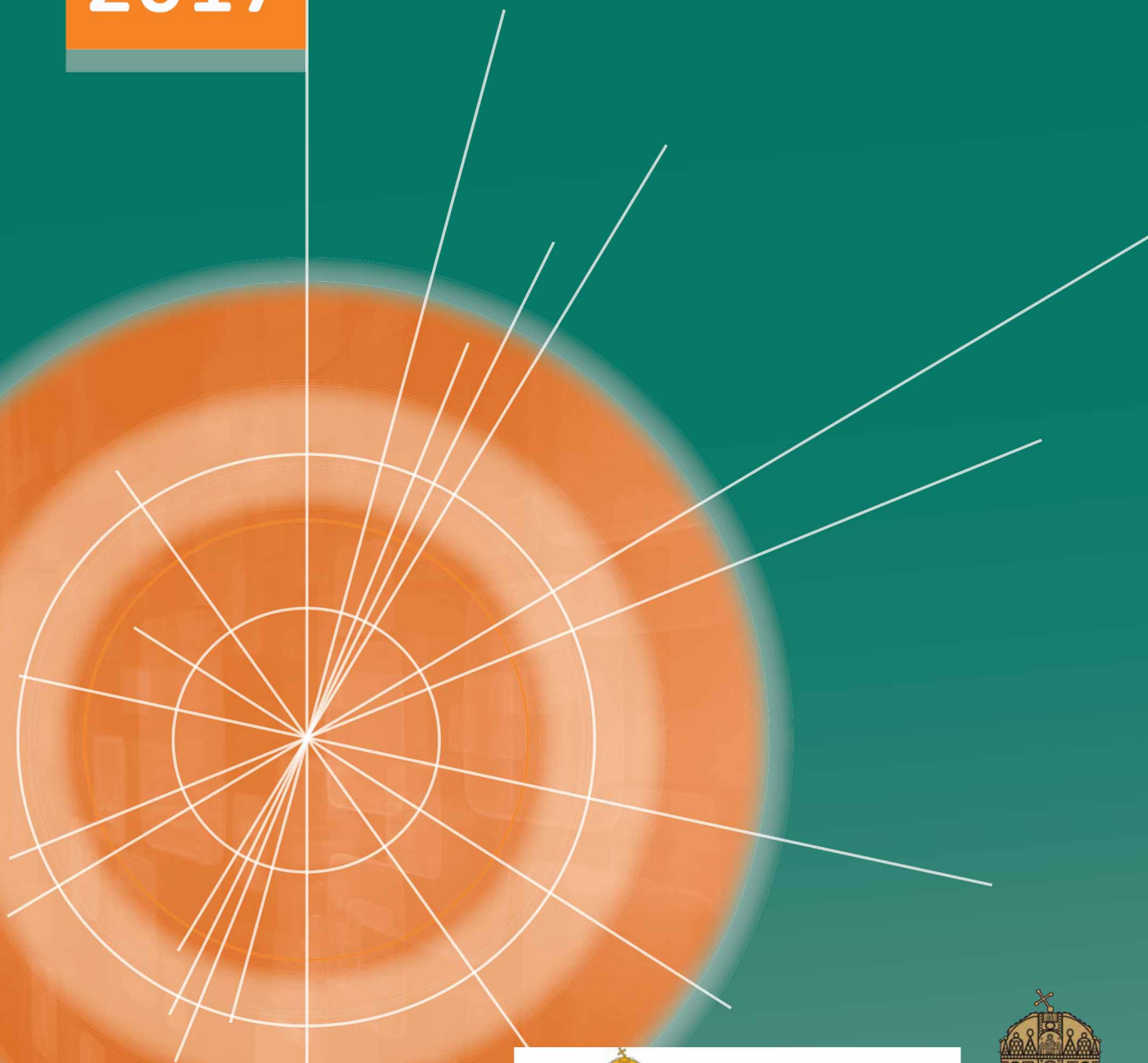


Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VII.

2017



EMBERI ERŐFORRÁSOK
MINISZTERIUMA



EMBERI ERŐFORRÁS
TÁMOGATÁSKÉZELŐ



Nemzeti
Tehetség Program



Óbudai Egyetem



**VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS
A XXI. SZÁZADBAN**

VII. tanulmánykötet

Budapest, 2017.

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

Felelős kiadó: Óbudai Egyetem

Szerkesztette: Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes
egyetemi docens

ISBN 978-963-449-028-9

TARTALOMJEGYZÉK

| | |
|--|-----|
| Előszó | 9 |
| Az Y generáció és az internet kapcsolata | 11 |
| <i>Ali Beáta, Szikora Péter</i> | |
| Információbiztonság az Y generáció körében | 24 |
| <i>Ali Beáta, Szikora Péter</i> | |
| Szenvedélyes tehetségek | 41 |
| <i>Andó Ildikó</i> | |
| A stratégiai CSR személyiségi gyökerei | 55 |
| <i>Benedek Andrea</i> | |
| Kkv controlling | 70 |
| <i>Bogáth Ágnes</i> | |
| Az EU szerepvállalása a befektetési piacok válság kezelésében..... | 82 |
| <i>Bogáth Emese Melinda, Bárczi Judit</i> | |
| A könyvvizsgálat minőségbiztosításának nemzetközi és hazai vonatkozásai | 92 |
| <i>Borzán Anita, Szekeres Bernadett</i> | |
| Akarva vagy akaratlanul – a válság etikájának tükre | 105 |
| <i>Csiszárík-Kocsir Ágnes</i> | |
| Miből és hogyan – avagy a magyar vállalkozások projektfinanszírozási gyakorlata | 118 |
| <i>Csiszárík-Kocsir Ágnes, Varga János</i> | |
| A projektkockázatok és az tulajdonosi struktúra összefüggése egy kérdőíves kutatás eredményei alapján..... | 133 |
| <i>Csiszárík-Kocsir Ágnes, Varga János</i> | |

| | |
|---|-----|
| Employer Branding a Z generáció szemével - Milyen munkahelyre vágnak és milyen szempontok alapján döntenek a munkahelyválasztásról a "Z-k"..... | 145 |
| <i>Fodor Mónika, Jäckel Katalin, Nagy Orsolya</i> | |
| A szocialista munkaverseny a vicclapok tükrében..... | 154 |
| <i>Fülöp Márton</i> | |
| Önkormányzati tulajdonú társaságok forrásszerkezetének vizsgálata Magyarországon..... | 181 |
| <i>Hegedűs Szilárd</i> | |
| Szolgáltatásminőség mérése, észlelt minőség vizsgálata éttermi szolgáltatás példáján keresztül..... | 204 |
| <i>Horváth Zita, Saáry Réka</i> | |
| Marketing-controlling a magyar családi vállalkozásoknál..... | 216 |
| <i>Katona Ferenc</i> | |
| Fast fashion márkák szerepe a fiatalok önkifejezésben..... | 242 |
| <i>Kelemen-Erdős Anikó, Kőszegi Zsuzsanna</i> | |
| Nem-ügy - Nemi alapú diszkrimináció a munkahelyeken és a vállalászási szférában..... | 255 |
| <i>Keveházi Kata</i> | |
| Az „ökonómizmus szentháromságának” érvényre jutása a hazai gazdaság- és vállalkozásfejlesztésben..... | 273 |
| <i>Kiss Livia Benita</i> | |
| Mediáció a jogi személyek életében II. –munkaügyi mediáció..... | 292 |
| <i>Kohlhoffer-Mizser Csilla</i> | |
| A magyar és a belga hallgatók kockázatról alkotott fogalmának összehasonlítása..... | 303 |
| <i>Kolnhoffer-Derecskei Anita, Nagy Viktor</i> | |
| Az ellátásilánc-menedzsment, mint hatékony vezetői eszköz..... | 321 |
| <i>Kozma Tímea, Tóth Róbert</i> | |

| | |
|--|-----|
| Fuvarozói fejlődési út hatása az árubiztonságra..... | 338 |
| <i>Lányi Márton</i> | |
| Ki mit ért bizalom alatt..... | 355 |
| <i>Lazányi Kornélia, Máté Csilla</i> | |
| A vállalati társadalmi felelősségvállalás viszonya az alkalmazotti identitás kapcsolatrendszerében..... | 368 |
| <i>Li Maohua, Szilágyi Tibor Pál, Li Jing, Almádi Bernadett</i> | |
| Fogyatékosokkal élők kikapcsolódási lehetőségeinek szakirodalmi áttekintése..... | 380 |
| <i>Madarász Nikolett, Máté Csilla</i> | |
| Egy működő áruház áruvédelmi rendszerének kontrolling vizsgálata | 390 |
| <i>Major Zsolt</i> | |
| Fogyasztói magatartás vizsgálata a világ egyik legdrágább országában, élelmiszerbiztonság és élelmiszerbiztonság Angolában | 401 |
| <i>Manuel Tiago, Juhász Péter Gergő, Szilágyi Tibor Pál, Vinogradov Szergej, Almádi Bernadett</i> | |
| Dél-Alföldi régió vidékfejlesztése a helyi KKV-k segítségével falusi turizmuson keresztül | 415 |
| <i>Mezei János Imre, Hidvégi Anna</i> | |
| Új tudás validálása: a validálás alkalmazása e-learning környezetben | 429 |
| <i>Nagy Gábor Zsolt</i> | |
| Vállalati bérkülönbségek – avagy munkaerőpiaci diszkrimináció? | 437 |
| <i>Nagy Zita Barbara</i> | |
| Hogyan érezzük magunkat a munkahelyen? | 453 |
| <i>Otti Csaba, Rácz-Kósa Eperke</i> | |
| Innovatív monetáris politika és vállalati versenyképesség..... | 464 |
| <i>Parragh Bianka</i> | |

| | |
|--|-----|
| A svájci Gotthárd-bázislagút jelentősége | 478 |
| <i>Pató Gáborné Szűcs Beáta, Herczeg Márk</i> | |
| Gondolatok a bizalom szerepéről a beszállítói kapcsolatokban | 495 |
| <i>Pató Gáborné Szűcs Beáta, Kopácsi Evelin, Kreiner Barbara</i> | |
| CRM rendszer bevezetésének és kiválasztásának problémái | 514 |
| <i>Reicher Regina Zsuzsánna</i> | |
| Sikeres üzleti modellek a kézműves csokoládéiparban..... | 528 |
| <i>Salamonné Huszty Anna, Kozma Tímea, Fodor Fanni Ildikó, Gáspár Sándor</i> | |
| A gyermekvállalási hajlandóság vizsgálata a gyermek felnevelésével járó többletköltség tükrében | 549 |
| <i>Szabó Gyöngyi</i> | |
| Nyugdíjbiztonság lehetőségei - Öngondoskodás szerepe életünkben | 561 |
| <i>Szabó Zsolt Mihály</i> | |
| Magyarország mezőgazdaságának történelmi áttekintése..... | 580 |
| <i>Szűcs Diána</i> | |
| A társadalmi vállalkozások finanszírozási lehetőségei, jogi szervezeti formái és beágyazódása a szociális gazdaság rendszerébe..... | 602 |
| <i>Szegedi Krisztina, Bereczk Ádám</i> | |
| Környezeti információk a magyar és román vállalkozások számviteli beszámolóiban..... | 618 |
| <i>Borzán Anita, Szekeres Bernadett</i> | |
| Miért van szükség a környezettudatos fogyasztóra? | 628 |
| <i>Torda Tamás</i> | |
| Projektmenedzsment az IT területén egy primer kutatás eredményeinek tükrében..... | 655 |
| <i>Tóth Levente Márk</i> | |

| | |
|--|-----|
| Tehetséghiány vagy kompetenciahiány?..... | 667 |
| <i>Tóthné Téglás Tünde, Hlédik Erika</i> | |
| Teljesítményértékelés, avagy a legerősebb vezetői eszköz..... | 685 |
| <i>Valent Szabina</i> | |
| Gazdálkodj okosan (a kompetenciákkal)! - Kompetens munkáltatók és leendő munkavállalók felmérése..... | 701 |
| <i>Varga Erika , Boda Helga, Szira Zoltán</i> | |
| A szervezetek versenyképességének alapjai: a vállalati versenyképesség erősítésének lehetőségei..... | 725 |
| <i>Varga János</i> | |
| A szervezeti kultúra és a méltányos eljárás hatása a szervezetek versenyképességére, illetve a csoportteljesítményre..... | 744 |
| <i>Varga János, Csiszárík-Kocsir Ágnes</i> | |
| Kokreativitás és innovatív együttműködések a versenyképesség szolgálatában..... | 758 |
| <i>Varga János, Csiszárík-Kocsir Ágnes</i> | |
| Új narratívák születése..... | 771 |
| <i>Velencei Jolán</i> | |
| A civil adó 1% kampányok kommunikációs sajátosságainak vizsgálata..... | 791 |
| <i>Wagner Ádám, Saáry Réka</i> | |
| Korrepetitori példafeladatok..... | 804 |

Előszó

Az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kara immár hetedik alkalommal adja ki a Vállalkozásfejlesztés a XXI. században című tanulmánykötetét. Ezelőtt hét évvel, a Budapesti Műszaki Főiskola Egyetemmé válásának évében került kiadásra az első kötet, melynek célja olyan írások és tanulmányok egy csokorba kötése volt, melyek akár közvetett, akár közvetlen módon kapcsolódnak a vállalkozásokhoz, melyekből tanulhatnak, ötletet meríthetnek, vagy csak tájékozódhatnak az érdeklődő Hallgatók, vállalati szakemberek, vagy akár a témában jártas kutatók. Az első kötettel segítséget, útmutatást kívántuk adni az alapszakos és mesterszakos hallgatóknak a szakdolgozatuk, diplomamunkájuk, illetve a kutatói pályájuk megkezdéséhez.

A fenti célok hét év után se változtak, talán inkább csak hangsúlyosabbak lettek. A 2008-as válság leküzdése után új feladat áll a vállalkozások előtt, meg kell találni a helyüket a változó, globalizálódó világban, amihez erőforrásokra van szükség. Az erőforrások java része anyagi, azonban nagyon fontos a humán erőforrás, így a tudás is. E kötet ebben kíván segítséget nyújtani. Olyan eredményeket, tényeket és irányokat szeretnének a szerzők ismertetni, amiből profitálhatnak a vállalkozások azáltal, hogy a rálátásuk, a tudásuk lesz szélesebb körű.

A hetedik tanulmánykötet mérföldkövet jelent a korábbi kötetekhez képest. Idén több, mint 50 cikket tömörít a kiadvány, ami mindenképpen jelzés értékű. Egyrészt mutatja az érdeklődés fokozódását, a Szerzők elköteleződését, és a kutatási eredmények magas számát is. Jelen kötetben számos olyan tanulmány kapott helyet, mely az Új Nemezeti Kiválóság Program által támogatott kutatások eredményeit mutatja be, bízva azok széles körű gyakorlati hasznosulásában.

A kötetben nemcsak a Keleti Károly Gazdasági Kar oktatói mutatják be a tudományos eredményeiket, hanem más intézmények oktatóinak és kutatóinak is helyet kívántuk adni. Karunk kiemelt feladatának tekinti a tehetséggondozást. Támogatjuk azon ambíciózus és a kutatói pálya iránt elkötelezett Hallgatókat, aki az egyetemi tanulmányaik befejezése után a további tudományos tevékenységekben gondolkodnak. Ezért az oktatók publikációi mellett idén is teret adtuk az arra érdemes alap- és mesterszakos, valamint doktorandusz Hallgatóknak is, akik a tudományos kutatásaik eredményeit közölték a jelen kötetben egy-egy írás formájában. Az idei kötet, ahogy a korábbi kötetek is egy kollektív együtt gondolkodás eredményét jelenti, melyben több intézmény oktatói, junior és senior kutatói is egyaránt részt vettek.

A kötetben megjelent tanulmányok a gazdaságtudományok szinten teljes spektrumát felölelik. Az írások vállalkozások működésének mikro- és makrofeltételein túl foglalkoznak a marketing, a vezetés, a projektmenedzsment, a

finanszírozás és az irányítás számos vetületével, de kitekinteken azok a vállalkozásokon túli környezet elemeire is. A kötetben primer és szekunder kutatási eredmények is bemutatásra kerülnek, de törekedtünk inkább a primer kutatások favorizálására.

Fontos kiemelni, hogy a kötet nem jött volna létre számos Kolléga áldozatos munkája nélkül, mely igaz a Szerzőkre, a Lektorokra és a szerkesztésben részt vevő Kollégákra is. Ezúton szeretném megköszönni minden kötetben tanulmányt megjelentető Szerzőnek, hogy megtisztelte kiadványunkat a tanulmányával. Szintén köszönettel tartozom minden Lektornak is, akik hasznos és értékes tanácsaikkal csak javították a tanulmányok, így a kötet színvonalát is.

Köszönettel tartozom ismét Dr. Medve András Dékán Úrnak, aki az idei évben is támogatta – immár hetedik alkalommal – a kötet megjelenését. Ezúton szeretném megköszönni Edőcs Tímeának a kötet formai kivitelezésében nyújtott segítségét, Vécsey Alexandrának az informatikai kivitelezésben nyújtott segítségét, valamint minden közreműködő Kollégának a hasznos tanácsait, amivel jobbá és tartalmasabbá tettük a kötetet.

A Kar, valamint a magam nevében bízom benne, hogy a jelen kiadványban foglalt információk hasznosak lesznek a jelenben és a jövőben is Kedves Olvasó számára.

A szerkesztő

Az Y generáció és az internet kapcsolata

Ali Beáta

Hallgató, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar
alibea56@gmail.com

Dr. Szikora Péter

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

Abstract: Napjainkban az internet nagy szerepet játszik a hétköznapi életünkben, hiszen a technológiai fejlődés során lehetőségünk nyílt arra, hogy számos tevékenységet online végezzünk. Az idősebb generáció tagjai még nehezen fogadják el ezt az új korszakot, csak nagyon kevesen nyitottak az internet világa felé. Ellenben a fiatal generáció jobban kihasználja az ebben rejlő potenciált, mivel ők már ebben nőttek fel. Az Y generáció tagjai azonban átmenetet képeznek a két korosztály között, ugyanis ők még éltek internet nélküli világban, ezáltal ők még offline is képesek intézni ügyeiket, ugyanakkor ha a körülmények megkövetelik, online sem okoz nekik problémát a különböző tevékenységek végzése.

A dolgozat célja ismertetni az Y generáció általános viselkedését az internet világában. A kutatás kiter a tagok internetezési szokásaira, illetve, hogy miként viszonyulnak az okoseszközök megjelenéséhez.

Kulcsszavak: generáció, internet, munka, párkapcsolat, tevékenység, okoseszköz

1 Bevezetés

A 21. században központi téma az internethasználat, hiszen napjainkban már bárhol és bármikor felcsatlakozhatunk a világhálóra. Ez a társadalom tagjainak különösen kedvező, hiszen az emberek természetükből adódóan rendkívül kíváncsiak, tehát minden új információt azonnal tudni szeretnének. A hétköznapi életben elég csak picit körülnézni és megállapíthatjuk, hogy a fiatalok le sem veszik a szemüket a mobiltelefonjukról, hiszen vagy WiFi¹, vagy mobilinternet igénybevételével

¹ Wireless Fidelity – Vezeték nélküli hálózat, amelynek segítségével az emberek képesek a saját eszközeikkel csatlakozni a világhálóra.

felcsatlakoznak az internetre és máris kommunikálnak egymással, illetve informálódnak a nagyvilágról. Ez tehát főként az Y, valamint a Z generációra lehet a legjellemzőbb, hiszen ők azok, akik tulajdonképpen beleszülettek ebbe a robbanásszerű technológiai fejlődésbe, tehát ténylegesen ők már mindent online végeznek; online vásárolnak, online intéznek különböző ügyeket, illetve már szinte csak az eltérő közösségi oldalakon tarták a kapcsolatot az ismerőseikkel, rokonaikkal. Ezzel szemben az idősebb generáció egyrésze még csak nem is rendelkezik okostelefonnal, tehát csak számítógépen csatlakoznak fel az internetre, valamint inkább újságokat olvasnak és többször próbálnak meg személyes találkozókat szervezni barátaikkal. Bár az Y generáció még élt internet nélküli világban, ezért véleményem szerint ők lehetnek az arany középút, vagyis annak ellenére, hogy sokat interneteznek, még ők is gyakran szerveznek személyes találkozókat és inkább tudnak okostelefon nélkül létezni, mint a Z generáció.

2 Y generáció viselkedési szokásai az interneten

Az információs társadalom és a technológia fejlődésével kialakultak különböző generációk, melyeket a számítógép, illetve az internet megjelenése alapján sorolunk be. Tulajdonképpen az életkor egy olyan változó lesz ezáltal, ami leginkább megmagyarázza a számítógép –és internethasználatot. Ez azt jelenti, hogy az idősebb generáció újdonsághoz való viszonya, illetve ezen eszközökhöz való hozzáértése nem megfelelő, ellenben a fiatalabb generációval, akik állandóan igénybe veszik a technika adta lehetőségeket és folyamatosan fejlesztik tudásukat és ismeretárukat az újonnan megjelenő eszközökről. [1]

2.1. Generációk alakulása

A kialakult generációk között a következőket különböztetjük meg:

- veteránok,
- baby boom,
- X generáció,
- Y generáció, valamint a
- Z generáció.

A veteránok 1925 és 1945 között születtek, tehát csak idős korukban találtak először az internet fogalmával. Számukra a számítógép használata is már önmagában kihívást jelent, így nagyon nehezen tudnak alkalmazkodni a digitális társadalomhoz. Azonban vannak köztük olyanok, akik könnyebben elfogadják ezt a fajta változást, de természetesen a zöme idegenkedik ettől a világtól.

A baby boom az 1946 és 1964 között született nemzedék, akik 30-40 évesen szembesültek először a technológiai változással. Most egyfelől ők azok, akik lassan nyugdíjba mennek, másfelől pedig a munkaerőpiacon nagyon is jelenlévő korosztály, akik egyáltalán nem akarnak öregemberként élni.

Az X generáció 1965 és 1979 között született, ők kamaszként/tinédzserként találkozhattak először a technológia adta lehetőségekkel. Ők az információs technológia robbanásszerű fejlődésének a részesei, tehát megtapasztalhatták, ahogy az írógépet felváltotta a számítógép. Azonban ez a generáció még jobban preferálja a kézzel írás és a telefonálást, mint az e-mailben való értesítést.

Az Y generáció 1980 és 1995 között született nemzedék, tehát ők a mai huszonharminc évesek. Ennek a generációnak már gyermekéveik alatt sikerült találkozni a technológiai fejlődés gyümölcsével, így nekik ma már az internet és a számítógép olyan fontossá váltak, mint a levegő. Sokkal többet tudnak a digitális világról, mint szüleik, vagy idősebb főnökeik. Számukra a siker, a karrier és a pénz fogalma elsődrendű fontosságú, mert megtanulták, hogy a fogyasztói társadalomban csak ezzel lehet érvényesülni. Az Y generáció már abban a világban nőtt fel, ahol a terrorizmusról, szegénységről, válságról szóló híradások mindennapossá váltak a médiában. Sokan vágynának biztonságot adó érzelmekre, ebben a világban, ahol keménynek, határozottnak és erősnek kell mutatnunk magunkat. Így kénytelenek megteremteni azt az illúziót, ami a csoporthoz tartozást és a közösségi élményt adja, amit természetesen az interneten találnak meg: közösségi oldalakon, blogokon, vagy a stratégiai és egy egyéb hálózatszervezésen alapuló játékokban. [2]

A Z generáció tagjait 1996 és 2004 között tartjuk nyilván. Ők azok, akik nem éltek internet nélküli világban. Ezzel együtt teljesen megváltoztak tanulási szokásaik, mely problémákat vet fel az oktatási rendszerben is, elsősorban a tanítási módszerek területén. Tudniillik a Z generáció már hozzá van szokva a gyors információáramláshoz és annak befogadásához, így ők máshogy is gondolkodnak, mint mondjuk az X vagy az Y generáció.

Egyes források alapján megjelent egy új generáció, nevezetesen az "Alfa generáció", melynek tagjait 2005 és napjaink között tartunk nyilván. Tuladjonképpen az okostelefonok elterjedéséhez köthető ennek a generációnak a megalakulása.

2.2. Y generáció a világhálón

Az Y generációnak egyáltalán nincs könnyű dolga, se a magánéletben, se a munka világában. Mikor még kisgyermekek voltak, a szülők biztosítottak nekik mindent, ami a szellemi és testi fejlődésükhöz kulcsfontosságú volt. Megkapták a legmodernebb játékokat és már akkor megismerkedtek a tudomány és a technológia különböző találmányaival, amiket a mai napig magabiztosan kezelnek, sőt nélkülözhetetlenné vált számukra.

A 21. század egyik meghatározó találmánya volt az ún. okostelefon, mely 2005-ben kezdte meghódítani az egész világot. Ezek a készülékek ugyanis a hagyományos telefonálás, üzenetírás és MMS küldés mellett rendelkeznek egy olyan plusz „tudással”, mely a számítógépekéhez hasonló. WiFi és mobilinternet segítségével képesek internethez kapcsolódni, alkalmazásokat letölteni és használni, mellyel a fiatalok szívébe zárta magát. Azáltal tehát, hogy az internet elérhetővé vált a telefonon, az emberek alig tudják letenni a kezükből; állandóan chatelnek, közösségi oldalukat nézegetik, böngésznek, zenét hallgatnak, „szelfiznek”, ami később a közösségi oldalukon is megjelenik. Mindennapi tevékenységüket megosztják a Facebookon, Twitteren, Instagramon, így tulajdonképpen nincs olyan momentum az életükben, melyekről hírt ne adnának.

Véleményem szerint nagyon sok fiatal a legtöbb esetben nem azért csatlakozik az internetre, mert valamilyen információt szeretne olvasni a különböző híroldalokon, vagy a tanulmányaihoz, munkájához gyűjt adatot, hanem azért, hogy a barátaival csevegjen a közösségi oldalain. Bármilyen atrocitás éri, azonnal felmegy például a Facebookra és megosztja az akkor épp elérhető barátjával. Sok esetben egy tanuló azért nem tud az iskolában, egyetemen koncentrálni a tanár által elhangzottakra, mert online cseveg és nem arra figyel, hogy az offline térben mi zajlik. A tanárok ezért is találkozhatnak néha üres tekintetekkel, mert a diák az online térben leírtakra próbál reagálni és az ott történetek erősen befolyásolják az ő hangulatát és figyelmét. Ezáltal előfordulhat olyan, hogy az iskolai teljesítménye romlik. Bár ez az Y generáció harmincas korosztályára már nem jellemző, azért a huszonévesek körében még gyakran előfordulhat.

Az okostelefon megjelenése után hódítani kezdtek a tabletek, valamint a viselhető okoseszközök, mint például az okosóra, -karkötő, -fülhallgató, -szemüveg. Jelenleg ezek a készülékek képviselik a legmodernebb irányvonalat a technológiai fejlődésben, még az Y generáció tagjai is jobban érdeklődnek efelől, mint a táblagépek iránt. Európai viszonylatban Magyarország a harmadik helyen áll, ahol a legnépszerűbbek ezek az okoseszközök.

Itthon az Y generáció 56%-a tartja nélkülözhetetlennek a további technológiai fejlődést, melynek már van új eredménye, hiszen hódítani kezd az IoT². [3]

„Az IoT egyedileg címezhető, saját IP címmel rendelkező, egymással összekapcsolt objektumok világméretű hálózata, amely egységesen elfogadott címzési és kommunikációs protokollokon (TCP/IP³) alapszik. Az IoT lehetővé teszi, hogy az emberek és a tárgyak bármikor, bárhol, bármilyen hálózattal, bármilyen szolgáltatással össze legyenek kapcsolva.” [4]

² Internet of Things – Sokan sokféleképpen fordítják pl. „dolgok internete”, „tárgyak internete”, „gépek hálózata”, stb.

³ ransmission Control Protocol/Internet Protocol

2.2.1. Társkeresés, párkapcsolat

Az információs kor létrejöttével megváltoztak a férfiak és a nők önképe, melyek olykor súlyos következményekkel járnak. Általános elvárásnak tekinthető, hogy egy nő úgy nézzen ki, mint a médiákban szereplő modellek, de ez nincs máshogy a férfiak esetében sem. Így mosódik össze a két nem közti különbség, valamint ezért szenved oly sok fiatal önbizalomhiányban. Nagyon sok fiatal boldogtalan és stresszes, melyre a megoldást a bulikban, az alkoholban, a drogban, a cigarettában, stb. keresi. Azonban van egy réteg, aki a munkájába, tanulmányaiba fojtja bánatát, vagy épp ez élteti. [2]

A hagyományos ismerkedést és randevúkat felváltotta az interneten való ismerkedés és a gyors léptékű találkozók. Egyre nagyobb divattá vált az olyan alkalmazások letöltése is, amelyeken társra lelhetünk. Bár ez több 10 évvel ezelőtt is népszerű volt, hiszen rengetegen regisztráltak és hirdették magukat különböző társkereső médiákban, honlapokon. Azonban akkor még nem volt annyira veszélyes, mint ma. Nagyon sok a csalódott, de mégis reményekkel teli fiatal, aki úgy gondolja, hogy az internet segítségével próbál társat találni, ami olykor végzetes kimenetelű lehet. Nem egy olyan esetről halhattunk már, hogy egy huszonéves lány (vagy már tizenéves is) találkozott egy olyan fiúval, akivel azelőtt csak online beszélgetett és hirtelen nyoma veszett. Az Y generáció zöme már talán figyelmesebb ezen a téren, de a fiatalabb Z generáció még könnyebben átverhető. A 21. század párkapcsolatai is teljesen átalakultak. Szinte mindennapossá váltak az állandó féltékenykedések, veszekedések, megcsalások, melyeket az önbizalomhiányhoz kapcsolnám. A technológiai fejlődés által a párok könnyedén kutathatnak egymás mobiltelefonjában, közösségi oldalain, képei közt, megsértve azzal a társa privátszféráját.

2.2.2. A munka világában

Rengetegen a karrierépítést választják fiatalon, hiszen tudják, hogy a magasabb végzettséggel és a minél több nyelvvizsga birtoklásával lehet előre lépni (ha épp nem számít túlképzettnek). Ám ez se megoldás, hiszen a munkahelyen elvárják azt, hogy a pályázó tapasztalatokkal rendelkezzen. Ezt elemezve alakították ki a „Pán Péter-szindrómát”, mely azt jelenti, hogy a társadalom egy része késve jelenik meg a munkaerőpiacon, mint aktív munkavállaló. Ezáltal ugyanis az Y generáció zöme 25-30 évesen is még a családi házban él egészen addig, ameddig meg nem teremti magának a biztonságot nyújtó életpályát. Tehát ahhoz képest, hogy a szülők önállóságra nevelték őket, nagyon is későn hagyják el a családi fészket és későn kezdenek önálló életet élni. [5]

Az internet segítségével a fiataloknak nagyobb esélyük van megtalálni a megfelelő munkahelyet, hiszen sokkal gyorsabban és egyszerűbben pályázhatnak egy adott pozíció betöltésére, mint régebben. Ma már újságcikkben megjelenő álláshirdetésekből feltűntetik azt az e-mail címet, melyre el kell küldeni az önéletrajzot, továbbá léteznek különböző álláskereső honlapok, melyek segítségével

még gördülékenyebben megtalálható az „áломunka”. Azonban ennek ellenére is sok fiatal hónapokig keres állást, miután befejezte tanulmányait. Az internetnek viszont ezen a területen is megvan a maga hátránya, hiszen többször lehet azt hallani, hogy egy munkahely mielőtt alkalmazná a jelentkezőt, megnézi a pályázó közösségi oldalát, melyen gyakran találhatók kompromittáló képek, amik pedig erősen befolyásolják a jelentkező esélyeit. Így a fiataloknak többször is meg kell gondolniuk, hogy mit osszannak meg a nagyközönséggel.

2.2.3. Online vásárlás, ügyintézés

A 21. században minden tevékenység nagyon gyorsan és egyszerűen lebonyolítható. Rengeteg várakozást, utazást megspórolhatunk, ha online vásárolunk, illetve intézünk különböző ügyeket. Online vásárlás esetén csak ki kell választani azt a terméket, szolgáltatást, ami épp szükséges és utána már csak azt kell eldönteni, hogy milyen módon szeretnénk fizetni. Ez történhet banki utalással, vagy kiszállítás esetén helyszíni fizetéssel. Ma már moziba, színházba való jegyvásárlás is online történik, valamint a hotelekbe is online végezzük a szobafoglalást és választjuk ki a legkezdvezőbb ajánlatot. Ezt a lehetőséget a Y generáció ki is használja, tulajdonképpen mindent az internet segítségével végez. Azonban ennek is megvan a maga rossz tulajdonsága, hiszen egy-egy termék esetén nem tudjuk, hogy mennyire friss, vagy „szép” áru érkezik. Ruha, illetve cipő rendelés például rendkívül rizikós, hiszen nem mindig lehet meghatározni a megfelelő méretet annak ellenére sem, hogy a mérettáblázat segít az eligazításban. Az online ügyintézés szintén közkedvelt a fiatal generáció számára, hiszen rendkívül gyors, viszont sokkal több odafigyelést igényel.

2.2.4. Blog

Napjainkban szintén népszerű a blog, ami tulajdonképpen egy olyan weboldalt jelent, amit maga a blog szerkesztője készít és leírja benne például egy általános napját, megosztja gondolatait, emlékeit másokkal. Tulajdonképpen így írja ki magából az érzéseit az, akinek komoly sérelmei vannak, esetleg így próbál tanácsot adni valamilyen problémára. Aki valamilyen szép, vidám élményt oszt meg másokkal, ő javasolja az adott helyszín meglátogatását, ötletet adhat. Továbbá léteznek olyan blogok is, amelyek egyáltalán nem tartalmaznak személyes jellegű történeteket, hanem inkább politikai, vállalati témákat fesseget. Összefoglalva tehát a blog témáját tekintve bármiről szólhat és ami a nyilvánosságot illeti, általában bárki számára elérhető. [6]

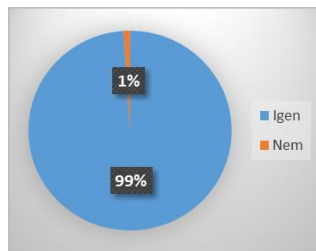
2.3. Kutatás

Empirikus vizsgálat gyanánt egy kérdőívet készítettem, melyben arra kerestem választ, hogy az Y generáció tagjai mennyire tevékenyek a világhálón, illetve főként

mire használják az internetet. Ezt a kérdőívet 131 fő töltötte ki, ebből 50 fő férfi és 81 fő nő. Kérdőívemben rákérdeztem a válaszadók lakóhelyére, illetve végzettségükre is, mivel véleményem szerint ezeknek nagy szerepe van abban, hogy ki, mire használja az internetet, illetve mennyire tudják kihasználni az okostelefon lehetőségeit.

3 Eredmények

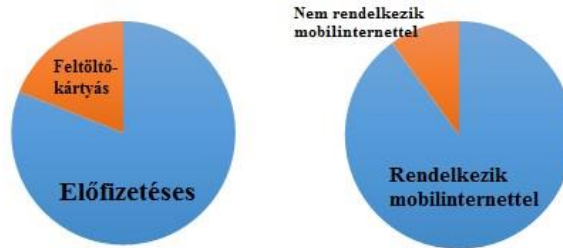
A kérdőívre adott válaszokból már első ránézésre is láthatóvá vált, hogy az Y generáció számára rendkívül fontos az internet, hiszen 95% azt válaszolta, hogy napi szinten több órát tölt el azzal, hogy az interneten böngészik, viszont hozzá kell tenni azt is, hogy ebből az arányból mindössze 8 fő az, aki nem a munkájához/tanulmányaihoz használja az internetet. A felsőoktatásban például rengeteg tananyagot, segédanyagot az interneten lehet megtalálni, illetve egyre népszerűbbé válik az olyan honlapok létrehozása is, amelyekre az oktatók töltik fel az általuk leadott tananyagot. Ezáltal a diákoknak csak figyelniük kell az előadáson elhangzóakra, nem kell külön a jegyzetelésre is időt szánni. [7] [8]



1. ábra

Okostelefonnal rendelkezők aránya

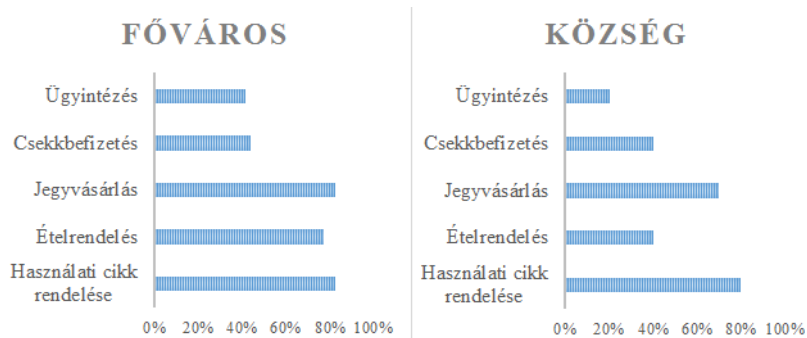
Az előző adat révén számítani lehetett arra, hogy a válaszadók többsége okostelefonnal rendelkezik, hiszen napi több órás internetezést csak így lehet megvalósítani, hiszen az otthonunktól távol nem minden esetben tudunk számítógépen böngészni. Ezt bizonyítja az 2. ábra, amin megállapíthatjuk, hogy valóban a válaszadók 99%-a rendelkezik okostelefonnal. Ilyen eszközzel kétféleképpen lehet a világhálóra felcsatlakozni; vagy WiFi segítségével, amit csak valamilyen intézményben érhetünk el, vagy mobilinternettel, amit akkor is be tudunk kapcsolni, ha épp utazunk. A 3. ábrán láthatóvá válik, hogy az előfizetéssel rendelkezők és a mobilinternettel rendelkezők aránya közel azonos, tehát a vásárlók általában olyan csomagot választanak, ami tartalmazza ezt a szolgáltatást.



2. ábra

Előfizetéssel, illetve mobilinternettel rendelkezők aránya

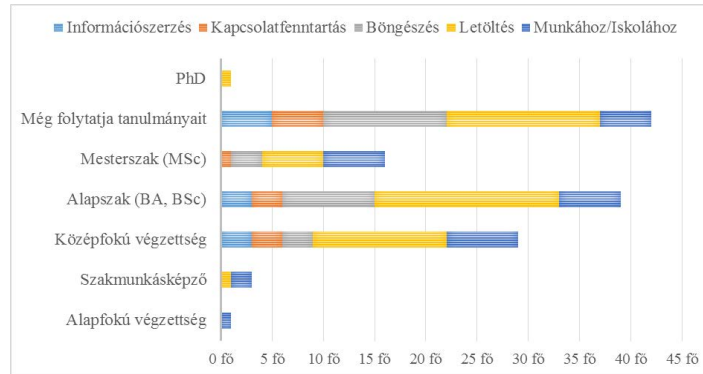
A következő felmérésben azt vizsgáltam, hogy a lakóhelytől mennyire függ az, hogy az Y generáció tagjai különböző tevékenységeket online végeznek. Úgy gondoltam, hogy egy kisebb községben nem gyakori az internet segítségével elvégezni különböző cselekvéseket, azonban erre a 3. ábra rácafol, hiszen az ügyintézésen (pl. áram, gáz), illetve az ételrendelésen kívül, a fővárosi diagrammal azonos arányokat mutatnak a skálák.



3. ábra

Fővárosban illetve községben mért online tevékenységet végzők aránya

A 5. ábrán megállapíthatjuk, hogy az Y generációs tagok (végzettségtől függetlenül) leginkább letöltésre használják az internetet. Ez azért különös számomra, mert például, akik még folytatják tanulmányaikat valamilyen intézményben, azt gondoltam, hogy főként a tanulmányaikkal kapcsolatosan veszik igénybe az internetet. Bár a letöltés nem feltétlenül csak a különböző zenék, filmek, stb. letöltését takarja, hanem a különböző oktatási segédleteket és tananyagokat is. Ki kell emelni emellett azt is, hogy páran a kapcsolatfenntartást jelölték első helyre, ami elég sajnálatos, hiszen egy offline beszélgetés sokkal tartalmasabb és nem adódhat félreértés sem egy-egy megnyilvánulásból, hiszen látjuk a másik fél reagálását, érdeklődését. Míg az online beszélgetés közben a saját hangulatunkhoz mérten reagáljuk le a beszélgetőpartnerünk válaszát, ami olykor feszültséget szülhet, főleg egy stresszesebb időszakban.



4. ábra

Első helyre rangsorolt tevékenységek aránya végzettség szerint

Az 1. táblázat azt mutatja meg, hogy az Y generációs tagok milyen gyakorisággal végeznek különböző szokásokat az interneten. Az első adatból láthatóvá válik, hogy a 21 és 36 év közöttiek több mint fele sokkal több időt tölt el az interneten, mint emennyit előzőleg tervezett, ráadásul konkrét információ-szerzés nélkül. Véleményem szerint ilyen esetekben általában a különböző közösségi oldalakon chatelnek a barátaikkal, filmet néznek, vagy blogot írnak. Ezzel szemben megnyugtató, hogy a megkérdezettek 90%-a nem igazán szokott új kapcsolatot létesíteni az internet segítségével. Sokszor hallhattuk már, hogy milyen veszélyes az interneten ismerkedni, mert nem tudjuk, hogy ki bújik meg az adott profil mögött. Nem tudjuk, hogy kivel osztjuk meg személyes ügyeinket és sokszor csak akkor derül fény az igazságra, amikor már késő. Sajnos napjainkban ez egy nagyon komoly probléma, hiszen még akit ismerünk, arról sem mondhatjuk el igazán, hogy 100%-ig tudjuk, ki is ő valójában.

Szintén kellemes meglepetés, hogy a válaszadók minimális százaléka állítja azt, hogy internetezés miatt romlik a tanulmányi, vagy a munkahelyi teljesítménye. Bár úgy gondolom az okostelefonokra letölthető játékok is képesek elterelni a figyelmet a fontos dolgokról, hiszen rengeteg kaland, logikai, sport, stb. játék érhető el, melyekre tipikusan azt szoktuk mondani, hogy „nem tudom lerakni” és képesek vagyunk akár órákig is játszani vele.

A következő szokás, miszerint „kevesebbet alszik a kellenél az éjszakába nyúló internetezés miatt” már sajnos sokkal több százalékot kapott. Tudniillik, hogy napi 8 óra alvásra van szüksége a szervezetnek, illetve az egyén is sokkal jobban érzi magát akkor, ha eleget alszik. Végül ami számomra meglepő, hogy csak a tagok 38%-a él a felhőalapú információ-tárolás lehetőségével, hiszen ez egy rendkívül népszerűnek vélt tárolási opció. Bár nem feltétlenül probléma, hiszen sok hátránya van az effajta adat-elhelyezésnek.

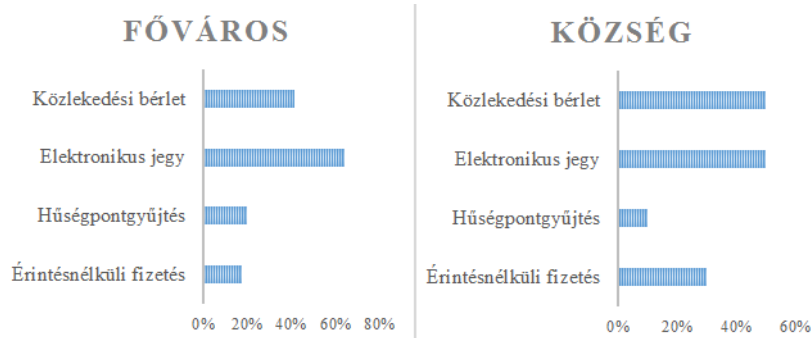
| Szokások | Gyakran vagy mindig jellemző az Y generáció körében |
|--|---|
| Több időt tölt az interneten, mint amennyit előzőleg tervezett | 58% |
| Információ-szerzés nélkül csatlakozik az internetre | 53% |
| Új kapcsolat létesítése interneten keresztül | 10% |
| Tanulmányi vagy munkahelyi teljesítmény romlik internetezés miatt | 9% |
| Kevesebbet alszik a kelleténél az éjszakába nyúló internetezés miatt | 22% |
| Felhőalapú információtárolás lehetőségével él | 38% |

1. táblázat

Különböző szokások gyakorisága az Y generáció körében

Az okostelefon megjelenése óta egyre több olyan lehetőség adódik, ami megkönnyíti, illetve leegyszerűsíti a hétköznapi életet. Azáltal, hogy alkalmunk nyílt az online jegyvásárlásra, ahol kényelmesen kiválaszthatjuk a megfelelő helyet, illetve utána azonnal kifizethetjük a jegyek árát az online bankrendszeren keresztül, nincs is más dolgunk, mint kinyomtatni, vagy a telefonunkra letölteni és felmutatni a jegyellenőrzésnél. Ez nincs máshogy a közlekedési bérlettel sem. Ez a megoldás megkímél minket az órákig tartó utazástól, esetleg egy hosszas sorban állástól. Az érintésnélküli fizetés, valamint a hűségpontgyűjtés okostelefon segítségével szintén hasznos funkció lehet, hiszen ha véletlenül otthon hagynánk a bankkártyánkat, vagy a hűségpontgyűjtő füzetünket, elegendő, csak a mobilunkat elővenni és a tranzakció, valamint a pontgyűjtés máris sikeres lehet.

Számomra meglepő eredményt mutat az 6. ábra, hiszen egy község lakói sokkal jobban kihasználják ezeket a lehetőségeket, mint a fővárosban élők. Bár logikusnak tűnhet az, hogy a közlekedési bérletet, illetve az elektronikus jegyet okostelefon segítségével mutatják be, hiszen a községben élőknek bonyolultabb lehet hozzáférni ezekhez a „papírokoz”.



6. ábra

Fővárosban illetve községben mért okostelefon segítségével végezhető tevékenységet végzők aránya

A kérdőívem utolsó kérdései arra vonatkoznak, hogy az Y generációs tagok mennyire tudnak együtt fejlődni a technológiával, azaz birtokolnak-e valamilyen okoseszközt, hallottak-e már az „IoT” kifejezésről, illetve, hogy el tudják-e képzelni azt, hogy egyre több tárgy válik okossá.

Számomra megdöbbentő eredmény az, hogy a válaszadók 6%-a válaszolta csak azt, hogy rendelkezik valamilyen okoseszközzel (pl. okosóra, okoszemüveg), ami ellentmond a Prím Online cikkével, amiben azt írják, hogy az Y generációs tagok jobban kedvelik ezeket az eszközöket, mint például a táblagépeket. [3]

Fontos megjegyezni azonban, hogy a 21 és 36 év közöttieknek csak a 26%-a ismeri az „IoT” kifejezést, mégis sokan (92%) hisz abban, hogy egyre több eszköz, illetve használati tárgy válik okossá. Ez valójában teljességteljesen igaz, hiszen az IoT megjelenésével az emberek bármilyen tárgyra képesek lesznek felcsatlakozni attól függetlenül, hogy milyen messze vannak az adott eszköztől.

4 Következtetés

Összefoglalásként megállapítható, hogy az Y generáció tagjai előnyben részesítik a különböző tevékenységek online elvégzését, az offline-nal szemben.

Ez egyrészt azért jó, mert a későbbi tervek között szerepel egy olyan pontrendszer bevezetése, ami arról szól, hogy az internetes tevékenységünk határozza meg azt, hogy mennyit érünk. Ennek értelmében a rólunk szóló adatok határoznák meg az élet területeit, valamint az árakat is. Magyarán minden egyes tettünk pontokkal jellemezhető és aszerint döntenek rólunk a boltokban, hotelekben, bankokban.

Erre a pontrendszeres jellemzésre olyannyira van esély, hogy Kína be is jelentette, hogy az állampolgárait aszerint kezelné, hogy hány pontja van netes tevékenységei alapján, ezzel ösztönözve a népet a jó magaviseletre. Például, ha valaki késik a munkahelyéről, pontot veszít és ennek eredményeképp nem mehet nyaralni, vagy a

gyerekét nem veszik fel a kiszemelt iskolába. Tehát minden negatívnak tekinthető cselekedetnek enyhébb, vagy súlyosabb következménye lenne, attól függően, hogy mit vétett az illető. Az Internet Plusz elnevezésű kezdeményezés viszont azt is kiemeli, hogy nem csak a rossz magaviseletet „díjazná, hanem a jó cselekedetet is megjutalmazná. Egyszóval Kína kihasználná azt, hogy mindenki az interneten ténykedik és azáltal, hogy a bankoknál, rendőrségnél, adóhatóságnál, munkáltatóknál is rögzítve vannak a lakosság adatai, megalkotná mindenki számára a saját profilját. Azonban ez lehetővé teszi az egyének számára azt, hogy ők is pontozhatják az orvosukat, önkormányzatokat, boltokat bánásmódjuk alapján. [9] Másrészt azért rossz, hogy a 21 és 36 év közöttiek több tevékenységet is online végeznek, mert ezek között a tevékenységek között szerepel a kapcsolatfenntartás is, ami egyáltalán nem jó. Ennek a lehetőségnek csak egy nagyon fontos előnye van, mégpedig az, hogy nagyon gyorsan tudunk segítséget kérni például tanulmány, vagy munka kapcsán, viszont nem lehet mindent a kellő részletességgel megbeszélni és megfigyelni a beszélgetőpartnerünk reakcióját. Fontos, hogy legalább ezt a „kényelmet” fosszuk meg magunktól és inkább szánjunk pár órát arra, hogy személyesen beszélgetünk barátainkkal, például egy kávézóban.

Irodalomjegyzék

- [1] Osztályfőnökök Országos Szakmai Egyesülete Az internethasználat és a generációk közti különbségek, 2011. március 22.
<http://www.osztalyfonok.hu/cikk.php?id=906> (Utolsó letöltés: 2017.02.17. – 11:02)
- [2] Tari, A.: Y generáció. Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban. Jaffa Kiadó, Budapest 2010. pp. 16-24. ISBN 978 963 9971 20 2
- [3] Prím Online: Hódítanak a viselhető okoseszközök a digitális bennszülöttek körében, 2016. szeptember 26.
<http://hirek.prim.hu/cikk/121262/> (Utolsó letöltés: 2017.02.18 – 13:37)
- [4] Haig, Zs.: Információ – Társadalom – Biztonság. NKE Szolgáltató Kft., Budapest 2015. p.65. ISBN 978-615-5527-08-1
- [5] Tari, A.: Y generáció. Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban. Jaffa Kiadó, Budapest 2010. ISBN 978 963 9971 20 2
https://hu.wikipedia.org/wiki/Gener%C3%A1ci%C3%B3s_marketing
(Utolsó letöltés: 2017.02.17. – 11:15)
- [6] Evans, K: What is Blog? 9 experts share their blog definitions, December 21, 2016.
<https://startbloggingonline.com/what-is-a-blog-definition/> (Utolsó letöltés: 2017.03.15. – 13:37)
- [7] Fehér-Polgár, P.: Felsőoktatásban Tanuló Hallgatók Biztonságtudatossága, TAYLOR: GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT: A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI 7:(3-4) pp. 15-21. (2015)
- [8] Fehér-Polgár, P.: Safety conscious of the students in higher education In: Gabriela Kristová, Peter Schmidt, Janette Brixová, Mária Szivosová (szerk.) Trends and Innovations in E- business, Education and Security: PROCEEDINGS Fourth International Scientific Videoconference of Scientists and PhD. students or candidates. 112 p. Bratislava: Ekonomická Univerzita v Bratislave, 2015. pp. 8-16. ISBN 978-80-225-3987-6
- [9] Pintér, M: Ahány pontod van, annyit érsz, 2016. október 25.
<http://www.origo.hu/techbazis/20161024-pontrendszert-vezetnek-be-a-tarsadalomra-hogy-mit-kapj-meg.html> (Utolsó letöltés: 2017.02.18. – 14:15)

Információbiztonság az Y generáció körében

Ali Beáta

Hallgató, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar

alibea56@gmail.com

Szikora Péter

Egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar

szikora.peter@kgk.uni-obuda.hu

Abstract A 21. század tudásalapú társadalmának, az infokommunikációs eszközök által egyre több lehetősége van arra, hogy információkat gyűjtsön és osszon meg másokkal. Mindezek mellett számos tevékenységet bonyolíthat le online, ami több előnnyel is jár, azonban gondolni kell a hátrányokra is.

Az társadalom tagjai aktívan részt vesznek az online közösségi életben, ezzel digitális lábnyomot hagyva maguk után. Tovább rontja a biztonság tudatos viselkedést az, hogy okostelefon révén akkor is fel tudnak csatlakozni a világhálóra, amikor épp nincsenek is otthon. Ezek az eszközök nélkülözhetlenné váltak az egyének számára, így a dolgozat célja, hogy felhívja a figyelmet a különböző veszélyekre, az adatok fontosságára és a magánszféra védelmére, mellyel növelné a biztonság tudatos gondolkodást.

Kulcsszavak: biztonság, információbiztonság, malware, biztonsági mentés, vírusirtó szoftver

1 Bevezetés

Korunk új típusú társadalma jellemzően függőségben szenved. Ez jelentheti azt, hogy az alkohol, cigaretta, kábítószer rabja, de jelenthet információ, számítógép, okostelefon, internet függőséget is. Míg az előbbieknél az emberi szervezetre, az egészségre van kártékony hatása, az utóbbi példák talán még veszélyesebbek lehetnek.

Az ember természetéből adódóan rendkívül kíváncsi, tehát minden új információt azonnal tudni szeretne. Ehhez segítségül szolgál az infokommunikációs technológia rohamos fejlődése, hiszen akár otthon, akár az utcán pillanatok alatt elérhetővé válik számunkra az internet. Azonban ennek az előrelépésnek is megvan a maga árnyoldala, ugyanis a rendszerek sebezhetősége is ezzel egyenes arányban

növekszik. Így szinte elengedhetetlen, hogy a számítógépeken, illetve az okostelefonokon biztonsági alkalmazásokat futtassunk, ha nem szeretnénk, hogy különböző veszélyeknek legyünk kitéve. Komoly problémát jelent, hogy ezek a támadások egyre kifinomultabbak, nehezebben érzékelhetők és kezelhetők, így a magánszférát, illetve a vállalati és kormányzati szektort is egyaránt fenyegetik. Annak ellenére, hogy különböző biztonsági programmal próbáljuk megvédeni az eszközeinket, sajnos a teljes biztonságot akkor sem tudjuk biztosítani a készülékeink, illetve saját magunk számára. Az életben vannak bizonyos kockázatok¹ és általában kompromisszumra is szükség van. Néha le kell mondanunk bizonyos dolgokról, mint például kényelemtől, lehetőségekről, időről, ahhoz, hogy védelem alatt érezhessük magunkat. Ezeket az egyezségeket tudatosan vállaljuk, viszont olyan helyzetek is kialakulhatnak, amikor öntudatlanul kötjük meg őket. Azonban azt tudni kell, hogy a technológia módosíthatja ezeket; van, amit gyorsabbá tesz és van, amit időigényesebbé. A technológia fejlődése valamikor a támadást könnyíti meg és van, amikor a védekezést. Így a rohamosan változó technológiai világunkban fontos, hogy felfigyeljünk az új biztonsági egyensúlyhiányokra. [1]

2 A biztonság és az információbiztonság kapcsolata

2.1. A biztonság

A magyar köztudatban a „biztonság”, valamint a „védelem” szavak jelentése összemosódik, tulajdonképpen egymás szinonima szavai. Azonban mindkét szó viszonylag jól körülhatárolhatóan definiálható.

A Magyar Értelmező Kéziszótár a „védelem” kifejezést úgy definiálja, hogy „az a cselekvés, tény, hogy valakit, valamit védenek, oltalmaznak”.

Ezzel szemben a „biztonság” kifejezés a Magyar Értelmező Kéziszótár szerint egy „veszélyektől vagy bánásmódtól mentes (zavartalan) állapot”.

Ebből a két meghatározásból kitűnik, hogy a magyar értelmezés a védelemre, mint tevékenységre, a biztonságra pedig, mint állapotra gondol. Munk Sándor viszonyításában „a biztonság egy olyan állapot, amelyben valaki/valami a lehetséges fenyegető hatások ellen a megkívánt mértékben védett. A védelem pedig ebben az értelemben a fenyegetések elleni, a biztonság (mint megkívánt állapot) megteremtésére és fenntartására irányuló tevékenységek, rendszabályok összessége.”[2]

¹ A kockázat tulajdonképpen egy olyan lehetséges esemény, ami kárt, vagy veszteséget tud okozni, vagy hatással lehet a kitűzött célok elérésére. A kockázatot a veszély valószínűségével, az eszköz veszéllyel szembeni sebezhetőségével és a bekövetkezés esetén fellépő hatással mérik.

Összegezve tehát elmondható, hogy a biztonságtól elvárt követelmény az, hogy a fenyegetések bekövetkezésének lehetősége, illetve egy esetlegesen bekövetkezett fenyegetés által okozott kár a lehető legkisebb legyen. Ahhoz pedig, hogy a biztonság teljes körűvé válhasson, szükséges, hogy minden valós fenyegetésre valamilyen védelmi megoldást nyújtson, nélkülözhetetlen, hogy minden támadható ponton biztosítson valamilyen akadályt a támadó számára, valamint létfontosságú, hogy fenntartható legyen.

2.1.1. A biztonság dimenziói

A biztonságnak számos meghatározása létezik, attól függően, hogy ki milyen nézőpontból vizsgálja. Mászt jelent az egyén számára, mászt a társadalom egészére, valamint más értelmezése van egy nemzet biztonságának. Egy megközelítés szerint a biztonság egy olyan sajátos, fenyegetettség nélküli, kockázatmentes helyzet, amikor az elméleti veszélytényezők aktivizálódása nem várható és ezáltal nincs szükség különböző ellenintézkedések megtételére sem egyéni, sem társadalmi, sem pedig állami szinten. Míg a korábbi biztonságfelfogás szerint egy csoport védelmét csak a természeti csapások, illetve a katasztrófa-, és háborús helyzetek fenyegethették, ma már ennél jóval komplexebb támadásokra kell számítani. Így a klasszikus biztonságpolitikai felfogás szerint a biztonságúnak jellemzően öt dimenzióját különítjük el, melyek között igen szoros a kapcsolat, hiszen egyik hatat a másikra.

Ezt úgy kell értelmezni, hogy ha az egyes területeken jelentkező veszélyekre adott ellenintézkedések nem megfelelőek, akkor ezek a fenyegetések más dimenziók biztonságára is károsan hathatnak. Ez az öt dimenzió a következő:

- politikai biztonság,
- katonai biztonság,
- társadalmi biztonság,
- gazdasági biztonság és
- környezeti biztonság.

A politikai dimenzió esetén ezeknek az új típusú veszélyforrásoknak, valamint egy sikeresen végrehajtott támadásnak főként a belpolitikában lenne számottevő negatív vonzata, hiszen az állami és közintézmények, illetve a kritikus infrastruktúrák leállnának, továbbá a szolgáltatások is akadoznának. Ezek a leállások, valamint az elektronikus kormányzati és közigazgatási rendszerek működésképtelensége pedig közvetve a politikai intézményrendszer instabilitását eredményezhetik. Ugyanakkor a politikai szektorban jelentkező problémák, borúlátóan hatnak ki a többi szektorra is.

A következő, a társadalmi dimenzió, ami szorosan kapcsolódik a politikai dimenzióhoz, ugyanis a belpolitikában bekövetkező kritikus állapot, túlnyomórészt a társadalomra fejt ki negatív hatásait. Az információs támadások által leállhat, illetve akadozhat a bankrendszer, az áramellátás, a vízszolgáltatás, az élelmiszerellátás, valamint a közlekedés is. Nem kizárható, hogy a távközlési hálózat is

megszűnhet, a televízió és a rádióállomások is csak zavarral, vagy nagyon rossz minőségben foghatók, melynek következtében a tömegtájékoztatás szinte megvalósíthatatlanná válhat. Továbbá fontos megemlíteni, hogy a kórházakban is rengeteg ember életébe kerülne az áramkimaradás, hiszen az életfunkciókat biztosító orvosi műszerek csak időközönként működnének, ami megnehezíti a súlyos sérültek ellátását. Ilyen esetekben a társadalom tüntetésekkel reagálna és követelné a kormánytól, hogy minél előbb kezelje a kialakult válsághelyzetet. Mindemellett a bűncselekmények száma is drasztikusan megnövekedhet, melynek következtében az emberek társadalmába vetett bizalma és hite rendülne meg.

A biztonság katonai dimenziója szoros kapcsolatban áll a már említett politikai dimenzióval. Ebben a dimenzióban jut érvényre leginkább, hogy az információnak mekkora értéke van és ez az, amit leginkább védeni kell, hiszen a jelen háborúinak már nélkülözhetetlen összetevői a támadó, illetve a védelmi információs műveletek. Főleg a kibertérben² folytatott támadó és védelmi folyamatok kapnak hangsúlyos szerepet. A megtámadott nemzet kritikus infrastruktúráit – főként az adatgyűjtést, vezérlést, kommunikációt biztosító infokommunikációs hálózatokat – érik az első fizikai és információs csapások, majd a konfliktus továbbterjedése esetén a katonai fronton folytatódnak ezek a tevékenységek. Aki jobban tud érvényesülni az információs környezetben, annak jelentős fölénye származik a másik féllel szemben és ez kihathat a fegyveres konfliktus végső eredményére is.

Bár a biztonság katonai dimenziójában is jelentős szerepet kap az információ védelme, a gazdasági dimenzióban érintheti az ország legérzékenyebb pontját egy-egy információs támadás. Tudniillik, hogy a gazdaság állapota határozza meg egy ország teljesítőképességét, egy régióban betöltött szerepét, katonai erejét, valamint az életszínvonal mértékét. Ha a banki és pénzügyi szektort éri a támadás, akkor az emberek nem tudnak hozzáférni a pénzükhöz, nem tudnak pénzügyi tranzakciókat folytatni. Huzamosabb elakadás esetén a teljes pénzügyi infrastruktúrát, a bankrendszert érintheti, a bankok közötti átutalások megszűnhetnek, illetve az önkormányzatok gazdasági működőképessége is korlátozottá válhat. Ha a támadás az üzemanyag-, az áram-, a gáz- és a vízszolgáltatásra, illetve a szállításra terjed ki, akkor az alapvető szolgáltatások, valamint a nyersanyagok nem jutnak el az egyéni és a nagyüzemű fogyasztókhoz. Ennek következtében az ipari és mezőgazdasági termelés is visszaeshet, a szolgáltatóipar pedig teljesen le is állhat. Ez azért rendkívül veszélyes, mert ha a konfliktus háborús helyzetet szül, akkor az ellátást biztosító iparágak nem tudják kielégíteni sem a katonai, sem pedig a civil szféra élelmezését, illetve a hadi felszerelések utánpótlását.

Végül ezek a támadások hatással lehetnek a biztonság környezeti dimenziójára is, hiszen egy ország infrastruktúráinak megrongálódása esetén nem csak a gazdasági teljesítménye csökken, hanem jelentős környezeti katasztrófa is bekövetkezhet. Például egy atomerőmű vezérlő rendszerében keltett rongálás akár nukleáris

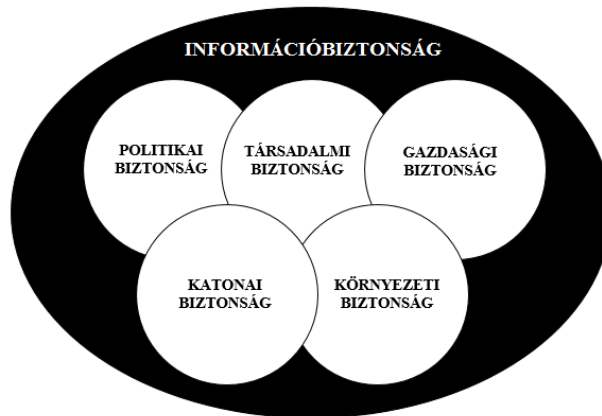
² „Globálisan összekapcsolt, decentralizált, egyre növekvő elektronikus információs rendszerek, valamint ezen rendszereken keresztül adatok és információk formájában megjelenő társadalmi és gazdasági folyamatok együttesét jelenti.” (Magyarország Nemzeti Kiberbiztonsági Stratégiája)

balesetet is vonhat maga után, aminek következtében radioaktív anyagok kerülhetnek a környezetbe. Egy gátrendszer, illetőleg egy vízerőmű irányító rendszere elleni támadás eredményeképp pedig árvizek keletkezhetnek, amelyhez hazánk területi elhelyezkedése is kedvez. [3] [4]

Összességében megállapíthatjuk, hogy a „biztonság” szó mára sokkal komplexebb értelmezést nyert és nem elég, ha a saját testi épségünket próbáljuk megóvni, hiszen a rólunk és általunk kezelt információk sokkal többet árulnak el rólunk. Már minden a kibertérben történik, ott tároljuk az adatainkat, online kommunikálunk és vásárolunk, így egyre több bűnöző és terrorszervezet támad a virtuális téren keresztül és okoz hatalmas katasztrófát mind az egyén, mind a nemzet számára. Így a „biztonság” szó szoros összefüggésbe került az „információbiztonság” szóval.

2.2. Az információbiztonság

A biztonság dimenziói már rámutattak arra, hogy mindennek köze van az információhoz, még hozzá olyan mértékig nőtte ki magát, hogy már önálló kockázati tényezőként is kell kezelni. Az információfüggőség és az információs infrastruktúra integrációjának jelenlegi szintje miatt, az infokommunikációs rendszereket, valamint az általuk tárolt információkat és az azokból jelentkező kockázati tényezőket tulajdonképpen egyfajta hatodik dimenzióként kell értelmezni. Azonban a modern biztonságfelfogás szerint az információbiztonságot nem egy különálló dimenzióként, hanem az öt dimenziót körülölelő dimenzióként kell tekinteni, hiszen integrációja révén jelentős hatást gyakorol rájuk. [5]



1. ábra

A biztonság dimenziói és az információbiztonság

Így, hogy az információnak ekkora jelentőséget tulajdonítottak, különböző követelményeket fogalmaztak meg annak érdekében, hogy az információ megfelelően védve legyen. Ezek a követelmények a következők:

- confidentiality – bizalmasság,

- availability – rendelkezésre állás,
- integrity – sértetlenség és ezen belül
 - hitelesség és
 - letagadhatatlanság.

A bizalmasság egy olyan biztonság tulajdonság, amely az információt védi az illetéktelen hozzáféréstől, tehát az információ a jogosulatlanok számára nem elérhető.

A rendelkezésre állás követelménye mind az információkra, mind az IT erőforrásokra elérhetőséget biztosít az arra feljogosított embernek, vagy gépi folyamatnak. Ennek elvesztése azt jelenti, hogy az információhoz, vagy az infokommunikációs rendszerhez való hozzáférés korlátozottá válik, esetleg adott időtartamra vagy akár teljes mértékben megszűnik.

A sértetlenség biztosítja, hogy az információt vagy a programot csak az arra jogosultak változtathassák meg, valamint, hogy észrevétlenül ne módosuljanak, törölődjenek, illetve semmisüljenek meg. Eme tulajdonság igazolja, hogy az információ és a program fizikailag, valamint logikailag is teljes. Fontos, hogy ez a követelmény magába foglalja az információk hitelességét, illetve letagadhatatlanságát is.

A hitelesség olyan biztonsági tulajdonság, amely igazolja, hogy az információ bizonyítottan vagy bizonyíthatóan az elvárt forrásból származik. Egy információ akkor tekinthető hitelesnek, ha mind tartalmának, mind a létrehozójának (küldőjének) sértetlensége bizonyítható.

Végül a letagadhatatlanság egy olyan tulajdonság, amely elegendő bizonyítékkal szolgál az infokommunikációs rendszerben elkövetett tevékenységek későbbi ellenőrzéséhez. [2]

A különböző szervezeteknél kiemelkedően fontos, hogy ezek a követelmények biztosítva legyenek, hiszen ha nem gondoskodnak az információ megbízhatóságáról és biztonságáról, akkor az könnyen befolyásolhatja a vállalat működési folyamatát, szolgáltatásainak elérhetőségét, illetve a termékeinek a minőségét.

2.3. Számítógép-hálózati támadások

A komplex információs fenyegetés témakörénél már említésre került a számítógép-hálózat általi sebezhetőségünk, ám ezeknek a támadásoknak a fajtáiról, módszereiről és eszközeiről itt térek ki részletesen.

Fajtáját tekintve megkülönböztetünk aktív, valamint passzív támadásokat. Utóbbi esetén a hálózat felderítésére kerül sor, ami tulajdonképpen behatolást jelent a számítógépes rendszerekbe, hálózatokba. Így teszi lehetővé az adatbázisokban tárolt adatokhoz, információkhoz való hozzáférést és saját célra való felhasználását. A felderítés során tehát lehetőség nyílik a számítógépes-hálózatok felépítésének meghatározására, a működési sajátosságai feltárására, a hálózaton keresztüli adatáramlás regisztrálására, valamint az adatbázisban tárolt adatok megszerzésére, azok saját célú felhasználására.

Megállapíthatjuk, hogy passzív támadás esetén a rendszer nem sérül és a benne tárolt adatok sem módosulnak vagy törlődnek, viszont mivel azok illetéktelen kezekbe kerülnek, jelentős veszteséget okozhatnak a támadás áldozatának. Következtetésképp láthatjuk, hogy ennél az esetnél a tárolt adatok bizalmassága sérül. Azonban a passzív támadás semmivel sem különb, mint az aktív támadás, mivel a megszerzett adatok birtokában a rendszer sokkal könnyebben támadható, tehát épp olyan veszélyforrás, mint a tényleges kárt okozó támadás.

Az aktív hálózati támadás a nevéből adódóan olyan tényleges és egyértelmű észlelhető kárt okozó behatolást jelent a másik fél számítógépes rendszereibe, illetve hálózataiba, amelynek eredményeképp tönkreteszhetők, módosíthatók, manipulálhatók vagy hozzáférhetlenné tehetők az adatbázisban tárolt adatok, információk.

Az is előfordulhat, hogy a támadás következtében maga a rendszer vagy a hálózat sérül. Ebből adódóan levonható, hogy a rendszerben tárolt adatok sérülékenysége nő, a szolgáltatások elérhetősége csökken. [6]

Az ismertett kettős célú számítógépes-hálózati támadások az információs dimenzióban közvetlen, valamint közvetett formában valósulhatnak meg. Közvetlen támadás során a támadó fél egyrészt bejut a számítógép-hálózatokba, hozzáfér a különböző adatbázisokhoz és ezáltal számára hasznosítható információkhoz jut; másrészt megtévesztő információk, rosszindulatú szoftverek bejuttatásával tönkretesz, módosítja, törli az áldozat számára fontos adatokat. Ezzel szemben közvetett támadás alkalmával a támadó fél hozzáférhetővé teszi egy másik fél számára a saját megtévesztő információit, vagy félrevezető hálózati tevékenységet folytat, ami által befolyásolja az adat- és információfeldolgozást, illetve hamis adatokkal túlterheli a rendszert, aminek eredményeképp a hálózati hozzáférés akadályozott lesz. [7]

A számítógép-hálózati támadás eszközei a malware-ek, amelyek rosszindulatú, kártékony programok. Minden olyan rendszer vagy hálózat, mely nem rendeltetésszerűen működik, valószínűleg rosszindulatú szoftver befolyása alatt áll. A malware-ek közös jellemzője, hogy a felhasználó engedélye nélkül jutnak a rendszerbe és így megzavarhatják a rendszer működését, adatokat lophatnak, vagy akár a rendszer feletti vezérlést is átvehetik.

A „malware” kifejezés több rosszindulatú programot takar, többek között a köznyelven elterjedt vírus is csak egy fajtája a malware-eknek. Napjainkban ezeknek a szoftvereknek a köre folyamatosan bővül, így elég nehéz őket kategorizálni.

Am egyfajta csoportosításként két osztályt különböztetünk meg, még hozzá a program típusú malware-eket és a szöveg típusú malware-eket. [8] [9]

A program típusú malware-ekhez a következőket sorolhatjuk:

- A számítógépvírusok olyan rosszindulatú programok, amelyek saját programkódjukat egy másik programhoz hozzáfűzik és így szaporodnak. A kapcsolódás módja sokféle lehet, például a vírus saját programkódját belefűzi a gazdaprogram kódjába, azaz módosítja azt. Az egyik

legveszélyesebb fajtája a makrovírus, amelynek célpontjai a dokumentumfájlok, ezeken keresztül érkeznek, illetve szaporodnak.

- A programférgek (worms) nem igényelnek gazdaprogramot, önállóan futnak és képesek saját maguk megsokszorozására. Másolataikat egyrészt a megtámadott számítógép merevlemezén készítik el, másrészt pedig a hálózaton keresztül juttatják el.
- A trójai programok tulajdonképpen hasznos funkciókat látnak el, de emellett adatvesztéssel járó műveleteket is végrehajtanak. Egyik speciális fajtájának tekinthetők a dropperek, azonban itt legyártanak kettő vagy több operációs rendszer által futtatható vírust, majd elindítják azokat. Mivel ezek új programot állítanak elő, nem pedig saját magát másolják, ezért nem sorolhatók a klasszikus víruskategóriába.
- A backdoor programok eredetileg a rendszeradminisztrátorok vagy rendszerfelügyeleti jogokkal rendelkező személyek számára nyitnak arra lehetőséget, hogy a kívánt számítógépet távolról is elérjék és így végezzenek azokon különböző javításokat, illetve beállításokat. Ezzel szemben a rosszindulatú backdoor programok jogosulatlanul próbálnak meg „hátsó ajtókat” nyitni a rendszerhez, melyek többsége e-mail mellékletként, vagy egyéb letöltés „mellékletként” érkeznek. A backdoor programokkal lehetőség adódik a rendszeradminisztrációs jogok megszerzésére.
- A spyware-ek, magyarul kémprogramok a rendszerbe jutva és ott elrejtőzve, a háttérből figyelik a rendszer eseményeit, adatokat gyűjtenek, majd küldenek a rendszeren kívülre a számítógépen futó szoftverekről, beállításokról, felhasználói adatokról, azonosítókról, jelszavakról és egyéb bizalmas információkról.
- A keyloggerek a háttérben a billentyűleütéseket figyelik és rögzítik, mellyel akár jelszavakat, bankkártya-számokat, azonosítókat is kijuttathatnak a hálózaton keresztül. [10]

Másik csoport volt a szöveg típusú malware-ek osztálya, amelyek szöveges formában jelentenek veszélyt a rendszerre és a felhasználóra. Ebbe a kategóriába az alábbiakat sorolhatjuk:

- A spam, vagyis kéretlen levél nagyon gyakran érkezik, néha egészen nagy számban, tehát sávszélességet és tárhelyet foglal. Ezen levelek témája igen változatos, kiválogatásuk a többi és várt levél közül idő- és energiaigényes.
- A hoaxok, vagy álhírek a spamek speciális csoportjai, amelyek vagy valamilyen veszélyre (vírus, spam) hívják fel a figyelmet, vagy valamilyen nyereményt (szerencsét) helyeznek kilátásba, ha több példányban, akkor több helyre továbbítjuk őket. Amennyiben több helyre továbbítjuk ezeket, akkor sávszélességet és tárhelyet foglalunk le, így a hoaxok akadályozzák a hálózati hozzáférést.
- A phishing, vagyis az adathalászat az emberek hiszékenységet használja ki, méghozzá egy eléggé megtévesztő eljárással. Látszólag a bankunktól kapunk egy e-mailt, melyben arra kérnek, hogy a banki átalakítás után

egyeztessük az adatainkat. Ehhez megadnak egy linket, melyre rákattintva a belépési nevünket, a banki azonosítónkat és a jelszavunkat kell megadni. Amennyiben ennek eleget teszünk, máris a csalók birtokában lesznek az adataink és ezeket felhasználva saját célra fordítják, mint például online vásárlás, vagy pénzátutalás.

- A pharming szintén adathalászati megoldás, viszont ebben az esetben a számítógépen található hosts fájlba írja bele a meghamisított banki oldalak címét. Ennek értelmében a megtámadott számítógép felhasználója hiába írja be a böngésző címsorába a bankja URL³ címét, a hosts fájlban átírt banki oldalon fog kikötni, ahol gyanútanul megadja az adatait. [10]

A támadás különböző módszerei és eszközei lehetővé teszik a hálózatba való behatolást, működésének akadályozását, megbontását, valamint az adatokhoz való hozzáférést. Ennek azonban rengeteg módja létezik. Viszont, ha a támadó rendelkezik a megfelelő székértelemmel, akkor a támadás eszközeit remekül tudja kombinálni a megfelelő eljárásokkal. A legelterjedtebb eljárás a Denial of Service (DoS) – „szolgáltatás megtagadásos”, vagy magyarul „túlterheléses támadás”, amely során a támadó célja, hogy megakadályozza a hálózat megfelelő működését, melyet úgy ér el, hogy a szervert hamis kérésekkel terheli túl és így a szerver a más forrásból érkező valós kéréseket már nem tudja kiszolgálni. [11]

Ezeket a támadásokat az alábbiak szerint osztályozhatjuk:

- adatkapcsolati rétegben kivitelezett támadás, melyet csak a hálózat határain belül lehet elvégezni;
- hálózati rétegben kivitelezett támadás a célponthoz vezető informatikai hálózat erőforrásait (sávszélességét) terheli túl;
- alkalmazási rétegben kivitelezett támadást végrehajtó a szolgáltatást nyújtó eszköz (kiszolgáló) erőforrásait (memória, háttértároló kapacitás, számítási teljesítmény) terheli túl. [12]

A DoS támadások többnyire elosztott túlterheléses támadások (Distributed DoS - DDoS), ahol több támadó egy időben több végpontról, együttesen próbálja a rendszert felborítani. Ebben az esetben a támadók a támadás idejére átveszik a támadásra szolgáló számítógépek felett az irányítást és egy automatizált alkalmazás segítségével felderítik az interneten lévő sebezhető számítógépeket. Ha ez megvan, akkor automatikusan vagy elektronikus levelekben küldött, esetleg egyes honlapok látogatásakor „összeszedett” vírusokkal és trójaiakkal feltelepítenek rá egy rejtett támadóprogramot, mellyel a kiszemelt gépet „zombivá” teszik. Ez azt jelenti, hogy azokat egy „mester-gép” távolról vezérli, utasítja a kiválasztott honlap elleni támadás megkezdésére. Az ilyen számítógépek hálózatba szervezhetőek, amelyekkel veszélyes támadásokat lehet kezdeményezni. [13]

Ezeket a zombi számítógépekből álló hálózatokat hívjuk botneteknek, melynek részei a botnet irányítója, a botnet irányítására szolgáló vezérlő számítógép, a botnet tagjai, a fertőzött számítógépek és a vezérlő számítógép közötti irányító csatorna,

³ Uniform Resource Locator – egységes forrásazonosító, az interneten lévő bizonyos források szabványosított címe

valamint egy „drop server” néven ismert külső adattároló szerver, amit a botnet tagjai a begyűjtött adatok feltöltésére és a kliensprogramok frissítéseinek letöltésére használnak. [12]

2.4. Kutatás

Az információbiztonság kérdése egyre fontosabbá válik napjainkban, hiszen a technológiai fejlődés eredményeképp, számos lehetőség adódik arra, hogy megfigyeljenek minket és számunkra fontos, esetleg titkos adatokat lopjanak tőlünk. A különböző generációk más-más szokásokat mutatnak a számítógépeken, illetve a mobiltelefonokon, melynél az utóbbit azért emelném ki, mert mára a mobiltelefon tulajdonképpen egy „hordozható jegyzetfüzeté” vált. Mindenki számára kényelmesebb, mert kis helyen is elfér, nem kell különböző naptárakat és füzeteket magunkkal vinni egy-egy találkozóra, vagy megbeszélés alkalmával. Ezek a telefonok ugyanis rendelkeznek naptárral, jegyzettel, telefonkönyvvel, „okos” tulajdonsága miatt pedig minden digitális lábnyommal, amiket magunk után hagyunk. Éppen ezért fontos lehet a gyakori biztonsági mentések végzése, telefonunk vírusirtóval és egyéb lehetőségekkel védett állapota, de legfőképp az, hogy semmiképp ne adjuk meg azoknak a lehetőséget, akik illetéktelenül szeretnének hozzáférni mobiltelefonjainkhoz és az azokon tárolt információkhoz. Legjobb megoldás az volna ebből a szempontból, ha jelszavakat, banki adatokat, illetve személyes dolgokat nem, vagy csak minimális ideig tárolnánk ezen eszközökön.

Felmérésemben arra kerestem a választ, hogy a társadalom tagjai mennyire viselkednek biztonság tudatosan mobiltelefonjaikon. Ehhez egy kérdőívet készítettem, melyben azt vizsgáltam, hogy a két felállított hipotézisem mennyire helytálló. Az első feltételezésem, hogy azok, akik fontos adatokat tárolnak, gyakrabban végeznek biztonsági mentést, hiszen nem kockáztatják meg azt, hogy számukra nélkülözhetetlen, esetleg titkos információ szivárognon ki a külvilág felé, például egy illetéktelen hozzáférés által, illetve ha mégis elvesznének ezek az adatok, akkor könnyebben tudják pótolni azokat. A következő elméletem szerint, akik online végeznek különböző tevékenységeket, azok használnak vírusirtó szoftvereket, mert egy-egy letöltés, vagy vásárlás alkalmával könnyen megtámadhatja mobiltelefonjukat valamilyen nem kívánt hatás.

3 Eredmények

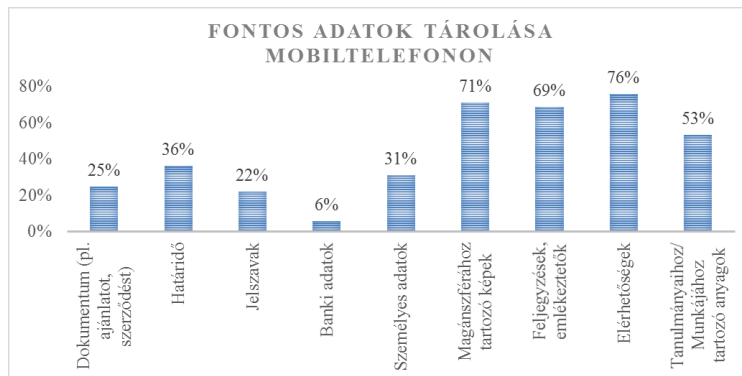
3.1. A minta bemutatása

A kérdőívet 120 nő, illetve 70 férfi töltötte ki, így összesen 190 választ vizsgáltam. A válaszadók többsége (58,4%) budapesti lakos, viszont akadt olyan is, aki kisebb

köztség tagja (15 fő). A kitöltők mobiltelefonnal átlagosan 15 éves koruk óta rendelkeznek és a többség egy eszközt birtokol, azonban egész gyakori két mobiltelefon is. A legnépszerűbb mobiltelefonok közé elsőként a Samsung tartozik, hiszen a megkérdezettek 35,8%-a ilyen eszközzel rendelkezik. Nem meglepő, hogy a második helyezett az Apple lett 22,1%-kal. Megnyugtató számomra, hogy a válaszadók általában kétevente, vagy annál ritkábban cserélik le mobiltelefonjukat főként azért, mert eszközük elromlott, vagy azért, mert az új gyorsabb. A kitöltők többsége rendelkezik mobilinternettel (86,3%), ami ahhoz is köthető, hogy főként előfizetéses telefonjuk van, tehát lehetséges, hogy a csomag tartalmazza azt. Véleményem szerint saját mobilinternettel rendelkezni rendkívül előnyös, hiszen így nem szükséges felcsatlakozni a különböző nyílt Wi-Fi hálózatokra azért, hogy böngésszünk egy kicsit az interneten. Hátránya azonban, hogy korlátozott az adatforgalom, ezért sokan mégis a Wi-Fi-t választják, amennyiben olyan helyen vannak, ahol lehetőségük van felcsatlakozni rá (például kávézó, pláza). Így telefonjukat könnyedén érheti valamilyen nem kívánt hatás, amit csak különböző védelmi előkészületekkel enyhíthetnek, illetve „semmisíthetnek meg”.

3.2. Azok, akik telefonjukon tárolnak fontos adatokat, gyakrabban végeznek biztonsági mentést

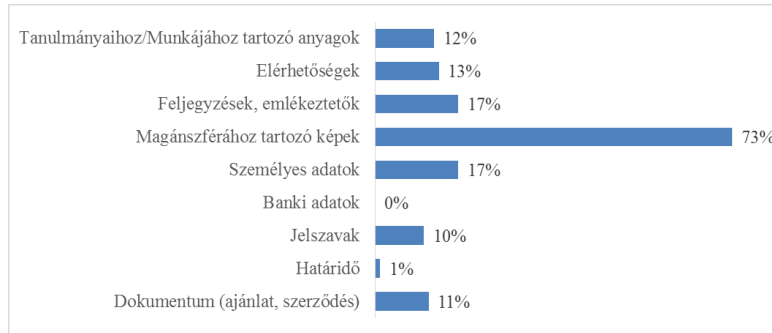
Az első feltételezésem szerint azok, akik fontos adatokat tárolnak, gyakrabban végeznek biztonsági mentést, hiszen nem kockáztatják meg azt, hogy számukra nélkülözhetetlen, esetleg titkos információ szivárognon ki a külvilág felé, például egy illetéktelen hozzáférés által, illetve ha mégis elvesznének ezek az adatok, akkor könnyebben tudják pótolni azokat. Gyanítottam, hogy nincs olyan ember manapság, aki valamilyen fontosabb adatot ne tárolna mobiltelefonján, hiszen mint azt már említettem, a telefonunk lett a legfőbb társunk és jegyzetfüzetünk. Így a válaszadó 190 fő mindegyike azt jelezte vissza felém, hogy tárolnak fontos információkat eszközükön, melyek a következőképp oszlanak meg:



2. ábra

A válaszadók mobiltelefonon tárolt adatai

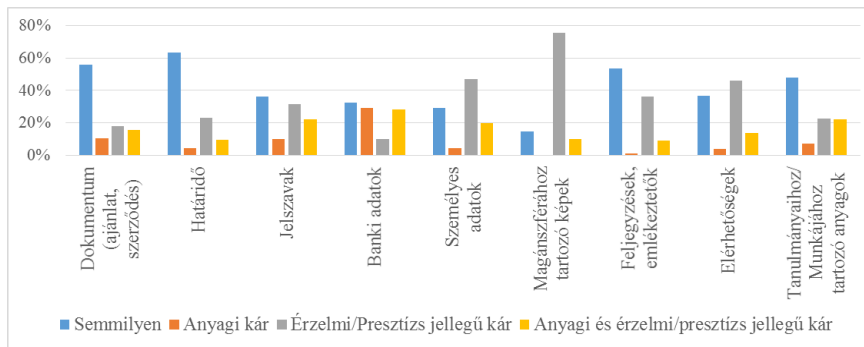
Ebben az esetben mindenkinél elvárható, hogy biztonsági mentést készítsen, hiszen a felmérésem alapján többüknek is pótolhatatlan adat rejlik telefonjában. Ezt az arányt a 3. ábra mutatja meg.



3. ábra

Adatok pótolhatatlansága illetéktelen hozzáférés esetén

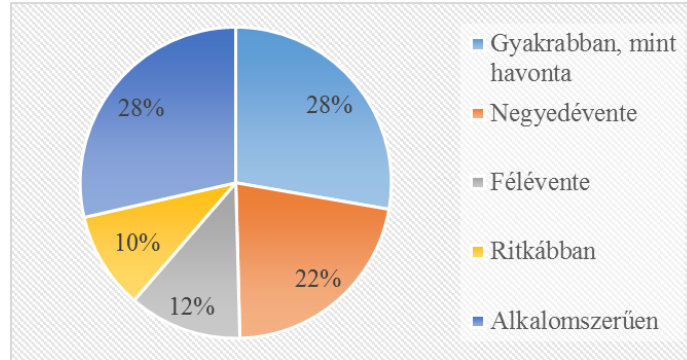
Természetesen amellet, hogy pótolhatatlan adatokról lehet szó, egyáltalán nem elhanyagolható annak ténye sem, hogy némelyik adat elvesztése igen nagy kárt is okozhat számunkra. Ilyen lehet például banki adat, illetve jelszó esetén anyagi kár, fényképek esetén érzelmi/presztízs jellegű kár, de az is lehet, hogy valakinek egyszerre mindkét részét is sérti. Ezért felmértem, hogy egy-egy adat elvesztése, milyen kárt okoz egy személynek. Ezt a 4. ábra mutatja:



4. ábra

Adatok vesztesége illetéktelen hozzáférés esetén

A fenti ábrák alapján elvárható lenne, az adatok biztonsági mentésének elvégzése, ennek ellenére a kérdőívemben feltett kérdésre mindössze 113 fő (60%) válaszolta azt, hogy valamilyen formában menti adatait. Továbbá azok, akik így cselekednek, azoknak a többsége is inkább csak alkalmyszerűen végeznek biztonsági mentést. Ezt az alábbi ábra igazolja:



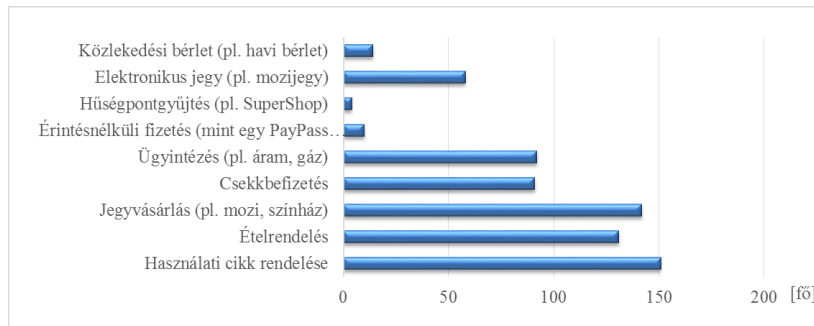
5. ábra

A biztonsági mentést végzők adatmentéseinek gyakorisága

Összegezve láthatóvá válik, hogy annak ellenére, hogy a válaszadók mindegyike tárol valamilyen fontos adatot, 50%-ban nem végeznek túl sűrűn biztonsági mentést, továbbá 37%-uk egyáltalán nem is cselekszik így. Következésképpen a megkérdezettek 87%-a nem tartja fontosnak azt, hogy adatait elveszítheti egy-egy illetéktelen hozzáférés során, még ha az valamilyen kárt, illetve pótolhatatlanságot okoz számára.

3.3. Azok, akik online végeznek különböző tevékenységeket, használnak telefonjukon vírusirtó szoftvereket

A következő elméletem szerint, akik online végeznek különböző tevékenységeket, azok használnak vírusirtó szoftvereket, mert egy-egy letöltés, vagy vásárlás alkalmával könnyen megtámadhatja mobiltelefonjukat valamilyen nem kívánt hatás. A felmérésem alapján mindenki azt válaszolta, hogy legalább egy tevékenységet online végez. Ennek eloszlását a következő ábra mutatja:



6. ábra

Különböző tevékenységet végzők

Ennek következtében úgy gondoltam, hogy azok, akik online végeznek különböző tevékenységeket, azoknak minimum a 90%-a használ vírusirtó szoftvert mobiltelefonján. A vizsgálat során statisztikai próba segítségével állapítottam meg az állításom helyességét. Jelen esetben egymintás aránytesztet számoltam, ahol véletlenszerűen 50 főnél megnéztem, hogy ki az, aki vírusirtóval rendelkezik okostelefonján és ebből 34 fő volt az, aki igennel reagál. A megoldásom azonban 5%-os szignifikanciaszinten az elfogadási tartományon kívül esett, így ez a feltételezésem hamisnak bizonyul.

Fontos eleme a biztonságtudatosságnak, hogy nem csatlakozhatunk fel minden nyílt Wi-Fi hálózatra, amit a mobiltelefonunk talál, hiszen ilyenkor az adataink legtöbb esetben nem titkosított csatornán mennek, így nagy kockázatnak vagyunk kitéve. Ennek ellenére az 1. táblázat alapján, melyet a kérdőívemre kapott válaszok szerint állítottam össze, egész mást mutat:

| Wi-Fi hálózatra kapcsolódás, vírusirtó szoftvert használók között | |
|--|-------|
| Igen, bármilyen nyílt Wi-Fi hálózathoz kapcsolódnunk szoktam | 61 fő |
| Csak olyan Wi-Fi hálózatokhoz kapcsolódom, amit megbízhatónak tartok | 61 fő |
| Csak olyan Wi-Fi hálózatokhoz kapcsolódom, amit én magam, vagy olyan ember kezel, akit ismerek és megbízok benne | 24 fő |
| Bár képes lenne csatlakozni a telefonom Wi-Fi-vel, nem használom | 3 fő |
| Nem Wi-Fi képes a telefonom | 3 fő |

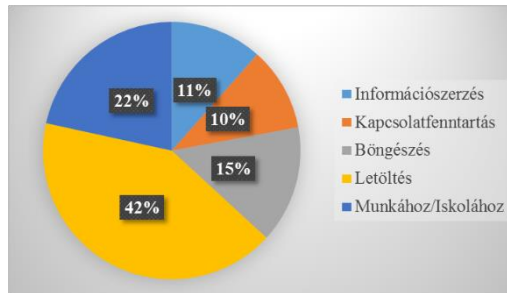
1. táblázat

Vírusirtó szoftverrel rendelkezők Wi-Fi-re csatlakozási szokásai

Ezt azért vizsgáltam meg a vírusirtó szoftverrel rendelkezők körében, mert úgy gondolom, hogy azok, akik bármilyen nyílt hálózatra felkapcsolódnak, azoknak a 80%-a naponta, vagy legalább heti egy-két alkalommal végeznek vizsgálatot annak segítségével. Ezt a feltételezést szintén egymintás arányteszt segítségével vizsgáltam meg. Véletlenszerűen kiválasztottam 20 főt, ebből 12 fő válaszolta azt, hogy naponta vagy legalább heti egy-két alkalommal vizsgálja át telefonját vírusirtó

igénybevételével. Az eredmény 5%-os szignifikanciaszinten az elfogadási tartományon belül esik, ami azt jelenti, hogy a vírusirtót használók közül, azok, akik bármilyen nyílt Wi-Fi hálózatra felkapcsolódnak, 80%-uk naponta vagy legalább egy-két alkalommal vizsgálatot végez ezen szoftver segítségével.

A kérdőívemben megkértem a válaszadókat, hogy rangsorolják azt, hogy főként mire használják az internetet, melynek eredményét a következő ábra mutatja:



7. ábra
Internethasználat rangsora

Láthatjuk, hogy a válaszadók többsége főként letöltésre alkalmazza az internetet, mely alapján elvárható, hogy azok, akik első helyre sorolták a letöltést, 90%-uk használ vírusirtó alkalmazást. Hasonlóan jártam el, mint az előbbi feltételezések esetén, hiszen véletlenszerűen kiválasztottam 20 főt azok közül, akik elsőként jelölték meg a letöltést, ebből pedig 16 fő válaszolta azt, hogy használ vírusirtó alkalmazást. A megoldásom azonban 5%-os szignifikanciaszinten az elfogadási tartományon kívül esett, így ez a feltételezésem hamisnak bizonyul.

Mindent összevetve láthatóvá vált számunkra, hogy ez az állításom is megdőlt, hiszen az előbbi példák eredményei inkább azt szemléltetik, hogy a társadalom tagjai nem mutatnak biztonság tudatos viselkedést mobiltelefonjukon, mert több tevékenységet is online végeznek, mégis sokan nem használnak vírusirtó alkalmazást.

4 Következtetés

Összegezve az eddigieket, elmondható, hogy a biztonság egy kulcsfontosságú kérdés az életünkben, hiszen a technológiai fejlődés, valamint a tudásalapú társadalom eredményeképp rengeteg veszély fenyeget bennünket. Az offline térben történő személyes érintkezés révén történő bántalmazás is egyfajta veszély, viszont az online térben történő fenyegetettség sokkal nagyobb, hiszen átverhetnek, adatokat lophatnak tőlünk, amiket fel is használhatnak ellenünk. Bármit is cselekszünk akár offline, akár online, mindig valamilyen kockázatot vállalunk. Ezzel kijelenthető, hogy az emberi tényező jelenti a legnagyobb veszélyt a

biztonságtechnika, valamint az információbiztonság területén is. A jóindulatú emberek hiszékenyek, a rosszindulatú emberek pedig ezt kihasználják, és ahol tudnak, ott támadnak.

A kérdőívemből kiderült, hogy nagyon sokan tárolnak mobiltelefonjukon fontos adatokat, amelyek elvesztése valamilyen kárt von maga után és emellett még lehet, hogy pótolhatatlan is. Ezért fontos, hogy biztonsági mentéseket készítsünk, hiszen nem egy szerencsés helyzet, ha valaki illetéktelenül fér hozzá például a banki adatainkhoz. Emellett nagyon fontos, hogy a hagyományos védelmek mellett, alkalmazzunk okostelefonjainkon vírusirtó szoftvereket, mert minél több tevékenységet végünk ezen az eszközön, annál nagyobb a valószínűsége, hogy valamilyen nem kívánt hatás éri mobilunkat.

Ennek nagyobb az esélye akkor, ha meggondolatlanul felcsatlakozunk minden nyílt Wi-Fi hálózatra, amit az eszközünk talál. Legyünk megfontoltabbak és csak olyan hálózatra kapcsolódjunk, amit biztosan tudunk, hogy megbízható. Mindezek mellett az a legfontosabb, hogy bármit cselekszünk az online térben, digitális lábnyomokat hagyunk magunk után. Így válunk lekövethetővé, azzal pedig segítjük a bűnözőket, hogy a magánéletünket teregetjük ki a különböző közösségi oldalakon és blogokon. A már ismertetett „IoT” megjelenésével pedig csak bonyolódik a helyzet, hiszen azáltal, hogy a különböző háztartási eszközeinket hálózatra kapcsoljuk, még több bizalmas információt adunk magunkról.

Irodalomjegyzék

- [1] eNET – Telekom (2013): Már okostelefon-felhasználó a magyar lakosság több mint ¼-e
<http://www.enet.hu/hirek/mar-okostelefon-felhasznalo-a-magyar-lakossag-tobb-mint-%C2%BC-e/> (Utolsó letöltés: 2017.03.19. – 16:50)
- [2] Haig, Zs.: Információ - Társadalom - Biztonság. NKE Szolgáltató Kft., Budapest 2015. pp. 169-177. ISBN 978-615-5527-08-1
- [3] Geri, P.: Számítógépes hálózatok védelme az információs műveletek eszköz-és eljárásrendszerében. Diplomamunka, ZMNE, 2009.
- [4] Fehér-Polgár, P. – Németh, Zs.: Safety Consciousness of the Mobile Phone Users In: Szakál Anikó (szerk.) Proceedings of the 11th IEEE International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics SACI 2016. 412 p. Konferencia helye, ideje: Timisoara, Románia, 2016.05.12-2016.05.14. Budapest: IEEE, 2016. pp. 345-348. ISBN: 978-1-5090-2379-0
- [5] Gábri, M.: Az információ hatása a XXI. század biztonságára. Diplomamunka, ZMNE 2008.
- [6] Haig, Zs.: Az információs társadalmat fenyegető információalapú veszélyforrások. In: Hadtudomány XVII. évf. 3. sz. 2007. pp. 37-56. ISSN 1215-4121
- [7] Waltz, E.: Information Warfare Principles and Operations. Artech House, Inc. Boston, London. 1998. ISBN 0-89006-511-X.

- [8] Dr. Nagy, G.: Phishing, pharming – mi jöhet még?
https://itcafe.hu/cikk/phishing_pharming_mi_johet_meg/kartevok_celkeres_ztjeben.html (Utolsó letöltés: 2017.03.04. – 15:33)
- [9] Protalinski, E. (2014): Android accounted for 97% of all mobile malware in 2013, but only 0.1% of those were on Google Play
<http://thenextweb.com/google/2014/03/04/f-secure-android-accounted-97-mobile-malware-2013-0-1-google-play> (Utolsó letöltés: 2017.03.19. – 16:55)
- [10] Kovács, L.: Az információs terrorizmus eszköztára. In: Hadmérnök, Robothadviselés 6 Különszám. 2006. november 22. Konferencia
http://www.zmne.hu/hadmernok/kulonszamok/robothadviseles6/kovacs_rw_6.html (Utolsó letöltés: 2017.03.04. – 15:36)
- [11] Előházi, J.: Internetbiztonság. Robothadviselés 5. Tudományos szakmai konferencia, Bolyai Szemle 2006. 1. sz. ZMNE, Budapest, pp. 160-178. ISSN 1416-1443
- [12] Kovács, L. (szerk.): Számítógép-hálózati hadviselés: veszélyek és a védelem lehetséges megoldásai Magyarországon. Tanulmány, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest 2012.
- [13] Gyányi, S.: DDoS támadások veszélyei és az ellenük való védekezés. In: Hadmérnök, Robothadviselés 7 tudományos szakmai konferencia különszám. 2007. november 27.
http://www.zmne.hu/hadmernok/kulonszamok/robothadviseles7/gyanyi_rw_7.html (Utolsó letöltés: 2017.03.04. – 15:46)

Szenvedélyes tehetségek

Dr. Andó Ildikó

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

Absztrakt: A Szilícium-völgyben és a világ nyílt tudásalkotó közösségeiben a szenvedélyes tehetségek már írják az üzletelés és a vezetés új játékszabályát. Ezek az új játékszabályok szerteágazóak, és mint ilyenek a szervezeti működés számos komponensét szövik át. Publikációmban egy Szilícium-völgyi kutatás eredményein keresztül ezekre az új játékszabályokra, valamint a szenvedélyes tehetségek inspirációjában való megjelenésükre koncentrálok.

Ennek a cikknek nem egy primer, saját kutatás bemutatása a célja, hanem sokkal inkább az, hogy olyan szervezeti jelenségekre világítson rá, amelyek, ha ma még szűk körben is tapasztalhatóak, de a közeljövőben sejtetően a világ számos vállalatában fogják átformálni a vezetés tradicionális gyakorlatát.

Kulcsszavak: szenvedély, tehetség, vezetés, motiváció, inspiráció

1 Szenvedély és tehetség

„Ő volt, ő volt a bálványképem. Mozart. Fiatal tacszó voltam, amikor Európa már az ő nevéből zengett. Én szembekezdőt játszottam a pajtásaimmal, amikor ő már királyok, császárok udvarában muzsikált.” – hangzik Salieri keserves visszaemlékezése a nagy rivális tehetségéről Milos Forman Amadeus című filmjében. Majd a „másodhegedűs” emlékképeiben felidéződik a saját szenvedélye. „Hogyan is lettem volna képes elmondani, mit jelent a muzsika számomra? ... Uram, add, hogy komponista váljak belőlem!”

Ebben az írásban a szenvedélyről és a tehetségről, de legfőképpen a szenvedélyes tehetségekről mesélek. Vizsgálódásaimnak nem tárgya, hogy teljes részletességgel feltérképezzem a szenvedély és a tehetség elméleti szakirodalmát. Elhivatottságom sokkal inkább arra hajt, hogy elgondolkozzam azon, vajon miként befolyásolhatják a szenvedélyes tehetségek munkához való viszonyulásának mai változásai az üzletelés és a vezetés holnapi gyakorlatát.

A szenvedély a magyar értelmező kéziszótár 1862-es definíciója szerint: „Kedélyi állapot, vagy megrögzött hajlam, melynél fogva valakit bizonyos indulatok folytonosan, és csaknem ellenállhatatlan erővel ingerelnek, izgatnak. Különbözik az indulattól, melynek a szenvedély mintegy hatványozott fokozata. Az indulatnak a latin *affectus*, a szenvedélynek a *passio* felel meg. Az indulat hirtelen fellobbanó, a szenvedély tartós kedélyi izgalom, mely nem szűnik minden módot és alkalmat felhasználni, hogy vágyait teljesítse.”

<http://szenedely.szojelentese.com/>

Handy így ír a szenvedélyről: „Mindig azt kérdelem tőlük először: miért? Miért éppen ezt, vagy amazt a vállalkozást fontolgatják? ... Sokan egyszerűen azt mondják, hogy jó ötletnek tűnik, és kész. Ám én ilyenkor tudom, hogy nem fognak belevágni, vagy ha mégis, nem sikerül. Aztán mesélünk nekik az alkímistákról, akikről könyvet csináltunk. A szenvedélyről, ami hajtja őket, a küldetésükbe vetett szenvedélyes hitről, amely átsegítette őket a nehéz időkön, és értelmet ad az életüknek.” (Handy, 2004, pp. 162.)

A szenvedélyt gyakran kedvtelésként értelmezik. A szenvedély azonban nem hobbi. Ellenben, ahogyan Handy írja, egy hobbinak induló elfoglaltság egyszerre csak szenvedéllyé válhat, amikor az egyén, engedve a belső késztetésnek, addigi tevékenységeit maga mögött hagyja, s minden energiáját ennek az elfoglaltságnak szenteli. (Handy, 1999) Mert a szenvedélyes ember, amikor csak teheti, a szenvedélyével akar foglalkozni. Mindent meg akar róla tudni, mindent ki akar vele kapcsolatban próbálni, a gondolatai állandóan akörül forognak. Egyre újabb és újabb ötleteket agyal ki, s azokat fáradhatatlanul teszteli. Amikor pedig a tesztek kudarcba fulladnak, és ez gyakran így történik, akkor a szenvedély az, ami a megszállottan kísérletezőt a reménytelenségen átlendíti.

Azokat az embereket, akikről ebben a cikkben írok, szenvedélyes tehetségeknek nevezem. Ők azok, akik minden erejüket, tudásukat és képességüket annak áldozzák, hogy a szenvedélyükben kiteljesedjenek. Ők azok, akikben a szenvedély és a tehetség egymásra talál. Ők azok, akik a szenvedélyüknek és a tehetségüknek köszönhetően az általuk művelt területen, ha akarnak, akkor kivételessé válnak. És ők azok, akik a szenvedélyüket nevezik munkának.

Handy hasonló értelemben alkotja meg az „új alkímisták” elnevezést. Az új alkímisták elszántak, makacsak és mások. Handy az „elszántság” szót alkalmazza a szenvedélyre. (Handy, 1999) Ahogyan az új alkímistáknak, úgy a szenvedélyes tehetségeknek is ez az elszántságuk ad erőt, kitartást és türelmet ahhoz, hogy hosszú éveken keresztül keményen dolgozzanak azért, amire a szenvedélyük hajtja őket. S ahhoz is, hogy szembe tudjanak nézni a sikertelenségeikkel, s hogy képesek legyenek tanulni a kudarcaikból, és az esetleges bukásból.

Az új alkímisták mássága Handynél többféleképpen jelentkezik: másként tenni dolgokat, más dolgokat tenni, vagy másnak lenni, mint a többiek. Az új alkímisták gyakran függetlenek és lázadók. (Handy, 1999) Függetlenek és lázadók többek között abban az értelemben, hogy nem illeszkednek bele a nagyvállalatok hierarchikus és túlszabályozott rendszerébe. Nem fogadják el a formális tekintélyt, és nem tolerálják a konformitást.

Velencei fenegyerekeknek nevezi őket. „Ők a szervezet fenegyerekei, a rend(en)kívüliek, akik mindig kilógnak a sorból, de meghatározó szerepük van a szervezet sikeres működésében. A rendkívüli fenegyerekek gyakran a „kirúgás” határán vannak, hiszen képtelenek alkalmazkodni a standardizált szabályokhoz.” (Velencei, 2015, pp. 106.)

Az új alkímisták – ahogyan Handy írja – betagozódás helyett maguk indítanak vállalkozást. (Handy, 1999) Azok a szenvedélyes tehetségek, akikről ebben a cikkben szólok, azonban nem vállalkozók. Ők olyan szenvedélyes és tehetséges alkalmazottak, akik a szervezeteken belül akarnak a szenvedélyüknek élni. Ezeknek a szervezeten belüli szenvedélyes tehetségeknek a lázadása abban áll, hogy újraírják a szervezeti játékszabályokat azért, hogy a szenvedélyükben való kiteljesedéshez szükséges függetlenségüket kivívják. A játékszabályok újraírásával pedig megváltoztatják a vezetés hagyományos gyakorlatát.

A tradicionális vállalatok vezetői ellenben nem feltétlenül teszik magukévá ezeket az új játékszabályokat. Ha viszont a vezetők ellenállnak, és a szenvedélyes tehetségek nem tudják elérni a számukra kívánatos függetlenséget, akkor vagy keresnek egy másik szervezetet, ahol a vezetők hajlandóak a változásra, vagy szabadúszókká válnak. Azonban a szenvedélyes tehetségek a szabadúszással is megváltoztatják a játékszabályokat. Hiszen ily módon, a vállalaton kívülre kerülnek, és ekkor a vezetőknek már nem azon kell törniük a fejüket, hogy miként láncolják őket a szervezethez, hanem azon, hogy hogyan jussanak hozzá a tehetségi piacon az általuk birtokolt és nehezen hozzáférhető, kivételes kompetenciákhoz.

Publikációmban számos alkalommal hivatkozom az Accenture-nek a Szilícium-völgyben végzett kutatására. Ebben a kutatásban a Szilícium-völgy vállalatainak olyan munkatársai vettek részt, akikre a kutatási riportban leírtak alapján ráillik a szenvedélyes tehetség megnevezés. Ezek a szenvedélyes tehetségek hasonlatosak Handy új alkímistáihoz: elszántak, makacsak és mások. .. S ahogyan Handy új alkímistái, úgy ők is leginkább mesterként tehetségesek, azaz olyan egyének, akik évtizedeken keresztül “megrögzöttek” művelik azt, ami a szenvedélyük, s abban a legmagasabb szakmai csúcspontokat ostromolják. Ebben a csúcshódításban viszi előre őket az a kivételes kreativitásuk, amit Handy, Grout és Curry nyomán, harmadik

szemnek nevez. Ez a harmadik szem egy olyan képesség, amellyel a kreatívak ösztönösen túllépnek azokon a szellemi korlátokon, amelyek közé a legtöbben örökre bezárják magukat, s végtelen kíváncsisággal teszik fel a megszokottat megkérdőjelező kérdést: miért? Vagy: miért nem? (Handy, 1999)

Baracscai és Velencei így írnak erről: „Az üzletelésben felbukkanó új alkímistáknak van egy „harmadik szemük”, mindent másként látnak. Amit megcsinálnak, az működik, csak nem tudják szavakba önteni, de az nem is az ő dolguk. (... hiszen ...) Elméletek és módszerek helyett gondolkodási keretet kínálnak.” (Baracscai, Velencei, 2011, pp. 13.)

A „harmadik szemmel” rendelkező szenvedélyes tehetségek azok, akik a szervezetekben az új tudást létrehozzák. Az új tudás, és általa az új termék, az új szolgáltatás azonban nem születik parancsszóra. Nem is születhet, hiszen a még nem létezőnek homályos a képe. Következésképpen, új tudást nem hozhat létre olyan valaki, akinek lépésről-lépésre el kell magyarázni, hogy miként tegye a dolgát, vagy aki beidegződött rutinfeladatok végrehajtására képes. A még nem létező a szenvedélyes tehetségek elméjében lappang, s kísérletezéseik, kudarcaik, végül sikereik nyomán jön létre. Ezért annak a szervezeti vezetőnek, aki a még nem létezőt vágja, szenvedélyes tehetségekkel kell magát körülvennie.

A szenvedélyes tehetségek viszont csak akkor képesek az új tudás megteremtésére, ha kellő inspirációt és függetlenséget kapnak a folyamatos újrapróbálkhoz és az időről-időre bekövetkező sikertelenséghez. Ez a fajta függetlenség a hagyományos vállalatokban, ha létezik is, jellemzően egy szűklétszámú kutatócsoport privilégiuma. A technológiai fejlesztésekkel foglalkozó szervezetekben azonban, ahol a vezetők minél több szenvedélyes tehetséget akarnak egy fedél alá toborozni, a függetlenség kell, hogy legyen a vezetés alapértelmezése.

Míg a vezetés hagyományos módján a működést fentről lefelé vezérlik, addig a modern szervezetekben a vezetőnek is idomulnia kell a tehetséghez. Publikációm következő részeiben egyrészt azt mutatom be, hogy miként írják újra a Szilícium-völgyben a játékszabályokat a szenvedélyes tehetségek. Másrészt arra keresem a választ, hogy az új játékszabályok miként formálják át a vezetés tradicionális gyakorlatát. Mindezek felvázolása közben elsősorban a motiváción túli inspirációt helyezem vizsgálataim előterébe.

Végül, a továbblépés előtt, néhány szó a hivatkozott kutatásáról. Az Accenture munkatársai, Harris és Alter „California dreaming” című kutatási riportjukban a Szilícium-völgy vállalatainak sajátos kultúráját elemzik. (Harris & Alter, 2014) A kérdőíves felmérésben több, mint 600 teljes munkaidőben foglalkoztatott technológiai szakértő vett részt, köztük informatikusok, program- és termékmenedzserek, valamint magasan képzett adatelemzők. A résztvevőknek

durván a fele Szilícium-völgyi alkalmazott. A többi válaszadó munkahelye szétszórta az USA különböző régióiban helyezkedik el. A megkérdezettek csoportjai hasonlóak egymáshoz mind a koreloszlás, mind a nemek aránya, mind az ágazat, mind a vállalat mérete, mind pedig a munkakörök tekintetében.

2 A motiváció újrafelfedezése

A szenvedély és a tehetség velünk születik. Mindkettőt lehet táplálni, fejleszteni és teljessé érlelni, vagy mindkettőt el lehet a végletekig sorvasztani.

Azokban az emberekben, akikről ebben a cikkben írok, szerencsésen találkozok egymással a szenvedély és a tehetség. A találkozásokon túl ezek az egyének belső késztetésüknek engedve mindent megtesznek annak érdekében, hogy ki is teljesítsék magukban ezt a szenvedélyt és ezt a tehetséget, s ezáltal kimagasló eredményt érjenek el. Ezeket a kimagasló teljesítményre képes személyeket nevezem szenvedélyes tehetségnek.

A tehetséges ember szenvedély nélkül is képes az átlagosnál magasabb teljesítmény elérésére, hiszen a tudása és a tapasztalata meghaladja a kevésbé tehetségesekét. Azok a tehetségesek azonban, akik a szenvedélyükben tehetségesek, kiválóbb eredményeket érnek el a szenvedélytelen tehetségeknél. Még ha rövid távon sikerül is egy-egy szenvedélytelen tehetségnek utolérnie a szenvedélyeseket, hosszú távon a szenvedélyeseké az érdem.

Az alkalmazottak többsége, ha tehetséges is, szenvedélytelen. Pontosabban, nem az a munkája, ami a szenvedélye. A vállalatok azonban, akár szenvedélyes, akár szenvedélytelen a munkavállaló, olyan magas teljesítményt akarnak kicsikarni vagy kicsalogatni belőle, amekkorát csak lehetséges. A munkájukban szenvedélytelen dolgozók esetében ennek a kicsikarásnak, kicsalogatásnak az eszköze a motiváció.

A hagyományos vállalatokban a motiváció legelterjedtebb formája a „ha-akkor” típusú, külső ösztönzés. Ez az ösztönzés az esetek többségében anyagi jutásokban nyilvánul meg. Amikor a főnök bónuszt ígér egy adott teljesítmény eléréséért, akkor az alkalmazott csupán az éppen szükséges és elégséges erőfeszítést fogja megtenni azért, hogy hozzájusson a plusz jövedelméhez. Amint viszont megtette azt az erőfeszítést, ami a kitűzött teljesítmény eléréséhez és a bónusz megszerzéséhez éppen elegendő, vissza fog térni az anyagi ösztönzést megelőző, alacsonyabb szintű teljesítményéhez. Ily módon, a „ha-akkor” típusú motiváció hatása időben véges, ezért a felettes újabb és újabb jutalmakat kénytelen kifizetni a soron következő kívánt teljesítmény eléréséhez. (Pink, 2010)

Következésképpen, a külső ösztönzés költséges eszköze annak, hogy a vállalat az üzleti célkitűzéseit elérje. Nem beszélve arról, hogy a munkavállalóknak juttatott béren felüli, közvetlen kifizetéseken túl a motivációnál közvetett ráfordítások is felmerülnek. Ilyen közvetett ráfordítás a teljesítménycélok évenkénti kijelölése, azoknak a teljesítménymenedzsment rendszerben való dokumentálása, a teljesítményértékelő visszajelzések lefolytatása, valamint az, hogy a dolgozóknak a teljesítésben való előrehaladását a vezetőknek rendszeresen kontrollálniuk kell. Mindemellett még így is gyakran megtörténik, hogy a „ha-akkor” típusú motiváció nem éri el a kívánt eredményt a felettes minden próbálkozása ellenére.

Az eddig elmondottakból következően biztosan vannak, akik számára úgy tűnhet, hogy a szenvedély és a tehetség, valamint ezeknek a motiváció terén való előtérbe kerülése valamiféle XI. századi felfedezés. Azonban ez a gondolat téves. Hiszen már az is elegendő, ha csupán 1943-ból Abraham Maslow elméletét idézzük az emlékezetünkbe. Maslow az önmegvalósítás iránti igény kielégítését úgy írja le, miszerint az egyénnek azzal kell foglalkoznia, amire egyrészt a hajlamai – más szóval a szenvedélye – alkalmassá teszik, másrészt, amit tud, azaz ami a tehetsége. „A zenésznek zenélnie, a művésznek festenie, a költőnek írnia kell, ha boldog akar lenni”. (Maslow, 1966)

Frederick Herzberg 1968-ban a „ha-akkor” típusú motivációt a KITA (kick in the ass) elnevezéssel illeti. Herzberg példáival élve a KITA lehet fizikai ráhatás, pszichológiai kényszerítés vagy „kutykeksz”, amivel a szerző saját schnauzer kutyáját veszi rá arra, hogy azt tegye, amit a gazdája szeretne. Ilyen „kekszektől” óriás mennyiség áll a vezetők rendelkezésére, amelyekkel kedvükre ugráltathatják az alkalmazottaikat, állapítja meg Herzberg. A KITA ellenben nem motiváció. „Motivációról azonban csak akkor beszélhetünk, ha az illetőnek saját „generátora” van. Ha van generátora, akkor nincs szüksége külső stimulációra. Akkor akar cselekedni.” (Herzberg, 2003) Ezt a generátort nevezem, nevezük szenvedélynek.

Douglas McGregor Y-elmélete olyan vezetőkről szól, akik 1960-ból megelőlegezően úgy tekintenek a beosztottaikra, mint szenvedélyes tehetségekre. Azokra az emberekre, akik olyan célok mellett kötelezik el magukat, amelyek valóra váltásakor jutalomban részesülnek. Ez a jutalom azonban nem anyagi természetű, hanem, ahogyan a szerző írja, az önmegvalósítás igényének a kielégítése.

McGregor megközelítésében az alkalmazottak önmagukat irányítják és ellenőrzik, amikor olyan célokért dolgoznak, amelyek mellett saját szenvedélyükből elköteleződtek. Ugyanezt a szemléletet erősíti az integráció elve, mely szerint az egyéni céljaikat követő dolgozók elősegítik a vállalat célkitűzéseinek az elérését. (McGregor, 1966)

McGregor Y-elmélete jelenleg talán méginkább érvényes, mint az eddig eltelt közel hat évtizedben. Kevesen vitatják, hogy a társaságok kiválóságának letéteményesei a szenvedélyes tehetségek. Ez a múltban sem működött másként. Azonban az ifjú generációk erősödő individualizmusa, valamint a technológia által nyújtott függetlenség egyre többeket inspirál arra, hogy felfedezzék és kiteljesítsék magukban a szenvedélyt és a tehetséget.

Ahogy Herzberg írja, a szenvedélyes tehetségeknek nincs szükségük külső motivációra, hiszen az ő hajtómotorjuk a szenvedélyük. Azonban a külső motiváció szükségtelensége nem jelenti azt, hogy a szenvedélyes tehetségek ne tartanának igényt a teljesítményükkel arányos fizetésre.

Az Accenture kutatásában a Szilícium-völgybeli fejlesztők és mérnökök 64,6%-a ért egyet azzal, hogy a sok pénz kifejezetten lényeges, míg az USA más régióban ez az érték 49%. Azonban a Szilícium-völgyben a megkérdezettek 46,3%-a kevesebb pénzért is folytatná azt a munkát, amit végez, míg az államok más társaságaiban a dolgozók 25,9% vélekedik hasonlóképp.

A szkeptikusok erre úgy reagálhatnak, hogy a „völgylakók” azért ilyen nagylelkűek a jövedelmük tekintetében, mert sokkal többet keresnek, mint a völgyön kívüli szakmabeliek. Lehetséges. Azonban, amikor a „völgylakó” befejezi az aznapi tevékenységét a munkahelyén, és hazatérve beleveti magát az aktuális open-source projektjébe, azért a munkáért már senkitől sem vár fizetést.

Handy új alkímistái számára is fontosak az anyagiak abból a célból, hogy működtessék a vállalkozásukat vagy, hogy a közösségi kezdeményezésüket beindítsák. „A számláinkat fizetnünk kell” – idézi Handy Richard Bransont. Azonban a pénz egyetlen új alkímistánál sem szerepel a szenvedélylistán. S bár vannak közöttük kimondottan gazdagok is, a gazdagság számukra sem cél, hanem inkább mérték. (Handy, 1999)

3 Mi végre hát a pénz?

Mérték és megbecsülés. A megbecsülésnek ez a megjelenési formája azonban nem működik „kutyakekszként”. Ám, ha a szenvedélyes tehetségeket nem a pénz, hanem a belső motor hajtja, akkor mi célt szolgálhat az anyagi elismerés? A kérdésre adható válaszok egyik szemléletes példája a Google.

A Google üzleti sikerének alapvető feltétele a munkatársak szenvedélye és tehetsége. Ezek az alkalmazottak tisztában vannak azzal, hogy az úgynevezett tehetségi piacon mennyit érnek. Ellenben, ha mégsem lennének, akkor – ahogyan azt

a Szilícim-völgyi felmérés is elének tárja – a fejadászok folyamatos megkeresései nyilvánvalóvá teszik számukra, hogy a versenytársaknál mennyivel többet kereshetnének. Következésképpen, a szenvedélyes tehetségek játszótérén a pénzbeli juttatás valójában nem az ösztönzés eszköze, hiszen arra kívülről nincs szükség, hanem sokkal inkább a megtartás lehetősége.

A vállalatok legelterjedtebb javadalmazási gyakorlata szerint az ugyanazon munkakörben dolgozók fizetése közötti eltérés jellemzően plusz-mínusz 20-30%. Az éves bónuszokat illetően a mozgástér még ennél is szűkebb. Eközben viszont a legújabb kutatások arról számolnak be, hogy a kiváló teljesítményű dolgozók hozzájárulása az üzleti érték létrehozásához legalább négyszerese (400%), míg a legkiválóbbaké akár tízszerese (1000%) is lehet az átlagosan teljesítőkénél. Nem véletlen hát, hogy a kompenzációnak az „egyenlőségre” törekvő, hagyományos szemlélete a szenvedélyes tehetségek megtartásában egyre kevésbé eredményes.

A Google válasza a javadalmazás és a teljesítmény közötti összhang megteremtésére markánsan jelenik meg a bónuszok tekintetében. „Megesett, hogy az egyik munkatárs 10 000 dolláros részvényjutalmat kapott, egy másik, ugyanazon a területen dolgozó munkatárs pedig 1 millió dollárnyit. Ez ugyan nem tipikus, mindesetre a jutalmak közötti különbség minden szinten 300-500% között ingadozik, miközben még kiugróbb értékek is akadnak.” (Bock, 2015, pp. 242.)

Mi célt szolgál hát a szenvedélyes tehetségek esetében az anyagi elismerés? Semmi esetre sem valamiféle külső motiváció, hiszen – ahogyan azt már megállapítottuk – a szenvedélyes tehetségeket a belső motor pörgeti. Sokkal inkább olyfajta visszajelzés, amely akár Maslow tisztelet iránti igényével vagy Herzberg motivátoráival párhuzamosítható. Egy olyan, mások részéről megnyilvánuló, az eredményekre irányuló elismerés, amely alapja az egyén önbecsülésének. Másrészt pedig a megtartás eszköze annak érdekében, hogy a szenvedélyes tehetség ne a versenytársnál akarja kamatoztatni a benne rejlő talentumot és a szakmája iránti elkötelezettséget.

Az olyan vállalatok, mint a Google, ahol megértik és alkalmazni is képesek a javadalmazás új játékszabályait, bátran vállalják a bérezés egyenlőtlenységét és „igazságtalanságát”, s büszkén vallják, hogy a legkiválóbbaknak jó okuk akad arra, hogy náluk akarják kiteljesíteni a bennük rejlő szenvedélyt és tehetséget.

4 Túl a motiváción: az inspiráció

A szenvedélyes tehetség számára a munka legellenállhatatlanabb vonzereje tehát nem az anyagi haszon, hanem, hogy olyan feladványokon dolgozik, amelyeket élvez, amelyek felpörgetik, s amelyek értékes összetevőket adnak hozzá a tehetségéhez. A Szilícium-völgybeli kutatás résztvevőinek közel a fele a „fun” szóval jellemzi a tevékenységét. Számukra minden szakmai probléma egy szellemi expedíció, s minden megoldás egy új felfedezés.

A szenvedélyes tehetségeket nem a pénz csábítja a Szilícium-völgybe, hiszen saját elmondásuk szerint kevesebb fizetésért is dolgoznának, hanem sokkal inkább az, hogy a hely sajátos szellemének és a vezetők hozzáállásának köszönhetően kielégítésre találnak az egyéni szenvedélyükből és tehetségükből fakadó belső késztetések.

Pink és Godin a Wikipédiát hozza példaként arra, hogy milyen az, amikor az emberek szenvedélyből cselekszenek. „Igazán tanulságos, ahogy Jimmy Wales, a Wikipédia egyik társalapítója, felépítette a törzset. Megigézett egy kis csoportnyi embert, és bevonta őket az ő csodálatos álmába. Nem mondta meg nekik, hogy mit csináljanak. Nem irányította vagy szabályozta a tevékenységüket – egyszerűen csak vezette őket.” (Godin, 2008, pp. 44-45.) Pink Godinhoz hasonlóan azt hangsúlyozza, hogy a wikipédiásokat senki sem menedzseli. Senki nem agyal azon, hogyan lehet motiválni őket. Ezért működik. (Pink, 2010)

A Szilícium-völgyi szenvedélyes tehetségek a technológia jövőjének a letéteményesei. Ők azok, akik a ma még nem létező megoldásokat megalkotják. Azonban, amikor a szenvedélyes tehetségek fejest ugranak a bizonytalanságba azért, hogy az új tudást megteremtsék, akkor a még járatlan úton számtalanszor elakadnak és elbizonytalanodnak. Ilyenkor nekik is szükségük van a vezetői iránymutatásra. Viszont a vezetőjüktől ekkor sem külső motivációt, azaz nem valamiféle kilátásba helyezett jutalmat, hanem inspirációt várnak.

Az Apple dolgozói Steve Jobs inspirációját „valóságtorzító mezőnek” keresztelték. „A valóságnak ilyen torzítása az, amikor mond valami teljesen logikátlant a jövőről, például amikor kijelentette, hogy meg tudom tervezni a Breakout nevű játékot pár nap alatt. Tudod, hogy ez nem lehet igaz, de valahogy ő mégis elhiteti veled” – idézi fel Jobsról Steve Wozniak. (Isaacson, 2011, pp. 135.)

Az inspiráló vezető nem akarja, sőt, az esetek többségében nem is tudja megoldani a csapata előtt tornyosuló szakmai problémákat. Ám ez nem is feladata. Az inspiráló vezető azzal lendíti át a munkatársait a megtorpanásokon, hogy a célokban és az irányokban megerősíti őket, hogy szabad teret nyit a kísérletezésnek, s hogy a tévútra vivő próbálkozásokat tolerálja. Mindezeket túl olyan történeteket,

példabeszédeket elevenít fel, amelyekkel felizzítja a csapattagok szenvedélyét, s lendületet ad a továbbhaladásnak.

Az inspiráló elbeszélések dramaturgiája nem utasítás, nem tanítás és nem tanácsadás. Ezek a sztorik arról mesélnek, hogy mit csináltunk mi vagy mit tettek mások, amikor ez vagy az történt, vagy, hogy amikor ezt tettük vagy azt cselekedtünk mások, akkor annak mi lett az eredménye, a hatása.

Velencei szerint: „Az emberek könnyebben megjegyeznek és felidéznek izgalmas történeteket, mint elvont statisztikai elemzéseket. Talán ezzel is magyarázható a történetmesélés fontossága, a narráció.” (Velencei, 2015, pp. 83.)

De a vezető nem csupán közvetlenül inspirál. Kapcsolati hálóján keresztül olyan szakembereket von be a problémamegoldásba, akik eltérő tudásuk és tapasztalatuk által kiterjesztik a teamtagok gondolati sémáit, s új metaforáikkal kiszélesítik mind a problémák, mind pedig a megoldások érzékelésének és értelmezésének a tartományát.

Bár a XXI. század üzleti gondolkodói fennhangon zengik a szenvedélyt és az inspirációt, a hagyományos vállalatok túlszabályozott rutinműködésében a vezetők ritkán találkoznak a szenvedély és a tehetség kiélésére buzdító inspirálással. Bock erről úgy ír könyvében, miszerint a szervezetek hatalmas energiákat fektetnek abba, hogy kiváló embereket találjanak, aztán korlátok közé szorítják őket, hogy a tehetségüket csak a szűken vett munkakörükben kamatoztassák. (Bock, 2015)

Felmerül hát a kérdés, hogy vajon a tradicionális társaságok „ha-akkor” típusú motivációt alkalmazó vezetői képessé válhatnak-e arra, hogy dolgozóikat a szenvedélyük felszítására és a tehetségük kibontakoztatására inspirálják? Richard Branson szerint, ha egy vezető nem viseltetik kellő szenvedéllyel a munkája iránt, és ezt a szenvedélyt nem képes másokra is átragasztani, akkor megkérdőjeleződik a vezetésre való alkalmassága. (Branson, 2016)

Godin arról ír, hogy a valódi vezetők keveset törődnek a szervezeti struktúrával, vagy a hivatalos fogadkozásokkal. Ezek a vezetők szenvedéllyel és eszmékkel vezetik az embereket, nem pedig fenyegetéssel és hivatali bürokráciával. (Godin, 2008)

Valószínűleg nem járunk messze az igazságtól akkor, amikor azt feltételezzük, hogy a szenvedélyes tehetségeket az a vezető képes inspirálni, akinek a vezetés a szenvedélye és a tehetsége. Ez a szenvedély pedig feltehetően velünk kell, hogy szülessen. Ahogy Branson írja, a szenvedély nem tanulható. Vagy benne van az ember génjeiben, vagy nincsen. Ami nem azt jelenti, hogy valakinek egyáltalán nincs szenvedélye. Sokkal inkább azt, hogy egy olyan ember kerül vezetői pozícióba, akinek nem a vezetés a szenvedélye. Ha pedig így történik – mondja

Branson –, akkor nem érdemes az időnket és az energiánkat arra pazarolni, hogy megkíséreljük fellobbantani a szenvedély lángját egy „tűzálló” egyénben. (Branson, 2016)

Egy utópikus világ „karikatúráját” láthatjuk úgy, mint ahol minden ember azzal foglalkozik, ami a szenvedélye és a tehetsége. Mert a szenvedély és a tehetség nem egy szűk szervezeti elit kiváltsága. Nem csupán a zsenik, a géniuszok, a rendkívüliek lehetnek szenvedélyes tehetségek, és nem csak a fejlesztők és a mérnökök, hanem a könyvelők, az elemzők, a raktárosok, a mozdonyvezetők, a pékek és a cipészek. És ha mégsem azok, akkor még mindig vezetheti őket egy olyan, a vezetésben szenvedélyes és tehetséges ember, aki nem irányítással és nem útmutatással, hanem önnön példájával és tapasztalatával, másoknak és saját magának a történeteivel, valamint odaadásával és bizalmával arra inspirálja őket, hogy felfedezzék magukban a szenvedélyt, és a szenvedélyükben kiteljesítsék a tehetséget.

5 Szendélyes tehetségek vezetése

Lehetetlen általánosságban beszélni az üzletelés és a vezetés XI. századi játékszabályainak azokról az újdonságairól, amelyekről ebben az írásban említést teszek. Ugyanis ezek a játékszabályok nem mindenki számára újak. Sőt, az olyan nyílt közösségekben, mint a Wikipédia vagy a Linux, kezdetektől fogva a legtermészetesebbek. Náluk soha nem is volt másként.

Az olyan modern technológiai vállalatokban, mint az Apple, a Google vagy a Facebook már az alapítástól az új játékot játsszák, hiszen ők is azok közé a szervezetek közé tartoznak, ahol a szenvedélyes tehetségek az új játékszabályok mentén az addig nem létező tudást létrehozzák.

Azonban a tradicionális társaságok, ahol sok esetben az üzletelés és a vezetés több, mint száz éves múltat tekint vissza, folyamatosan szenvedik a játéktér egyre terjedő átalakulását.

Lehetetlen általánosságban beszélni az új játékszabályokról az alkalmazottak tekintetében is. Hiszen bármikor is jött létre egy társaság, és bármi is a tevékenysége, csupán a dolgozói töredéke az a szenvedélyes tehetség, aki az új játékba beszáll. Mert még a szenvedélyes tehetségek között is akadnak olyanok, akik nagyobb biztonságban érzik magukat a számukra jól bevált, megszokott játszóterén. Nem beszélve arról, hogy az emberek többsége nem is olyan munkát végez, ami a szenvedélye és a tehetsége. Ők a fizetett munkájukban a régi játékot,

míg a szenvedélyből táplálkozó nyílt közösségekben az új játsszákat játsszák, ha akarják.

Ha egy vállalkozás sikeres akar lenni az üzletelésben, akkor mind az alapítása időpontjától, mind pedig a tevékenységétől függetlenül, szüksége van a szenvedélyes tehetségre. Ha pedig egy hagyományos vállalat meg akarja szerezni a szenvedélyes tehetséget, és profitálni is akar a szenvedélyéből és a tehetségéből, akkor a konvencionális gyakorlatot alkalmazó vezetőknek is be kell lépniük az új játszótérre.

Ezen az új játszótéren nem motiválni kell, hanem engedni kell kibontakozni a tehetséget. Valójában ez egy régi játékszabály. Hiszen a Bell Labsben már közel 100 évvel ezelőtt is úgy teremtették az új tudást, hogy az igazgatók összegyűjtöttek egy maroknyi szenvedélyes tehetséget, és hagyták őket, hogy „játsszadozzanak” az ötleteikkel, miközben erősen hittek benne, hogy előbb vagy utóbb, de üzleti siker fog születni belőle. (Isaacson, 2015)

Ami igazán új a régi játékhoz viszonyítva, hogy a XXI. századi szenvedélyes tehetség már nem gondolja úgy, hogy egész életében a Bell Labsben fog játszadózni. Ahogy Handy írja: „A szervezet ahelyett, hogy kastélyként a védői számára egész életükre otthont jelentene, inkább majd bérház lesz, egy közös érdek mentén szerveződött átmeneti lakosok gyülekezete”. Ebben a bérházban a szenvedélyes tehetségek már nem egy cégnek, hanem a szenvedélyüknek fogadnak hűséget. Ezek az egyének a munkával töltött életük során időről-időre más és más projektekhez szegődnek. Olyan projektekhez, amelyekben kiélhetik a szenvedélyüket, és gyarapíthatják a tehetségüket. Handy kifejezéseit használva: ezek az emberek portfólió karriert vezetnek, és portfólió életet élnek. Következésképpen, a szenvedélyes tehetségeket szomjazó szervezeteknek el kell fogadniuk ezt a portfólió életmódot, és vele együtt azt, hogy nem láncolhatják örökre magukhoz a tehetséget. (Handy, 2008)

Továbbá, a vezetőknek tudomásul kell venniük, hogy a szenvedélyes tehetségeknek nincs szükségük külső motivációra és irányításra. Hiszen ők maguk tudják a legjobban, hogy miként mélyedhetnek el a szenvedélyükben, s hogy miként haladhatnak előre a tehetségük kiteljesítésében. Ezért a szenvedélyes tehetségek a vezetőjüktől nem materiális ösztönzést és nem utasításokkal való irányítást, hanem a célok megerősítését, és a továbbhaladást lendületbehozó inspirációt várnak.

Mindemellett a vezetőknek tudatára kell ébredniük, hogy a szenvedélyes tehetségek nem vágnak formális felhatalmazásra. Nem vágnak döntési jogkörre és hatalomra, hanem sokkal inkább azt kívánják, hogy legyen elegendő függetlenségük az ötleteik kipróbálására, és ha beválnak, akkor a vezetők részéről legyen fogadókészség azok megvalósítására. Azonban, ha a kezdeményezéseik nem

találnak visszhangra a munkahelyükön, akkor a szenvedélyüket és a tehetségüket vagy egy inspirálóbb szervezetben, vagy a vállalaton kívüli, nyílt tudásteremtő közösségekben kamatoztatják. Azokban a közösségekben, ahol, ha akarják a vezetők, ha nem, ha elfogadják, ha nem, a szenvedélyes tehetségek legértékesebb tudásukat friss tudásért, szenvedélyért és szakmai büszkeségért cserébe csoportbeli társaikkal önként és szabadon megosztják.

Mindezek csupán kiragadott mozaikjai az új játéktérnek. Az új játékszabályok szerteágazóak, s mint ilyenek behatolnak a szervezet működésének számtalan területére. Ami azonban igazán lényeges, hogy az a technológiai fejlődés, amely elindította, hogy a szenvedélyes tehetségek a régi játékot másként játsszák, mára egyre több és több ember számára teszi lehetővé, hogy ráleljenek a bennük szunnyadó szenvedélyre és tehetségre, s hogy azokat eddig sosem tapasztalt méretekből kibontakoztassák.

Felhasznált irodalom:

- [1] Baracska, Z. – Velencei, J. (2011): Profi stratégia, eMentor Media Hungary Kft., Budapest
- [2] Bock, L. (2015): A Google titok! Irányítsd és éld az életed, bookline
- [3] Branson, R. (2016): A Virgin módszer: Minden, amit a vezetésről tudok, HVG Kiadó Zrt., Budapest
- [4] Bock, L. (2015): A Google titok! Irányítsd és éld az életed, bookline
- [5] Godin, S. (2008): Törzsek – Te is lehetsz vezető, HVG Kiadó Zrt., Budapest
- [6] Handy, C. (2008): Az üres esőkabát, Manager Könyvkiadó Kft., Budapest
- [7] Handy, C. (2004): Az elefánt és a bolha. Életvitelről, üzletvitelről a gyorsuló időben, HVG Kiadó Zrt., Budapest
- [8] Handy, C. (1999): The New Alchemists, Hutchinson, UK
- [9] Harris, J. G. – Alter, A. E. (2014): California Dreaming, *Outlook: The Journal of High-Performance Business*, 1, <https://www.accenture.com/us-en/insight-outlook-california-dreaming-corporate-culture-silicon-valley>, letöltve 2017. május 29.
- [10] Herzberg, F. (2003): Még egyszer: Miként motiválja alkalmazottait?, *Harvard Business manager*, 2013. november-december, pp. 38-48.
- [11] Isaacson, W. (2011): Steve Jobs, HVG Kiadó Zrt., Budapest

- [12] Isaacson, W. (2015): Innovátorok: Hogyan indította el egy csapat hacker, zseni és geek a digitális forradalmat, HVG Kiadó Zrt., Budapest
- [13] Maslow, A. H. (1966): Elmélet az emberi motivációról, in: Sutermeister, R. A. (szerk.) Ember és ternelékenység, Közgadassági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, pp. 85-106.
- [14] McGregor, D. (1966): Y-elmélet: Az egyéni és szervezeti célok integrációja, in: Sutermeister, R. A. (szerk.) Ember és ternelékenység, Közgadassági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, pp. 85-106.
- [15] Pink, H. D. (2010): Motiváció 3.0, Ösztönzés másképp, HVG Kiadó Zrt., Budapest
- [16] Velencei, J. (2015): Puhatólódzó megoldások nyomában, Óbudai Egyetem, Budapest
- [17] Velencei, J. (2014): Szervezeti identitás, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest

A stratégiai CSR személyiségi gyökerei

Dr. Benedek Andrea

Adjunktus, Eszterházy Károly Egyetem, Gyöngyösi Károly Róbert Campus, GTK,
Üzleti Tudományok Intézete,
beandi75@gmail.com

Abstract: A vállalatok társadalmi felelősségvállalása (corporate social responsibility: továbbiakban CSR) ma már nem új a vállalatok számára, mégis a stratégiai CSR szintjére csak kevesen jutnak el. A vállalatok többsége a felelős vállalatirányítás eszközeit még mindig nem integrálja a szervezet teljes működésébe, melynek egyik oka maga vállalatvezető, s általa képviselt értékek, attitűdök. A jelenlegi kutatás a magyar vállalatvezetők attitűdjét és individuális értékeit vizsgálja a kis- és középvállalatok körében, valamint azt, hogy az említett tényezők milyen összefüggést mutatnak a vállalati társadalmi felelősségvállalással. A kvantitatív primer kutatás eredményei bebizonyították, hogy a felelős vállalatirányítási gyakorlat és a vállalatvezetői individuális értékek között összefüggés van. A mediáció igazolta továbbá, hogy az egyes értékeknek nem csak közvetett hatása van a CSR megvalósítására, abban más, az értékek mentén szerveződő attitűdöknek is szerepe van. A CSR-gyakorlat és a vállalatvezetői individuális értékek között az altruista haszon mediáló hatása a legnagyobb mértékű (közel 30%), a CSR ≠ PR attitűd (26%-ban), míg az morális haszon attitűd 16%-ban magyarázza az önmeghaladás érték és a CSR-gyakorlat összefüggését.

Kulcsszavak: vállalatok társadalmi felelősségvállalása, kis- és középvállalatok, individuális értékek, felelős vezetői attitűdök

1 Bevezetés

A stratégiai tervezés egyidős az emberiséggel, de a vállalati gyakorlatba és üzleti szemléletmódba elsősorban a II. világháború után épült be. A vállalati stratégia olyan koncepció, amely rögzíti a vállalat hosszú távú célkitűzéseit, meghatározza a célokat, a megvalósuláshoz szükséges erőforrásokat, és a lényegesebb fejlesztési akciókat. A vállalati stratégia egyfajta vezérelv a vállalatok működésében, s a megvalósításához szükséges legfontosabb kereteket szabályozza (Husted és Allen's, 2000).

Ma a hazánkban induló vállalkozások töredéke éli meg az első év végét, melynek oka az, hogy a sikeres és hosszú távú fennmaradáshoz az innovatív ötleteken és tőkén túl megfelelően kidolgozott stratégiára is szükség van. Az induló vállalkozások pedig a stratégiai tervezés területén gyengélkednek a leginkább. Ma

egy vállalat csak akkor lehet hosszú távon sikeres és versenyképes, ha felelős, etikus és minden tekintetben átlátható vállalatirányítási szemléletet folytat üzleti tevékenysége során, melynek relevanciáját az elmúlt évek gazdasági és menedzsmentképzéseinek gyakorlata is alátámaszt. Világszerte ismert egyetemeken nagy hangsúlyt fektetnek a gazdasági és vállalati etika, a környezetmenedzsment és a fenntartható menedzsment témaköreire. A gyakorlatban pedig egyre több vállalat dönt úgy, hogy üzleti tevékenységük során szigorú szociális és környezeti szempontokat vesznek önként figyelembe, és teljes körű transzparenciát biztosítanak valamennyi érintett számára.

A vállalatok globális jelenléte és a cégek Interneten való kommunikációja sokkal nyitottabbá, átláthatóbbá teszi őket, így azok, akik a felelős vállalatirányítást, az etikus magatartást és a teljes körű transzparenciát nem ágyazzák stratégiájukba többé már nem lehetnek versenyképesek.

A CSR stratégia egy komplex irányítási szemlélet, mely a vállalat minden tevékenységét. A stratégiai menedzsment nehézsége pedig abban áll, hogy hogyan integrálható a vállalat filozófiájába a CSR-döntéshozatal úgy, hogy az ne legyen ellentétes a cég klasszikus szemléletével, vagyis a tulajdonosi érdekek előtérbe helyezésével és a profitszerzéssel. A vállalatok CSR stratégiája azonban különböző szintű lehet, attól függően, hogy milyen mértékű és jellegű aktivitásokat tartanak fontosnak a cégnél. A szakirodalom (Carroll, 1991 és Lantos, 2001) különbséget tesz a stratégiai és nem stratégiai CSR között. A két formát az üzleti modell integrációjának és a vállalkozás magatartásának foka, mértéke különbözteti meg egymástól. Az üzleti modell integrációjának magas vagy alacsony szintje pedig egyértelműen elhatárolja a stratégiai és nem stratégiai CSR-t egymástól.

A társadalmi felelősségvállalás ma már nem lehet csupán egy válasz a környezeti, társadalmi, gazdasági problémákra, hanem a vállalat megalapításától kezdve az üzleti stratégia részét kell, hogy képezze. A CSR-nak be kell integrálódnia a napi döntéshozatalba, s igazodni kell a vállalati célkitűzésekhez, az alapvető kompetenciákhoz, értékekhez.

Ahhoz, hogy ma egy vállalat a társadalom valamennyi érintettje számára hasznos és hosszú távon versenyképes tudjon maradni, fenntartható versenyelőnyt biztosító, megkülönböztető kompetenciákkal, sőt, kulcskompetenciákkal kell rendelkeznie (Csath, 2012). Ennek megvalósításához a CSR potenciális kereteket biztosít a szervezetek számára.

Ám az ilyen vállalatok élére megfelelő vállalatirányítási szemlélettel rendelkező vezetőkre van szükség, mivel a felelős vállalatirányítás széles és sokoldalú látásmódot, holisztikus szemléletet kíván (Szabó-Benedek, 2014). Ezért a kutatás alapvető célja, hogy a vállalatvezetők személyiségében rejlő adottságait (CSR-attitűdjét és individuális értékét) s annak a CSR megvalósulással összefüggő kérdéseit vizsgálja.

2 Anyag és módszer

A kutatás adatbázisát a közép- és az észak-magyarországi régióban működő kis- és középvállalkozások (minimum 10 és maximum 249 foglalkoztatottal rendelkező) vezetőinek kérdőíves felmérése szolgáltatta.

A kutatás során nem véletlen mintavételi eljárás, hólabda mintavételi technika, személyes megkérdezés módszerének alkalmazására került sor. Az adatgyűjtés formalizált, strukturált módon, kérdezőbiztosok bevonásával, 2014-ben zajlott. Az adattisztítási eljárás után összesen 202 feldolgozható kérdőív maradt, melyek feldolgozása az SPSS 2.1 és a ROPstat matematikai-statisztikai programcsomag alkalmazásával történt.

A kérdőív tartalmi egységét három fontos tényező, a vállalatvezetői személyes értékek és CSR-attitűdök, valamint a felelős vállalatirányítás megvalósulásának (továbbiakban: CSR-gyakorlat) részletes vizsgálata képezte, melyek közül most a publikáció szempontjából releváns részeket ismertetem.

A *felelős vállalatirányítási gyakorlat* vizsgálatához összeállított kérdéssor 26 kérdésből áll, melynek megalkotásához a vállalatok honlapján található CSR-jelentéseken túl (fenntarthatósági, környezeti és társadalmi jelentések), a felelős magatartás önértékelésének általános módszerei között számon tartott legismertebb beszámolót, a GRI-t (Global Reporting Initiative), valamint a vezetői önértékelő modellt, a SAIP (Self Assessment & Improvement Process) tartalmi struktúráját is felhasználtam. A kérdéssor összeállításának fontos elemét képezte még a UNDP (United Nations Development Programme) vállalatok számára készített CSR önértékelő kézikönyve¹ valamint, számos, CSR-gyakorlattal foglalkozó kutatás.

A *vállalatvezetői személyes értékek* vizsgálatához a European Social Survey (ESS) által 27 európai országban már sikerrel alkalmazott, 21 kérdésből álló Schwartz-féle (2001) értéktesztet használtam.

A *vállalatvezetői CSR-attitűdök* vizsgálatához a Quazi és O'Brien (2000) féle vállalati társadalmi felelősségvállalás modellje és számos más kutatási anyag képezi.

A kutatásban tételes értékelőskála alkalmazása történt, melyben a válaszadók hatfokú Likert-skálán minősíthették CSR-attitűdjüket. A skálakérdések összeállítása a nemzetközi és hazai szakirodalmakban összegyűjtött információk alapján történt. A mérések pontosságának tesztelésére reliabilitásvizsgálatra is sor került.

¹ CSR self assessment handbook for companies

3 A vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlata

A CSR-gyakorlat vizsgálatát egy 26 itemből álló kérdéssor segítségével a következő faktorok

1. a környezeti (környezetvédelemi megfontolások),
2. emberi tényezők (munkaügyi kapcsolatok, emberi jogok, munkahelyi egészség, biztonság, társadalmi kérdések stb.),
3. közösségi kapcsolatok (az érintettekkel – partnerekkel, beszállítókkal, fogyasztókkal stb. – történő együttműködés, helyi közösségekkel való kommunikáció, viszony),
4. üzleti környezet (gazdaság, etikus vállalati működés, átlátható vállalati működés, lobbierdek érvényesítése) mentén vizsgáltam, melyeket az anyag és módszerben rögzített elmélet alapján állítottam össze.

Az elméleti feltételezéshez képest a konfirmatorikus struktúra-ellenőrző módszer jelen vizsgálatban 5 faktor jelenlétét jelezte². Így a CSR-gyakorlaton belül

- a munkavállalói,
- a társadalmi,
- a környezeti,
- az érintetti (stakeholder-) és
- az üzleti környezeti faktorokat azonosítottam.

Ezen faktorok további és részletes bemutatása jelen vizsgálat szempontjából irreleváns és a terjedelmi korlátok miatt sem lehetséges. A faktorok összességének együttes eredménye képezi a CSR-gyakorlat skálán szerezhető összpontszámok alapját, melyeknek eredményét az összefüggésvizsgálatok során ismertettek majd.

² A faktoranalízist SPSS 21 programcsomag segítségével, Varimax rotációval, (a „sajátérték nagyobb, mint 1” szabály betartásával) végeztem el. Az elemzés létjogosultságát a KMO-mutató kiváló értéke is alátámasztja (901). A teljes magyarázott szórás 51,17%, az egyes faktorok által magyarázott szórások pedig sorrendben a következők: 33%, 10%, 3%, 3%, 3%. A Bartlett-teszt értéke szignifikáns ($p < 0,05$), tehát a többváltozós vizsgálat (faktoranalízis) során kapott eredmények relevanciája statisztikailag is igazolt.

4 A vállalatvezetői személyiségjegyek CSR hatásai

4.1. A vállalatvezetői CSR-attitűdök

A vállalatvezetők CSR-attitűdjének és a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulásának összefüggéseit vizsgálva a következő eredményt kaptam. A vállalatvezetők felelős magatartáshoz kapcsolódó attitűdjét egy 21 állítást tartalmazó kérdéssor segítségével vizsgáltam, melynek eredményeként a faktoranalízis négy faktort azonosított: a racionális haszon-, az altruista haszon-, a CSR≠PR és a morális haszon attitűdöket. (Az elemzés relevanciáját a KMO-mutató megfelelő értéke mutatja (776). A teljes magyarázott szórás 49,46%, az egyes faktorok által magyarázott szórások pedig sorrendben a következők: 36%, 11%, 8%, 6%.)

Egyenként vizsgáltam a CSR-attitűd-faktorok vállalati társadalmi felelősségvállalásra gyakorolt hatásait, ami alapján megállapítható, hogy azoknak a vállalatvezetőknek, akik az altruista haszon-, illetve a CSR≠PR attitűdskálán magasabb összpontszámot értek el, a vállalati CSR-gyakorlat is szignifikánsan magasabb. A két említett faktor esetében a Spearman-féle rangkorrelációs vizsgálat közepesen erős, pozitív lineáris együtt járást mutatott (altruista haszon CSR-attitűd: $\rho=383$, $p=0,000$; CSR≠PR attitűd: $\rho=329$, $p=0,000$). A morális haszon attitűd pedig csak gyenge pozitív összefüggést eredményezett ($\rho=274$, $p=0,000$) (ld. 1. számú táblázat). Az említett CSR-attitűd-faktorokkal ellentétben a racionális haszon alapú CSR-attitűd nem volt szignifikáns, így erre a dimenzióra vonatkoztatva a továbbiakban vizsgálatot nem folytattam (Szabó-Benedek, 2014).

A kutatás azonban nemcsak külön-külön az attitűdök és az individuális értékek CSR-gyakorlatra történő befolyásoló hatásait kutatta, hanem azt is, hogy az egyes CSR-attitűdök mediáló szerepet töltenek-e be az individuális értékek és a CSR-gyakorlat között.

| A korrelációban vizsgált változópárok | Korrelációs együtthatók |
|--|-------------------------|
| Racionális haszon attitűd – CSR-gyakorlat | - |
| Altruista haszon attitűd – CSR-gyakorlat | 0,383** |
| CSR≠PR (azaz CSR nem csak image) attitűd – CSR-gyakorlat | 0,329** |
| Morális haszon attitűd – CSR-gyakorlat | 0,274** |

1.táblázat:

A CSR-attitűd-faktorok és a CSR-gyakorlat együtt járása

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2014. N=202

** ($p=0,000$) szignifikanciát jelöl

4.2. Vállalatvezetői értékek

Az individuális értékek vizsgálatához a Schwartz-féle értékteszt 21 kérdésből álló kérdéssorát használtam, melyet többdimenziós skálázás (multidimensional scale) segítségével elemeztem.³

A 21 item a vizsgálatom során a Schwartz által feltételezett és vizsgált módon kapcsolódott egymáshoz, és 10 alapértéket alakított ki, mely négy magasabb rendű értékek köré csoportosulnak.

4.2.1. A Schwartz-féle értékek CSR-gyakorlattal összefüggő kérdéseinek vizsgálata

A Schwartz-féle magasabb rendű értékeket statisztikai módszerrel elemző vizsgálat az önmeghaladás és a változásra való nyitottság CSR-t befolyásoló hatását egyértelműsítette. A Spearman-féle rangkorreláció közepesen erős pozitív lineáris együttjárást ($\rho=0,317$, $p=0,000$) mutatott az önmeghaladás, és gyenge pozitív összefüggést a változásra való nyitottság ($\rho=0,210$, $p=0,000$) és a CSR-gyakorlat között (2. számú táblázat). Ez az eredmény megegyezik azokkal az empirikus kutatási eredményekkel, melyek az önmeghaladás környezeti és társadalmi kérdéseinek összefüggésére hívták fel a figyelmet.

A személyiség gyökerét képező alapértékek egyenkénti összefüggésvizsgálata a jóindulat közepesen erős pozitív ($\rho=0,302$, $p=0,000$) és az univerzalizmus gyenge pozitív ($\rho=0,281$, $p=0,000$) összefüggését jelezte a felelős magatartás megvalósulásával.

³ Az eljárás pontosságát mérő távolságmérték az euklideszi távolság volt. A vizsgálat matematikai minőségét az s-stressz mutató 0,078-as jó értéke is megerősítette, tehát az információk megfelelőek voltak ahhoz, hogy az eredmények értelmezhetőek legyenek.

A változásra való nyitottsághoz kapcsolódó önállóság és a hedonizmus, illetve a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulása között is együtt járás volt megfigyelhető. S bár ez a korreláció mindössze mérsékelten pozitív volt, a kapcsolat mégis szignifikáns. Az önállóság korrelációs együtthatója ($\rho=0,152$, $p=0,015$), a hedonizmusé ($\rho=0,168$, $p=0,013$) volt (2. számú táblázat), ami gyenge korrelációt eredményezett.

Az persze egyáltalán nem meglepő, hogy a szignifikáns összefüggést mutató magasabb rendű értékekhez kapcsolódó alapértékek is korrelálnak a CSR-gyakorlattal, ám nem kizárólagos befolyásolói a felelős magatartás megnyilvánulásának, abban más alapértékek is szerepet kapnak.

A konzerválás magasabb rendű értékhez kapcsolódó biztonság és tradíció értékek is szignifikáns ($p<0,05$) együtt járást jeleztek. A vizsgálat gyenge korreláció mellett, ám pozitív lineáris összefüggéseket bizonyított. A biztonság érték ($\rho=0,246$, $p=0,001$), míg a tradíció ($\rho=0,199$, $p=0,002$) korrelációs együtthatót mutatott (Benedek, 2015).

| A korrelációban vizsgált változópárok (Magasabb rendű értékek és a felelős vállalatirányítási gyakorlat) | Korrelációs együtthatók | A korrelációban vizsgált változópárok (Alapértékek és a felelős vállalatirányítási gyakorlat) | Korrelációs együtthatók |
|--|-------------------------|---|-------------------------|
| Önmeghaladás – CSR-gyakorlat | 0,317** | Jóindulat – CSR-gyakorlat | 0,302** |
| | | Univerzalizmus – CSR-gyakorlat | 0,281** |
| Konzerválás – CSR-gyakorlat | - | Biztonság – CSR-gyakorlat | 0,246** |
| | | Tradíció – CSR-gyakorlat | 0,199** |
| | | Konformitás – CSR-gyakorlat | - |
| Énfelnagyítás – CSR-gyakorlat | - | Teljesítmény – CSR-gyakorlat | - |
| | | Hatalom – CSR-gyakorlat | - |
| | | Hedonizmus – CSR-gyakorlat | 0,168* |
| Változásra nyitottság – való CSR-gyakorlat | 0,210** | Önállóság – CSR-gyakorlat | 0,152* |
| | | Stimuláció – CSR-gyakorlat | - |

2. táblázat:

Együtt járások a vállalatvezetői alapértékek és a CSR-gyakorlat között

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2014. N=202

* ($p < 0,05$) szignifikanciát jelöl

** ($p = 0,000$) szignifikanciát jelöl

4.3. A CSR-attitűdök mediációs hatásának vizsgálata a vállalatvezetői értékek és a CSR-gyakorlat között

Az elméleti szakirodalmak és a gyakorlati tapasztalatok alapján valószínűsíthető, hogy a vállalatvezetői individuális értékek és a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulása között jelen van egy közvetítő vagy úgynevezett mediátor változó.

Így a változók közötti komplex kapcsolat feltárásához mediációs vizsgálat lefolytatására került sor, amiben a közvetítő útvonal igazolását megelőzően három regressziós út vizsgálata volt szükséges. A közvetítő út relevanciája akkor

igazolható, ha mind a három regressziós modell szignifikáns (Baron és Kenny, 1986).

3.3.1. Az altruista haszon attitűd mediációs vizsgálata

A mediációs vizsgálat elvégzése előtt valamennyi érintett változó együtt járását teszteltem. A Spearman-féle rangkorreláció eredménye szerint minden érintett változó (önmeghaladás magasabb rendű érték, az altruista haszon attitűd és a CSR-gyakorlat) közepesen erős, pozitív lineáris együtt járása volt kimutatható. Az első útvonal az önmeghaladás érték és a CSR-gyakorlat ($\rho=0,302$, $p=0,000$), a második útvonal az önmeghaladás érték és az altruista haszon attitűd ($\rho=0,399$, $p=0,000$) és a harmadik útvonal az altruista haszon attitűd és a CSR-gyakorlat ($\rho=0,383$, $p=0,000$) között egyértelműen pozitív kötődés észlelhető (3. számú táblázat).

| A korrelációban vizsgált változópárok | Korrelációs együtthatók |
|--|-------------------------|
| Önmeghaladás magasabb rendű érték – CSR-gyakorlat | 0,302** |
| Önmeghaladás magasabb rendű érték – altruista haszon attitűd | 0,399** |
| Altruista haszon attitűd – CSR-gyakorlat | 0,383** |

3. táblázat

Együtt járáások az önmeghaladás magasabb rendű érték, a CSR-gyakorlat és az altruista haszon attitűd változók között

Forrás: saját szerkesztés, 2014. standard interjúk alapján, N=202

** ($p=0,000$) szignifikanciát jelöl

Az altruista haszon attitűd mediációs hatásának vizsgálatát lineáris regressziós elemzésekkel végeztem, melyek útvonalait és eredményeit a 4. számú táblázat mutatja.

| Regressziós útvonal | Standard béta |
|---|---------------|
| Önmeghaladás magasabb rendű érték – altruista haszon attitűd | 0,370** |
| Altruista haszon attitűd – CSR-gyakorlat | 0,346** |
| Önmeghaladás magasabb rendű érték – CSR-gyakorlat | 0,327** |
| Önmeghaladás magasabb rendű érték – CSR-gyakorlat (az altruista haszon attitűd kontrollja mellett) | 0,230** |

4.táblázat

Az önmeghaladás magasabb rendű érték és a CSR-gyakorlat mediációs elemzésének regressziós útvonalai

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2014. N=202

** ($p=0,000$) szignifikanciát jelöl

A regressziós útvonalak vizsgálati eredménye valamennyi esetben szignifikáns volt, így (az önmeghaladás érték és a CSR-gyakorlat az altruista haszon attitűd kontrollja mellett) a közvetítő útvonal vizsgálata és igazolása is indokolt (ld. 1. számú ábra).



1.ábra

Az altruista haszon attitűd, mint a vállalatvezetői önmeghaladás magasabb rendű érték és a CSR-gyakorlat közötti kapcsolat mediátora

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2014. N=202

** ($p=0,000$) szignifikanciát jelöl

A Sobel-teszt alapján a mediáció szignifikáns (Sobel $z=3,041$; $p<0,01$), a standardizált béta-koefficiensek összehasonlítása alapján pedig az altruista haszon attitűd az önmeghaladás érték és a CSR-gyakorlat összefüggéséből 29,7%-ot magyaráz.

4.3.2. A CSR≠PR attitűd mediációs vizsgálata

A következőkben a CSR≠PR attitűd és a többi változó (individualista érték és felelős állalattirányítási gyakorlat) változók vizsgálatára került sor, ahol a változók között szignifikáns határozott (közepesen erős, pozitív) kötődés volt kimutatható. Egy esetben kiugró együtt járás figyelhető meg, ez az önmeghaladás és a CSR≠PR attitűd összefüggése (5. számú táblázat).

| A korrelációban vizsgált változópárok | Korrelációs együtthatók |
|--|-------------------------|
| Önmeghaladás magasabb rendű érték – CSR-gyakorlat | 0,302** |
| Önmeghaladás magasabb rendű érték – CSR≠PR attitűd | 0,431** |
| CSR≠PR attitűd – CSR-gyakorlat | 0,329** |

5. táblázat

Együtt járásek az önmeghaladás magasabb rendű érték, a CSR-gyakorlat és a CSR≠PR attitűd változók között

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2014. N=202

** ($p=0,000$) szignifikanciát jelöl

A mediációs kutatáshoz szükséges regressziós vizsgálatok három útvonalát a 6. számú táblázat mutatja be, melyből a mediátor szerepének igazolásához szükséges három regressziós modell szignifikanciája egyértelműen leolvasható.

| Regressziós útvonal | Standard Béta |
|---|---------------|
| Önmeghaladás magasabb rendű érték – CSR≠PR attitűd | 0,426** |
| CSR≠PR attitűd – CSR-gyakorlat | 0,306** |
| Önmeghaladás magasabb rendű érték – CSR-gyakorlat | 0,327** |
| Önmeghaladás magasabb rendű érték – CSR-gyakorlat (a CSR≠PR attitűd kontrollja mellett) | 0,242** |

6. táblázat

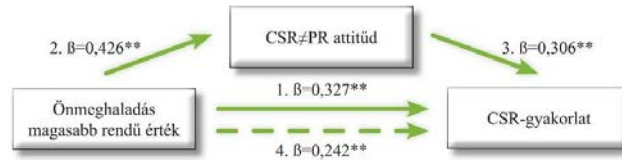
A mediációs elemzés regressziós útvonalai

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2014. N=202

** ($p=0,000$) szignifikanciát jelöl

A Sobel-teszt alapján a mediáció szignifikáns (Sobel $z=2,55$, $p<0,05$), a standardizált béta-koefficiensek összehasonlítása alapján pedig a CSR≠PR haszon

attitűd az önmeghaladás érték és a CSR-gyakorlat összefüggéséből 26%-ot magyaráz (2. számú ábra).



2. ábra

A CSR≠PR attitűd, mint a vállalatvezetői önmeghaladás magasabb rendű érték és a CSR-gyakorlat közötti kapcsolat mediátora

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2014. N=202

** ($p=0,000$) szignifikanciát jelöl

3.3.3. A morális attitűd mediációs vizsgálata

Habár az előzőekben vizsgált attitűdökhöz képest a morális haszon attitűd és az önmeghaladás magasabb rendű érték, valamint az említett attitűd és a CSR-gyakorlat közötti változók együtt járása gyenge, pozitív, az összefüggés mégis szignifikánsan ($p=0,000$) igazolható, így indokolt volt e tényező mediátor (morális haszon attitűd) szerepének a vizsgálata is (7. számú táblázat).

| A korrelációban vizsgált változópárok | Korrelációs együtthatók |
|--|-------------------------|
| Önmeghaladás magasabb rendű érték – CSR-gyakorlat | 0,302** |
| Önmeghaladás magasabb rendű érték – morális haszon attitűd | 0,268** |
| Morális haszon attitűd – CSR-gyakorlat | 0,274** |

6. táblázat

Együtt járáások az egyes változópárok között

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2014. N=202

** ($p=0,000$) szignifikanciát jelöl

A 7-es számú táblázat eredményei szerint az önmeghaladás magasabb rendű érték szignifikánsan ($p=0,000$) magyarázza a CSR-gyakorlatot, illetve az önmeghaladás érték szintén szignifikánsan ($p=0,000$) magyarázza a morális attitűdöt, s végül a morális haszon attitűd is szignifikánsan ($p=0,000$) magyarázza a CSR-gyakorlatot, így tesztelhető volt az önmeghaladás CSR-gyakorlat-magyarázó ereje a morális haszon attitűd kontrollja mellett (ld. 8. számú táblázat).

| Regressziós útvonal | Standard béta |
|---|---------------|
| Önmeghaladás magasabb rendű érték – morális haszon attitúd | 0,291** |
| Morális haszon attitúd – CSR-gyakorlat | 0,258** |
| Önmeghaladás magasabb rendű érték – CSR-gyakorlat | 0,327** |
| Önmeghaladás magasabb rendű érték – CSR-gyakorlat (a morális haszon attitúd kontrollja mellett) | 0,275** |

7.táblázat

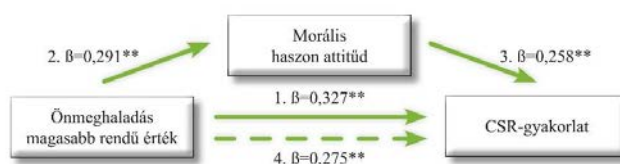
A mediációs elemzés regressziós útvonalai

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2014.

N=202

** ($p=0,000$) szignifikanciát jelöl

Mivel mindhárom regressziós modell szignifikáns, a mediáció kimutatható volt. A Sobel-teszt alapján a mediáció szignifikáns (Sobel $z=2,212$; $p<0,05$), a standardizált béta-koeficiensek összehasonlítása alapján pedig az altruista haszon attitúd az önmeghaladás érték és a CSR-gyakorlat összefüggéséből 15,9%-ot magyaráz (3számú ábra).



3.ábra

A morális attitúd mint a vállalatvezetői önmeghaladás magasabb rendű érték és a CSR-gyakorlat közötti kapcsolat mediátora

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2014. N=202

** ($p=0,000$) szignifikanciát jelöl

Összefoglalva megállapítható, hogy az altruista haszon, a morális haszon és a CSR-gyakorlat egyaránt mediálják az önmeghaladás magasabb rendű érték hatását a CSR-gyakorlatra, így megállapítható, hogy a vállalatvezetői egyéni értékek nemcsak közvetlenül befolyásolják a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulását, hanem abban egy vagy több mediátortényező is szerepet játszik (Szabó-Benedek, 2014).

Következtetések

Kutatási eredményeim alapján megállapítást nyert, hogy a vállalatvezetők individuális értékei és attitűdjei valamint a felelős vállalatirányítási gyakorlat megvalósulása között szignifikáns összefüggés mutatható ki.

Komplex vizsgálati módszerek (mediáció) segítségével kimutattam, hogy az individuális értékek nemcsak közvetlenül hatnak a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulására, hanem abba más, az értékek mentén szerveződő CSR-attitűdöknek is kardinális szerepük van.

Az attitűdök közül az altruista haszon mediálja a legnagyobb mértékben (közel 30%-ban) a CSR-gyakorlatot, ezt követi a CSR≠PR attitűd (26%-kal), s végül a morális haszon attitűd, mely az önmeghaladás érték és a CSR-gyakorlat összefüggéséből 16%-ot magyaráz (Szabó-Benedek, 2014).

A vizsgálat rámutatott arra, hogy a stratégiai CSR megvalósulásában egyéb külső tényezők (vállalati kultúra, elkötelezettség, előírások stb...) mellett nagy szerepe van a vállalatvezetők belső értékeinek, sőt a felelős vállalatirányítási attitűdjük is nagyban meghatározza vállalatirányítási döntéseiket, stratégiájukat. Éppen ezért a jövőben már a képzések és az oktatás során is nagy hangsúlyt kellene helyezni a stratégiai CSR kérdésre és beépíteni azt a menedzsmentképzések gyakorlatába, hogy több ilyen értelemben is sikeres és felelős gondolkodású vállalatvezető kerülhessen a már működő és újonnan alakuló cégek élére.

Hivatkozások

- [1] Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986): The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp.:1173-1182.
- [2] Benedek, A. (2015): Vállalatvezetői generációs csoportok értékpreferenciáinak CSR-központú vizsgálata *Acta Carolus Robertus* Vol.5 No.2 pp.12
- [3] Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, pp. 39-48.
- [4] Csath, M. (2012): Csath M. (2012): A humán tőke, mint versenyképességi tényező. In.: Poór J., Karoliny M., Berde CS., Takács S. (szerk) *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*. Budapest Complex Kiadó pp.: 37-52.
- [5] Husted – Allen's (2000): Is it ethical to use ethics as strategy? *Journal of Business Ethics* 27(1) pp.21-31.
- [6] Lantos, G. P. (2001): The boundaries of strategic corporate social responsibility, *Journal of Consumer Marketing* 18. Jg. (7) pp.:595-630
- [7] Schwartz, Shalom H. (2001): A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations.

- [8] Szabó-Benedek (2014): A CSR-gyakorlat vizsgálata a vállalatvezetői értékek és attitűdök tükrében. PhD értekezés Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola
- [9] Quazi-O'Brien (2000): An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 25. Issue 1. pp.: 33-51.

Kkv controlling

Bogáth Ágnes

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

Absztrakt: A controlling rendszer kiépítésének lehetőségei és határai egészen mások kkv-knál, mint nagyvállalatok esetében. A controlling kialakulása a nagyvállalati mérethez kapcsolódik. A szerzők egy része kizárólag a nagyvállalati controlling rendszerekkel foglalkoznak, meg se említve a kkv szektor érintettségét. A szerzők többsége érintőlegesen említi a kkv controlling sajátosságait. Csupán az utóbbi évtizedekben jelentek meg kifejezetten a kkv controllinggal foglalkozó tanulmányok. Tanulmányomban a szakirodalom áttekintésével megvizsgálom a kkv-k controlling tevékenységét, különbséget téve egyrészt a mikro-, kisvállalkozás másrészt a középállalkozás között.

Kulcsszavak: Kkv, controlling

1 Controlling és a kkv-k

Sinkovics(2006) úgy véli, hogy a kisvállalatok nagy többségénél egyáltalán nincs controlling, aminek oka a következőkben keresendő:

- A könyvelési gyakorlat az, hogy könyvelő vagy könyvelőirodát végzik a könyvelést a kis cégeknek. A legtöbbször ez azt jelenti, hogy a készített számlatükör a kialakított számlarend a Számviteli Törvénynek megfelel, viszont controllinghoz nem alkalmas.
- Könyvelők általában nem rendelkeznek controlling ismeretekkel. Munkájukhoz nem tartozik hozzá a tervezés, elemzés, beszámolás vagy értékelés, erre nincsenek is felkészülve.
- A vállalkozók maguk se rendelkeznek, nem hogy controlling, de legtöbbször számviteli ismeretekkel se. Nem tudják értelmezni a mérleget, eredménykimutatást vagy cash-flow kimutatást se. Sokszor mindezt rájuk kényszerített, drága kötelezettségként élik meg.
- Legtöbbjük úgy ítéli, hogy nincs is igényük pénzügyi adatszolgáltatásra.
- A vállalkozóknak nem áll rendelkezésre a szükséges anyagi keret controller alkalmazására.

Viszont Francsovics(2005) kiemeli, hogy a controlling eszköztárával mindenképpen élnie kell még a legkisebb vállalkozásoknak is, hiszen a vállalati célkitűzések meghatározásánál figyelembe kell venni ezek költségvonzatait, mérlegelni kell a várható nyereséget, mely tevékenységek már a controlling területéhez tartoznak. Hanyecz (2011) is hangsúlyozza, hogy minden vezető lát el controlling feladatokat, függetlenül attól, hogy ekként nevezi-e.

Hernádi(2007) rámutat, hogy a controlling végső célja a vállalkozás működésének hatékonyabbá tétele, ami kisebb vállalatoknál is értelmezhető, és a controlling eszközrendszerének felhasználásával a siker realizálható.

Egy a hazai kkv-k versenyképességét vizsgáló tanulmányban az úgynevezett gazella¹ típusú vállalkozások dinamikus fejlődésének okaiként a megkérdezett vállalkozások a rátermelt vezető irányítása mellett, többek közt², a controlling meglétét emelték ki fő sikertényezőként. (Papanek et al, 2009). Ez azért is kiemelten fontos, mivel a magyar gazdaságot leginkább ezek, a gazella vállalkozások viszik előre (Csikány és Takács, 2015)

Ez a kutatási is bizonyítja, hogy a kkv-k fejlesztésének hathatós eszköze a controlling valamely formában történő bevezetése. Komplex, nagyvállalti controlling rendszerre tagadhatatlanul nincs szükségük a kkv-nak, de célmeghatározó, tervező, ellenőrző, elemző, beszámoló és visszacsatoló rendszerek, tehát a controlling szabályozási körének valamilyen, a cég méretéhez igazodó összetettségű kiépítésének a kkv-ban igenis van létjogosultsága. (Boda és Szlávik, 2005)

Egy átfogó kérdőíves kutatásban (Kadocsa, 2012) a kkv-k mindössze 20%-ban volt tényleges controlling funkció jelen, a maradék 80%-ból csupán 11% tervezte ennek bevezetését. A controlling funkcióval rendelkező vállalatoknál se volt jellemző controller munkatárs vagy önálló controlling szervezet megléte. Ezen cégek vezetőinek igénye alapján rendszeresen, a controlling területére tartozó információkat állítottak elő, azonban ezt általában a vállalat könyvelője vagy külsős tanácsadó készítette, és igen ritkán készültek vállalati adminisztráció keretei között. Kadocsa ezt az alacsony arányt a cég vezetőinek alacsony végzettségéhez és a megfelelő gazdasági ismeretek hiányához köti.

Az informatikai eszközök rohamos fejlődésével a kkv-k számára is könnyen elérhetőek korszerű információgyűjtő és feldolgozó rendszerek. A controlling

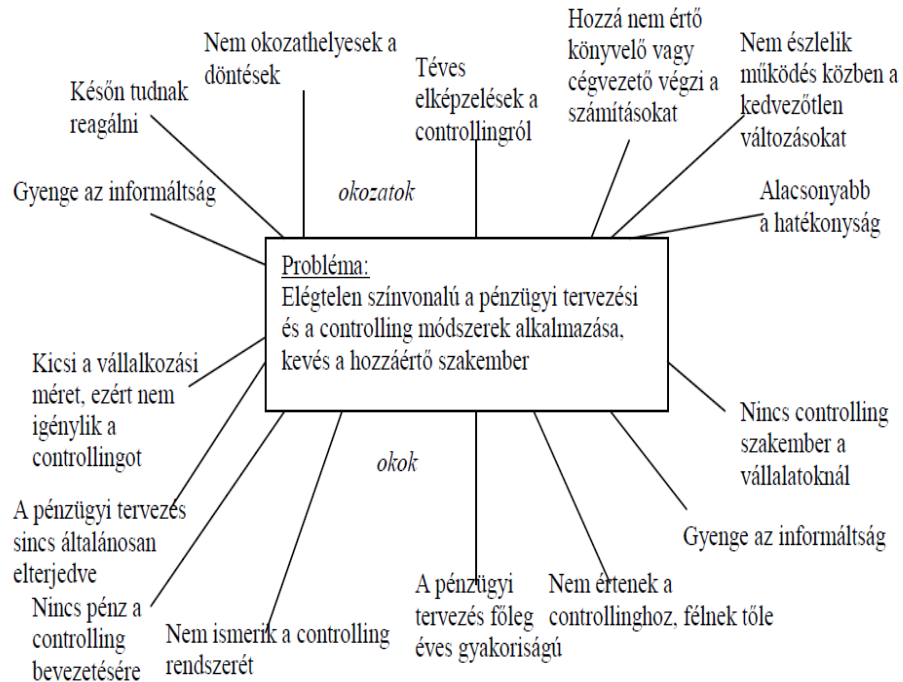
¹ Gazella típusú vállalkozás: dinamikusan fejlődő kkv-k (Vecsenyi, 2009)

² említésre kerül még a hozzáértő HR menedzsment és marketing valamint a minőségbiztosítási rendszer megléte

terjedését segítheti ebben a szektorban a fiatal vezetők számának növekedése, akik közül egyre többen rendelkeznek controlling ismeretekkel. Tovább erősíti ezt a tendenciát a kifejezetten erre a vállalkozói rétegre specializálódott tanácsadók egyre erőteljesebb megjelenése, akik segíthetik a céget controlling rendszer kialakításában és működtetésében. (Hernádi, 2007)

2 A kkv controlling kialakítása

A kkv szektor controlling hiányából fakadó problémáit Szóka(2007) a 1 .ábrán foglalja össze.



1.ábra
Kkv-nál a controlling rendszer hiányának problémafája
forrás: Szóka, 2007, 188p

Kkv számára kialakítandó, leginkább szükségeses controlling területeket Francovics (2005) a következőkben foglalja össze:

- Vállalti tervezés, célmeghatározás
- Információgyűjtés illetve az adatok elemzése és feldolgozása döntéstámogatás céljából
- vállalatirányítást támogató segédletek készítése
- terv-tény összehasonlítás, eltéréselemzés
- tervezési feladatok kiterjesztése adóügyekre

A kkv controlling rendszerének sikeres kiépítését Németh(2003) a következő kritikus tényezőktől tette függővé:

- Controlling koncepció megléte
- Ennek a koncepciónak megfelelnek-e a vállalati folyamatok
- Lehetséges-e a vállalati eseményeket a controlling koncepció alapján kellő részletességgel leképezni
- Lehetséges-e előre jelezni a vállalati folyamatok eredményeit illetve változásait és a változás kihatását. Valamint ezek összevethetők-e a tényleges megvalósulás mért eredményeivel.
- Elég pontosak-e a visszacsatolásból származó adatok, ahhoz, hogy ez alapján be lehessen avatkozni a vállalati folyamatokba
- Jobbító beavatkozási jelzés hatására van-e kényszer ennek végrehajtására
- szükséges-e javítani, finomítani a meglévő koncepciót

Szóka (2007) a 2.ábrán mutatja be a controlling módszerek bevezetésének, ezáltal a megvalósuló pénzügyi tervezésnek a vállalkozásra kifejtett pozitív hatásait:



2. ábra

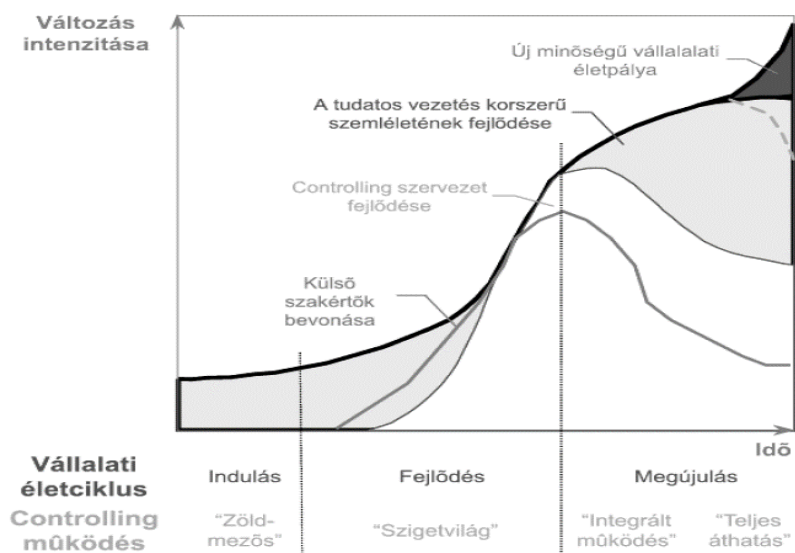
Kkv controlling rendszer bevezetésének célfája

forrás: Szóka, 2007, 188p

3 A vállalatok mérettől függő controlling tevékenységei

A különböző méretű vállalatok controlling használatának gyakorlatát tekintem át a következőkben. Markáns különbség van a kisvállalati és a középvállalati controlling megoldások között.

Az 3. ábra alapján (Maczó et al, 2007) a vállalat fejlődésével, méreti növekedésével az alkalmazott controlling funkciók is egyre összetettebbek.



3. ábra

A vállalat és a controlling fejlődése
forrás: Maczó et al, 2007, 42.p

- „Zöldmezős” A vállalkozás indításakor a legfontosabb vállalati célok a piaci térnyerés, pénzügyi stabilizáció elérése, a működésének az alapvető feltételeinek kialakítása. Ekkor a controlling tevékenységek általában nem határozzák meg konkrétan, még alacsonyok a szakmai elvárások. A legfontosabb controlling jellegű feladat a döntéstámogató információk feltárása és azonnali szolgáltatása. Ebben a szakaszban a controlling feladatokat többnyire a vezető látja el.
- „Szigetvilág” A fejlődési szakaszban a piaci helyzet stabilizálása és további piaci terjeszkedés a cél. Ezzel együtt az eredményesség és a szervezet fejlesztése is általános célkitűzés. Mindezzel párhuzamosan a vezető átadja, delegálja a controlling feladatokat, mivel itt már magasabb a szakmai színvonal szükséges ezekhez a tevékenységekhez. Gyakori a külső szakember bevonása.
- „Integrált működés” A megújulás szakaszában érkeznek el a cégek egy fordulóponthoz. A fejlődés a korábbi mennyiségi növekedéshez képest, már minőségi változásra van szükség mind piaci mind szervezeti működésben. Ekkor integrált controlling rendszer kialakítására van szükség, mely célirányosan összefogja az elkülönült vállalati szegmenseket. A controlling szemlélet kialakítása szükségszerű.

3.1 Mikro- és kisvállalkozások controlling tevékenysége

Kisvállalkozóknak szükségük lenne gazdálkodásuk hatékonyabbá tételéhez, számviteli és controlling ismeretekre, ennek segítségével tervezhetnék tevékenységüket, eredményesebben vezethetnék cégüket.

Kisvállalatoknál kevés a controlling feladat, mivel a szervezet egyszerű, a méret kicsi, a piaci aktivitás homogén, a környezetük a legtöbb esetben stabil átlátható, így a vezető képes ellátni az összes vezetői funkciót, így külön controller munkatársra nincs szükség. (Bodnár, 1999)

Sinkovics (2006) a következő controlling tevékenység javaslatokat állította össze kifejezetten kisvállalatok számára:

1. Árbevétel tervezés.
Érdemes havi bontásban készíteni, illetve éves összesítést végezni. Árbevétel tervezését tanácsos a fő termékek, szolgáltatások, és piacok szerint elvégezni.
2. Bevételek bontása készpénzes és számlás kategóriákra fő termékek, szolgáltatások és piacok bontásban.
3. Költségek alakulása
Havi és éves szinten érdemes vezetni. Költségeket elsősorban az elszámolás módja szerint érdemes csoportosítani:
 - a. Közvetlen költségek. Fő termékek és szolgáltatások szerint, az ezekhez kapcsolódó anyag, bér, járulék, bérteher, egyéb bontásban
 - b. Közvetett költségek. A klasszikus bontást követve:
 - üzemi általános költség, mely a termékek, szolgáltatások előállításához kapcsolható költségeket takarják, pl. előállító eszközök amortizációja, közvetett anyag, bér költség...stb.
 - Vállalkozás általános költségei, melyek a működéshez kapcsolódó költségek, ide tartozik a menedzsment, finanszírozási értékesítési költségek.
4. Kiadások alakulásának nyomon követése havi és éves bontásban, a költségeknél ismerttetett csoportosításban.
5. Fedezet és nyereség figyelemmel kísérése, legalább éves bontásban. Ez magába foglalja a fedezet, üzemi üzleti, szokásos

vállalkozói eredmény, mérleg szerinti eredmény, fedezeti hányad és egyéb pénzügyi mutatók vizsgálatát.

6. Cash-flow kimutatás vizsgálata, ezen belül a három tipikus cash-flow figyelemmel kísérése:
 - a. Működési cash-flow
 - b. Beruházási cash-flow
 - c. Finanszírozási cash-flow

A controllingot segítő informatikai háttér igény szerény ennél a méretkategóriánál. Tárolt adatok nyújthatnak megfelelő információs alapot a controlling tevékenységekhez. Amennyiben használnak valamilyen rendszert, ezt ún.: „szigetrendszerként” üzemeltetik, vagyis az adott rendszer, egy-egy vállalati problémára ad megoldást, például rendeléskezelés, készletnyilvántartás, viszont az adatok kezelése nem egységes. (Pollákné, 2004) Elsősorban az ügyfelek, rendelések kezelése igényel informatikai háttérrel, ami megoldására sokszor elegendő a Microsoft Excel kínálta lehetőségek, de ennél átfogóbb megoldást kínálnak a „cloud computing” vagyis felhő alapú számítástechnikai szolgáltatások, amik Magyarországon is egyre jobban terjednek. Üzleti intelligencia informatikai rendszer bevezetése kínál újabb lehetőséget a vállalati adatok hathatós feldolgozására. Sasvári (2014) egy kérdőíves kutatásában arra az eredményre jutott, hogy a kis- és középvállalkozások alig, míg a mikrovállalkozások egyáltalán nem használnak ilyen eszközöket, ahol mégis alkalmazzák, ott a controlling, piaci elemzés és pénzügyi elemzés területein sikeresek.

3.2 Középvállalkozások controlling tevékenysége

Középvállalkozássá váláskor merül fel először komolyan az igény összetett, mindent átfogó tervek készítésére. Ennél a vállalatméretnél már az cégvezető egyedül nem képesek napi szinten ellátni a vállalati folyamatok irányítását. Sokszor csak azt tapasztalja, hogy a forgalomnövekedéssel párhuzamosan, látszólag indokolatlanul csökken a profit, késnek a teljesítések, csökken az árbevétel, megugranak a költségek. Az okok szervezési, tervezési hibákra vezethetők vissza. Változtatás szükséges, mégpedig a következőképpen: információgyűjtés, kategorizálás és elemzés végzése, tehát átfogó információs rendszer és tervezési illetve controlling rendszer kialakítása.

A középvállalati controlling kialakításának lépései 4.ábra szemlélteti

| | | | | |
|---|--|---|---|--|
| A belső számvetel felmérése – Kalkulációs egységek – Folyamat kontrolling – Árbevétel kontrolling | Pénzügyi kontrolling, költségvetés készítés – Mutatószámok és átfogó elemzés – Pénzügyi eszközök (például cash flow) | A kontrolling fejlesztése – Projektek – Beruházások – K+F | Portfólió- pozicionálás – SÜE helyzete – Vállalat helyzete | Lehetőségek – Munkaerő – Kapacitás – Erőforrások |
| <p style="text-align: center;">Alapok</p> – Párhuzamos elszámolási rendszerek (fedezettség alapján, az összköltség- számítás háttérbe szorul). – Pénzügyi könyvelés. | | | | |

4.ábra

A kontrolling kiépítésének lépései a középvállalatoknál
forrás: Witt, F. J.-Witt, K., 1994, 16.pp.

Sinkovics (2006) elsősorban középvállalatok számára a következő contolling tevékenységeket javasolja:

- éves árbevétel és árres tervezés, elemzés
- közvetlen költségek tervezése, elemzése költségviselő és szervezeti egység szerinti bontásban
- közvetett költségek tervezése, elemzése
- nyereségtervezés, nyereségelemzés vállalati szinten, termékcsopontonként és termékenként egyaránt
- beruházás tervezés, elemzés
- készletek tervezése, elemzése
- cash-flow terv készítés, finanszírozás-tervezés ezek megvalósulásának utólagos elemzése

Szukits (2014) longitudinális vizsgálatában³ arra az eredményre jutott, hogy a közép és nagyvállalati felső vezetők úgy ítélik meg, hogy a vállalat sikerességéhez enyhén, de folyamatosan növekvő mértékben hozzájárul a vállalati controlling rendszer.

Horváth (2003) szerint a controller feladatkörét erősen befolyásolja a vállalat mérete. Míg a klasszikus controlleri munkakör a nagyvállalatok jellegzetessége, addig a középvállalatok életében a controller sokszor mindeneként van jelen, feladatköre kibővül egyéb vállalati tevékenységekkel. Ennek oka, hogy középvállalatoknál sincs sokszor szükség egy teljes állású controller munkatársra, így munkakörét tágítják, aminek köszönhetően munkapotenciálja nem vész kárba a cég számára.

Összegzés

Napjaink egyik központi gazdasági kérdése miként lehetne a kkv-k teljesítményét növelni, ezáltal az egész gazdaságot élénkíteni. Véleményem szerint, az átgondolt döntések, a meglévő erőforrások optimális felhasználása, a vállalati működés adatainak gyűjtése és feldolgozása mind, mind controlling tevékenység, attól függetlenül, hogy ezt külön szakember végzi vagy a vállalat vezetője. Így megállapítható, hogy a kkv-knál értelmezhető a controlling.

A controlling jelentősége a kkv-nál elhanyagolhatónak tűnhet egy felületes szemlélő szemszögéből. Viszont, ha a vállalkozások működésének mélyére nézünk, akkor láthatjuk, hogy a controlling jelen van a legkisebb cégek életében is és áthatja a tevékenységeiket. Még ha nem is szakemberek végzik ezeket a feladatokat, de célkitűzést, tervezést, az elért eredmények ellenőrzését és ezekből következtetések levonását és felhasználását a későbbi gazdasági döntésekben, tehát a controlling tevékenységeket, minden józan gondolkodású és a vállalkozását sikerre vivő vezető megkerülhetetlenül végez. Ezek a tevékenységek, ahogy nő a vállalkozás, egyre szakszerűbb és egyre komplexebb kivitelezését igényli a cég. A méretbeli növekedés, a kisvállalkozásból középvállalkozássá válás vízváltszó a controllinghoz való hozzáállásban. Míg kisvállalkozásként csupán erősen ajánlott lehetőség a controlling szemlélet kialakítása, középvállalatként ez a fennmaradás egyik alapfeltétele.

Meglátásom az, hogy bár az adott cégek bizonyos mértékben használják a controlling eszköztárát, ám ezt leginkább ösztönösen, „józan üzleti eszük” szerint

³ a kérdőíves mintafelvétel 1996, 1999, 2004 és 2009-ben, közel 200-200 közép és nagyvállalat bevonásával történt

teszik. A szektor controllinggal történő fejlesztésének lehetőségét abban látom, hogy a controlling módszerek tudatos és tudományos használatát segítjük elő.

Felhasznált irodalom

- [1] Boda Gy., Szlávik P.(2005): Controlling rendszerek, KJK KERSZÖV könyvkiadó
- [2] Bodnár, V. (1999): Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság Ph.D disszertáció. BKÁE
- [3] Csikány F., Takács I. (2015): A GAZELLÁK HÚZZÁK A MAGYAR GAZDASÁGOT? – AVAGY A GYORSAN NÖVEKVŐ KKV-K JELLEMZŐI, HAZAI HELYZETÜK, ACTA CAROLUS ROBERTUS 5 (2), Károly Róbert Kutató-Oktató Közhasznú Non-profit Kft. , Gyöngyös
- [4] Francsovcics A.:(2005) A CONTROLLING FEJLŐDÉSÉNEK SAJÁTOSÁGAI Ph.D. értekezés, Budapest (letöltve 2016.05.29 http://phd.lib.uni-corvinus.hu/170/1/francsovcics_anna.pdf)
- [5] Hanyecz L.:(2011) Modern vezetői controlling - Gazdálkodás – Menedzsment, Saldo Kiadó, ISBN 9789636383794, 350pp
- [6] Hernádi L.: (2007) Üzleti tervezés és a controlling a kisvállalatoknál a vállalkozások méretének hatása az üzleti tervezés és controlling rendszerekre, Ph.D. értekezés, Miskolci Egyetem (letöltve 2016.05.15 http://193.6.1.94:9080/JaDoX_Portlets/documents/document_5787_section_1203.pdf)
- [7] Horváth, P. (2003): A Controller: a vezetés navigátora Menedzsment Fórum, 2003. január 14. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9708>
- [8] Kadocsa Gy.: (2012) A hazai kis és közepes vállalkozások helyzete és fejlesztési lehetőségei, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, Budapest
- [9] Maczó K., Bácsfalvi M.,Bordáné Rabóczy M.,Csengői Cs.,Gyökér I.,Horváth E., Kirchnopf Gy.,Kiss F.,
- [10] Kocsis J.,Koczor Z.,Maczó K.,Németh B.,Pákozdi S.,Papp O.,Pataki B.,Romhányi G.,Sándor L.(2007): A controlling gyakorlata, 553p (letöltve 2017.03.10 forrás: <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/controlling-gyakorlatban/ch01s04.html>)
- [11] Németh I.(2003): Kontrollinig kis és középvállaltoknak, <http://www.mfor.hu/cikkek/10450.html>, Menedzsmentforum (letöltés 2017.03.28)

- [12] PAPANÉK G.(2009): A gyorsan növekvő magyar kis- és középvállalatok a gazdaság motorjai, Közgazdasági Szemle, LVII. évf., 2010. április (354–370. o.)
- [13] Pollákné Császár, E.: (2004) A vállalati pénzfolyamok menedzselésének változásai és sajátosságai a kis- és középvállalati szférában – IT összefüggések és az EU-csatlakozás hatásai, EU working papers 3/2004 (letöltve 2016.06.06: http://epa.niif.hu/00000/00026/00024/pdf/05_pollakne.pdf)
- [14] Sasvári P.: (2014) A magyarországi vállalkozások üzleti intelligencia használatának vizsgálata, Kulturális és társadalmi sokszínűség a változó gazdasági környezetben, ISBN 978-80-89691-10-4 173-183pp
- [15] Sinkovics A. (2006): Kisvállalkozások controlling megoldásai, Controller II évf. július-augusztus, 24p 1-2p Ecovit Kft ISSN 1787-3983
- [16] Szóka, K.:(2007) A pénzügyi-számviteli tervezés és a controlling összefüggései és gyakorlata (Különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra) Doktori (Ph.D.) értekezés, Sopron, (letöltve 2016.05.30 <http://doktori.nyme.hu/222/1/disszertacio.pdf>)
- [17] Szukits Á.: (2014): A CONTROLLING SZERVEZETI JELENTŐSÉGE a MAGYAR VÁLLALATOKNÁL, Vezetéstudomány, XLV. ÉVF. 2014. 9. SZÁM / ISSN 0133-0179 12-25pp
- [18] Vecsényi, J.: (2012): Kisvállalkozások indítása és működtetése, Perfekt Kiadó, Budapest
- [19] Witt, F-J-Witt, K. (1994): Controlling kis- és középvállalkozások számára. Springer Hungarica Kiadó kft, Budapest.

Az EU szerepvállalása a befektetési piacok válság kezelésében

Bogáth Emese Melinda

PhD hallgató, Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok
Doktori Iskola
bogathe@gmail.com

Dr. Bárczi Judit

Egyetemi docens, Szent István Egyetem, Üzleti tudományok Intézete
barczy.judit@gtk.szie.hu

Absztrakt: A világgazdaság számos területét mélyen érintette a 2008-ban kirobbant gazdasági világválság. A gazdaság számos szegmense került veszélybe, családok kerültek a tönk szélére. Hogy a jövőben elkerüljük a hasonló, drámai helyzetet, egy szabályozói árhullám vette kezdetét 2010-ben, amely még a mai napig is tart. Mivel az alapvető probléma abból gyökerezett, hogy a pénzügyi intézmények nem a nemzetgazdaság működésének elősegítésére összpontosítottak, hanem inkább a rövid távú haszonszerzést helyezték előtérbe. A kockázat vállalás terén sem voltak korlátok, és ez által nagyon sok felelőtlen döntés született. Az ilyen morális problémák kiküszöbölésére született meg a terv, egy átfogó egységes szabályozási reform kidolgozására, amely az Európai Unió szintjén valósul meg a korábbi nemzeti szabályozással ellentétben, és a gazdasági és pénzügyi tevékenységek teljes körét lefedi. A tanulmány az új szabályozás alappilléreit és lehetőségeit mutatja be.

Kulcsszavak: gazdasági világválság, kockázat, befektetés, szabályozás

1 Szakirodalmi áttekintés

A világ számos más területéhez hasonlóan, Európának is szembe kellett néznie az 1929. évi gazdasági világválság óta a legsúlyosabb pénzügyi krízissel.

A 2007-2010-es globális pénzügyi válságot, ami becslések szerint is több trillió dollárnyi veszteséget hagyott maga után szerte a világon, nem háború és nem is nagyobb recesszió okozta, hanem az amerikai egyesült államokbeli „árnyék bankrendszer”, vagyis a befektetési bankok, fedezeti alapok és szupermarketek

saját bankjainak „animal spirit -je” és azok az elegáns matematikai modellek, amelyek irreleváns premisszákon alapulnak, és amelyeket a legtöbb pénzügyi vezető valójában meg sem értett (Végh, 2013).

A 2007 márciusában kezdődő, 2008 őszére kiterjedő gazdasági világválság természetesen utolérte a befektetési területet is, de talán nem sújtotta olyan mértékben, mint a háztartásokat (Csiszárík-Kocsir, 2011a; 2011b, 2012). Utóhatásaként egy igazi szabályozói árhullám indult meg, főleg az Európai Unió szintjén, melynek jelei a 2010-es évben jelentkeztek először. Az Európai Unióban 2008. november 26-án fogadta el a Bizottság az európai gazdasági fellendülés tervéről szóló közleményt, amelynek célja, hogy elősegítse Európa kilábalását a válságból. A fellendülési terv a kereslet ösztönzésére, a munkahelyek megőrzésére és a bizalom helyreállítására irányuló rövid távú intézkedéseket foglalt magába, valamint olyan „okos” beruházásokat, amelyek célja, hogy hosszú távon magasabb növekedést, fenntartható jólétet biztosítsanak (Európai Bizottság közleménye, 2008).

Annak ellenére, hogy a válság kirobbanásáért nem a befektetési szektor volt a felelős, mégis a legnagyobb horderejű változások ezen a területen jelentek meg. A befektetési alapokat szabályozó törvényen az Európai Unió új irányelvek (UCITS IV.) alapján 2011. júliusban változtattak, amely Magyarország számára is kötelezettséget jelentett. A UCITS (átruházható értékpapírokkal foglalkozó kollektív befektetési vállalkozások, magyar rövidítés szerint ÁÉKBV) szabályozás alapvetően arra szolgál, hogy az Európai Unión belül könnyebbé tegyék a befektetési alapok értékesítését. A legjelentősebb változás, hogy az alapok egy európai útlevelet kapnak, ennek segítségével pedig elég csak egy országban az alapkezelőnek bejegyeztetnie az alapot (Lentner, 2016).

Azt még nem tudhatjuk, hogy hosszútávon ezek a módosítások milyen következményekkel fognak járni, segítik-e a befektetési piac fejlődését vagy sem. A szabályozó hatóságok szerepe megnő és ezek a szabályozások egyre inkább EU-s szinten fognak megvalósulni (Szabó - Végh, 2011).

A kirobbanó recesszió nagymértékben sújtotta a nemzetgazdaságok mindegyikét. Azonban, ahogy szokták mondani „Minden rosszban van valami jó”, ez az összeomlás is hozott pozitív dolgokat. Hisz a világ 20 vezető gazdasága kötelezte el magát, hogy közösen, együttműködve keressék a megoldást, hogy a jövőben hasonló helyzet többé ne állhasson elő (Lentner – Zéman, 2016, Szakács et al , 2016)).

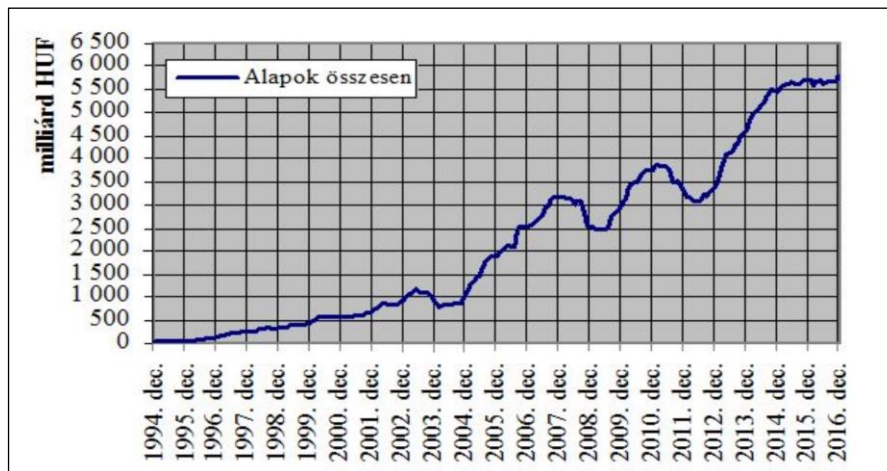
2 Anyag és módszer

Mielőtt rátérnénk a probléma kezelésére, fontosnak tartjuk bemutatni a válság okozta problémákat. A tanulmány a BAMOSZ (Befektetési Alapkezelők és

Vagyonkezelők Magyarországi Szövetsége) és MABISZ (Magyar Biztosítók Szövetsége) adatbázisát használva mutatja be a befektetési szektor alakulását a válság kirobbanásának hatására. A vizsgált időszak 1994-től 2016 decemberéig terjed, és a befektetések mellett kitér a biztosítási piacra is, amely a Unit Linked biztosítások és eszköz-forrás menedzsmentje révén szoros kapcsolatban áll a befektetési szegmensekkel.

3 A befektetési piac alakulása

Tulajdonképpen, hogy a befektetési piac alakulásáról minél átfogóbb képet kaphassunk, egy hosszabb időszak vizsgálata szükséges. A tanulmány ezért 1994-től egészen 2016-ig terjedő időszakon keresztül mutatja be a befektetési alapokban kezelt tőke alakulását. A következő ábrán jól látható a fent említett 22 év adata. A befektetési alapok piaca a válságot megelőző időszakban rohamosan fejlődött. Azonban gazdasági válság okozta nagy törés miatt, a tőke a 2007-es év végén érezhetően el kezdett csökkenni és ez a folyamat egészen a 2009-es év közepéig nem is állt meg. A mélypontot követően a piac újra fellendült és egy újabb visszaesés után, amely 2010 és 2012 között volt a gyarapodás még jelentősebben megindult.



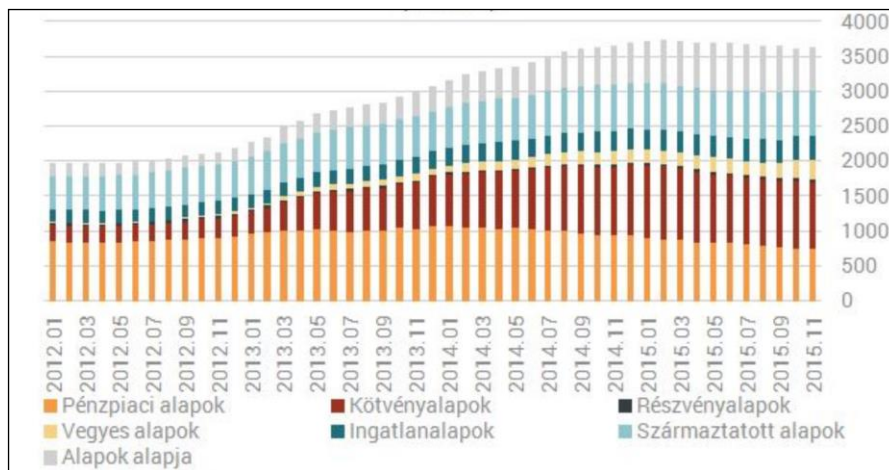
1. ábra:

A befektetési alapokban kezelt tőke alakulása 1994 és 2016 között

Forrás: BAMOSZ hivatalos honlapja

A befektetési alapoknak köszönhetően olyan tőke áramlik, amely vagy nem kerülne be a gazdaságba, vagy kis vagyontömege miatt nem ekkora mértékben. Ezek, befektetési alapokban összegyűjtve azonban jelentős tőkét képviselhetnek.

A tanulmány a válságkezelésre összpontosít, így a következő statisztikák, már egy szűkebb időintervallumot tartalmaznak. Az alábbi, 2. számú ábra a befektetési alapok megoszlását mutatja be 2012 és 2015 között. Míg 2012-ben a magyar háztartások, megtakarításuk legnagyobb részét pénzpiaci alapokban helyezték a 2015-ös évhez közelítve ez az arány inkább a kötvényalapok felé tolódott el. A vegyes alapok is egyre nagyobb részt kaptak a befektetési piacon. Míg a pénzpiaci alapok alacsony kockázatúak a kötvény- és a vegyes alapok közepes kockázatot képviselnek. Ebből látható, hogy mind a befektetési, mind a magasabb kockázatvállalási hajlandóság növekedésnek indult.



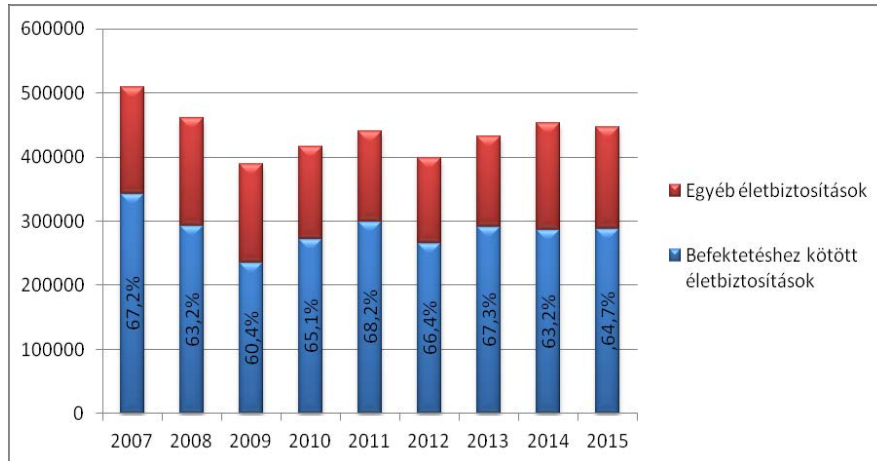
2. ábra

A befektetési alapok megoszlása a háztartásoknál (mrd Ft) 2012 és 2015 között

Forrás: BAMOSZ hivatalos honlapja

A 2015-ös évben rendelkezésre álló adatok szerint ugyan lassú, de csökkenő tendencia figyelhető meg. Véleményünk szerint ez még nem ad okot az aggodalomra, mivel a válságot követő néhány év kilátástalan helyzetéhez képest még mindig sokkal magasabb a befektetési alapok száma a háztartásoknál.

A biztosítási piacon az elmúlt években végbement fejlődési folyamatokat megvizsgálva két erős, egymással összefüggő tendencia figyelhető meg. Az egyik a unit linked típusú életbiztosítások értékesítésének dinamikus emelkedése, amely azt eredményezi, hogy a „hagyományos” életbiztosítások mindinkább a háttérbe szorulnak, valamint a BEK biztosítások mögötti befektetések kockázatainak növekedése. Az elemzett időszakban, egészen 1999-ig a Unit Linked mint önálló életbiztosítási típus nem szerepelt a MABISZ évkönyveinek kimutatásaiban, csak a vegyes életbiztosítások adatait vizsgálták. Az alábbi grafikon jól szemlélteti ezen biztosítás egyre nagyobb térhódítását az életbiztosítási területen.



3. ábra:

A unit linked biztosítások aránya a teljes életbiztosítási piacon a díjbevételek tekintetében

Forrás: MABISZ hivatalos honlapja

Ennek a jelenségnek a háttérében valószínűleg a magánszemélyek egyre nagyobb öngondoskodási hajlandósága és a megtakarítások növekedése áll. Az elmúlt években egyre népszerűbbé váltak a unit linked életbiztosításokhoz kínált egyre kockázatosabb eszközalapok, melyek a magas hozam reményében egyre nagyobb teret hódítottak a befektetési piacon. Hogy mi számít kockázatosnak és mi nem? Általában azokat tartjuk kockázatos befektetésekknek, amelyek értéke képes hirtelen és nagymértékben megváltozni. Minél kisebb egy termék kockázata, annál alacsonyabb hozamot ígér, azonban a nagyobb kockázattal együtt nő a realizálható hozam nagysága is. Természetesen mindenkinek más az a határ, ami felett egy befektetési termék kockázatosnak ítéli meg. Vannak, akik rosszul türik a kockázatot, így inkább lemondanak a magasabb hozamról, viszont akadnak olyanok is, akik mindent bevetnek egy esetleges magasabb nyereség elérése érdekében.

4 Az új szabályozás alappillérei

Egy a 2008-as válsághoz hasonló méretű recesszió elkerüléséhez nélkülözhetetlenné vált egy széleskörben alkalmazható biztonsági terv kidolgozása. Eerre reagálva az Európai Bizottság javaslatot nyújtott be az Európai Parlamentnek és Miniszterek Tanácsának a 2008-ban bekövetkezett válság megismétlődésének megakadályozására. Az alapvető probléma abból gyökerezett, hogy a pénzügyi intézmények nem a nemzetgazdaság működésének elősegítésére összpontosítottak, hanem inkább a rövid távú haszonszerzést helyezték előtérbe. Sőt a felelőtlen kockázatvállalást nyíltan jutalmazták. Az ilyen morális problémák

kiküszöbölésére született meg a terv, egy átfogó egységes szabályozási reform kidolgozására, amely az Európai Unió szintjén valósul meg a korábbi nemzeti szabályozással ellentétben és a gazdasági és pénzügyi tevékenységek teljes körét lefedi.

Az új szabályozás 4 alappilléren nyugszik:

- Átláthatóság
- Felelősség
- Felügyelet
- Válságmegelőzés és -kezelés (Végh - Zéman – Lukács, 2014).

A következőkben ezekről szeretnénk néhány szót ejteni.

Az átláthatóság hiányát sokáig a pénzügyi tevékenységek bonyolultságával, szerteágazásával és összetettségével magyarázták. A válság azonban rávilágított, hogy valamennyi pénzügyi szereplőnek megfelelő szabályozás és felügyelet alá kell tartoznia. A korábbi szabályozások átdolgozása vagy megerősítése szükséges. Ennek érdekében több célkitűzés is született.

Az alternatív befektetési alap-kezelőkről szóló irányelvre vonatkozó javaslat szerint a bizottság biztosítani akarja, hogy egységes szabályok alapján lehessen nyomon követni a lehetséges kockázatokat, amelyek a pénzügyi stabilitást fenyegetik. A befektetési-alap kezelők csak az átfogó feltételrendszernek eleget téve léphetnek be az Európai Unió piacára.

A származékos és short ügyletek vonatkozásában az Európai Bizottság szabványos derivatívaszerződéseket javasol, melyeket központi szerződő feleken keresztül számolnak el, csökkentve a fizetéseképtelenségből származó esetleges kockázatot. Emellett az európai ügyletre vonatkozó információkat jelenteni kell a kereskedési adattáraknak, ezzel biztosítva az adatokhoz való hozzáférést.

A pénzügyi eszközök piacairól szóló irányelv (MiFID – Directive on Markets in Financial Instruments) szerint a bizottság még átláthatóbb kereskedést javasol a pénzügyi eszközök területén. Ezzel könnyítve meg a különböző eszközök Európán belüli kereskedését.

A fogyasztók és befektetők pénzügyi rendszerbe vetett bizalma érdekében pénzügyi szolgáltatást nyújtók felelősségvállalásának szigorítása szükséges. Egyrészt a piaci visszaélések megelőzésre érdekében, másrészt, hogy vállalatirányítási szinten javuljon a pénzügyi intézmények kockázatvállalási kultúrája. Fontos, hogy a joghézagok megszűnjenek, és hogy az alkalmazott irányelvek a tőzsdén kívüli származékos és a multilaterális kereskedésben alkalmazott eszközökre is kiterjedjenek.

Vállalatirányítási szinten a vállalkozás hosszú távú pénzügyi érdekeit kell előtérbe helyezni. Ez nagyobb hatáskört és függetlenséget biztosít a kockázatkezelőknek. A részvényesek, auditorok és pénzügyi felügyelők szerepvállalásának előtérbe helyezése szintén fontos lépcsőfoka egy új felelősségteljes működés számára.

A bekövetkezett világválság rávilágított arra, hogy a nemzeti felügyeletek között fennálló koordináció terén hiányosságok vannak. Ennek kiküszöbölésére született meg a javaslat egy uniós szintű felügyeleti rendszer kidolgozására.

A 2011 elején hatályba lépő Európai Felügyeleti Keret magába foglalja az Európai Rendszerkockázati Testületet, amely biztosítja, hogy a makrogazdasági kockázatokat kellő időben felismerjék és kezeljék. Az EBA (European Banking Authority), EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority) és ESMA (European Securities and Markets Authority) az európai ágazati felügyeleti hatósággal karöltve megkezdte egy egységes „szabálykönyv” kidolgozását.

A bizottság a hitelminősítők működésének felügyeletét is uniós szintre kívánja emelni, előírva, hogy az ESMA keretében nyilvántartásba kell venni azokat. A hatóságnak kizárólagos felügyeleti hatásköre van a minősítők felett és a strukturált pénzügyi eszközök kibocsátóinak minden érdekelt hitelminősítő számára hozzáférést kell biztosítania az információkhoz.

A legfontosabb az, hogy a 2008-ban bekövetkezett gazdasági összeomlás ne következzen be újra. Ehhez szükséges, hogy a pénzügyi rendszerbe egy megfelelő előrejelzési metódust kell kidolgozni. Ehhez a legfontosabb lépések, egy hatékonyabb likviditási rendszer kidolgozása a Tőkekövetelmény-irányelv (CRD) alapján.

A számviteli standardok célja, hogy segítséget nyújtson a felhasználói döntésekhez, jobban tükrözze a kitűzött értékeket.

A szanalási alapok létrehozása segítséget nyújt abban, hogy a felszámolással járó költségek nem az adófizetőket terhelje. Ezeknek az alapoknak kellő tőke áll rendelkezésére, hogy fedezetet nyújtson egy átlagos méretű bank csődje esetén. Ezzel kerülve el azt, hogy a fizetéseképtelenség ne lehessen hatással a pénzügyi rendszer stabilitására.

A válság hatására 2014. május 15-én fogadták el a MiFID II, a pénzügyi eszközök piacairól szóló új irányelvet (2014/65/EU). Ezen uniós jogszabály a fentebb említett javaslatok szerint pénzügyi piacokon lebonyolított kereskedelmi tevékenységet megfelelően szabályozza, új jogi keretet biztosítva neki, és nagyobb hangsúlyt fektetve a befektetők védelmére. Az irányelv főbb célja a pénzügyi termékek szabályozott kereskedelmének biztosítása nemzetközi szinten. Az átláthatóság megerősítése illetve növelése, mely elsősorban a pénzügyi eszközök árára vonatkozik. Az árupiaci spekulációs lehetőségek „kordában tartása”, korlátozása. Az új technológiák miatti kihívásokra való időbeni reagálás, valamint a befektetők védelme.

A kormányoknak a 2014-es uniós rendeleteket és irányelveket harmonizálniuk kell nemzeti szinten. A pénzügyi eszközök piacáról, piaci visszaélésekről és a befektető-védelemről szóló jogszabályoknak a nemzeti jogrendbe legkésőbb 2016. július 3-ig meg kellett jelenniük, és 2017. január 3-dikával hatályba kellett lépniük.

Összegzés

A válságot megelőző időszakban befektetési alapok piaca rohamosan fejlődött, majd a gazdasági válság miatt erőteljesen elkezdett csökkenni, ez a tendencia 2009-es év közepéig tartott. A mélypontot követően egy fellendülési és egy újabb visszaesési szakasz után, 2010 és 2012 között jelentősebb emelkedésnek indult. A magyar háztartások a válságot követő néhány év kilátástalan helyzete után növelték befektetéseiket a befektetési alapokba, még pedig úgy, hogy mind a befektetési, mind a magasabb kockázatvállalási hajlandóság növekedésbe kezdett. A biztosítási piacon pedig a „hagyományos” életbiztosítások egyre inkább háttérbe szorulnak, míg a unit linked típusú életbiztosítások értékesítése dinamikus emelkedik. Következésképpen ennek háttérében, valószínűleg a magánszemélyek egyre nagyobb öngondoskodási hajlandósága, valamint a megtakarítások növekedése áll.

A tanulmány jól példázza, hogy a 2008-ban kirobban gazdasági világválság a sok negatívum és nehézség ellenére pozitívumot is eredményezett. Az addig nemzeti szinten történő gazdasági szabályozás tekintetében az Európai Unió országai között egy nemzetközi összefogást teremtett meg, mely egy magasabb szinten irányított szabályozási rendszer megszületését eredményezte. Ennek köszönhetően a jövőben csökkenthető egy újabb recesszió kirobbanásának az esélye, de végül, ha mégis megtörténne az összeomlás, akkor a válság okozta helyzet súlyossága ezekkel az intézkedésekkel mérsékelhetővé válik.

Felhasznált irodalom:

- [1] BAMOSZ (2003): Vagyon-, alap- és portfóliókezelés. AULA KIADÓ
- [2] Csiszárík-Kocsir Á. (2011a): A gazdasági válság hatásainak vizsgálata életkor szerint egy primer kutatás eredményeinek tükrében, Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia, Kecskemét, 2011. augusztus 25., Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar, 203.-207. old.
- [3] Csiszárík-Kocsir Á. (2011b): A gazdasági válság hatásai az iskolai végzettség alapján képzett csoportokban egy kvantitatív kutatás eredményeinek tükrében, Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia, Kecskemét, 2011. augusztus 25., Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar, 208.-212. old.
- [4] Csiszárík-Kocsir Á. (2012): A gazdasági válság hatására kialakult recesszió érzékelése egy kérdőíves kutatás eredményeinek tükrében, Humánpolitikai Szemle, 2012. március, 52.-60.old.
- [5] Lentner Cs. (2016): A gazdasági válság hatása a globális, uniós és hazai szabályozási környezetre. In: Auer Ádám, Papp Tekla (szerk.) A gazdasági világválság hatása egyes jogintézményekre Magyarországon és az Európai Unióban: Interdiszciplináris és jogösszehasonlító elemzés. 272 p. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2016. pp. 45-84.

- [6] Lentner Cs.- Zéman Z. (2016): Manipuláció s krízi – role v economicce. *Modern Science / Moderni Veda* 2016: (3) pp. 45-58.
- [7] Szabó S.- Végh K. (2011): A gazdasági válság hatása egy hazai részvénytársaság értékelésén keresztül. In: Balázs Judit, Székely Csaba (szerk) *Változó környezet - Innovatív stratégiák: nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából. Konferencia helye, ideje: Sopron, Magyarország, 2011.11.02 Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, 2011. pp. 4-5.*
- [8] Szakács A.- Szakács Zs. – Zéman Z. (2016): A takarékoskodás, a biztosítások és a banki kölcsönök kapcsolata. In: Bene Sz. (szerk.) *XXII. Ifjúsági Tudományos Fórum. Konferencia helye, ideje: Keszthely, Magyarország, 2016.05.26 Keszthely: Pannon Egyetem Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar, 2016. pp. 1-6.*
- [9] Végh Klaudia Katalin (2013): A 2007-ben kirobbant pénzügyi válság hatásainak értékelése a befektetési alapoknál Magyarországon. Ph.D. értekezés. Gödöllő. 120 p.
- [10] Végh Klaudia- Zéman Zoltán- Lukács János (2014): The impact of the economic crisis on mutual funds in Hungary. *Controller Info Studies*. 220 p. Budapest: Copy & Consulting Kft, 2014. pp. 179-186.
- [11] Az Európai Unió Pénzügyi reformra vonatkozó ütemterve (2010), Internetes jegyzet, Letöltve 2016. április 18-án
- [12] BAMOSZ hivatalos honlapja, www.bamosz.hu
- [13] BAMOSZ (2010): Éves jelentés 2010. Internetes jegyzet, Letöltve 2014. április 22-én
- [14] <http://www.bamosz.hu/documents/10157/b05a3860-03b8-455f-853a-7d8c35ee211d>
- [15] BAMOSZ (2014): Márciusi hírlevél, További a növekedés a befektetési alapok piacán. Internetes jegyzet, Letöltve 2014. április 22-én
- [16] <http://www.bamosz.hu/documents/10157/8375fb6d-b939-48a8-b500-5a0fa88ed211>
- [17] <http://www.bankmonitor.hu/content/1792.htm>
- [18] http://www.oecd-ilibrary.org/economics/household-saving-rates-forecasts_2074384x-table7
- [19] Infojegyzet 2016/17 (2016): Befektetési Szolgáltatásnyújtás, Internetes jegyzet, Letöltve 2016. április 25-én
- [20] MABISZ hivatalos honlapja, www.mabisz.hu
- [21] MNB hivatalos honlapja, www.mnb.hu

- [22] Európai Bizottság közleménye, (2008):
<https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/?fuseaction=list&coteId=1&year=2008&p=4&language=hu>

A könyvvizsgálat minőségbiztosításának nemzetközi és hazai vonatkozásai

Dr. Borzán Anita

Egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar
Borzán.Anita@uni-bge.hu

Dr. Szekeres Bernadett

Főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar
Szekeres.Bernadett@uni-bge.hu

Abstract: Napjainkban a könyvvizsgálati munka minőségbiztosításának fontosságát és folyamatos fejlődését tapasztalhatjuk. A pénzügyi beszámoló könyvvizsgálata bizonyosságot ad a befektetők és a tőkepiacok által használt információkról. Ez egy közérdekű felelősség, amelyet a könyvvizsgálati szakembereknek is nagyon komolyan kell vennie. Az elmúlt évek botrányainak hatására megrendült a társadalom bizalma a könyvvizsgálati szakma kapcsán. Természetesen a könyvvizsgálók felelőssége is felmerült. Ebből kifolyólag a minőségellenőrzésre is ráterelődött a figyelem. Tanulmányunkban a könyvvizsgálat minőségellenőrzési rendszerét, hazai szabályozását, valamint annak változását vizsgáljuk. Ezt követően a Magyar Könyvvizsgálói Kamara és a Közfelügyeleti Hatóság szerepéről, az elmúlt évek tapasztalatairól nyújtunk áttekintést.

Kulcsszavak: minőségellenőrzés, minőségbiztosítás, könyvvizsgálat

1 Bevezetés

Az elmúlt években a nemzetközi és hazai vállalati és könyvvizsgálati botrányok még inkább felhívták a figyelmet a könyvvizsgálat fontosságára, így a könyvvizsgáló személyének függetlensége, a könyvvizsgálati munka minősége ismét központi kérdéssé vált. Egyrészt vállalatok, pénzügyi intézmények mentek csődbe, másrészt a könyvvizsgálói szakma hírneve és a társadalom könyvvizsgálatba vetett bizalma is megingott. A botrányok óta eltelt években folyamatosak a szakmai konferenciák, egyeztetések, valamint standardok, törvények és irányelvek kerülnek újragondolásra, hiszen a legfontosabb cél a bizalom visszaszerzése. A könyvvizsgálói szakmát ért vádak kivédése csak egy megfelelően kialakított minőségbiztosítási rendszer segítségével lehetséges.

Kutatómunkánk során a könyvvizsgálat minőségbiztosítási rendszerének célját, szükségességét, fontosságát, kulcsfontosságú szerepét és gyakorlati megvalósulását vizsgáljuk.

2 Minőségellenőrzés a hazai botrányok tükrében

2015 februárjában robbant ki minden idők talán legnagyobb hazai brókerbotránya, amely a Buda-Cash Brókerház több ezer ügyfelét érintette és ahol súlyos visszaélésekre utaló információk derültek ki. Ezt követően az MNB vizsgálata feltárta, hogy a Hungária Értékpapír Zrt.-nél merültek fel problémák, ezzel továbbromlott a hazai brókerpiac megítélése.¹A Buda-Cash Brókerház Zrt. és a Hungária Értékpapír Zrt. után az MNB a Quaestor Értékpapír Zrt. tevékenységi engedélyét is felfüggesztette, ugyanis kiderült, hogy a csoport által kibocsátott és a brókercége által forgalmazott kötvények egy része fiktív volt.²

Mindhárom esetben felmerült a könyvvizsgáló felelőssége, esetleges mulasztása. Számos befektető, akik eddig megbíztak a pénzügyi intézményekben, elvesztették megtakarításaikat és a könyvvizsgálói szakmába vetett bizalom is megrendült. Mindezek eredményeként az NGM szigorúbb szabályokat kezdeményezett, illetve a közfelügyeleti hatóság ellenőrizte az érintett könyvvizsgálókat. Vizsgálatuk során arra megállapításra jutottak, hogy valóban hibáztak a brókercégekben érintett könyvvizsgálók, mert nem az előírások szerint mérték fel a brókercégekre jellemző kockázatokat és a folyamatokba épített kontrollokat, illetve a kontrollok hatékonyságát sem vizsgálták meg. Emellett a könyvvizsgálók nem minden esetben rendelkeztek megfelelő szakmai képzettséggel a bonyolult informatikai rendszerek ellenőrzéséhez, mégsem vették igénybe egy szakértő hozzáértését.

Összességében a hazai életben a Buda-Cash Brókerház, a Quaestor Értékpapír Zrt. és a Hungária Értékpapír Zrt. tevékenységeihez kapcsolódó botrányok jelentős, körülbelül 100 milliárd forintnak megfelelő kárt okoztak az ügyfeleknek, s további gazdasági bűncselekményeket is magukkal vonzottak, mint például a sikkasztás, a hűtlen kezelés vagy a pénzmosás. Mindezeknek az is a következménye, hogy a hangsúly még inkább a könyvvizsgálati minőségellenőrzés fontosságára terelődött, ugyanis a befektetők elveszett bizalmát, megbízhatóságát vissza kell szerezni.

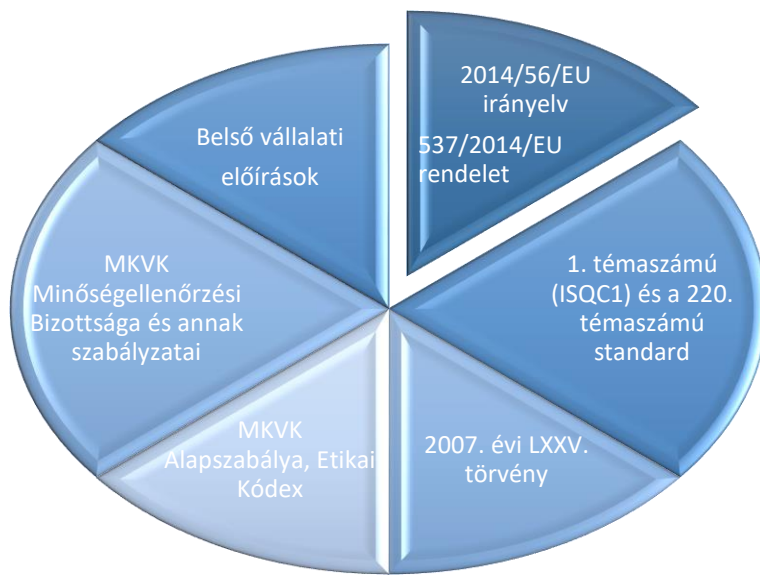
3 Könyvvizsgálatot érintő jogszabályi változások

Mind a nemzetközi, mind a hazai könyvvizsgálattal kapcsolatos törvényekben jelentős szerepet kap a minőségbiztosítás szabályozása. Jelenleg az uniós

1 http://www.portfolio.hu/users/elofizetes_info.php?t=cikk&i=211064

2 http://www.portfolio.hu/users/elofizetes_info.php?t=cikk&i=211226

irányelvek, rendelet, könyvvizsgálati standardok mellett hazánkban számos egyéb törvény, jogszabály írja elő a könyvvizsgálat minőségbiztosítását (1. ábra).



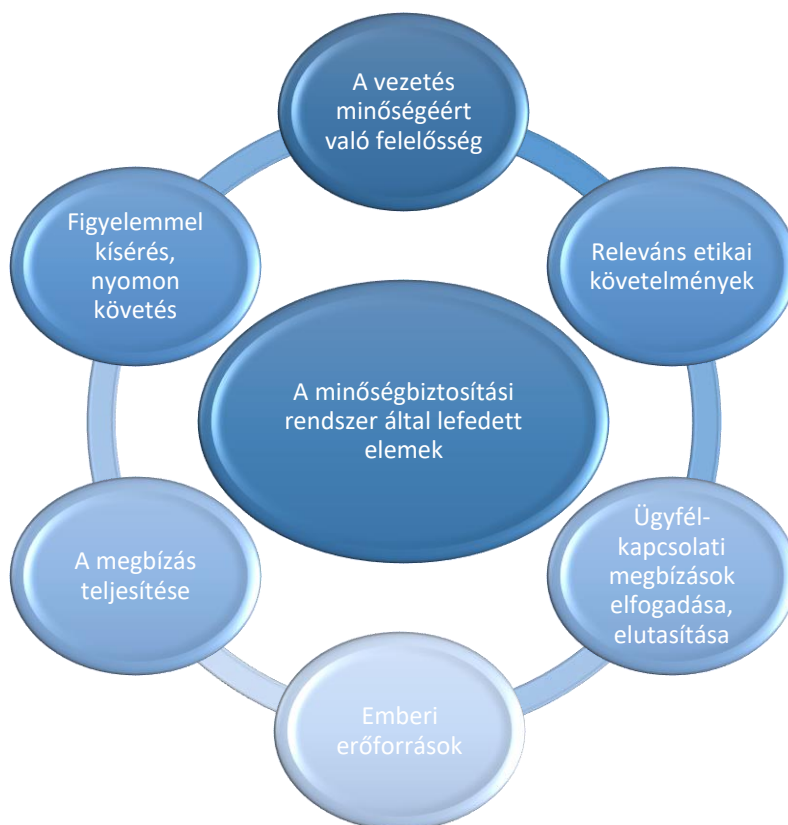
1. ábra:

A könyvvizsgálat minőségbiztosítására vonatkozó szabályok

Forrás: Saját szerkesztés, bemutatott jogszabályok, előírások alapjára

A könyvvizsgálat minőségbiztosítását a Magyar Könyvvizsgálói Kamaráról, a könyvvizsgálói tevékenységről, valamint a könyvvizsgálói közfelügyeletről szóló 2007. évi LXXV. törvény szabályozza, amelyben a 2014/56/EU irányelv előírásai is beépítésre kerültek. Az irányelv mellett az 537/2014/EU rendelet közvetlenül alkalmazandó, de előírásai csak a közérdeklődésre számot tartó gazdálkodók könyvvizsgálatára vonatkoznak. Az irányelvek és a rendelet mellett a teljes könyvvizsgálati szakmát lefedő standardok (International Standardson Accounting) közül a könyvvizsgálati munka minőségellenőrzése szempontjából három standard releváns. Az első az ISQC1, amely minden könyvvizsgálati munkára kiterjed, ezért nevezik alapstandardnak. Célja, hogy egy olyan minőségbiztosítási rendszer létrehozását követelje meg, amely biztosítja a könyvvizsgálat szakma megbízhatóságát. Az alapstandard szerint a vállalat olyan minőségbiztosítási rendszert kell, hogy kiépítsen, amiből egyértelmű, hogy minden

feladat ellátásához elengedhetetlen a minőség biztosítása és a minőség meglétéért a vezetőség az elsőszámú felelős (2. ábra).



2. ábra:

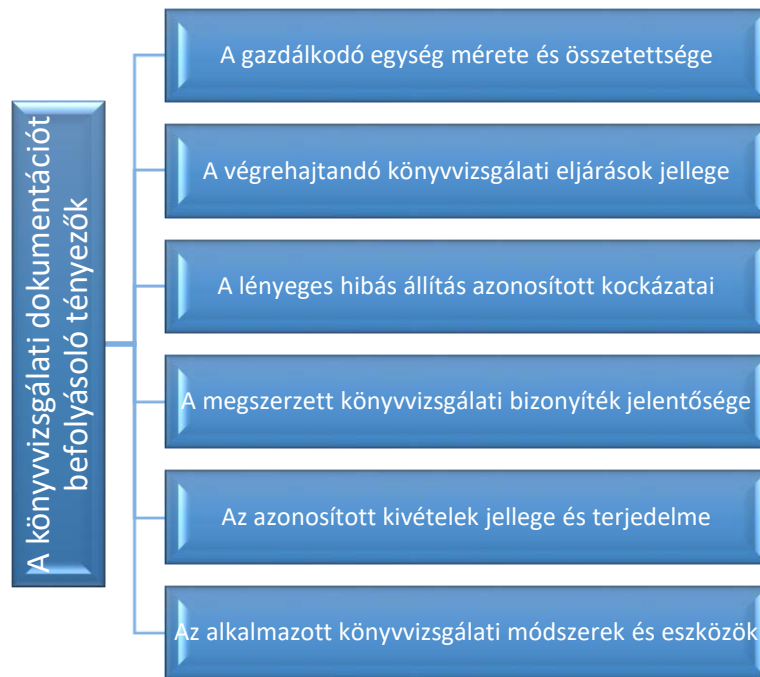
A minőségbiztosítási rendszer által lefedett elemek a vállalaton belül

Forrás: saját szerkesztés az ISQC1 standard alapján

A másik a 220. témaszámú a pénzügyi kimutatók könyvvizsgálatának minőségellenőrzésére vonatkozó standard. Ebben a standardban jelenik meg a könyvvizsgáló azon konkrét felelőssége, amely a pénzügyi kimutatók könyvvizsgálatával kapcsolatos, de a minőségellenőr személyének felelősségeire is kiterjed. A megbízás teljesítése során végig a könyvvizsgáló felelőssége, hogy az irányításáért, felügyeletéért és teljesítéséért feleljen, továbbá a könyvvizsgálói jelentés mindenkor megfelelő legyen.

A harmadik az előzőekben bemutatott könyvvizsgálói standardokhoz szorosan kapcsolódó a 230. témaszámú könyvvizsgálói dokumentáció standard, ugyanis a megfelelő dokumentáció elengedhetetlen a minőség biztosításához és bizonyításához. A könyvvizsgálói dokumentáció az elvégzett könyvvizsgálói

eljárásokat, a megszerzett releváns könyvvizsgálati bizonyítékokat és a könyvvizsgáló által levont következtetések nyilvántartását jelenti, amely lehetővé teszi a minőségellenőrzések és a külső vizsgálatok végrehajtását. A standard értelmében könyvvizsgálati dokumentáció formája, tartalma és terjedelme különböző tényezők függvénye (3. ábra).



3. ábra:

A könyvvizsgálati dokumentációt befolyásoló tényezők

Forrás: Saját szerkesztésű a 230. témaszámú standard alapján

4 A könyvvizsgálat minőségellenőrzési rendszere

A minőségellenőrzés hozzájárul a könyvvizsgálat színvonalának javításához, egyrészt a könyvvizsgálók és a könyvvizsgálói szakma érdekeit szolgálja, másrészt a piac összes szereplője, a könyvvizsgálói jelentések összes felhasználója számára bizalmat nyújtó intézmény. A felhasználók számára egy független könyvvizsgáló által aláírt beszámoló megbízható, valós információk forrását jelenti. Jövőbeli gazdasági döntéseiket ez alapján hozzák meg. Egy könyvvizsgáló minél magasabb minőségben végzi el a feladatát, annál megbízhatóbb az általa hitelesített beszámoló, és minél nagyobb a könyvvizsgálati bizonyosság annál kisebb a

kockázat. A minőségellenőrzés elsődleges célja annak biztosítása, hogy a társaság által vállalt megbízások kapcsán elvégzett valamennyi könyvvizsgálat, átvilágítás, és egyéb bizonyosságot nyújtó könyvvizsgálati szolgáltatás a vonatkozó szakmai előírásoknak és a jogi követelményeknek megfelelően készüljön.



4. ábra:

A könyvvizsgálat minőségellenőrzési rendszere

Forrás: Saját szerkesztés, bemutatott jogszabályok, előírások alapján

A könyvvizsgálat minőségellenőrzésének két részét különböztetjük meg: a cégek belső, standardok által szabályozott minőségbiztosítási rendszerét és a könyvvizsgálók külső minőségellenőrzési rendszerét (4. ábra). Az ellenőrzési terület alapján megkülönböztethetjük a könyvvizsgálók egyedi megbízásainak minőségellenőrzését, valamint a könyvvizsgáló társaság belső minőségellenőrzési rendszerének, annak szabályozottságának és a szabályok betartásának felülvizsgálatát.

A külső minőségellenőrzés egy szakmai testület által végzett ellenőrzés, melynek megbízható működése biztosítja, hogy a könyvvizsgálói szakmába vetett bizalom az egységes standardok betartása által tovább erősödjön, illetve a könyvvizsgálói munka minősége megfeleljen a társadalom elvárásainak. A külső minőségellenőrzésnek három alrendszere létezik: a monitoring rendszer, a társvizsgálati rendszer (Peer Review) és ezek ötvözeteként a vegyes rendszer.

A monitoring rendszer esetében a minőségvizsgálatot az adott ország szakmai szervezetének főállású alkalmazottai hajtják végre. A szakmai szervezet felel ennek a rendszernek a megfelelő működtetéséért, hogy ki, kit és mikor vizsgál, illetve magának a minőségellenőrzésnek a lefolytatásáért is.

A tárvizsgálati módszer alkalmazásakor a minőségvizsgálók azonos szinten lévő, az ellenőrzés lefolytatásához szükséges szakmai képesítéssel rendelkező könyvvizsgálók. A tárvizsgálati rendszer esetében a külső szakmai szervezet csak ellenőrzi, hogy adott időközönként a vizsgálatok lefolytatásra kerültek-e.

A harmadik, vegyes módszer a monitoring és a tárvizsgálati rendszer valamilyen ötvözésén alapul. A rendszer megőrzi a monitoring rendszer előnyeit, de legfőképpen a tárvizsgálati módszerre épül. Magyarországon felépített minőségellenőrzési módszer is ezen az alapon nyugszik (Szekeres, B., 2007).³

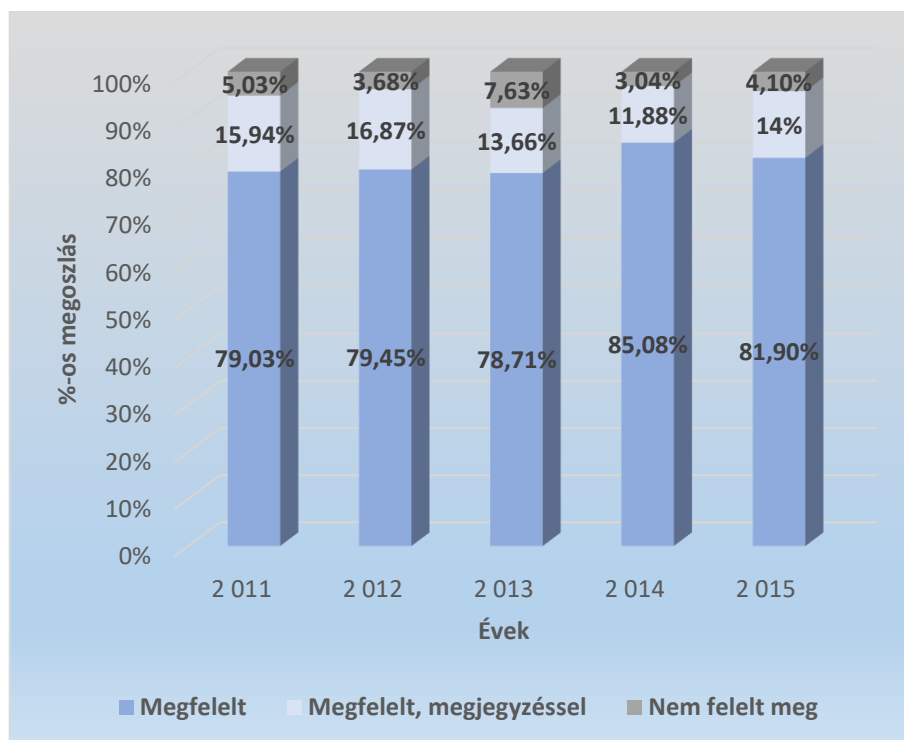
5 A magyar minőségbiztosítás rendszere

A hazai könyvvizsgálók minőségellenőrzését 2013-ig kizárólag a Magyar Könyvvizsgálói Kamara végezte, de a kamarai törvény 2013. július 1-jei módosítása következtében a közérdeklődésre számot tartó gazdálkodókat a Közfelügyeleti Hatóság, míg az egyéb kategóriába eső gazdálkodók csoportját a Kamara ellenőrzi. A hatósági vizsgálatot három évente, a kamarai ellenőrzést hat évente kell kötelezően lefolytatni, de természetesen mindkét esetben lehetőség van további vizsgálat elrendelésére. Az átalakítás megszüntette az összeférhetlenséget és szervezeti összefonódásokat, mert külön szervezet foglalkozik a gazdasági szempontból jelentős közérdeklődésre számot tartó vállalatok és az egyéb gazdálkodó egységek ellenőrzésével.

A kamarai minőségbiztosítás

A Magyar Könyvvizsgáló Kamara minőségbiztosítási rendszere a Minőségellenőrzési Bizottság Szervezeti és Működési Szabályzata alapján működik. A kamarai minőségellenőrzések feladata, a társaságok minőségellenőrzési rendszerének vizsgálata, egyes megbízások, könyvvizsgálati munkák minőségellenőrzése. A Kamara honlapján minden évben közzéteszi a végrehajtott minőségellenőrzések értékelésének eredményét. Elsőként a 2011-2015. évi egyedi megbízások minőségellenőrzésének számszerű eredményeit ismertetjük (5. ábra).

3 Szekeres Bernadett: A könyvvizsgálat nemzetközi és hazai minőségbiztosítása a minőségmenedzsment-rendszerek tükrében (Doktori értekezés, 2007)



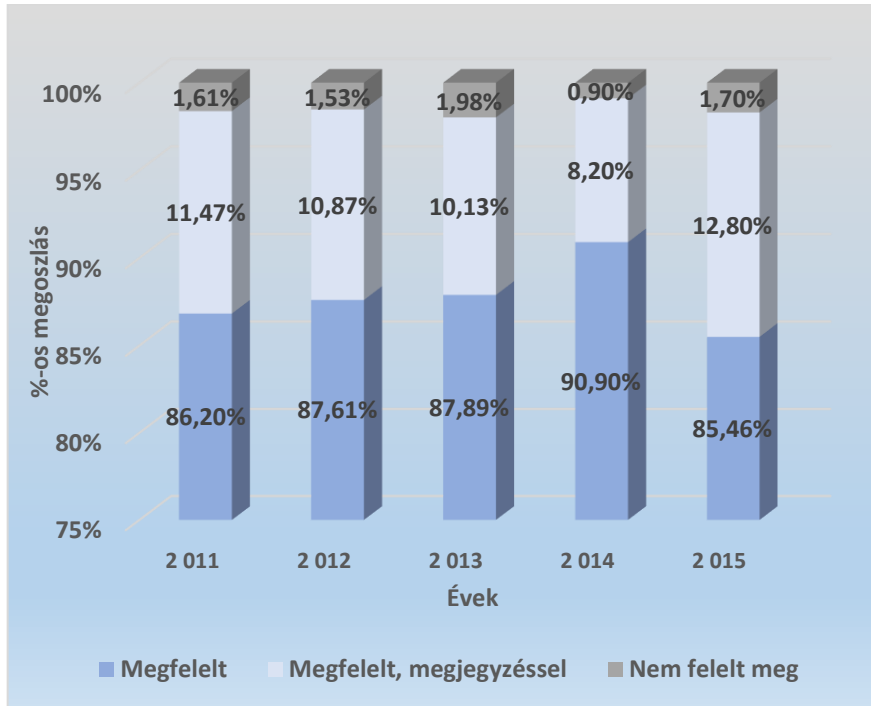
5. ábra

Az egyedi megbízások minőségellenőrzésének eredményei

Forrás: Saját szerkesztés a Magyar Könyvvizsgálói Kamara oldalán közzétett beszámolók alapján

2015-ben a „megfelelt, megjegyzéssel” kategóriába az ellenőrzöttek 14%-a jutott, ami 2014-es évhez képest 17,85%-os növekedést jelent. „Nem felelt meg” minősítést az ellenőrzöttek 4,1 %-a kapott, az előző évben ez az arány 3,04 % volt, itt 34%-os növekedés tapasztalható. Az ellenőrök több területen észlelték hanyagságot, a megbízás elfogadásától a tervezésen, a könyvvizsgálói bizonyítékok összegyűjtésén és a kiválasztott területeken keresztül a jelentés készítéséig.

Az egyedi megbízások után a 2011-2015. évi belső minőségellenőrzési rendszerek vizsgálatának számszerű eredményeit mutatjuk be (6. ábra).



6. ábra:

Belső minőségellenőrzési rendszer ellenőrzésének eredményei

Forrás: Saját szerkesztés a Magyar Könyvvizsgálói Kamara oldalán közzétett beszámolók

Az elmúlt évek vizsgálatait alapján azt volt az általános tapasztalat, hogy a könyvvizsgálók többnyire rendelkeztek szabályzatokkal, melyek tartalma és terjedelme megfelelt a könyvvizsgáló működési jellemzőinek a helyi sajátosságok figyelembe vételével.

Összességében azt mondhatjuk, hogy pozitív tendencia figyelhető meg a kamarai ellenőrzések esetében, annak ellenére, hogy a 2014-es évhez képest egy kismértékű visszaesés tapasztalható. A „nem felelt meg” minősítés nem jelentős mértékű sem az egyedi megbízások, sem a belső minőségellenőrzési rendszer minőségvizsgálatánál.

A Közfelügyeleti Hatóság minőségellenőrzése

A hatósági minőségellenőrzés során vizsgálni és értékelni kell, hogy a közérdeklődésre számot tartó gazdálkodók könyvvizsgálatát végző könyvvizsgáló cégek minőségellenőrzési rendszerei biztosítják-e, hogy a könyvvizsgáló cég és a munkatársak tevékenysége megfelel a szakmai standardoknak és a vonatkozó jogi és szabályozási előírásoknak. A vizsgálat ezen cégek belső minőségellenőrzési

rendszerének, valamint a könyvvizsgálók egyes kiválasztott egyedi megbízásainak ellenőrzését foglalja magába.

A közfelügyeleti hatóságnak 2015. évben is kiemelt feladata volt a közérdeklődésre számot tartó gazdálkodók könyvvizsgálatát ellátó kamarai tag könyvvizsgálók, illetve könyvvizsgáló cégek – éves minőségellenőrzési terven alapuló – minőségellenőrzési eljárásainak lefolytatása.

Az egyedi megbízások minőségellenőrzésének tapasztalatait foglalja össze az 1. táblázat.

| Minőségellenőrzések során elért eredmények | 2013 | | 2014 | | 2015 | |
|--|------|------|------|------|------|------|
| | Fő | % | Fő | % | Fő | % |
| Megfelelt | 31 | 82% | 10 | 56% | 10 | 50% |
| Megfelelt, megjegyzéssel | 3 | 8% | 1 | 6% | 2 | 10% |
| Nem felelt meg | 4 | 11% | 7 | 39% | 8 | 40% |
| Összesen | 38 | 100% | 18 | 100% | 20 | 100% |

1. táblázat:

Az egyedi megbízások minőségellenőrzésének eredményei

Forrás: Saját szerkesztés a könyvvizsgálói közfelügyeleti hatóság beszámolója alapján

A 2015-ös eredmények nem térnek el jelentősen az előző évi adatoktól. Az egyedi megbízások minőségellenőrzése során feltárt hiányosságok:

- A könyvvizsgálók úgy vállalták el az IFRS-ek alapján összeállított beszámolókat, hogy a szakértelem és tapasztalat hiányzott,
- A standardok előírása ellenére a független minőségvizsgáló hiányzott,
- Túl alacsony könyvvizsgálói megbízási díjjal szerződtek sok esetben, amely egyértelműen nem biztosítja a minőségi könyvvizsgálatot,
- Szakmai szkepticizmus hiánya, csalási kockázattal érintett területek hiányos vizsgálata,
- Ellenőrző listák automatikus pipálása alátámasztó dokumentumok nélkül,
- Kontroll alapú könyvvizsgálat teljes hiánya,
- A könyvvizsgálati munka tervezése és végrehajtása között nincs összhang,
- Könyvvizsgálati dokumentáció hiánya,
- Könyvvizsgálati szoftverekre való túlzott támaszkodás,
- Független könyvvizsgálói jelentések tartalma nem volt mindig megfelelő.

A cégszintű ellenőrzések tapasztalatait tartalmazza a 2. táblázat.

| Könyvvizsgáló cég | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------|------|------|------|
|-------------------|------|------|------|

| | Fő | % | Fő | % | Fő | % |
|---------------------------------|-----------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|
| Megfelelt | 15 | 79% | 4 | 50% | 4 | 80% |
| Megfelelt, megjegyzéssel | 3 | 16% | 1 | 13% | 0 | 0% |
| Nem felelt meg | 1 | 5% | 3 | 38% | 1 | 20% |
| Összesen | 19 | 100% | 8 | 100% | 5 | 100% |

2. táblázat:

Könyvvizsgáló cégek ellenőrzésének eredménye

Forrás: Saját szerkesztés a könyvvizsgálói közfelügyeleti hatóság beszámolója alapján

A cégszintű ellenőrzés – tekintettel az előírt hároméves ciklusidőre –öt könyvvizsgáló cégnél volt esedékes 2015-ben. Ezen könyvvizsgáló társaságok közül négy „megfelelt” minősítést, egy könyvvizsgáló cég pedig „nem felelt meg” minősítést kapott. A hatóság a következő hiányosságokat tapasztalta:

- A belső minőségellenőrök (EQCR) által terhelt minimális óraszám, mely nem tükrözi reálisan az általuk elvégzett munkát.
- Jellemzően a kisebb cégek esetében a minőségellenőrzési szabályzat nem aktualizált.
- A szabályzat nem tartalmaz kellő részletezést a minőségellenőr alkalmasságára vonatkozóan.
- Az előző könyvvizsgálóval való kapcsolatfelvételt igazoló dokumentáció hiányzik.
- Előfordul, hogy a cég függetlenségi szabályokat veszélyeztető, a könyvvizsgálati szolgáltatás mellett egyéb szakmai szolgáltatást is nyújt.
- Azoknál a szoftvereknél, amelyek nem tartalmaznak archiválási funkciót, nem lehetett megállapítani, hogy a dokumentáció véglegesítése a jelentés kiadását követően előírt határidőre megtörtént-e.
- Egy adott megbízáson dolgozó kollegák nem részesültek a megfelelő szakmai továbbképzésben.
- A kisebb könyvvizsgáló társaságok nem rendelkeztek megfelelően kidolgozott adatbiztonsági szabállyal.⁴

Összességében negatív tendenciát mutatnak az elemzések, főleg az egyedi megbízások minőségellenőrzésénél, komoly hiányosságok és problémák vannak. Bár a cégszintű vizsgálatoknál javuló tendenciát láthatunk, ennek ellenére mégis magas még a „nem megfelelőek” aránya. A feltárt hiányosságok javítására és kiküszöbölésre a Közfelügyelet az ellenőrzések megállapításait bemutató oktatással reagál.

⁴ Beszámoló a könyvvizsgálói közfelügyeleti hatóság 2015. évi tevékenységéről

6. Eredmények, tapasztalatok, jövőkép

Az elmúlt évek brókerbotrányai miatt ismét előtérbe került a könyvvizsgálók szakmai felelősségének, tárgyilagosságának és függetlenségének kérdésköre. A könyvvizsgálat minősége a társadalom közös érdeke, hozzáadott értéket jelent a befektetők számára. Tanulmányunk alapján megállapíthatjuk, hogy hazánkban az új európai uniós irányelv és rendelet előírásai alapján átalakításra került a könyvvizsgálat minőségellenőrzése, így a Könyvvizsgálói Közfelügyeleti Hatóság létrehozása és az azt megelőző rendszer alapjainak átformálása minőségbeli javulást eredményezett a minőségbiztosítási rendszer működésében. A minőségbiztosítási adatok tükrében a kamarai és a hatósági ellenőrzések megállapításai ellentétesek, de megállapításaikban hasonló hiányosságokra hívják fel a figyelmet. Napjaink könyvvizsgálói problémája olyan szigorúbb felügyelettel járó szabályozási csomag szükségességét hívta elő, melynek köszönhetően remélhetőleg a könyvvizsgálói szakmát ismét az értékteremtés, bizalom és üzleti morál fogalmakkal azonosíthatjuk majd.

Felhasznált irodalom:

- [1] 2000. évi C. törvény a számvitelről
- [2] 2007. évi LXXV. törvény a Magyar Könyvvizsgálói Kamaráról, a könyvvizsgálói tevékenységről, valamint a könyvvizsgálói közfelügyeletről
- [3] 2014/56/EU irányelv az éves és összevont (konszolidált) éves beszámolók jog szerinti könyvvizsgálatáról szóló 2006/43/EK irányelv módosításáról
- [4] 537/2014/EU rendelet a közérdeklődésre számot tartó gazdálkodó egységek jogszabályban előírt könyvvizsgálatára vonatkozó egyedi követelményekről és a 2005/909/EK bizottsági határozat hatályon kívül helyezéséről
- [5] 28/2013. (VI. 29.) NGM rendelet a könyvvizsgálói közfelügyeleti feladatokkal összefüggő tevékenységek szabályozásáról
- [6] Magyar Nemzeti Könyvvizsgálói Standardok (ISQC1, ISA 200, ISA 220, ISA 230, ISA 320, ISA 500)
- [7] A Magyar Könyvvizsgálói Kamara - Minőségellenőrzési Bizottságának Szervezeti és Működési Szabályzata - Hatályba lépés: 2013.07.01.
- [8] A Magyar Könyvvizsgálói Kamara alapszabálya - Hatályba lépés: 2008.01.01.
- [9] Magyar Könyvvizsgáló Kamara Minőségellenőrzési Módszertani Kézikönyve
- [10] Az MKVK minőségellenőrzéshez kapcsolódó segédletei

- [11] Magyar Könyvvizsgálói Kamara közzétett beszámoló
- [12] Beszámoló a könyvvizsgálói közfelügyeleti hatóság 2014. évi tevékenységéről
- [13] Beszámoló a könyvvizsgálói közfelügyeleti hatóság 2015. évi tevékenységéről
- [14] http://www.portfolio.hu/users/elfizetes_info.php?t=cikk&i=211064 - Ezt kell tudni az újabb brókerbotrány szereplőjéről!–letöltés: 2016.11.28.
- [15] http://www.portfolio.hu/users/elfizetes_info.php?t=cikk&i=211226 - Ők buknak nagyot a Quaestorral– letöltés: 2016.11.28.

Akarva vagy akaratlanul – a válság etikájának tükre

Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes

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



AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK
TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT

A 2008-as válság nagy mértékben átírta a gazdaság addigi működési rendjét, mérföldkövet jelentett a gazdaságtörténetben mindenféle szempontból. A válság mérföldkönek is mondható minden szempontból, mivel felhívta a figyelmet arra, hogy a láthatatlan kéz által irányított gazdaság csak egy leányálom, igenis szükséges annak az irányítása, figyelése. A válság okainak keresése közben gyakran esik szó a felelősök szerepéről, és a szándékosságról. A banki oldal a hitelfelvevőket hibáztatja, a hitelfelvevők a pénzügyi intézményeket, de mindkét fél egyaránt okolja a felügyelő szerveket is, akik hagyták a helyzet eszkalálódását, és nem tettek semmit annak érdekében, hogy azt megakadályozzák. A korábbi kutatások inkább a hatások leírásával foglalkoztak, azonban napjainkban egyre jobban előtérbe kerül a pénzügyi kultúra, a pénzügyi tudatosság kérdése mellett az etika, az erkölcs szerepe is. A jelen tanulmány arra vállalkozik, hogy bemutassa az átlagemberek véleményét a gazdaság etikus avagy etikátlan viselkedésével kapcsolatban, mely akár akarva, akár akaratlanul, de nagy mélységekbe volt képes taszítani a világot.

Kulcsszavak: válság, etika, felelősök, önérdék követés, etikus viselkedés

1 Szakirodalmi áttekintés

A válság történetének tárgyalása során inkább az okok és az okozók elemzése és keresése áll a középpontban. A válság kirobbanásának felelősei kereshetők a pénzügyi piacok keresleti (háztartások, vállalkozások) és kínálati (bankok, pénzügyi vállalkozások) oldalán egyaránt, de fontos szerepet tölthettek be a jegybankok, a kormányok és a szabályozó hatóságok is a szabályozás elhanyagolásával (Lentner et.al, 2011). Nem szabad megfeledkezni a központi bankok szerepéről sem (Lentner et.al, 2015), akik az intézkedéseik halogatásával

avagy elodázásával súlyosbították az amúgy is mély problémákat. Vannak vélemények, melyek egyértelműen az amerikai kormányzatot és a jegybank szerepét betöltő FED-et teszik meg felelősnek, és vannak akik a pénzügyi innovációkban rejlő nem látható kockázatokat okolják (Sahlman, 2009).

Claessens (2009) szerzőtársaival négy okot sorol fel a válság kirobbanása mögött, a túlzott és hirtelen eszközár növekedést, a súlyos adósságtömeget generáló hitelboom jelenségét, a túlzott hitelfelvételi aktivitást, valamint a pénzügyi felügyelet szabályozói tevékenységének kudarcát. Burgis (2016) még keményebb kritikát fogalmaz meg a bankrendszerrel szemben, egyenesen bűnös magtartásként jellemzi a bankok viselkedését, ami alatt nemcsak az adóelkerülési praktikák alkalmazását érti, hanem a gazdaság etikus működésének aláásását is.

Az előzőekben felsorolt elméletek, vélemények a válságot inkább intézményi, mint emberi oldalról közelítették meg, ezért is tipizáljuk a 2008-as eseménysorozatot inkább bank- vagy adósságválságnak, mintsem az etika, avagy az erkölcs válságának.

Még számos vélemény és álláspont vonulatható fel a témában, de kétségkívül, hogy minden oknak és felelősnek köze van az etikához, pontosabban az etikus viselkedés hiányához, még ha nem is mondjuk ki azt egyértelműen. Baritz (2013) is leszögezi, hogy a gazdasági válság gyökereit az etika és az erkölcs oldaláról kell vizsgálni. A rendszer valamely pontján eltűnt a szereplők tevékenységéből a felelős etikus és erkölcsös viselkedés, és a helyébe a kapzsiság, a nyereségvágy és a felelőtlenység lépett. Az etika és az erkölcs pedig valahogyan eltűnt, vagy inkább száműzve lett a rendszerből és csak a magánéletben kapott helyet (Tóth, 2016).

Blinder (2013) a fentiek alapján „hét fő bűnt” nevez meg a válsággal kapcsolatban, mely segít a válság, a pénzügyek és az etika kapcsolatának tisztázásában. A Blinder-féle hét fő tényező az alábbiakban foglalható össze (a szerző szóhasználatával élve):

1. Felfújtt eszközárak, főként a lakások (ingatlanpiaci buborék) és az egyes értékpapírok esetén (kötvény buborék),
2. Túlzott tőkeáttétel a pénzügyi rendszerben és a makrogazdaság egészében,
3. A pénzügyi szabályozás hiánya, a szabályozatlan területek sokasága, ami a kötelezettségek szegényes teljesítését eredményezte,
4. „Szégyenletes” banki gyakorlatok a subprime- és a jelzáloghitelezés területén,
5. A rossz jelzáloghitelek „örült és szabályozatlan” értékpapírosítása,
6. A hitelminősítő intézmények „feneketlen kapzsisága”, mely segített a fenti értékpapírosítás legalizálásában,
7. A „perverz” javadalmazási rendszerek a pénzügyi intézményeknél, mely egyenesen a csőd felé vitte a szervezeteket.

Knights (2015) két etikai jellegű problémát fogalmaz meg a válság kirobbanása kapcsán. Blinderhez hasonlóan Kinghts is igen élesen fogalmaz, és az alábbi két okoz nevezi meg (szintén a szerző szóhasználatával élve):

1. A kapzsi bankárok és a bónusz mánia,
2. A dereguláció és a finanszírozás neo-liberális rémálma.

2 Anyag és módszer

A tanulmány alapjául egy 2016 februárja és májusa között lebonyolított kérdőíves kutatást szolgált¹. A kutatás egy előtesztelt, sztetendizált kérdőív segítségével történt. A kérdőív nem tartalmazott nyitott kérdéseket, a statisztikai értékelés céljából. A kérdőív véglegesítését három korábbi forduló is megelőzte: egy 2015-ben kivitelezett primer kvantitatív kutatás, valamint egy 2015-ben, és 2016-ban végzett kvalitatív felmérés. A korábbi kutatások eredményei alapján alakult ki a kérdőív jelenlegi formája, mely számos témát vizsgált, a pénz értékétől kezdve a pénzügyi és befektetési ismeretek helyes használatán keresztül az etikai kérdésekig.

A kérdőív 9 kérdést tartalmazott a fenti témákban, és 3736 fő töltötte ki azt hiánytalanul. A kérdőív lekérdezése online történt, biztosítva a válaszadók anonimitását. A válaszadók szegmentálásához csak a születési évet, a befejezett legmagasabb iskolai végzettséget, valamint a nemet kérdeztem meg. A kérdések között többszörös választásos kérdések és értékelő skálák is szerepeltek. A kérdőívet főként Budapesten, és a Közép-magyarországi régióban élők töltötték ki, főként a fiatalabb korosztály, mivel a kutatás nem titkolt célja az Y generáció pénzügyi véleményének, attitűdjének feltérképezése volt. A minta nem minősül reprezentatívnak, de lehetőséget ad egy későbbi, reprezentatív kutatás megalapozására. A kérdőív jelen tanulmányban bemutatott eredményei SPSS 19.0, valamint MS Excel 2010 programok segítségével születtek. A válaszadók összetételét az alábbi ábra tartalmazza:

¹ Ezúton szeretném a köszönetemet kifejezni azon válaszadóknak, és az Óbudai Egyetem hallgatóinak, akik kutatásban segítséget nyújtottak, és akiknek köszönhetően a 3.736 fős minta összeállt.

| | elemszám | % |
|----------------|----------|------|
| férfi | 1748 | 46,8 |
| nő | 1988 | 53,2 |
| BB generáció | 287 | 7,7 |
| X generáció | 607 | 16,2 |
| Y generáció | 2780 | 74,4 |
| Z generáció | 62 | 1,7 |
| alapfok | 294 | 7,9 |
| középfok | 2261 | 60,5 |
| felsőfok - bsc | 884 | 23,7 |
| felsőfok msc | 297 | 7,9 |

1. táblázat:

A minta megoszlása

Forrás: saját kutatás, 2016, N = 3736

3 Eredmények

A kutatás jelen tanulmányban publikált részében a pénzügyek és az etika kapcsolatát vizsgáltam 15 állítás segítségével. Az állítások (ahogy az a módszertani leírásban is szó esett róla) a kérdőív kialakítását megelőző kvalitatív fordulóban alakultak ki, melyek segítségével a bankok és a pénzügyi rendszer etikus avagy etikátlan viselkedését kívántam felmérni. A válaszadókat arra kértem, hogy egy négy fokozatú skála segítségével ítéljék meg, hogy mennyire értenek egyet az állításokkal². Az állításokra kapott átlagértékeket az alábbi táblázat tartalmazza.

² Az 1-es érték a teljes egyet nem értést, a 4-es érték pedig a teljes egyetértést jelentette.

| | átlag |
|--|-------|
| A pénzügyi rendszer etikus elvek alapján kellene, hogy szerveződjön. | 3,191 |
| Az etikus gazdaság nem zsákmányolná ki a környezetet és a munkavállalókat. | 3,070 |
| A pénz a gazdaság eszköze, és nem a főszereplője. | 3,042 |
| Az etikus gazdaság biztosítaná az államok kiegyensúlyozott működését. | 2,896 |
| Az etikus gazdaság etikus pénzügyi rendszert eredményezne. | 2,882 |
| A pénz társadalmi érdekeket szolgál, általa elérhetővé válik a közjó. | 2,802 |
| A bankok működéséből teljes mértékben hiányzik az etikus viselkedés. | 2,785 |
| A válságok elkerülhetők lennének, ha a pénzügyi rendszer szereplői etikus elvek alapján cselekednének. | 2,743 |
| Ha minden pénzügyi szereplő etikusan működne, akkor nem lenne recesszió, nem lennének válságok. | 2,703 |
| A hitelek azért drágák, mert a bankok kapzsiaik. | 2,692 |
| A 2008-as pénzügyi válságot az etika teljes mértékű eltűnése okozta a pénzügyi rendszerből. | 2,653 |
| A pénzügyi rendszer szereplőinek az etikátlan működésük miatt nem jár felelősségrevonás. | 2,315 |
| A haszon és a nyereség mindig fontosabb, mint az etika és az erkölcs. | 2,169 |
| A pénz egyéni érdekeket kell hogy szolgáljon. | 2,062 |
| A pénzügyi rendszer etikus elvek alapján szerveződik. | 1,797 |

2. táblázat:

Az állításokra adott válaszok átlagértékei

Forrás: saját kutatás, 2016, N = 3736

Ahogy a fenti táblázatból is látszik, a válaszadók nagyon erősen egyetértettek abban a kérdésben, hogy a pénzügyi rendszernek etikus elvek alapján kellene szerveződnie, de szintén 3-as érték feletti értéket kapott az az állítás is, miszerint ha a gazdaság az etika mentén működne, akkor nem lenne a környezet és a munkavállalók tömege kizsákmányolva. A válságok kialakulása kapcsán a válaszadók ítélete alapján nem jelentkezik erősen az etika és az etikus viselkedés fontossága, ami a fent bemutatott, uralkodó elméleteknek köszönhető, melyek nem hangsúlyozzák kellő mértékben az etika és az erkölcs szerepét a folyamatokban. Hasonló az értékelés a recesszió megítélése kapcsán is. A kérdések alapján a válaszadók a bankok működését nem tartják etikátlannak, és nem is tartják őket túlzottan kapzsinak, amit a kapott értékek is alátámasztanak. Az állításokra adott válaszok a tekintetből is reálisnak mondhatóak, hogy a két kontroll állítás, vagyis „A pénzügyi rendszer etikus elvek alapján kellene, hogy szerveződjön / szerveződik” az értékek alapján a lista két végpontján jelenik meg, tehát a válaszadók kimondják, hogy az etika nem teljes egészében mutatkozik meg a pénzügyi rendszer működésében.

Az állítások további vizsgálata során faktoranalízist végeztem, hogy megvizsgáljam, mely állítások tartoznak egy csoportba a válaszadók gondolkodásában. Több próbát is végeztem, melyek alapján a három faktoros

mátrix bizonyult a leginkább megfelelőnek, melyet az alábbi táblázat mutat. A Kaiser-Meyer-Olkin érték 87%, ami azt mutatja, hogy az adatok tekintetében jól alkalmazható a faktoranalízis módszere.

A pénzügyi rendszerről, annak etikus viselkedéséről igen eltérően vélekednek az emberek. A bankrendszer és a pénzügyi intézmények etikus avagy etikátlan viselkedésének megítélése erősen függ attól, hogy a válaszadónak milyen a jelenbeli avagy a múltbeli kapcsolata a pénzügyi közvetítő rendszer egyes szereplőivel.

A mintában szereplő válaszadókat arra kértem, hogy a felsorolt 15 darab állítást értékeljék egy egytől négyig terjedő skálán aszerint, hogy mennyire értenek egyet azzal, ahol az egyes érték a teljes egyet nem értés, a négyes érték pedig a teljes egyetértést jelentette. Az állításokat faktoranalízis segítségével két csoportba sorolt a jobb vizsgálhatóság kedvéért. A faktoranalízis eredményét az alábbi táblázat szemlélteti.

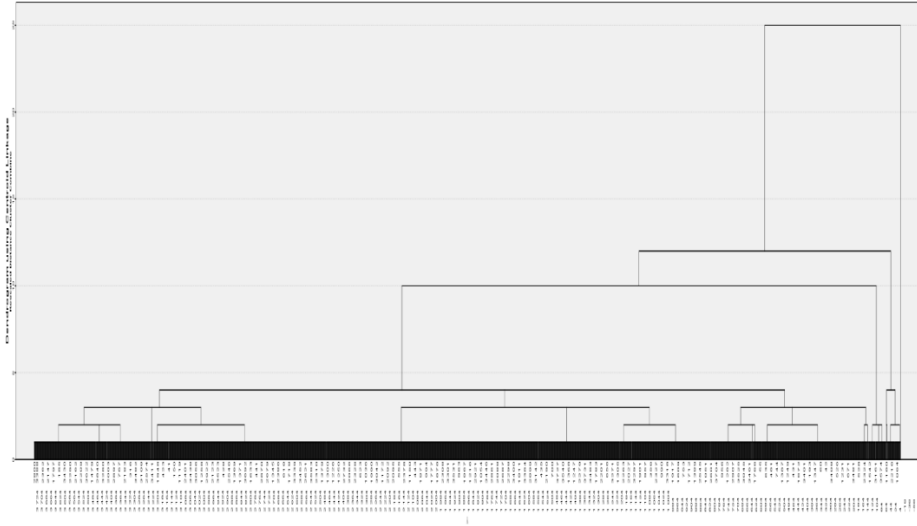
| | <i>Etika pártiak</i> | <i>Önérdék követők</i> |
|--|--------------------------|----------------------------|
| Az etikus gazdaság biztosítaná az államok kiegyensúlyozott működését. | 0,779 | |
| Az etikus gazdaság etikus pénzügyi rendszert eredményezne. | 0,767 | |
| Az etikus gazdaság nem zsákmányolná ki a környezetet és a munkavállalókat. | 0,743 | |
| Ha minden pénzügyi szereplő etikusan működne, akkor nem lenne recesszió, nem lennének válságok. | 0,734 | |
| A válságok elkerülhetők lennének, ha a pénzügyi rendszer szereplői etikus elvek alapján cselekednének. | 0,704 | |
| A pénzügyi rendszer etikus elvek alapján kellene, hogy szerveződjön. | 0,613 | |
| A 2008-as pénzügyi válságot az etika teljes mértékű eltűnése okozta a pénzügyi rendszerből. | 0,573 | |
| A hitelek azért drágák, mert a bankok kapzsiak. | 0,529 | |
| A bankok működéséből teljes mértékben hiányzik az etikus viselkedés. | 0,485 | |
| A pénz társadalmi érdekeket szolgál, általa elérhetővé válik a közjó. | 0,422 | |
| A pénz a gazdaság eszköze, és nem a főszereplője. | 0,400 | |
| A pénz egyéni érdekeket kell hogy szolgáljon. | | 0,673 |
| A haszon és a nyereség mindig fontosabb, mint az etika és az erkölcs. | | 0,672 |
| A pénzügyi rendszer szereplőinek az etikátlan működésük miatt nem jár felelősségrevonás. | | 0,625 |
| A pénzügyi rendszer etikus elvek alapján szerveződik. | | 0,323 |

3. táblázat:

Az etika és a hozzá kapcsolódó állítások faktorcsoportonkénti értelmezése a válaszadók megítélése alapján (KMO = 87%, Extraction Method: Principal Component Analysis, Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization)

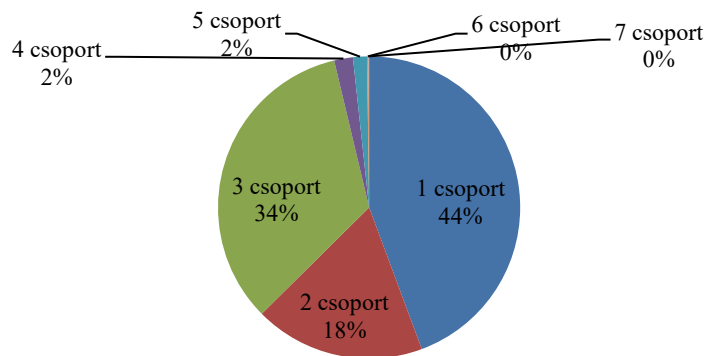
4. Forrás: saját kutatás, 2016, N = 3736,

A fenti faktoranalízis alapján két csoportba lehet sorolni a válaszadókat, az etika pártiak (1.-es faktor), valamint az önérdék követők (2.-es faktor) csoportjára. A fentiek alapján egyértelműen kétféle típus különböztethető meg nemcsak a válaszadók, hanem a polgárok körében is. Vannak olyan emberek, akik mindenkor, minden döntésük során szem előtt tartják az etikus viselkedés normáit, amit elvárnak a gazdaság minden szereplőjétől, így a bankoktól is. A válaszadók másik része viszont az egyéni érdekeit tartja szem előtt, nem törődve a társadalom elvárásaival, avagy az etikátlan viselkedés okozta károkkal. Az önérdék követők a saját boldogulásukat tartják szem előtt, és nem látják, nem látták a pénzügyi rendszer etikátlan viselkedéséből fakadó károkat.



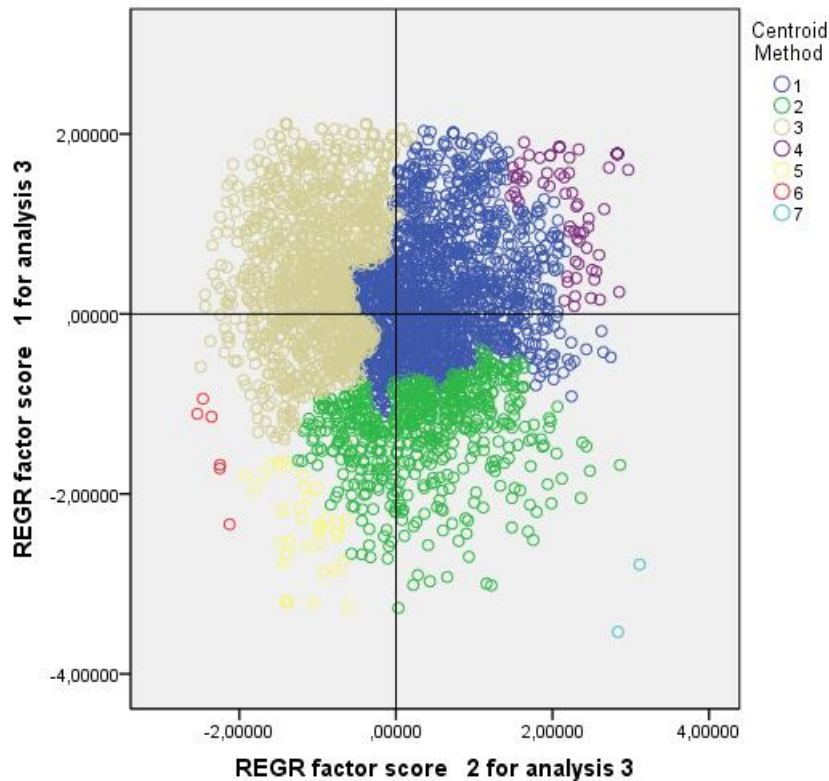
1. ábra:
A faktoranalízis alapján készített klasztervizsgálat dendogramja
Forrás: saját kutatás, 2016, N = 3736,

A faktor analízis eredményei után szerettem volna elkészíteni a minta a minta klaszter analízisét is. A fenti dendogram alapján több próbát is végeztem, melyek közül a hét klaszterre tagolt megoldás lett a legideálisabb. Próbálkoztam négy klaszter számú csoportosítása is, de a mintát leginkább hét klaszterrel lehet leírni a legjobban.



2. ábra:
A klaszterek megoszlása a teljes minta tekintetében
Forrás: saját kutatás, 2016, N = 3736,

A minta közel 95 százalékát az első három klaszter teszi ki. Az első csoportba 1656 Fő tartozik, ami a minta 44,3%-át teszi ki. A kettes klaszterbe 682 fő tartozik 18,3 %-kal, míg a hármas klaszterbe 1259-en tartoznak, ami 33,7 %-ot tesz ki.



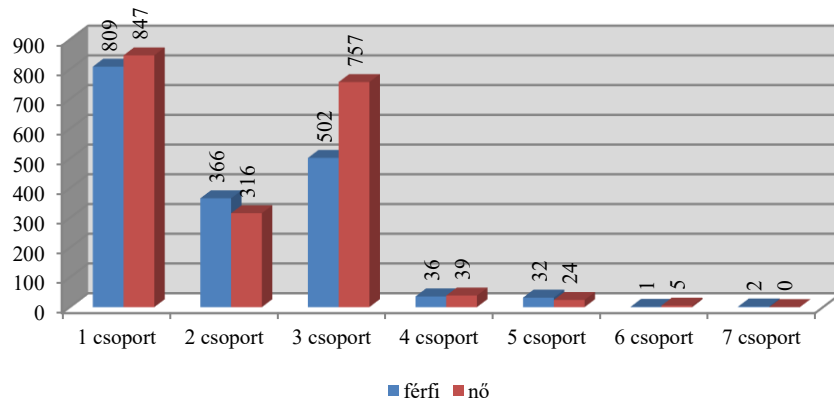
2. ábra:

A klaszterek megoszlása a teljes minta tekintetében

Forrás: saját kutatás, 2016, N = 3736,

A klaszterek jellemzése után azt vizsgáltam, hogy a megképzett csoportok tagjai milyen mértékben tartoznak az egyes és a kettes faktorba, azaz mennyire etikapártiak vagy mennyire önérdék követők. Az egyes csoport esetén látható hogy a tagok nagy része etikapárti, de önérdék követő is egyben. Azaz törekszenek arra, hogy az érdekeiket úgy szolgálják ki a gazdaság szereplői, hogy azok ne sértsék az etikus elveket. A kettes csoportba tartozó 682 főről elmondható, hogy ők azok, akik kevésbé tartják fontosnak az etikus elveket, hanem inkább a saját érdekeiket követik. A csoport közel fele azonban az önérdék követő célokat is elveti. A másik legnagyobb számú csoport, a hármas csoport inkább mondható etikapártinak, mint sem önérdék követőnek. Szinte alig akad a csoportnak olyan tagja, amelyik az etikus

elvek mellett a saját ön érdekét is hasonlóan fontosnak találná. A minta további négy csoportja jelentősen szóródik. A négyes számú klaszterbe tartozó 75 fő egyértelműen és kivétel nélkül etikapárti és önérdek követő, még az ötös és hatos csoportba tartozók nem foglalnak állást sem az etikus elvek, sem a személyes érdekeik mellett. A legutolsó csoportba tartozó két válaszadó pedig teljes mértékben a saját érdekeinek megfelelően cselekszik. A fentiek alapján elmondható hogy a mintában szereplő 3736 fő zömmel az etika pártján áll azonban található olyan válaszadó is, aki az egyensúlyra törekedve mindkét faktor jellemzőit magáénak vallja.

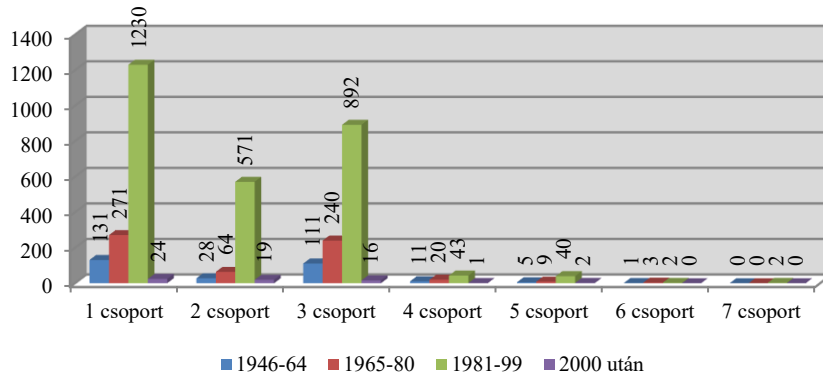


3. ábra:

A klaszterek megoszlása a nemek alapján

Forrás: saját kutatás, 2016, N = 3736,

Az első csoportba tartozó etika párti és önérdek követő válaszadók csoportja fele-fele arányban áll nőkből és férfiakkól. A harmadik csoportba tartozók azok, akik inkább az etika mellé tették le a voksukat, és kevésbé követték saját önérdekeiket nagyobb arányban nőkből állnak. A további csoportok elemzése nem szükséges, mivel nagyon kis elemszámúak.

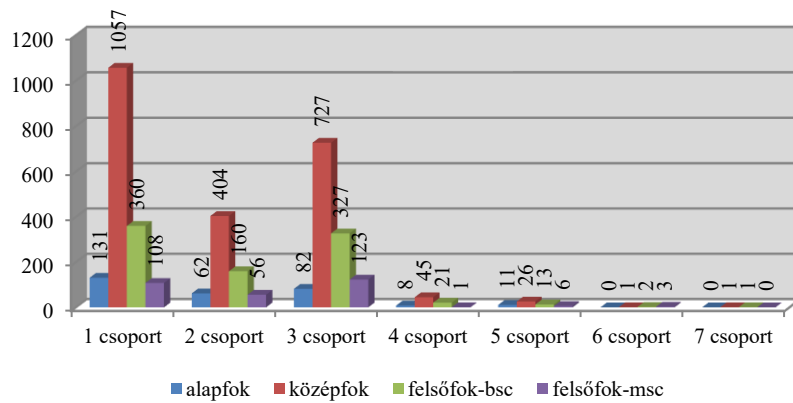


4. ábra:

A klaszterek megoszlása a születési idő alapján

Forrás: saját kutatás, 2016, N = 3736,

Amennyiben a születési idő alatt vizsgáljuk a képzett csoportokat megállapítható, hogy az Y generációba tartozó válaszadók zömmel a három legnagyobb lélekszámú klaszterbe tartoznak. Az inkább önérdék követő és etikapárti klaszternek nevezhető első csoportban arányaiban legnagyobb mértékben vannak az Y generáció tagjai, ami ugyanúgy elmondható a kettes csoportról is, akik inkább önérdék követők. A teljes mértékben etika párti hármas csoport esetében arányaiban kevesebben vannak az Y generáció tagjai, még az X generáció tagjai arányaiban nagyobb mértékben szerepelnek a klaszterben.



5. ábra:

A klaszterek megoszlása az iskolai végzettség alapján

Forrás: saját kutatás, 2016, N = 3736,

Érdekesége a mintának, hogy ha klasztereket legmagasabb iskolai végzettség szerint vizsgáljuk, hogy az első csoportba tartozó egyedek nagy arányban középfokú végzettséggel bírnak. A második és a harmadik csoport esetén a középfokú végzettségük aránya csökken. A harmadik etika párti csoport fő jellemzője, hogy többségbe kerülnek az a csoportban a felsőfokú végzettséggel rendelkező válaszadók, ami azt jelenti hogy minél magasabb iskolai végzettséggel rendelkezik valaki, annál inkább képes az önérdékeiről lemondva az etikus viselkedés szabályainak a követésére, amit elvár a társadalom szélesebb körétől, és a gazdaság szereplőitől is.

Összegzés

A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy az etika továbbra is fontos szerepet tölt be az a hétköznapi emberek mindennapjaiban. A válság megtanított minket arra, hogy az etikus viselkedés elengedhetetlen a gazdaságirányításban, de napi döntéseink során is. Az Y generáció etika felé való elmozdulása mindenképpen pozitív jelenség a jövőre nézve, ami reményt ad arra, hogy a jövőben a hasonló gazdasági visszaesések elkerülhetőek legyenek és az önérdék képes legyen háttérbe szorulni az etika javára. Mindebben nagy szerepe van az oktatási rendszernek is, és a gazdaság döntéshozóinak is. Az etikus viselkedést tanítani kell, példával kell szolgálni azért, hogy ezekből okulva és tanulva képesek legyünk arra, hogy a gazdaságot nem kihasználva, hanem azt a barátunkká téve alakítsuk és használjuk azt, amíg elfogadható mértékű önérdékünk mellett.

Felhasznált irodalom

- [1] Baritz, S. L. (2013): "Mi az ember, hogy megemlékezel róla..." – A homo economicus és a homo reciprocans – erényetikai szemszögből, Polgári Szemle, IX. évfolyam, 3.-6. szám, http://www.polgariszemle.hu/?view=v_article&ID=554, letöltve: 2016.04.12.,
- [2] Blinder, A. (2013). After the music stopped the financial crisis, the response, and the work ahead, Penguin Press, New York,
- [3] Burgis, T. (2016): Dark money: London's dirty secret, Financial Times, <http://www.ft.com/cms/s/2/1d805534-1185-11e6-839f-2922947098f0.html>, letöltve: 2016.06.12.,
- [4] Claessens, S. –Dell'Ariccia, G. –Igan, D. –Laeven, L. (2009): Lessons and Policy Implications from the Global Financial Crises, IMF Working Paper WP/10/44, February 2010, International Monetary Fund,

- <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2010/wp1044.pdf>, letöltve:
2012.11.24.,
- [5] Kinghts, D. (2015): In Denial: The Crisis of Leadership and Ethics in The Financial Sector, Draft Chapter, https://www.researchgate.net/publication/280655275_In_Denial_Leadership_Ethics_and_the_Financial_Crisis?enrichId=rgreq-a5957a80ab997c123b5d8810c6b6f31e-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI4MDY1NTI3NTtBUzoyNTg3MzkxNTY1NDk2MzJAMTQzODY5OTYzMDc5Mw%3D%3D&el=1_x3, letöltve: 2016.06.05.,
- [6] Lentner, Cs. – Szigeti, C. – Borzán, A. (2011): New Dimension of Banks Social Responsibility, In: Szente V, Szendrő K, Varga Á, Barna R (szerk.) Abstracts of the 3rd International Conference of Economic Sciences: Sustainable Economics - Community Strategies, Kaposvár, Magyarország, 2011.05.19.-20. Kaposvári Egyetem,
- [7] Lentner, Cs. – Szegedi, K. – Tatay, T. (2015): A központi bankok társadalmi felelőssége, Vezetéstudomány, XLVI. évfolyam, 9.-10. szám, pp. 35.-47.
- [8] Tóth, G. (2016): Gazdasággép – A fenntartható fejlődés közgazdaságtanának kettős története, Követ Egyesület – L'Harmattan Kiadó, Budapest,
- [9] Racelis, A. D. (2014): Examining the Global Financial Crisis from a Virtue Theory Lens, Asia-Pacific Social Science Review vol. 14., no.2., pp. 23-38

Miből és hogyan – avagy a magyar vállalkozások projektfinanszírozási gyakorlata

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



AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT

Absztrakt: A beruházások és a projektek kiemelten fontos szerepet töltenek be egy gazdaság életében. A beruházások a GDP fő alkotóelemei, így azok értéke és alakulása mérvadó a gazdaság növekedése szempontjából. A beruházások projektek formájában valósulnak meg, melyek az ötlet felmerülésétől a konkrét megvalósulásig számos buktatóval kell, hogy szembe nézzenek. A kockázatok egyik fő területe a finanszírozás. Vajon lesz-e elég tőkéje a szervezetnek, hogy megvalósítsa a projektjét? Vajon képes lesz-e a terveknek megfelelően, az adott költségvetés mellett véghez vinni azt? Milyen forrásból kerüljenek a projektek finanszírozásra? Ezen kérdések meghatározóak és sarkalatosak egy projekt sikere szempontjából. A tanulmány célja annak feltérképezése, hogy a magyar vállalkozások milyen finanszírozási formákat használnak a projektjeik finanszírozására, valamint mely formákat helyezik előtérbe. Az írás célja az is, hogy rávilágítson arra, hogy milyen mértékben képesek élni a magyar kis- és középvállalkozások a korszerű finanszírozási formák adta lehetőségekkel.

Kulcsszavak: finanszírozás, KKV, saját tőke finanszírozás, hitelfinanszírozás, projektfinanszírozás,

1 Szakirodalmi áttekintés

A KKV szektorral kapcsolatban már számos kutatás bebizonyította, hogy pénzügyileg kevésbé tudatosak szemben a nagyobb vállalatokkal, de az is tény, hogy a forrásokhoz való hozzájutásuk is igencsak korlátozott. Főleg igaz ez a formális pénzügyi forrásokra (Beck – Demircu-Kunt, 2006). Mindezt erősíti, hogy a hazai kisvállalkozók pénzügyi ismeretei sokszor hiányosak (Harangozó, 2015), ami miatt a tőkeszerkezetük is erősen a banki forrásoktól függő. A korszerű finanszírozási formák lassú térnyerése azért is figyelemreméltó, mert a hazai KKV szektor általános tőkehiányos állapotán túl relatíve nagy összegű követelésállomány és hosszú átlagos beszedési idők is jellemzők (Bereczk, 2011; 2013), ezek biztonságosabb menedzselésére pedig a banki hitelforrásokon túl is mutatkoznak megoldások.

A KKV-k hitelezése a válság előtti években expanzív jellegű volt (Balog – Nagy, 2014), ami a válság kitörése óta egyre jobban visszaszorult, és ez a helyzet még tovább romlott a 2013-as év első felében (Fábián, 2014). Források hiányában viszont a szektor nem képes a növekedésre¹, amit a válság utáni évek teljes mértékben bizonyítanak. A KKV szektor finanszírozását számos tanulmány vizsgálta már. Vizsgálták azt annak fejlődése és a gazdasági növekedés szempontjából is (Ahmed, 2013; Bumann – Hermes – Lensink, 2013; Liu – Hsu, 2006; Shahbaz – Khan – Tahir, 2013;). Ezek a tanulmányok több aspektusból vizsgálták a témát, a pénzügyi nyitástól, liberalizációtól kezdve a szektor finanszírozását gazdasági növekedést gerjesztő hatásáig egyaránt.

A vállalkozások finanszírozását a tankönyvek és a szakirodalmak két aspektusból tárgyalják. Egyik oldalról megkülönböztetünk belső, azaz a vállalat működéséből, létéből származó forrásokat, valamint külső, azaz a vállalaton kívülről, a pénz- és tőkepiacról érkező forrásokat. Másik oldalról rövid távú, azaz éven belüli, és hosszú távú (éven túli) forrásokról is beszélünk. Ezen források vállalati működésbe való illesztése, ezek arányának megtalálása régóta érdekli a témával foglalkozó szakembereket. Egy dolog azonban biztos kijelenthető, nem létezik olyan deklaráható arány egyik forráspárra sem, ami egyértelműen ráhúzható lenne az adott szektorban és méretkategóriában működő összes vállalkozásra. Más forrásigénnyel és összetétellel élnek a méretük alapján kisebb vállalkozások, akik nem akarnak vagy a finanszírozási anomáliák miatt nem is akarnak növekedni, és más forrásösszetétellel működnek az életkoruk szerint idősebb vállalkozások, akik szakmai tapasztalataik, vállalkozói kapcsolatrendszerük miatt más fajta forrásokhoz képesek a vállalkozásukat juttatni (Cabra-Mata, 2003).

A magyar KKV szektort számos kritika éri és érte is a múltban a finanszírozási függőség miatt. Ugyanakkor azt is meg kell említeni, hogy a finanszírozás mellett a cégek versenyképessége és stratégiai menedzsmentje sem minden esetben

¹ E dilemmát hazánk helyesen felismerte, ezért indította útjára a Magyar Nemzeti Bank a mára igen nagy sikernek örvendő Növekedési Hitelprogramját.

tekinthető magas színvonalúnak (Varga – Csiszárík-Kocsir, 2016). A hazai KKV szektor tőkepiaci kapcsolatrendszere nagyon gyenge, hiszen az inkább csak a részesedésfinanszírozásra és a hitelfinanszírozásra korlátozódik. Mindez erőteljes hatást gyakorol az alkalmazott finanszírozási stratégiára is (Csiszárík-Kocsir – Varga, 2015). A részesedésfinanszírozás nem a tőkepiacról érkezik, hanem a jegyzéskor kerül a céghez, így a továbbiakban az működésfinanszírozásra nem, vagy csak korlátozottan használható. A Magyar Nemzeti Bank nyilvántartásai alapján is látható a fent leírt jellemző.

A beruházási és a finanszírozási kérdések kardinálisak a vállalatok életében. A finanszírozási döntések meghatározzák azokat a kereteket, amelyek a vállalkozás hosszú távú versenyképességét, eredményességét garantálják. A hatékony, és a vállalkozás méretéhez, érettségéhez igazított finanszírozási stratégiai révén képes a vállalat növekedni, beruházni, fejlődni. A beruházás és a finanszírozási döntések minden esetben együtt kell, hogy járjanak, azokat összefüggésében, konzisztensen kell kezelni a vállalkozásnak.

A beruházások alakulása kulcskérdés egy ország egy nemzetgazdaság és egy vállalkozás életében is. Beruházások révén nő a gazdaság, növekszik a bruttó hazai termék, mindazonáltal növekszik a vállalkozás is.

A beruházások konkrét interakciói a projektek. Egy vállalkozás azonban csak úgy kezd neki egy projektnek, ha a mögött elégséges finanszírozási forrást tud felvonultatni. Rosszul meghozott finanszírozási döntések képesek egy jól tervezett projektet is sikertelenségre vinni, ezért nagyon fontos a pénzügyi helyzet és a finanszírozás körülményeként és alapos megtervezése. Jelen tanulmányban ismertetett kutatás egyik rész eredményeként megvizsgálása kerültek a projekt kockázatok is (Csiszárík-Kocsir – Varga, 2017). A vizsgálat alapján kiderült, hogy a kockázatok döntő többsége az elégtelen pénzügyi tervezésben, a helytelen finanszírozási döntésekben, a rossz költséggazdálkodásban keresendő.

A szakirodalom számos forrástípust, lehetőséget kínál a projektek finanszírozására. A 2008-as válság előtt a finanszírozás alapvetően hitel vezérelt volt (ahogy arról már korábban is szó esett), hiszen a korlátlan likviditásnak köszönhetően sokkal könnyebben, és sokkal nagyobb mértékben a te kölcsön a bankok a tőkájüket. A 2008-as válság mérföldkő volt ebből a szempontból, hiszen a korlátlan likviditás korszakának vége lett, a bankok óvatosabbak, körültekintőbbek lettek. 2008 után csak alapos mérlegelés után voltak hajlandóak a pénzük kockáztatásával projektet finanszírozni. Ezt követően viszont felmerültek olyan finanszírozási lehetőségek is mint a közösségi finanszírozás, amely korábban csak művészeti alkotások számára volt elérhető (Bethelendi – Végh, 2014). Miután a közösségi finanszírozás vállalati projektek számára is elérhetővé vált, tovább bővült a potenciális finanszírozó köre. Lehetőségként adott még a kockázati tőke finanszírozás is, melynek révén egy jól megtervezett, életképes projekt hosszútávon jót forráshoz. A kockázati tőkés nem csak a pénzt adja projekthez, hanem a kapcsolatrendszerét, a tudását is. Így a projekt sikere még egy oldaltól oldalról garantált elválik. Az angolszász pénzügyi

rendszerrel bíró országok vállalkozásai élhetnek a kötvény kibocsátás lehetőségével, azonban a magyar vállalkozások az elégtelen pénzügyi tudásuk, valamint a fejletlen tőkepiaci kapcsolatrendszer miatt még nem számolhatnak a kötvénykibocsátás révén szerezhető tőkével (Csiszárík-Kocsir, 2017). Sajnos a kis és közép vállalkozások esetén a helyzet azzal is romlik, hogy nem számolhatnak sem a kockázati tőke, sem a közösségi finanszírozás nyújtotta lehetőségekkel sem, hiszen méretük, beruházási aktivitások, valamint a projektek volumene miatt. A közösségi finanszírozás projektfinanszírozó tevékenységének térhódításával azonban a kis és középvállalkozások is élvezhetik annak előnyeit a jövőben. Hiszen ha egy KKV olyan beruházást kíván megvalósítani, amely a szűkebb és a tágabb környezet javára válik, akkor a mikro és a makro környezetben élő érdekeltek is hajlandóak lesznek a projektben való aktív részvételre, akár anyagilag is.

A magyar vállalkozások, akárcsak a környező országok vállalkozásai inkább az Európai Uniótól érkező, valamint az államtól kapott támogatásokra alapozzák a projekt tevékenységüket. Amíg ezek elégségesnek bizonyulnak, addig nem keresnek más piaci alapú forrásokat. Azonban meg kell azt jegyezni, hogy a piaci alapú források sem keresik a kis- és középvállalkozási szektort. Kockázatosnak, bizonytalanak ítélik meg azt, ezért nem is nyitnak nagymértékben irányukba. Ez a helyzet Magyarországon is megfigyelhető volt. A 2008-as válságot követően még 2013-ban sem indult be az a hitelezési aktivitás, ami a gazdaság növekedéséhez, egészséges fejlődéséhez lett volna szükséges. Ezért indította útjára a Magyar Nemzeti Bank a Növekedési Hitelprogramját, melynek révén a beruházásokhoz legnehezebben hitelt kapó kis és közép vállalkozás szektort juttatták fejlesztési forrásokhoz, elviselhető kamatszint mellett. A program célja egyértelműen a KKV szektor beruházási aktivitásának a növelése volt, annak érdekében, hogy a legnagyobb foglalkoztatónak minősülő szektor is korszerű körülmények között legyen képes megállni a helyét az egyre élesedő piaci versenyben. A 2008-as válság azonban nemcsak a finanszírozók számára jelentett mérföldkövet, hanem a hitelfelvevők számára is. A válságot követő gazdasági visszaesés, a hitelek drágulása miatt óvatosabbá váltak a hitelfelvevők. A hitelek drágulásától való félelem miatt inkább úgy döntöttek, hogy elhalasztják a beruházásaikat, és megpróbálják azon eszközöket alkalmazni, és azon eszközökkel piacot megtartani, amelyeken már korábban rendelkeztek. A Növekedési Hitelprogram ezen a helyzeten is segíteni kívánt, a hitelek kamatához nyújtott támogatás révén. A program másik célja az volt, hogy beindítsa a bankok piaci alapú hitelezését is. Még a beruházások értékének és darabszámának emelésében egyértelműen sikeres volt a program, addig a piaci alapon hitelezést nehezen tudta beindítani.

Jelen tanulmány célja, hogy bemutassa a magyar vállalkozások projekt finanszírozási gyakorlatát, kitérve a legfontosabb forrásokra, lehetőségekre egy kérdőíves kutatás eredményei alapján. A mintában döntő többségében kis és közép vállalkozások szerepelnek, leképezve azok súlyát és szerepét a magyar gazdaságon belül.

2 Anyag és módszer

A jelen tanulmányban bemutatott kutatási eredmények egy 2016-ban kivitelezett primer, kérdőíves kutatás részét jelentik. A kutatás egy előtesztelt, sztenderdizált kérdőív segítségével került elvégzésre² Magyarországon. A kutatás során egy összetett, a vállalkozások finanszírozási és beruházási aktivitására kiterjedő kérdőív segítségével kerültek az adatok összegyűjtésre. A kutatás során 592 darab értékelhető kérdőív került a mintába. A felhasznált kérdőív foglalkozik még a vállalkozások részletes projektaktivitásának felméréseivel is a projektfinanszírozás kérdéskörén túl.

Jelen tanulmányban a két kutatás eredményeit a válaszadó vállalkozások létszámadatai és szektorbéli hovatartozásuk alapján mutatjuk be. A minta összetételét az alábbi táblázat mutatja be.

| Alkalmazotti létszám | | | Szektor | | |
|----------------------|-----|------|-----------|-----|------|
| | db | % | | db | % |
| 50 fő alatt | 478 | 80,7 | primer | 59 | 10,0 |
| 50-250 fő között | 60 | 10,1 | szekunder | 139 | 23,5 |
| 250 fő felett | 54 | 9,1 | tercier | 394 | 66,6 |

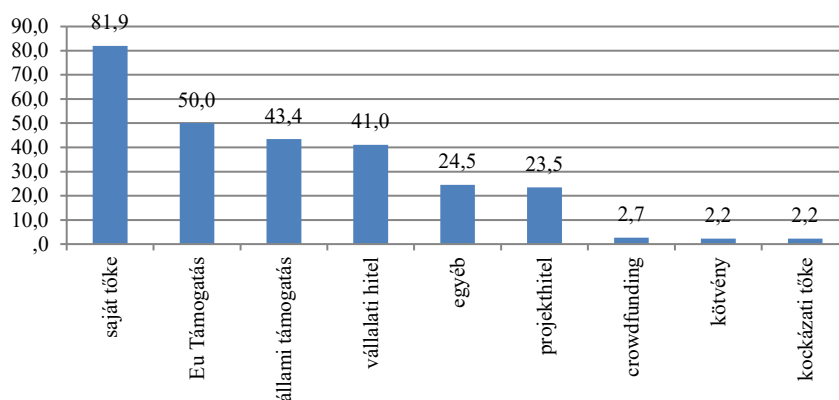
1. táblázat
A minta összetétele

Forrás: saját kutatás, 2016, N= 592

3 Eredmények

A kutatás során arra kértük a válaszadókat, hogy a felsorolt finanszírozási források közül válasszák ki azokat, melyeket ők is használnak a projektjeik finanszírozási forrásaként az eddigi működésük során. A kérdéssel a kis és középvállalkozások általános projektfinanszírozási gyakorlatát kívántuk felmérni abból a célból, hogy kirajzolódjanak azok a prioritások, melyek meghatározzák a magyar kvv szektor beruházási és finanszírozási tevékenységét. A vizsgálathoz egyszerű alaplódszereket használtunk. Következtetéseinket keresztábra elemzéssel, Chi-négyzet és korrigált sztenderdizált reziduum érték számításával együtt.

² Ezúton szeretném megköszönni az Óbudai Egyetem azon hallgatóinak segítségét, akik közreműködtek a kérdőívek terjesztésében és kitöltésében.



1. ábra
A projektekhez használt források gyakorisága

Forrás: saját kutatás, 2016, N= 592

Az ábrából egyértelműen látszik, hogy a leggyakrabban használt forrás a saját forrás, ami a válság miatti hitelszűke és a hitelektől való félelem miatt érthető is. Saját forrásokra szükség van az önrész biztosítása miatt is, ami tovább emeli a használati gyakoriság értékét. További vizsgálat tárgya lehet az, hogy a különböző költségvetésű projektek esetén mekkora arányt képvisel a saját tőke a teljes projektköltségvetésen belül, azonban ez az arány megmutatja, hogy nem igazán képzelhető el vállalati beruházás saját erő nélkül, ami csak ritkán és csak bizonyos esetekben váltható ki más alternatív forrásokkal.

Az ábrából az is kiolvasható, hogy a magyar vállalkozások igen gyakran építik a projektjeiket az uniós forrásokra is. Sajnálatos módon az elmúlt időszakok során használt fejlesztési tervek, és az abban szereplő operatív programok biztosította pályázati kiírások sok esetben olyan projektek irányába is terelték a projektgazda vállalkozásokat, melyek nem minden esetben szolgálták a vállalkozások érdekeit. A pályázati kiírások irányította projekttevékenység miatt sokszor olyan projektek valósultak meg, melyek nem feleltek meg a projektekkel szemben támasztott hármas követelményrendszernek (fenntartható, releváns, megvalósítható). Az uniós támogatások mellett igen gyakori az államtól érkező források használata is, mely visszatérítésekben, vételárhoz kapcsolódó támogatásokban testesül meg. Az előbb vizsgált két tétel együttesen járult hozzá ahhoz a beruházás növekményhez, melyet 2013-ban tapasztaltunk az NHP hatása mellett.

A vállalati hiteleket, mint finanszírozási forrásokat a válaszadó vállalkozások 41%-a jelölte meg. Ez jelentős mértékű elmaradás a saját tőke arányához képest. Mindez azt mutatja, hogy a vállalkozások a válság hatásaiból okulva óvakodnak a hitelekből való beruházás finanszírozástól. A válság előtti relatíve magas hitelkínálat miatti eladósodás forintban és devizában sok vállalkozás esetén olyan mértékű gondokat okozott, melyeket csak jelentős erőfeszítések által voltak képesek megoldani. A

helyzetet tovább rontott az árfolyamváltozás miatti devizahitel drágulás, a kamatok miatti tehernövekedés, ami miatt óvatossá vált a szektor a hitelekkel szemben.

A válaszadó vállalkozások kevesebb, mint negyed arányban élnek az egyéb források biztosította finanszírozási módokkal, és ugyanez igaz a projekthitelekre is. A projekthitelek, ezzel együtt a strukturált finanszírozási termékek azok a hiteltermékek, melyek jellemzőiknél fogva képesek olyan nagymértékű fejlesztések végrehajtására, melyek érdemben képesek növelni a beruházási ráta értékét úgy, hogy nem terhelik le a szponzor vállalkozás mérlegét, teret engedve más, további beruházásoknak. A strukturált termékek igénybevételekor a finanszírozók megkövetelik a pontos és valószínűnek megfelelő terveket, ami további biztonságot nyújt a finanszírozóknak és a hitelfelvevőknek egyaránt (Csiszárík-Kocsir, 2017). A nagy értékű beruházások, a kis mértékű önrész szintén „jó” tulajdonsága a finanszírozási formának, amit a hitelfelvevők is előnyként érzékelnek.

Sajnálatos módon, az olyan modern finanszírozási technikák, mint a közösségi finanszírozás, avagy a kockázati tőkefinanszírozás a mintában szereplő vállalkozások számára szinte teljes mértékben elérhetetlen, amit jól mutat az igénybevételi gyakoriság értéke is. A kis- és középvállalkozások nem jelentenek célpontot a finanszírozóknak, másrészt a vállalkozások sem bírnak annyi ismerettel, hogy fel merjék keresni azokat, avagy éljenek vele. A kötvényfinanszírozás a korábban már említett gyenge tőkepiaci kapcsolatrendszer miatt szintén nem releváns forrás a vállalkozások számára.

A továbbiakban megvizsgáltuk, hogy létezik-e statisztikai kapcsolat a használt finanszírozási források valamint a válaszadó vállalkozások nagysága (alkalmazotti létszám alapján), valamint a tevékenysége között. A kapcsolat felfedésére a Pearson-féle Chi-négyzet értékeket számoltuk ki. Az értékek alapján látható, hogy a tevékenységi kör nem befolyásolja a választott finanszírozási forrást, azonban a létszám és a források között számos esetben (az állami és egyéb források kivételével) fedezhető fel kapcsolat. Az értékeket az alábbi táblázat tartalmazza.

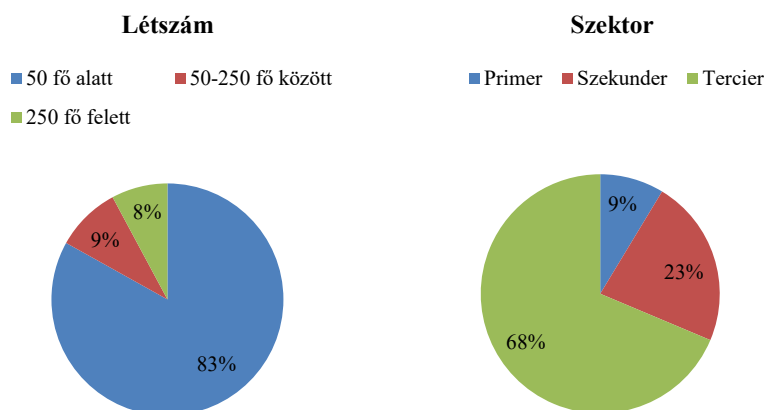
| | létszám | szektor |
|------------------|---------|---------|
| saját tőke | 0,008 | 0,029 |
| EU támogatás | 0,012 | 0,163 |
| állami támogatás | 0,267 | 0,120 |
| vállalati hitel | 0,000 | 0,477 |
| egyéb | 0,420 | 0,069 |
| projekthitel | 0,000 | 0,561 |
| crowdfunding | 0,003 | 0,569 |
| kötvény | 0,001 | 0,811 |
| kockázati tőke | 0,001 | 0,721 |

2. táblázat

A Pearson-féle Chi négyzet értékek a források, valamint a vállalkozás létszáma és a szektora között

Forrás: saját kutatás, 2016, N= 592

A továbbiakban a öt legfontosabb forrás használatát mutatjuk be kereszttáblák segítségével.



2. ábra

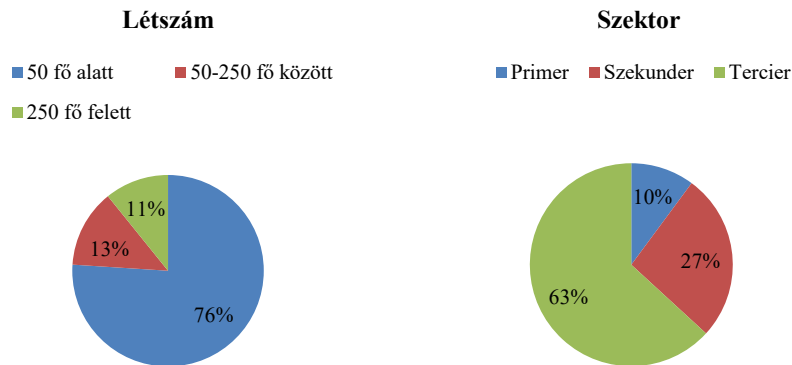
A saját tőke finanszírozást használó vállalkozások megoszlása a teljes minta alapján

Forrás: saját kutatás, 2016, N= 592

A saját tőke finanszírozást 485 vállalkozás jelölte meg, ami a minta 81,9%-át jelenti. A forrást legnagyobb arányban a legkisebb vállalkozások használják, ami a mintában elfoglalt súlyuk alapján érthető is. Azon vállalkozások aránya az 50 fő alatti cégek esetén, akik használnak saját forrásokat a projektjeik finanszírozásához a másik két csoporthoz képest is a legmagasabb, mivel ők 84,3%-ban élnek azzal, szemben a nagyobb cégek 73,3%-os, valamint 70,4%-os arányával. Mindezt megerősíti a korrigált sztenderdizált reziduum értékek alakulása is. A legkisebb vállalkozások esetén az AdjR érték (3,1) alapján elmondható, hogy az elvárt érték felett teljesítettek a forrás választás szempontjából, míg a legnagyobb vállalkozások (-2,3) az elvárt érték alatt teljesítettek.

Ha létszám szerint vizsgáljuk a mintát, akkor egyértelműen a tercier szektor jelenti a többséget a forrástípus használatában (68,7%), ami a mintában elfoglalt súlyuk alapján is érthető. Azonban nemcsak az arányuk alapján övék a legmagasabb érték, hanem a szektoron belül is. Míg a primer szektorban tevékenykedő vállalkozásoknál a saját tőkét használók aránya mindössze 71,2%, addig a szekunder ágazatban működő vállalkozások aránya 79,1% a forráshasználat szempontjából, és a tercier szektorbéli vállalkozások esetén ez már 84,5%. Ugyan a Chi-négyzet érték alapján nem volt statisztikai összefüggés, azonban érdemes itt is megemlíteni az AdjR értékek alakulását. A primer szektor vállalkozásai az elvárt érték alatt használják a forrást (-2,3), ellenben a tercier vállalkozások az elvárt érték felett (2,3).

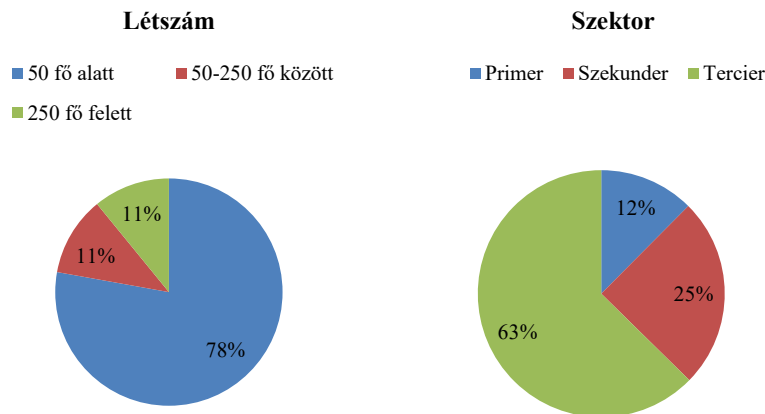
Kimondható ez alapján, hogy a saját tőkével való projektfinanszírozás főként a kisebb, tercier cégek számára fontos, mivel ők azok, akik kevésbé vonzó ügyfelek a forrásnyújtóknak, ezért ha fejleszteni, beruházni akarnak, akkor azt saját tőkében kell kivitelezni, avagy nagyobb összegű önrészt kell az asztalra letenni esetükben.



3. ábra
Az EU támogatásokat használó vállalkozások megoszlása a teljes minta alapján
Forrás: saját kutatás, 2016, N= 592

Az EU támogatásokat, mint szóba jöhető forrásokat a mintában vállalkozások 50%-ban használják (296 vállalkozás). A legkisebb vállalkozások ismét a legnagyobb arányt képviselik (76%), ami viszont a típuson belül nem figyelhető meg. Az 50 fő alatti vállalkozások 47,1%-ban jelölték a forrást, míg a közepes, 50 és 250 fő közötti vállalkozások esetén ez az arány 65%, a legnagyobb vállalkozások esetén pedig 59,3%. A Chi-négyzet értékek alapján jelen esetben is volt összefüggés, mivel az 0,05 alatt volt. A reziduum értékek alapján kimondható, hogy az 50 fő alatti vállalkozások az elvárt érték alatt (-2,9), a közepes vállalkozások pedig afelett teljesítettek (2,5).

Ágazat alapján szelektálva a mintát látható, hogy nincs összefüggés a szektor és az uniós támogatások használata között. A legnagyobb mértékben a szekunder vállalkozások használják (56,8%), míg a legalacsonyabb arány a tercier vállalkozásokhoz köthető (47,5%). A reziduum értékek alapján nem lehet megállapítani, hogy mely csoport teljesít az elvárt érték alatt avagy felett, mivel az minden esetben 2,00 érték alatti. Kimondható, hogy a forrástípus inkább a közepes, szekunder vállalkozások esetén dominál, ami megerősíti az előzőekben leírtakat is.



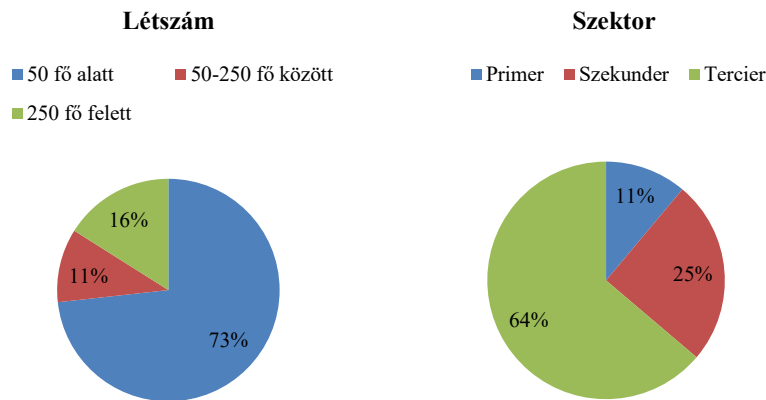
4. ábra
Az állami támogatásokat használó vállalkozások megoszlása a teljes minta alapján

Forrás: saját kutatás, 2016, N= 592

Az állami támogatások használatát a projektekből 257 vállalkozás jelölte meg. Arányában a legnagyobb érték a legkisebb vállalkozásokhoz köthető (77,8%), míg a legkisebb érték (10,9%) a legnagyobb vállalkozásoké. A csoportokon belül leginkább a nagyobb vállalkozások élnek vele (51,9%), de közepes vállalkozások esetén is közel 50% az arány (48,3%). Az 50 fő alatti vállalkozások esetén 41,8% a használat aránya, ami azt mutatja, hogy a beruházásokhoz igénybe vehető állami támogatások inkább a nagyobb vállalkozások számára elérhető lehetőségek, mivel

azok sok esetben pántlikázva, cél vagy összeg szerint vehetők igénybe. Az állami támogatások esetén nem volt kimutatható statisztikai összefüggés, és a reziduum érték alapján se vonható le következtetés.

Ha a szektor alapján bontjuk meg a mintát, akkor ismét látható, hogy itt is a tercier szektor dominál (62,6%), majd sorban a szekunder és a primer szektor következik (24,9% és 12,5%). A primer szektorban működő vállalkozások 54,2%-a használ állami támogatásokat a beruházásaihoz, mivel a mezőgazdaság jelentős támogatási preferenciának örvend, a gép és eszközvásárlások tekintetében. A szekunder szektor vállalkozásai is 46%-ban élnek vele, és legkevésbé a tercier szektor vállalkozásai azok, melyek élnek vele (40,9%). A reziduum értékek jelen esetben is 2,00 alattiak, így érdemi jellemzésre nem alkalmasak. Az állami támogatások a legkisebb, primer vállalkozásokhoz köthetők inkább a mezőgazdasági fejlesztések prioritása miatt.



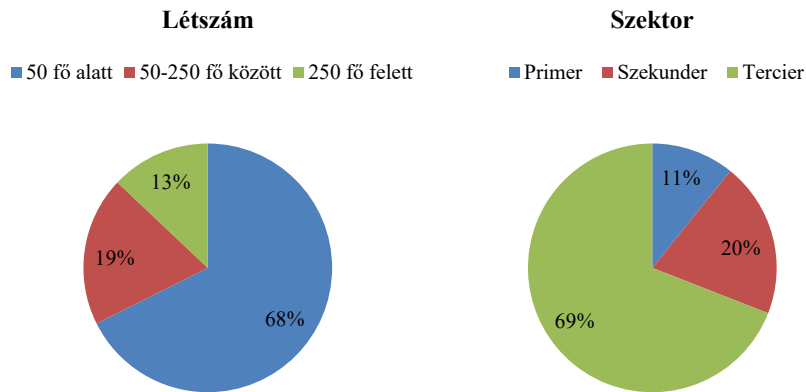
5. ábra
A vállalati hiteleket használó vállalkozások megoszlása a teljes minta alapján

Forrás: saját kutatás, 2016, N= 592

Vállalati hiteleket a mintában szereplő vállalkozások 41%-ban használták a projektjeikhez, ami 243 vállalkozás igenlő válaszát jelenti. A legkisebb vállalkozások 73,3%-ban adták a válaszokat, míg a legnagyobbak csak 16%-ban. Érdekes, hogy a legnagyobb vállalkozások minősülnek a válaszok alapján a leginkább „hitelképesnek”, mivel 72,2%-ban jelezték a hitelek használatát a teljes elemszámukhoz képest. A legkisebb és a közepes vállalkozások esetén az arány számottevően kisebb, 37,2% valamint 43,3%. A Chi-négyzet érték alapján az összefüggés látható volt, így érdemes foglalkozni az AdjR értékekkel is. A legnagyobb vállalkozások jóval az elvárt érték felett teljesítettek (4,9), amit az igenlő válaszok aránya is bizonyít. A legkisebb vállalkozások pedig éppen ellenkezőleg, az elvárt érték alatt teljesítettek az igenlő válaszok alapján (-3,9).

Mindebből az a következtetés vonható le, hogy a banki finanszírozók számára továbbra is a nagyobb, tőkeerősebb vállalkozások jelentik a fő célpontot, akik méretüknél, piacaiknál fogva hitelképesebb, stabilabb ügyfelek, mint a kisebb alig pár főt foglalkoztató társaik.

Az ágazat szerint vizsgált minta szerint ismét tercier szektor dominál. Ha az igenlő válaszok arányát nézzük, akkor látható, hogy az a primer szektor esetén a legnagyobb (45,8%), amit sorban a szekunder szektor (43,9%), majd a tercier szektor követ. A szektor nem befolyásolja a hitelfelhasználást, és az AdjR értékek se adnak érdemi információt. Ez alapján kimondható, hogy a banki ideális ügyfelek azok a nagyobb cégek, akik hitelképesek, így náluk csapódik le a legnagyobb hitelarány.



6. ábra
A projekt hitelek használó vállalkozások megoszlása a teljes minta alapján

Forrás: saját kutatás, 2016, N= 592

Bár a projekthitelek nem szerepeltek az elsődlegesen használt források között, mégis a fent bemutatott jellemzők miatt érdemes részletesebben megvizsgálni azt. A mintában szereplő vállalkozások 23,5%-a jelezte, hogy használt már valamiféle projekthitelt a beruházása finanszírozásához, ami szám szerint 139 válaszadót jelentett. Azon vállalkozások aránya, akik már használtak projekthitelt valamely beruházásukhoz 45% a közepes cégeken belül, míg pontosan egy harmad a legnagyobb, és 19,7% a legkisebb vállalkozások esetén. A fent leírtakat teljesen alátámasztják a korrigált sztenderdizált reziduum értékek is, mivel a legkisebb cégek -4,5-ös értéke az elvárt érték alatti teljesítést mutatja, míg a közepes vállalkozások 4,1-es értéke a az elvárt érték feletti teljesítést mutatja.

Ha létszám szerint bontjuk a mintát, akkor látható, hogy a projekthitelek használata 20 és 25% között van mindhárom kategória esetén. Érdekes, hogy a primer

vállalkozások 25,4%-ban jelölték azt, holott a mezőgazdaság nem is célterülete a projektfinanszírozásnak. A tercier cégeknél az arány 24,4%, ami érthetőbb, mivel a tercier szektorbeli tevékenységek közül számos szerepel a projektfinanszírozás palettáján is. A szekunder cégek mindössze 20,1%-ban használják azt, ami a legalacsonyabb érték a szektor szerinti csoportosításban. Statisztikailag nem befolyásolja a szektor a forrás igénybevételét, így a reziduumok elemzése sem szükséges az érték alapján sem. A kapott eredmények kissé ellentmondanak a megszokott gyakorlatnak, miszerint a projekthitelek a nagyobb, tőkeerősebb vállalkozások eszközei, mivel azok nagy kockázat mellett finanszíroznak nagy beruházásokat.

Összegzés

A fentiek alapján elmondható, hogy a mintában szereplő 592 vállalkozás véleménye szerint a magyar projekt finanszírozási gyakorlat erőteljesen támogatás és hitelvezérelt a saját források mellett a saját források megfelelő mennyisége mellett. Ez alapján elmondható, hogy fontos a jövőben a beruházási aktivitás előmozdítása érdekében olyan szabályok kialakítása, melyek több saját forrást hagynak a vállalkozásoknál, valamint az olyan hitelprogramok és támogatási konstrukciók kialakítása, melyek szintén képesek a beruházási aktivitás növelésére.

Felhasznált irodalom

- [1] Ahmed, A. (2013): Effects of Financial Liberalization on Financial Market Development and Economic Performance of The SSA Region: An Empirical Assessment,” Economic Modelling no. 30, 261.–273. pp.
- [2] Balog, Á. – Nagy, M. (2014): Már nemcsak nálunk fontos a vállalati hitelek osztónzése, Magyar Nemzeti Bank, http://www.mnb.hu/Root/Dokumentumtar/MNB/Kiadvanyok/szakmai_cikkek/hitelezeshp/Szakmai_cikk_Balog_adam_Nagy_Marton_Mar_nemcsak_nalunk_fontos_a_vallalati_hitelek_osztonzese.pdf letöltve: 2014.11.29.
- [3] Beck, T. – Demircuc-Kunt, A. (2011): Small and Medium-Size Enterprises: Access to Finance as A Growth Constraint, Journal of Banking and Finance, vol. 30, no. 11., 2931.-2943. pp.
- [4] Bereczk, Á. (2011): Management Features of the Hungarian Automotive Industry and Supplier Companies. In: Iwona Mazurkiewicz; Piotr Miszczyński (ed.) International Dimensions in Economics – IDIE 2012. Lodz: OPTEAM, 6-13. pp.

- [5] Bereczk, Á. (2013): Comparative Analysis in the Field of Hungarian Manufacturing. In: Goran Vlastic, Jurica Pavicic, Josef Langer (ed.): Global Business Conference 2013. Tignes: Innovation Institute, 45-55. pp.
- [6] Bethelendi, A. – Végh, R. (2014): Közösségi finanszírozás – Valós lehetőség-e a hazai kisvállalatok számára? Hitelintézeti Szemle Vol. 13, No. 4, 102-1206 pp
- [7] Bumann, S. – Hermes, N. – Lensink, R. (2013): Financial Liberalization and Economic Growth: A Meta-Analysis, Journal of International Money and Finance, no. 33, 255.-281. pp.
- [8] Cabral, L. – Mata, J. (2003): On the evolution of the firm size distribution: facts and theory, The American Economic Review, no. 91., 1286-1310 pp.
- [9] Csiszárík-Kocsir, Á. – Varga, J. (2015): Tudatos vállalatfinanszírozás az alkalmazott finanszírozási stratégiák tükrében, "Kitekintések - 25 éves a győri közgazdászképzés" Kautz Gyula Emlékkonferencia konferenciakötete, 2015. június 11.,
- [10] Csiszárík-Kocsir, Á. – Varga, J. (2017). Crisis – Project – Risk: According to the Opinions of Hungarian SMES', Project Management Development – Practice and Perspectives: Sixth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries. Riga: University of Latvia, 60-70 pp.
- [11] Csiszárík-Kocsir, Á. (2017): Crisis and Financing - or the Practical Financing Decisions of Hungarian Small and Medium-sized Enterprises, Polgári Szemle (Civic Review), vol 13, 199-215 pp.
- [12] Fábrián, G. (2014): Az NHP megfordította a hitelszűke negatív spirálját, Magyar Nemzeti Bank, http://www.mnb.hu/Root/Dokumentumtar/MNB/Kiadvanyok/szakmai_cikkek/hitelezesnhp/Szakmai_cikk_Fabian_Gergely_NHP.pdf letöltve: 2014.11.29.
- [13] Harangozó, G. (2015): Gazdasági és pénzügyi nevelés. In: Kormos J.; Pálvölgyi F. (szerk.): A köznevelés céljai és fejlesztési területei: a Nemzeti alaptanterv szemléletének tükrében: Pedagógiai tanulmányok, Budapest: PPKE BTK, 2015. 205-229. pp.
- [14] Liu, W. – Hsu, C. (2006): The Role of Financial Development In Economic Growth: The Experiences of Taiwan, Korea, and Japan," Journal of Asian Economics, no. 17, 667.-690. pp.
- [15] Shahbaz, M. – Khan, S. – Tahir, M. I. (2013): The Dynamic Links Between Energy Consumption, Economic Growth, Financial Development And Trade In China: Fresh Evidence from Multivariate Framework Analysis, Energy Economics, no. 40., 8.-21. pp.

- [16] Varga, J. – Csiszárík-Kocsir, Á. (2016): A szervezetek versenyképességének alapjai: stratégiai menedzsment a hazai vállalkozásoknál, In: Csiszárík-Kocsir Ágnes Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.: tanulmánykötet. Óbudai Egyetem, Budapest. 433-458. pp.

A projektkockázatok és az tulajdonosi struktúra összefüggése egy kérdőíves kutatás eredményei alapján

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



AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT

Absztrakt: A projektek, mint a beruházások konkrét interakciói nagyon fontosak a vállalkozások és a gazdaság fejlődése szempontjából is. A sikeres projektek előre tudják vinni a szervezetet, növelni tudják annak értékét, versenyelőnyt és profitot tudnak teremteni. Azonban a projektek kapcsán nagyon sok kritikát fogalmaznak meg a vállalkozások és a különféle kutatócsoportok, szervezetek is. Egyes vélemények szerint a projektek több mint 70%-a nem képes az eredeti tervek szerint megvalósulni, de vannak olyan vélemények is, hogy ez az arány csak egyharmad az összes projektre nézve. A projektkockázatok ebben a kérdésben nagyon fontos szerepet játszanak. Fontos, hogy minden projekt esetén azonosításra kerüljenek azok a potenciális veszélyforrások és buktatók, amik a projekt "vesztét" okozhatják. A projektkockázatok nagy része pénzügyi kockázat, de bőven akad technikai és műszaki jellegű kockázat is. Ezek érzékelése eltér az egyes vállalkozások esetén, mivel befolyásolja azokat a vállalkozás tőkeerőssége, tulajdonosainak származása, mérete, de akár a versenyeje is. A jelen tanulmány célja, hogy bemutassa, hogy érzékelik a vállalkozások a projektekkel szembeni kockázatokat a belföldi, a külföldi, avagy a vegyes tulajdonú vállalkozások, rámutatva azokra a statisztikai összefüggésekre, melyek a kockázatkezelés sikeresebb módjához viszik hozzá a döntéshozókat.

Kulcsszavak: projekt, kockázat, kockázatkezelés, primer kutatás

1 Szakirodalmi áttekintés

A projektek kockázataival számos cikk, tanulmány és könyv foglalkozik. A projekt kockázata nem más, mint valamely veszély bekövetkezésének valószínűsége, mely pozitív, de inkább negatív hatást fog gyakorolni a projekt céljaira, avagy a szervezet egészére.

A kockázatok fogalmát és a szó eredetét többten próbálták már definiálni. Knight (1921) már közel egy évszázaddal ezelőtti művében teljesen matematikai alapokra helyezve próbálta meg megragadni a kockázat fogalmát a bizonytalanság fogalma mellett. Véleménye szerint a kockázat az, amikor tudjuk, hogy valami be fog következni (azaz ismert a bekövetkezési valószínűség), de nem tudjuk pontosan azt, hogy mi lesz az a hatás pontosan. Ha a jövőbeli hatást sem ismerjük, sőt a bekövetkezés valószínűségét se tudjuk megbecsülni, akkor azt nevezzük bizonytalanságnak. A kockázatot lehet definiálni úgy is, mint várt és tényleges eredmény különbsége, ahol a különbséget a kockázat teszi ki. Hillson (2002) szintén a bizonytalanság mentén ragadja meg a kockázat lényegét, de kiemeli, hogy az nem biztos, hogy minden esetben káros hatású lesz. A kockázatnak lehet akár negatív, akár pozitív hatása is a projektre, azonban ez utóbbi jóval ritkábban fordul elő, mint a káros hatás.

A PMI (2013) véleménye alapján a szervezetek és a stakeholderek mindig érzékelik és értékelik a projekt során felmerülő kockázatokat. A kockázattal szembeni attitűdöt az határozza meg, hogy milyen a szervezet kockázati étvágya, toleranciája és a kockázati küszöbérték nagysága, amit még elviselhetőnek tart a szervezet. A kockázati hajlamot és a kockázati észlelést is számos tanulmány próbálta már elemezni és vizsgálni. Kiemelhető a Zhao és Seibert (2006) által bemutatott öt nagy személyiség modellje (extroverzió, barátságosság, lelkiismeretesség, érzelmi stabilitás, tapasztalatokra való nyitottság), mely alapján a projektek kockázataihoz való viszonyt kívánták elemezni Wang és szerzőtársai (2016). A kockázattal szembeni attitűdöt bizonyos tényezők pozitív és negatív irányba is képesek befolyásolni, ahogy azt Ulbert és Csanaky (2004) is megemlíti a pozitív illúziókkal kapcsolatban, melyek rendszerint az egyén képességeinek és készségeinek megítélésére vonatkoznak. Mindezek a projektmenedzserek szempontjából lényegesek.

Egyes felmérések szerint a projektek 70%-a elbukik, mert nem megfelelően tervezték azokat. A leggyakoribb hiba a költségvetés alulbecslése és a kockázatok nem megfelelő kezelése. Az elbukott projektek nem lesznek képesek hozzájárulni a beruházási ráta emeléséhez, és a gazdasági növekedés előmozdításához. Az elbukott projektek ezért mindig veszteségként, kárként fognak jelentkezni a szervezetnél, melyre feleslegesen pazarolták el az erőforrásokat. Ezek a hatások a nemzetgazdaság szintjén is veszteségként jelentkeznek az elvesztett növekedés formájában. Egyes felmérések alapján, ez az arány nem annyira drasztikus, hiszen

¹ Big five personality model

a projektek alig egyharmadával kell csak bukottként számolni, ahogy azt a CHAOS riportból idézett táblázat is mutatja, mely az IT projektekre készített kimutatás.

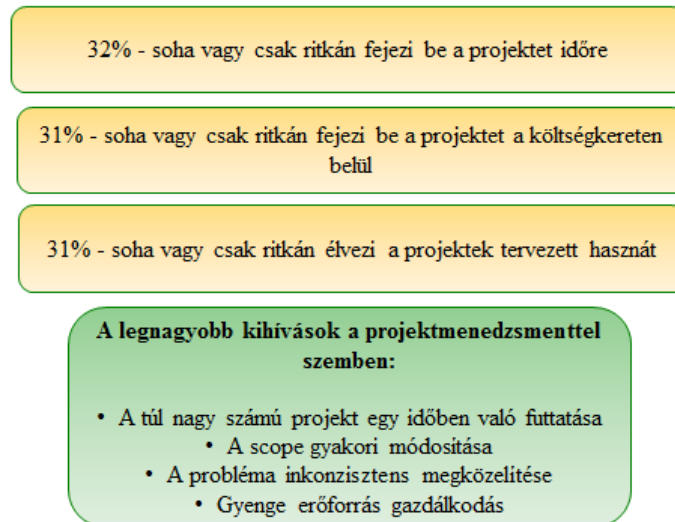
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|
| Siker | 29% | 27% | 31% | 28% | 29% |
| Kihívásokkal teli | 49% | 56% | 50% | 55% | 52% |
| Bukott | 22% | 17% | 19% | 19% | 19% |

1. táblázat

Az IT projektek sikeressége

Forrás: Hastie - Wojewonda, 2016

A Wellington Group is régóta foglalkozik a projektek sikertényezőivel. Összeállításuk és becslésük alapján a projektek szintén egyharmada problémás, mely vagy nem fejeződik be időre, vagy nem tartja a költségkereteket, avagy nem élvezhető a projekt eredetileg tervezett haszna, ahogy azt a alábbi ábra is mutatja. A szervezet azonban nemcsak a bajok feltárásával, hanem a kihívások definiálásával is foglalkozik, hogy közelebb vigye a megoldási folyamatot a megvalósítókhoz.



1. ábra

A projektek sikere és a megoldásra váró tényezők

Forrás: Wellington, 2016

A fent említett Wellington Group elemzéséből kiderül az is, hogy mit tekintenek a három legfontosabb oknak, melyek a projektek bukását okozzák. Az alábbi táblázat tartalmazza azon buktatókat, melyeket a vállalkozások a legerősebb projekt bukást okozó tényezőnek tartanak.

| 2004 | 2007 | 2012 | 2014 |
|--|--|--|--|
| Rossz becslések / elmulasztott ha- táridők | Rossz becslések / elmulasztott ha- táridők | Alacsony becslések a tervezési fázisban | Alacsony becslések a tervezési fázisban |
| Scope változása | Scope változása | Vezetői támogatás hiánya | Scope változása |
| Környezeti változások | Elégtelen források | Rosszul definiált célok és irányok | Elégtelen források |

2. táblázat
A legerősebb három bukást okozó projektkockázat

Forrás: Wellington, 2016

A kockázatok egy része a projektek komplexitásából fakad. A projektek komplexitása kapcsán Gerald szerzőtársaival (2001) öt dimenziót nevez meg, melyek az alábbiak: szerkezeti komplexitás, bizonytalanság, dinamika, ütem – sebesség, és a szocio-politikai dimenzió. Ezek mindegyike kockázat generáló tényező, melyeket egy kockázat feltáró analízis során elemezni szükséges.

A kockázatok kezelése és menedzsmentje kiemelten fontos feladat a projektmenedzsment során. A kockázatok kezelése a projektmenedzsmentben ugyanolyan fontos feladat, mint a vállalati kockázatok kezelése. Ez utóbbi beépül a vállalatvezetés filozófiájába (Hahn, 1987). E folyamat része a kockázatok feltárása, elemzése, szelektálása, mérése és kezelése is.

A kockázatok kezelésére a projekt kockázatmenedzsmentje (PRM²) hivatott, melyet egyre inkább a projekt sikerének valószínűségét növelő tényezőként tart nyilván a szakma (Olechowski et.al, 2016), azonban ezen technikák és eszközök alkalmazása még mindig inkább eseti jellegű a projektmenedzsment körében (Raz et.al, 2002). A kockázatok kezelésére számos technika létezik. Egy részük biztosítással kivédhető, más részük megfelelő kalkulációval, például NPV számításokkal (Paquin et.al, 2016) vagy szerződésekkel (Adler et.al, 2016) minimalizálható vagy megosztható (Lewicki et.al, 1998), azonban mégis vannak olyan tényezők, melyek kezelhetetlenek maradnak. Fekete (2009) a kockázatkezelés két szintjét említi:

- a kockázatkontrollingot, mint ok jellegű intézkedést (bekövetkezési valószínűség csökkentése, hatás csökkentése), valamint
- a kockázatfinanszírozást, mint okozat jellegű intézkedést (biztosítások, szerződések).

A fentiek függvényében kell egy vállalatnak meghoznia a kockázat kezelésére vonatkozó intézkedési tervét. A kockázatok nagyon sokfélék lehetnek, csoportosításuknak számos formája létezik. Renn (1998) szerint léteznek a

² PRM = Project Risk Management

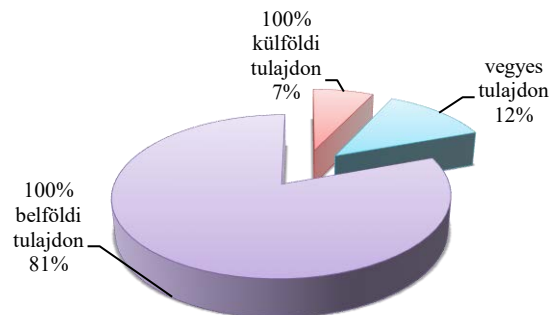
társadalmi környezet által teremtett technológiai kockázatok, nagy volumenű, egyén által befolyásolhatatlan kockázatok, monetáris kockázatok, valamint az egyén saját akaratából vállalt kockázatok. Coenen (2004) a kockázatok öt csoportját nevezi meg, a piaci- (versenyhelyzet), üzemi- (működés), pénzügyi- (tőkeügyletek, árfolyamok, kamatlábak), környezeti- (törvényi, vállalkozási), valamint egyéb kockázatok (szervezeti felépítés, természeti környezet).

2 Anyag és módszer

A jelen tanulmányban bemutatott kutatási eredmények egy 2016-ban kivitelezett primer, kérdőíves kutatás részét jelentik. A kutatás egy előtesztelt, sztenderdizált kérdőív segítségével került elvégzésre³ Magyarországon. A kutatás során egy összetett, a vállalkozások finanszírozási és beruházási aktivitására kiterjedő kérdőív segítségével kerültek az adatok összegyűjtésre. A kutatás során 592 darab értékelhető kérdőív került a mintába. A felhasznált kérdőív foglalkozik még a vállalkozások részletes projektaktivitásának felméréseivel is a projektfinanszírozás kérdéskörén túl.

Jelen tanulmányban a két kutatás eredményeit a vállalkozások tulajdonosi struktúrája alapján mutatjuk be. A minta összetétele az alábbi ábrán látható.

Amint lehet 592 db, zömmel kis és közép vállalkozás alkotta. Ha mintát a belföldi tulajdon arány alapján próbáljuk szelektálni, akkor látható hogy mint a 80,6 százalékát a 100 %-ban belföldi tulajdonban lévő vállalkozások teszi ki a maradék alig 20 %-on pedig a teljes mértékben külföldi ahogy a vegyes vállalkozások osztoznak.



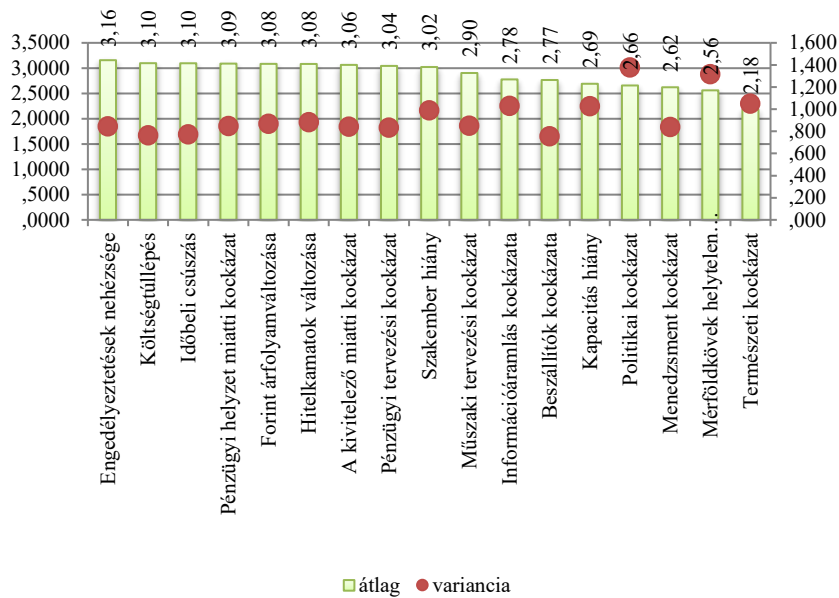
2. ábra
A minta összetétele

³ Ezúton szeretném megköszönni az Óbudai Egyetem azon hallgatóinak segítségét, akik közreműködtek a kérdőívek terjesztésében és kitöltésében.

Forrás: saját kutatás, 2016, N= 592

3 Eredmények

A kutatás jelen tanulmányban bemutatott részében arra kértük a válaszadókat, hogy egy 1-től 4-ig terjedő Likert skálán értékeljék a felsorolt projektkockázatokat aszerint, hogy mennyire jelentősek azok. Az 1-es érték az egyáltalán nem jelentős kockázatokat jelentette, míg a 4-es érték az igen jelentős kockázatok értéke volt (a 0-val jelölt válaszadók nem tudták megítélni a kockázat mértékét). A felsorolásban a kockázatok széles skáláját soroltuk fel, melyben makro- és mikroszinten jelentkező elemek egyaránt vannak. A felsorolt kockázati tényezők átlagos értékét és varianciáját az alábbi ábra mutatja.



3. ábra:
kockázatok megítélése az átlagértékek alapján, valamint azok varianciája

Forrás: saját kutatás, 2016, N= 592

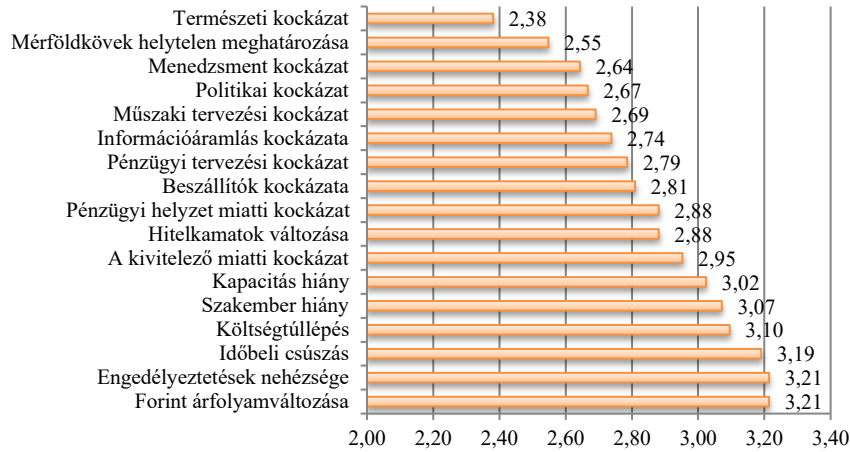
A válaszadó vállalkozások a legerőteljesebb kockázatnak az engedélyeztetéseket tekintették 3,16-os átlagértékkel. Mindez azt jelenti, hogy a projekttel kapcsolatos adminisztratív lépések csúszása, melyre a vállalkozásnak nincs, vagy csak nagyon csekély hatása van, a legnagyobb akadályt jelenti a projekt sikeressége előtt. A második legjelentősebb kockázat a költségtúllépés (3,10) a kapott eredmények

alapján. A költségek alultervezése, avagy azok hirtelen megemelkedése a projekt kivitelezése, működése alatt szintén igen fontos költségtényező. A harmadik legmagasabb értékkel bíró kockázat az időbeli csúszásban jelentkezik (3,10). A három legjelentősebb kockázat közül két tétel a projektmenedzsment alapismereteiből jól ismert projektháromszög része. Ha a háromszög két tétele a legjelentősebb kockázati tényezők egyike, akkor ez magyarázatot is ad a korábban már említett 70%-os sikertelenségre. E kockázatok a kezelhető kockázatok körébe tartoznak, ha a projekteket kivitelező vállalkozások látják azt, tudatában vannak a kockázatok jelentőségével, akkor arra válaszlépést is tudnak foganatosítani.

A sorban a következő legmagasabb értékkel jellemzett kockázatok mindegyike pénzügyi jellegű, a pénzügyi helyzet miatti kockázat (3,09), a forint árfolyamváltozása (3,08), valamint a hitelkamatok változása (3,08) mind az erős és jelentős kockázatok körét képezik. Az eltérés a fenti tényezők átlagánál alig néhány ezred nagyságú, így ezek a válaszadók gondolkodásában nagyjából azonos szinten helyezkednek el. A válaszadók értékelése alapján is látható, hogy közel 80%-os értékben a 3-as és a 4-es értékkel jellemezték azokat összességében. A legkevésbé jelentős kockázatok közé a válaszadók a természeti kockázatokat (2,18) sorolták. Ennek oka az, hogy Magyarország a Kárpát-medence miatt védelmezett helyen van, viszonylag ritkák az olyan természeti katasztrófák, amik egy projekt (legyen szó építési, K+F, infrastrukturális, telekommunikációs, stb. projektről), melyek alapjaiban tennék tönkre a futó fejlesztést minden más feltétel változatlansága esetén. Szintén kevésbé erős kockázatnak tartják a mérőföldkövek helytelen meghatározásából fakadó kockázatokat (2,56), valamint a menedzsment kockázatokat (2,62). Ezekre a kockázatokra úgy tekintettek a válaszadók, mint amelyeket megfelelő vezetés, tervezés mellett minimalizálni lehet.

A továbbiakban a kockázatok értékelését a vállalkozások tulajdonosi struktúrája, a belföldi tulajdon aránya alapján végeztük el.

A 100 %-ban külföldi tulajdonban lévő vállalkozások számára a legerősebb projekt kockázata forint árfolyam változása. Ennek a kockázati típusnak 3,21-es átlag értéket adtak a válaszadók. Hasonlóan erős kockázatként értékelték az engedélyeztetések nehézségét is, melynek szinten 3,21 az átlag értéket. A teljes mértékben külföldi tulajdonban lévő vállalkozások számára a következő kockázat az időbeli csúszásban testesül meg. Ennek a kockázati típusnak 3,19-es átlag értéket adtak a válaszadók. Az utolsó dobogós kockázati típus a költség túllépés kockázata, 3,10-es átlagértékkel. Az előbb említett kockázati tényezők közül látszik, hogy ebből három a klasszikus projekt háromszög eleme. Azaz a vállalkozók véleménye alapján látható, hogy a projekt sikerességét garantáló projekt háromszög elemek közül kettő releváns kockázatot jelent a projektek esetén. Ezen kívül szintén erős értéket tulajdonítanak a válaszadók a szakemberhiánynak és a kapacitáshiánynak is, mivel mindkét kockázati tényezőnek három egész feletti átlag értéket adtak. A kockázatok értékelését a lenti ábra mutatja.

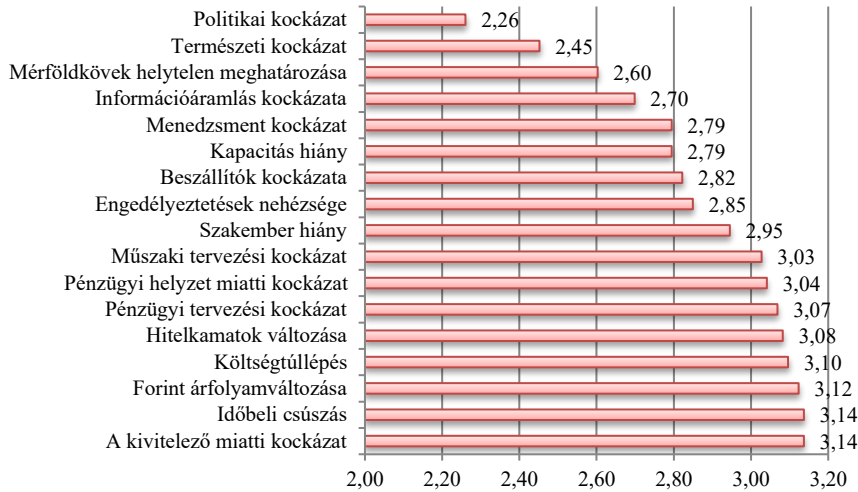


4. ábra

A kockázatok megítélése a 100%-ban külföldi tulajdonban lévő vállalkozások véleménye alapján (átlagértékek)

Forrás: saját kutatás, 2016, N= 592

A vegyes tulajdonban lévő vállalkozások számára a két legerősebb kockázatot a kivitelező miatti kockázat valamint az időbeli csúszás jelenti (3,14 és átlagérték). A forint árfolyam változása valamint a költség túllépés, mint pénzügyi kockázatok szintén erősen jelentkeznek. Ezen kívül szintén pénzügyi kockázatként a hitelkamatok változásának, a pénzügyi tervezési kockázatnak, valamint a pénzügyi helyzet miatti kockázatnak adnak három egész felett értéket. Műszaki tervezési kockázat, amely ugyan már nem pénzügyi, de még mindig erős értékkel bír a véleményük alapján mivel az 3,03-at tesz ki. Ezek alapján elmondható, hogy a vegyes tulajdonban lévő vállalkozások számára a pénzügyi kockázatok a legerősebben értékelt kockázatok. A vegyes tulajdonban lévő vállalkozások látják azt, hogy a hibás pénzügyi tervezés a makrogazdaság változása miatt ti kockázatok képesek arra, hogy egyébként jól megtervezett projektet is sikertelenségre vigyenek. Ezek a vállalkozások látják az erőforrás gazdálkodás szerepét, amely nemcsak a humán erőforrásokban, hanem a pénzügyi erőforrásokban ragadható meg leginkább. A stabil pénzügyi háttér a pontos és alapos tervezés, a makrogazdasági stabilitás azon elemeket jelentik, amelyek a projekt sikerkritériumai.

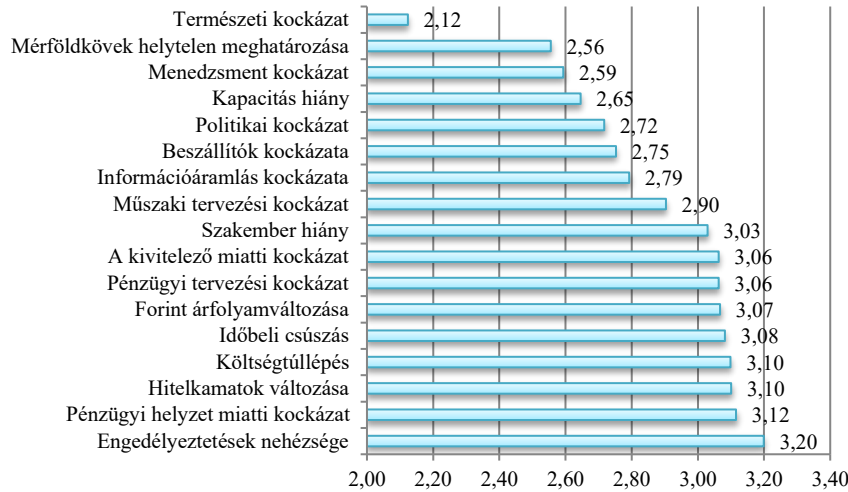


5. ábra

A kockázatok megítélése a vegyes tulajdonban lévő vállalkozások véleménye alapján (átlagértékek)

Forrás: saját kutatás, 2016, N= 592

A 100 %-ban belföldi tulajdonban lévő vállalkozások számára az engedélyeztetések nehézsége jelenti a legnagyobb kockázatot, 3,20 átlag értékkel. A sorban ezt követi a pénzügyi helyzet miatti kockázat, 3,12 átlagértékkel, majd a hitelkamatok változása és a költség túllépés kockázata. A két utolsó kockázati tényezőnek 3,1 átlag értéket tulajdonítanak. Szinten erős kockázati tényezőnek tekintik az időbeli csúszást, valamint a forint árfolyam változásának a kockázatát. Szinten három egész feletti értékkel bír a pénzügyi tervezési kockázat, kivitelező miatti kockázat, valamint a szakemberhiány kockázata. Elmondható hogy a teljes mértékben hazai tulajdonban lévő vállalkozások sokkal több tényezőt tekintenek erősnek, mint tették azt a teljes mértékben külföldi tulajdonban, avagy a vegyes tulajdonban lévő vállalkozások. A 100 %-ban belföldi tulajdonban lévő vállalkozások számára szintén erősen jelentkeznek a pénzügyi kockázatok, de megjelenik a három egész feletti értékű kockázatok között az időbeli csúszás miatti kockázatok is. Mindebből az következik, hogy a legkisebb vállalkozások a legérzékenyebbek a pénzügyi és az egyéb projekt kockázatokra.



6. ábra
A kockázatok megítélése a 100%-ban belföldi tulajdonban lévő vállalkozások véleménye alapján
(átlagértékek)

Forrás: saját kutatás, 2016, N= 592

További érdekessége a mintának hogy a vállalkozások a természeti kockázatot szinte majdnem minden esetben a legutolsó helyre sorolják. Ez alól csak a vegyes tulajdonban lévő vállalkozások a kivételek, akik a politikai kockázatra teszik a legkisebb átlagértéket. Szintén érdekesség, hogy a legkevésbé domináns kockázatok között szerepel a mérföldkövek helytelen meghatározása is, holott a helyesen meghatározott mérföldkövek segítségével lehetőség nyílik arra, hogy az egyébként rossz irányba menő projekt még időben visszafordítható legyen. Mivel itt van ellenőrzési és beavatkozási lehetőség a projekt menetébe, ezért nagyon fontos hogy azokat minden esetben helyesen, a projekt méretéhez, terjedelméhez, kapacitásához mérten alakítsák ki. Ennek ellenére a vállalkozások ezt minden esetben a legutolsó tételek közé sorolják, utolsó előtti helyek egyikére teszik ezt a kockázati típust. Addig, amíg a politikai kockázatot vegyes vállalatok tekintik a leggyengébbnek, ezt a teljes mértékben belföldi és teljes mértékben külföldi tulajdonban lévő vállalkozások sokkal erősebbnek érzékelik, és sokkal előrébb sorolják a kockázatok rangsorolásában.

Összegzés

A minta tulajdon szerinti szelektálása alapján elmondható, hogy a vállalkozások tulajdontól függetlenül nagy hangsúlyt fektetnek a pénzügyi kockázatokra. Mivel azokat erős kockázati tényező megtekintik, ezért mindenképpen fontos ezek megfelelő és szakszerű kezelése. A pénzügyi kockázatok java része csökkenthető

megfelelő tervezéssel, tudatos finanszírozással, amit tovább javíthat a mérföldkövek helyes meghatározása. A projektek finanszírozására változatos eszköztár áll rendelkezésre, aminek köszönhetően ezen kockázatok egy része megfelelő tudás birtokában kezelhető. Számos szakkönyv, tanulmány foglalkozik azzal hogy hogyan lehet a kockázatokat kezelni és menedzselni, amit kiegészítenek a projektek finanszírozásával foglalkozó írások is. Amennyiben egy vállalkozás megfelelő finanszírozási és projektmenedzsment tudással rendelkezik, ezen kockázatok nagy mértékben redukálhatók avagy kiküszöbölhetők. Ezért fontos a vállalkozások pénzügyi tudásának a bővítése, a projektmenedzser ismeretek mellett. Ezen készségeknél köszönhetően javítható az a rossz statisztika, miszerint a projektek harmada már az induláskor teljes egészében halálra van ítéelve.

Felhasznált irodalom

- [1] Adler, T.R. – Pittz, T.G. – Meredith, J. (2016): An analysis of risk sharing in strategic R&D and new product development projects, *International Journal of Project Management*, vol. 34., no. 6., 914.–922. pp.
- [2] Coenen, M. (2004): Risikomanagement und risiko controlling im RWE-Konzern, *Controlling*, vol. 16, no. 2., 97.-102. pp.
- [3] Fekete, I. (2009): Folyamat alapú működési kockázatfelmérés – kockázatelemzés alapú belső ellenőrzés, *Egészségügyi Gazdasági Szemle*, 2009/6. szám, 5.-10. pp.
- [4] Geraldi, J., Maylor, H., Williams, T. (2011): Now, let's make it really complex (complicated). *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 31., no. 9., 966.-990. pp.
- [5] Hahn, D. (1987): Risiko Management – Stand und Entwicklungstenden zen, *Zeitschrift Führung + Organization* 3., Schaffer-Poesschel Verlag, Stuttgart,
- [6] Hastie, S. – Wojewonda, S. (2016) Standish Group 2015 Chaos Report - Q&A with Jennifer Lynch, <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>, letöltve: 2017.03.02.
- [7] Hillson, D. (2002): Extending the risk process to manage opportunities, *International Journal of Project Management*, vol. 20, no. 3., 235.-240. pp.
- [8] Knight, F.H. (1921): Risk, uncertainty and profit, Hart-Shaffner & Marx, Houghton Mifflin Company, Boston
- [9] Lewicki, R. – McAllister, D. – Bies, R., (1998): Trust and distrust: new relationships and realities, *Academy of Management Review*, vol. 23., no. 3., 438.–458. pp.
- [10] Olechowski, A. – Oehmen, J. – Seering, W. – Ben-Daya, M. (2016):The professionalization of risk management: What role can the ISO 31000 risk

- management principles play?, *International Journal of Project Management*, vol. 34., no. 8., 1568.–1578. pp.
- [11] Paquin, J.P. – Gauthier, C. – Morin, P.P. (2016): The downside risk of project portfolios: The impact of capital investment projects and the value of project efficiency and project risk management programmes, *International Journal of Project Management*, vol. 34, no. 8., 1460.–1470. pp.
- [12] Project Management Institute (2013): *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, PMI Inc., Pennsylvania
- [13] Raz, T., Michael, E. (2001): Use and benefits of tools for project risk management, *International Journal of Project Management*, vol. 19., no. 1., 9.–17. pp.
- [14] Renn, O. (1998): Three decades of risk research: accomplishments and new challenges, *Journal of Risk Research*, vol 1., no. 1., pp. 49.-71. pp.
- [15] Ulbert, J. – Csanaky, A. (2004): Kockázatesztelés és kockázati magatartás, *Közgazdasági Szemle*, vol. 51., no. 3., 235.-258. pp.
- [16] Wang, C.M. – Xu, B.B. – Zhang, S.J. – Chen, Y.Q. (2016): Influence of personality and risk propensity on risk perception of Chinese construction project managers, *International Journal of Project Management* vol. 34, no. 7., 1294–1304. pp.
- [17] Wellington, *The State of Project Management, Annual Survey 2016*
- [18] Zhao, H. – Seibert, S.E. (2006): The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review, *Journal of Applied Psychology*, vol. 91., no. 2., 259.–271. pp.

Employer Branding a Z generáció szemével - Milyen munkahelyre vágnak és milyen szempontok alapján döntenek a munkahelyválasztásról a ”Z-k”

Dr. Fodor Mónika

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

Dr. Jäckel Katalin

Egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Külkereskedelmi Kar,
jaeckel.katalin@uni-bge.hu

Nagy Orsolya

Ügyvezető, Szakmai konferenciaszervező KFT
orsonagy@gmail.com

Absztrakt: Számos tanulmány született az utóbbi időben, mely a korcsoportok közötti különbségeket vizsgálja más - más aspektusból. Jelen tanulmány a generációs marketing koncepcióját követve azt elemzi, milyen sajátos vonásokkal rendelkezik a Z generáció a munkahely és a karrierút választása terén. Kvalitatív primer kutatás keretében vizsgáltuk, hogy milyen preferencia rendszer jellemzi az említett korosztály tagjait a munkahelyválasztás vonatkozásában. Milyen elvárásaik, elképzeléseik vannak a sikeres karrier tekintetében, milyen számukra a preferált és diszpreferált munkahely. Megítélésünk szerint a kutatási eredmények hasznos információk lehetnek a munkáltatók számára, hogy megismerjék a potenciális munkavállalójuk értékrendjét, a munka világához való hozzáállását. Mindez segíthet a megfelelő motivációs rendszerek kialakításában, a lojalitás, elköteleződés növelését és a jobb teljesítményre ösztönzést szorgalmazó HR eszközök megválasztásában.

Kulcsszavak: employer branding, munkahelyválasztás, Z generáció

1 Szakirodalmi áttekintés

A szegmentáció hosszú évtizedek óta fontos kérdés a marketingben. Földrajzi, demográfiai, magatartási, pszichográfiai jellemzők szerint differenciált marketingstratégiákkal találkozhatunk.

Hogy kinek, melyik márkát kínáljunk, döntő kérdés, különösen ma, amikor számos esetben egészen egyénre szabott megoldásokkal találkozhatunk egyes piacokon. A generációs marketing ott tud segítséget nyújtani, ahol ennyire magas fokú szofisztikáltságra nincs lehetőség, ahol nagyobb szegmensekben, nagyobb csoportokban érdemes gondolkodni a marketingstratégia kialakítása során. A koncepció lényege, hogy az egyes generációk korszakjelzőit megismerjük, és ez alapján magatartásuk nagyvonalakban előre jelezhető, azaz magyarázat található mai döntéseikre is. A generációkat a közös tapasztalatok, élelmények, végső soron a közös értékek fűzik össze (Töröcsik, 2003).

Az egy generációba tartozó emberek vásárlási, fogyasztási szokása, márkapreferenciája igen sokszínű, de van egy közös rendező elv, mely alapján mégis egy szegmensbe sorolhatóak, ez pedig az értékrend. Amikor tehát generációk közötti különbséget vizsgálunk, az egyes értékorientációkban megmutatkozó differenciák elemzése a kiindulási pont. Az alapélmények, a szocializáció során megtapasztalt nagyobb és meghatározó történések, a „korszellem” elkíséri az embereket életük végéig, hatással van választásaikra.

Az 1945-60 között született, úgynevezett baby boom korosztályt követi az X (1960-80) és az Y (1980-2000) generáció. A Z generáció alatt pedig már a "digitális kor" gyermekeit (1995-2010 születetteket) értjük. Ők az úgynevezett "digitális bennszülöttek", számukra az internet, a mobiltelefon és a web 2.0 természetes dolgok. Ennek hatására értékrendjük, tanulási szokásaik, fogyasztói magatartásuk, média használatuk sokat változtatott a korábbi generációkhoz képest. Náluk a tapasztalat és nem a tudás lett az érték. Ez egyben magatartásuk alapja is: mindenhol ott kell lenni, mindent látni kell és nem utolsó sorban mindent megosztani. Nem véletlen, hogy „Mindent bele” korosztálynak nevezte el őket Töröcsik Mária, a hazai trendkutatás egyik kiemelt alakja. A 18-24 éves korosztály hozzávetőleg 850 ezer fiatal jelent, akiknek nagy többsége (hozzávetőlegesen háromnegyede) már a munkaerőpiac aktív tagja, vagy hamarosan az lesz. Az a tény, hogy ez a korosztály sokkal hamarabb kapcsolódik be a munka világába, mint az előttük járó generációk, azt jelenti, hogy a Z-s munkavállalók egyre nagyobb csoportjával találkozhatnak a hazai foglalkoztatók. A Z generáció megjelenése a mai magyar munkaerőpiacot is átalakítja (Csehné et al., 2017).

Épp ezért fontos megismeri, hogy milyen módon választ munkahelyet a mai fiatal. Mivel és hogyan motiválható, hol dolgozna szívesen, milyen munkahelyről és karierről álmodik. A témával számos tanulmány foglalkozik a felsőoktatásban tanuló fiatal felnőttek motivációit és attitűdjét vizsgálva (Lazányi, 2014), de a generációs különbségekre ritkán helyeznek hangsúlyt.

Mivel számos tanulmány igazolja, hogy a Z-k esetében az eddigi generációktól sok tekintetben eltérő attitűddel és értékrenddel találkozhatunk, érdemes figyelmet szentelni speciális munkavállalói jellemzőik megismerésére (Profession.hu 2015).

Külföldi tanulmányok szerint a Z generáció sajátossága például, hogy jóval kevesebb időt hajlandó szentelni az intézményi tanulásra. Amíg az Y –osok 3-4, az X-esek akár hét évet is hajlandóak felsőoktatási képzésre szánni, az Z-k maximum 2-3 évet. Elsősorban gyakorlatorientált ismereteket részesítenek előnyben: business menedzsment, online és ehhez kapcsolódó technológiai ismeretek, innováció és vállalászási ismeretek.

Munkavállalói attitűdjük szerint, szeretik a kreativitást, az alkotást, ha maguk alakíthatják a vállalati kultúrát. Elvárják, hogy résztvevőnek kezeljék őket, ezért a kommunikációban is a kétirányú, bevonó és nem pedig a „megmondó” típust részesítik előnyben.

Jellemző rájuk a vállalkozói szellem, a munkát a hobbijuknak szeretnék megélni. A felmérés szerint a Z-k tipikus nagyot álmódó, kissé akarnok, elkényeztetett generáció, akik azonban egyre nagyobb szerepet kapnak a munkaerő piacon, vásárló erejük egyre nő, így a hagyományos marketing szempontjából is fontos célcsoport. Tehát a vállalatok nem engedhetik meg maguknak - legyen szó, toborzásról, vagy termékadásról -, hogy a klasszikus generációs „klisékben” gondolkozzanak. Szükség van a korcsoport sajátos igényeinek, elvárásainak és jellemzőinek árnyaltabb megismerésére. Ez elengedhetetlen feltétele annak, hogy ezen korcsoportnak szóló, targetált stratégiai megoldásokat tudjon kínálni egy őket megszólitani kívánó munkaadó (Kleinschmit, 2015).

2 Anyag és módszer

Kutatásunk egyik fő célkitűzése volt, hogy megvizsgáljuk, miként vélekedik a karrierről, a sikerről a preferált és diszpreferált munkahelyről ez a korosztály. Mit várnának el egy jó munkahelytől? Mit jelent számukra a karrier, a siker a munkában és milyen tényezők segítik őket az egyéni céljaik megvalósításában leginkább. Szeretnénk megismerni, hogy milyen munkáltatói aktivitások, programok lehetnek leginkább célcsoport-specifikusak a Z-k számára. Továbbá azt is elemeztük a kutatás keretében, hogy milyen generációs problémákat lát, érzékel ez a korosztály. Mennyire nyitott együtt dolgozni a többi generációval, ennek milyen előnyeit, hátrányait ismeri.

A kutatási projekt első fázisában kvalitatív vizsgálatot valósítottunk meg. A kvalitatív kutatás kereti között harminc minim fókusz-interjú valósult meg félig-strukturált interjúvázlat használata mellett. Az alanyok rekrutálása hólánda

módszerrel történt a kutatásban részt vevő egyetem hallgatóinak bevonásával.¹ Egy-egy fókuszcsoporthoz maximális létszám 6 fő volt, minden esetben nem szerint heterogén csoportok voltak, életkor alapján 19-25 év közötti alanyok. A kutatási projekt munka első etapjának részeredményeit ismereti a tanulmány.

3 Eredmények

3.1 A hazai munkaerő piaci helyzet megítélése

Egyik kérdéskörünk a hazai munkaerőpiac helyzetének megítélésére irányult.

Kíváncsiak voltunk, hogy a fiatalok miként vélekednek a munkába állás feltételeiről, milyenek látják saját lehetőségeiket a munkaerőpiacon. Összezsengő válaszok születtek a tekintetben, hogy munkát találni nehéz, jó munkahelyet pedig még nehezebb a fiatalok szerint. Az alanyok többsége azon az állásponton volt, hogy a magasabb iskolai végzettség nagyobb esélyt jelent a jó munkahely megtalálásában. Az alanyok szerint annak könnyebb a helyzete, aki értékes kapcsolati tőkével rendelkezik, vagy aki hiányszakmát tanult. Ezzel szemben az alacsonyabban kvalifikált munkaerő és a motiválatlanabb emberek, nehezebben találnak munkát a fiatalok szerint.

„Könnyebben azok, akik magasabb iskolai végzettséggel rendelkeznek, valamint az ismertségi körük szélesebb és a viszonylag kevesen dolgoznak a szakmájukban. Nehezebben azok, akik alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkeznek és motiválatlanok, valamint olyan területen szeretnének elhelyezkedni, ami úgymond „tömeg szakmának” számít.” (Kitti, 21 éves)

Leendő munkavállalóként a legnagyobb kihívásnak azt tekintették az alanyok, hogy olyan munkát találjanak, melyben örömeiket leli és egyben jövedelmező is. Nagy kihívásnak definiálták, hogy miként tudják majd megtalálni és megtartani a munkaszabadió egyensúlyát.

Több alany is elmondta, hogy szüleik példáját látva, sok esetben a munka javára billen el mérleg nyelve: szabadidejüket, sok esetben az egészségüket is feláldozzák a munka érdekében. A fiatalok azonban rendre megerősítették, hogy ők ezt semmiképp nem tartják követendő példának.

¹ A projekt az Óbudai Egyetem Keleti Károly Karának Gazdaság és Társadalomtudományi Intézete, a Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Karának Marketing Intézete együttműködésben valósult meg.

3.2 A munkahely kiválasztásában szerepet játszó tényezők

A munka-szabadidő egyensúlyának fontossága a munkahely-választási preferenciák esetében is visszaköszönt.

Az elsőként említett, döntő szempontok között szerepelt a bérezés és juttatások mellett a munkaidő. Előnyben részesítik a rugalmas munkavégzést, fontos számukra, hogy a munka mellett önmagukra is jusson idő.

Lényeges választási szempont a munkahelyi légkör, a vonzó környezet, olyan munkahely, ahol jól érezhetik magukat munkavégzés közben.

Emellett spontán elhangzott szempont volt az előrelépési lehetőség is, amit igen céltudatosan vesznek figyelembe a munkahely kiválasztásakor. Mérlegelendő kérdés, hogy mennyire ad lehetőséget a kreatív ötletek, ambíciók megvalósításához a leendő munkahely.

Az alanyok elmondása szerint azért, hogy saját céljaikat, álmaikat elérjék, képesek és hajlandóak sokat dolgozni, de csak akkor, ha elismerik és jutalmaznak erőfeszítésüket.

Az önmegvalósítás, az önmenedzselés és a motiváló munkahelyi légkör szintén meghatározó számukra.

Ezek a fiatalok a leginkább érzékenyek arra, hogy a vállalat ne csak fizetést, hanem identitást is adjon a számukra.

3.3 Az ideális munkahely

Megkértük a résztvevőket, hogy mondják el, milyen jellemzőkkel írják körül a számukra ideális munkahelyet (1.táblázat).

Az eredmények alapján az ideális munkahely, ahol jó csapat, szakértő vezetőség, stressz-mentes, de pörgős és változatos munka várja a dolgozni vágyót.

Ahol rugalmas munkaidőben láthatja el feladatait a munkavállaló, aki karrierjét így össze tudja egyeztetni személyes hobbijával, családjával és tud kellő időt magára fordítani a munka mellett.

Ahol a motivált, kreatív munkavállaló megvalósíthatja elképzeléseit, ötleteit és személyes karrier útjában segítik őt, mert számos lehetőség van a fejlődésre, előrelépésre.

Ahol a jó munkát anyagilag is elismerik megfelelő bérrel (ez az alanyok elmondása szerint nettó 300-400 ezer HUF) és egyéb juttatásokkal.

A munkáltató jó hírnévvel bír, az adott piacon, iparágban meghatározó fejlesztéseket hajt végre és így a munkavállaló első kézből értesül a legújabb iparági innovációkról.

| Tényező | Jellemző |
|--|---|
| munkahelyi légkör, csapatmunka | <ul style="list-style-type: none"> • „olyan csapatban dolgozunk, amely képes arra, hogy fejlődjön és segítik a munkám”; • „jó a légkör, kedvesek a kollégák, megbecsülnek” • korrekt bánásmód, megbecsülés, elismertség, nem stresszes • „a vezetőtől nem fél senki, tehát nem az a tipikus főnök alkat, hanem VEZETŐ akire felnéznek a dolgozói” |
| munkaidő-szabadidő aránya | <ul style="list-style-type: none"> • rugalmas a munkaidő, sok szabadidő • „nincs messze az otthonomtól” |
| önmegvalósítás lehetősége | <ul style="list-style-type: none"> • előrelépés lehetősége; • „ahol önmegvalósításra van lehetőség”; • „van feljebbjutási lehetőség” • „Ha nincsenek semmibe véve az alkalmazottak” |
| hírnév | <ul style="list-style-type: none"> • elismert, ismert cég, jó hírneve van |
| új kihívások, változatosság, innováció | <ul style="list-style-type: none"> • változatos munkakör, változatos feladatok • legújabb technológiai innovációk első kézből való megismerése |

1. Táblázat
Az ideális munkahely jellemzői

Forrás: saját kutatás, 2017

Preferált, ideális munkahelynek az alanyok spontán módon, legnagyobb számban az autópárból, FMCG, IT és pénzügyi szektorból említettek konkrét példákat:

- Bosch, Audi,
- Nestlé, Coca Cola, Aldi, Tesco, Lidl Spar, Fornetti
- Henkel, Decathlon, Loreal,
- Google, Prezi, Microsoft, IBM, Telekom
- OTP

(Fontos háttér információ, hogy Gazdaság- és Társadalom-tudományi területen tanuló hallgatókról van szó).

A hallgatók jó néven vennék a felsőoktatásban a vállalkozói ismeretek alaposabb oktatását, megismerését és gyakorlását is (Varga et al., 2016). Érdekes

ellentmondást figyelhettünk meg azonban a válaszok között: amikor a diszpreferált munkahely jellemzőiről kérdeztük a hallgatókat, akkor többen is hangsúlyozták, hogy nem akarnak egy „multinál rabszolgaként” dolgozni. Ellenben a preferált munkahelyek spontán megnevezésénél abszolút felülreprezentáltak voltak a multinacionális cégek.

Ez valószínűleg abból fakad, hogy az említett cégek márkaneve, reputációja, munkáltatói megítélése pozitívabb, és erősebben hatja át a konkrét munkáltatói márkát a pozitív attitűd, mint amilyen mértékben a multinacionális cégekkel szembeni általános negatívabb hozzáállás érvényesül a megkérdezettek körében.

Összegzés

Korcsoportok közötti különbségek - értékrendben, gondolkodásmódban, életvitelben – mindig is léteztek.

Az értékszemlélet változása azonban egyre dinamikusabb, melynek hatására egyre markánsabb eltérések mutatkoznak az egyes korcsoportok között. A másik lényeges momentum, hogy ez a dinamikus változás az emberi magatartás egyre több területére kiható folyamat, mely értelemszerűen a vásárlói, fogyasztói szokásokat és gondolkodásmódot is átformálja.

Mindezen folyamatokat pedig akkeleráló hatásként erősíti a technológiai fejlődés, gyorsítva a változások ütemét és kiterjesztve azok hatását.

A generációk közötti különbségek a marketing számos területén jó alkalmazhatóak szegmentációs ismérvként.

Ennek egyik példája a munkaerőpiacon egyre nagyobb jelentőséggel bíró munkáltatói márkázás folyamata.

A munkáltatói márka épp úgy, mint egy termékmárka megkülönböztet, azonosít, pozicionál. A munkáltatói márka értékeinek meghatározása az első lépés a stratégiában. Azonban nem csak azt szükséges definiálnia egy munkáltatónak, hogy ő milyen értékeket, sajátosságokat képvisel, hanem azt is, hogy kiket szeretne megszólítani. Egyre fontosabb és létszámában is egyre meghatározóbb munkaerő piaci célcsoport a Z generáció, mely sok tekintetben eltérő médiafogyasztással, vásárlói szokással, közösségépítési gyakorlattal rendelkezik, mint az őket megelőző generációk tagjai.

Épp ezért lehetnek fontosak és hasznosak azok a kutatások, melyek ezen generáció motivációját, gondolkodásmódját és szokásait vizsgálják, útmutatóként szolgálva ezzel az őket elérni, megnyerni és megtartani kívánó munkáltatókat.

Jelen tanulmányban a Z korcsoportba tartozó fiatalok munkahely választási preferenciáját, a sikerről alkotott véleményét és az ideálisnak tartott munkahellyel szembeni vágyait, elvárásait vizsgáltuk.

Az eredmények alapján a kutatásban résztvevő fiatalok számára egy rugalmas, fejlődési lehetőségeket és változatos munkát kínáló cég jelenti az ideális a munkahelyet.

Szeretnek csapatban dolgozni, valahova tartozni és szívesen dolgoznak nagy erőfeszítéssel, ha a pozitív visszacsatolás és elismerés nem marad el.

A fiatalok számára követendő példa a munkájában örömét lelő ember, aki azt csinálja, amihez kedve van. Ez még a fizetésnél is fontosabb szempont.

Tisztában vannak azzal, hogy a jó munkahely megtalálása nehéz feladat. Ennek ellenére egy pillanatig sem hezitálnak változtatni, továbblépni, ha valahol nem érzik jól magukat.

Azonban azt is tapasztalják, hogy nagy elvárásokat támasztanak ma egy pályakezdőkkel szemben és hogy a sikerhez sok tényező együttes megléte szükséges, úgy, mint képzettség, teherbírás, motiváltság.

A Z generáció értékítélete, így a munkához, sikerhez valló viszonya eltéréseket hordoz az őket megelőző korosztályokhoz képest. Épp ezért azt gondoljuk, hogy a több generációt integráló munkaáltatói márkáépítésnél mindenképp érdemes differenciált stratégiákban gondolkodni, célcsoport-specifikus megoldásokat alkalmazni, figyelembe véve az egyes korcsoportok sajátos attitűdjét.

Felhasznált irodalom:

- [1] Csehné P.I , Varga E. , Szabó K. , Szira Z. , Hajós L. (2017): The appearance of a new generation on the labour market, Annals of Faculty of Engineering Hunedoara - International Journal of Engineering 15:(1) pp. 123-130. (2017)
- [2] GKI (2016): Így vélekedik a munkáról a Z generáció <http://www.gkidigital.hu/2016/06/15/igy-velekedik-a-munkarol-a-z-generacio> 2016.06.15.
- [3] Kalocsai M. (2016): Márkázott munkahelyek, Kis- és Középvállalkozások Magazinja, 2016/5 26-27.p.
- [4] Kleinschmit M (2015): Generation Z characteristics: 5 infographics on the Gen Z lifestyle <https://www.visioncritical.com/generation-z-infographics/> 2015.december 4.
- [5] Lazányi, K. (2014): An Employer of My Liking. In: Michelberger Pál (szerk.)

MEB 2014: Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century.
413. pp. 211-220

- [6] Törőcsik M. (2003): Fogyasztói magatartás – Trendek. Budapest: KJK.
- [7] Varga E, Marosné Kuna Zs, Miskolciné Mikáczó A, Kollár P, Czeglédi Cs (2016): A hazai felsőfokú képzésben oktatott vállalkozói ismeretek hallgatói megítélése, Polgári Szemle: Gazdasági és Társadalmi Folyóirat II.: (4-6.) pp. 283-301.
- [8] <https://www.profession.hu/cikk/20151110/z-generacio-ilyen-az-uj-nemzedek-a-munkahelyen/5996>: Z generáció: ilyen az új nemzedék a munkahelyen! 2015. november 10.

A szocialista munkaverseny a vicclapok tükrében

Fülöp Márton

Egyetemi hallgató, ELTE Bölcsészettudományi Kar, Történelem MA
marcibagoly@gmail.com

Abstract: A humor valamennyi kultúrában, társadalomban fontos szerepet játszik, az emberi élet legkülönbözőbb szegmenseiben jelenhet meg. Számos eseményre, témára reflektálhat, így például gazdasági, gazdaságpolitikai kérdésekre is. Jelen tanulmányban a szocializmus idején működő központi irányítású, tervutasításos gazdasági rendszerre vonatkozó viccekkel szeretnék foglalkozni, megvizsgálva a Ludas Matyi és a Frischer Wind – vagyis egy magyar és egy keletnémet vicclap – 1948 és 1954 közötti számaiban megjelenő azon karikatúrákat és cikkeket, melyek a szocialista munkaversenyhez kapcsolódnak.

Kulcsszavak: szocializmus, munkaverseny, sztahanovizmus, sajtó, propaganda, vicclapok, humor

1 Bevezetés

Mind a két humorisztikus folyóirattal foglalkoztak már történeti tanulmányok. A Ludas Matyinak a „fordulat évére”, azaz az 1948-as kommunista hatalomátvételre és 1953-ra, vagyis a Rákosi-éra utolsó évére vonatkozó, belpolitikai témájú írásokat és karikatúrákat Kresalek Gábor dolgozta fel a Humor és politikum. A Ludas Matyi 1948-as és 1953-as évfolyamainak elemzése (1984) című tanulmányában, érintve a rendszer belső ellenségkép-teremtő mechanizmusának tárgykörét is, melyről még részletesebb leírást ad Kovács Kristóf Reakczy Jóskától Kulák Kelemenig címet viselő írása, az 1945 és 1949 közötti időszakot tekintve, míg a külpolitikai eseményekre reflektáló, külső ellenségképet megteremtő élceket Demeter Zsuzsanna munkája, a Vicclapok világképe 1945-1950 (2013) taglalja kimerítően. Továbbá fontos megemlíteni Takács Róbert egy másik tanulmányát is a már említett Pesti humor a szocializmus idején (2006) mellett, a Nevetni és felkelteni a gyűlöletet. A Ludas Matyi karikatúrái az 1950-es években (2003) címet viselő írást, melyben a szerző részletesen bemutatja a folyóirat általános ismérveit, a kommunista pártpropagandában betöltött szerepét, agitációs tevékenységének céljait és hatását, a benne szereplő karikatúrák általános ismérveit, figuráinak jellegzetességeit, s az 1953-as év gazdasági tematikájú cikkeivel is foglalkozik.

A Frischer Windhez kapcsolódó szakirodalom hasonló nagyságrendű, bár a tanulmányok főleg az utódlapra, az Eulenspiegelre fektetnek nagyobb hangsúlyt. Az NDK-karikatúrákról íródott legelső összefoglaló jellegű mű, Klaus Haese keletnémet művészettörténésznek a népköztársaság fennállásának 30. évfordulójára elkészített *Kunsthistorisches Studien zur Geschichte der politischen Karikatur in der DDR* beszámol a lap alapításának körülményeiről és bemutatja munkatársait (tehát alapvetően sok tényszerű információt is közöl), s ugyanezt teszi meg később Frank Wilhelm a *Literarische Satire in der SBZ/DDR 1945-1961. Autoren, institutionelle Rahmenbedingungen und kulturpolitische Leitlinien* (1998), és Sylvia Klötzer a *Satire und Macht. Film, Zeitung, Kabarett in der DDR* (2006) című könyvében; utóbbi a lap működésére vonatkozó korabeli dokumentumokat is közöl. Harald Olbrich két munkáját is meg kell említenünk, az egyik az 1979-ben, az NSZK-ban íródott *Sozialistische deutsche Karikatur: von den Anfängen bis zur Gegenwart; 1848 – 1978*, melyben az összes szocialista német vicclapot áttekinti, így a Frischer Winddel is foglalkozik. Másik műve, a *Zwischen Utopie und satirischem Ornament? Aufbruch und Brüche in der DDR-Karikatur der fünfziger Jahre* címmel ellátott tanulmány a lap 50-es évekbeli karikatúráit elemzi, elsősorban a Kelet-Nyugat konfliktus fejleményeire reagáló és a politikai ellenségképet sajátos formába öntő karikatúrákat vizsgálva.

2 A szocialista humor és a sajtó kapcsolata. Anyag és módszer

Jelenleg mind Magyarország Alaptörvénye, mind a német Grundgesetz deklarálja a gondolat szabadságát, valamint a sajtószabadságot. Így tett a szocializmus idején a Magyar Népköztársaság Alkotmánya (1949. évi XX. törvény), valamint a Német Demokratikus Köztársaság Alkotmánya (1949) is. A törvény betűje azonban nem érvényesülhet, amennyiben nincsenek meg a megfelelő jogi keretek, melyek a gyakorlati megvalósítást szabályoznák. A szovjet érdekszférába kerülő Magyarország és Kelet-Németország esetében is ez történt, ahol a sajtószabadság elve emiatt nem valósulhatott meg. A sajtótermékek feladata az volt, hogy államhatalmi propagandát kiszolgálják, ne a valóságot, hanem a hatalmon lévő kommunista párt akaratát, illetve annak a világról alkotott nézeteit közvetítsék. E tendencia alól a vicclapok sem képeztek kivételt, így csak azok a satirikus lapok működtek, melyek az államhatalom szócsöveiként működtek. Ilyen módon vált egyeduralgokká a maga országában az 1950-es évek elejére a Ludas Matyi és a Frischer Wind. A két újság nem hagyományos vicclapként, hanem a kommunista párt agitációs- és propagandalapjaként működött, ahogyan valamennyi sajtótermék a szovjet típusú diktatúrákban. Ennek következtében ezekben a satirikus újságokban is jól nyomon követhető, hogy az államhatalom éppen milyen gazdasági, társadalmi vagy politikai irányvonalban halad, milyen feladatokat határoz meg a népesség számára, minthogy sokszor kigúnyolják az elvárásokat

alulteljesítőket. Jól mutatja a diktatúra fokozatos erősödését, hogy ezek a viccek mindig egyre fenyegetőbbek lesznek, és egyre nagyobb követelésekkel élnek a népesség felé. A munkaverseny is a két szatirikus újság legfontosabb belpolitikai témái közé tartozott. Kiválóan megfigyelhető a két lapban, hogyan vált egyre jelentősebb témává, hogyan változott az intenzitása (a munkaversenyé, illetve a munkaversenyt sürgető agitációé egyaránt), és hogy milyen sajátosságai alakultak ki a két országban.

A magyar és keletnémet szocialista államvezetés és annak kultúrpolitikája (valamint sajtópolitikája) az úgynevezett „pozitív humort” irányozta elő követendő példaként a vicclapok számára. Ez a humortípus 1848 után, a hagyományos baloldali szatírában alakult ki, legfőbb célja az osztályharc bemutatása volt. Az osztályharc leképezésének legfontosabb alapvetése az volt, hogy a munkásságot nem szabad vicc tárgyává tenni, képviselőit realiztikusan kell ábrázolni, viszont a tőkés osztályt a szatíra, s a karikatúra eszközével támadni kell. A karikatúra-ábrázolások terén olyan toposzok alakultak ki, melyekből jócskán merített a Ludas Matyi és a Frischer Wind. Ilyen toposz például a gulliveri méretű munkás harca a lilliputi monopolkapitalistával. Ezekben az ábrázolásokon a munkás mindig erőteljesebben duzzadó, egyenes tartású, tekintélyt parancsoló, míg a nagytőkés hordóhasú, torz arcú. A nagytőkések gyakran szereplő attribútumai közé tartozott a cilinder, a cvikker, a frakk és a pénzeszsák. A német baloldali vicclapokban a két világháború között ez a toposz újabb elemmel bővült: a karikatúrák egyre gyakrabban felhívták a figyelmet arra, hogy a baloldal egyre erősödő politikai ellenfelei, a nemzetiszocialisták a német nagytőkesség anyagi és eszmei támogatását élvezik, ezért egyre gyakrabban szerepeltették közösen a monopolkapitalistákat és a náci politikusokat a karikatúrák.

Magyarországon 1945 előtt nem működtek baloldali vicclapok, ezzel szemben a németországi baloldali (mind a szociáldemokrata, mind a kommunista) szatirikus sajtó igen gazdag volt 1933-at megelőzően. A német baloldali vicclapok a Harmadik Birodalom idején betiltásra kerültek (Merziger 2010: 104.), szellemiségüket azonban továbbörökítették a Frischer Windre. Mind a Frischer Wind, mind a Ludas Matyi számára követendő példa volt az 1922-ben, Moszkvában alapított vicclap, a Krokodil (Olbrich 1993: 9.; Takács 2003) mely szintén a pozitív humort képviselte, emellett a Szovjetunió Kommunista Pártjának propagandalapjaként funkcionált.

A II. világháború utáni kommunista vicclapok továbbfejlesztették a pozitív humort, amely már csak azon okból is változásra volt ítélve, hogy immár nem ellenzéki szerepben kellett kifejtenie hatását, hanem az államhatalom szolgálatában. A kutatás során elsősorban azt igyekeztem nyomon követni, hogy a hagyományos baloldali humorból átvett elemek milyen új jelentéstartalmakkal bővültek a két lapban, hogyan idomultak az új elvárásokhoz.

A kommunista pártvezetés alapelve az volt, hogy az élceknek és karikatúráknak a szocializmus építését kell szolgálniuk, és nem szabad gúnyolniuk, kritizálniuk az

államhatalom prominens képviselőit, illetve azokat a dolgozókat, akik a hatalom elvárásainak megfelelően végzik munkájukat. Ellenben a szocializmus külső és belső, valós vagy vélt ellenségein továbbra is szabad, mit több, elvárt volt gúnyolódni, a cél a nép gyűlöletének felkeltése volt velük szemben (Takács 2003).

A külső ellenségek a Nyugat (elsősorban az Egyesült Államok) politikusai voltak, majd 1948-tól kezdve a szovjet befolyástól függetlenedni kívánó Tito is. A nyugati államok a kommunista vezetők szemében a korábbinál sokkal nagyobb veszélyt jelentettek a munkásságra, mint korábban a tőkés osztály, szerintük már nem csupán kizsákmányoló kapitalisták voltak, hanem elérték a kapitalizmus legfelsőbb fokát, az imperializmust (Lenin 1967). A tőkés-munkás ellentét tehát új szintre emelkedett, egyre inkább a kapitalista és szocialista államok közötti ellentétet jelentette, jól kifejezve a hidegháborús állapotot a világpolitikában. Az 'osztályharc' kifejezés helyébe lassanként a paradox 'békeharc' kifejezés toladott, ami azt volt hivatott kifejezni, hogy a szocialista államok a békére törekednek, de az ellenük uszító, békétlenséget szító nyugati imperialisták miatt állandóan harcolniuk kell a békéért. A 'békeharc' egyik fontos eszköze volt a munkaverseny, mely a szocialista típusú gazdaság létjogosultságát, a szocializmus építésének sikerességét kívánta megmutatni, azt az érzetet keltve, hogy a munkaverseny megszervezése alulról, a dolgozók által történt.

A náci-nagytőkés kooperáció értelmezési keretei is bővültek, a kapitalista országok a náciizmus eszméjének továbbörökítőiként jelentek meg. Számos karikatúrán szerepel együtt például a dollárjel és a horogkereszt, illetve sok nyugati politikust ábrázoltak horogkeresztes karszalaggal, Hitler-bajusszal stb., különösen Konrad Adenauer nyugatnémet kancellárt.

A szocializmus belső ellenségeinek, vagyis reakciós elemeknek számítottak a nagytőkések mellett a spekulánsok és egyéb üzletemberek, az előző rendszer képviselői (jobboldali politikusok, csendőrök, hivatalnokok, falusi tisztviselők stb.), az egyházi személyek és a jómódú parasztgazdák (Magyarországon a kulákok) is. Emellett idővel egyre ellenségesebben bánt a két vicclap a bürokráciával (az államhatalom irányelvei miatt adódó hibákat könnyen rájuk lehetett fogni) és azokkal a dolgozókkal is, akik nemtetszésüket fejezték ki a hatalom intézkedéseivel kapcsolatban, vagy pedig alulmúlták a hatalom elvárásait (például az előírt norma teljesítését, illetve túlteljesítését). A pozitív humor újfajta értelmezése szerint tehát a munkásosztály tagjai is gúny tárgyává válhattak, amennyiben a kommunista pártvezetés elégedetlen volt velük.

A Ludas Matyi első száma 1945. május 20-án, a Frischer Windé 1946. április 15-én jelent meg. A magyar vicclap egészen 1992-ig működött, keletnémet társa 1954-ig, amikor helyét az Eulenspiegel vette át, ugyanazzal a szerkesztőgárdával, de megújult külsővel és tartalommal. Ez okból 1954-es évig tekintetem át a két lapot, ami lehetővé teszi, hogy a Sztálin 1953-as halálát követő gazdaságpolitikai változások lecsapódása is megfigyelhető legyen a lapokban.

Az államhatalom a nagyfokú beleszólását és kieszközlő, szovjet típusú sajtószabályozási mechanizmus¹ mellett a kommunista párthoz közel álló munkatársak jelenléte is biztosította, hogy a két vicclap a pártvezetés irányelveinek megfelelő tartalmakat közöljön (persze ez nem minden esetben sikerült). A Ludas Matyi tartalmára a kezdetektől fogva nagy befolyással volt a Moszkvából 1945-ben hazatérő Gábor Andor, aki korábban fontos szerepet játszott német és szovjet kommunista pártsajtó életében. Névlegesen csak 1950 és 1953 között volt a Ludas Matyi főszerkesztője, de valójában 1945-től kezdve egészen 1953-ig ő volt a lap tényleges irányítója. A Frischer Wind első főszerkesztője Lex Ende volt, aki korábban a német baloldali sajtóban igen fontos szerepet töltött be, a kommunista párt legfontosabb sajtóorgánuma, a Die Rote Fahne volt az egyik szerkesztőjeként tevékenykedett, valamint a Rote Post főszerkesztője is ő volt 1930-31-ben.² Helyét 1949 őszén Walter Heynowski vette át, aki 1948 óta a Berliner Zeitung főszerkesztője is volt. Heynowski személye ugyan kevésbé kapcsolódott szorosan a kommunista párthoz, mindenesetre a főszerkesztői kinevezését követő évek nem hoztak lényegi változást a lap életében. A főszerkesztők mellett az egyéb munkatársak közül is sokan kötődtek a kommunista pártokhoz, a Frischer Wind karikatúristái közül például többen is aktívak voltak a Weimari Köztársaság idején működő kommunista vicclapok valamelyikénél.

A két újság elemzése során a komparatív módszert úgy kívánom alkalmazni, hogy mind a hasonlóságokra, mind a különbségekre kitérek, igyekezvén elkerülni, hogy csak az egyezésekre, vagy csak az eltérésekre összpontosítsak, mert úgy gondolom, az ilyenfajta korlátozás pontatlanabb összképet eredményezne.

3 A magyarországi sztahanovista mozgalom és a Hennecke-mozgalom alapvető vonásai

A munkaversenyek és az ahhoz szorosan kötődő aktivistamozgalmak szovjet mintára, s egyúttal szovjet nyomásra indultak meg Magyarországon és Kelet-Németországban (1945-től szovjet megszállási övezet, majd 1949-től NDK), az erőltetett nehéziparosítás éveiben. A munkaversenyek célja az volt, hogy az aktuális tervutasítás által előírt normát túlteljesítsék a dolgozók, előremozdítva ezzel a szocializmus építését, és mindenek előtt a nehézipar fejlődését (bár a munkaverseny a gazdasági élet valamennyi területére kiterjedt). A normatúlteljesítést végrehajtó munkások nem feltétlenül önként vállalkoztak a feladatra, az aktivistamozgalmak az államhatalmat birtokló magyar és keletnémet kommunista párt (a Magyar Kommunista Párt, majd 1948 júniusától Magyar Dolgozók Pártja, illetve a Német

¹ Erről lásd bővebben: Gulińska-Jurgiel 2010.; Holzweißig 1997.; Takács 2003.

² Lásd: <https://www.bundesstiftung-aufarbeitung.de/wer-war-wer-in-der-ddr-%2363%3B-1424.html?ID=717> [2016. 11. 03.]

Szocialista Egységpárt) vezetősége (Központi Vezetőség, illetve a Zentralkomitee) szervezésében jöttek létre, a Szovjetunióban 1935-ben meginduló sztahanovista mozgalomban mintáját alapul véve. A magyarországi aktivistákat kezdetben élmunkásoknak nevezték, majd 1950-tól a 'sztahanovista' megnevezés vált kötelezővé. A keletnémet aktivistamozgalom az első normatúlteljesítő, Adolf Hennecke bányász nevét felvéve Hennecke-mozgalom néven lett ismert a köztudatban.

Az első magyarországi munkaversenyt 1948 januárjában a pécsi Magyar-Szovjet Hajózási Rt. (MESzHART) pécsi bányaműveinek igazgatósága és az ott dolgozó szénbányászok közösen kezdeményezték, azzal a célkitűzéssel, hogy a hároméves terv szénbányászokra eső kötelezettségeit két és fél év alatt teljesítsék;³ itt csak gyanítható, hogy az igazgatóság nyomására történt az indítványozás, a pártvezetés utasításának megfelelően.

A legelső kelet-németországi túlteljesítés lugau-oelsnitzi kőszénbányakörzet Karl Liebknecht nevét viselő bányájának egyik aknájában történt 1948. október 13-án (Satjukow 2008: 25-26.). Ebben az esetben bizonyos, hogy egy olyan, előre megtervezett cselekedetről volt szó, amit az államhatalom és a bányaművek vezetői közösen ötlöttek ki, hogy gátat vessenek a gyakori szénlopásoknak, és hogy az azokat elkövető bányászok munkamorálját javítsák (Satjukow 2008: 25-26.). Eredetileg egy Franz Franik nevű bányászt szemelt ki a vezetőség a cselekedet végrehajtására, de az illető a kollégái iránti szolidaritásból elutasította a felkérésüket, így aztán Adolf Hennecke vitte véghez a „hőstettet”, 387 %-os napi normatúllépést elérve a szénfejtés során (Satjukow 2002: 118.).

Magyarországon 1948 és 1950 között 16 ezer, 1950 és 1953 között 115 ezer aktivista kapott élmunkásjelvényt, illetve sztahanovista oklevelet (Horváth – Majtényi – Tóth 1998), a keletnémet aktivisták száma 1948 végén 4 ezer volt, 1950 végén pedig már elérte a 150 ezret (Satjukow 2002: 121.). A sztahanovisták közül sokakat magas rangú kitüntetésekkel jutalmazott meg az állam, a magyarokat a Kossuth-díjjal, a keletnémeteket a Held der Arbeit ('A munka hőse') kitüntetéssel – munkájuk azonos elismerésben részesült, mint a tudományos, kulturális, vagy éppen a politikai életben tevékenykedőké. A díjak mellett jelentős jövedelemgyarapodással és a társadalmi, munkahelyi státuszemelkedéssel is számolhattak a sztahanovisták (Gries – Satjukow 2002: 23.; Horváth – Majtényi – Tóth 1998).

A magyar sztahanovisták esetében, így például Muszka Imre életrajzában is kiemelt jelentőségű volt az a momentum, hogy szovjet élmunkásokkal érintkezve ismerkedtek meg a túlteljesítést eredményező munkamódszerrel. A munkamódszer-átadás legalább olyan fontosságú kulcsfogalom lett, mint a normatúlteljesítés, gyakorlatilag egy külön „mozgalom” épült köré. Több ilyen kisebb mozgalom is

³ Délmagyarország, 39. évf. (1948.) 7. sz., p. 1.

működött a sztahanovista-mozgalmon belül, ilyen volt még a Gazda-mozgalom⁴, az újító mozgalom,⁵ a bányászoknál a „Termelj ma többet, mint tegnap!”-mozgalom, az ezerórás mozgalom és a péntek mozgalom,⁶ vagy például a 2000 tonnás és az 500 kilométeres mozgalom a Magyar Államvasutaknál,⁷ Ezek az „almozgalmak” egyébként szintén szovjet mintára jöttek létre (Horváth – Majtényi – Tóth 1998).

Az államhatalomnak nem sikerült teljes mértékben elérnie a célját az aktivizmus propagálásával, a munkások közül sokan akadtak olyanok is, akik nem lelkesedtek a munkaversenyért, s a politikai vezetéssel szembeni elégedetlenségüket az élmunkásokon vezették le (Horváth – Majtényi – Tóth 1998; Satjukow 2002: 116.). A „normatőrökkel” szemben generált ellenszenv verbális vagy annál súlyosabb atrocitásokban is megnyilvánulhatott, Henneckének például bedobták az ablaküvegét és felgyújtották a tevékenységéért jutalomba kapott autóját. Ezenkívül a hatalom részéről is nyomás nehezedett a sztahanovistákra, tudniillik elvárták tőlük, hogy a nyilvánosság előtt dicsérjék a pártot és gazdasági intézkedéseit (Majtényi 2009: 151). Ezen kellemetlenségek miatt a sztahanovisták sokszor elégedetlenek voltak a szocialista rendszerrel, s nem egy esetben felszólaltak az ellen, hogy kitüntetett figyelemben részesítse őket a párt, kiemelve őket a többi munkás közül. Így tett Muszka Imre, a legtöbbször hivatkozott magyar sztahanovista is, aki a forradalmat követően, 1957 januárjában el is hagyta az országot (Majtényi 2009: 158).

⁴ Gazda Géza a Rákosi Mátyás Vas- és Fémművek sztahanovista üzemvezető-helyettese volt. A nevével fémjelzett mozgalom a munka során keletkezett hulladékanyag újrahasznosítására irányult (SZATUCSEK 2003).

⁵ A munkát megkönnyítő technikai fejlesztéseket szorgalmazó mozgalom, tagjai műszaki újításokat igyekeztek megvalósítani. (http://mnl.gov.hu/mnl/baml/hirek/a_pecsvarosi_es_baranyamegyei_kozleveltarak_iratfelvono_szerkezetenek_leirasa_avagy [2017. 02. 22.]

⁶ Az ezerórás mozgalomban a dolgozók arra tettek vállalást, hogy ezer munkaórán keresztül nem lesz igazolatlan hiányzásuk, a péntek mozgalom résztvevői pedig azt a célt tűzték ki maguk elé, hogy minden héten már péntekre teljesítik a heti tervet (Biró 2011:116-118.).

⁷ Ezeknek a mozgalmaknak a célja az volt, hogy a mozdonyok napi 2000 tonnányi vasúti szerelvényt továbbítsanak, illetve napi 500 kilométert tegyenek meg (Moldova 1978: 268.).

4 A kutatás eredményei

4.1 A magyarországi munkaverseny a Ludas Matyi hasábjain

A magyarországi munkaversenyről először 1948. február 17-i számban tesz említést a Ludas Matyi.⁸ Kassowitz Félix karikatúrája a mezőgazdasági munkaverseny megindulásának alkalmából készült, amin a parasztok magvető-versenyt rendeznek egy futópálya alakú szántóföldön. A mezőny élén haladó nagydarab versenyzőt messziről biztatja a felesége, vidékies tájszólással: „Tempo Esvány”. Minthogy a kommunista propaganda a nehézipari termelést kívánta buzdítani, a mezőgazdasági munkaverseny fontossága csak másodlagos volt a 40-es évek végén és az 50-es évek elején, a Ludas Matyiban is jóval kevesebb szó esik róla.

Az 1948. február 17-eit követő lapszámban található két rajz a Pécsről meginduló bányászversenyre reflektál, mindkettő előre megmutatja, kik lesznek azok, akik az elkövetkező időkben a lap támadásaira számíthatnak: a reakcióként megbélyegzett elemek, valamint azok a dolgozók, akik alulmúlják az államhatalom elvárásait. Az egyik rajz a félmeztelen, jókötésű munkás és a kövér nagytőkés alakját ütközteti.⁹ Itt ölt először testet a osztályharcot ábrázoló karikatúra-toposznak a munkaversenyhez igazított változata. Az új szerepeket is egyértelműen meghatározzák az egyes képrészletekhez tartozó címkék, egy szövicc segítségével: a dolgozó Az akna munkahőse, míg a reakciós Az aknamunka hőse titlust kapja meg. A másik képen¹⁰ három bányász szénfejtő-versenyét láthatjuk, akik Nógrád, Borsod, illetve Tata képviselőiként vetélkednek egymással. Míg az első két helyen már sikerült a norma túlteljesítése, Tata még csak 88,61%-ot teljesített, a várost reprezentáló bányász éppen pihen, miközben a másik kettő serényen dolgozik. A lap két szöviccet is bevett ez alkalommal, hogy az „önkéntes” versenyzőt kicsúfolja teljesítménye miatt. Mindkét szövicc a Tata város nevével operál, egyrészt a borsodi bányász így kiált az idős embernek ábrázolt tatai bányásznak: „Na mi az, maga lemaradt, tata?”. Másrészt a kép a Bányászverseny, vagy a tatai toto címet viseli, amivel az 1948-as totócsalási botrányra utal, tehát a város alulteljesítését egyből egy bűnügygel köti össze.

Amikor az ipari munkaverseny nem a megfelelő úton halad, a Ludas Matyi sokszor a reakció kezét látja a dologban. Ha például túl sok a gyárakban a termelés során keletkezett selejt, a lap így figyelmezteti a munkást: „Eltárs! Minden selejtből a reakció vigyorog feléd!”¹¹ Máskor konkrétan meghatározza a lap, kik lehetnek a gyárakban a reakciós elemek. Egy 1951-es karikatúra¹² a munkavezetők között sejteti őket, Rákosi kijelentésére hivatkozva, aki szerint: „Nem egyszer tapasztaljuk,

⁸ Ludas Matyi, 4. évf. (1948) 7. sz., p. 4.

⁹ Ludas Matyi, 4. évf. (1948) 8. sz., p. 2.

¹⁰ Ludas Matyi, 4. évf. (1948) 8. sz., p. 6.

¹¹ Ludas Matyi, 5. évf. (1949) 46. sz., p. 7.

¹² Ludas Matyi, 7. évf. (1951) 50. sz., p. 3.

hogy az a munkavezető, aki a tőkés időkben lelkesen hajcsárkodott, most a lazaság és elnézés szószólója lett.” A Rákosi állítását készpénznek vevő karikatúra A munkavezető két arcát mutatja be. Az 1942-es állapotok szerint a munkavezető magából kikelve üvölt egy munkásnak, aki valószínűleg nem teljesített elég jól: „Ne pofázzon, engem nem lehet átejteni, én is munkás voltam!” 1951-ben viszont már kajánul tetszeleg az elnéző felettes szerepében: „Oda se annak a kis selejtnek, tudom én, hogy van az, én is munkás voltam!”

A reakciónál is több vádaskodás érte magukat a dolgozókat. Őket általában nem bírálta a lap olyan indulattal, mint a reakciót, hiszen nevelő célzattal pellengérezte ki őket, de ahogy a Rákosi-diktatúra keménysége és a nehézipari termelés fokozásának sürgetése egyre nagyobb méreteket öltött, úgy lett a Ludas Matyi hangneme is egyre ellenségesebb. A kritika tárgya a nem megfelelő munkamorál volt (munkakerülés, késés, bér- és táppénzcsalás, túl sok selejt gyártása a takarékoskodás hiánya stb.), attól függetlenül, hogy az mennyiben volt a párt életszerűtlen követeléseinek eredménye.

1950 során új mottó jelent meg, amely kategorikusan kijelentette, hogy a munkaversenyben minden dolgozónak részt kell vennie, a normatúlteljesítésre vállalást tenni nem egy fakultatív dolog, hanem kötelező jellegű: „A munkaverseny nem kampány, az elért eredményeket felül kell múlni.” Ezen jelmondat többször megismétlődött, mindig egy karikatúra kíséretében, ami kigúnyolta azokat, akik nem ehhez tartották magukat. Ezek a karikatúrák nem mindig jelentették ki egyértelműen, hogy a tervteljesítés önmagában már nem elég, de aki a túlteljesítést nem tudta kivitelezni, azt nagyon gyakran lustasággal és lazasággal vádolták. Az egyik rajzon például egy alulteljesítő munkás megállóhely-táblát kap az esztergagépe mellé.¹³

1950 során jelentek meg a különböző munkahelyi fegyelmezetlenségek archetípusai, a munkakerülő Lógós Lali, a selejtfelhalmozó Selejt Tihamér, a táppénzcsaló Tüdőficam Ede, az önkritikára képtelen Öntelt Ödön, és még sorolhatnánk. 1952-ben már olyan karikatúra is van, amelyik a reakcióval egy szinten kezeli őket. A felszabadulás ünnepét előkészítő április 2-i szám címlapkarikatúráján Ludas Matyi lábánál marionettbábuként heverő különböző alakok, a tőkés, a háborús uszító, a rémhírterjesztő, a reakciós mellett a lógós is ott van.¹⁴ Az újság emellett egyre gyakrabban élt azzal az eszközzel is, hogy bizonyos dolgozókat név szerint is megemlítette, ha nem az elvárásoknak eleget téve végezték munkájukat. Ez a módszer széles körben lejáratta a munkást, ezzel a nyomásgyakorlással terelve őt a megfelelő irányba. Ennek a lejáratásnak 1949 decemberétől a Ludas Matyi az üzemben című rovat szolgáltatta. A rovat mindig egy-egy üzemre vagy munkahelyre koncentrált, ahova a Ludas Matyi szerkesztői ellátogattak, és rajzokat készítettek a hely néhány dolgozójáról, illetve humoros

¹³ Ludas Matyi, 7. évf. (1951) 11. sz., p. 7.

¹⁴ Ludas Matyi, 8. évf. (1952) 14. sz., p. 1.

formában helyzetjelentést írtak arról, hogyan zajlanak ott a mindennapok, hogyan végzik a munkájukat az emberek. A beszámolókból világosan kiderül, mik voltak a dolgozókkal szembeni elvárások. Többször még az sztahanovistákat is megrovás érte, amiért „ülnek a babérjaikon”, nem múlják felül a korábbi túlteljesítésüket.

A mezőgazdasági munkaverseny esetében a reakciók sokkal nagyobb szerepet játszanak a megfelelő termelés akadályozásában. „Csökken a termelékenység? Az ellenség keze van benne!” – hirdette egy felhívás, 15 s a mellékelt karikatúrán a régi falusi feudális rendszer képviselőjének, Reakczy Jóskának a lefelé mutató ujjja jelzi a csökkenő termelékenységet a grafikonon. Ugyan a paraszti lakosság is számon lett kérve, ha nem teljesített megfelelően a munkaversenyben, ez azonban általában kollektíven történt, több dolgozóra együttesen vonatkozóan. Azzal sem vesződtek az alkotók, hogy külön figurákat hozzanak létre a munkakerülés és egyéb devianciák kigúnyolására, mint ahogyan azt az ipari munkások esetében.

Sokszor támadta a lap a bürokráciát is, amiért rugalmatlanságukkal és lassúságukkal lassítják a munkaversenyt. A bürokraták viselt dolgaival a *Le a bürokráciával* című rovat foglalkozott, ahol megemlítésre kerültek azok az esetek, amikor egy hivatalban vagy más munkahelyen túl lassú volt az ügyintézés. A bürokratákkal is megesk, hogy a lap az osztályellenségekkel egy szinten kezeli őket, például a tanácsrendszer bevezetését egy olyan címlap-karikatúrával ünnepli meg a lap, ahol a gulliveri méretű, realiztikusan ábrázolt munkás épp elpöckölni készül a tenyerén ülő bürokratát, aki egy *Jöjjön holnap-feliratú* tábla mellett ásítózik az íróasztalánál (1. kép).

A szidalmak mellett a pozitív biztatással sem fukarkodott a vicclap, a munkában élen járókat dicséretben részesítette. Az üzemlátogatók rovat mindig megnevezte és röviden bemutatatta az adott munkahely sztahanovistáit. Az ország legnépszerűbb sztahanovistái, így Muszka Imre, vagy például Pióker Ignác normatúlteljesítéseiről külön beszámolt a lap. Pióker 1951-es eredményeit úgy méltatja a *Ludas Matyi*, hogy viccesen közli: az Egyesült Izzó gyalusa már az 1954-es tervét teljesíti.¹⁶

A *Ludas Matyi* számos alkalommal szerepeltetett a karikatúráin antropomorf állatokat és gyári berendezéseket, munkaeszközöket (az állatokat jellemzően a mezőgazdasági, a gépeket az ipari munkaversenyben), amiknek a munkaversenyhez kapcsolódóan hármass rendeltetése volt. Az első a munkaversenyben való részvétel volt, mintegy jó példával szolgálva az emberek számára. Az állatok közül a malacok például tonnamozgalmat indítanak (utalás a vasútnál megindított 2000 tonnás mozgalomra), melynek értelmében a kocák felvállalják, hogy évente legalább egy tonnányi szaporulatuk lesz.¹⁷ A tárgyak esetében a 2. képen látható fogaskerék például nagy örömmel száll versenybe a *Lampart Zománcárugyár* egyik munkásával. A második feladat az élmunkások dicsérete volt. Krisztinamajori

¹⁵ *Ludas Matyi*, 6. évf. (1950) 32. sz., p. 2.

¹⁶ *Ludas Matyi*, 7. évf. (1951) 31. sz., p. 2.

¹⁷ *Ludas Matyi*, 8. évf. (1952) 16. sz., p. 4.

Riksa, Vasszilvágyi Rőfike és Mezőhegyesi Barika például közös felvonulást szervez a három település szorgos sztahanovistáinak megünneplésére,¹⁸ egy satunak pedig „ragyog a pofája”, amiért a gazdáját kitüntették kiváló eredményei miatt.¹⁹ Az állatok és gépek harmadik küldetése a dolgozók megfegyelmezése volt. 1952-ben, a falusi sertésbeszolgáltatásban való lemaradás hírére például egyenesen a malac ripakodik rá a gazdájára: „tessék versenyezni!”²⁰ A 3. képen megjelenő kémény dühösen megfenyegeti a gyári dolgozót, hogy ki fogja füstölni, amennyiben még egyszer elkésik a munkából.

A munkaversenyről és az aktivizmusról szóló rajzok többségén férfiak láthatóak, de a nők is képviseltették magukat a munkaversenyben. A nők a legkorábbi munkaverseny-karikatúrákon majdnem mindig negatív szerepben jelentek meg, mint akik hátráltatják a munkaversenyt, vagy pedig az élet olyan területein valószínűsítik meg, ami nem jár gazdasági haszonnal. A legelső ilyen rajzon a nők a szoknyájuk hosszúságában kelnek (munka)versenyre,²¹ máskor viszont keveset eltakaró, ledér öltözetben vannak, hogy az anyagtakarékoskodási mozgalom ügyét képviseljék.²² A női munkaerő szerepe azonban az erőltetett iparosítás éveiben egyre inkább felértékelődött, egyre több nőt kezdtek el alkalmazni olyan szakmák esetében, melyeknél korábban tipikusan férfiak voltak foglalkoztatva (Farkas 2003: 65.). Ennek oka a szocialista női egyenjogúság-felfogáson túl a gazdasági munkaerőhiány volt (Farkas 2003: 65.; Tóth 2009). 1949 második felétől kezdenek megjelenni a lapban a valódi élmunkásnők. Nemcsak a hagyományosan nők által végzett munkakörökben jeleskednek (pl. szövés), hanem a korábban csak férfiakra jellemző tevékenységekben is, így például esztergályosként, lakatosként, vagy a mezőgazdaságban traktorosként. Az ilyen nőket nem győzte dicsérni a lap, külön felhívván a figyelmet arra, hogy teherbírásukban és szorgalmukban nemegyszer a férfiakat is kenterbe verik. Egy 1951-es rajzon például az esztergályos Kovács szaki örömködik azon, hogy „elhagyta a felesége” – vagyis Kovácsné 182%-os túlteljesítést vitt véghez, míg férje csak 175%-osat.²³

A Sztálin halálát és Rákosi presztízsvesztését követő változások csak néhány hónappal Nagy Imre 1953. júliusi miniszterelnöki kinevezése után kezdenek el megmutatkozni a lapban. Ezekből a változásokból az látszott, hogy a Ludas Matyi továbbra is az aktuális állami tervutasítást kívánta propagálni. Az új kormány véget kívánt vetni a nehézipar erőltetett ütemű fejlesztésének és a normatúlteljesítés forszírozásának, ennek megfelelően az újságban minimálisra csökkentek, majd lassacskán szinte teljesen eltűntek azok a cikkek és képek, amelyek ennek a két irányelvnek a megvalósítását szorgalmazták. Az üzemlátogató rovart továbbra is

¹⁸ Ludas Matyi, 7. évf. (1951) 19. sz., p. 7.

¹⁹ Ludas Matyi, 5. évf. (1949) 30. sz., p. 7.

²⁰ Ludas Matyi, 8. évf. (1952) 15. sz., p. 5.

²¹ Ludas Matyi, 4. évf. (1948) 15. sz., p. 7.

²² Ludas Matyi, 4. évf. (1948) 16. sz., p. 4.

²³ Ludas Matyi, 7. évf. (1951) 18. sz., p. 2.

fennmaradt, de a korábbihoz képest sokkal megengedőbb volt a dolgozókkal szemben. Azért továbbra sem bánt a lap szűkmarkúan a kritikával, de jóval alacsonyabb elvárásokkal fordult az emberek felé. A „tervtúlteljesítés” helyett a „tervteljesítés” lett az új szlogen, az új mérce. Aki azonban nem ütötte meg ezt a mércét és hanyag vagy lusta volt, az méltán számíthatott a lap gúnyolódására, de az is, aki ezt a viselkedést eltúrte munkatársaitól. Az újság nyomatékosítja is, hogy Nagy Imre kormányának gazdaságpolitikai programja csupán a korábbi megfeszített iram akar enyhíteni, nem pedig arra buzdít, hogy a munkát nem kell komolyan venni. Az 1953. december 2-i számban, az Akik félremagyarázták a kormányprogramot című képsorozat²⁴ például ezt egyértelműen az olvasók tudtára adja. A képsorozat olyan dolgoknak lehetünk szemtanúi, hogy egy üzem portása virággal várja és dicséretben részesíti azt a dolgozót, aki „csak” másfél órát késett a műszakból, vagy például egy olyan bolt, ahol a nehézipari termelés csökkentésének értelmében csak szögeket lehet kapni. A vicclap bünbakképzési mechanizmusa is átformálódott, a klérus és a kulákság mint a gazdasági fejlődés két nagy kerékkötője egy kis idő után eltűnt a folyóirat hasábjairól, alkalmazkodva az új kormány intézkedéseinek, az egyházakkal szembeni nagyobb tolerancia meghirdetésének és a kuláklisák eltörlésének. A külső ellenségnek, azaz a Nyugatnak és politikusainak ostromozása azonban továbbra sem szűnt meg, emellett a bürokrácia támadása és a tervgazdaság hibás működéséért való felelőssé tétele is ugyanúgy megmaradt. A bürokratákat azonban immár nem a nehézipar, hanem a mezőgazdaság és a könnyűipar fejlődését gátolták a lap vádjai alapján.

4.2 A Hennecke-mozgalom és a Frischer Wind

A munkaverseny mint téma legelőször az 1949-es újrési számban jelent meg a Frischer Windben, valamivel több, mint két hónappal Hennecke normatúlteljesítését követően, egy rajz formájában.²⁵ A szóban forgó rajzon különböző szerencsehozó szimbólumok sorakoznak fel, egy újrési malac egy ráerősített patkóval, valamint négylevelű lóherével a szájában, illetve egy kéményseprő, kezében transzparenszel, melyen ez áll: „Auch wir wollen Aktivisten werden” (‘Mi is aktivisták akarunk lenni’). Emellett szerepel a képen egy gomba és egy katicabogár is, akik szintén transzparenszel a kezükben vonulnak, meghirdetve az az 1949-50-es évekre beütemezett kétéves tervhez szorosan kapcsolódó, 1949. évi munkaversenyt: „Für die Übererfüllung unseres solls 1949!” (‘Az 1949-es év kötelezettségeinek túlteljesítéséért [menetelünk]’). A rajzon szereplő további alakok között még szerepel egy (az újesztendőt szimbolizáló) kisfiú is, aki egyik kezében egy pezsgőspoharat, a másikban pedig a béke jelképét, egy olajágot tart. Tehát már rögtön az első ide vonatkozó ábrázoláson összekapcsolódik egymással az aktivizmus és a békéért való küzdelem ügye, vagyis a kép azt akarja sugallni, hogy a szocializmus építésén való aktív fáradozás fogja megszűlni az áhított békét,

²⁴ Ludas Matyi, 9. évf. (1953) 49. sz., p. 2.

²⁵ Frischer Wind, 4. évf. (1949) 66. sz., pp. 4-5.

a háborút szító nyugati imperialisták végső vereségét. Ezt a gondolatmenetet a későbbiekben is újra meg újra megfogalmazza a lap. Egy későbbi, 1951-es rajzon (4. kép) például egy bányász, miközben fűrőjével lyukat ütve egy US-feliratú katonai sisakot viselő, gnómszerű lénybe, így okítja társát: „Wenn du dir die Wirkung unserer Selbstverpflichtung so vorstellst, Karl, begreifst du, daß das Friedenswacht ist” (‘Ha így képzeled el az önkéntes kötelezettségvállalásunk hatását, Karl,²⁶ rájössz, hogy az nem más, mint a békéért tett szolgálat’).²⁷ A képzeletbeli, ámde erőszakos tett rámutat a ’békeharc’-oximoronban rejlő önellentmondásra, ami azonban a szocialista állami propaganda logikája szerint nem önmaga következetlenségéből fakad, hanem a nyugati nagyhatalmak háborús uszítása kényszeríti ki a béke érdekében való kemény fellépést.

A bányászok egyébként előkelő szerephez jutottak a *Frischer Wind*-ben, összességében gyakrabban szerepelnek az újságban, mint a többi munkakörben dolgozók. 1951-ben például a *Respekt vor Kumpels* (‘Tiszteletet a bányászoknak’) című tudósítás²⁸ külön beszámol a Karl-Liebkecht-Werke bányászainak a szocializmus építéséért folytatott áldozatos munkájáról. A képhez mellékelte humoros rajzokon a vice tárgyát mindig a túlteljesítés aktusa képezi, nem pedig maguk a bányászok. Az egyik jeleneten a például a bányász olyan szorgalmasan mélyíti az aknákat, hogy már áttör a szomszédos alagútba, fűrőjével megbököve kollégája hátsó felét.

A bányászok alakjának segítségével a baloldali satirikus hagyományokban tipikus kizsákmányolt-kizsákmányoló viszonylatot is szemlélteti a lap, hogy lerántsa a leplet a kapitalizmus valódi természetéről: például az 5. képen látható dolgozó bányász dollárérmékké alakuló izzadságcseppjeit egy US-feliratú tányérsapkát és napszemüveget viselő, rosszarcú alak gyűjti zsákba, kárörvendően megjegyvezve, hogy: „Siehst du, das ist gerechte Arbeitsteilung!” (‘Látod, ez a helyes munkamegosztás!’). A rajzon szereplő bányásznak nemcsak viselete jellegzetes motívumaiban (félmeztelenül, simléderes sapkában, fűrővel a kézben), hanem arcvonásaiban is hajaz Hennecke megjelenésére, pontosabban, ahogy az első német élmunkás a róla készült leghíresebb fényképen pózol (6. kép). Feltételezhető, hogy a rajzoló (Johannes Hegenbarth) róla mintázta az alakot, bár Hennecke neve nincs konkrétan megemlítve a rajznál. A másik, amiből erre lehet következtetni, az izzadságcsepppek megjelenése, ami talán Hennecke egyik elhíresült mondására utal: „Lieber einige Tropfen mehr Schweiß als einen einzigen Tropfen Blut.” (‘Inkább egy cseppel több izzadság, mint akár egyetlen csepp vér.’). Ez a kijelentés ugyancsak jól rávilágít a békeharc lényegére, s a *Frischer Wind* nem is mulasztja el idézni; a lapban egy traktor szájából hangzik el, aki ezzel a mondattal figyelmezteti

²⁶ A *Frischer Wind* gyakran alkalmazta a *Karl* nevet az aktivistákról szóló vicceiben, ahogy a *Ludas Matyi* a *Kovács János*, *Kovács István* vagy *Kovács szaki* megszólításokat.

²⁷ A *Selbstverpflichtung* (‘önkéntes kötelezettségvállalás’) itt a norma túlteljesítésére tett vállalást takarja, a keletnémet aktivizmus fontos kulcsszava.

²⁸ *Frischer Wind*, 6. évf. (1951) 131. sz., p. 10.

a verejtékben úszó mezőgazdasági munkást (7. kép). A Frischer Wind is sokszor vet be emberként viselkedő munkagépeket és állatokat, de leginkább az előbbieket, minthogy a mezőgazdasági verseny szinte alig kerül említésre az újságban. A leglátványosabb ilyen grafika (8. kép) 1950-ben jelent meg, abból az alkalomból, hogy az NDK munkásainak a kitűzött időpontnál előbb sikerült teljesítenie a kétéves terv célkitűzéseit. A képen a dolgozók és a munkaeszközök együtt örvendeznek az eredménynek. Az egybegyűlteket maga a kétéves terv köszönti, amit egy megközelítőleg emberi formájúra szabott grafikon szimbolizál. A kétéves terv hálát ad a jelenlévőknek (és általában a keletnémet dolgozóknak) munkájukért: „Ich danke euch, daß ihr mich vorzeitig erfüllt habt” (‘Köszönöm nektek, hogy idő előtt teljesítettetek engem’).

A lap talán leghatásosabb fegyvere a szocializmus építésének szorgalmazására az 1950-ben bevezetett Passivisten am schwarzen Brett (‘Passzivisták a hirdetőtáblán’) nevezetű rovat volt, mely megfeleltethető a Ludas Matyi üzemi rovatának. A rovat egyfajta szégyenfalként funkcionált, ahova azok az emberek vagy intézmények (üzemek és hivatalok egyaránt) kerültek fel, akik feladataikat nem végezték el rendesen, hátráltatva ezzel mások munkáját. A rovat általánosságban is szóvá tett bizonyos kifogásolandó magatartásformákat, de legtöbbször konkrét példákat említett meg, általában megnevezve a hibákért felelős személyeket, ami igen hatékony módszer volt az adott mulasztás helyrehozásának kikényszerítésére, hiszen az elkövetett hiba így publikussá vált. A különböző emberi mulasztásokon legtöbbször karikatúrák segítségével élcelődött a rovat, viccesen eltúlozva az emberi hibákat. A lusta dolgozók mintaképét például több alkalommal is az üzemben/irodájában, egy függőágyban pihenő alak testesítette meg. A konkrét, valóságban megtörtént eseteket rövidebb beszámolókból kerültek ismertetésre, néhány csipkelődő megjegyzés közbeékelése mellett. 1953-tól ezt a módszert fényképek leközlésével is megtoldották (Kritische Kamera), illusztrálva a kontármunkákat, vagy megmutatva, hogy egyes helyeken milyen rossz minőségű felszerelésekkel dolgoznak.

A passzivistákon kívül a munkaverseny akadályozói közé tartoztak még a szabotőrök. Ők aktív, ámde destruktív magatartásukkal akadályozták az üzemi munkát. Rendeltetésük ugyanaz volt, mint a Ludas Matyiban megjelenő reakcióskék: fiktív ellenséget találni, aki a hibák egy részéért felelős, és veszélyérzetet kelteni a dolgozóknak, hogy még körültekintőbbek legyenek a munka során. 1950-ben például egy detektív-képregény is megjelenik a lapban,²⁹ amely azt próbálja kideríteni, hogy egy erőműben ki tette működésképtelenné az egyik turbinát. A nyomozásba az olvasókat is bevonta a lap, hogy éberségüket próbára tegye, nyereményjátékot hirdetett a tettes személyének eltalálására, ami pénzjutalommal kecsegtette a helyes megfejtőket. A képregény előtti bevezető szöveg felhívja a figyelmet, hogy ez az eset a valóságban bármelyik üzemből

²⁹ Frischer Wind, 5. évf. (1950) 109. sz., pp. 6-7.

megettörténhetne, mert mindenhol lehetnek olyanok, akik nem hajlandók megérteni, hogyan működik az „új demokratikus társadalmi rend”.

A Frischer Wind Sztálin halálát követő nem sok jel nem mutat a változásra. Az újság ugyanúgy folytatta a párt által kijelölt addigi misszióját. Annyi differenciálódás viszont észrevehető, hogy leheletnyivel erőteljesebb vizuális eszköztárral, még több címlap-karikatúra bevetésével buzdít az aktivizmusra, olyan mesebeli lények bevetésével, mint a hét törpe vagy a húsvéti nyúl. Az 1953. június 17-i keletnémet felkelést azonban nem hallgathatta el a lap, ezért az utolsó júniusi számban egy cikket és hat karikatúrát³⁰ szánt arra, hogy reagáljon az eseményekre. A cikk a *Wie ich mich schäme!* (‘Én szégyellem magam [miattatok]!’) címet viseli, amivel már önmagában állást foglal a lap a felkelés jogosságát illetően. A cikk szerzője úgy véli, igazából nem voltak valódi okok az elégedetlenkedésre, hiszen azokat Walter Ulbricht pártfőtitkár már megszüntette. A zavargások során történő gyűjtogatásokat, rongálásokat egyértelműen a nyugati provokátorok által felhergelt/lefizetett huligánok művének tekintette a Frischer Wind. Ezt a képzetet erősítik a cikket övező karikatúrák is, melyeken a nyugatnémet politikusok, az amerikai katonák és a Hawaii-inges, csikos zoknis, tornacipős (vagyis Nyugat-majmoló) huligánok együtt szervezik meg egy áruház felgyújtását. Azonban a többi tüntető dolgozót is felelősségre vonja a lap, amiért testi-lelki fölényük (ki van hangsúlyozva, hogy ezek a huligánok nyeszlett, gyenge emberek az erős munkásokhoz képest) ellenére hagyták magukat megvezetni a felbujtóktól, velük tartottak a rosszban. A cikktől jobbra tanító jelleggel még két kép (9. kép) is szerepel, amik megmutatják, hogy a jó szocialista munkásnak hogyan kell bánnia az ilyen alakokkal. Az első képen egy vézna, gonosz arcú ember (aki ugyanúgy a fentebb leírt, „nyugatias” viseletben feszít; ingén még a Harmadik Birodalom zászlaja is feltűnik a minták között) megpróbál hátulról letámadni egy munkást, aki épp egy esztergagépnél ténykedik. A második képen a munkás éppen csak hátrafordul, könyökével alaposan vágva a gazfickót. A két ábrázolás megint csak a pozitív karikatúra szabályait követi, a munkás testi fölénye, valamint az „imperialista huligán” gyengesége, csúfsága közti kontrasztot hangsúlyozza a végletekig. A háttérben láthatunk egy grafikont a falon, ami azt mutatja, hogy az adott gyár munkateljesítménye még mindig növekedik – tehát az imperialisták mesterkedése most sem járt sikerrel. Ezt követően nem találni a Frischer Windben több utalást a zavargásokra, és nincs semmilyen jele, hogy a vicclap változtatni kívánna addigi hozzáállásán. 1954-es megszűnése, pontosabban Eulenspiegelre való átkeresztelése mögött azonban részben mégis ez a szándék húzódott meg. Az új kultúrpolitika az addiginál nagyobb szabadságot kínált a humoristák számára, hogy kritikát fogalmazhassanak meg a fennálló rendszerrel szemben, saját állítása szerint ezt a lehetőséget kívánta kihasználni a Frischer Wind szerkesztőgárdája is (Olbrich 1993: 6.).

³⁰ Frischer Wind, 8. évf. (1953) 26. sz., pp. 8-9.

Összegzés

A két vicclap között számtalan hasonlóság fedezhető fel a munkaversenyről szóló viccek áttekintésekor, a cikkek és karikatúrák didaktikusságától és propagandisztikus jellegétől kezdve a humor bevetésre kerülő eszköztáráig. Természetesen sok különbség is adódik, ami az eltérő magyar és keletnémet mentalitásból éppúgy fakadhat, mint a két ország fejlődési irányának apró különbségeiből. A két vicclap tartalma jól rámutat a szocialista munkaverseny jellegzetességeinek és dinamikájának eltéréseire a két ország esetében.

A szocialista pozitív humor mai szemmel nézve kevésbé tűnik nevetetésre alkalmasnak, az agitációs- és propagandisztikus feladatok ellátása egyértelműen a humor rovására ment. A humorosságon munkásokkal szemben egyre inkább fenyegető és számonkérő hangvétel is csorbát ejtett. Ennek a hangvételnek a fokozatos erősödése majd gyengülése (az utóbbi csak Magyarország esetében) jó fokmérője a diktatúra keménységének.

Felhasznált források és irodalom

Sajtó

- [1] Délmagyarország
- [2] Frischer Wind
- [3] Ludas Matyi

Egyéb nyomtatott források

- [4] Lenin, V. I. (1967): Az imperializmus mint a kapitalizmus legfelsőbb foka, Lenin válogatott művei. Budapest, Magyar Helikon., pp. 437-531.
- [5] Moldova Gy. (1978): Akit a mozdony füstje megcsapott. 2. kiad. Budapest, Szépirodalmi Kiadó.

Interneten elérhető források

- [6] <https://www.bundesstiftung-aufarbeitung.de/wer-war-wer-in-der-ddr-%2363%3B-1424.html?ID=717> [utolsó elérés: 2016. 11. 03.]
- [7] http://mnl.gov.hu/mnl/baml/hirek/a_pecsvarosi_es_baranyamegyei_kozleveltarak_iratfelvono_szerkezetenek_leirasa_avagy [utolsó elérés: 2017. 02. 22.]

Szakirodalom

- [8.] Biró J. (2011): Az 1950-es évek versenymozgalmi és rajzos megjelenésük a vállalati sajtóban, *Bányászattörténeti Közlemények*, 6. évf. 12. sz., pp. 112-121.
- [9.] Farkas Gy. (2003): „Gyertek lányok traktorra”. Női traktorosok a gépállomáson és a propagandában, *Korall*, 4. (2003) 13. sz., pp. 65-86.
- [10.] Gries, R. – Satjukow, S. (2002): Zur Konstruktion des „sozialistischen Helden”. *Geschichte und Bedeutung*, Uő.: *Sozialistische Helden. Eine Kulturgeschichte von Propagandafiguren in Osteuropa und der DDR*. Berlin, Ch. Links Verlag.
- [11.] Gulińska-Jurgiel, P. (2010): Die Presse des Sozialismus ist schlimmer als der Sozialismus. Europa in der Publizistik der Volksrepublik Polen, der ČSSR und der DDR. Bochum, Dr. Dieter Winkler Verlag.
- [12.] Holzweißig, G. (1997): *Zensur ohne Zensor. Die SED- Informationsdiktatur*. Bonn, Bouvier Verlag.
- [13.] Horváth S. – Majtényi Gy. – Tóth E. Zs. (2003): Élmunkások és sztahanovisták. Munkaverseny a Szovjetunióban és Magyarországon. <http://www.historia.hu/archivum/1998/9808horvath.htm> [2016. 12. 12.]
- [14.] Majtényi Gy. (2009): *K-vonal: Uralmi elit és luxus a szocializmusban*. Budapest, Nyitott Könyvműhely.
- [15.] Merziger, P. (2010): *Nationalsozialistische Satire und „Deutscher Humor”. Politische Bedeutung und Öffentlichkeit populärer Unterhaltung 1931-1945*. Stuttgart, Franz Steiner Verlag.
- [16.] Olbrich, H. (1993): Zwischen Utopie und satirischem Ornament? Aufbruch und Brüche in der DDR-Karikatur der fünfziger Jahre. In: *kritische berichte*, 21. évf. 2. sz., pp. 5-26.
- [17.] Satjukow, S. (2002): „Früher war das eben der Adolf”. Der Arbeitsheld Adolf Hennecke. In: Gries, R. – Satjukow, S.: *Sozialistische Helden. Eine Kulturgeschichte von Propagandafiguren in Osteuropa und der DDR*. Berlin, Ch. Links Verlag.
- [18.] Satjukow, S. (2008): „Wir sind Helden”. Utopie und Alltag im Sozialismus. Erfurt, Landeszentrale für Politische Bildung Thüringen.
- [19.] Szatucsek Z. (2003): Csurgalék, *ArchívNet*, 3. évf. 3. sz. <http://www.archivnet.hu/hetkoznapok/csurgalek.html> [utolsó elérés: 2017. 01. 30.]
- [20.] Tóth E. Zs.: A traktoroslánytól a buszvezetőnőig. Nők férfifoglalkozásokban a szocializmus kori Magyarországon. http://www.rubicon.hu/magyar/oldalak/a_traktoroslanytol_a_buszvezeton

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2017.

[oig_nok_ferifoglalkozasokban_a_szocializmus_kori_magyarorszagon/](#)
[2016. 12. 13.]

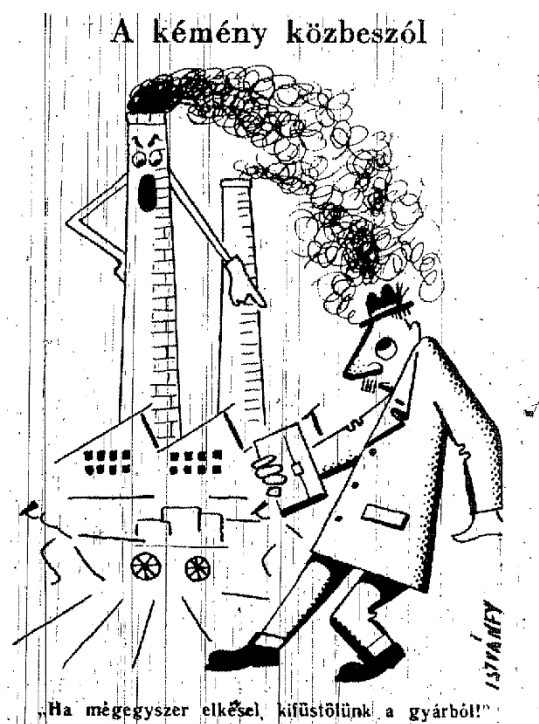
Képmelléletek



1. kép: Tanácsot választunk: jaj a bürokráciának! (Ludas Matyi, 6. (1950) 42. sz. 1.)



2. kép: Többtermelés és racionalizálás a Lampartban. – „De gyors a járása, a fogaskerekeit magának!”
„Magukkal futok versenyt, szakikám!” Schwott Lajos rajza (Ludas Matyi, 5. (1949) 28. sz. 7.)



3. kép: A k m ny közbeszól – „Ha még egyszer elk szel, kif st l nk a gyárból!” Istvánfy János rajza
(Ludas Matyi, 6. (1950) 1. sz. 8.)



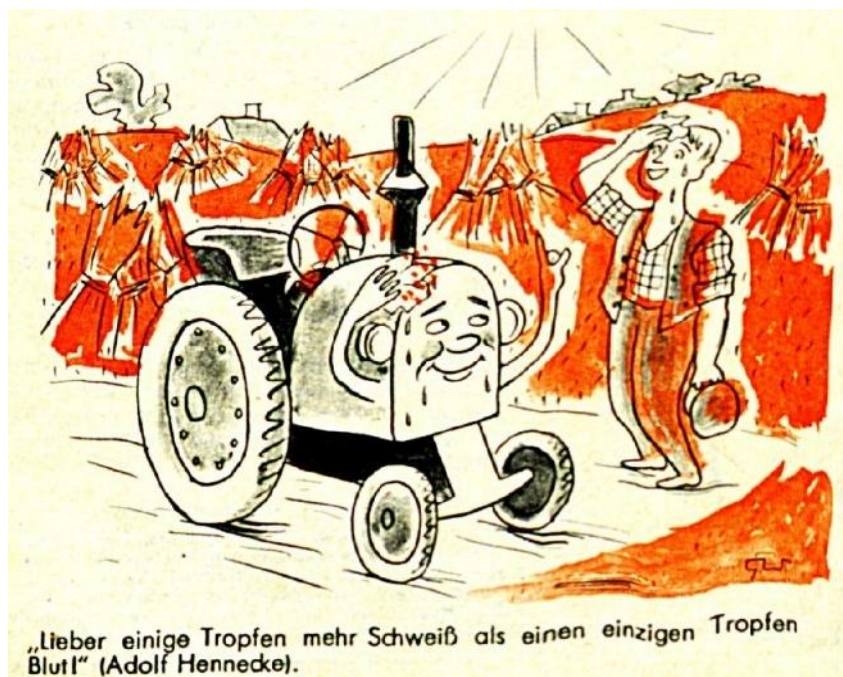
4. kép: „Ha így képzeld el az önkéntes kötelezettségvállalásunk hatását, Karl, rájössz, hogy az nem más, mint a békéért tett szolgálat” Kurt Poltiniak rajza (Frischer Wind, 6. (1951) 128. sz. 9.)



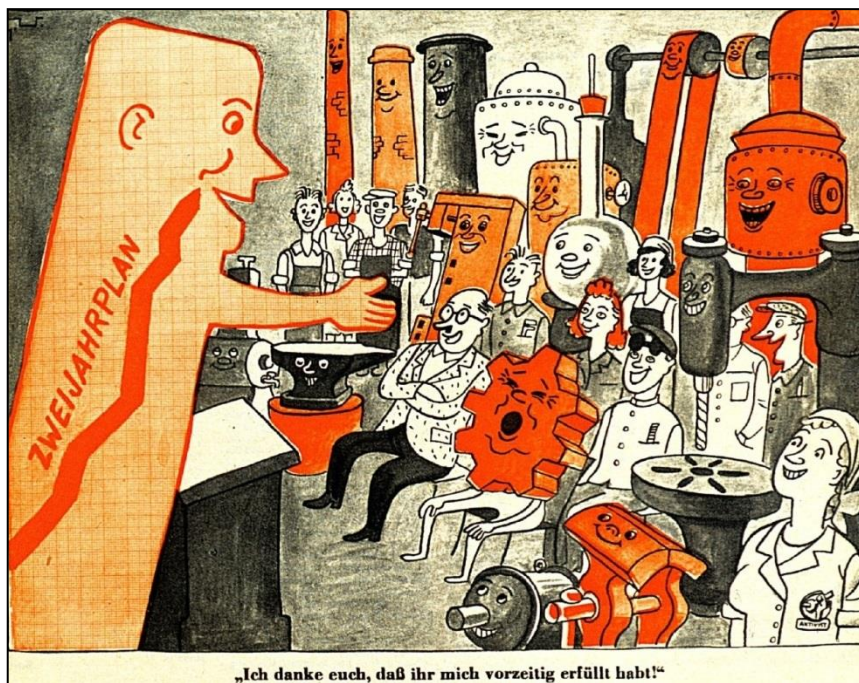
5. kép: „Látod, ez a helyes munkamegosztás!” (Frischer Wind, 6. (1951) 142. sz. 8.)



6. kép: Adolf Hennecke (Forrás: www.damals.de [2016. 01. 28.]



7. kép: „Inkább egy cseppel több izzadság, mint akár egyetlen csepp vér.” (Adolf Hennecke) (Frischer Wind, 5. (1950) 104. sz. 8.)



8. kép: „Köszönöm nektek, hogy idő előtt teljesítettetek engem!” (Frischer Wind, 5. (1950) 103. sz. 13.)



9. kép: Frischer Wind, 8. (1953) 26. sz. 9

Önkormányzati tulajdonú társaságok forrásszerkezetének vizsgálata Magyarországon

Dr. Hegedűs Szilárd

Egyetemi adjunktus, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar,
hegedus.szilard@uni-bge.hu

Abstract: A tanulmány legfontosabb célja, hogy az önkormányzati pénzügyek és vállalati pénzügyek határterületét vizsgálja a költségvetésen kívüli feladatellátó szektor vállalatainak tőkeszerkezeti jellemzőit illetően. A tanulmány apropóját az adja, hogy az önkormányzatok adósságkonszolidációjával a szektor pénzügyi kockázatai eliminálódtak, ugyanakkor az önkormányzati gazdaság másik jelentős szektorában, a közjogi társasági formában működő önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságoknál zajló folyamatok kevésbé kerültek napvilágra. A cikkben az önkormányzati rendszer két településtípusának három szegmensében vizsgálom (megyei jogú városok, Budapest főváros és a fővárosi kerületek) az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok forrásstruktúrájának alakulását, meghatározó mintázatait az önkormányzati adósságboom kezdetét jelző 2006-tól 2013-ig. A tanulmány kulcskérdése, hogy milyen mértékű a helyhatóságok tulajdonában lévő vállalatok adósságállománya, általános pénzügyi jellemzői, valamint mutatkoznak-e adósságboom jelei az önkormányzati gazdaság másik jelentős szektorában.

Kulcsszavak: önkormányzati vagyongazdálkodás, közpénzügyek

1 Bevezetés

Az államháztartás helyi alrendszere rendszerváltozást követő létrehozásakor a törvényalkotók célja egy olyan önkormányzati rendszer kialakítása volt, melyben az önkormányzatok szabadon határozhatták meg a feladatellátás módjait, és a vállalkozó önkormányzati struktúra kialakítását szerették volna elérni.

A korábbi és a hatályos önkormányzati törvény nem határozza meg, csak bizonyos ágazati törvények (pl. hulladékgyűjtés), hogy az önkormányzatok közfeladataikat milyen módon lássák el, így a helyhatóságok a szolgáltatásszervezéséért felelősek. Ez azt jelenti, hogy a helyhatóság a felelős azért, hogy az adott közszolgáltatás megvalósuljon, és az igénybevevőkhöz eljusson. Ennek egyik módja, hogy önkormányzati tulajdonú gazdasági

társaságokon keresztül látják el a feladatot, amely működteti a szükséges infrastruktúrát, de ezzel együtt bevételekre is jogosult a tulajdonostól vagy a fogyasztóktól. Fontos részei az önkormányzati gazdaságnak a költségvetésen kívüli feladatellátók, amely a törvényi rendelkezés alapján a 25%-nál nagyobb részesedésű önkormányzati cégek tartoznak. A költségvetésen kívüli feladatellátó szervezetek olyan kormányzati, vagy önkormányzati tulajdonban lévő szervezetek, amelyek közfeladatokat látnak el, de nem a költségvetés gazdálkodás szabályai alapján gazdálkodnak, hanem a gazdasági társaságok szabályrendszere alapján, jellemzőjük, hogy közvetve vagy közvetetten közpénzek felhasználói. A korábbi kutatások is egyértelműen igazolták, hogy az önkormányzatok pénzügyi, vagyoni, működési kockázatai nemcsak az önkormányzati rendszerben jelentkeznek, hanem az önkormányzati tulajdonú vállalatokban is. A kockázatok meglétének oka elsődlegesen, hogy nincsenek megfelelően bemutatva az önkormányzati beszámolóikban az önkormányzat által birtokolt gazdasági társaságok gazdálkodásának adatai, így a tulajdonosi kockázatok, illetve a cégek esetleges működési nehézségei nem jelennek meg az információs rendszer outputjain.

2 Szakirodalmi feldolgozás

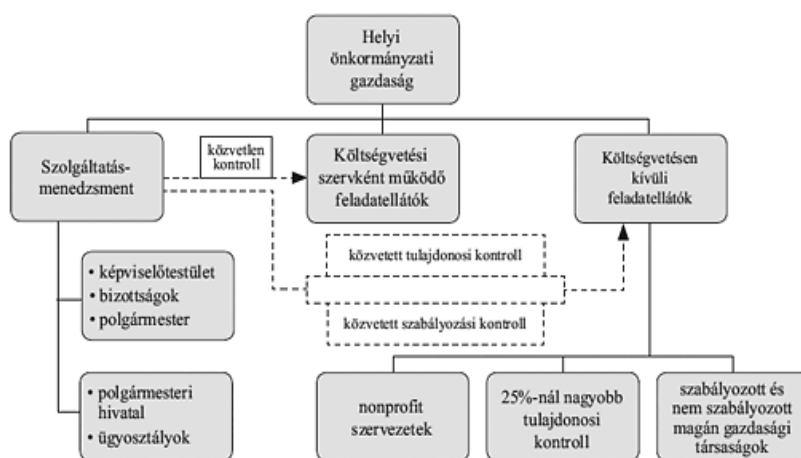
Az önkormányzatok feladat-és hatáskörének reformja keretében differenciáltan kerültek meghatározásra az önkormányzatok feladatai, és ez a megyei jogú városok tekintetében is érvényesül. Méretükből, szerepkörükből adódóan nagyobb területi egységek, lakosság ellátására kötelezettek, különösen a közszolgáltatások területén. Erre a körre jellemző a stratégiaalkotás, mely kiterjed a települések fejlesztésén túl az egyes ágazatok fejlesztésére is. (*Sisa – Veress 2016*)

A szubnacionális kormányzatok feladataikat pénzalapokból finanszírozzák, amelyek szabály -és feltételrendszerét, a költségvetési korlát minőségét meghatározó keretrendszert definiálja Vigvári (2009) **pénzügyi architektúráként**. A szakfeladatellátás meghatározó feltétele **az önkormányzati vagyon**, valamint az annak működtetésében részt vevő gazdasági társaságok, melyek egyrészt részét képezik a vagyonnak, másrészt szervezeti keretét adják a feladatellátásban szerepükkel (Zéman Z. - Tóth A. (2015).

Az önkormányzati gazdaság részeiként megjelennek a **szolgáltatásmenedzsment** koordinálásáért felelős szervek, amelyeket a választópolgárok választanak meg (képviselőtestület, polgármester és bizottságok), költségvetési szervként működő feladatellátó szervek, illetve az önkormányzatokhoz kapcsolt, szervezetileg azonban elkülönült gazdasági társaságok. Az önkormányzati gazdaság részét képezhetik különböző nonprofit szervezetek, szolgáltatást biztosító szabályozott és nem szabályozott gazdasági társaságok, melyektől a helyhatóságok szolgáltatást

rendelnek meg (1. ábra).

Az önkormányzati tulajdonú profit és nonprofit társaságok gazdálkodnak az önkormányzati vagyonnal, valamint fejlesztik, bővítik azt, illetve a lakosság számára fontos közszolgáltatásokat biztosítanak. Ennek a rendszerét a helyhatóságok szabadon alakíthatják ki, hisz a szolgáltatások megszervezéséért, nem a biztosításáért felelősek, ha bizonyos esetben a jogszabály eltérően nem rendelkezik. (Vigvári 2008; Szabó 2012)



1. ábra
A helyi önkormányzati feladatellátás strukturális ábrája

Forrás: Vigvári, 2008

A közzférában jelentkező kockázatokat Domokos et al (2016) mutatta be. A legnagyobb kockázatként értékeli a szakirodalom a feltételes kötelezettségvállalás (contingentliability) jelenségét, amely értelmezése szerint az önkormányzatok olyan kapcsolatokat létesítenek a magángazdaság szereplőivel, amelyek esetleges veszteségeiből adódó terhek későbbiekben az önkormányzatra vagy a központi költségvetésre hárulnak (Polackova, 1998, Schick, 1999 Hegedűs - Tönkö 2007). Az e tekintetben megnyilvánuló kockázat az önkormányzati gazdasági társaság hitelfelvétele mögött lévő esetleges tulajdonosi garanciavállalás. A nyújtott garancia nem szerepel az önkormányzat beszámolójában, ugyanakkor az önkormányzatok rugalmatlan bevételszerzési lehetőségei és kiszámíthatatlan finanszírozása miatt jelentős kockázatokat idézhet elő az önkormányzatok gazdálkodásában, annak érvényesítése esetén Vigvári (2009) megállapításai alapján elsősorban a megyei jogú városok önkormányzatait érinti. Hasonló problémák léphetnek fel az önkormányzati társaságok túlzott mértékű eladósodása és

veszteséges működése esetén, hiszen ezeket a tevékenységeket az önkormányzatok nem szüntethetik meg veszteséges működés során, így tulajdonosként kell helytállniuk vállalataik kötelezettségeiért. Ebből adódóan kockázatként értékeli a szakirodalom e vállalatok transzparens működésének hiányát. (*Vigvári 2009; Hegedűs — Tönkö 2007*)

Gál (2012) megállapításai alapján az általa vizsgált időszakban (2001-2007 között) növekedett az önkormányzatok feltételes kötelezettségvállalásainak számított értéke, melyek az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok kötelezettségvállalásaiért adott garanciákhoz, kezességekhez, illetve magán és közszféra partnerségén alapuló PPP beruházásokhoz, a beszámolóban ki nem mutatható végkielégítésekhez, korengedményes nyugdíjakhoz kapcsolódhatnak.

Homolya - Szigel (2008) tanulmánya alapján az önkormányzati vállalati szegmensben nem következett be a tulajdonosokhoz mérhető hitelboom, de kockázatok szempontjából növekedést jósoltak az információs rendszer hiányosságai miatt. Vizsgálataikban megállapították, hogy az önkormányzati vállalatok hitelállománya teljes önkormányzati szektor adósságállományának 25-30%-át elérte, amely GDP arányosan 0,6-0,8%-ot tehet ki. Vizsgálataikban cégbírósági adatokból indultak ki, és azt állapították meg, hogy a hitelfelvételi koncentráció igen magas, hisz a hitelek 90%-át az első száz legnagyobb adósságú vállalat vette fel, mely egyharmada veszteséges volt 2006-ban, és becslésük alapján

170-200 milliárd forintra becsülték az önkormányzati cégek hitelállományát, melyet azzal támasztottak alá, hogy a bankok vállalati hitelportfóliójának mintegy 3-4%-át, önkormányzati kitétségeiknek pedig nagyjából 20%-át tették ki az önkormányzati cégeknek nyújtott hitelek. *Aczél és Homolya 2012*-ben közzé tett tanulmányában 2011-es vizsgálatok alapján a kitétséget már 200 milliárd Ft-felettire becsüli.

3 Anyag és módszer

Kutatómunkám célkitűzése az önkormányzati tulajdonú társaságok gazdálkodásának 2006 és 2013 közötti vizsgálata. Ennek során a vállalatok beszámolóinak aggregált adatait elemeztem, illetve alakulásukat megvizsgálom településtípusonként és GDP arányosan. A GDP makrogazdasági hiányosságainak kiszűrésére a kutatások során már több mutatót is megneveztek. Alkalmas lenne a periféria-index is a vizsgálatra, mely vásárlóerő-paritáson számított 1 főre vetített GDP-vel és a centrumtól való távolsággal is számol (*Borzán, 2015*). A vizsgálataim fókuszában a cégek forrásoldalának aggregált adatai állnak.

A vizsgált nyolc év vonatkozásában a cégek aggregált forrásoldalának alakulásának tendenciáit megkísérlem két tényezővel magyarázni:

- Roxburgh - (Szemán) hipotézis,
- Beruházási ciklushatás.

Roxburgh et al. (2010) hipotézisében (hazánkban vizsgálta: *Szemán 2013*) feltárta, hogy a gazdasági krízisekkor a kötelezettségek állományának késeltetett csökkenésével reagálnak a gazdaság szereplői a forrásszerkezetük kialakításánál. (Ugyan a közelmúlt hazai eseményeiben a 3 éves GDP csökkenés feltétele nem teljesül). Ennek alapján az alhipotézisemben azt feltételezem, hogy 2010-ig növekvő, majd ezt követően csökkenő tendenciát követnek a kötelezettségek elemeinek aggregált értékei a vizsgált sokaságban

Beruházási ciklushatás érvényesülésekor a választási években jelentősen magasabb a kötelezettségek értéke, majd azt követően lecsökken, és a választási évekhez közeledve ismét növekedésnek indul, amely tendencia az önkormányzatoknál megfigyelhető (*Vigvári 2009*).

Kutatásom során a megyei jogú városok, illetve a főváros, valamint a fővárosi kerületek tulajdonában lévő profit és non-profit gazdasági társaságokat elemeztem. A vizsgálatba vont önkormányzati szegmensek (a megyei jogú városok, illetve a főváros és kerületi önkormányzatok) lakosságszámát összeadva arra következtetésre jutottam, hogy 3,725 millió fő lakik a Központi Statisztikai Hivatal hivatalos helységnévtára alapján a 2013-as évben az elemzett mintegy 46 önkormányzat területén. Ebből a kisebb – ám növekvő lélekszámú – csoportot adja a Budapest Főváros, 1,735 milliós lakosságával, míg a megyei jogú városokban a vizsgált időszakban folyamatosan csökkenő tendenciát követve 1,990 millió fő élt 2013-ban. Tehát a vizsgált önkormányzatok hazánk lakosságának közel 37%-át látják el közszolgáltatásokkal.

Az empirikus adatbázis összeállításánál az vizsgált önkormányzati kör társaságai önkormányzati adatszolgáltatás alapján kerültek a vizsgálatba, amely lefedi a vállalati kör teljes egészét, tehát minden működő önkormányzati vállalat az elemzésbe lett vonva, amely önkormányzati társaságnak minősíthető a törvényi rendelkezés alapján. Eltérően a Vigvári (2008) által alkalmazott tipizálástól, egy bővebb vállalati kört vettem figyelembe a vizsgált cégek meghatározásánál. Az 5. ábrán látható tipizáláshoz képest nem csupán a 25%-nál nagyobb részesedésű vállalati kör kerültbe az analizált vállalatok közé, hanem az 5%-ot meghaladó önkormányzati részesedést tekintettem a vizsgálatba való kerülés feltételének. Ennek oka, hogy viszonylag kismértékű a portfólió jellegű befektetés az önkormányzati szektorban, illetve a tőkeszerkezeti vizsgálatok esetén érdekes lehet

a csoport átlaga a nagyobb önkormányzati vállalati körrel összehasonlítva. Az adatbázis a vizsgált vállalkozások beszámolóinak mérlegéből, eredménykimutatásából és kiegészítő mellékletéből származó adatait, illetve az abból számított pénzügyi mutatókat tartalmazza. Az adatok az Igazságügyi Minisztérium Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálat Elektronikus Beszámoló Portálról származnak, és 2006-2013 közötti intervallumra vonatkoznak.

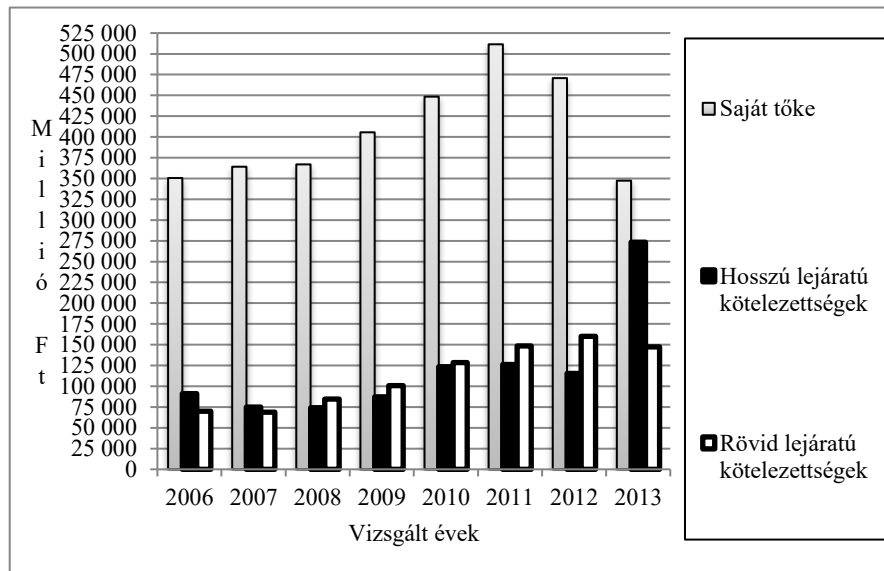
A vizsgált időszak kiválasztásánál az egyik legfőbb szempont az volt, hogy az önkormányzatok eladósodási hulláma 2006-tól kezdődött, így összehasonlíthatóvá kívánom tenni a fiskális és kvázi fiskális szektor folyamatait és az azt meghatározó tényezőket. Makrogazdasági oldalról pedig a 2007-ben kirobbant gazdasági és pénzügyi válság hatásainak esetleges értékelése, vizsgálata az önkormányzati cégek körében adta az apropót. Ezen vállalatok tevékenységét is jelentősen befolyásolhatta a válság, akár forrásszerzés, akár tőkeszerkezet, vagy a működés tekintetében vizsgáljuk őket (Csiszárík-Kocsir, 2008, 2010, 2014).

Mivel az adatbázis nem érhető el máshonnan, így összeállítás során két hiányosságot nem tudtam kiküszöbölni, ezek adatbázisom korlátai.

Az adatbázis egyik problémája, hogy a vállalatok esetében kevés számú volt a holding formájában, illetve konszolidált beszámolót benyújtó vállalkozás, így az adatok konszolidálatlan formában adnak információt, illetve ahol egyszerűsített éves beszámolót nyújtottak be a vállalatok, nem állnak rendelkezésre a forrásszerkezet teljes körű megítéléséhez szükséges információk, így a kötelezettségek mérlegcsoportjának bemutatására korlátozódik az elemzés.

A másik probléma, hogy a vizsgált minta döntő hányadát olyan vállalkozások alkotják, melyek nem könyvvizsgálatra kötelezettek, így nem auditált adatokról beszélünk, hogy pontosabb nyilvántartás nem áll rendelkezésre, hiszen az önkormányzatok és vállalataik eltérő számviteli rendszere miatt nincs lehetőség a konszolidálásra. Az aggregált vállalati adatok vizsgálata esetében az egyedi beszámolókból lévő adatok **aggregálásából nyert információkat elemezve** vonok le következtetéseket, megállapításokat. Az elemzés során leíró statisztikai módszereket alkalmaztam, mint **lác és bázisviszonyszám**, valamint **megoszlási viszonyzán, számtani átlag és szórás**.

4 Eredmények



2. ábra

A vizsgált vállalatok aggregált forrásstruktúrájának vizsgálata

Forrás: Saját kutatás, 2016

Ahogy a 2. ábra mutatja, a vizsgált önkormányzati tulajdonú társaságok forrás szerkezete igen változatosan alakult. Ha a **saját tőke** mértékének időbeli alakulását vizsgáljuk, levonhatjuk azt a következtetést, hogy 2006-2008 nyelvi növekedést figyelhetünk meg, 2009 és 2011 között erőteljes emelkedés látható. A kedvező trend 2012-től fordul meg, annak ellenére következett be csökkenés, hogy a vizsgált vállalatok száma - korábbi éveknél kisebb - mértékű növekedést mutat, tehát nem a vállalkozások megszűntetése a tőke visszaesésének oka.

A képet árnyalja, hogy az aggregált saját tőke növekedése az vállalkozások összvagyonának bővüléséhez képest kisebb mértékű, nominálértéken számítva csak 2011-ben haladja meg az összvagyon növekedési ütemét, különösen 2013-ban szembetűnő az ellentétes irány. A kötelezettségek változása minden évben meghaladja reálértéken a saját tőke és a vagyon növekedési ütemét.

A kötelezettségek összetételében megállapítható, hogy 2006-ot, 2007-et, illetve 2013-at leszámítva értékben a **rövid lejáratú kötelezettségek** dominánsak, nem pedig a **hosszú lejáratú kötelezettségek**. Így a kötelezettségállomány

megoszlásában aggregált értéken az adósság döntő hányada rövid lejáratú kötelezettségekben testesül meg.

Nem szabad elfeledkezni azonban arról, hogy a **2013-as év adata már gyökeres változást** mutat a kötelezettségek összetételében, hiszen nagymértékben növekedett a hosszú lejáratú kötelezettségek értéke, amely trendfordító jelentőségű, mértéke pedig nem a normális üzletmenetből adódik, hiszen a saját tőke értékének drasztikus visszaesésével párhuzamosan történt meg, úgy, hogy a vagyon is csökkent, tehát **vagyonátrendeződésről** beszélhetünk.

A korábbi kutatások (*Vigvári, 2009b; Horváth et al. 2014*) igazolták, hogy az önkormányzati szektor adósságállományának változásában megnyilvánul egyfajta ciklushatás, amely az önkormányzati választási években nagyobb állami források megléte okán nagyobb volumenű eladósodásra ösztönözi a településeket.

A kutatásom során feltételeztem, hogy hasonló tendencia megfigyelhető a közfeladatot vállalkozásoknál is, így a **hosszú lejáratú kötelezettségek állományának 2006-ban, 2010-ben kellene magasabb értékűnek lenni**. Ahogyan a 1. ábrán is látható, ez a feltevés nem teljesül maradéktalanul, hiszen a választási években magasabb értékkel bír a tartós kötelezettségek értéke. Mindezt igazolja, hogy a láncviszonyszám számított értéke 2007-ben nagymértékű, 2008-ban kisebb mértékű visszaesést jelez, ám 2009-től növekvő tendenciát vesz fel 2011-ig, 2012-ben visszaesik, a 2013-as trendfordító érték kiugró értéknek tekinthető, az adatsor mintázatából nem következik.

A tőkeszerkezet 2013-as átalakulását jól jelzi, hogy 2012-höz viszonyítva a saját tőke aggregált értéke 123,9 milliárd Ft-tal esett vissza, ezzel párhuzamosan 158,9 milliárd Ft-tal növekedett a hosszú lejáratú kötelezettségek értéke, a vizsgált önkormányzati vállalatok vagyonának 21 milliárd Ft-os növekedése mellett. Érdeemesnek tartottam megvizsgálni, hogyan alakult az aggregált jövedelmezőség a vizsgált periódusban, amihez a saját tőke alakulására leginkább hatással lévő **mérleg szerinti eredménykategoríát** vettem alapul.

| Szektorszintű adatok (millió Ft) | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|-----|---------------|---------|----------------------|---------------|------------------|----------|--------------|-------------------------|--------------------------|
| Évek | N | Jegyzett tőke | Vagyon | Befektetett eszközök | Forgóeszközök | Adózott eredmény | Osztalék | Fizetett adó | Korrigált Jegyzett Tőke | Mérleg szerinti eredmény |
| 2006 | 220 | 221 467 | 571 111 | 435 511 | 114 042 | 7 773 | 3 225 | 1 225 | 187 675 | 5 564 |
| 2007 | 227 | 227 084 | 613 144 | 453 491 | 152 118 | 9 483 | 3 396 | 0 | 192 123 | 7 596 |
| 2008 | 310 | 241 822 | 649 672 | 482 804 | 140 036 | 2 992 | 5 965 | 2 151 | 207 352 | -729 |
| 2009 | 331 | 258 423 | 745 686 | 552 483 | 161 659 | 12 656 | 5 591 | 4 487 | 221 127 | 6 805 |
| 2010 | 362 | 275 834 | 846 666 | 605 068 | 184 443 | 5 015 | 8 161 | 2 500 | 236 166 | -3 106 |
| 2011 | 371 | 305 595 | 955 277 | 723 801 | 204 339 | 12 328 | 26 821 | 1 935 | 265 886 | -4 771 |
| 2012 | 373 | 266 375 | 960 385 | 692 557 | 226 463 | 10 089 | 11 313 | 1 751 | 226 745 | 822 |
| 2013 | 379 | 256 347 | 986 707 | 704 338 | 187 921 | -121 296 | 6 559 | 2 876 | 222 159 | -125 200 |

1. táblázat

A vizsgált önkormányzati vállalatok aggregált mérleg és eredménykimutatás adataiból kiemelés

Forrás: Saját kutatás, 2016

Az 1. táblázat adatait szemlélve megállapíthatjuk, hogy az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok a 8 vizsgált évből 4 esetben, 2008-ban, illetve 2010-től kezdődően, 2012-es évet leszámítva minden vizsgált évben mérleg szerinti veszteséget szenvedtek el. Az egyik legjelentősebb veszteség 2013-ban érte az önkormányzati társaságokat, amikor több, mint 125,2 milliárd Ft-ot kitevő mérleg szerinti veszteség realizáltak a vizsgált helyhatóságok vállalkozásai. Részben tehát magyarázatot kapunk a saját tőke 2013-as évben bekövetkező csökkenésére, de a forrásszerkezet átrendeződésének okát továbbra is láthatatlanul hagyja, mindezt az ágazati elemzésekből tudjuk megállapítani.

Ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy a korrigált jegyzett tőke értéke, mely az önkormányzati részesedéssel korrigált jegyzett tőke értékét mutatja, 2011-ig dinamikus növekedést produkál, így megállapítható, hogy az önkormányzati cégek tisztán önkormányzati részarányt képviselő jegyzett tőke része 238 milliárd Ft-tal növekedett. Egyébként a jegyzett tőke és a korrigált jegyzett tőke alakulását összehasonlítva megállapítható, hogy az összes vagyon portfólióban emelkedett az önkormányzati tulajdon aránya, a 2006-os évhez viszonyítva az utolsó vizsgált évben 12%-kal.

Az önkormányzati tulajdonú társaságok tehát komoly önkormányzati vagyon kezelőivé váltak, miközben ugyanezen időszak alatt 67%-kal, 383 milliárd Ft-tal növekedett meg az önkormányzati vállalatok vagyona, amely remekül prezentálja a költségvetésen kívüli szektor jelentőségének növekedését.

Jól láttatja a 1. táblázat, hogy az önkormányzati cégek által működtetett befektetett eszközérték is dinamikus növekedést produkált, a vagyonváltozással összhangban, azonban a saját tőke növekedési ütemét meghaladó mértékű növekedést mutatott a teljes vizsgált periódusban. Az első évtől kezdődően 288,8 milliárd Ft-os növekedés valósult meg 2011-ig, az összvagyonértéknél tapasztaltakkal ellentétben 2012-ben történt egy kisebb visszaesés. Mindez arra enged következtetni, hogy az önkormányzati cégek intenzív beruházási politikát valósítottak meg a vizsgált időszakban, és jelentősen növelték a kezelt eszközök értékét, ami szintén szerepük fontosságának erősödését hangsúlyozza. 2010 és 2011-ben növekedett meg számottevően az eszközérték, amely a ciklushatást magyarázza, illetve az EU-s fejlesztési források az önkormányzati szektorba áramlását is. Fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy a nettó eszközérték¹ hogyan változott. A vizsgálataimból kiderült, hogy 2009-től 2011-ig jelentősen növekedett, így az amortizációval csökkentett érték is dinamikus növekedést és pozitív értéket mutatott. Ez a hosszú lejáratú hitelfelvételt magyarázza, de 2012-től kezdődően negatív értékűvé válik az értéke, így a befektetett eszközök állományváltozása nem tudja pótolni az amortizációs veszteséget.

A vizsgált vállalati adatokat GDP arányosan is megvizsgáltam folyó áron számítva, aminek eredményeit az M10 mutatja be. Ebből azt a következtetést vontam le, hogy a folyamatok nem mutatnak nagymértékű eltérést a mérlegadatoknál megállapítottakhoz képest. A saját tőke értéke GDP arányosan 2009-2011 között növekedett, csúcspontját 2011-ben érte el. A növekedés mértékét a GDP 2009 és 2011-es visszaesése némiképp tompította. A kötelezettségek vonatkozásában 2009 és 2010 között figyelhető meg drasztikus növekedés, láncviszonyiszámmal kifejezve 21,79% és 30,15%-os értékkel. A hosszú lejáratú kötelezettségek tekintetében ez az érték ugyanezen években 20,79% és 37,59%.-Az utolsó vizsgált évben a vizsgált önkormányzati szegmensek hosszú lejáratú kötelezettségek értékének GDP viszonyított értékes megközelítette az 1%-ot. A rövid lejáratú kötelezettségek vonatkozásában GDP arányosan folyamatosan növekvő tendenciát követ az érték, ugyanakkor 2013-ban kismértékű visszaesés mutatkozik. Így a nemzetgazdaság teljesítményéhez mérve az adósságállomány egyre inkább növekvő tendenciát követ, melynek oka elsődlegesen a hosszú lejáratú kötelezettségek értéke. Az átlagos növekedési ütem jóval meghaladja a bruttó hazai termék növekedését (a kötelezettségeknél 20,71%, hosszú lejáratú kötelezettségeknél 50,33%, rövid lejáratú kötelezettségeknél 13,96%, míg a saját tőkénél ez 2,16%-os visszaesést mutat).

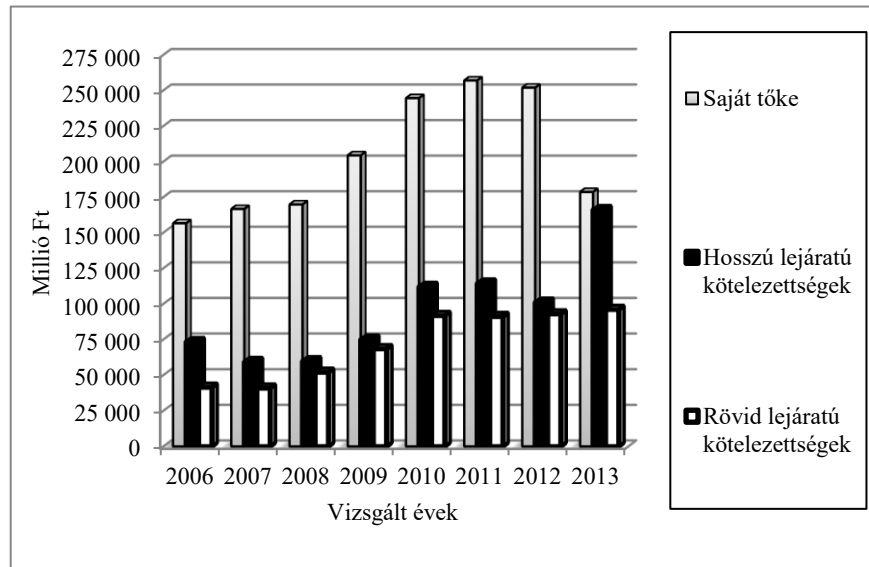
Összefoglalva tehát, az önkormányzati cégeknél igen erőteljesnek tekinthető a külső források bevonása a 2012-es trendfordulót megelőzően is. Az összes kötelezettség közel a 2,5-szeresére növekedett, azonban az önkormányzati szektor

¹ Amelynek a számítását az befektetett eszközök állományváltozása és az amortizáció különbségével vezettem le.

adósságállományához hasonló mértékű növekedést nem produkált a hosszú lejáratú kötelezettségekben, a növekedés azonban így is drasztikusnak tekinthető. A szektorális elemzés tehát feltárta, hogy az önkormányzati adósságkonszolidációt követően a kvázi fiskális szektorba delegálódott a legnagyobb kockázat. Az adósság alakulásában a további kutatások segítik megérteni, azt, hogy a 2013-ban elkezdődött folyamatok hogyan folytatódnak.

3.1. Megyei jogú városok

A településtípusonkénti vizsgálat során arra keresem a választ, hogy milyen mértékű eltéréseket mutat az önkormányzati vállalatok forrásstruktúrája, milyen tendenciák érvényesülnek a különböző településkategóriák vonatkozásában.



3. ábra

A megyei jogú városok önkormányzatainak aggregált vállalati tőkeszerkezeti adatai

Forrás: Saját kutatás, 2016

A vállalati elemszámok tükrében nem meglepő fejlemény, hogy az aggregált tőkeszerkezet változóiban a legjelentősebb részesedést a megyei jogú városok önkormányzatainak vállalatai képezik.

Az 3. ábráról leolvasható, hogy a látható tőkeszerkezeti folyamatok tükörképei az aggregált adatoknak, akár a hosszú lejáratú kötelezettségek, akár a saját tőke értékeinek változását vizsgáljuk. Ebből tehát levonható a következtetés, hogy e

településkategória vállalatai jelenteknek meghatározó befolyást az összes vállalat adatára, mivel a nyolc év átlagában a teljes sokaság 50%-ában határozzák meg az összesített saját tőke értéket, hosszú lejáratú kötelezettségek tekintetében ez az arány már jóval magasabb, 82,64%, míg a rövid lejáratú kötelezettségek értékének átlagban is, több mint kétharmada. A számított átlagértékek szórása alacsony, hiszen a saját tőke esetében 0,03, hosszú lejáratú kötelezettségek viszonylatában a szórás 0,09, a rövid lejáratú kötelezettségek tekintetében 0,06-os értéket vesz fel. Így megállapítható, hogy a relatív szórás kis értékű, a számított átlag a sokaságot jól jellemzi (Szűcs, 2004).

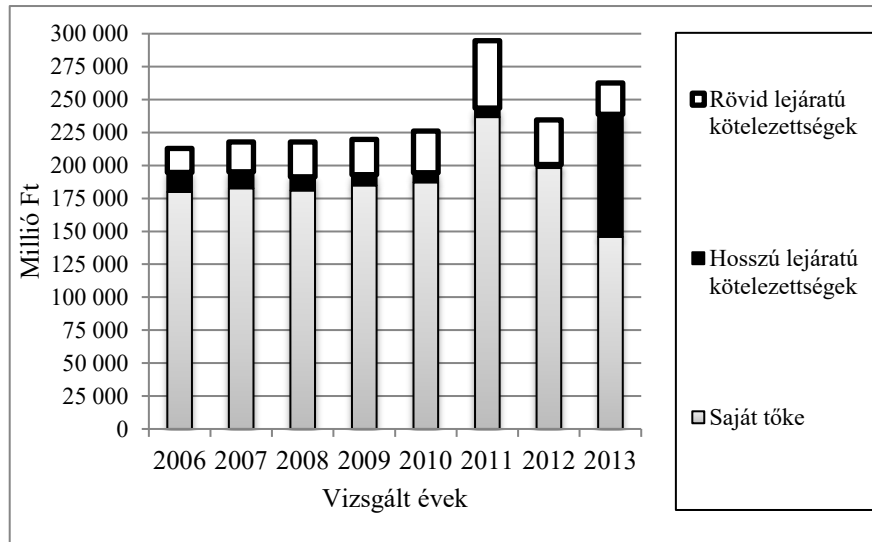
Ha a megyei jogú városok által birtokolt cégek saját tőkéjét vizsgáljuk, akkor megállapítható, hogy 2006-2008 között kismértékben, 2009-2012 között dinamikusabban emelkedett a vizsgált vállalati kör saját tőkéjének értéke. Hasonlóan az összes adathoz, itt is 2013-as év tekintetében tőkeátrendeződést lehet megfigyelni. A saját tőke növekedési üteme nominális értéken - 2008 és 2011 között reálértéken számítva is - folyamatosan meghaladja az összes vállalat esetében tapasztalt növekedés értéket, tehát a megyei jogú városok vállalatai nagyobb mértékben tudták növelni saját tőkéjüket. Mindez a mérlegadatok alapján a tulajdonosok tőkejuttatásának köszönhető, ám ezt nem követte az önkormányzati mérlegben a részesedések értékének növekedése.

Mivel sajnos minden vállalat esetében nincs rendelkezésre álló információ a hosszú lejáratú kötelezettségek állományának változásáról, kíváncsi voltam, milyen mértékben történt önkormányzatokhoz hasonlóan kötvénykibocsátás a vállalati szektorban. A vizsgált vállalatok közül a vizsgált periódusban mindössze 8 vállalat választotta a kötvénykibocsátást, mint külső finanszírozási forrást, vélhetően a tulajdonosok forrásszerzésével egyetemben.

Végül megvizsgáltam a tőkeszerkezet harmadik elemét, a rövid lejáratú kötelezettségek értékét és annak alakulását a vizsgált periódusban. Az összesített értékkel összevetve konstatálható, hogy a megyei jogú városok vállalatainak körében nem a rövid lejáratú kötelezettségek képezik a legnagyobb csoportot a kötelezettségek állományán belül, hanem a hosszú lejáratú kötelezettségek. Ahogyan látható, ciklikusság nem figyelhető meg az átmeneti forrásokban, sokkal inkább nagymértékű emelkedés látható a 2009 és 2010 közötti időszakban, ebben a forráselemben is erős ugrás figyelhető meg. A változások tendenciáját megvizsgálva levonható az a következtetés, hogy 2007-től folyamatos növekedés, majd 2010-től stagnálás következik be az összesített adatokban. 2006-ös érték magasabb, mint az azt megelőző, így a beruházások finanszírozásának igénybevételéhez növekedhetett meg az átmeneti forrás szükséglet. 2010-től nagyjából stagnál a rövid lejáratú kötelezettségek értéke, mely magyarázható a válság eredményképp létrejövő romló fizetési morállal az érintett ágazatokban, illetve a finanszírozó önkormányzatok esetében, a folyamat a forgóeszközök hasonló irányú változását kísérte, így a finanszírozás biztosítása érdekében

növekedett a rövid lejáratú kötelezettségek értéke.

3.2. Főváros



4. ábra

A Fővárosi önkormányzat aggregált vállalati tőkeszerkezeti adatai

Forrás: saját kutatás, 2016

A fővárosi tulajdonú gazdasági társaságok szintén a másik hangsúlyos szegmenst képviselik a vizsgált településtípusok vállalatai tekintetében, de szerepük egyre inkább csökkenő tendenciát követ a saját tőke tekintetében, hisz 2006-tól 2013-ig majdnem 10%-ot esett vissza a részesedésük az összes vállalatot figyelembe véve. Tehát a megyei jogú városok vállalatain túl a második legnagyobb szegmenst alkotják a fővárosi önkormányzat birtokában lévő gazdasági társaságok. Hosszú lejáratú kötelezettségek tekintetében a részesedés már jóval kisebb, az állomány jelentős hányada – ahogyan az előző részben megállapításra került - a megyei jogú városoknál képződött.

A 4. ábra jól mutatja, hogy a fővárosi önkormányzati tulajdonban lévő vállalatok aggregált értéke alapján a hosszú lejáratú kötelezettségek állománya csak igen kismértékű az összes vagyonhoz, amit az igazol, hogy 2006-ot, illetve a megyei jogú városok esetében már tapasztalt 2013-as vagyontrendeződést leszámítva folyamatos csökkenő tendenciát követ, 2012-ben már 1% alá csökken, értéken pedig 14 milliárd Ft-ról 4 milliárd Ft-ra csökken a hosszú lejáratú kötelezettségek állománya. E folyamat ellentétben áll a megyei jogú városok vállalataival, ahol az

idegen tőkében a hosszú lejáratú kötelezettségek domináltak. Szintén érdekesség, hogy szemben az aggregált adatokkal, illetve a megyei jogú városok vállalatainál tapasztaltakkal ellentétben nem érvényesül sem a megfigyelt önkormányzati választási ciklushatás, hiszen a 2006-os évet követően folyamatosan csökken, és a választási évben, 2010-ben sem emelkedett meg drasztikusan, sőt 7%-al csökkent az előző évhez képest.

A folyamatos és nagymértékű csökkenés hátterében az állhat, hogy a nettó eszközállomány változása folyamatosan negatív értéket mutat, így az ágazatban nem volt szükséges a források bevonása. Egyedül 2011-es év tekinthető kivételnek, itt egy erőteljes növekedést mutatott az értékelt mutató (63 milliárd Ft-ot), így ebben az időszakban a saját tőke (49 milliárd Ft) és a rövid lejáratú kötelezettségek finanszírozzák szektorszinten (20 milliárd Ft). A változás 2013-ban hasonló irányt vett, mint a teljes vizsgált sokaságnál valamint a megyei jogú városoknál rámutattam, de mértéke roppant szembetűnő, hiszen 4 milliárd Ft-ról 93 milliárd Ft-ra növekedett!

Instrumentumok tekintetében, mivel sok esetben egymással kapcsolatban lévő vállalatokról van szó, 2011-es évet megelőzően jelentősnek tekinthető volt a vállalatok közti finanszírozás, amely lehetővé tette a veszteséges tevékenységek keresztfinanszírozását.² Ezen kívül a vállalatok jellegzetességéből adódóan a hitelek dominálnak a hosszú lejáratú kötelezettségek között, kötvénykibocsátással csupán egy cég élt, kimondottan rövidtávra történő kibocsátással (3 év), tehát ebben a szegmensben sem volt jellemző az önkormányzatokhoz hasonló kötvénykibocsátás.

Az eladósodás mértéke tehát nem tekinthető jelentősnek 2012-ig, ami az önkormányzat kontrollnak köszönhető, a tapasztalható tendenciák az összesített értékben, illetve a megyei jogú városok esetében tapasztaltakkal szemben nem érvényesültek, csak a 2013-as vagyónátrendeződés esete tapasztalható, amely sokkal drasztikusabb mértékű, mint a megyei jogú városok esetében, hiszen az előző évi adat 35-szöröséreemelkedett.

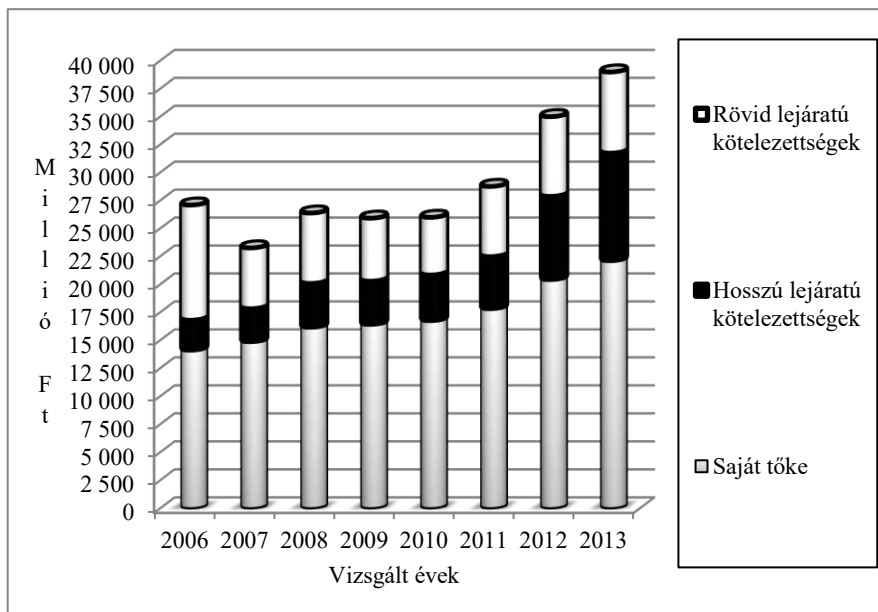
A saját tőke mértékének változása kiegyensúlyozottan alakul, 2011-ben történt számottevő kiugrás az adatok értékében. Ennek magyarázata, hogy 3 jelentős cégalapítás következett be, tehát nagymértékű volt az önkormányzati forrásjuttatás, hiszen egészen 2011-ig csak kismértékű 1-1,5% évi növekedési ütem volt megfigyelhető, ugyanakkor 2012-től kezdődően a visszaesés sokkal nagyobb mértékű, mint a megyei jogú városoknál, illetve az összesített adatoknál.

A rövid lejáratú kötelezettségeket vizsgálva megállapítható, hogy azok 2006-tól

² 2012-től konszolidált adatok vannak figyelembe véve a BVK csoport tagjai esetében.

kezdődően folyamatosan növekedtek, 2011-es évig. A növekedésben kulcsszerep jutott a szállítói finanszírozásnak a rövid lejáratú hitelállomány mellett. Magyaránként szolgál, hogy a 2009-től kezdődő dinamikus emelkedés során a hiteleket inkább a szállítói finanszírozás váltotta fel, amit indokolhat a vállalatok méretükből fakadó nagyobb alkupozíciója. Az állomány növekedésének hátterében a lakosság fizetési nehézségei állhatnak, ahogyan a korábbi vizsgálataim során tapasztalható volt, különösen a közüzemi ágazatokban. Ezzel párhuzamosan a forgóeszközök aggregált értékének nagyobb volumenű növekedése követte a rövid lejáratú kötelezettségek értékének növekedését, amit a finanszírozási szerkezet változásának romlása nem követett. Kihatással volt a rövid lejáratú kötelezettségek alakulására befektetett eszközök reál, és nettó értékének bővülése.

3.3. Kerületek



5. ábra

A Fővárosi kerületi önkormányzatok aggregált vállalati tőkeszerkezeti adatai

Forrás: Saját kutatás, 2016

A kerületi önkormányzatok vállalatai sokkal kisebb méretűek a három településkategória között. Ennek oka, hogy a fontosabb közfeladatokat ellátó vállalati kör a főváros tulajdonában van, a kerületek önkormányzatai elsődlegesen az önként vállalt feladatok ellátását, illetve városüzemeltetési, városgazdálkodási feladatok ellátását végzik.

A saját tőke tekintetében nem figyelhető meg a másik két településkategóriánál taglalt jelenség, az utolsó vizsgált évben történő nagymértékű visszaesés, ennek az a magyarázata, hogy a hálózatos közszolgáltatások nyújtását a Fővárosi önkormányzat végzi, melyhez a Kerületek hozzájárulnak, így a vagyonátrendeződés sem következett be. Ahogyan az ábra is mutatja, a vagyon csak az utolsó két vizsgált évben emelkedett, a többi évben stagnálást mutat, ami eltérő a másik két településkategória eredményétől.

A saját tőke dinamikusan növekedett minden vizsgált évben, amit a növekvő vagyonérték (az időszak elején a vagyon növekedési üteme volt magasabb, utolsó három évben a saját tőke növekedés volt nagyobb mértékű) mellett valósítottak meg a településkategória vállalatai. A növekedés minden évben pozitív értékű volt, 2008 és 2009 kivételével reálértéken is növekedett a vállalati kör saját tőkéjének mértéke, értéken meghaladta a 7 milliárd Ft-ot. E növekedésnek sem a normál üzletmenet az oka, hisz az adott év aggregált adatai alapján az adózott és mérleg szerinti eredmény értékei vagyonvesztést kellene, hogy előre jelezzenek, de ez nem következett be. Ahogyan látjuk a 10. ábrán, a vizsgált vállalati létszám folyamatosan nőtt, így az önkormányzatok működésében egyre nagyobb szerep jut az önkormányzati vállalatoknak, ugyanakkor nagymértékben e cégalapítási hullám nem emelte meg a vállalkozásba vont tőke értékét. Ennek ellenére megállapítható, hogy a saját tőke ellátottsága javult a vizsgált vállalati körnek, a másik két településkategória adatainál ezzel szemben csak a vizsgálati periódus végéig volt jellemző (5. ábra).

A hosszú lejáratú kötelezettségek tekintetében nem figyelhető meg sem a megyei jogú városoknál, sem a Főváros tekintetében érvényesülő tendencia. 2006-tól csökkenő, de a 2010-es választási évre az adósság emelkedését állapíthatjuk meg, dinamikus emelkedése azonban 2011-től kezdődően látható. Ennek magyarázata, hogy a fejlesztési források igénybevétele a kerületekben inkább erre az időszakra datálódik. A növekedés ellenére a szektor tőkeszerkezetében pozitív változások álltak be, elsődlegesen a növekvő önkormányzati cégek számából, és a cégalapításokból adódóan. Jogosan merül fel a kérdés, hogy miért volt szükségük a kerületek vállalkozásainak mértékét tekintve intenzív forrásbevonásra. A választ az előző két településkategóriához hasonlóan a nettó eszközérték változással szeretném megadni. A leginkább kedvező számokat e települési szegmens mutatta fel, mivel az amortizációt meghaladó befektetett eszközérték a vizsgált időszakban 11 milliárd Ft értékben növekedett, 2007 és 2009 kivételével nagymértékű növekedést mutatott fel, különösen 2011-től kezdően (2,5 milliárd Ft és 5,6 milliárd Ft értékben, 2013-ban is 2,4 milliárd Ft értékben), mely a hosszú lejáratú kötelezettségek és a saját tőke növekedésének idejére tehető. Az adatok tehát arra engednek következtetni, hogy tartós finanszírozási forrásokkal történt a befektetett eszközök finanszírozása, mely gazdaságilag megfelel a racionális magatartásnak, mindazonáltal ezen időszakban volt a legkisebb a cégek számának növekedése, tehát ez is alátámasztja, hogy a cégek beruházási tevékenységüket élénkítették.

Ezt a megállapításaimat a fedezeti mutatók egyre inkább romló értéke magyarázza, hiszen csak a „fedezet 2” mutatónál tapasztalható az illeszkedési elvnek történő megfelelés (M4)

Instrumentumokat vizsgálva nem valósult meg egy kötvénykibocsátás sem, tehát a hosszú lejáratú kötelezettségeknél a forrásbevonás banki hitel formájában történik.

A rövid lejáratú kötelezettségek tekintetében megállapítható, hogy az hektikusan alakult a kerületi önkormányzatok cégeinek tekintetében, de a 2006-os csúcspontot leszámítva viszonylag kis mértékben szóródik, 5-6 milliárd Ft között, az utolsó három évben ismét növekvő tendenciát követ. Levonható tehát a konzekvencia, hogy a fővárosi vállalatoknál tapasztaltakhoz hasonlóan a rövid lejáratú kötelezettségek dominálnak az idegen tőke szerkezetében, leszámítva a 2013-as évet, illetve hogy nem a vagyontrendezés miatt következett be a rövid lejáratú kötelezettségek dominanciájának csökkenése, hanem a forgóeszközök értékének stagnálása mellett valósult meg.

| Évek | Megyei jogú városok vállalatai | | | Fővárosi önkormányzat vállalatai | | | Fővárosi kerületek tulajdonában lévő vállalatok | | |
|------|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---|---------------------------------|--------------------------------|
| | Saját tőke | Hosszú lejáratú kötelezettségek | Rövid lejáratú kötelezettségek | Saját tőke | Hosszú lejáratú kötelezettségek | Rövid lejáratú kötelezettségek | Saját tőke | Hosszú lejáratú kötelezettségek | Rövid lejáratú kötelezettségek |
| 2006 | 44,66% | 80,73% | 59,24% | 51,31% | 16,30% | 26,05% | 4,03% | 2,97% | 14,71% |
| 2007 | 45,76% | 79,30% | 59,23% | 50,16% | 16,74% | 32,90% | 4,08% | 3,96% | 7,87% |
| 2008 | 46,28% | 80,73% | 61,34% | 49,32% | 13,97% | 31,24% | 4,40% | 5,30% | 7,42% |
| 2009 | 50,38% | 86,18% | 67,88% | 45,57% | 9,37% | 26,55% | 4,05% | 4,46% | 5,57% |
| 2010 | 54,53% | 90,76% | 71,39% | 41,74% | 5,91% | 24,61% | 3,73% | 3,32% | 4,00% |
| 2011 | 50,24% | 90,86% | 61,33% | 46,28% | 5,43% | 34,45% | 3,48% | 3,71% | 4,22% |
| 2012 | 53,50% | 87,50% | 57,97% | 42,16% | 6,04% | 37,59% | 4,34% | 6,46% | 4,44% |
| 2013 | 51,41% | 60,83% | 65,09% | 42,23% | 35,64% | 30,00% | 6,37% | 3,53% | 4,90% |

2. táblázat

A különböző településkategóriák vállalatainak összehasonlítása

Forrás: Saját kutatás, 2016

Az 2. táblázatban foglaltam össze a különböző településkategóriák szerint csoportosítva a vizsgált vállalkozások forrásszerkezetének értékeit, amelyet az összes tőkeelem értékéhez viszonyítottam. Ahogyan látható a táblázatból, a saját tőke esetében megfordult az összetétel és az arány, hiszen az időszak elején a saját tőke részaránya az összes forráson belül a fővárosi cégeknél volt a legmagasabb, ez az időszak végére a megyei jogú városok javára billent, igazodva az ellátottak létszámához.

A hosszú lejáratú kötelezettségeknél látszik, hogy a tartós források döntő hányada a megyei jogú városoknál volt állományban, egyedül a trendfordító 2013-as esztendő, amikor jelentősen megemelkedik a fővárosi cégek hosszú lejáratú kötelezettségeinek állománya. Viszonylag alacsony mértékű a főváros kerületeinek részaránya, amely csak az utolsó évben gyarapodik 5% fölé.

A rövid lejáratú kötelezettségek esetében szintén a cégek számában legnagyobb szegmens, a megyei jogú városok cégei adják a meghatározó hányadot, ugyanakkor a fővárosé szintén jelentősnek tekinthető, míg a kerületeké csupán az első vizsgált esztendőben.

A forráselemek értékei között a céges létszámon túlmenően magyarázó tényező, hogy Budapest esetében az ellátott feladatok megosztottak az önkormányzati szereplők között.

A leginkább érdekes az ágazati tőkeszerkezetek tekintetében a **víziközmű ágazat**, hiszen ahogy látjuk a tőkeszerkezete 2012 és 2013 között szinte megcserélődött. A szignifikáns változás oka a *víziközmű-szolgáltatásról szóló 2011. évi CCIX. törvény 6.§ (1)* –mely kimondja, hogy víziközmű kizárólag az állam és települési önkormányzat tulajdonába tartozhat – 2013. január 1-jén a részvénytársaságban megtestesülő vagyona az ellátásért felelős települési önkormányzatokra – a rendszerfüggetlen víziközmű-elemek kivételével átháramlott, így tulajdonképpen egy vagyonátrendeződés történt az önkormányzati gazdaság szereplői között. Idézett *törvény 7.§ lehetővé teszi a szolgáltató részére a szolgáltató felé történő elidegenítést, illetve a (2)* a víziközmű-szolgáltató a tulajdonában lévő rendszer független víziközmű-elemet számviteli elszámolásaiban az egyéb saját tulajdonú eszközeitől elkülönítetten tartja nyilván, és gondoskodik a szükségessé váló felújításáról, pótlásáról.

A rendezés három lépésben valósult meg, az első a vagyoni átrendeződés, aminek az eredményre gyakorolt hatását láthatjuk, illetve a monopolizáció, valamint az államosítás. Az intézkedésre azért volt szükség, mivel a közművagyon a megyei jogú városok cégekbe apportálták. Az új szabályozás értelmében csak üzemeltetési jog kerülhet más jogalanyhoz, melyhez a szerződési konstrukciók is meghatározásra kerülnek (Horváth – Péteri, 2012)

Ennek megfelelően az önkormányzati vállalatok veszteségeket szenvedtek el (csak példaként a Fővárosi Vízmű Zrt. 52 milliárd Ft-ot kitevő veszteséget szenvedett el, és közel 70 milliárd Ft-tal nőttek a kötelezettségei, a többi vállalat 4-7 milliárd Ft közötti veszteségeket szenvedettek el) illetve a kötelezettségek növekedtek, így tipikusan olyan ágazatról beszélhetünk, ahol célszerű lenne az önkormányzati vagyonnal való konszolidálás.

Mivel az utolsó vizsgált évben a víziközmű ágazat nagymértékű befolyást gyakorolt az aggregált tőkeszerkezetre, így ezen ágazat eredményeit kiszűrve is vizsgáltam a tőkeszerkezeti jellemzőket az önkormányzati vállalkozásoknál, számításaim eredményeit az 3. táblázatban mutattam be.

| Szektorális adatok a víziközmű ágazat adatai nélkül (m Ft) | | | | GDP arányos értékek (%) | | | |
|---|------------|---------------|--------------|-------------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| Évek | Saját tőke | Hosszú lejárú | Rövid lejárú | Saját tőke | Kötelezettségek | Hosszú lejárátú | Rövid lejárú |
| 2006 | 229 987 | 52 578 | 59 311 | 1,45% | 0,67% | 0,38% | 0,29% |
| 2007 | 240 532 | 59 305 | 56 865 | 1,43% | 0,56% | 0,29% | 0,27% |
| 2008 | 242 937 | 50 233 | 67 609 | 1,36% | 0,59% | 0,27% | 0,31% |
| 2009 | 278 042 | 61 857 | 83 808 | 1,54% | 0,72% | 0,33% | 0,38% |
| 2010 | 317 262 | 90 916 | 112 167 | 1,66% | 0,93% | 0,46% | 0,47% |
| 2011 | 378 409 | 90 729 | 129 958 | 1,82% | 0,98% | 0,45% | 0,53% |
| 2012 | 336 499 | 88 369 | 129 896 | 1,64% | 0,96% | 0,40% | 0,56% |
| 2013 | 305 832 | 110 909 | 128 309 | 1,16% | 1,40% | 0,91% | 0,49% |

3. Táblázat:

Szektorális adatok szűrve és folyó GDP arányosan

Forrás: Saját kutatás, 2016

Következtetésül arra jutottam, hogy saját tőke vonatkozásában a 2013-as év adatát leszámítva 1%-nál kisebb mértékű hatást gyakorol a víziközmű ágazat saját tőkéje az aggregált saját tőkére. A hosszú lejárátú kötelezettségeknél mutatkozik némi eltérés a vizsgált években, míg 2006-2007 között a víziközmű ágazatot figyelmen kívül hagyva növekedett is a hosszú lejárátú kötelezettségek értéke, annak ellenére, hogy az aggregált adatok 15,98 milliárdos csökkenést mutattak, a szűrt adatok 6,72 milliárd Ft-os növekedést. A szűrt adatok 2007-ben is ellentétesen mozogtak az aggregált adatokkal, hiszen a hosszú lejárátú kötelezettségek értéke visszaesést produkált, mintegy 9 milliárd Ft értékben. Az igazán érdekes az utolsó év adata, melyből azt a következtetést lehet levonni, hogy a szűrt adatoknál is mintegy 22,54 milliárd Ft-os növekedést mutat a hosszú lejárátú kötelezettségek állománya, mely vizsgált időszakban ez a legnagyobb mértékű változás, tehát a vagyonátrendeződés mellett is növekedett a cégek eladósodása!

Az aggregált rövid lejárátú kötelezettségeknél is számottevő hatást gyakorol a vízműcégek állományának növekedése, ez figyelhető meg 2007-ben, 2008-ban, 2012-ben és 2013-ban (2007-ben 1,4 milliárd Ft, 2008 5 milliárd, 2012 és 2013 11 milliárd, utóbbinál negatív előjellel).

Tehát az ágazatok közül a víziközmű ágazat érdemben befolyásolja a teljes céges tőkeszerkezet összetételét, különösen a kötelezettségek vonatkozásában.

Konklúzió

A vállalkozások tőkeszerkezetének összetételét megvizsgálva azt lehet megállapítani, hogy a tulajdonos önkormányzatok kockázatai növekedtek, ennek főbb tényezőit az alábbiakban foglalom össze:

- A hosszú lejáratú kötelezettségek és rövid lejáratú kötelezettségek állománya a vizsgált települési kategóriákban-időben növekvő tendenciát követ az idősorban, aminek főbb meghatározói a megyei jogú városok cégei;
- A településkategóriák között a főváros cégeinek aggregált adatai tekinthetőek az optimumhoz közelítőeknek, illetve a kerületi önkormányzati vállalkozások adatai;
- A tőkeszerkezetben megfigyelhetőek bizonyos mintázatok, melyek a beruházások ütemezésével, fejlesztésekkel, illetve cégalapításokkal vannak összefüggésben.

A Roxburghhipotézist akkor tekintem elfogadhatónak, ha 2006-2010-ig növekszik a kötelezettségek értéke, majd ezt követően a válság hatásának enyhülésére ellenére csökkenésbe kezd. Ez a feltételezésem sem az aggregált adatoknál elvégzett elemzéseknél nem állta meg a helyét, mivel a válság kitörésére azonnal visszaeséssel reagáltak a kötelezettségek elemei, de azután növekvő tendencia kezdődött, e tendencia figyelhető meg a megyei jogú városok vonatkozásában is. Hasonlóképpen nem érvényesül a feltételezett folyamat Budapest sem a főváros kerületeinek cégei vonatkozásában.

Az önkormányzati választási ciklusok hatását vizsgáltam az önkormányzati vállalkozásoknál. Ezen esetben azt feltételezem, hogy a választási években a többi vizsgált évhez képest megugrik a kötelezettségállomány és annak elemei, különösen a tartós kötelezettségekre igaz. A kötelezettségállománnyal végzett vizsgálataimban azt szűrtem le, hogy semelyik településkategóriára vonatkoztatva sem tudom igazolni egyértelműen a felállított hipotézist, hiszen a 2010-es évtől kezdődően folyamatosan emelkednek az aggregált kötelezettségek, csak 2012-ben van némi visszaesés a főváros és a megyei jogú városok esetében. A hosszú lejáratú kötelezettségek vizsgálatakor a 2013-as évet trenden kívülinek értékeltem, így a többi évben vizsgáltam meg az állomány alakulását. A szektorszintű aggregált adatoknál megfigyelhető az említett ciklushatás, mivel a 2006-os év után visszaesés mutatkozik, 2009-től ismét emelkedés tapasztalható, ami kismértékben folytatódik

2011-ig, de 2012-ben már visszaesés mutatkozik. Mindez megfigyelhető a megyei jogú városok esetében, de a főváros és kerületek esetében már nem, ahogyan az említett tendencia a rövid lejáratú kötelezettségeknél sem érvényesül. GDP arányosan vizsgálva a hosszú lejáratú kötelezettségek aránya megfelel a feltételezettnek, hiszen választási években az előző és utána következő évhez képest magasabb értékű.

Az új államháztartási számviteli rendszer bevezetésével (vö. 3/2014 kormányrendelet) megjelenik az eredményszemlélet a pénzforgalmi szemléletű könyvvezetés mellett. Számos elszámolás, mely az önkormányzati működést érinti, így a garanciavállalásokat megjelenítik az önkormányzati mérlegben, és ezen információkat a kiegészítő mellékletben is publikálni kell a helyhatóságoknak. Sajnálatos módon csak az önkormányzati tulajdonú társaságokban történő részesedések könyv szerinti értékének bemutatása és értékvesztések elszámolását kell bemutatni. Úgy gondolom, hogy az új számviteli rendszerrel sem teremődik meg maradéktalanul a konszolidáció lehetősége, azonban a kiegészítő melléklet részévé tenném az 25%-ot meghaladó önkormányzati részesedések beszámolóinak bemutatását, illetve értékelését az önkormányzat szempontjából. Szintén a szervezeteknek nyújtott források, támogatások bemutatását (hiszen elszámolásra kerül) is célszerűnek tartanám a kiegészítő mellékletben annak érdekében, hogy a költségvetésen kívüli feladatellátó szektor és az önkormányzati szektor kapcsolatrendszere transzparensé, átláthatóbbá válhasson.

Irodalomjegyzék

- [1] Aczél A, - Homolya D. (2012): Az önkormányzati szektor eladósodottságának kockázatai pénzügyi stabilitási szempontból. MNB-szemle, 6. évf. 3. sz. pp. 1-11
- [2] Borzán, A. (2015): A kis- és középvállalkozások fejlesztési lehetőségei Romániában. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V. tanulmánykötet, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 329-340.
- [3] Csiszárík-Kocsir, Á. (2008): Nem marad érintetlenül az önkormányzati szektor sem – avagy a subprime válság hatásai a helyhatóságoknál, Comitatus Önkormányzati Szemle, 2008. 11-12. szám, 60.-69.old.,
- [4] Csiszárík-Kocsir, Á. (2010): Az önkormányzati eladósodás jelene és jövője egy országos kvantitatív kutatás eredményei alapján, Comitatus Önkormányzati Szemle, 2010 július, 30.-43 old.,
- [5] Csiszárík-Kocsir, Á. (2014): A helyi önkormányzatok eladósodásával járó kamatfizetési kötelezettség változása az ezredforduló után hazánkban és a visegrádi országokban, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században IV. –

- Tanulmánykötet, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar 245-253. old.
- [6] Domokos, L. – Nyéki, M. – Jakovác, K. – Németh, E. – Hatvani, CS. (2016): Kockázatelemzés és kockázatkezelés a közszférában és a közpénzügyi ellenőrzésben. Pénzügyi szemle, 60. évf. 1. sz. pp. 7-28.
- [7] Gál, E. (2012): AZ önkormányzatok adós-és követelésminősítésének elméleti és gyakorlati problémái. PhD értekezés, Miskolci Egyetem, Miskolc.
- [8] Hegedüs, J. – Tönkö, A. (2007): Az önkormányzati gazdasági társaságok szerepe a helyi önkormányzatok vagyongazdálkodásának- A feltételes kötelezettségvállalás problémája IN: Vigvári A. (2007) Családi Ezüst. Tanulmányok az önkormányzati vagyongazdálkodás témaköréből, Budapest pp. 67-95
- [9] Homolya, D. – Szigel, G. (2008): Önkormányzati hitelezés-kockázatok és banki viselkedés, MNB szemle 2.évf. 09. sz. pp. 20-29
- [10] Polackova, H. (1998): „ContingentGovernmentLiabilities: a HiddenRiskforFiscalStability.”Policy Research WorkingPaper, World Bank, Washington, D.C
- [11] Roxburgh, C.–Lund, S.–Wimmer, T.–Amar, E.–Atkins, C.–Kwek, J.–Dobbs, R.–Manyika, J. (2010): Debt and deleveraging: The global credit bubble and itseconomicconsequences. McKinseyGlobal Institute, Report, january
- [12] Schick, A. (1999): BudgetingforRisk Washington, D.C.: World Bank.
- [13] Sisa K. - Veress A. (2014): Felmérés a települési önkormányzatok tervezési módszereiről. Statisztikai szemle, 92. évf. 5. sz. pp. 447-473.
- [14] Szabó I. (2012): Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok szerepvállalása a költségvetési szektoron kívüli feladatellátásban a megyei jogú városok önkormányzatainál Doktori értekezés, Széchenyi István Egyetem, Győr
- [15] Széles, Zs. – Zéman, Z. – Zsarnóczay, S. (2014): The developingtrends of Hungarianagriculturalloans in theterm of 1995 and 2012. In:Agricultural. Economics. – CzechRepublic, Vol 60, N 7 pp. 323–331.
- [16] Szemán, J. (2013): A pénzügyi válság hatása a magyar vállalatok tőkeszerkezetére. ControllerInfo, 1 évf10.sz. pp 20-24
- [17] Szücs, I. (Szerk.)(2004): Alkalmazott statisztika. Budapest: Agroinform kiadó,
- [18] Zéman Z. - Tóth A. (2015): Az önkormányzatok és közüzemi vállalatok teljesítményértékelés. In: Lentner Csaba (szerk) Adózási államháztartási

gazdálkodás: Közpénzügyek és Államháztartástan. Budapest: NKE Szolgáltató Kft., 2015. pp. 829-853.

- [19] Vigvári, A (2008): A közszeaktor modernizálásának kulcsa: az önkormányzati rendszer átalakítása. Konferenciakötet, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs, pp. 80–97.
- [20] Vigvári, A. (2009b): Atipikus önkormányzati eladósodás Magyarországon In: Közgazdasági szemle.: 7-8. sz. pp. 709-730.

Szolgáltatásminőség mérése, észlelt minőség vizsgálata éttermi szolgáltatás példáján keresztül

Horváth Zita

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
zita.teodora@gmail.com

Saáry Réka

Egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
saary.reka@kgk.uni-obuda.hu

Abstract: A minőség nemcsak egy vállalkozás sikerére, hanem megítélésére is hatással lehet. Az eladásra kínált termékünk vagy igénybe vehető szolgáltatásunk kereslete attól függ, hogy miként tudjuk annak vonzerejét, minőségét magasabb szintre emelni és megkülönböztetni a versenytársak hasonló – vagy épp ugyanolyan? – kínálatától. Egy vendéglátó ipari egységben a szolgáltatások és az emberi tényező jelenlétének felerősödésével ez még inkább teljesül. Fő célunk, hogy tanulmányunk a szolgáltatások specifikumai mellett az észlelt szolgáltatásminőséget mutassa be, a minőségértékelés-kutatások mérési technikáit és a fogyasztói elégedettség mérési problémáit érintve. A primer kutatásunk segítségével egy vendéglátói egység negatív és pozitív megítélésű pontjaira mutatunk rá, melyben a vendéglátásokat és a dolgozók megítélését hasonlítjuk össze. Az alkalmazott kutatási módszer megmutatja számunkra, hogy mely belső és külső gondok vagy hiányosságok azok, amelyek kiküszöbölhetőek lehetnének, ellenkező esetben a vendéglátóhelyek veszíthetnek népszerűségükből.

Kulcsszavak: szolgáltatásminőség, SERVQUAL, éttermi szolgáltatás, faktor analízis

Bevezetés

A szolgáltatásokra, mint egy termék speciális csoportjaként tekinthetünk. Így a marketing mix (Culliton, 1948) kiterjesztése, az egyre több elemű „P” és „C” elméletek [McCarthy (1960), Booms és Bitner (1981), Lauterborn (1990)] a szolgáltatások sokféleségének, értékesítési folyamatainak velejárói. Ez abból fakad, hogy a szolgáltatástermékekhez sokkal szerteágazóbb vizsgálati pontok, eszközök

kapcsolhatóak, amelyek azok sajátosságaiból adódnak. „A termék- és szolgáltatás értékesítés határvonala gyakran egybemosódik” (Kiss, 2014, p. 113.)

A szolgáltatásokra négy speciális tulajdonság vonatkozik, melyek miatt valóban különbség tapasztalható a hagyományos termékektől. Ezt összefoglaló néven HIPI-elvnek hívjuk (Zeithaml-Parasuraman-Berry, 1985), elemei a változékonyság, a nem fizikai természet, a nem tárolható jelleg és az elválaszthatatlanság.

A változékonyság (Heterogeneity) azt jelenti, hogy a szolgáltatás teljesítménye mindig ingadozó az emberi tényező által, ami így befolyásolja a minőséget és az elégedettséget is. A nem fizikai természet (Intangibility) alapján a szolgáltatás tapasztalati termék, vagyis érzékszervi úton nem nyújt információt számunkra, ahhoz, hogy tudjuk milyen, ki kell próbálnunk azt. A tárolhatatlanság (Perishability) elv szerint a felhasználás és az elérhetőség egyidejű, így a fel nem használt szolgáltatás elvész. Az elválaszthatatlanság (Inseparability) pedig a vásárlási döntés legfontosabb kritériuma, melyben a szolgáltatás nyújtása és felhasználása időben és térben nem különíthető el egymástól. (Kenesei-Kolos, 2007)

E négy tulajdonság mentén lehet felmérni, hogy egy szolgáltatással foglalkozó vállalat miként és milyen szempontok figyelembevételével alakítsa ki eszköztársulatát a nyereség, a minőség, és a vevői elégedettség érdekében. Azonban „az igénybe vevők által érzékelt minőség sok esetben értelmezési-mérési-ellenőrzési problémát okoz a szolgáltatónak” (Veres, 2009, p. 95)

Egy vendéglátó egységben, ahol a szolgáltatások tárgyiasult és nem tárgyiasult elemei is értékelhetők, különösen komplex látásmód szerint kell mindenre kiterjedően szolgáltatásunk minőségét kialakítani. Megismerése, minőségi ítélete jóval összetettebb elméleti ismereteket és mérési folyamatokat vonz maga mellé.

1 Szakirodalmi áttekintés

A megfoghatatlan eladása mindig számos kérdőjelet vet fel. Mitől jó az én szolgáltatásom? Hogyan tudom megmérni annak minőségét, hatékonyságát, kedveltségét? Persze az eladási mutatók támpontot adnak, azonban valós véleményeket, az elégedettség fokát csakis a fogyasztóink adhatják számunkra. Ezért fontos a fogyasztók vásárlási döntését és az azt befolyásoló tényezőket figyelembe venni szolgáltatásválasztás esetén is. Ezek közül kiemelten fontos szolgáltatásválasztásnál a kulturális és társadalmi tényezők mellett az egyéni értékítéletet leginkább meghatározó pszichográfiai tényezők köre. (Horváth et al. 2010). Így a folyamatos minőségi fejlődés a szolgáltatások piacán is tapasztalható, fenntartva a versenyt a vállalatok között. Tehát a szolgáltatásminőség igen fontos tényező a versenyelőnyök eléréséhez.

„A minőség a szolgáltatás hasznosságát meghatározó tulajdonságok együttes határfoka, melynek mértéke a fogyasztói értékítélet” (Tomcsányi, 1994, pp. 181-184). Míg a termékek esetén a minőség kézzelfogható, addig a szolgáltatások

körében ez mindig a felhasználási környezettől függ (Veres, 2009, p. 93). A megfoghatatlanságból eredően így a minőséget a fogyasztói elégedettség szerint lehet meghatározni, amely értékítéletek figyelembevételével alakíthatóak (Bruhn, 2003).

Grönroos (1984) technikai és funkcionális dimenziókba képzelte el a szolgáltatások megelevenítését, melyhez Meyer és Westerbakery (1995) fázisdimenziókat (elvárt minőség, tapasztalt minőség, megőrzött minőség) adtak, ezzel is mutatván a szolgáltatások minőségének bonyolultságát.

Tehát a szolgáltatások lényeges vizsgálati tényezői a vevői elégedettség és a minőség, melyek kiértékeléséhez a marketingkutatások nyújtanak leginkább segítséget. A szolgáltatásminőség „a vevő elvárásai és tapasztalatai közötti eltérés, minél inkább felülmúlja a vevő tapasztalata az előzetes elvárásait, annál magasabb minőséget észlel.” (Kenesei–Kolos 2007, p. 132.)

Fontos továbbá, hogy a vállalat meghatározza saját kommunikációs céljait, filozófiáját, kialakítsa sajátos környezeti elemeit, megkülönböztesse magát a versenytársaktól. Ehhez szükséges a jól targetált üzenet- és kommunikációs eszközválasztás és a pontos célsoport karakterizálás. Azaz tudatos kommunikációs stratégia kialakítása szükséges a piaci igények és környezet figyelembe vétele mellett. (Gyenge et al. 2007.) Ezt legkönnyebben úgy érheti el, ha megfelel a külső és belső elvárásoknak, értékteremtő, érték képviselő tevékenységet végez, amely megjelenhet a vállalat egészére vagy részére kiterjedően termékek vagy szolgáltatások formájában. Különösen fontos ez kis és középvállalatok esetében, ahol a vállalati méret szükségessé teszi, hogy a vállalat minden értékteremtésre alkalmas lehetőséget megragadjon (Lazányi, 2014, 2015). A kis- és középvállalkozások versenyképessége szemszögéből fontos a rugalmas kapcsolatrendszer fenntartása is a hazai és nemzetközi gazdasági élet szereplőivel (Borzán, 2015). Az értékteremtés egyik alapköve maga az ember, a munkavállaló lesz, aki a fogyasztóval kapcsolatba kerül, így fontos a feladatok pontos meghatározása, amely hozzájárul a fogyasztói megítélés kialakításához. (Pató-Kovács-Szabó, 2016; Pató, 2015, Pató, 2014) Emellett rendkívül fontos, hogy az értékteremtéshez megfelelő innovációs potenciál is társuljon, hiszen az értékteremtő folyamatok feltételezik a vállalkozások kreativitását, érték központúságát, vevőcentrikusságát (Varga, 2016). A pozitív minőségkép (imázs) kialakulása a fogyasztóban hatással van a minőségre vonatkozatható értékítéletre, minőségdimenziók értelmezésére (Garvin, 1987) is. Továbbá a képviselt érték és a hozzáadott minőség jellemzők szoros összefüggésben van a márkával is. Egy vendéglátóhely csak folyamatos újításokkal tudja versenyelőnyét fenntartani. (Veres, 2009)

A szolgáltatásminőség információs rendszer állhat kérdőíves felmérésekből, fókuszcsoportos interjúkból, álcázott vásárlásokból, kritikus esetek vizsgálatából, folyamatorientált és jellemzőorientált rendszerekből. A mérésével kapcsolatosan számos egy- és több dimenziós modell áll rendelkezésre, amely ma is alapját képezik az elégedettségkutatásoknak a vendéglátási szektorban. A nem fizikai természetből adódó szolgáltatásminőség paraméterezési problémáját feloldva

(Berry-Zeithaml-Parasuraman 1985, Lovelock 1991) meghatározták azokat a specifikumokat, melyek befolyással vannak a minőségre. Ezek a hiteleség, a biztonság, a hozzáférhetőség, a kommunikáció, az igénybe vevő megértése, a kézzel fogható tényezők, a megbízhatóság, a reagálási készség, hozzáértés és udvariasság.

Így született meg a GAP elnevezést kapott „résmodell”, amely a tapasztalt és az elvárt minőségek különbözetei által határozzák meg az elégedettség mértékét. A modell öt tényező mentén vizsgál: a megbízhatóság, a reagálási készség, a kompetenciák, az empátiakészség és a tárgyi elemek mentén.

A rendszer alapján jött létre a SERVQUAL módszer (Parasuraman et al. 1988), mely 22 minőségre vonatkozó pozitív és negatív állítás alapján méri az elvárt és észlelt minőség eltérését. Mindegyik kérdésnél két 7 fokozatú Likert skála teszi lehetővé a kitöltők számára véleményük árnyalását. Az egyik skálán az elvárt szintet, a másikon az észlelt szintet kell jelölni. Az kérdőív elég hosszadalmas és bonyolult, valamint a vizsgált dimenziók is vitatottak, de ennek ellenére igen közkedvelt mérési technika.

Később, a többdimenziós modellek megjelenése által sokkal pontosabb értékítélet-kutatások születhettek. Ilyen a vendéglátásban a KANO-modell (Noriaki Kano et al. 1984), mely már nemcsak az elvárt és észlelt terméktulajdonságokat, hanem a vonzóakat is képes mérni. Ezzel a módszerrel tehát meghatározhatjuk, hogy adott vállalatunk jelenleg önmagához képest hol áll a nyújtott szolgáltatásai körében, valamint megtudhatjuk, hogy milyen féle bővítés szükséges a csábítóbb megjelenésért.

A vendéglátásban és turizmusban ugyancsak használatos az IPA modell (Martilla – James, 1977), amely a vizsgált elemek fontosságát és teljesítményét képes egymáshoz viszonyítani. Így nem csak a vizsgált tényezők minőségére, megítélésére kaphatunk visszajelzést, hanem azok prioritásának nagyságrendjére is. Így nyilvánvalóvá válnak azok a területek, amelyek fejlődést igényelnek.

Ugyancsak megfelelő technika egy étterem minőségének, a vendégek elégedettségének felmérése az Imázsprofil-felvétel. A mérési technika bizonyos megadott tényezők által alkalmas összehasonlítani a konkurenciát egymással, vagy akár a cégen belüli külső és belső véleményeket. Ennek megvalósításához szemantikus differenciál skálázási módszer (Osgood, 1957) a legalkalmasabb, ahol a kitöltőnek ellentétpárok között kell elhelyezni értékelését 1 és 7 között. Így egy olyan értékelő skálát kapunk, amely képes mérni a válaszadó attitűdjeit és érzéseit a kérdéses pontokban, legyenek azok értékelés, hatékonyság, vagy aktivitás tekintetében felállítva.

Ám ezek a modellek és paramétereik nem minden esetben vannak jelen, mi több, ma már más tulajdonságok is fontossá váltak. A szolgáltatások sokszínűsége miatt teljességgel lehetetlen egy olyan rendszer kiépítése, amely mindenféle szolgáltatásminőség mérésére alkalmas. Mindegyikben találhatunk lényeges részeket, amelyek sorvezetőknek szolgálnak, azonban át kell tudnunk ültetni saját szolgáltatásunk paramétereire azokat. Csak akkor derülhet fény a problémákra, javításra szoruló elemekre, ha saját vállalkozásunkra specifikusan építjük fel mérési

technikánkat. A vállalkozásonkénti specifikumok pedig nagymértékben különbözhetnek egymástól, erre extrém példa az Ízlelő Étterem esete (Szegeci et al., 2016a; Szegeci et al., 2016b), ahol a minőségértékelésnek egy, a szolgáltatásnyújtás során sajátos paramétert jelentő „emberi tényezőt” szükséges bekalkulálnia: a megváltozott munkaképességűek általi szolgáltatásnyújtást.

2 Kutatás az étterem vendégei és dolgozói körében

2.1 A módszer

Egy jól működő vendéglátó egység nem csak ételeitől, hanem a hely hangulatától, személyzetétől, valamint megújulási hajlandóságától és képességétől lehet vonzó a környezete számára. Így a nyújtott szolgáltatások minősége a kialakult vendégkép (minőségkép) által, a tapasztalatok és benyomások útján jön létre¹.

A vizsgált étterem mikro- és makrokörnyezeti elemzése után, a saját tapasztalataink és benyomásaink alapján állítottuk fel kérdéseink a hely minőségével és megítélésével kapcsolatosan. A modell megválasztása során az vezérelte gondolataink, hogy mely mérési technika képes egymással összehasonlítható elégedettségeket kimutatni úgy, hogy a lehető legkisebb energiárfordítást igényeljen a kitöltő részéről.

A kutatás az adott vendéglátó egység egészét érintő vizsgálatot tűzte ki fő céljául, a szolgáltatásminőséget szem előtt tartva, azon vizsgálati pontokkal, amelyek befolyásoló hatással lehetnek az imázs kialakulásában, az éttermi összeteljesítményének észlelt minőségében is. Az egyes modellek vizsgálati tényezőit és az imázs-kutatással kapcsolatos modelleket ötvözve, 22 tényező mentén végeztük kutatásunk. Ezek a vizsgálati elemek 5 fő csoportba kategorizálhatóak; a termékekre, a szolgáltatásokra, az árakra, a reklámtevékenységekre és a külső-belső megjelenésre vonatkozóan.

¹ Az éttermi szolgáltatások igénybevétele jelentősen függ a vendégek rendelkezésre álló jövedelmétől is. Az étkeztetés támogatása jelentős támogatást élvez a béren kívüli juttatások körében is, így azzal a munkáltatók többsége él is, melyet akár a saját étkezdejükben rendelkezésre álló étkezési lehetőség, akár kártyára utalt béren kívüli juttatás formájában tudnak igénybe venni a potenciális vendégek (Fodor – Csiszárík-Kocsir, 2009, 2010). Az étkeztetés támogatását azonban jelentős mértékben megnyírta a 2008-as válság, mivel a munkáltatók a munkavállalók megtartása érdekében próbáltak minden olyan költségek lefaragni, amivel a rentabilitásukat, de legalább az életben maradásukat biztosítani tudták (Varga – Csiszárík-Kocsir, 2015).

2.2 A kérdőív

A kutatás kvantitatív kérdőíves megkérdezés alapján történt, ahol külön a külső és a belső résztvevők is értékeléseket adtak le a hely minőségi jellemzőiről és imázsbefolyásoló tényezőről. A kérdőívben szemantikus differenciál skálákat alkalmaztunk, ahol pozitív értékítéletnek a 6 pont és az feletti átlag tekinthető.

A sokaság szerinti kerületi és kerülethez kötődő lakosok közül, a vendégek megkérdezése nem véletlen mintavételi eljárással, önkéntes és elbírálásos alapon történt. A külső személyek (vendégek) közti kutatás mintavétele a helyszínen kihelyezett kérdőívek alapján, valamint a nem helyszínen tartózkodó vendégek köréből kerültek ki. Így azok véleménye is bekerült a felmérésbe, akiknél vendégélmény már nem annyira friss, tehát a kutatás általános vélekedést tükröz a hely megítéléséről és vele szemben felállított elvárásokról (a fázisdimenziók figyelembevételé miatt).

Vizsgálatra került az a tény, hogy a dolgozók elégedettsége kihathat a munkakedvre, amelyet egy külső szemlélő hamar érzékel, ezért a dolgozók véleményét is vizsgáltuk ugyanazon vizsgálati módszertanon keresztül, mint a vendégek esetén.

A kapott eredmények csak jelzés értékűek, hiszen a kutatás a mintaszámból, összetételéből adódóan nem reprezentatív. A pillanatkép csak a hellyel kapcsolatos esetleges hibák javításához, módosításához, a pozitívumok hangsúlyozásához adhat útmutatást.

2.3 A kutatási eredmények

A minta demográfiai összetételét leíró statisztika segítségével mutatjuk be. A kutatásban résztvevők zömében 30-59 év közötti nők, akik közép- vagy annál magasabb fokú iskolai végzettséggel rendelkeznek.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | | | | |
| Átlag feletti kereset | 46 | 19,1 | 19,1 | 19,1 |
| Átlagon aluli kereset | 21 | 8,7 | 8,7 | 27,8 |
| Átlagos kereset | 174 | 72,2 | 72,2 | 100,0 |
| Total | 241 | 100,0 | 100,0 | |

1.táblázat

A minta(vendég) összetétele anyagi helyzet alapján

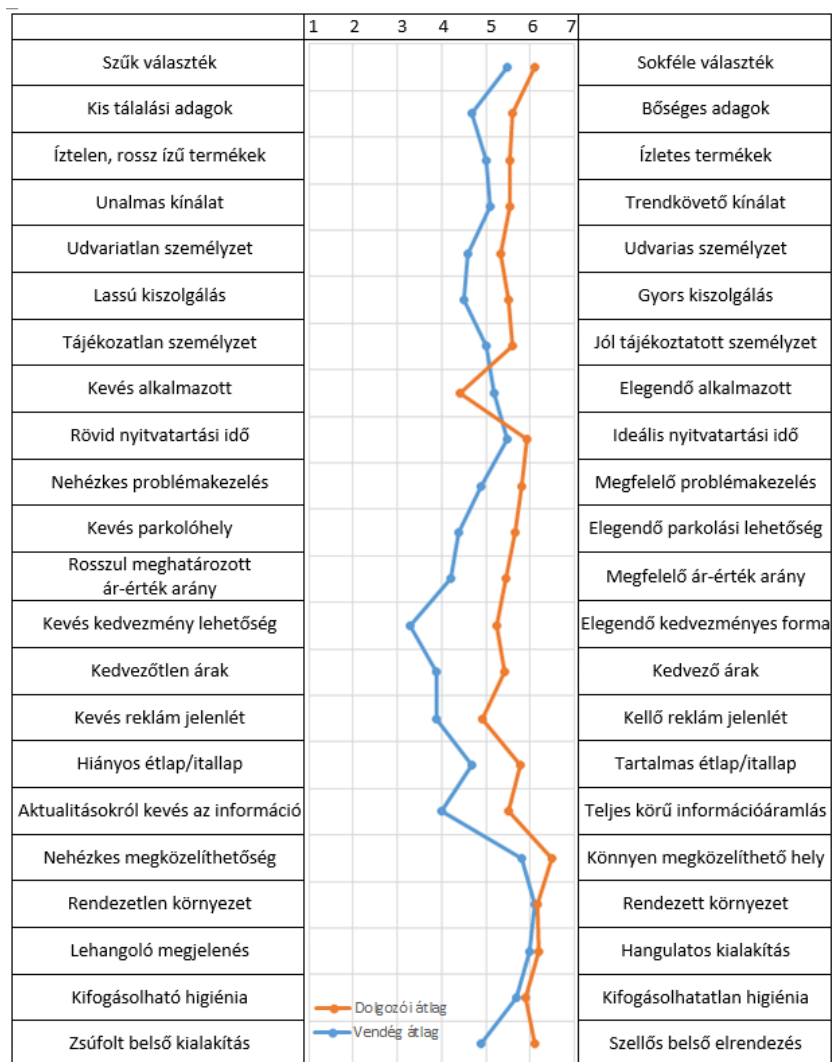
Forrás: saját kutatás (2016), N=241

Az imázprofil vizsgálat eredményeit összesítő adatok egymás mellé helyezését követően a self- és a tükörimázs vizsgált változóit tekintve az 1. ábrán látható különbségek és hasonlóságok fedezhetőek fel.

Az összehasonlításból az látszik, hogy a dolgozók véleménye a legtöbb pontban összecseng a vendégek értékelésével, azonban a dolgozók majdnem minden

vizsgált dimenzió mentén magasabb pontszámmal jutalmazták munkahelyük teljesítményét. Összességében a negatívumok magasabb értékelést kaptak, a pozitívumok pedig közel azonos értékelést hoztak.

Jól látható, hogy a kritikusabb vizsgálati pontok íve a vendégekéhez mérten igen hasonló. Ha kategóriánként az összesített adatokat nézzük, kirajzolódik, hogy három témában közel azonosan gondolkodnak a vendégek és a dolgozók, azonban a reklám és az ár tekintetében nagyobb eltérés tapasztalható.



1. ábra:

Imázsprofil vizsgálat

Forrás: Saját primer kutatás (2016) Nvendég=241; Ndolgozó=66

A választék értékelése során kapott eredmények széles termékkínálatot feltételeznek mindkét megkérdezett csoport véleménye alapján. A termékértékelések lényeges eltérése még a tálalási adagokat érinti.

A termékek megítélése az ízek terén sem kiemelkedő, hiszen nem éri el a 6-os átlagot sem. Érdeemes megfigyelni, hogy még a dolgozók sem gondolják teljes mértékig megfelelőnek azokat, amely komolyabb belső problémákat feltételez. A szolgáltatások kategória

Az összehasonlítás egyetlen, ellentétes véleményt mutató pontja az alkalmazotti létszám tekintetében érzékelhető. E szerint a vendégek válasza alapján inkább elegendő az alkalmazotti jelenlét, mint a dolgozók esetén, amely a dolgozók túlterheltségére enged következtetni.

Legnagyobb különbség a kiszolgálás gyorsaságának megítélésében és a megfelelő problémakezelés kérdéskörében tapasztalható.

Jelentős véleménykülönbség látható az árak tekintetében. A vendégek érzékelhető módon nincsenek megelégedve az árak kialakításával, ebből fakadóan az ár-érték arányt sem tartják megfelelőnek. Ami ennél is aggasztóbb, hogy a kedvezmények lehetőségét és mértékét vizsgálva az összes pont közül a legrosszabb értékelés itt mutatkozott.

A vendégek erősen igényelnék az aktuális információkról való tájékoztatást, hiszen ha nem így lenne, megelégedtek volna az eddigiekkel. Ennek hiánya a dolgozók esetén is kimutatható. A reklámjelenlét mindkét esetben szintén cselekvésre figyelmeztet a vezetőség részéről.

A vendégértékelés alapján faktoranalízist végeztünk. A kapott KMO érték 0,947, ami alapján a változók alkalmasak a faktoranalízisre. A három faktor együtt a teljes variancia 70,639%-át magyarázza, ami eléri a minimumként megfogalmazott 60%-ot.

A kapott három faktort az alábbiak szerint definiálhatjuk:

F1: indirekt elemek: olyan változók kerültek ebbe a faktorba, amelyek nyilvánvalóan befolyásolják a szolgáltatásminőséggel kapcsolatos észlelést, de inkább csak közvetett módon érzékelhetőek, hatásuk nehezen számszerűsíthető.

F2: direkt elemek: az ebben a faktorba került változók egy része kézzel fogható, közvetlenül érzékelhető, mérhető tényező (adag, ár/érték arány) vagy nagyon közvetlen hatása van a minőség észlelésére.

F3: kommunikációs elemek: a harmadik faktor zömében a kommunikációval, tájékoztatással kapcsolatos változókat tartalmazza.

| | Faktorok | | |
|---|----------|------|------|
| | F1 | F2 | F3 |
| Rendezetlen környezet - Rendezett környezet | ,894 | | |
| Kifogásolható higiénia - Kifogásolhatatlan higiénia | ,857 | | |
| Lehangoló megjelenés - Hangulatos környezet | ,850 | | |
| Nehézkes megközelíthetőség - Könnyen megközelíthető hely | ,805 | | |
| Rövid nyitvatartási idő - Ideális nyitvatartási idő | ,775 | | |
| Kevés alkalmazott - Elegendő alkalmazott | ,704 | | |
| Tájékozatlan személyzet - Jól tájékozott személyzet | ,664 | | |
| Unalmas kínálat - Trendkövető kínálat | ,630 | | |
| Nehézkes problémakezelés - Megfelelő problémakezelés | ,622 | | |
| Zsúfolt belső tér - Szellős belső tér | ,607 | | |
| Szűk választék - Sokféle választék | ,558 | | |
| Hiányos étlap/itallap - Tartalmas étlap/itallap | ,524 | | |
| Kedvezőtlen árak - Kedvező árak | | ,758 | |
| Nem megfelelő ár/érték arány - Megfelelő ár-érték arány | | ,745 | |
| Kis tálalási adagok - Bőséges adagok | | ,699 | |
| Íztelen, rossz ízű termékek - Ízletes termékek | | ,654 | |
| Lassú kiszolgálás - Gyors kiszolgálás | | ,557 | |
| Udvariatlan személyzet - Udvarias személyzet | | ,531 | |
| Kevés reklám jelenlét - Kellő reklám jelenlét | | | ,789 |
| Aktualitásokról kevés az információ (események, fellépők) - Megfelelő információáramlás | | | ,726 |
| Kevés kedvezmény - Elegendő kedvezmény | | | ,617 |
| Kevés parkolóhely - Elegendő parkolási lehetőség | | | ,507 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 22 iterations.

2. táblázat

Faktoranalízis eredménye

Forrás: Saját primer kutatás (2016) Nvndég=241

3 Konklúzió

A kutatásunkban arra kerestük a választ, hogy mik azok a területek, szolgáltatáselemek, amelyeknek megítélése alapján fejlesztésre és javításra, valamint pozitív visszajelzés alapján azok színvonalának fenntartására van szükség. A kutatás iránymutatóként szolgál a tulajdonosok részére, a hely erősségeinek

fenntartásával, a gyengeségeinek javításával, lehetőségeinek feltérképezésével és a veszélyekre való megoldási javaslatokkal egyaránt.

Az eredmények azt sugallják, hogy az étterem legnagyobb erőssége az elhelyezkedése és környezete. A belső hangulata, tisztasága, külső rendezett megjelenése eleganciát sugároz.

A kutatás alapján a termékek, azaz a szolgáltatás fizikai elemei közepesek. A fogyasztható ételek minőségi értékelése arra enged következtetni, hogy ezen a területen, amely közvetlenül befolyásolhatja a minőség megítélését, kevésbé teljesít jól az étterem. Javasolt az ételek minőségi és forgalmi adatainak felülvizsgálása. A sokrétű kínálat, az egy helyen központosuló kávéházi-, éttermi- és cukrásztermék jelenlét önmagában előnyként is értékelhető lenne, ha a tapasztalatok szerint nem menne egyik a másik minőségi rovására.

Az árak magasra pozicionálják az éttermet, de nem feltétlenül vannak összhangban a szolgáltatás észlelt minőségével. Kérdés, hogy a felmerülő problémát a minőség javításával vagy az árak kényszerű csökkentésével orvosolja a szolgáltató.

Érdekelhető, hogy az étterem nem igazán törekszik új vendégkör kialakítására, mert kevés olyan rendezvénye és kedvezménye van, amely az új vendégeket célozná meg. A régi törzsvendégek számára pedig nem nyújt előnyöket, továbbá nem kommunikál megfelelően, hiszen ahogy a kutatásból látszik, az információáramlásban gondok tapasztalhatóak.

Összességében elmondható, hogy a sikerhez olyan szolgáltatási csomagot kellene nyújtania a vizsgált szolgáltató egységnek, amely megfogja és hosszú távon sem ereszti el a vendéget. A vendégek számára egy vendéglátóhely a szép külsőn és belsően kívül, akkor csábító, ha betérülésükkor ők kerülnek a figyelem középpontjába. A személyzet feladata megteremteni azokat a pillanatokat, amiért érdemes lesz újra visszatérni a megkedvelt helyre. Az üzleti élet, különösen a szolgáltatások esetében akkor működik hatékonyan, ha a szolgáltatásban dolgozók pont olyan elégedettek, mint a szolgáltatást igénybevevő vendégek. A negatív pontokat tovább erősíti még a személyzethez és nyújtott szolgáltatásaihoz kapcsolódó problémák megléte. Ennek megoldására motivációs és csapatépítő ötletekre van szükség. A személyzet meglátásait figyelembe véve, olyan mindenki számára ösztönző rendszereket kell kialakítani, amelyek a sikeres, közös munkát erősítik.

Látható tehát, hogy a megjelenésen, tárgyi elemeken kívül, a többi vizsgált tényező szemszögéből hiányosságok mutatkoznak, amely hosszú távon akár a hely népszerűségének hanyatlásához is vezethet. Ezért a vezetés feladata, hogy a mielőbbi megújulás érdekében a vizsgált pontok alapján cselekvési terveket dolgozzon ki, hogy visszanyerje méltó jó hírét.

E kutatás folytatásaként érdemes lenne egy újabb, megkérdezéses vizsgálattal elemezni a vendéglátásokat több dimenzió mentén is, így nem csak a szolgáltatásminőség megítélésére, hanem a tényezők fontosságaira is hangsúlyt fektetne. Ezáltal lehetővé válna ismételt időközönként önellenőrzés céljából újabb

kutatásokat tartani, hogy a továbbfejlesztett, javított szolgáltatások minősége az elégedettség vizsgálatokban is kézzelfogható eredményekként mutatkozzanak.

Felhasznált irodalom:

- [1] BERRY, L. L. – ZEITHAML, V. A. – PARASURAMAN, A. (1985): Quality Counts in Service, Too, Business Horizons, May-June, 44-52.
- [2] BORZÁN, A. (2015): A kis- és középvállalkozások fejlesztési lehetőségei Romániában. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, V. tanulmánykötet. Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 329-340.
- [3] BRUHN, M. 2003. Internal service barometers: Conceptualization and empirical results of a pilot study in Switzerland, European Journal of Marketing, 37 (9): 1187-1204. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston
- [4] FODOR M, CSISZÁRIK-KOCSIR Á. (2009): Munkahelyi étkezés támogatásának és szerepének megítélése a hazai felnőtt foglalkoztatottak körében, Humánpolitikai Szemle, 2009. november - december, 36.-41. Old
- [5] FODOR M, CSISZÁRIK-KOCSIR Á (2010): A hazai munkahelyi étkezés értékrend alapú élelmiszerfogyasztói modellje, MEB 2010 – 8th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, Budapest, 2009. június 4.-5., Óbudai Egyetem, 265-275. old.
- [6] GRÖNROSS, C. (1984). A service Quality model and its marketing implications, European Journal of Marketing, 18 (4), 36-44.
- [7] GARVIN, D. A. (1987): Competing on the eight dimension of quality, Harvard Business Review, Nov-Dec KANO, Noriaki (1984). "Attractive quality and must-be quality", Journal of the Japanese Society for Quality Control (in Japanese). 14 (2): 39-48
- [8] GYENGE B. HORVÁTH Á. FÜREDINÉ Kovács A, FODOR M (2007): Marketing, Gödöllő: Szent István Egyetem, 2007. 90-120 p.
- [9] HORVÁTH Á., FODOR M. FÜREDINÉ K. A RÁ CZ G. (2010) Fogyasztói magatartás Perfekt Kiadó 140-168 p.
- [10] KENESEI Zsófia – KOLOS Krisztina (2007): Szolgáltatásmarketing és – menedzsment, Alinea Kiadó, Budapest
- [11] KISS Mariann (2014): Alapmarketing, Akadémia Kiadó Zrt., Budapest
- [12] LAZÁNYI Kornélia (2015): What makes a Start-up Successful? – Small Business Ventures in Focus. On-Line Journal Modelling the New Europe 2015:(16) pp. 68-79.
- [13] LAZÁNYI, K. (2014): 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. pp. 55-64
- [14] LOVELOCK, Ch. H. (1991): Service Marketing, Prentice-Hall, London, 368
- [15] MARTILLA, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis, Journal of Marketing, 41, 77–79.
- [16] Pató, Beáta Sz. G. - Zoltán Kovács – László Szabó (2016): The Specific and General Nature of Logistics Tasks, Problems of Management in the 21st Century, ISSN 2029-6932 Vol . 11. No. 2. pp. 107 – 123.
- [17] Pató, B. Sz. G. (2015): The 3D Job Description, Journal of Management Development, Vol. 34 Iss: 4, pp. 406 – 420
- [18] Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta (2014): Munkaköri leírások. Feladattár, mintatár. Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém ISBN: 978-963-396-003-5
- [19] SZEGEDI, K., FÜLÖP, Gy., BEREZSK, Á. (2016a). Relationships between Social Entrepreneurship, CSR and Social Innovation: In Theory and Practice. International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 10(5), pp. 1402-1407.
- [20] SZEGEDI, K., FÜLÖP, Gy., BEREZSK, Á. (2016b). Social Innovation in the Hungarian Business Sphere. International Journal of Learning and Change, 8(3-4), pp. 261-277.
- [21] MEYER, A. – WESTERBAKERY, P. (1995): Bedeutung der Kundenbeteiligung für die Qualitätspolitik von Dienstleistungsunternehmen. In Bruhn-Strauss: Dienstleistungsqualität, Gabler, Wiesbaden, 81-104.
- [22] PARASURAMAN, A. – ZEITHAML, V. A. – BERRY, L. L. (1988): SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality, Journal of Retailing, 64, 12-40. TOMCSÁNYI Péter (1994): Piaci áruelemzés és marketing termék-stratégia, Országos Mezőgazdasági Minősítő Intézet, Budapest, pp. 181-184
- [23] VARGA János – Dr. CSISZÁRIK-KOCSIR Ágnes (2015): A gazdasági proaktivizmus hiánya a hazai gazdaságban és a válságkezelésben, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V. – Tanulmánykötet (szerk.: Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes) Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 409-437.. pp.
- [24] VARGA János (2016): A szervezetek versenyképességének alapjai: innovációs törekvések Magyarországon In: György Juhász, Enikő Korcsmáros, Erika Huszárík (szerk.) Korszerű szemlélet a tudományban és az oktatásban. Gazdaságtudományi szekció 278 p.
- [25] VERES Zoltán (2009): A szolgáltatásmarketing alapkönyve, Akadémia Kiadó, Budapest

Marketing-controlling a magyar családi vállalkozásoknál

Dr. Katona Ferenc

egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem, KGK SZVI
katona.ferenc@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Magyarországon és az Európai Unióban is jelentős szerepet töltenek be a családi vállalkozások, mind a GDP, mind a foglalkoztatás szempontjából. Fejlettségüket, színvonalukat tekintve mégis többnyire elmaradnak a nagyvállalatoktól, hiszen a családi vállalkozások mikro-, kis- esetleg közepes vállalkozást jelentenek. Ez az elmaradottság jelentkezik a vállalati marketing területén is. Kutatásom során a családi vállalkozások marketingtevékenységének és marketing-controlling aktivitásának egyes jellemzőit vizsgálom, különös tekintettel a marketing vagy a marketing-controlling eredményességre gyakorolt esetleges hatására. A kutatás alapját jelentő mintavétel önkényes, így a kapott eredmények és a levonható következtetések értelmezésére csak korlátozottan van lehetőség.

Kulcsszavak: családi vállalkozás, marketing-controlling, eredményesség, marketingtervezés, marketingmérés

1 Családi vállalkozások fogalma, jellemzői

A családi vállalkozások fogalma nehezen megragadható, meghatározására nem áll rendelkezésre általánosan elfogadott definíció (Tóth-Bordásné Marosi, 2014). Az Európai Bizottság (2009) leírása a következőképpen foglalja össze a családi vállalkozások mibenlétét:

- a döntési jogkörök többsége, annak a kezében összpontosul, aki a vállalkozást létrehozta, vagy valamely családtag, rokon részt vesz a vállalkozásban,
- a döntési jogkörök többségét közvetlenül vagy közvetve gyakorolja;
- a vállalkozásirányításban egy családtag vagy rokon formálisan is szerepet vállal;
- ha a vállalkozást tőzsdén jegyzik, akkor a család legalább 25%-os részesedéssel bír.

A családi vállalkozásokat meghatározó tényezőket Tóth-Bordásné Marosi (2014) és Chua et al (2009) szerint a következő tényezők jelentik:

- családi tulajdon és irányítás,

- családi tulajdon, de az irányítás nem a család kezében van,
- családi irányítás, a tulajdon viszont nem családi.

A családi és nem családi vállalkozások számos lényeges szempont mentén eltérnek egymástól. Ennek összegzését láthatjuk a 1. táblázatban.

| Szempontok | Családi vállalkozások | Nem családi vállalkozások |
|------------------------------|---|--|
| Szándék | A folyamatosság | A részvényárak rövid távú maximalizálása |
| Cél | Az eszközök és a hírnév megőrzése | Megfelelni az intézményi befektetők elvárásainak |
| Alapító hiedelem | Elsődlegesen a kockázatok negatív oldalának kivédése | Több kockázat több jövedelmet hozhat |
| Stratégiai orientáció | Alkalmazkodás | Folyamatos növekedés |
| Legfontosabb kockázatviselők | A vevők és az alkalmazottak | A részvényesek és a menedzsment |
| Menedzsment fókusz | Folyamatos, kis lépésenkénti (inkrementális) fejlesztéseken | Innováción |
| Az üzlet megítélése | Szociális intézmény | Eldobható eszköz |
| A személyes vezetés | Gondoskodó | Karizmatikus |

1. táblázat.

A családi és nem családi vállalkozások összehasonlítása

Forrás: Thomassen (2007, idézi: Szabó (2013))

A családi vállalkozások aránya ma Magyarországon 70% körül mozog, a GDP-hez való becsült hozzájárulásuk pedig 50-60% körüli. A családi vállalkozások által foglalkoztatottak számát körülbelül 2,1 millióra teszik. Globálisan a családi vállalkozások 75-95%-át teszik ki a vállalkozásoknak, a GDP-hez való hozzájárulásuk 65% körüli. Európában a családi vállalkozások aránya 75-80% százalékot tesz ki, míg a foglalkoztatáshoz való hozzájárulásuk átlag 40-50%, ám van, ahol a 70%-ot is eléri. A GDP részesedésük 20-70% között változik, tagállamtól függően (Mandl, 2008; Howorth et al, 2009).

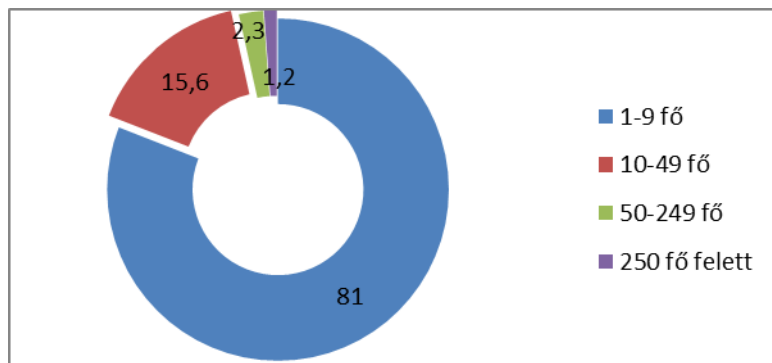
2 Módszertan és minta

2.1 Módszertan

A vizsgálat eredményei kérdőíves felmérés adatain alapulnak. A lekérdezés 2016 május, szeptember és október hónapokban zajlottak. A feldolgozásra került érvényes kérdőívek száma 557 darab. A mintavétel önkényes, a hólabdamódszer elveinek megfelelő. A kérdőívben feltett kérdések nagy része zárt, néhány nyílt kérdéssel. Több változócsoportot alakítottam ki, amelyekben állításokat fogalmaztam meg többek között a vállalkozás marketingképességeire és eredményességére vonatkozólag. Ezt a válaszadók, attól függően, hogy mennyire értettek egyet, ötfokozatú Likert skálán értékelték.

2.2 A minta jellemzői

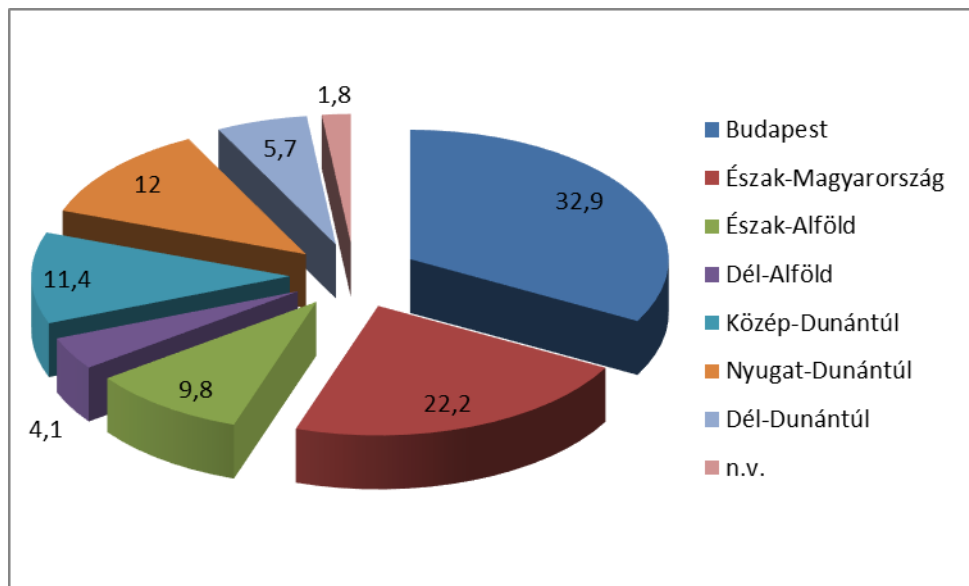
A vizsgált családi vállalkozások létszámméretét tekintve 81%-uk mikro, 15,6%-uk kis-, 2,3%-uk közepes vállalkozás 0,2%-uk nagyvállalat (1. ábra). A megkérdezettek 0,9%-a nem adott választ erre a kérdésre.



1. ábra.
Családi vállalkozások létszámmérete (%)

Forrás: saját kutatás

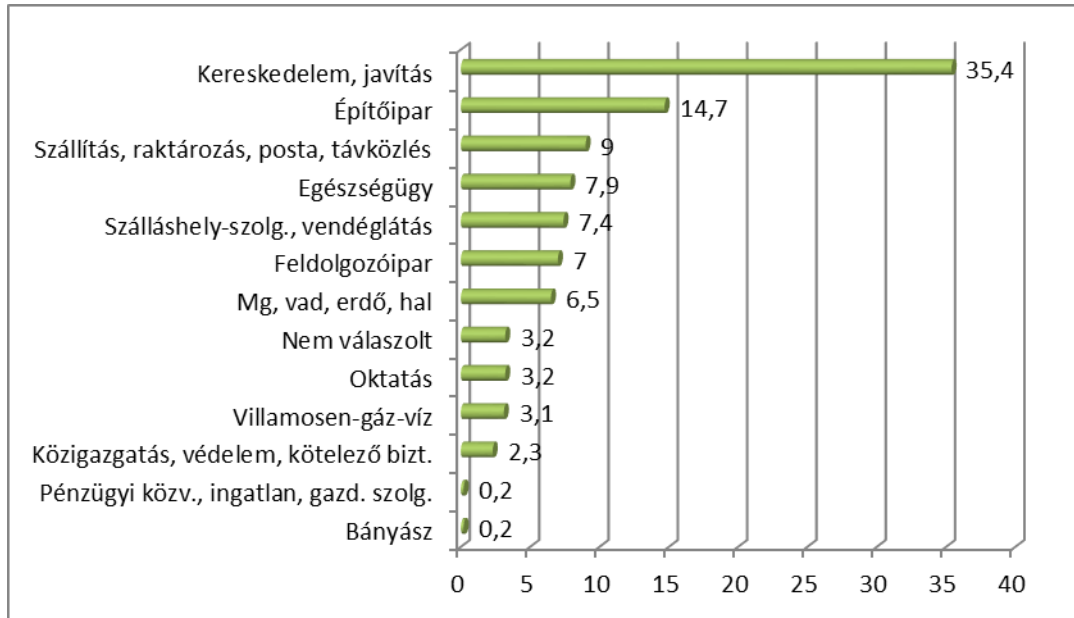
A vizsgált családi vállalkozások közel 1/3-a (32,9%) budapesti vagy pest megyei, 22,2%-a észak-magyarországi (2. ábra). Nyugat-dunántúli központtal a vállalkozások 12%-a rendelkezett, közép-dunántúlival pedig 11,4%-uk. Észak-Alföldön a családi vállalkozások 9,8%-a, Dél-Dunántúlon 5,7%-a, míg a Dél-Alföldön 4,2%-uk tevékenykedett.



2. ábra.
Családi vállalkozások régiók szerinti bontásban (%)

Forrás: saját kutatás

A vizsgált vállalkozások 35,4%-a a kereskedelemben tevékenykedik (3. ábra). A második legnagyobb csoport az építőipar esetében jelentős a lemaradás, itt már csak a családi vállalkozások 14,7%-a van jelen. A harmadik a szállítás, raktározás, távközlés, ahol a megkérdezett vállalkozások 9%-a működik, őket követi az egészségügy (7,9%), majd a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás 7,4%-kal

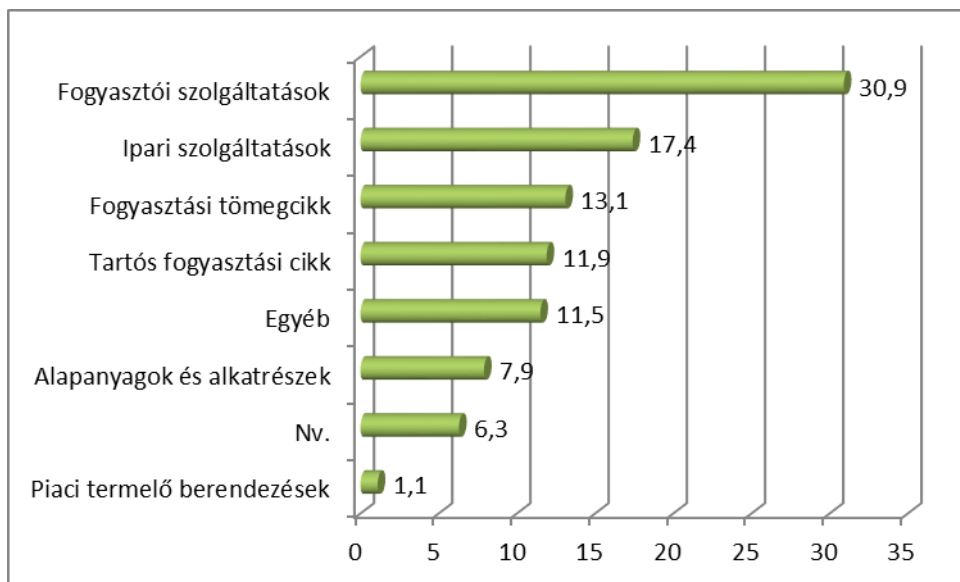


3. ábra.

Családi vállalkozások tevékenységi területe (%)

Forrás: saját kutatás

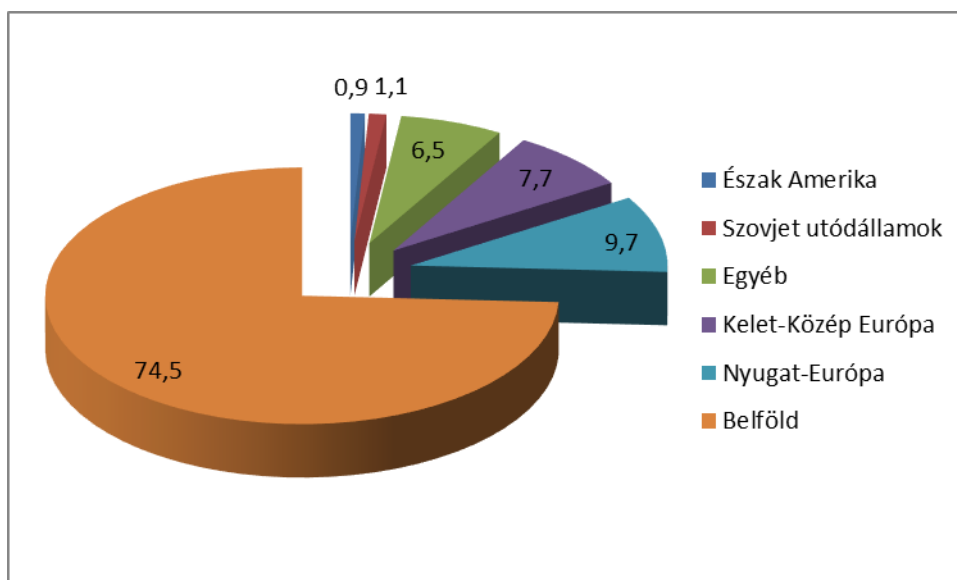
A megkérdezett családi vállalkozások legtöbbje (30,9%) a fogyasztói szolgáltatások piacán tevékenykedett (4. ábra). 17,4%-uk ipari szolgáltatásokat nyújt, 13,1%-uk pedig a fogyasztási tömegcikk piacán van jelen. Tartós fogyasztási cikkekkel a vállalkozások 11,9%-a foglalkozik, 11,4%-uk egyéb területen működik. Alapanyag és alkatrészgyártással a családi vállalkozások 6,7-a foglalkozik, piaci termelő berendezésekkel pedig 1,1%-uk. A megkérdezettek 6,3%-a nem válaszolt erre a kérdésre.



4. ábra.
Családi vállalkozások piaci területe (%)

Forrás: saját kutatás

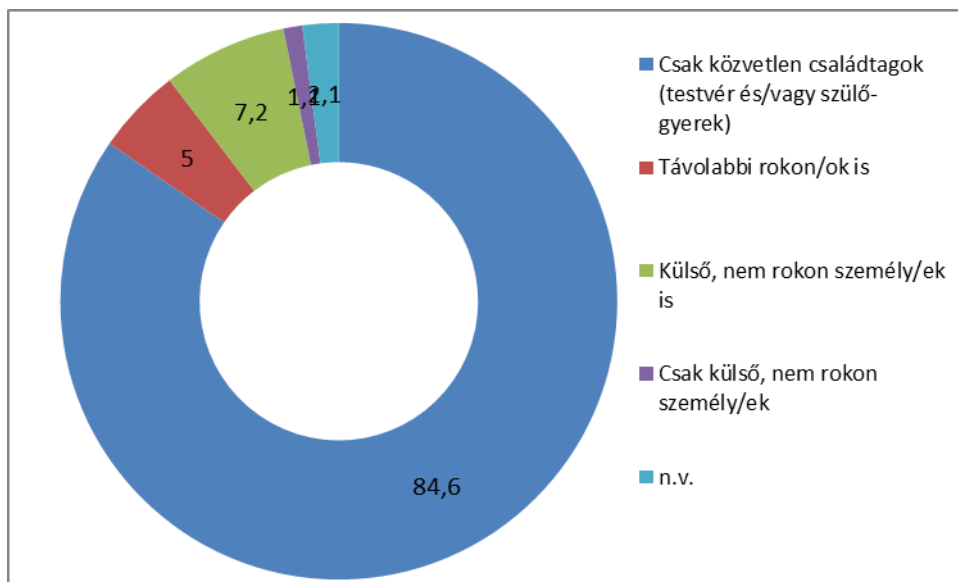
A családi vállalkozások, nyilván méretükből adódóan is 74,5%-ban csak a belföldi piacon tevékenykedik (5. ábra). A megkérdezett cégek mindössze 9,7%-a exportál a kelet-közép európai piacokra, 7,7%-uk pedig a nyugat-európaira. Ettől lényegesen elmaradnak a szovjet utódállamokba (1,1%) és az Észak-Amerikába exportálók 0,9%-kal. A válaszadók 6,5%-a egyéb területeket is megjelölt.



5. ábra.
Családi vállalkozások exportpiacai (%)

Forrás: saját kutatás

A családi vállalkozások esetében meghatározó a közvetlen családtagok szerepe a vállalkozás vezetésében (84,6%) (6. ábra). Távolabbi rokonok már csak a családi vállalkozások 5%-ánál van jelen. Ettől valamivel nagyobb a külső, nem rokon személyek jelenléte is a családi vállalkozásban (7,2%), és csak nagyon kismértékben jellemző (1,1%) a csak külső tagok jelenléte a vezetésben. Hazai tapasztalatok is azt támasztják alá, hogy a családi vállalkozások vezetését főleg családtagok látják el.



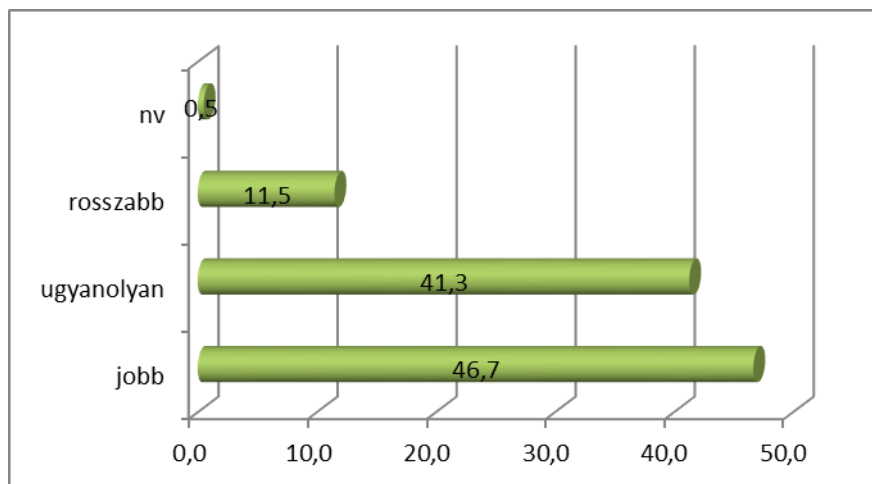
6. ábra.
Családtagok jelenléte a családi vállalkozások vezetésében (%)

Forrás: saját kutatás

3 Piaci helyzet és néhány marketing jellemző

3.1 Piaci helyzet változása

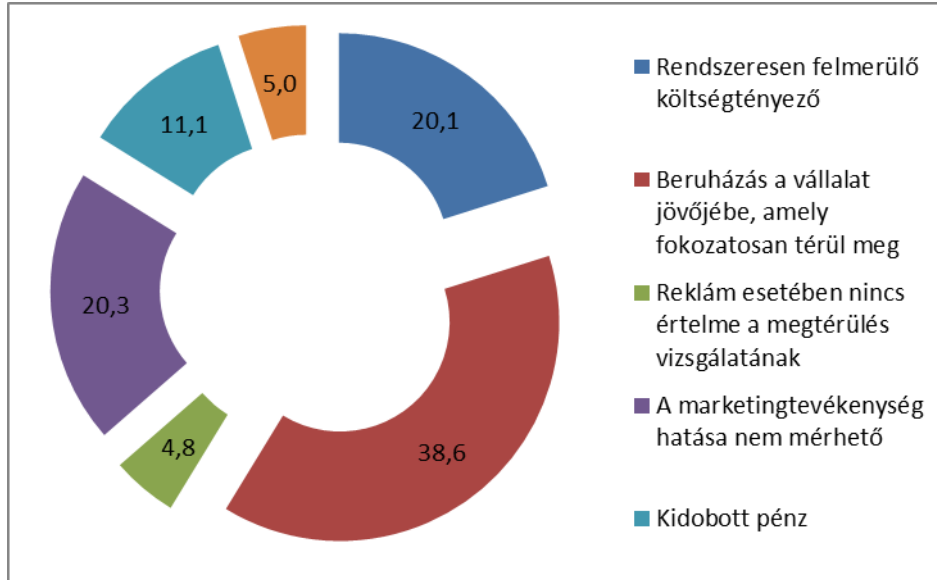
Arra a kérdésre, hogy a vállalkozás helyzetét hogyan értékelik az előző időszakhoz képest a legtöbb vállalkozó (46,7%) pozitív értékelést adott, jobbnak ítélte piaci helyzetüket, mint egy éve. A válaszadók 41,3%-a nem érzékelt változást, míg 11,5%-uk rosszabbnak ítélte helyzetüket (7. ábra).



7. ábra.
Piaci helyzet megítélése (%)
Forrás: saját kutatás

3.2 Családi vállalkozások marketingszemlélete

Kutatásom során vizsgáltam a családi vállalkozások beállítódását/szemléletét egyes marketingkérdésekben. Ilyen kérdés volt az is, hogy a vállalkozó hogyan tekint a marketing ráfordításokra? A kérdésre kapott válaszok a 8. ábrán láthatók. Ebből kiderül, hogy a legtöbb családi vállalkozás számára (38,6%) a marketing beruházást jelent a vállalkozás jövőjébe. A megkérdezett családi vállalkozások 31,1%-a számára viszont inkább költségtenyezőt jelent a marketingkiadás. Valamivel több, mint egynegyedük szerint a marketingtevékenység hatását vagy nem lehet mérni vagy nincs értelme. Amennyiben a kapott eredményeket összevetjük korábbi kutatásaimmal, ahol a vállalkozások ugyanerre a kérdésre is válaszoltak, a minta azonban jelentősen eltért a közép- és nagyvállalatok irányába, úgy azt látjuk, hogy mikro és kis vállalkozásokat jóval jelentősebb arányban tartalmazó mintában sokkal nagyobb azon vállalkozások aránya, amelyek a marketingkiadásokra költségként tekintenek (Katona, 2015).

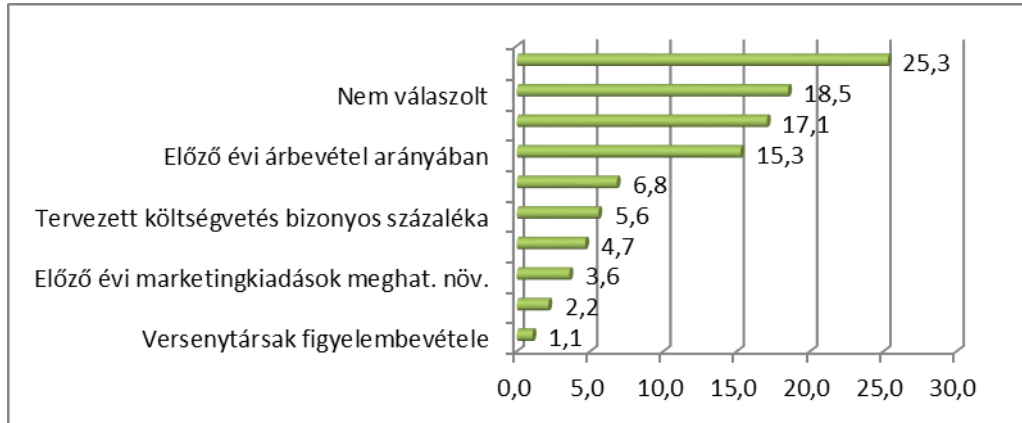


8. ábra.
Marketing-ráfordítások megtérülése (%)

Forrás: saját kutatás

3.3 Marketing-költségvetés meghatározása

A vállalkozói marketingtevékenység fejlettségét támaszthatja alá a marketing-költségvetés meghatározásának módszere. A megkérdezettek 18,5%-a nem válaszolt a kérdésre, nyilván ők nem költenek marketingre. A válaszadók több mint $\frac{1}{4}$ -e azt vallotta, hogy a marketing-költségvetés meghatározásánál a vállalkozás céljai dominálnak (9. ábra). Meglátásom szerint ezen válaszlehetőség magas arányai inkább annak köszönhető, hogy a válaszadó vállalkozók érzeték, hogy ez a válaszlehetőség lenne az ideális, ezért sok esetben inkább ezt jelölték a ténylegesen követett megoldással szemben. A második leggyakrabban választott megoldás az előző évi árbevétel arányában való meghatározása a marketing-költségvetésnek (15,3%). A harmadik legkedveltebb a tervezett éves nyereség arányában, de már csak 6,8%-kal. Ezt követi a marketingkiadások tervezett költségvetés arányában való meghatározása (5,6%), majd a tervezett árbevétel arányában való képzése (4,7%).



9. ábra.

Marketing-költségvetés meghatározásának módszerei (%)

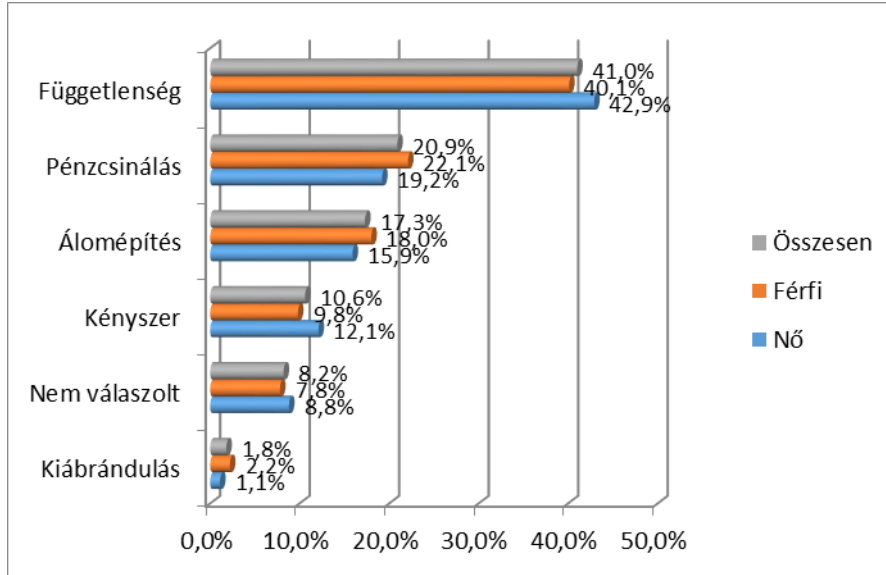
Forrás: saját kutatás

4 Családi vállalkozások alapításának jellemzői

4.1 A családi vállalkozás létrehozásának motivációja

A családi vállalkozások létrehozásának az elsődleges motivációja a megkérdezettek esetében a függetlenség igénye volt 42,9%-kal (10. ábra). A második leggyakoribb indok a vállalkozások létrehozására a „pénzcsinálás” lehetősége volt, azonban ezt a választ már kétszer kevesebben jelölték be (20,9%). A harmadik legnépszerűbb lehetőség a gyermekkori álmoknak a megvalósítása volt 17,3%-kal. Jelentősebben lemaradva követi ezt a kényszerből létrehozott családi vállalkozások csoportja (10,6%). Elhanyagolható indok volt a multikból való kiábrándulás, mindössze a vállalkozások 1,8%-a jelölte be.

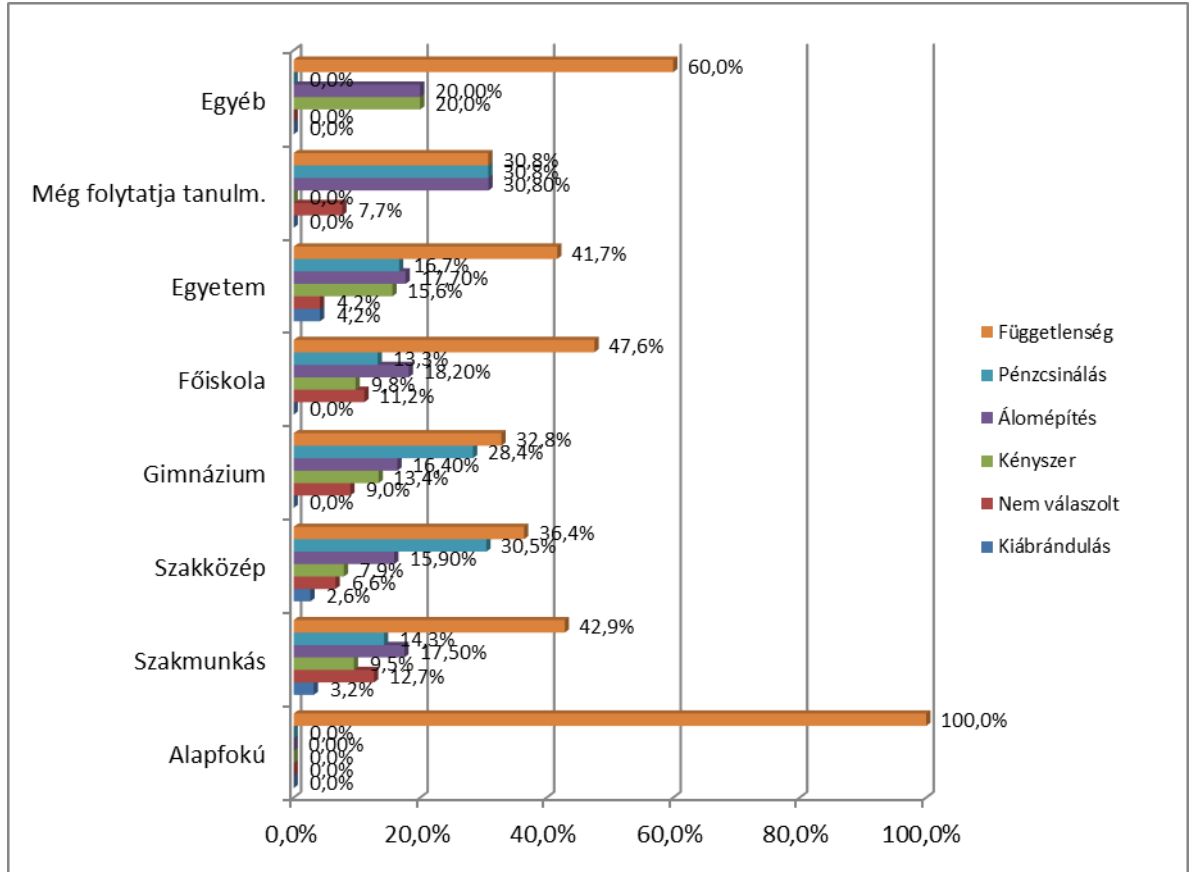
Megfigyelhetjük, hogy a nemek szerinti eloszlást tekintve nagyon minimálisak az eltérések a férfi és a női vezetők között. Megjegyzem, hogy a minta részleges (244 darab kérdőív) feldolgozása után kapott eredményeket tekintve a célok megoszlása a teljes mintában megegyezett a jelenlegi eredményekkel, azonban a nemek szerinti megoszlást tekintve a korábbi feldolgozás során még jelentős különbség mutatkozott a férfiak és a nők között. A nők számára a függetlenség igénye és a kényszer volt az elsődleges motiváció, a férfiak számára pedig az álmépítés és a „pénzcsinálás” lehetősége. Ezek a preferencia-sorrendek a jelenlegi 557 fős minta esetében is megmaradtak, azonban az eltérések a nemek között minimálisra olvadtak.



10. ábra
Alapítás motivációja nemenként (%)

Forrás: saját kutatás

Amennyiben a vállalkozás alapításának a célja és a végzettség között keresünk kapcsolatot, úgy szignifikáns eltérést nem lehet igazolni. Azonban ha megvizsgáljuk a megoszlási viszonyszámokat, akkor jelentős különbségeket fedezhetünk fel. Ilyen például a vizsgálatnak az az eredménye, hogy a főiskolai és egyetemi végzettséggel rendelkezők számára a legfontosabb motiváció a vállalkozás alapításánál a függetlenség igénye volt, 47,6 és 41,7%-kal, ahogy a szakmunkás végzettségűek számára is (42,9%) (11. ábra). Érdekes az is, hogy bár a szakközépiskolát és gimnáziumot végzettek számára körülbelül 1/3 részt szintén a függetlenség volt a legfontosabb motiváció, azonban nagyon sarkalatosan, közel 1/3 részben (30,5 és 28,4%) megjelenik a „pénzcsinálás” lehetőségei is, mint meghatározó motivációs tényező. Szintén figyelemreméltó lehet az az eredmény, hogy az egyetemi és gimnáziumi végzettségűek körében az átlaghoz képest kiugró a kényszervállalkozók aránya (15,6 és 13,4%). A felsőfokú tanulmányokat folytatók körében született szélsőséges eredmények oka, hogy csak 12 válaszadó volt és így 3 kategóriában kategóriánként 4-4 válaszadó jelölte be.



11. ábra.

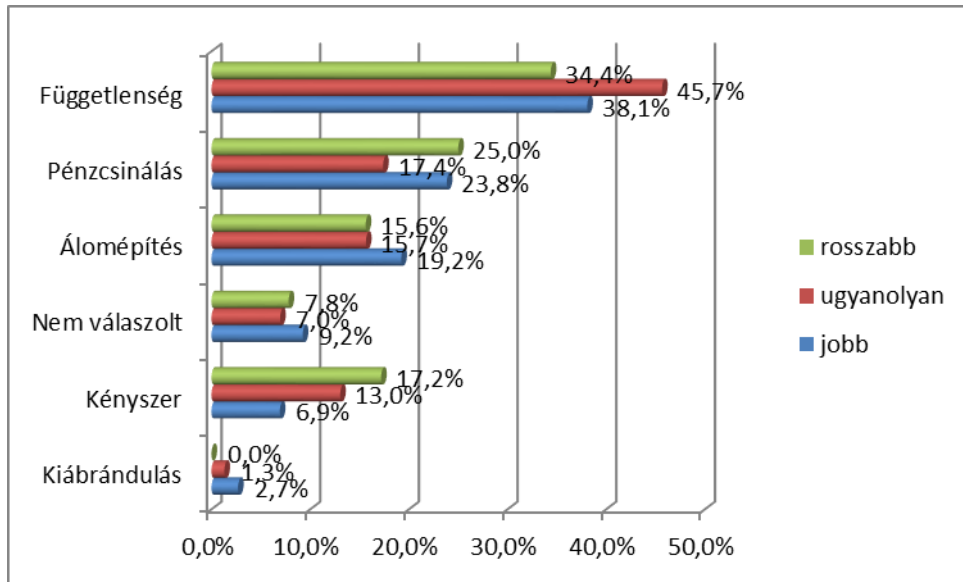
Alapítás motivációja végzettség szerint (%)

Forrás: saját kutatás

4.2 Alapítás célja és a piaci helyzet kapcsolata

Kutatásom során vizsgáltam a családi vállalkozás alapításának célja és egyéb változók közötti esetleges kapcsolatokat, így az alapítás célja és a vállalkozás piaci helyzete közötti kapcsolatot. E szerint szignifikáns kapcsolat mutatható ki a létrehozás motivációja és az érzékelt piaci helyzet között (Cramer's $V=0,138$, $p=0,023$), tehát az alapítás célja és a között, hogy a vállalkozó jobbnak ítélte a vállalkozás helyzetét az előző időszakhoz képest. E szerint, aki függetlenség igényével alapított családi vállalkozást, azok közül legtöbben változatlanul ítélték helyzetüket, azok viszont, akik pénzteremtés céljából hozták létre, ők elsősorban rosszabbnak ítélték helyzetüket. Az „álmépítők” ezzel szemben jobbnak ítélték meg helyzetüket az elmúlt időszak viszonylatában, míg a

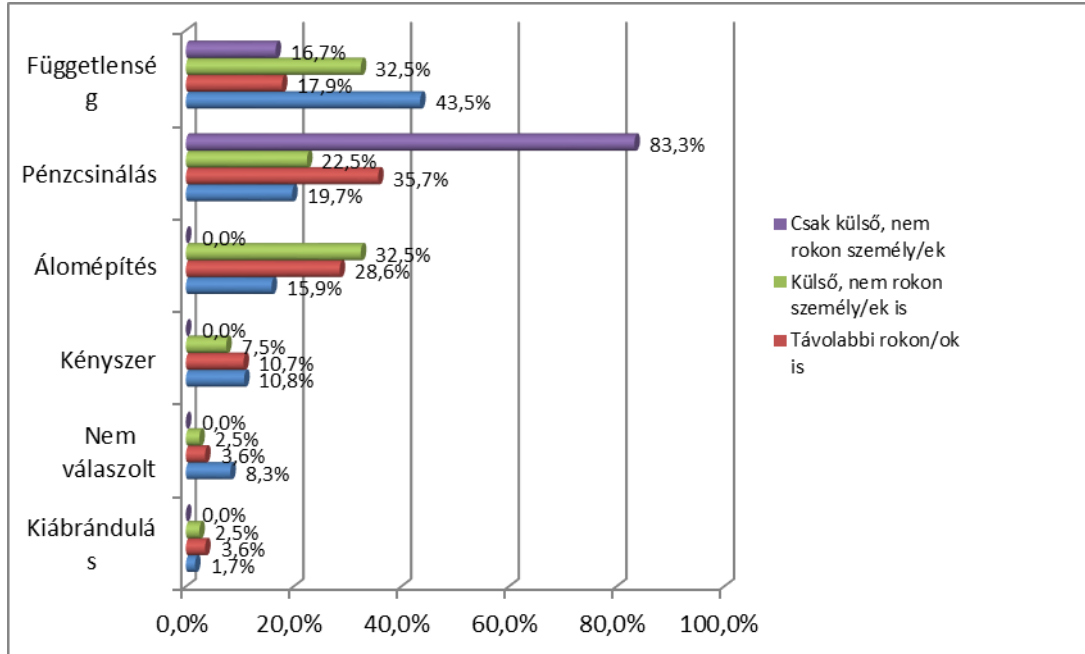
kényszervállalkozók legtöbbje rosszabbnak. A multikból kiábrándult vállalkozók szintén javulást érzékelték (12. ábra).



12. ábra.
Alapítás motivációja és a piaci helyzet kapcsolata

Forrás: saját kutatás

Vizsgáltam kutatásom során azt is, hogy a családi vállalkozások vezetőségi tagjainak „eredete” (közvetlen családtag, távolabbi rokon vagy külső nem rokon személy), hogyan hat/hatott a vállalkozás alapításának céljára. A kapott eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy azoknál a családi vállalkozásoknál, ahol csak közvetlen családtagok vesznek részt a vezetésben ott a függetlenség igénye volt a legfontosabb cél (13. ábra). Azoknál a vállalkozásoknál viszont, ahol csak külső nem rokon személyek a vezetők, ott az elsődleges cél a pénzcsinálás. Ugyancsak ez a helyzet, ha távolabbi rokonok vesznek részt a vállalkozás vezetésében. Amennyiben külső nem rokon személyek is részt vesznek a vezetésben úgy a legfontosabb cél a vizsgált mintában az álomépítés. A megoszlások terén tapasztalt eltérések statisztikailag is igazolhatók, gyenge kapcsolat mutatható ki a két vizsgált változó között (Cramer's $V=0,143$, $p=0,006$).



13. ábra.

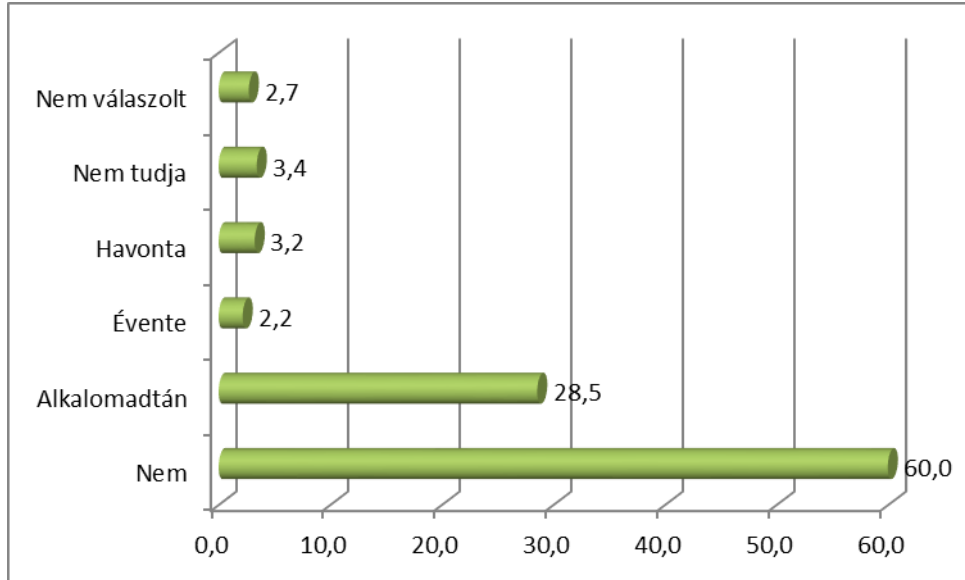
Alapítás motivációja és a vezető személye

Forrás: saját kutatás

5 Marketing-controlling a családi vállalkozások gyakorlatában

A következő kérdések vizsgálata során arra szerettem volna választ kapni, hogy a magyar családi vállalkozások gyakorlatában mennyire jellemző a marketing-controlling szemlélet és eszközrendszer alkalmazása. Ennek során olyan jellemzőit vizsgáltam a vállalkozásoknak, amelyek a marketing-controlling bizonyos szintű jelenlétét támasztják alá a családi vállalkozásoknál. Ilyen például az, ha valamilyen tervezési vagy elemzési eszközt alkalmaznak a marketingtevékenységük során.

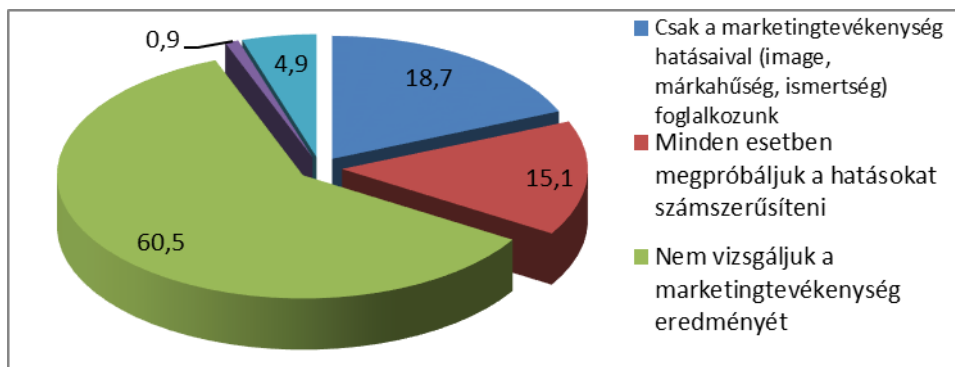
Első lépésben megvizsgáltam azt, hogy a családi vállalkozások vizsgálják-e versenytársaik marketingtevékenységét? A kapott válaszok alapján megállapítható, hogy a megkérdezett családi vállalkozások 60%-a nem vizsgálja versenytársai marketingtevékenységét (14. ábra). Azok, akik vizsgálják (28,5%), ott a leggyakrabban csak alkalm szerű, tehát nem rendszeres vizsgálatról van szó. Azon vállalkozások ahol évente vagy havonta vizsgálják a versenytársakat, azok csak 2,2 és 3,2%-ot tettek ki a vizsgált mintában.



14. ábra
Versenytársak marketingtevékenységének a vizsgálata

Forrás: saját kutatás

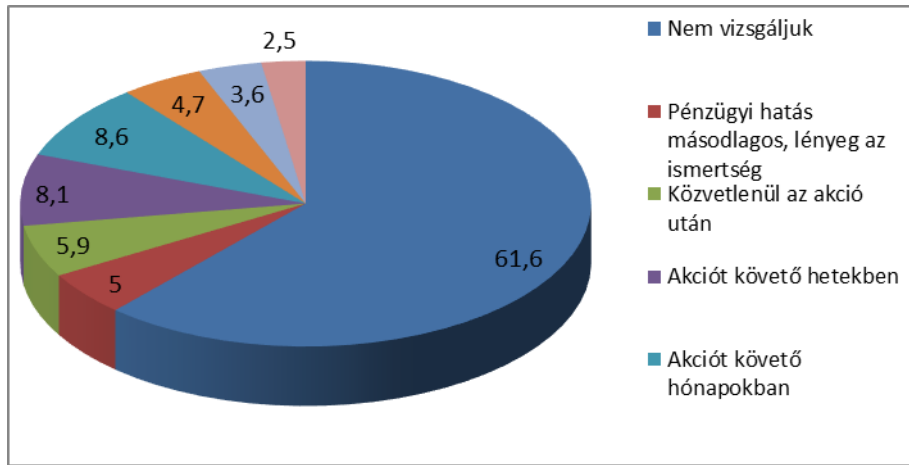
Megvizsgáltam a marketingtevékenység vizsgálatának kiterjedtségét. A válaszadók közül a vállalkozások 18,7%-a csak a marketingtevékenység hatásaival foglalkozik, 15,1%-uk megpróbálja a marketing hatásait számszerűsíteni (15. ábra). A vizsgált családi vállalkozások több mint 60%-a nem vizsgálja a marketingtevékenység eredményességét – ez az eredmény más marketing-controlling tevékenységre irányuló vizsgálatnál is hasonló eredményt hozott.



15. ábra.
Marketingtevékenység eredményességének kiterjedtsége

Forrás: saját kutatás

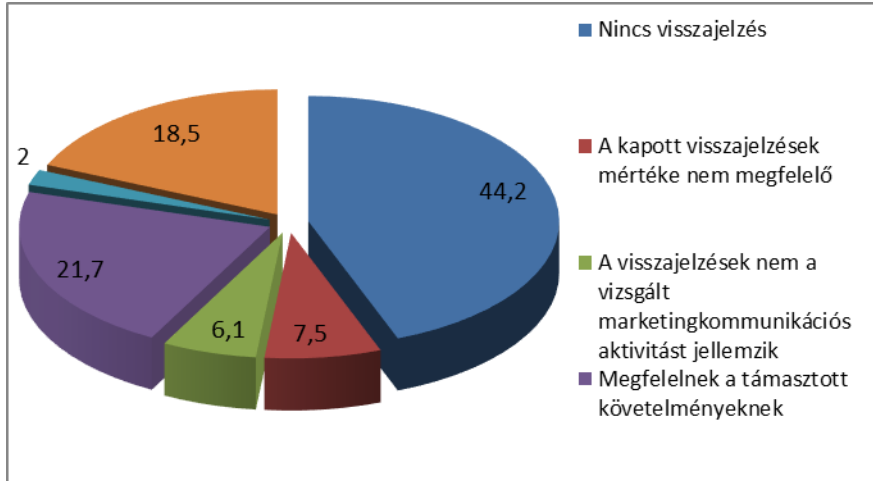
A következő diagram (16. ábra) a marketingakciók pénzügyi hatásainak vizsgálati időtávját mutatja. Más kérdésekhez hasonlóan 61,6%-a a megkérdezett családi vállalkozásoknak nem vizsgálja a pénzügyi hatásokat. Közvetlenül az akció után a vállalkozások 5,9%-a vizsgálta, 8,1%-uk az akciót követő hetekben, 8,6%-uk pedig az akciót követő hónapokban. A megkérdezettek 4,7%-a az akciót követő évben is vizsgálja a hatásokat. A vállalkozások kisebb részt érzékelik, hogy a marketingtevékenység pénzügyi hatása hosszabb távon jelentkezik.



16. ábra.
Marketingakciók pénzügyi hatásvizsgálatainak időtávja

Forrás: saját kutatás

Érdekes, hogy csak a vállalkozások 44,2%-a mondja azt, hogy nincs visszajelzés a marketingtevékenység eredményességéről (17. ábra). A visszajelzést kapó vagy készítő vállalkozások legnagyobb része elégedett a kapott visszajelzésekkel (21,7%). 7,5%-uk szerint a visszajelzések mértéke nem megfelelő, míg 6,1%-uk szerint a kapott visszajelzések nem az adott marketingkommunikációs aktivitást jellemzik. 2%-a a családi vállalkozásoknak széleskörűen informált a marketingtevékenység eredményességéről. Elég nagy arányt képviselt a választ nem adók száma (18,5%).

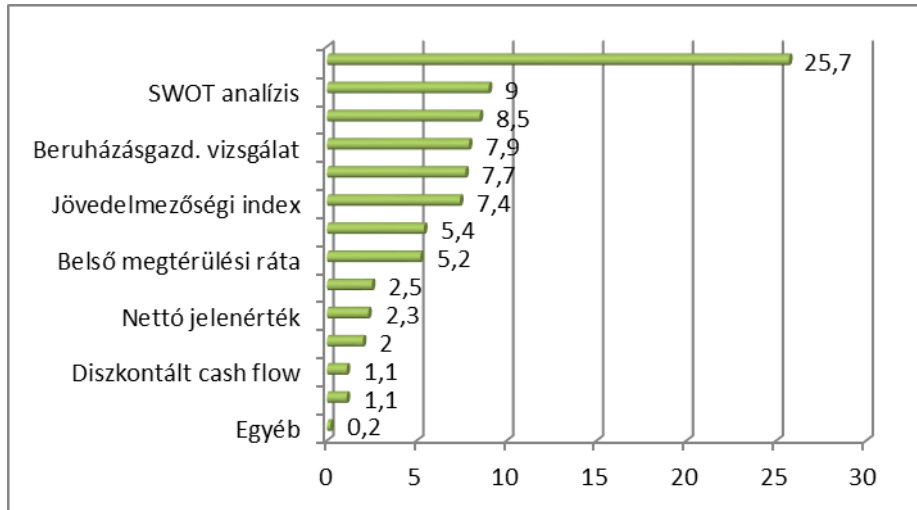


17. ábra.

Elégedettség a marketingkommunikációs tevékenység eredményességéről szóló visszajelzésekkel

Forrás: saját kutatás

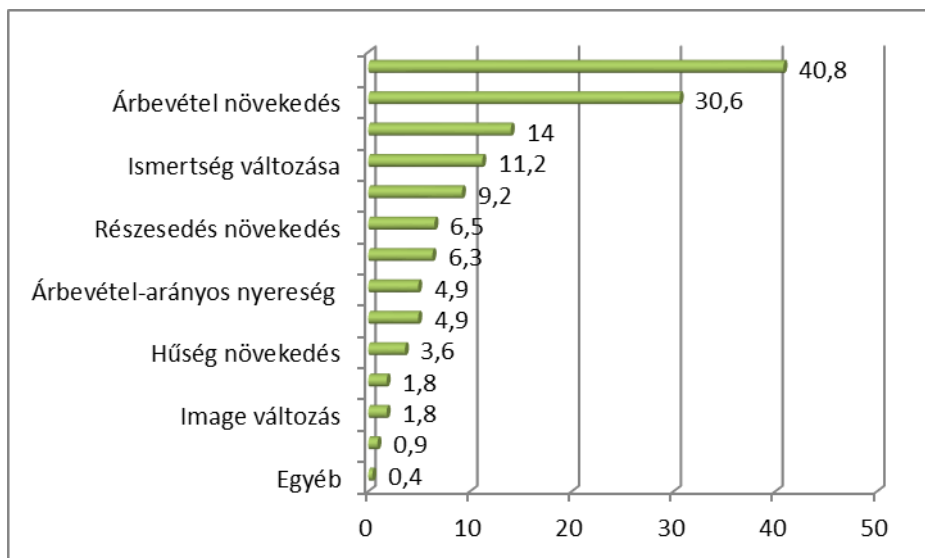
A 18. ábra a családi vállalkozások által alkalmazott marketingtervezési eszközöket és azok alkalmazási gyakoriságát mutatja. A kérdésből az is kiderül, hogy a családi vállalkozások mindössze 25,7%-a készít marketingtervet. A mintában szereplő családi vállalkozások legtöbbje a tervezés során a SWOT analízist alkalmazza a legtöbbször (9%). A második leggyakrabban alkalmazott eljárás a marketingtervezés során a megtérülési idő számítása (8,5%), a harmadik pedig a beruházásgazdaságossági eljárások alkalmazása (7,9%). Ezeket követi a benchmarking (7,7%), a jövedelmezőségi index (7,4%), az életciklus elemzés (5,4%) és a belső megtérülési ráta (5,2%). A többi tervezési technika vagy eljárás csak 1-2%-os „népszerűségnek örvendett”.



18. ábra
Marketingtervezés a családi vállalkozásoknál (%)

Forrás: saját kutatás

A következő kérdés a „milyen mutatók segítségével vizsgálják a marketingakciók eredményességét” volt (19. ábra). Itt a válaszadók 40,8%-a állította, hogy vizsgálja a marketingtevékenység eredményét. A legnépszerűbb mutató az árbevétel növekedésének a vizsgálata (30,6%). A második legkedveltebb mutató a vásárlói elégedettség volt, de már csak 14%-ot ért el. Harmadik 11,2%-kal az ismertség változása, negyedik 9,2%-kal a profit növekedés. Ezt követi a részesedés növekedése (6,5%), az attitűdváltozás (6,3%), az árbevétel-arányos nyereség (4,9%) és a befektetés megtérülése (4,9%) mutatók.

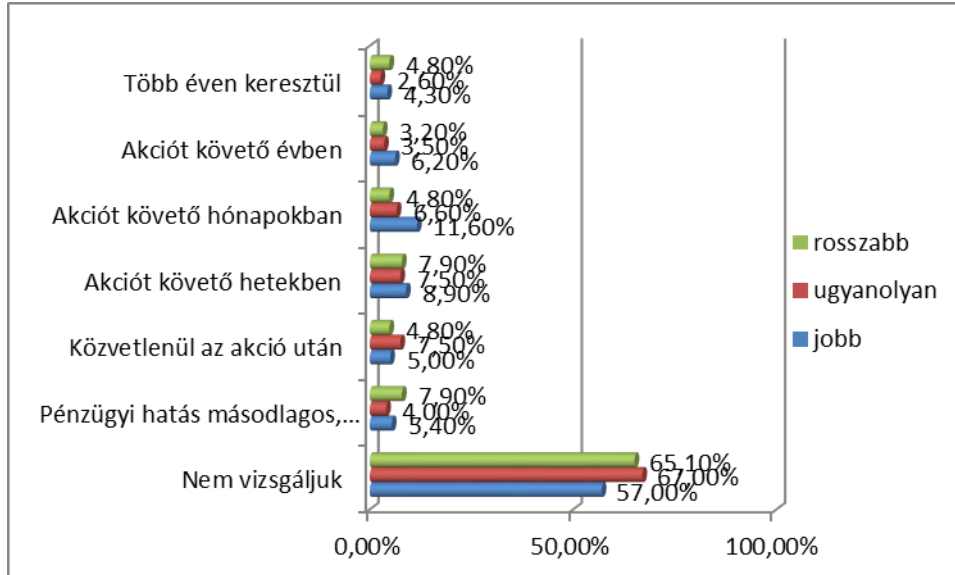


19. ábra.
Marketing eredményesség vizsgálata a családi vállalkozásoknál (%)

Forrás: saját kutatás

6 A családi vállalkozások eredményességét befolyásoló tényezők

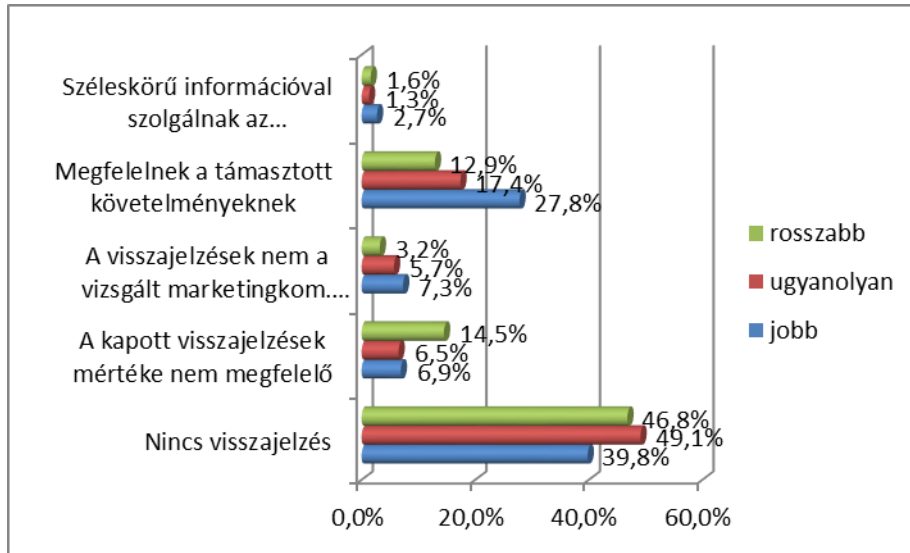
A következőkben azt vizsgáltam, hogy a vállalkozás által végzett vizsgálatok időtávja hatással bír-e a vállalkozás eredményességére. Szignifikáns kapcsolatot a változók között nem sikerült igazolni, azonban a megoszlási viszonyszámok alapján megfigyelhetünk eltéréseket. Eleve a marketingakciók eredményeit nem vizsgáló családi vállalkozások között nagyobb volt azok aránya, akik rosszabb piaci helyzetet érzékeltek. Ugyancsak érzékelhető a különbség a vizsgáldást az akciót követő hetekben, hónapokban vagy évben folytatók és a többi csoport között. Előbbiek esetében a jobban teljesítők érzékelhetően többségben vannak a rosszabb piaci helyzetűekhez képest (20. ábra).



20. ábra.
A marketingakciók vizsgálati időtávja és érzékelt piaci helyzet

Forrás: saját kutatás

A kapott visszajelzések kiterjedtsége illetve a velük való elégedettség és a családi vállalkozás által érzékelt piaci helyzet szintén nem mutat szignifikáns kapcsolatot egymással. A megoszlási viszonyszámok vonatkozásában azonban itt is kapcsolatot vélhetünk felfedezni a kapott visszajelzések kiterjedtség és minősége valamint a vállalkozás eredményessége között. Amennyiben megnézzük azokat a vállalkozásokat, ahol nincs visszajelzés a marketingtevékenységről, úgy azt látjuk, hogy ott arányaiban nagyobb a rosszabbul teljesítők száma. Ugyancsak azt láthatjuk, hogy ha a visszajelzések mértéke nem megfelelő, akkor jelentősen rosszabb a piaci helyzete a vállalkozásnak. Ha a kapott visszajelzések megfelelnek a követelményeknek, akkor az a vállalkozás is nagyobb eséllyel jobban teljesített (21. ábra).

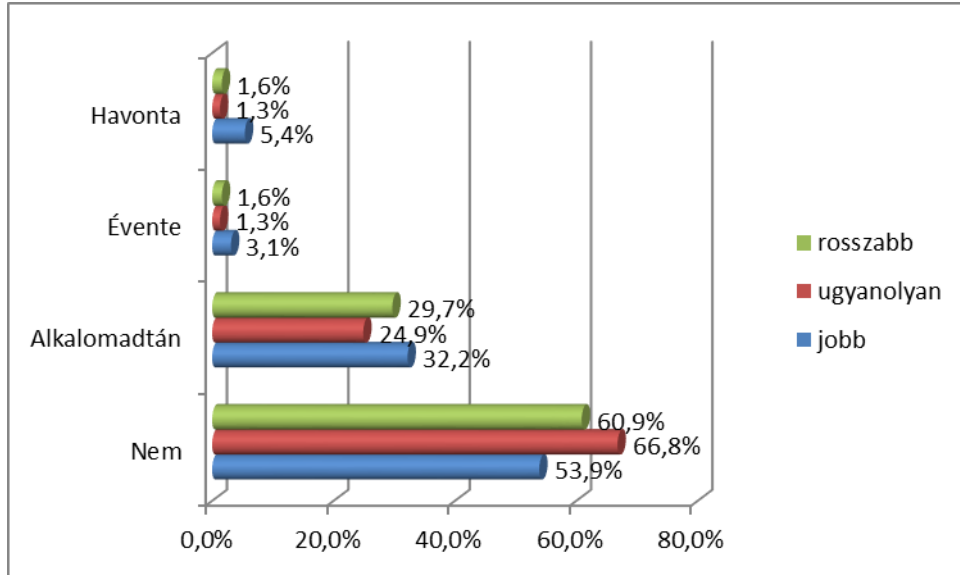


21. ábra

Visszajelzések kiterjedtsége illetve a velük való elégedettség és a családi vállalkozás által érzékelt piaci helyzet

Forrás: saját kutatás

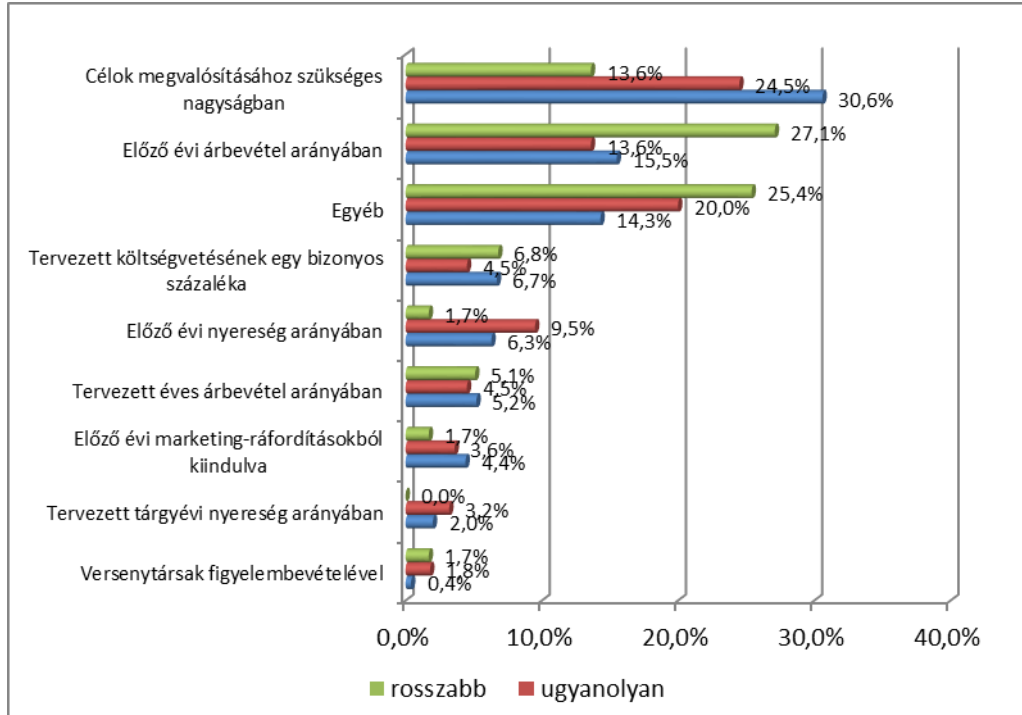
A következő lépésben azt vizsgáltam meg, hogy kimutatható-e kapcsolat a versenytársak marketingtevékenységének vizsgálata és a vállalkozás érzékelt piaci helyzete között (22. ábra). Azt feltételeztem, hogy amennyiben a vállalkozások figyelik versenytársuk marketingaktivitását úgy eredményesebbek tudnak lenni, tehát javul az érzékelt piaci pozíciójuk. Ezt a feltevést a szokásosan elfogadott 5%-os szignifikancia szinten nem tudtam igazolni, 7,8%-os szignifikancia szinten azonban már igazolható lenne. A megoszlási viszonyszámokból azonban látható, hogy amennyiben a családi vállalkozás vizsgálja versenytársai marketingtevékenységét, úgy az piaci helyzete is jobb, mint azoknak, akik nem vizsgálják, vagyis arányaiban nagyobb a jobb helyzetben lévő vállalkozás.



22. ábra
Versenytársak vizsgálata és piaci helyzet

Forrás: saját kutatás

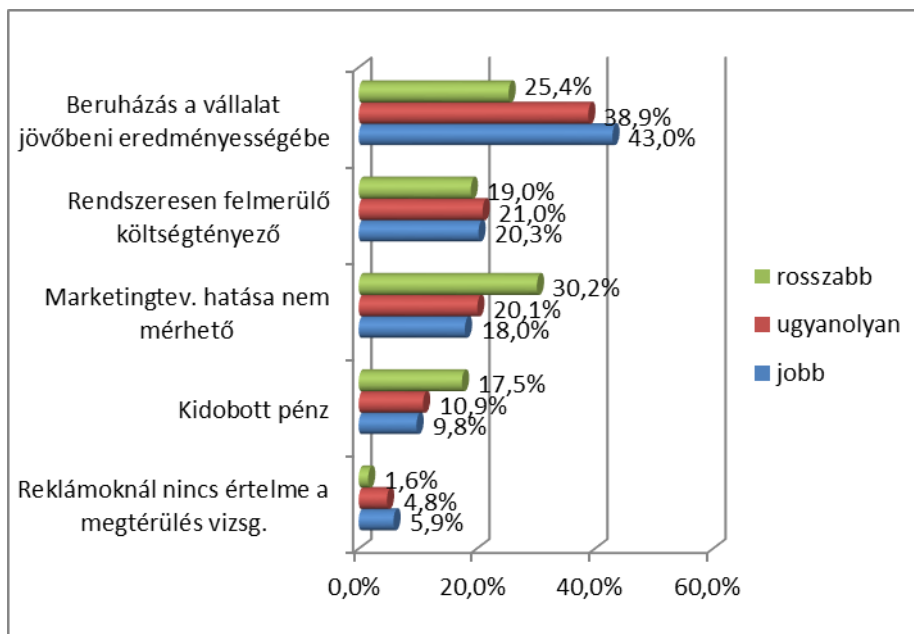
Szintén vizsgáltam a marketing-költségvetés kialakítása és a családi vállalkozás piaci helyzete közötti kapcsolatot (23. ábra). Sajnos szignifikáns kapcsolatot itt sem sikerült igazolni, de a megoszlási viszonyszámok között bizonyos esetekben jelentős eltérések mutatkoznak. Megfigyelhető, hogy azon családi vállalkozások, amelyek marketing-költségvetésüket a céljaikhoz igazítják, jóval nagyobb arányban mutat piaci pozíciójuk javulást, mint azoknak, amelyek az előző évi árbevétel arányában határozzák ezt meg. De azon vállalkozásoknál is magasabb a jobb pozícióban lévő, amelyek a nyereségből kiindulva határozzák meg a marketing-költségvetésüket.



23. ábra.
Marketing-költségvetés kialakítása és a piaci helyzet kapcsolata

Forrás: saját kutatás

Kutatásom során vizsgáltam a marketing-ráfordítások megítélése és a piaci helyzet kapcsolatát is (24. ábra). Érdekes módon azon családi vállalkozások, ahol a marketing-ráfordításokra beruházásként tekintettek, ott magasabb volt a jobb piaci helyzetben lévő vállalkozások aránya (43%), mint a rosszabb helyzetben lévőké (25%). Azok a vállalkozások, amelyek a marketing-ráfordításokra kidobott pénzként tekintettek, ott valóban csak kidobott pénz volt a marketing, mivel piaci helyzetük általában romlott (17,5%), és csak kisebb részüknél volt jobb a helyzet (9,8%). De lényegesen több volt a rosszabb piaci pozícióba került vállalkozás annál a csoportnál is, amelyek szerint a marketing hatása nem mérhető.



24. ábra.
Marketing-ráfordítások megtétele és a piaci helyzet kapcsolata

Forrás: saját kutatás

Konklúzió

Előzetes feltevéseimnek megfelelően a vizsgálatok alátámasztják: a magyar családi vállalkozások jelentős hátránnyal bírnak a marketing és a marketingcontrolling terén a nagyvállalatokkal szemben. A családi vállalkozások meghatározó része nem készített marketing tervet és nem elemezte a marketingtevékenységének az eredményességét. Amennyiben a vállalkozások mégis alkalmaztak elemzési eszközöket, úgy azok általában csak a legkezdetlegesebbek voltak. Nyilván a fenti megállapítások megtételénél arra is figyelemmel kell lennünk, hogy a magyar családi vállalkozások jó része mikro- és kisvállalkozás, esetleg középvállalat, valamint a vizsgált mintában ez még sarkalatosabban a mikrovállalkozások felé tolódik, a közepes vállalkozások aránya pedig csak 2,5%, ami jelentő alulreprezentáltságot jelent az utóbbi vállalatméret esetén.

Kutatásom során számos marketingjellemezőjét vizsgáltam a családi vállalkozásoknak, továbbá bizonyos jellemzők esetleges kapcsolatait. A kutatás legfontosabb része a családi vállalkozások marketingjellemezőinek és az eredményesség kapcsolatának a vizsgálata volt. Az eredményességet jelen vizsgálat esetében csak egy kategória szerint közelítettem meg, ez pedig az volt, hogy a vállalkozás piaci helyzetének az alakulása: javult, romlott vagy változatlan maradt? A kutatás további feldolgozása során más eredménykategória is

bevonásra kerül majd, hogy a marketingjellemzők hatásait ezeken is vizsgáljam. A piaci helyzet alapján azonban nem sikerült a keresztábra vizsgálatok során szignifikáns kapcsolatot igazolni a vizsgált marketingjellemző és a piaci helyzet, mint eredménykategória között. Tehát a különböző marketingjellemzők, eszközök, eljárások megjelenése a családi vállalkozások tevékenységében nem okoz statisztikailag igazolható eredményhatást a piaci helyzet vonatkozásában. Ami véleményem szerint nem jelenti azt, hogy nincs is, mindössze jelen esetben nem sikerült igazolni. A megoszlási viszonyszámok alakulása az esetek jórésztében alátámasztja ezt a feltevést, de ez nem elégséges az igazolásához. További vizsgálataim során a fenti feltevés igazolására fogok törekedni.

Irodalomjegyzék

- [1] Chua, J. H., Chrisman, J. J. and Sharma, P. (1999): Defining the Family Business by Behavior. Entrepreneurship: Theory and Practice Summer 1999: 19.
- [2] Howorth, C., –Rose, M., –Hamilton, E., (2009): Definitions, Diversity and Development: Key Debates in Family Business Research in The Oxford Handbook of Entrepreneurship
- [3] Katona F. (2015): A marketing-kontrolling alkalmazásának jelentősége a magyar kis- és közepes vállalkozások eredményességében. Szent István Egyetem, Doktori Iskola, Gödöllő
- [4] Magyar Marketing Szövetség (2015): KKV-ek helyzete Magyarországon <http://www.marketing.hu/hirek/667-kkv-ek-helyzete-magyarorszagon>
- [5] Mandl, I. (2008): Overview of Family Businesses Relevant Issues, Final Report, KMU Forschung Austria
- [6] Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III.: tanulmánykötet. Óbudai Egyetem, Budapest, pp. 7-34.
- [7] Szabó A. (2013): Family Businesses in the European Union. Erenet Profile, Vol. VIII., No. 4, pp. 5-16.
- [8] Thomassen, A. J. (2007): Family Business in the Netherlands: Historical perspective and future issues. PowerPoint Presentation for the EC
- [9] Tóth-Bordásné Dr. Marosi Ildikó (2014): Családi vállalkozások elmélete és gyakorlata. Óbudai Egyetem, Budapest

Fast fashion márkák szerepe a fiatalok önkifejezésben¹

Dr. Kelemen-Erdős Anikó


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

Kőszegi Zsuzsanna

Marketing gyakornok, eSense Zrt.
koszegi.zsuzsanna.a@gmail.com

Absztrakt: A ruházati piac körforgását jelentősen növelő, rövid időtartamon belül innovációra képes, egyúttal az eldobást serkentő, gyorsan megújuló divat, a fast fashion kapcsán vizsgáljuk a fogyasztók márkákhoz való viszonyát. Célunk az újdonságra nyitott fiatalok körében elemezni a márkakötődés tényezőit, szintjeit, a kapcsolat erősségét. A ruházati cikkek felhalmozására irányuló instrumentális materializmushoz köthető jellemzőkből kiindulva, a márkákhoz fűződő státusfogyasztást mint a fogyasztás révén elérni kívánt célt vizsgáljuk. A ruhadarabként azonosítható funkcionális kapcsolaton, majd az azonosuláson keresztül az önkifejezésig. A tényezőket a szekunder kutatás alapján meghatározott skálarendszer, valamint az önkifejező márkakötődés modelljén keresztül (brand engagement in self-concept, BESC) vizsgáljuk. Empirikus, elektronikus megkérdezés alapján 337 fiatal márkakötődését elemeztük Magyarországon. Az eredmények alapján a márkás ruházati termékek és az önkifejezés kapcsolatára következtethetünk. Az önkifejező márkakötődés, a márkák és az énkép, illetve önimázs kapcsolata a magyar fiatalok közel egyharmadára jellemző.

Kulcsszavak: fogyasztói magatartás, fast fashion, instrumentális materializmus, BESC

 1 „Az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-16-4/III. kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült.”

Bevezetés

A társadalom meghatározó jelensége a divat, meghatározza kultúránkat, magatartásmintákat nyújt, melyek követése, illetve elvetése is jellemezheti az egyén magatartását, ily módon számos pszichológiai, társadalmi, szociológiai, kulturális, gazdasági vetülete lehet. A rövidebb időintervallumok jellemezte, gyorsan tovatűnő divathullámok mellett egyes irányzatok divattrendként (Bakewell et al. 2006), illetve ellentrendként is azonosíthatók, gyakran ciklikus, visszatérő jelenségek. Ugyanakkor szükséges elkülönítenünk a hosszabb perióduson, több éven át uralkodó fogyasztói magatartás trendektől, annak ellenére, hogy ez utóbbiak szerepe vitathatatlan a divattal kapcsolatos fogyasztói döntésekben (Töröcsik, 2011). Publikációnkban a jelenség gazdasági, ezen belül is marketing irányaira fókuszálunk.

A divat kollektív fogyasztói magatartásra épülő, széleskörűen elfogadott sztenderd (Gronow, 1997, Kovács, 2007). A széleskörű elfogadás a fogalom egyik kulcsa, mert a társadalmi elfogadásra utal, mely egyúttal a társadalmi beazonosítást is lehetővé teszi. A divat követői fogyasztói bázist jelentenek, mely lehetőséget ad a kínálat hatékonyabb hozzárendelésére a fogyasztókhöz. A divatdiktátorok, illetve divattervezők határozzák meg a követendő stílust, stíluselemeket, irányvonalat. A divatteremtés, a vállalati indíttatású termék- és szolgáltatás innovációk hajtóereje, mely a gyors avulás következtében arra ösztönzi a fogyasztót, hogy a terméket élettartamán belül lecserélje. Kandikó (1982, p. 63.) ezt a fajta avulást „erkölcsi kopás”-nak nevezi. Ez a piaci modell, melyben a vevő nem kiindulópontja a fejlesztésnek, kevéssé egyezik meg a marketing legújabb irányzatainak vevőorientációjával (pl.: SDL: service-dominant logic, szolgáltatásközpontú elmélet, CDL: customer/consumer-dominant logic, vevőorientált elmélet)², mégis a gazdaság hajtóerejét jelenti. A kölcsönös értékteremtés néhány szűk szegmensben jellemző. Ennek keretében előfordulnak vevőközpontú, ügyfél indíttatású, vagy akár közösségi kezdeményezések, melyek előtérbe helyezik a vevők igényeit, a közös, kölcsönös-értékteremtést (Kelemen-Erdős, 2015). A közösségi média teret biztosít például a crowdsourcingnak, melynek során egyedi tervezésű tárgyakat (pl. ruházati termékeket, lakberendezési tárgyakat) tervezhetnek a vásárlók. A vállalat ezekhez rendel kompetenciáit, integrálja erőforrásait, melynek révén egyedi termékek jönnek létre. Egy-egy darab annyira népszerű lehet, hogy nagyobb volumenű, akár tömegszerű előállítás és értékesítése is megkezdődhet, ezzel divatot teremtve. A divat ily módon elősegíti a tömegszerű fogyasztást, meghatározhatja annak valamennyi területét. Többek között jelentősen hat a táplálkozásra, a műszaki cikkek fogyasztására, a lakberendezésre és az öltözködésre, melyeket Kovács (2007, p. 19.) „divatjavak”-nak nevez. A divat a

² Nincs elfogadott magyar elnevezése az elméleteknek, a service-dominant logic megközelítést leggyakrabban SDL-ként említik, a customer/consumer-dominant logic nem szerepel a hazai szakirodalomban.

termékekhez kötődő hasznosság, érték mellett élvezeti, élményértéket is biztosít a fogyasztónak (Bannister–Hogg, 2004).

A divat két ellentétes fejlődési irányát az ún. slow fashion és a fast fashion jelenti.³ A slow fashion a jó minőségű, hosszantartó, időálló divatcikkre vonatkozik, amelynek ellátási láncja lényegesen hosszabb. A „slow” nem csak a sebességre, sokkal inkább a változatosságra értelmezhető (Fletcher, 2013). Míg a fast fashion az avulást, megújulást hangsúlyozza: felsőkategóriás, gyakran a nagy divatházak kollektói alapján tervezett, szezononként, – vagy akár ennél rövidebb idő alatt is, – elavuló, cserélődő, olcsóbb anyagokból, a költséghatékonyság jegyében a végletekig optimalizált gyártási folyamatok révén előállított, kedvező áron kínált darabok jellemzik (Gronow, 1997, Fletcher, 2013, Viardot–Nylund, 2017). Az irányvonalat, rendszert folyamatosan fejlesztő Inditex csoport, ezt „instant fashion”-nek nevezi (Viardot–Nylund, 2017).

Az öltözködést amellet, hogy racionális tevékenység, funkcionális fogyasztással indokolhatjuk, adott jövedelmi szint felett inkább emocionális, érzelmi érintettség, involvement jellemző. Ugyanakkor gyakran jövedelmi szinttől függetlenül státusfogyasztás határozza meg. A divat lehetővé teszi az egyén számára karakterének formálását egyrészt annak érdekében, hogy énképét formálhassa, másrészt az önkifejezés eszköze, az önimázs kialakításán keresztül lehetőséget teremt arra, hogy az egyén a külvilág felé úgy láttassa magát, ahogy szeretné. A személyiségjellemzők, az egyéni értékrend mellett a vásárlási fizikai környezet és a fogyasztás körülményei határozzák meg elsősorban a vásárlói döntést (Casidy Mulyanegara–Tsarenko, 2009). Ugyanakkor a kulturális különbségek alapján eltérő a tudatos divatfogyasztás mértéke (Parker, 2004).

A fast fashion márkák szerepét az önkifejezés lehetőségeként, szakirodalmi áttekintés keretében vizsgáljuk.

1 Szakirodalmi áttekintés

1.1 Instrumentális materializmus

A materialisták az önimázs kifejezésére a javakat alkalmazzák, úgy vélik, elsődlegesen a termékek alkalmasak társadalmi státus kifejezésére (Webster–Beatty, 1997). Az énkép és a márkafogyasztás összekapcsolódását az instrumentális materializmus írja le: a fogyasztás hozzájárul az egyéni célrendszer eléréséhez (Csikszentmihalyi–Rochberg-Halton, 1983). Az instrumentális materialista fogyasztók körében a márkák státusszimbólumot jeleznek, így tulajdonlásuk

³ A magyar szakirodalom nem talált a slow, illetve a fast fashion kifejezésekre megfelelő magyar fordítást.

összefügg a vágyott társadalmi státuszpozíció elérésével, fogyasztásuk hátterében a társadalmi előrelépési célkitűzés áll (Wang– Wallendorf, 2006, Loulakis–Hill, 2010). Ez különösen tetten érhető a fiatalok körében (Csikszentmihalyi–Rochberg-Halton, 1983), illetve a divatruházat fogyasztásában (Eastman et al. 1999).

Az instrumentális materialista felfogás nem szab ésszerű határt a felhalmozásnak (Csikszentmihalyi–Rochberg-Halton, 1983, Eastman et al. 1999). A fast fashion gyorsan reagáló alaptermészete pedig felerősíti azt a vágyat a fogyasztóban, hogy irracionális mennyiséget birtokoljon bizonyos divatcikkekből. A fogyasztás jellegét és mértékét a vágyott társadalmi csoport normái, illetve a csoportkonformitás igénye határozza meg. A fiatalok nyitottak a fast fashion megújuló kínálatára, gyakran emocionálisan, akár szabadidő eltöltési lehetőség keretében vásárolnak (Gama, 2013, Molenaar, 2016).

Célunk a fiatalok körében a vásárlási szokások, jellemvonások, motivációs tényezők elemzése az instrumentális materializmus nézőpontjából. A fenti szakirodalom alapján célunkkal összefüggésben a következő hipotéziseket fogalmazzuk meg:

H1: A fiatalok márkás ruházati termékek révén való önkifejezése és a mások révén való felismerése között kapcsolat van.

H2: A fiatalok felhalmozzák a fast fashion ruházati cikkeket.

H3: A fiatalok elsősorban emocionális döntésre alapozzák a divatcikkék vásárlását.

1.2 Az önkifejező márkakötődés

A divat szociológiai, társadalmi relevanciája meghatározza önkifejező, identitást, önazonosságot jelző szerepét (Hines–Bruce, 2007, Rageh–Spinelli, 2012). A márka, és különösen az elkötelezettség, kötődés egyes márkák iránt, hozzájárul az egyén értékrendjének, stílusának a közvetítéséhez a társadalom tagjai számára (Parker, 2004, Sprott et al. 2009, Choi et al. 2010, Hines–Bruce, 2007). Ez a fajta önkifejezés, illetve az énkép kivetítése a környezet számára Sprott, Czellar és Spangenberg (2009) önkifejező márkakötődés koncepciója (a továbbiakban BESC (brand engagement in self-concept)⁴, mely alkalmas a márkához való személyes viszony elemzésére.

A BESC-et eredetileg egy harminckét állításból álló listát alkalmazva, pszichometrikai eljárás alapján fejlesztették ki, a sorozatos skálatesztelés eredményeként nyolc állítást fogalmaz meg (Sprott et al. 2009). A kutatócsoport vizsgálatai rámutatnak, hogy magas BESC értékek esetén a fogyasztók márkaképe, kötődése egyaránt erőteljesebb, márkahűségük valószínűbb amellet, hogy önmagukat és az életet is optimistán közelítik meg.

⁴ A BESC még nem szerepel a hazai szakirodalomban, úgy gondoljuk, hogy az önkifejező márkakötődés fordítás kellően megragadja annak lényegét.

A BESC skálarendszere a fogyasztó egyes márkákhoz kapcsolódó érzelmi kötődését vizsgálja, képes mérni a márka és az énkép összefüggéseit, fókuszpontja alapvetően három kérdéskörre terjed ki (1. táblázat):

- személyes kapcsolat alapvető dimenziója, annak fennállására, illetve erősségére utal (1, 3, 5), szorosabban értelmezve valamennyi kérdés ide tartozik, a kapcsolat erőssége a szimpátiától az azonosulásig terjed;
- a fogyasztó mennyire vetíti ki énképére a márka imázsát, hogyan látja önmagát (2, 4, 6, 7);
- a fogyasztó mennyire fejezi ki, láttatja magát a márka révén (4, 8).

Az önkifejező márkakötődés (BESC) dimenziói

1. Különleges kapocs van köztem és a márkák között, amiket kedvelek.
 2. Úgy gondolom, hogy a kedvenc márkáim a részemet képezik.
 3. Gyakran érzek személyes kapcsolatot köztem és az általam preferált márkák között.
 4. Egy részem jellemezhető az életemben fontosnak tartott márkák révén.
 5. Úgy érzem, mintha egy szoros személyes kapcsolatom lenne a márkákkal, amiket a legjobban szeretek.
 6. Azonosulni tudok a számomra fontos márkákkal.
 7. Van kapcsolat az általam kedvelt márkák és aközött, ahogy látom magamat.
 8. A kedvenc márkáim fontos jelzői annak, aki vagyok.
-

1. táblázat:

A BESC (önkifejező márkakötődés) skála

Forrás: Spratt et al. 2009, 96. o.

Kutatásunk célja a fast fashion ruha- és kiegészítő divathoz köthető önkifejező márkakötődés vizsgálata a nemzetközi márkák körében a hazai piacon, ezért a következő hipotéziseket vizsgáljuk.

H4: Az énképet meghatározó tényezők között kapcsolat van.

H5: A márkákhoz kapcsolódó önkifejezés dimenziói között összefüggés van.

H6: Elkülöníthető a fiatalok egy csoportja, akikre különösen jellemző az önkifejező márkakötődés.

1.3 Instrumentális materializmus és az önkifejező márkakötődés szintézise

Az instrumentális materialista felfogás és az önkifejező márkakötődés közös vonása, hogy a márkát, az anyagi javakat eszközként alkalmazza, ugyanakkor önkifejezés esetén a fogyasztó kapcsolata, érzelmi/értelmi érintettsége (involvement), emocionális kötődése a meghatározó, míg a materialista megközelítés szerint a márka racionális eszköz. Ugyanakkor mindkettő célja lehet a társadalmi státus kifejezése (2. táblázat).

Az egyéni motivációt a materializmus, a státusfogyasztás, valamint a BESC koncepcióját vizsgálva Goldsmith, Flynn és Clark (2012) rámutatott, hogy azok a

vásárlók, akik elkötelezettek a vásárlás során, jellemzően a tárgyakhoz is kötődnek, ezáltal materialisták és a márkákat arra használják, hogy státusukat kifejezzék.

| Márka fogyasztás | Instrumentális materialista nézőpont | BESC (önkifejező márkakötődés) koncepciója |
|------------------|--------------------------------------|--|
| racionális | + | - |
| emocionális | - | + |
| célja státus | + | + |

2. táblázat:

Az instrumentális materializmus és az önkifejező márkakötődés kapcsolata a divattal összefüggésben

Forrás: Eastman et al. 1999, Wang–Wallendorf, 2006, Sprott et al. 2009, Loulakis–Hill, 2010, Goldsmith et al. 2012 alapján saját szerkesztés

Az erősen materialista jegyeket mutató fogyasztók divattudatosak, amelynek következtében státusfogyasztással jellemezhetők, míg azok a fogyasztók, akik kevésbé materialisták nem sorolhatók a státusfogyasztók közé (Lertwannawit–Mandhachitara, 2012).

2 Módszertan

A fiatalok márkakötődése erőteljesebb, fast fashion preferenciái meghatározóbbak (Csikszentmihalyi–Rochberg–Halton, 1983, Joy et al. 2012), ezért elbírálásos mintavételt alkalmazva a 20-29 éves korosztályt kérdeztük meg a hazai piacon elérhető fast fashion márkapreferenciáiról. A fiatalok leginkább online elérhetők, ezért a kérdőívet elektronikusan, fiatalok között osztottuk meg. Az online platformot azért is tartjuk megfelelőnek, mert ily módon az érzelmi kötődés nem közvetlenül kontrollált, így vélhetően a megkérdezettek szabadabban válaszolnak a kérdésekre, nem tartanak a kérdezőbiztos esetleges véleményétől, kevésbé jellemző a konformitás. Ugyanakkor a kutatás a mintavételi módszer miatt nem reprezentatív.

Hólabda technikát alkalmazva az első kérdőív kitöltőket arra kértük, hogy továbbítsák azt fiatal ismerőseiknek. Ennek eredményeként a kérdőívet 337 fő töltötte ki. A minta a húszas éveik elején járókat reprezentálja ($M_e = 21$). A megosztási kör eredményeként, illetve a nőkre jellemzőbb válaszadási hajlandóság miatt a nők felülreprezentáltak a mintában (260 nő, 77 férfi). Sprott et al. (2009) szerint az önkifejező márkakötődés nem függ a nemtől, ennek tekintetében ezért ez elfogadható.

A BESC skálát hét elemű Likert-skála alapján vizsgálva a fiatalok hazánkban kapható fast fashion márkákhoz való kötődését, önkifejezőmódját elemeztük. A fast fashion divat fogyasztásával kapcsolatos materialista jellemvonásokat öt elemű Likert-skála szerint kérdeztük meg.

A hipotézisek vizsgálatára állításlistát fogalmaztunk meg (3. táblázat). H1 alapján a divattermékekkel meghatározható önkifejezési és társadalmi státus célt az A1. és az A5. állításokkal vizsgáljuk. A márkák felhalmozását elemző H2 feltételezést az A3. állítás szerint vesszük górcső alá. Az emocionális vásárlói döntés dimenzióit (H3), melyek tovább árnyalják az A állítások körét a racionális magatartás (A2, A4) ellenében teszteljük.

| | |
|-----|--|
| A1. | Azért vásárolok meg legtöbbször egy divatcikket, mert ezzel is ki tudom fejezni magamat és a hovatartozásomat. |
| A2. | Kizárólag funkcionalitásuk miatt vásárolok ruházati cikkeket. |
| A3. | Szeretem, ha minél több divatcikkkel rendelkezem. |
| A4. | Mindig annyi ruhával rendelkezem, amennyit hordok. |
| A5. | Általában fontosnak tartom, hogy egy-egy általam hordott ruházati termékről a kortársaim meg tudják állapítani milyen márkája van. |

3. táblázat

A fast fashionre vonatkozó instrumentális materialista, valamint a vásárlás jellegére vonatkozó magatartásjegyek vizsgálatára meghatározott változók

Forrás: Saját szerkesztés

A BESC strukturált, előtesztelt skálát alkalmazva (1. táblázat) vizsgáljuk az önkifejező márkakötődés hazai érvényesülését (H5), illetve a dimenziókhoz kötődő arányokat elemezve, klaszterelemzés alapján meghatározzuk azokat a fogyasztói csoportokat, melyek a leginkább jellemezhetők a márkák iránti elkötelezettség jegyeivel annak érdekében, hogy kifejezzék önmagukat. Sprott és társai (2009) elemzéséhez hasonlóan hétfokozatú Likert-skálát alkalmazunk, ahol az egy az „egyáltalán nem igaz” a hét a „teljes mértékben igaz” válaszokat jelenti.

3 Eredmények

A fiatalok márkás ruházati termékek révén fejezik ki önmagukat. Ez az önkifejezés, illetve a vágyott társadalmi státus kifejezése akkor jöhet létre, ha ezt mások felismerik, ezért fontos a két tényező kapcsolatának vizsgálata. Az első hipotézis a kutatás alapján alátámasztható ($\chi^2(16) = 52,813$, $p < 0.00$), ugyanakkor a kapcsolat gyenge (Cramer V = 0,198). Annak figyelembe vétele azonban fontos, hogy a kapcsolat irányát nem ismerjük, így az is előfordulhat, hogy a ruházati cikk azonosítása, mások révén való felismerése járul hozzá az önkifejezéshez.

A fiatalok vásárlási magatartását jellemző instrumentális materialista vonás vizsgálatára elemeztük a fast fashion ruházati cikkek felhalmozásának jellemzőjét. Ez azonban a megkérdezett fiatalok körében nem egyértelmű. Ugyan a minta legnagyobb része szeret minél több divatcikkkel rendelkezni ($M_o = 5$; teljes mértékben igaz rám), de a vizsgált sokaság számára ez nem valamennyi válaszadónak feltétlenül fontos ($\bar{x} = 3,25$, feltételezve, hogy az adatok intervallum

skálán mérhetők, a skálaértékek közötti távolságok egyenlők). A hipotézis ennek alapján nem vethető el.

Szekunder információk alapján (Gama, 2013, Molenaar, 2016) azt elemeztük, mennyire jellemző az emocionális jellegű vásárlás. Annak elemzése valószínűleg csak bolti környezetben lehetséges, hogy a vásárlói élmény milyen hatással van a vásárlásra. Így a kutatás előtérbe helyezte annak vizsgálatát, hogy a fiatalok mennyire jellemzően vásárolnak csak azért meg egy ruhadarabot, mert tetszik számukra, de alapvetően nincs szükségük rá. A kutatás nem támasztotta alá, hogy az effajta vásárlás jellemző lenne, mindössze 23,1% nyilatkozott úgy, hogy elsősorban nem a funkcionalitás, hanem egyéb érzelmi szempont miatt vásárol ruházati termékeket.

Az instrumentális materializmus, valamint a vásárlás jellegére vonatkozó változók (3. táblázat) megbízhatósági értékei rendkívül alacsonyak, így összességében a skála nem alkalmas a fast fashion fogyasztói magatartás összefüggéseinek vizsgálatára. Faktorelemzés keretében ugyan létrehozható két faktor, ezek azonban szakmai szempontból értelmezhetetlenek, adott faktoron belül ellentétes állításokat tartalmaznak. Ennek oka lehet, hogy a válaszadók teljesen eltérő módon gondolkodnak, nem lehet egyértelműen csoportokat megkülönböztetni az eltérő vélemények miatt, emellett az eredmények azt is tükrözhetik, hogy a válaszadók számára a kérdések nem voltak egyértelműen értelmezhetők. Ugyanakkor az állításrendszer egyes elemei közötti a fent megfogalmazott hipotézisek szerinti összefüggés vizsgálható, mely hozzájárul a jellemzők mintabeli relevanciájának vizsgálatához.

A BESC elemei ugyanakkor a hazai piacon is megbízhatóan értelmezhetők (Cronbach-alfa = 0,953). Az egyes tényezők együttes magyarázóerejére mutat rá, hogy egy-egy tényező törlésével csökken a megbízhatóság, illetőleg a Cronbach-alfa értéke az egyes állítások, paraméterek esetén csökken (4. táblázat). Az állításrendszer ily módon a témakört kellően megragadja.

| Adott elem törlése esetén a Cronbach-alfa (valamennyi vizsgált BESC változóra 0,953) értékei | |
|---|------|
| Különleges kapcsolat van köztem és a márkák között, amiket kedvelek. | ,948 |
| Úgy gondolom, hogy a kedvenc márkáim a részemet képezik. | ,945 |
| Gyakran érzek személyes kapcsolatot köztem és az általam preferált márkák között. | ,945 |
| Egy részem jellemezhető az életemben fontosnak tartott márkák által. | ,947 |
| Úgy érzem, mintha egy szoros személyes kapcsolatom lenne a márkákkal, amiket a legjobban szeretek. | ,946 |
| Azonosulni tudok a számomra fontos márkákkal. | ,946 |
| Van kapcsolat az általam kedvelt márkák és aközött, ahogy látom magamat. | ,949 |
| A kedvenc márkáim fontos jelzői annak, aki vagyok. | ,947 |

4. táblázat

Adott elem törlése esetén a Cronbach-alfa értékei önkifejeződő márkakötődést (BESC) meghatározó skála esetén

Forrás: Saját szerkesztés

A megbízhatósági vizsgálat eredményei alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy a változókat nem tömörítjük (nem végzünk faktorelemzést), valamennyi változót elemezzük nem hierarchikus klaszterelemzés keretében. Célunk a tipikus magatartással jellemezhető fogyasztói klaszterek, illetve a hatodik hipotézisnek megfelelően a BESC révén jellemezhető önkifejező márkakötődést mutató csoport azonosítása.

Előzetes nem hierarchikus elemzés alapján öt klaszter kialakítása tűnt célszerűnek amellet, hogy 23 kiugró értéket mutató válaszadót kiszűrtünk. Ward-féle eljárással, négyzetes euklideszi távolság mellett a 5. táblázatban bemutatott karakterisztikákat mutató csoportokat képeztük.

| Ward Mód-szer | Kapocs az egyén és a márka között | Egyén részét képezik a márkák | Személyes kapcsolat az egyén és a márka között | Egyén részben megfellel a márkáknak | Szoros kapcsolat a kedvenc márkákkal | Azonosulás a márkákkal | Kedvenc márkák és énkép kapcsolata | Kedvenc márkák az egyénre utalnak |
|---------------|---|-------------------------------|--|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | Átlag 1,1978 N 91 Szórás ,52111 | 1,1209 91 ,36010 | 1,0330 91 ,17954 | 1,0879 91 ,32140 | 1,0000 91 ,00000 | 1,1099 91 ,34803 | 1,2308 91 ,53907 | 1,0549 91 ,22914 |
| 2 | Átlag 2,0366 N 82 Szórás ,97430 | 1,8780 82 ,90799 | 1,5854 82 ,70187 | 1,5122 82 ,57185 | 1,4390 82 ,54654 | 2,4512 82 1,05588 | 2,9146 82 1,24921 | 2,1463 82 1,10131 |
| 3 | Átlag 5,0405 N 74 Szórás ,99917 | 4,9324 74 1,07692 | 4,4054 74 1,21541 | 4,3378 74 1,18526 | 3,8784 74 1,28162 | 5,0676 74 1,16256 | 5,1216 74 1,12204 | 4,9459 74 1,29162 |
| 4 | Átlag 2,6250 N 40 Szórás ,97895 | 3,1500 40 ,97534 | 2,5000 40 1,10940 | 3,3250 40 ,97106 | 2,3000 40 ,93918 | 3,8000 40 1,32433 | 3,8250 40 1,39390 | 3,1750 40 1,25856 |
| 5 | Átlag 4,7037 N 27 Szórás 1,10296 | 3,8519 27 1,23113 | 2,2593 27 1,05948 | 1,7778 27 ,80064 | 1,4815 27 ,70002 | 2,2593 27 1,37540 | 2,1852 27 1,24150 | 2,1852 27 1,14479 |
| □ | Átlag 2,8057 N 314 Szórás 1,78308 | 2,7102 314 1,72801 | 2,2643 314 1,54285 | 2,3089 314 1,53035 | 2,0000 314 1,36126 | 2,8344 314 1,80113 | 3,0000 314 1,80875 | 2,6242 314 1,76915 |

5. táblázat
Ward eljárás alapuló klaszterek

Forrás: Saját szerkesztés

A klasztereket az eredmények alapján a 6. táblázat szerint jellemeztük. A klasztereket a mintabeli arányok alapján rendeztük csökkenő sorrendbe, érzékeltetve a csoportok mintabeli relevanciáját. Ugyanakkor kiemeljük a harmadik klasztert, amely a BESC tényezők szempontjából meghatározó. Ennél a csoportnál (74 fő; 23,57%) jellemző a leginkább az önkifejező márkakötődés. A hatodik hipotézis ennek alapján alátámasztható.

A márkák révén láttatja magát a második, az „önkifejezők” csoportja is (82 fő; 26,11%), melynél a kedvenc márka megjelenik az énképben, az azonosulás bár jelen

van, kevésbé karakterizáló tényező. Ennél erősebb személyes kötődést jelenik meg a negyedik klaszterben, ahol az azonosulás, a kedvenc márka részese a fogyasztó énképének, a márka segítségével láttatják magukat (40 fő; 12,74%). Az ötödik klaszter a márkákkal személyes kapcsolatra törekvők, a „márkakapcsolatot keresők” köre (27 fő; 8,6%).

| Klaszter megnevezése | Klaszterhez tartozók száma | Klaszter jellemzői |
|--------------------------------|----------------------------|--|
| Racionális fogyasztók | 91 fő (28,98%) | Kapcsolatot és önkifejezést elutasítók: nem jellemző az önkifejező márkakötődés |
| Önkifejezők | 82 fő (26,11%) | Kedvenc márka megjelenik az énképben |
| Önkifejező márkakötődők | 74 fő (23,57%) | BESC szegmens, márkákkal énkifejezők: az önkifejező márkakötődés jellemző |
| Azonosulók | 40 fő (12,74%) | Kedvenc márka megjelenik az énképben, de fontos az azonosulás is |
| Márkakapcsolatot keresők | 27 fő (8,6%) | Márkákkal kapcsolatot fenntartók: a kapcsolati dimenzió erőteljes |

6. táblázat

A BESC tényezők alapján képzett klaszterek jellemzői

Forrás: Saját szerkesztés

Ugyanakkor a minta legnagyobb részét képező első klaszter (91 fő; 28,98%) arra mutat rá, hogy a megkérdezettek körében elsősorban a racionális vásárlás, kevésbé az önkifejezés és a márkakötődés dimenziója jellemző.

A negyedik és az ötödik hipotézist keresztábra elemzések keretében elemeztük, az elemzés valamennyi BESC tényező szerint szignifikáns kapcsolatot mutat, ugyanakkor ezek eredményei már két-két tényezőt vizsgálva sem megbízhatók, mert a cellaértékek 30-60 százaléka kevesebb, mint öt megfigyelési egységet tartalmaz. Az énképet meghatározó BESC 2, 4, 6, illetve 7 tényezői közötti összefüggés emiatt nem vizsgálható megbízhatóan, mely későbbi kutatások során a negyedik hipotézis további vizsgálatát teszi szükségessé.

Az önkifejezés dimenziói, mely szerint a márkák részesei az énképnek, a BESC 4. és 8. meghatározó szempontja közötti kapcsolat vizsgálatával meghatározható. A kapcsolatot keresztábra elemzés alapján vizsgáltuk. Ennek eredményei szerint szignifikáns, közepesen erős kapcsolat van a két tényező között ($\chi^2(36) = 369,816$, $p < 0,00$, Cramer V = 0,428), ugyanakkor ez az eredmény sem megbízható, mert a cellaértékek 61,2%-a kevesebb, mint öt tényezőt tartalmaz.

A BESC tényezők összességében azonban megbízható vizsgálatot tesznek lehetővé (4. táblázat), klaszterelemzés alapján jól elkülöníthető csoportokat meghatározva.

Összegzés

Az instrumentális materializmus megközelítésmódja a márka vásárlás mint eszköz alkalmazása az egyéni önkifejezésre az önkifejező márkakötődés modellben

teljesedik ki. Az önkifejezés egyrészt a márkához kötődő kapcsolat szorosságára utal, másrészt meghatározza azt, hogy az egyén hogyan látja, illetve láttatja magát. A márkák befolyásoló szerepe ennek alapján kiterjed az önazonosság, az énkép továbbá az önimázs területeire.

A szakirodalom leggyakrabban önkifejező fogyasztásként utal a divatfogyasztásra (Parker, 2004, Sprott et al. 2009, Choi et al. 2010, Hines–Bruce, 2007), a racionalitás előtérbe kerülése a fogyasztók tudatos választásával magyarázható, mellyel összefüggésben ruházati termék vásárlás során a jelenlegi divattrendekhez igazodnak.

A kutatás rámutat a márkás ruházati termékek és az önkifejezés kapcsolatára, illetve arra, hogy a fiatal fogyasztók egy csoportjának márkakötődése jellemezhető önkifejezéssel, az önkifejező márkakötődés egy-egy dimenziója karakterizálja ezt a kapcsolatot. Ugyanakkor a minta legnagyobb része, csaknem harmada nem mutat kötődést a márkákhoz. További kutatás feltárhatja az egyes szegmensek vásárlási szokásainak más jellemzőit is.

Bár a fast fashion márkák nem elég erősek ahhoz, hogy önkifejező márkakötődést generáljanak az általunk vizsgált korosztálynál, viszont kielégítik fogyasztási igényeiket a termékvonallal mélységével és trendekre gyorsan reagáló természetével.

A fogyasztóknál ily módon nem a márka idézi elő a vásárlást, hanem az, hogy a divatcikk mennyire nyeri el tetszésüket. Ebből következtethetnénk arra, hogy nagyobb mértékű az impulzusvásárlás, viszont ezek a termékek egyúttal funkciót is betöltenek, így sokan tudatosan olyan ruhákat és kiegészítőket keresnek, amelyek betöltik az elsődleges funkcióikat amellet, hogy impulzust, élményt, érzelmet válthatnak ki. Ennek eredményeként jellemezhető a fogyasztás önkifejezőként, melynek során az egyén ruhátárát úgy válogatja össze, hogy az összhangban legyen az ízlésével, érzelmeivel és a társadalom felé mutatott képpel.

Az eredmények hasznosíthatók STP stratégia (szegmentáció – célcsoportképzés - pozicionálás), valamint kiskereskedelmi stratégia meghatározásához, ezen belül kiemelten a márkaépítés és kommunikáció kialakításához a fast fashion boltok arculatának, atmoszférájának megteremtése során.

Felhasznált irodalom

- [1] Bakewell, C. – Vincent-Wayne, M. – Morgan, R. (2006): UK Generation Y fashion consciousness, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10 (2), pp. 169-180.
- [2] Bannister, E.N. – Hogg, M.K. (2004): Negative symbolic consumption and consumers' drive for self-esteem: The case of the fashion industry, *European Journal of Marketing*, 38 (7), pp. 850-868.
- [3] Casidy Mulyanegara, R. – Tsarenko, Y. (2009): Predicting brand preferences: An examination of the predictive power of consumer

- personality and values in the Australian fashion market, *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 13 (3), pp. 358-371.
- [4] Choi, T.M. – Liu, N. – Liu, S.C. – Mak, J. – To, Y.T. (2010): Fast fashion brand extensions: An empirical study of consumer preferences, *Journal of Brand Management*, 17 (7), pp. 472-487.
- [5] Csikszentmihalyi, M. – Rochberg-Halton, E. (1983): The Meaning of Things: Domestic Symbols and the Self, *The Journal of Consumer Affairs*, 17 (2), pp. 450-453.
- [6] Eastman, J.K. – Goldsmith, R.E. – Flynn, L.R. (1999): Status consumption in consumer behavior: scale development and validation, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7 (3), pp. 41-51.
- [7] Fletcher, K.: *Sustainable fashion and textiles: design journeys*, Routledge, 2013.
- [8] Gama, M. (2013): The ideology of consumption in fashion: a diachronic per. *Comunicação e Sociedade*, 24, pp. 221-231.
- [9] Goldsmith, R.E. – Flynn, L.R. – Clark, R.A. (2012): Materialistic, brand engaged and status consuming consumers and clothing behaviors, *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16 (1), pp. 102-119.
- [10] Gronow, J. (1997): *The Sociology of Taste*, 1997, Routledge, London.
- [11] Hines, T. – Bruce, M. (2007): *Fashion marketing*. Routledge.
- [12] Joy, A. – Sherry Jr, J.F. – Venkatesh, A. – Wang, J. – Chan, R. (2012): Fast fashion, sustainability, and the ethical appeal of luxury brands, *Fashion Theory*, 16 (3), pp. 273-295.
- [13] Kandikó J. (1982): Divat és marketing, *Közgazdasági Szemle*, 29 (1), pp. 63-78.
- [14] Kelemen-Erdős A. (2016): Főszerepben a fogyasztó? A service-dominant logic elmélet kritikus megközelítése, In: *Marketing hálózaton innen és túl. EMOK XXI. Országos Konferencia*, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 2016. augusztus 26-28.
- [15] Kovács K. (2007): A divattermékek fogyasztása, és a divatterjedés racionális és emocionális mozgatórugói, Pécsi Tudományegyetem, Pécs, Doktori értekezés.
- [16] Lertwannawit, A. – Mandhachitara, R. (2012): Interpersonal effects on fashion consciousness and status consumption moderated by materialism in metropolitan men. *Journal of Business Research*, 65 (10), pp. 1408-1416.
- [17] Loulakis, A. – Hill, R.P. (2010): Status and materialism among college-aged women, *American Marketing Association Winter Educators' Conference*

- Proceedings, February 19-22, American Marketing Association, New Orleans, LA, pp. 45-52.
- [18] Molenaar, C. (2016): Why Customers Would Rather Have a Smartphone Than a Car: Relationship Retailing as an Opportunity, Routledge, New York
- [19] Parker, R.S. – Hermans, C.M. – Schaefer, A.D. (2004): Fashion consciousness of Chinese, Japanese and American teenagers, *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 8 (2), pp. 176-186.
- [20] Rageh Ismail, A. – Spinelli, G. (2012): Effects of brand love, personality and image on word of mouth: The case of fashion brands among young consumers. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16 (4), pp. 386-398.
- [21] Sprott, D. – Czellar, S. – Spangenberg, E. (2009): The importance of a general measure of brand engagement on market behavior: development and validation of a scale, *Journal of Marketing Research*, 46 (11), pp. 92-104.
- [22] Töröcsik M. (2011): *Fogyasztói magatartás – Insight, trendek, vásárlók*. 2011, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- [23] Viardot, E. – Nylund, P.A. (2017): *Conquering the Digital Customer: How Zara is confronting the digital innovation resolution in: Kaufmann H. R. – Panni, M.F.A.K.: Socio-Economic Perspectives on Consumer Engagement and Buying Behavior*, IGI Global, Hershey, pp. 334-354.
- [24] Wang, J. – Wallendorf, M. (2006): Materialism, status signaling, and product satisfaction, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (4), pp. 494-505.
- [25] Webster, C. – Beatty, R.C. (1997): Nationality, materialism, and possession importance, *Advances in Consumer Research*, 24, pp. 204-210.

Nem-ügy Nemi alapú diszkrimináció a munkahelyeken és a vállalkezási szférában

Kevehazi Kata

kevehazi.kata@phd-uni-obuda.hu

Absztrakt: A nemek közti egyenlőség előmozdítása a társadalmi igazságosság alapköve. A nemzetközi szervezetek alapidokumentumaikban, közpolitikákkal és erőforrások biztosításával járulnak hozzá a nők emberi, gazdasági és szociális jogainak érvényesüléséhez. Az élenjáró kormányzatok és vállalatok a morális kötelezettség vállalásán túl alapvető gazdasági érdeküknek tekintik a nők tehetségének, jövedelemtermelői és fogyasztói potenciáljának kiaknázását[1], ezért a világ számos országában indítanak vállalkozóvá válásukat, illetve előmenetelüket támogató programokat. Mindez azonban cseppben a tenger: a mainstream ország- és vállalatirányítási gyakorlatok - amint azt a világpolitika fejleményei is mutatják - éppenséggel a patriarchális hatalmi struktúrákat erősítik, és egyben növelik a nemek közötti egyenlőtlenségeket. Amíg azonban a nőekkel szembeni diszkriminációt a kultúra részének, a biológiából fakadó szükségszerűségnek, az élet természetes velejárójának tekinti a társadalmak jelentős része, így a nők maguk is, kevés az esély arra, hogy a nők társadalmi szerepvállalása kedvező irányba befolyásolja a világ egyre éleződő politikai, gazdasági és környezeti problémáit. A hátrányos megkülönböztetésre azonban maguk az érintettek sem elég érzékenyek, erre világítanak rá magyar munkavállaló és a vállalkozó nők körében végzett kutatásaim [2].

Keywords: discrimination of women in the labour market, discrimination of female entrepreneurs, sustainability

1 A nők munkahelyi esélyegyenlősége a fenntarthatóság tükrében

A fejlett társadalmakban jelentős a nyomás - mind törvénykezési, mind civil, mind munkavállalói, a későbbiekben remélhetően egyre inkább fogyasztói, ezzel összefüggésben befektetői oldalról is - a vállalatokon arra nézve, hogy a fenntarthatóság szociális és környezeti követelményeire tekintettel legyenek.

A fenntarthatóságot szem előtt tartó munkahelyeken az esélyegyenlőség biztosításával és a környezetbarátsággal összefüggő stratégiákat tudatosan tervezik, építik ki, működtetik, értékelik, fejlesztik a folyamatokat és rendszereket. Az ilyen kezdeményezések azonban csak akkor tartósan működőképesek, ha felsővezetői elkötelezettség révén sikerül a szervezet egészét átható változásokat generálni [3].

A fenntarthatóságot figyelembevevő, a korszerű info-technológiai megoldások kiaknázásán alapuló munkaszervezési megoldások, elsősorban a távmunka, költségmegtakarítást jelentenek az irodabérleti költségek, energiaárak, közlekedési költségek terén, miközben a teljesítmény és a munka és magánélet egyensúlyának javulását eredményezik, s egyben a környezetet is kímélik [4].

Kiegyenlítik ugyanakkor a nemek eltérő időbeli és térbeli rendelkezésre állását, a gyermekszülés miatt eltérő életciklusból adódó különbségeket is, és egyben hozzájárulnak a gazdasági növekedéshez. Egyfelől a vállalatok termelékenységének és profitjának növekedésén keresztül, hiszen azáltal, hogy a tudásalapú iparágakban a munkaszervezés rugalmasabbá válik, a munkavállaló is rugalmasabb, és motiváltabb, energiáit jobban osztja be, alkalmazkodó- és képesebb, döntésképesebb, összességében hatékonyabb. Másfelől a digitális technológiák által kiegyenlődhetnek a nők hátrányai, a távmunkán alapuló munkaszervezési megoldások alkalmazásával nagyobb arányban tudnak jelen lenni a munkaerőpiacon, és jövedelemtermelőként, illetve fogyasztóként is hozzájárulni a növekedéshez.

Egyértelműen érzékelhető ugyanakkor, hogy a globalizációból adódóan növekvő versenyképességi követelmények teljesítésének gazdasági kényszere folytán a hagyományos, szociális biztonságot nyújtó munkavállalási lehetőségek beszűkültek, az EU-ban létrejött munkahelyek 52%-a atipikus – pl. határozott idejű szerződésen alapuló vagy részidős - munkaformához kötődik [5], ami ugyancsak a női foglalkoztatásának növekedésével járt.

A nők magasabb szintű foglalkoztatottsága a gazdasági növekedés mellett a társadalmi felzárkózás szempontjából is fontos eleme a fenntarthatóságnak, hiszen a szegénység, különösen a gyermekszegénység [6] és a társadalmi egyenlőtlenségek felszámolásának alapvető eszköze [7].

1.1 A nők munkahelyi diszkriminációja Magyarországon

Magyarországon a munkáltatók többsége továbbra is rugalmatlan a munkaszervezési gyakorlatok terén, olyan munkahelyi elvárásokat támaszt, amelyeknek megfelelni tartósan leginkább gyermektelenül lehetséges, ebből kifolyólag a szülés előtt álló, illetve a munkaerőpiacra visszatérő nők, vagy előmenetelre képességeiknél fogva esélyes nők továbbra is gyakori áldozata a munkáltatók diszkriminációjának.

2010-ben KSH szerint a 3 millió dolgozó magyar nő közül 441.100 fő tapasztalt álláskeresője során diszkriminációt, két évvel később szintén a KSH közli, hogy a megkérdezettek a diszkrimináció további növekedését észlelték [8]. A diszkriminációs panaszokkal foglalkozó JÓL-LÉT Alapítványhoz 2015-2016-ban elsődlegesen a gyermekgondozásból visszatérés akadályozása miatt fordultak az érintettek, jellemzően a várandósság miatt, vagy emberi reprodukciós eljárásban való részvétel miatti munkaviszony megszüntetéssel, vezetői megbízatás visszavonásával összefüggésben.

E tapasztalatok egybecsengenek az Egyenlő Bánásmód Hatóság beszámolóival [9], jellemzően éppen - a szavak szintjén legalábbis - társadalmi megbecsültséget élvező anyaság rontja leginkább a nők munkaerőpiaci esélyeit – hozzátesszük, a fejlett világ számos országában.

1.2 A nők munkaerőpiaci hátrányai

A világon mindenütt a nemekhez kötődő előítéletek tudati beágyazottsága, a hagyományos nemi szerepek, és az ebből fakadó aránytalan és merev otthoni munkamegosztás következtében a nők „nőiesnek tekintett”, a gondoskodás családanyai szerepkörével összeegyeztethető alacsony presztízsű, kevés fizetéssel, alacsony mobilitással járó, csekély előmeneteli lehetőséget biztosító munkaköröket választanak (ún. ragadós padló jelenség) [10]. Egyfelől önmaguk is korlátozzák saját előmenetellel kapcsolatos elképzeléseiket, másfelől beleütköznek az üvegplafonba. A horizontális és vertikális szegregáció az életkorral és a gyerekszámmal tovább növelt béregyenlőtlenséget, élethosszig tartó jövedelmi és vagyoni hátrányt, alacsonyabb aktivitást és életminőséget, gazdasági függést és magasabb szegénységi kockázatot eredményez. Mindez kiegészül a nők életét a legkülönbözőbb szintereken átható zaklatással és erőszakkal, mely ugyancsak jelentősen akadályozza a nők tehetségének kibontakoztatását, de akár tartós munkanélküliséget is okozhat.

A diszkriminációval szembeni fellépés határozott fellépés csak az első lépés a nők esélyegyenlőségének tényleges előmozdításához. Ez utóbbi ugyanis elképzelhetetlen valódi, hosszú távú és deklarált állami elkötelezettség, a megfelelő szakpolitikai környezet kialakítása, az üzleti szférára vonatkozó szabályozásban rögzített elvárások kidolgozása, és a szükséges költségvetési ráfordítások biztosítása nélkül. Mindezek híján a társadalom tagjaiban nem tudatosul, hogy nem tekinthetők természetesnek, megváltoztathatatlanak a nemek közötti egyenlőtlenségek, sőt szükség lenne megkérdőjelezésükre, enyhítésükre.

2 A nők a vállalkozási szférában

Írásomat a nemzetközi szakirodalom feldolgozására és az általam civil szervezeti munkám során 2015-2016-ban lefolytatott Magyarországon hiánypótló

kutatásomra építem, melynek során a női vállalkozások jellemzőit és sajátosságait, illetve a nők vállalkozóvá válása, vállalkozóként történő megerősödése előtt álló a társadalmi, gazdasági, strukturális és szemléleti akadályokat vizsgáltam. A kérdőíves felmérésben 187 különböző településen élő vállalkozó nő vett részt, fókuszcsoportos beszélgetéseken 10 városban, közel 80 nő vett részt, továbbá számos a vállalkozásfejlesztésben tapasztalatot szerzett szakértővel készítettünk interjút.

1.3 A vállalkozó nők hátrányainak mibenléte

Magyarországon a nők és férfiak, egyéni tapasztalataik, mintáik, előítéleteik és beidegződéseik alapján, alkotnak és mondanak véleményt, akár publikus terekben is, a nemek közti egyenlőség állapotáról, cselekszenek a sztereotípiák által behatárolt, vagy egyénileg kivívott vagy az élettől bónuszként kapott lehetőségeik mentén.

A férfiak gazdasági hatalmán és döntéshozatali pozícióján, a nők anyagi kiszolgáltatottságán alapuló nemek közti évezredek óta rögzült viszonyrendszer következménye, hogy a nők által tulajdonolt vállalkozások – kevés kivételtől eltekintve - kizárólag csak az utóbbi néhány évtizedekben jelentek meg. Mivel a tőkés gazdaság alapja, hogy a befektetéshez hozzátartozik az extrajövedelem megszerzésének lehetősége, a korábbi évszázadokban felhalmozott tőke, és annak jövedelme, illetve a vállalkozói tapasztalat és tudás leginkább férfiaké. A kapitalista gazdaság a vállalkozási tevékenységhez társuló kockázatvállalást az alkalmazottként történő munkavégzésnél magasabban díjazza, így az eltérő szocializáció folytán a nők vállalkozások – egyelőre – nem tudtak/tudnak felzárkózni - a férfiak által vezetett vállalkozásokhoz:

- A nők kisebb arányban vállalkoznak,
- A nők vállalkozási tevékenysége gyakran kiegészítő jellegű tevékenység, kevésbé jellemző a főfoglalkozásban végzett vállalkozás
- A női vállalkozók sokkal inkább függenek a támogató családi és intézményi környezettől, a családon belüli szerepeiket átvállaló vagy megkönnyítő családtagoktól, intézményektől, társadalmi tőkájük alacsonyabb szintű. [11]
- A női vállalkozások tőkeellátottsága és jövedelme a férfiak által vezetett vállalkozásokhoz képest jóval alacsonyabb: jellemzően kisebb az induló tőke, kevésbé vesznek fel hitelt, vonnak be befektetőket. [12].
- A női vállalkozások növekedése is alacsonyabb, kisebb a forgalmuk, így a bevételük és profitjuk, különösen a nagyobb piacokkal rendelkező városi környezetben.
- A női vállalkozások többnyire nőies tevékenységekben jelennek meg (horizontális szegregáció), olyan üzleti szegmensekben –

kiskereskedelem, személyes szolgáltatások, nem tartós fogyasztási cikkek -, ahol alacsonyabb a növekedés lehetősége

- A nők vállalkozásai többnyire egyszemélyes vállalkozások (vertikális szegregáció), kevesebb embert foglalkoztatnak, de döntéshozatali pozícióik azért is gyengébbek, mert amennyiben párkapcsolatban élnek, kevésbé önállóak döntéseiket illetően.
- Hiányoznak a szerepmodellek, a befolyásos, saját jogon sikeres női vállalkozók.
- A női vállalkozók hiányoznak a vállalkozások fejlesztését szolgáló döntéshozatalból, vállalkozói érdekképviseletből. [13]

1.4 A nemi alapú sztereotípiák hatása a diszkriminációval kapcsolatos tudatosságra

A hagyományos nemi szerepekre, és ezekkel összefüggésben eltérő női és férfi életpályára felkészítő szocializáció és az azokat tükröző, illetve újratermelő média tevékenységének eredménye, hogy vállalkozási tevékenységet a társadalom elsődlegesen férfiakkal asszociálja. A keménység, a kockázatvállalás, a racionalitás, az önérdek érvényesítésének képessége, a lehetőségek kiaknázása, a rámenősség, a munkabírás olyan tulajdonságok, melyek a nők esetében akár negatív felhangot is kaphatnak – próbáljuk csak nőkre vonatkoztatva használni ugyanezeket a jelzőket. A lánygyermekektől sokkal több a gondoskodást, önfeláldozást, belátást, alkalmazkodást, segítőkészséget, a szépségre és kedvességre törekvést vár el szűkebb és tágabb környezetük, e nőiesnek tekintett tulajdonságoknak való megfelelés alapján kapják a megerősítéseket és az elutasításokat egyaránt, esetükben sokkal kevésbé várja el a társadalom az ötletességet, határozottságot és teljesítményt. Így a pályaválasztásukat, karrier-elképzeléseiket, jövedelmi elvárásaikat, pénzügyi függetlenség iránti igényeiket a férfiakhoz képest alacsonyabb szinten, a családi életnek alárendelve határozzák meg, és önértékelésüket is a társadalom által elismert és támogatott női szerepeknek, a családanyai feladatoknak, a szépségipar által kreált elvárásoknak, illetve férfiaknak, a férfi vezetőknek és főként a partnernek való megfelelés határozza meg elsődlegesen.

A hagyományos nemi szerepekre történő felkészítésben tehát kulcsszerep jut a nemi alapú sztereotípiáknak, melyeket a nők és férfiak egyaránt oly mértékig magukévá tesznek a szocializáció során, hogy azok mintegy önbeteljesítő jóslatként képesek működni, mondhatnánk azt is, hogy tudati kontrollt gyakorolnak a nők és férfiak felett. Mivel a hagyományos nemi szerepektől való eltérést a sztereotípiákat fenntartó társadalom súlyosan bünteti – gondoljunk csak a megvetés tárgyát képező gyermekét elhagyó anyára, vagy az óvóbácsikra – a nők és férfiak azonosulnak a szerepekkel, és csak kis mértékben hajlanak el az elvárásoktól.

Mivel a férfiakkal szemben a társadalom megengedőbb, és nőkkel szemben merevebbek a társadalmi elvárások és sztereotípiák, a nők azok, akik az esetlegesen kivívott elismertséget nem kockáztatják a hátrányokkal való szembenézéssel, azok nevesítésével, mégpedig azért, mert az elvárásoknak való megfelelés egyben védelmet és státuszuk alapját is jelenti.

A nemi alapú sztereotípiák ugyan a vállalkozói szférában is elsődlegesen a nőket sújtják üzleti környezetük, ügyfeleik, beszállítóik, esetleg a hitelintézetek részéről is. Ugyanakkor a férfiassághoz kötődő sztereotípiák a férfiak, így a vállalkozó férfiak lehetőségeit, vállalkozóként való működését is befolyásolják és korlátozzák, és az ő életpályájuk, magánéletük alakulására is hatással vannak.

Az alábbiakban egy korábban kidolgozott módszer [14] szerint összefoglaltam azokat a nemi alapú sztereotípiákat, amelyekkel a kutatás során leggyakrabban találoztunk a női vállalkozásokkal összefüggésben maguk a vállalkozó nők vagy a vállalkozásokkal kapcsolatba kerülő egyéb szervezetek részéről.

1. táblázat

Nemi alapú sztereotípiák a vállalkozásokban

| Akikre vonatkozik | A sztereotípiák tartalma | A sztereotípiák hatása a vállalkozási tevékenységre, a vállalkozó megítélésére |
|-------------------|--|--|
| Férfiak | A férfias világban való helytállásának értékmérője a pénz, a győzelem. Egy férfi legyen határozott, merész, ne túsíjon ellentmondást. | A vállalkozás a harc terepe, a férfi le kell, hogy gyűrje üzleti partnereit, gyors és látványos sikereket kell felmutasson, státuszát demonstrálnia kell a további győzelmek érdekében. Más életterületeken lehetőségeik korlátozottak, a krízisek során sérülnek Otthoni munkamegosztásban való részvételük korlátozott Gazdasági függőséget és kiszolgáltatottságot eredményez a velük élő nők számára. |

| Aikre vonatkozik | A sztereotípiák tartalma | A sztereotípiák hatása a vállalkozási tevékenységre, a vállalkozó megítélésére |
|--|--|--|
| <p>A vállalkozó nő férfiak által dominált üzleti környezetben</p> | <p>A jó vezető határozott, objektív, racionális, stratégiai gondolkodású, független, kompetitív stb. = „maszkulin”.</p> <p>Hiányoznak az irányításhoz, vezetéshez szükséges képességeik, készségeik (túl sok érzelem, objektivitás és tekintély hiánya), a férfiasnak tekintett szakmai területeken nem lehet szakértelmük</p> | <p>Ha a férfias tulajdonságokkal bírnak, nőiességüket kérdőjelezzik meg.</p> <p>Ha nőiesnek mondott tulajdonságokat mutatnak vezetőként, alkalmasságuk kérdőjeleződik meg.</p> <p>A nőies vállalkozó nő képességeit a férfiak által dominált üzleti környezet rendszeresen megkérdőjelezi, irányító szerepét elutasítja, így nőiességét férfias viselkedéssel lepleznie kell, illetve megkérdőjelezhetetlen szakértelemmel kell felvérteznie magát, mellyel azonban nem kérkedhet.</p> |
| <p>A vállalkozó nő nők által dominált üzleti környezetben</p> | <p>Elvárás, hogy nőies tulajdonságokkal bírjanak, teljesítsék a nőkkel szembeni elvárásokat (legyen pasija, tudjon főzni, legyen divatos).</p> <p>Máskülönben rájuk sűtik: „nem elég nőiesek”, fecsegők, vonzóak stb.</p> <p>Ők a „gyengébbik” nem: fizikailag kevésbé teherbíróak, érzelmileg involválódnak.</p> | <p>Azok a nők, akiknek fontos a munkája, és elválasztják a munkát az érzelmeiktől, kevésbé barátkozók, undokok, nem kellenek senkinek, rossz anyák stb.</p> |

| Aikre vonatkozik | A sztereotípiá tartalma | A sztereotípiá hatása a vállalkozási tevékenységre, a vállalkozó megítélésére |
|---|---|---|
| Fiatal nők | <p>Ha szinglik, párkapcsolati nehézségeik vannak, mindenáron férjhez akarnak menni.</p> <p>Ha van párkapcsolatuk, úgyis szülnék, aztán abbahagyják</p> | <p>Érzelmileg labilisak, tapasztalatlanok, átverhetőek, nem lehet őket komolyan venni stb.</p> |
| Kisgyermekes anyák, családos nők | <p>Megbízhatatlanok, kialvatlan, foglalkozzon inkább a gyerekekkel. Nem ér rá dolgozni, nem állnak rendelkezésre (mert otthoni kötelezettségeik vannak)</p> | <p>Amatőr, csak a gyerek érdekli, nem éri meg velük dolgozni.</p> <p>Az anyasági ellátásokból nehezen jön össze a kezdőtőkéje, a társadalombiztosítási ellátások miatt nem is formalizálja vállalkozását.</p> <p>Nem fontos neki a pénz, tartsa el a párja.</p> <p>Dolgozzon olcsóbban.</p> |
| | <p>A család legyen az első, csak utána következzen a munka, karrier</p> | <p>Ellenszenves, ha ambiciózus.</p> <p>Lehetetlen családayaként lépést tartani egy bővülő vállalkozás igényeivel, ezért inkább visszafogják a növekedést, nem vesznek fel munkatársakat, nem vállalnak több ügyfelet stb.</p> |
| Egyedülálló anyák | <p>Labilis a magánéletük, nem számíthatnak segítségre</p> | <p>Érzelmileg labilisak, megbízhatatlanok</p> |
| Szép nők | <p>Biztos a pasijuk tartja el őket, a vállalkozás csak alibi. Nem ért semmihez.</p> | <p>Zaklatás</p> <p>Teljesítményük, érvényesülésük megkérdőjeleződik</p> |

1.5 A sztereotípiák hatása csökkentésének lehetőségei

Amint azt a korábbiakban láttuk, az egyenlőtlenségek háttérében álló nemi alapú sztereotípiák kiküszöbölése, de legalábbis megkérdőjelezése nélkül nem sok esély van arra, hogy a vállalkozó nők hátrányai ne termelődjenek újra.

A vállalkozó nőkről készült felmérésünk szerint is oly fontos önállóság, önmegvalósítás, anyagi függetlenség akkor is a nemek egyenlőségére való törekvést támogatja, ha ezt, mint alapértéket a vállalkozó nők nem is fogalmazzák meg önmaguk és környezetük számára.

A sztereotípiák hatását ugyanakkor leginkább az enyhítené, ha több szó esne, és a jelenleginél elterjedtebbé válna a férfiak magánéleti szerepvállalása, ha a családon belül a nők és férfiak kölcsönös támogatása valódik értéként tudna megjelenni a társadalomban.

Felmérésünk alapján ugyanis kijelenthető, hogy noha a vállalkozó nők jelentős része számára fontos, hogy ő maga is részt vállal a család megélhetésének biztosításában, a párkapcsolatban élők többsége nem kérdőjelezi meg a tradicionális munkamegosztást. A jövedelem mértékétől függetlenül, akár kiugró anyagi siker esetén sem törekcsenek arra, hogy partnerükkel egyenlően osszák meg a háztartással és gyermekneveléssel összefüggő feladatokat, legfeljebb más, fizetett segítő(ke)t, tipikusan nőket vonnak be az otthoni teendők ellátásába.

A nemi alapú sztereotípiák kiküszöbölése az egyén, a vállalati szféra és az állam együttes szerepvállalásával, aktív és folyamatos közreműködésével lehetséges. Ugyanakkor a nők vállalkozási tevékenysége kiinduló alapja lehet az egyenlőtlen nemi szerepek és családon belüli szerepek újragondolásának, a diszkrimináció tudatosításának és kiküszöbölésének - abban az esetben, ha ezt a vállalkozó nők, vagy az őket képviselő szervezetek ténylegesen és tartósan felvállalnák, és képviselnék az általuk elért üzleti és társadalmi környezet irányában.

3 A vállalkozó nőket sújtó diszkrimináció

Noha a diszkriminációt érintő jogi szabályozás elsődlegesen a foglalkoztatási jogviszonyra terjed ki, számos olyan helyzetre figyeltünk fel vállalkozó nők körében végzett kutatásunk során, amelyek a vállalkozási szférára jellemző, más vállalkozók, vagy akár a vállalkozás-fejlesztéssel foglalkozó állami szervezetek részéről megnyilvánuló, rendszeresen előforduló diszkrimináció jelenlétére utalnak.

Az egyenlő bánásmód követelménye sérülhet egy személyt vagy csoportot érintő közvetlen hátrányos megkülönböztetéssel¹, vagy közvetett hátrányos megkülönböztetés² esetén, ugyanakkor az Egyenlő Bánásmód törvény diszkriminációként nevesíti a zaklatást³, külön megemlítve a szexuális zaklatást is. A törvényben felsorolt tulajdonságok valamelyikével rendelkező személy ésszerű indok nélküli jogellenes elkülönítés (szegregáció) is a diszkrimináció egyik formája lehet. [15]

A közvetlen nemi alapú diszkrimináció lehetősége az intézményes gyakorlatokban viszonylag ritkán fordulhat elő, hiszen például a bankhitelhez való hozzájutás során – látszólag legalábbis - objektív mérőszámok alapján döntenek a hitelt illetően. Nemre szegregált adatgyűjtések nélkül is vélelmezhető azonban, hogy egy esetleges elutasítás mögött lehetséges okként szerepelhet a releváns tapasztalatok, referenciák, a megfelelő hiteltörténet vagy a hitelfelvételhez szükséges biztosíték hiánya, melynek hátterében a nők humán és pénzügyi terén megmutatkozó társadalmi hátrányai, vagy akár a női vállalkozókkal szembeni, képességeikre, elkötelezettségükre vonatkozó előítéletek is állhatnak. A pénzintézetek diszkriminatív gyakorlataira vonatkozó információkhoz azonban kutatásunk során nem jutottunk, már csak azért sem, mert az általunk elért női vállalkozóknak csak igen csekély hányada vett fel hitelt, igazolva a női vállalkozók, vállalkozások alacsonyabb szintű kockázatvállalási hajlandóságáról alkotott hipotézist. Mivel a vállalkozási tevékenységhez szükséges források megszerzésénél kénytelenek saját és családi forrásokra támaszkodni, kijelenthető, hogy a hitelintézetek szolgáltatásainak hozzáférhetősége, így a vállalkozás növekedésének lehetősége a vállalkozó nők esetében alacsonyabb.

Közvetett diszkrimináció valósulhat meg azáltal, ha a nemek sztereotip médiaábrázolása folytán kizárólag férfi vállalkozókat jelenítenek meg sikeres vállalkozói szerepmódként például a banki szektor reklámjai, míg a nőket a banki szolgáltatásokat illetően tudatlannak ábrázolja, vagy éppenséggel kizárólag a férfi vállalkozó által megkeresett pénz felhasználójaként, családanyai szerepben. Ezek a gyakorlatok a nők hátrányainak fenntartására általánosnak mondhatók, ugyanakkor a hátrányok kiküszöbölésének törvény által engedélyezett formájának,

¹ ha a törvényben felsorolt vélt vagy valós tulajdonsága alapján más, vele összehasonlítható helyzetben lévő személyhez vagy csoporthoz képest kedvezőtlenebb bánásmódban részesül vagy részesülne, és a megkülönböztetésnek nincs ésszerű indoka.

² ha egy látszólag semleges intézkedés egy személyt vagy csoportot lényegesen nagyobb arányban hozza hátrányos helyzetbe, mint más, velük összehasonlítható helyzetben lévőket.

³ A jogszabály szerint zaklatásnak minősül az az emberi méltóságot sértő, szexuális vagy egyéb természetű magatartás, amely az érintett személynek a törvényben felsorolt védett tulajdonságával függ össze, és célja vagy hatása valamely személlyel szemben megfélemlítő, ellenséges, megalázó, megszegényítő vagy támadó környezet kialakítása.

az ún. előnyben részesítésnek⁴ lehetséges eszközei teljességgel hiányoznak a hazai gyakorlatból. [15]

A felmérésben részt vevő nők maguk is több olyan helyzetről számoltak be, amelyek jól illusztrálják a nőkkel szembeni előítéleteket, a nők általánosnak mondható szexista lekicsinylését, és a különösen elterjedtnek tekinthető zaklatást, melyet azonban az érintettek saját sztereotip nézeteik folytán bár többnyire kellemetlennek érznek ugyan, ugyanakkor azt, hogy jogsérelem, hátrányos megkülönböztetés érte őket, egyenlőtlen bánásmódban volt részük, egyáltalán nem ismerik fel.

Kérdőíveinkben⁵ a hátrányos megkülönböztetés nemzetközi kutatások szerint leggyakoribbnak tekinthető, az intézményes gyakorlatokban és az üzleti életben jelenlévő diszkriminációs eseteinek előfordulására, illetve az ezekkel kapcsolatos konkrét tapasztalatokra kérdeztünk rá, mégpedig elsősorban a hitelfelvételt, a befektetők bevonását, a közbeszerzési és engedélyeztetési eljárásokat, valamint a szerződések létesítését vagy szerződéses jogok érvényesítését vizsgáltuk.

A kitöltők válaszainak értelmezésekor figyelembe vettük a női vállalkozások saját felmérésünkben is feltárt jellegzetességét, miszerint a vállalkozónők jellemzően nőiesnek tekinthető területen, ügyfélkörük magánszemélyekből, nagyrészt nőkből áll. A sztereotípiákra való rálátás esetlegességét ugyanakkor jelzi, hogy már annak a kérdésnek az értelmezése is gondot okozott a válaszadók egy részének, hogy inkább nőiesnek (nők által domináltak) vagy éppen férfiasnak tekinthető-e a szektor, amelyben a vállalkozás működik. A nőiesnek tekintett tevékenységek (kozmetika, vasalószoba, könyvelés, táncpedagógia stb.) értelmezése nem okozott a kitöltőknek nehézséget, ugyanakkor inkább férfiasnak tekinthető ágazatnak nevezték a marketinget, értékesítést, kereskedelmet, tanácsadást és vendéglátást, továbbá nem volt mindenki számára értelmezhető pl. az oktatás, a PR és kommunikáció, de még a a kisbabáknak szóló termékek forgalmazása sem. Ezzel együtt a férfiasnak tekintett területen működő vállalkozások csekély részaránya mindenképpen megerősíti a női vállalkozásokat vizsgáló kérdőíves vizsgálat azon – kezdeti hipotéziseinket alátámasztó – eredményét, miszerint a női vállalkozások alapvetően nem szempontról szegregált üzleti környezetben működnek.

⁴ A jogszabály az előnyben részesítő intézkedéseket szigorú feltételek fennállása esetén engedélyezi. Előnyben részesítő rendelkezés lehet pl. a nemek közötti esélyegyenlőségek felszámolására irányuló olyan rendelkezés, amely törvényen vagy törvény alapján kiadott kormányrendeleten, illetve kollektív szerződésen alapul és határozott időre, vagy határozott feltétel bekövetkeztéig szól, vagy egy párt szerveinek megválasztása vagy jelöltállításának során jogszerűen érvényesül.

⁵ <https://docs.google.com/forms/d/1CvVYfX0fEtLcTvNvd2C1WRfKlkZ-oFP42IHnJdn5iSs/edit>
<https://docs.google.com/forms/d/1ti7sDMVthCQWsL8HS9K5yaDaGNq1Gz2KXceUXwpJtk/edit?uiv=1>



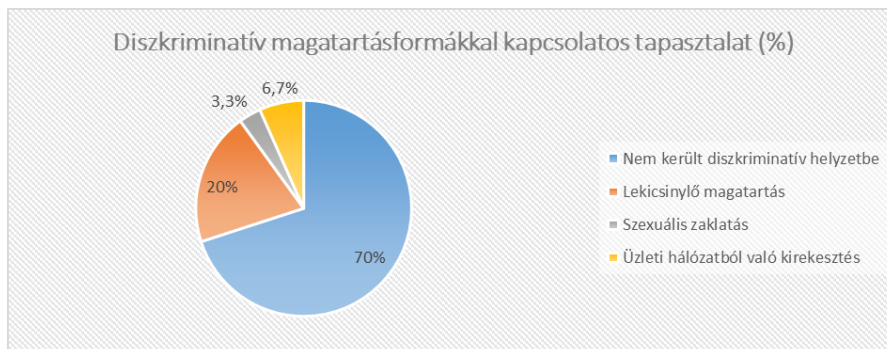
1. ábra

A vállalalkozási tevékenység nemi jellege a válaszadók szerint

(Nóra vállalkozik kutatás, 2015-2016)

Az előbbiekből következik, hogy a női vállalkozások hátrányos megkülönböztetését térképező felmérések eredményeinek értékelésénél mindenképpen figyelembe kell venni azt a tényt, hogy a kisebbségi csoport tagjai egymást kevésbé diszkriminálják közvetlenül vagy közvetve. Bár a zaklatás és kirekesztés előfordulása relatíve magasabb is lehet a nőies szektorokban, ugyanakkor mégis az a jellemzőbb, hogy a többségi, férfias szektorokban jellemző a diszkriminatív magatartás a nőekkel, mint kisebbséggel szemben.

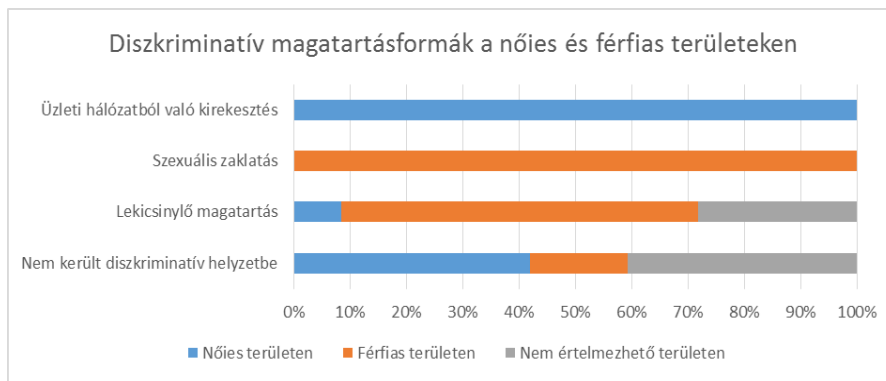
Válaszadóink, mint utaltunk rá, csekély érzékenységet mutatnak a hátrányos megkülönböztetéssel szemben. 70%-uk állítja, hogy nem találkozott diszkriminatív magatartással vállalkozási tevékenysége során, ugyanakkor figyelemre méltó, hogy mintegy 20%-uk tett említést arról, hogy találkozott lekicsinylő magatartással, 6,7%-uk üzleti kapcsolati hálózatokból való kirekesztéssel és 3,3%-uk szexuális zaklatással.



2. ábra

Találkozott-e a válaszadó diszkriminációval? (Nóra vállalkozik, 2015- 2016)

Jellemzőnek tekinthető azonban, hogy a férfiasnak mondott területeken tevékenykedőknél viszont már 50% az az arány, akik jelezték, hogy érte őket diszkrimináció: a vállalkozó nők 1/3-a tapasztalt lekicsinylést, illetve találkozott szexuális zaklatással a férfi üzletfelek részéről. Ezzel szemben a nőiesnek tekintett területeken a vállalkozó nők 80%-a mentesítve érzi magát a diszkriminatív magatartásformákkal szemben. Azokon a területeken, melyekről a válaszadók nem jelezték, hogy inkább nőies vagy inkább férfias jellemzőkkel bír, a lekicsinylő magatartás 22% feletti arányban fordul elő, ugyanakkor a fennmaradó hányad nem találkozott diszkriminatív magatartással.



3. ábra

Hol tapasztalta a diszkrimináció egyes formáit, annak függvényében, hogy vállalkozása nőies vagy férfias területen működik (Nóra vállalkozik kutatás, 2015-2016)

1.6 Általános a nők férfiak általi lekicsinylése

A konkrét esetek leírásából azonban úgy tűnik, a férfiasnak tekintett területeken, vagy üzleti partnerekkel szinte szükségszerűnek látszik a hátrányos megkülönböztetés, különösen a lekicsinylő megnyilatkozások mindennaposak.

A kérdőívben szereplő válaszoktól eltérően a kvalitatív kutatás során, a fókuszcsoportokban és interjúkban jó néhány alkalommal tettek említést alanyaink az üzleti hálózatokból való kirekesztés tipikusnak tekinthető eseteiről is.

„...az építőiparban egy nőnek a szakmai hitelessége még mindig megkérdőjeleződik azonnal, ha nem elég felkészült, ha nem tudja visszaverni a szexista megjegyzéseket hasonló beszéléssel, stb nem fogom most 30 év sérelmeit részletesen kifejteni, mert nem a személyemnek szóltak, hanem csak annak, hogy nincs farkam...”

„A nők sok helyre egyszerűen nem jutnak be, ilyenek akár pl. foci, péca, vadásztársaságok.”

A nőkről alkotott sztereotípiák folytán - a férfiak által dominált szektorokban különösen – gyakran kérdőjeleződik meg a nők alkalmassága, ezért általánosnak mondható, hogy rátermettségüket a férfiaktól elvárthoz képest nagyobb erőfeszítések árán kell bizonyítaniuk. Ezzel együtt így is ki vannak téve a sértő, megalázó, ugyanakkor maguk az érintettek által szinte természetesként elfogadott bánásmódnak.

„Ha olyan ipari vagy üzleti szférában tárgyalok, ahol a férfiak vannak többségben, ott szakmailag sokkal magasabb szinten kell lennem ahhoz, hogy elfogadjanak.”

„...több olyan visszajelzésem volt, hogy jól képviselem..., jó a logikám, kemény üzletember vagyok ahhoz képest, hogy /csak/ nő vagyok.”

„A férfiak magasabbrendűnek gondolják magukat. A nő csak hülye lehet.”

„Internetes fórumokon, ill. több esetben emailben férfiak jelezték, hogy nőként, pláne vörös hajú nőként nem lehetek szakértője a választott területemnek.”

„A társasházban, ahol a kávézó működik, rendszeresen megpróbál a közös képviselő kijátszani minket, gyenge, buta nőként kezelni, nem számít arra, hogy nem most jöttünk le a falvédőről, azért mert két 25-26 éves nő működteti a kávézót.”

Noha az üzleti kapcsolati hálózatokból való kirekesztésről a válaszadók úgy nyilatkoztak, hogy inkább nők között fordul elő, az, hogy a nőket – a nőkkal szembeni előítéletek folytán nem ismerik el egyenrangú üzleti partnerként, ugyancsak a férfiak részéről tapasztalható.

„Több férfi (3+) tárgyalópartner esetén nem vesznek komolyan.”

„Ha bármilyen szolgáltató telefonon keresi a céget, nem egyszer kérték a férfi döntéshozót a telefonhoz.”

A nők lekicsinylése vállalkozásaik jövedelmezőségére is hat, negatívan befolyásolja az általuk elérhető szolgáltatási díjakat befolyásolja, de akár munkavégzésüket is veszélyeztetheti. Így a nők sztereotip megítélésből fakadó diszkriminatív magatartás közvetlen anyagi hátrányokat is eredményez a nők számára.

„Azoknál az új potenciális ügyfeleknél, akik nem ajánlás útján keresik meg a céget - tehát nem ismernek engem, honlapról tájékozódnak-, a legtöbb esetben, amikor első személyes találkozásunk van, megpróbálnak megvezetni. A koromnál fiatalabbnak nézek ki, törekeny testalkatom, magasságom miatt is. Azt jelzik néha szóban, legtöbbször metakommunikációval, hogy úgysem tudok sokat, olcsón megcsinálom, illetve hogy bevezetésként dolgozzunk nekik ingyen, sikerdíjért stb.”

„Az ügyfelek folyamatosan sokallják a díjaimat, míg azonos tevékenységet ellátó férfiak esetében nem sokallják.”

„Garanciás kezelő gépem meghibásodott és a jótállás érvényesítésén próbálják nekem bemagyarázni, hogy az a gép jó. Egy férfinál ezt kevésbé mernék megtenni. Feltételezik, hogy a műszaki tudásom nincs meg. Pedig azt is meg tudtam mondani, mi a hiba.”

A nők zaklatása is a mindennapok része, a férfiak egy része lekicsinylését úgy nyilvánítja ki, hogy az üzleti kapcsolat létesítése során annak keretei közül kilépve igyekszik hatalmi helyzetét megerősíteni, láttatni, a vele szimmetrikus üzleti kapcsolat kialakítására törekvő nőket leuralni.

„Többször kaptam kétértelmű utalást szexuális kapcsolatra, pedig tudható, hogy férjnél vagyok.”

„A férfi vendégek gyakran nem ismerik a határokat két csinos, fiatal nővel szemben, még akkor sem, ha nem alkoholos állapotban vannak. Többnyire ezek még az elfogadható határt súrolják, de 3-4 esetben az elmúlt évben azért erélyesebben ki kellett állnunk magunkért.”

A női nemhez tartozás, vagy épp egyes nők vonzereje olykor – az egyén számára - előnyt is jelenthet. Ugyanakkor ezekben az esetekben is a férfiak a patriarchális társadalom szerep-diktátumai által megerősített előjogaik folytán eldönthetik, ki az a nő, akit előnyben kívánnak részesíteni, hátrányba hozva ezzel másokat, akikre hatalmukat ily módon nem kívánják kiterjeszteni.

„Többször is a tudomásomra hozták, hogy a megpályázott munkát a csinosságom, női mivoltom miatt kaptam meg...”

„Elveszítettem az egyik ügyfeletem, mert nem tetszett nekik, hogy állapotos lettem. Kis gyerekekkel üzleti partnert szerezni igen nehéz.”

Miközben a férfi vállalkozók hierarchikus viszonyrendszerekben, pl. munkáltatóként atyai támogatással tudnak viszonyulni beosztott női munkavállalókhöz, az olyan üzleti kapcsolatokban, ahol a nők velük szemben, vagy éppen a segítségükre számítva igyekeznek jogaikat érvényesíteni, igyekeznek helyreállítani a nemek közti hierarchiát.

„Úgy gondolta, ha nő vagyok, hülyének lehet nézni, és ha elvisz vacsorázni, nem fogom a garanciális jogokat érvényesíteni. Tévedett.”

„Informatika eszköz beszerzése, illetve karbantartási munkák során tapasztalom, hogy próbálnak megvezetni, mert ehhez nő ügyse ért. Amikor tudattam velük, hogy beszélek a nyelvükön és tudom, mi mennyi idő a javításban és mit javítanak, akkor nagyon visszafogottak lettek. És kevésbé kedvesek...”

1.7 Diszkrimináció az intézményrendszerben

Hasonló, a nemek közti hierarchia helyreállítását célzó, diszkriminatív és lekicsinylő bánásmódban lehet része a női vállalkozóknak a szubjektivitásra lehetőséget adó intézményes gyakorlatok, hatósági, engedélyeztetési eljárások során.

A női vállalkozásoknak azon ugyancsak kutatásunk során által feltárt sajátossága, miszerint igen csekély arányban vesznek fel hitelt, vonnak be befektetőket, vesznek részt pályázatokban és közbeszerzésekben, továbbá a diszkriminációval kapcsolatos fogalmi értelmezéshez kapcsolódó ismeretek általánosnak mondható hiánya előre vetíti azt a tényt, hogy konkrét, intézményes gyakorlatként megvalósuló diszkriminációs esetéről a kérdőíves felmérés válaszadók nem tettek említést. Ugyanakkor a bemutatott konkrét esetek körülményei arra engednek következtetni, hogy nem egyedi panaszokról van szó, pusztán magasabb szintű egyéni tudatosságról.

„Nem vettek komolyan, holott a Ptk. szerint kértem az eljárást. A vezető beosztású férfi hivatalnokok mindig felsőbbrendűnek képzelik magukat.”

„A főépítész nem az épületet kritizálta, hanem a szakmai alkalmasságomat az épületszerkezetek felismerésére.”

A csekély számú, ténylegesen a női vállalkozások megerősítésére irányuló, elsősorban civil szervezetek által megvalósított kezdeményezéstől eltekintve, rendszerszinten is általánosnak mondható a sztereotípiák iránti tudatosság hiányán, illetve a férfiak felsőbbrendűségének nyílt hirdetésén alapuló szexizmus, mely egyfelől a nők eltérő, a férfiakhoz képest mindenképpen alacsonyabb értékű, kevésbé megbecsülhető képességeinek hangoztatásában nyilvánul meg, másfelől abban támogatja a nőket, hogy törekedjenek saját „használati értékük” növelésére a férfiak számára.

Az egyik legkirívóbb hazai intézményes példa ugyancsak egy rendszerszinten fel sem tűnt, súlyosan szexista, a nők emberi méltóságát aláásó megnyilvánulás, mely egy a fiatalok vállalkozó válását ösztönző, Európai Unió pályázati program megvalósítása során fordult elő: egy fiatal férfiakból álló induló vállalkozás nők mellkorrekciós műtéteinek finanszírozásához nyújtott nők számára anyagi segítséget azzal a feltétellel, amennyiben a műtét indokoltságát, illetve annak eredményét az internet közönsége elé tárják.

Az eset ugyan egyedinek látszik, ám a szexista, a nők hátrányait fenntartó gyakorlatok kiküszöbölését a mai Magyarországon nem biztosítja semmilyen kiegyenlítő mechanizmus sem.

Következtetések

A nemi alapú sztereotípiák és az egyenlőtlenségek fel nem ismerése, az újratermelődésük megakadályozása érdekében tett lépések hiánya azt eredményezi, hogy igen kétségesnek tűnik, lehetséges-e a diszkriminációmentesség előmozdítása a vállalkozások területén.

Miközben tudott, hogy a makro-ökonómiai és társadalmi-gazdasági környezet meghatározó a vállalkozók sikeressége szempontjából, a döntéshozók és tanácsadók rendszerint figyelmen kívül hagyják a vállalkozások nemét, társadalmi hovatartozását, családi és egyéb körülményeit, nem alkalmazzák a nemi alapú megközelítést a vállalkozások helyzetének leírásakor, fejlesztésükre irányuló elképzeléseik megfogalmazásakor.

Pedig valójában a nemre érzékeny megközelítés alkalmazása teremti meg a valódi lehetőséget teremt a női vállalkozások szerepének növelésére, hátrányaik megértésére és az akadályok elhárítására.

Hivatkozások

- [1] Michael J Silverstein and Kate Sayre: The Female Economy, harvard Business Revue, September 2009
- [2] Keveházi Katalin: Lekicsinylésre nem adunk, 2015, online itt: <http://jol-let.com/projektek/aktualis-projektek/nora-vallalkozik/>
- [3] Dr. Velencei Jolán: Embervezényelt folyamatok: a tudásmegosztóko fukarsága, online itt: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/18_VelenceiJolan.pdf
- [4] Ursula Huws: Teleworking and Gender. The Institute for Employment Studies, University of Sussex, 1996.
- [5] Bankó Zoltán: Az atipikus munkajogviszonyok – A munkajogviszony általánostól eltérő formái az Európai Unióban és Magyarországon, 2008. <http://ajk.pte.hu/files/file/doktori-iskola/banko-zoltan/banko-zoltan-vedes-ertekezes.pdf>
- [6] Diane Perrons, Colette Fagan, Linda McDowell, Kath Ray and Kevin Ward: Work, Life and Time in the New Economy, in Time & Society · March 2005
- [7] Naila Kabeer: Gender Mainstreaming in Poverty Eradication and the Millennium Development Goals, International Development Research Centre,2003

- [8] Koltai Luca – Vucskó Bernadett: A munka - magánélet összeegyeztetését segítő és gátló tényezők Magyarországon (2007),
http://www.egyenlobanasmod.hu/tanulmanyok/hu/nok_Mo.pdf
- [9] KSH-tükör, Munkaerőpiaci diszkrimináció 2010 és 2012.,
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/merodiszk.pdf> és
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/merodiszk12.pdf>
- [10] Bill Pflieger and Minda Zetlin: The Geek Gap, 2006
- [11] Linda A. Renzulli; Howard Aldrich; James Moody: Family Matters: Gender, Networks, and Entrepreneurial Outcomes - Social Forces, Volume 79, 2000
- [12] Susan Marlow, Dean Patton: All Credit to Men? Entrepreneurship, Finance, and Gender, Entrepreneurship Theory and Practice © Sage Publications Ltd, 2005
- [13] Emma McClelland, Janine Swail, Jim Bell, Patrick Ibbotson: Following the pathway of female entrepreneurs: A six-country investigation in International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 2005
- [14] Fertetics Mandy; Keveházi Katalin: Anyabarát vállalati gyakorlatok, 37-38. oldal, online itt: http://jol-let.com/letoltes/Alcoa_tanulmany_091105.pdf
- [15] Gulya Fruzsina, Iványi Klára, Kánya Kinga, Keveházi Katalin: Nóra a munkaerőpiacon, a nők foglalkoztatása és diszkriminációja, 2016.

Az „ökonómizmus szentháromságának” érvényre jutása a hazai gazdaság- és vállalkozásfejlesztésben

Kiss Livia Benita

Ph.D hallgató, Pannon Egyetem Georgikon Kar,
kiss.livia.benita@georgikon.hu

Abstract: Az “ökonómizmus szentháromságát” Tóth (2012, 2016) a hatékonyság, a versenyképesség és a növekedés kulcsszavakkal határozta meg. Tanulmányom célja az volt, hogy a hazai gazdaság- és vállalkozásfejlesztés tekintetében megvizsgáljam, vajon érvényesül-e ez a megállapítás? Volt-e hatása a 2008-as gazdasági világválságnak az ökonómizmus diadalmanetére? Kutatásom 2000 és 2015 közötti időszakra, a hazai vállalkozásokra fókuszál. Eredményként azt várom, hogy szekunder statisztikai adatok segítségével sikerül bizonyítanom, ellenkező esetben megcáfolnom e nagyhatalmú szavak érvényesülését a hazai gazdasági élet vonatkozásában.

Kulcsszavak: közgazdaságtan, hatékonyság, versenyképesség, növekedés, vállalkozásfejlesztés

1 Szakirodalmi áttekintés

Tóth (2016) *Gazdasággép* című könyvében az „ökonómizmus szentháromságát” a hatékonyság, a versenyképesség és a növekedés kulcsszavakkal határozta meg. A piac három törvénye:

1. Légyel nyereséges és hatékony, a leghatékonyabb!
2. Győzd le a versenytársaidat!
3. Nőlj akkorára, amekkorára csak tudsz!

E három elemet, ha nem is tudatosan, de hajlamosak vagyunk önmagában való és felsőbbrendű jónak tekinteni.

A könyv olvasása közben született meg bennem az ötlet, hogy a hazai vállalkozásokra nézve megvizsgálom e kulcsszavakat.

A téma jelentősége

A közgazdaságtan – tudománnyá válását követően – történetét, mint minden más fejlődő és ható tudományt, belső diszkussziók és különféle kutatói törekvések,

szellemi áramlatok, irányzatok együttélése jellemzi (Horváth, 1998). Minden kornak, korszaknak és minden tudománynak megvan a maga uralkodó irányzata, ami háttérbe szorítja az alternatív irányzatokat.

A jelenleg uralkodó közgazdaságtan Tóth (2016) szerint átalakult egyfajta gazdaságosság mániaávé, ökonomizmus.

Célkitűzés

A magyar vállalatok, és azon belül is a KKV-k teljesítménye és versenyképessége elmarad az EU28 átlagától, és szignifikáns a különbségük a legjobban teljesítő 10%-hoz képest (Lazányi, 2014a, 2014b, 2017) és ezen a tényen a 2008-ban kirobbant világgazdasági válság is csak rontott (Csiszárík-Kocsir et al, 2013). A válság sokkal súlyosabb hatást gyakorolt a KKV-kra, mint a nagyobb vállalatokra. A legfontosabb mutatók értéke a KKV-k száma, a foglalkoztatottság és a hozzáadott érték a 2008-as szint 90%-a körül ingadozik. 2009 és 2013 között KKV-k száma 4%-kal csökkent, több mint 22 000 KKV megszűnt, amelynek következménye a 2%-os (nettó 32 500) munkahelyek leépülése. A bruttó hozzáadott érték 6%-ot zuhant ugyanezen időszak alatt (Bárczi et al, 2016). A válság hatásának csökkentése a vállalkozások elemi érdeke volt, tartva az értékes munkaerő elvándorlásától. A munkaerő megtartása, egyben a vállalkozás életképességének megőrzése érdekében számos eszközt, módszert vetettek be a vállalkozások (Varga – Csiszárík-Kocsir, 2015). Az alacsony gazdasági teljesítőképesség nem hazai, hanem kelet-európai sajátosság, melynek eurokonformabbá tételére uniós és hazai források hívhatók le (Borzán, 2015). Kutatásom arra irányul, hogy megvizsgáljam, ha a hazai vállalkozási szektorra vetitem az „*ökonomizmus szentháromságát*”, érvényesülnek-e a hatékonyság, a versenyképesség, a növekedés kulcsszavak és ezeknek az általam értelmezett definíciói. Megvizsgálom, hogy a 2008-as gazdasági világválság milyen hatással volt a meghatározott kulcsszavak érvényesülésére hazánkban. Vizsgálatom az elmúlt 15 évre (2000-2015) terjed ki, szekunder adatok felhasználásának segítségével, mely adatokat a Központi Statisztikai Hivatal szolgáltatott.

Kutatási kérdések

Tóth (2016) megállapítását figyelembe véve tettem fel kutatási kérdéseimet és határoztam meg az alapfeltevéseimet. Érvényesül-e az „*ökonomizmus szentháromsága*” a hazai gazdasági életben? Nőtt-e számottevően a vállalkozások – különös tekintettel a nagyvállalatra – száma az elmúlt 15 évben? Az egyes ágazatokon belül milyen mértékű a versenytársak jelenléte? Hogyan alakult a vállalkozások teljesítménye? A 2008-as gazdasági világválság okozott-e törést az ökonomizmus diadalmanetében?

Hipotézisek

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

H₁:A nagyvállalatok száma nőtt hazánkban és az egyes ágazatokon belüli megoszlásuk tekintetében is hasonló tendencia figyelhető meg.

H₂:A vállalatok, azon belül is a nagyvállalatok hatékonysága az elmúlt években nőtt hazánkban.

H₃:Az „*ökonimizmus szentháromsága*” érvényesül a hazai gazdaság- és vállalkozásfejlesztésben.

H₄:A 2008-as gazdasági világválság törést okozott az ökonimizmus diadalmanetében hazánkban.

A felállított hipotéziseimet szekunder adatok felhasználásával végzett elemzés segítségével igazolom vagy ellenkező esetben, cáfолоm meg.

A vállalkozások szerepe és a fejlesztésük jelentősége

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 társadalom széles rétegeinek megélhetése, jóléte alapvetően függ a vállalkozások fennmaradásától és fejlődésétől, mely folyamatban felértékelődik az állami szerepvállalás. Egyensúly tartóan, hosszú távon kizárólag javuló reálgazdasági paraméterek mellett tartható fenn. A növekvő termelékenység és a magasabb szintű, erősödő versenyképesség hosszú távon elengedhetetlen fontosságú. (Parragh, 2015)

A munkaerő hatékony alkalmazásához jelentősen hozzájárul a jól definált munkakörök kialakítása is. Ezek adott törvényi szabályozás mentén és a vállalkozás adta igények mentén alakíthatók ki. (Pató-Ernszt, 2015; Pató, 2013; Pató-Kovács, 2012) A vállalkozások adóbefizetésük révén hozzájárulnak a központi költségvetés bevételeihez, ezért a közfeladatok megoldásának, ellátásának színvonala is jelentős mértékben függ a számuktól és az eredményességüktől. A vállalkozások helyzete és a nemzetgazdaság fejlettsége között éppen ebből az okból is szoros kapcsolat és összefüggés fedezhető fel, hiszen a cégek helyzete alapvetően határozza meg egy ország helyzetét, és ez visszafelé is igaznak bizonyul (Varga et al, 2016).

Sikeres működésük következménye a gazdasági növekedés, a jövedelmek gyarapodása, a foglalkoztatottság javulása. Ezeknek a tényezőknek akollektív hatása pedig az életszínvonal emelkedésében mutatkozik meg. A válságok azonban érzékenyen érintik a vállalkozásokat, és ezeken keresztül az egész gazdaságot és társadalmat is (Pallás-Varga, 2012).

Elmondhatjuk, hogy jövőnk alakulásának zálogai a vállalkozások, ezért meghatározó fontosságú a már működő és az újonnan létrejövő vállalkozások támogatása. Mindezek mellett fontos még az is, hogy a felsőoktatás a leendő munkavállalókat megfelelő munkerőpiaci kompetenciákkal és vállalkozói szellemmel vértesse fel (Hajós et al, 2017)

Érdemes megemlíteni, hogy a vállalkozások legnagyobb része ugyan profitmaximálásra törekszik, ugyanakkor egy kisebb szektorban lejátszódó pozitív változások eredményeként napjainkban egyre szélesebb körben elterjedt a társadalmi vállalkozások fogalma, melyek elsődleges célja nem a profitszerzés, hanem társadalmi hatás realizálása (Szegeci et al, 2016a; Szegeci et al, 2016b). Egy másik reménykeltő folyamat a nagyobb vállalatoknál megjelenő társadalmi felelősségvállalás kezdeményezések terjedése (többek nemzetközi terjeszkedés során) és a társadalmi hatások mérésére alkalmas módszertanok bevezetése (Fülöp-Bereczk, 2015; Szegeci-Bereczk, 2017). Ezzel együtt a tapasztalatok alapján a vállalkozások és vállalatok többségénél a vagyongyarapítási és profitérdek közvetlen érvényesülése az esetek többségében minden más szabályt felülír.

Ökonomizmus

Tóth (2016) a közgazdaságtant (ökonómiát) társadalomtudományként, akadémiai diszciplínaként értelmezi és megkülönbözteti az ökonomizmustól, amelyet ideológiaként, paradigmaként, sőt majdnemhogy vallásként ír le (Németh-Kiss, 2016). Ökonomizmusról akkor beszélhetünk, ha a növekedésre, gazdaságosságra, hatékonyságra és versenyképességre (1. ábra) való törekvés öncélként jelenik meg és már nem az emberi haladást szolgálja.



1. ábra: Az "ökonómizmus szentháromsága"

Forrás: Tóth (2016) alapján saját szerkesztés

Az ökonómizmus gazdaságossági mániaként is értelmezhető és felfogható. Schumacher (1991) így ír a jelenségről: *"Az elmarasztaló ítéletek mai tárházában kevés szónak van olyan lesújtó és döntő jelentése, mint a gazdaságtalannak. Ha egy tevékenységre rásütötték a gazdaságtalanság bélyegét, nemcsak hogy kérdésessé vált a létezéshez való joga, de egyszer s mindenkorra el is vettette azt. Amiről egyszer kiderült, hogy gátolja a gazdasági növekedést, az szégyenletes dolog, és ha valaki mégis ragaszkodik hozzá, azt szabotőrnek, vagy örültnek tekintik."*

Papp (151.o., 1997) az ökonómizmus nyomorúságáról írt cikkében, mely írást David Corten könyve ihletett. Az ökonómizmus definiálására a következő megközelítést fogalmazta meg: *"az ökonómizmus az a hit/tévhit/meggyőződés, amely szerint az egyes ember és a társadalmak kiegyensúlyozott létezése az anyagi javak és anyagi jellegű szolgáltatások állandón növekvő mennyiségét feltételezi. Ily módon a társadalmak minden kérdése alapvetően gazdasági kérdésként kezelhető. Ennek érdekében a társadalmak anyagi és szellemi erőforrásait a csúcstechnikák és -technológiák kifejlesztésére, a gazdaság növelésére kell koncentrálni. A feltételezett eredmény: globális virágzás, béke, egység."*

Az ökonómizmus az emberek gondolkodásmódját és az értékválasztásukat radikálisan az énközpontú felfogás irányában mozdította el. Gondolkodásmódunk egyoldalúan racionális, analitikus, redukcionista és lineáris logikájúvá változott, amely mellett az integratív módozat – intuitív, szintézisre törekvő, egészre irányuló, nem lineáris – alig kap szerepet. Értékválasztásunk ennek megfelelően az expanziót, a versengést, a mennyiséget, mint értéket, s az uralomgyakorlást helyezi előtérbe,

lemondva az integratív értékekről: megtartás, együttműködés, minőség, társviszony(Capra, 1966).

2 Anyag és módszer

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 információszükséglet 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. A vizsgált adatokat a Központi Statisztikai Hivatal szolgáltatta. A statisztikai eredmények szemléltetésére különféle ábrákat használtam.

3 A „szentháromság“ mutatóinak vizsgálata

Tóth (2016) a piac három törvényét tehát a következőkkel határozta meg:

1. Légyel nyereséges és hatékony, a leghatékonyabb!
2. Győzd le a versenytársaidat!

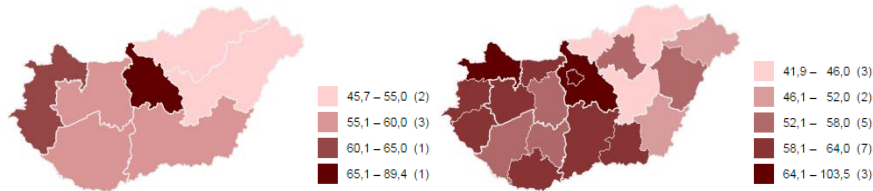
3. Nőlj akkorára, amekkorára csak tudsz!

A piac három törvényeként beazonosított *“szentháromságot”* a továbbiakban nem az itt bemutatott sorrendet követve kívánom ismertetni. A növekedéssel kezdem és a versenyképességgel zárom az elemzésemet.

Növekedés

A piac harmadik törvénye szerint nőlj akkorára, amekkorára csak tudsz! A növekedést – a vállalkozásfejlesztéshez kapcsolódóan sajátos megközelítésbe helyezve – a vállalkozások számának változásával jellemeztem.

A 2. ábra a működő vállalkozások számát mutatja 1 000 lakosra vetítve régiós és megyei szinten 2012-ben.

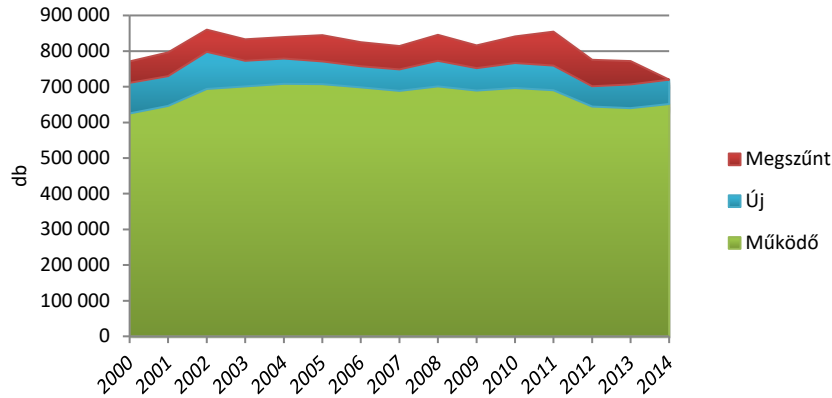


2. ábra: Működő vállalkozások száma 1 000 lakosra(2012)

Forrás: KSH interaktív térkép

A legtöbb vállalkozás a Közép-Magyarországi (89,4) és a Nyugat-Dunántúli (63,2) régióban működik, a régiókon belül pedig Pest és Győr-Moson-Sopron megyében. A legkevesebb az Észak-Magyarországi (45,7) és az Észak-Alföldi (49,6) régióban, azon belül is Nógrád, Borsod-Abaúj-Zemplén és Jász-Nagykun-Szolnok megyében.

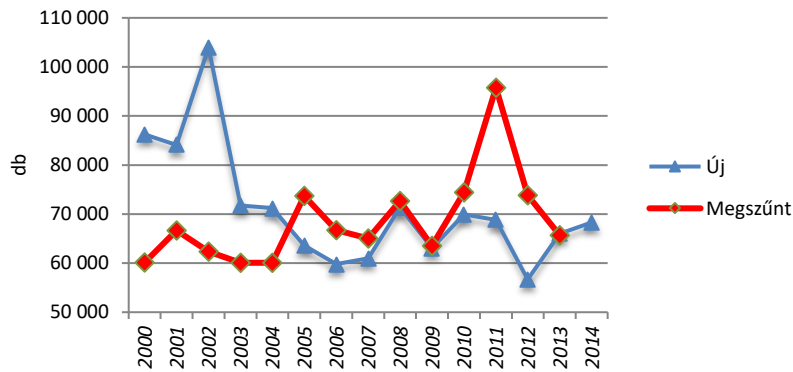
A kétdimenziós területdiagram (3. ábra) a működő, a valódi új és a valódi megszűnt vállalkozások számát szemlélteti 2000 és 2014 között. Ha megnézzük az új és a megszűnt vállalkozás által lefedett területet, közel azonosnak látjuk.



3. ábra: Működő, valódi új, valódi megszűnt vállalkozások száma (2000–2014)

Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

Azonban, ha ezekenek a vállalkozásoknak a számát vonaldiagram (4. ábra) segítségével ábrázoljuk és összevetjük, látható, hogy egyes években jelentős eltérés mutatkozik az újonnan létrejött és a megszűnt vállalkozások számában. A párhuzam jól levonható a két vonal maximum és minimum pontjai között. Az új vállalkozások számának maximum értéke a megszűnt vállalkozások számának minimum értéke egy időben mutatkozik meg a 2000-es évek elején. Ugyanakkor az új vállalkozások számának minimum értéke a megszűnt vállalkozások számának maximum értéke szintén egy időben jelenik meg a 2010-es évek elején. A vizsgált időszakban 2002-ben jött létre a legtöbb (103 944) új vállalkozás, míg 2012-ben a legkevesebb, csupán 56 683. 2011-ben szűnt meg a legtöbb (95 770) vállalkozás, 2000-ben a legkevesebb, azaz 60 159.

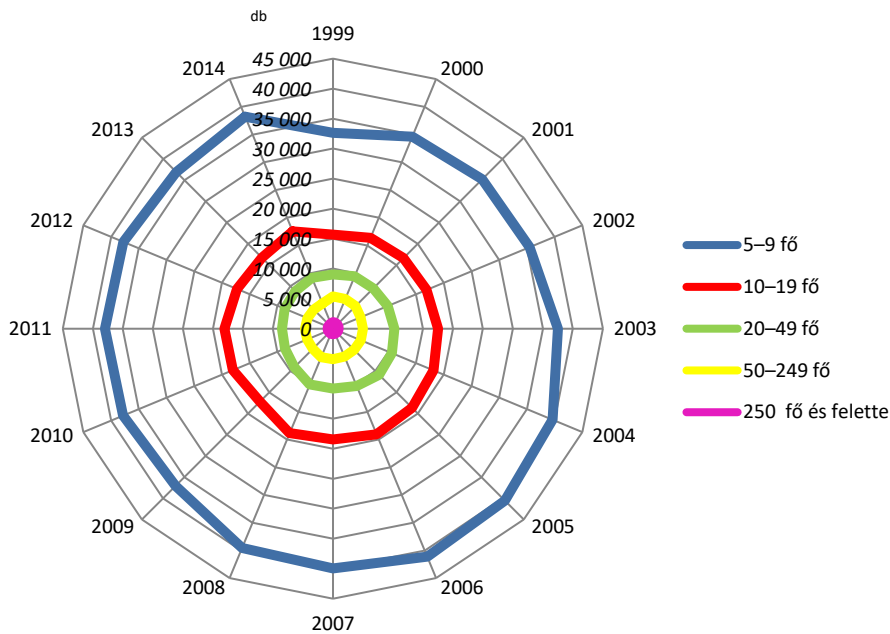


4. ábra: Valódi új, valódi megszűnt vállalkozások száma (2000–2014)

Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

A válság hatása jól kivehető, azonban csak később mutatkozik meg az adatokban. 2008-ban és 2009-ben szinte azonos számú vállalkozás jött létre és szűnt meg. 2008-ban 71 334 vállalkozás alakult, míg 72 669 szűnt meg. 2009-ben 63 110 vállalkozás jött létre és 63 566 szűnt meg. 2005-től a megszűnő vállalkozások száma mindig meghaladta az újonnan létrejövők számát.

A következő sugár vagy pókhálódiagram (5. ábra) létszám-kategóriák szerint mutatja be a működő vállalkozások számát 1999 és 2014 között.



5. ábra: A működő vállalkozások száma létszám-kategóriák szerint (1999–2014)

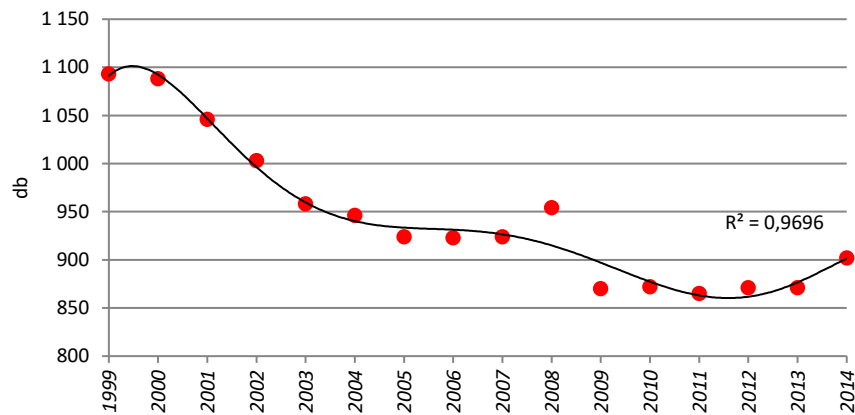
Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

Összességében megállítható, hogy a mikrovállalkozások (5-9 fő foglalkoztatott) száma számottevő és domináns hazánkban. Ahogy gyarapodik a vállalkozások által foglalkoztatottak száma, úgy csökken a működő vállalkozások száma. Tehát míg a mikrovállalkozások száma 2014-ben 38 235 volt, addig a 250 főt és az afelett foglalkoztató nagyvállalatok száma mindössze 902, amit a pókháló közepe szimbolizál az ábrán. Ez a pókhálóban elfoglalt centrális szerep akésőbbiekben, a

vállalkozások hatékonyságának elemzésénél fog majd jól kirajzolódni és egészen más megközelítésbe helyezni a nagyvállalatokat.

A gazdasági válság hatása létszám-kategória szerint is jól megmutatkozik minden kategóriában, hiszen a pókhálódiagramon a 2008-as évnél látható minden vonalnál a töréspont.

Az 6. ábra a 250 fő és az afelett foglalkoztató nagyvállaltok számának alakulást szemlélteti az 1999 és 2014 közötti időintervallumban.



6. ábra: A működő vállalkozások száma a 250 fő és a felette foglalkoztatott létszám-kategória szerint (1999–2014)

Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

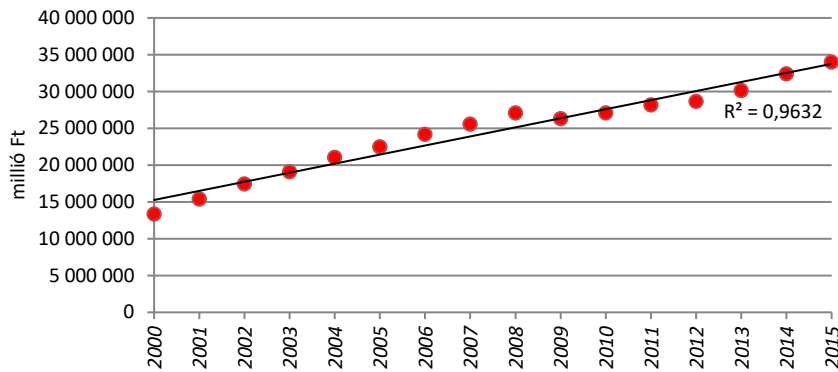
A vizsgált időszak elején 1 093 nagyvállalat működött hazánkban, mely érték folyamatos csökkenést mutatott egészen 2007-ig (924). 2008-ban 954 működő nagyvállaltról számol be a statisztika. Azonban ez az emelkedés rövid ideig tartott, a válság hatása szintén megmutatkozott, hiszen 2009-től ismét visszaesett a számuk és stagnáló értéket mutat az azt követő években. 2014-ben növekedés tapasztalható, 900 fölé emelkedett a nagyvállalatok száma. Mindezen ingadozások figyelembevételével a pontdiagramra polinominális trendvonal illeszthető, hiszen az R^2 értéke jó közelítést mutat.

Hatékonyság

A piac első törvénye szerint lényegesen nyereséges és hatékony, a leghatékonyabb! A hatékonyságot a vállalkozások teljesítményével, különféle teljesítménymutatókkal jellemeztem.

A GDP az egy területen, adott idő alatt előállított végső felhasználásra szánt javak (termékek és szolgáltatások) összességének értéke. Egy bizonyos terület – többnyire egy ország – adott idő alatti (egy év) gazdasági termelésének a mérőszáma. Méri a nemzeti jövedelmet és teljesítményt. A legfontosabb mutatószámként tartjuk számon.

A 7. ábra a GDP értékének alakulást mutatja hazánkban 2000 és 2015 között. 2000-ben 13 321 531 millió forint, 2015-ben 33 990 012 millió forint értékű volt, tehát a GDP értékének alakulásában az elmúlt 15 év alatt közel háromszoros növekedés figyelhető meg.

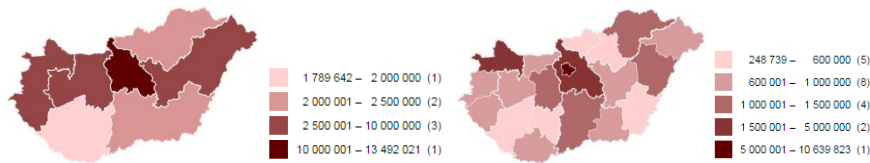


7. ábra: Bruttó hazai termék (GDP) (2000–2015), piaci beszerzési áron, millió Ft

Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

A pontdiagramra lineáris trendvonal illeszthető, hiszen az R^2 értéke jó közelítést ad.

A 8. ábra a bruttó hazai termék értékét mutatja piaci beszerzési áron 2012-ben régiós és megyei szinten.

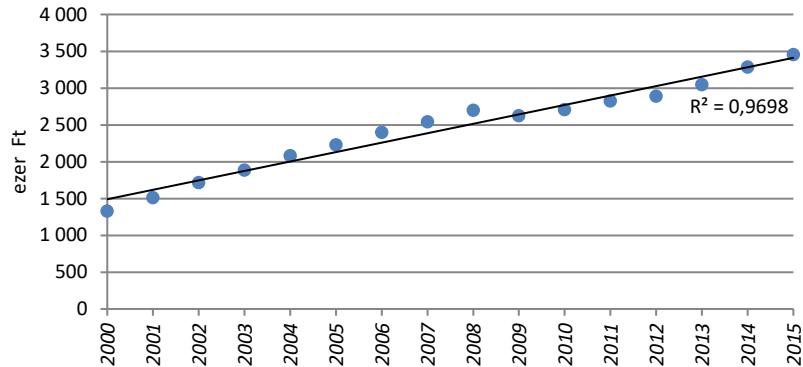


8. ábra: Bruttó hazai termék (2012), piaci beszerzési áron, millió Ft

Forrás: KSH interaktív térkép

A GDP értéke a Közép-Magyarországi régióban (13 492 021 millió Ft) a legnagyobb, a legkisebb a Dél-Dunántúli régióban (1 789 642 millió Ft).

Gyakran használják az országban élők átlagos életszínvonalának mutatójaként az egy főre jutó GDP-t (9. ábra).

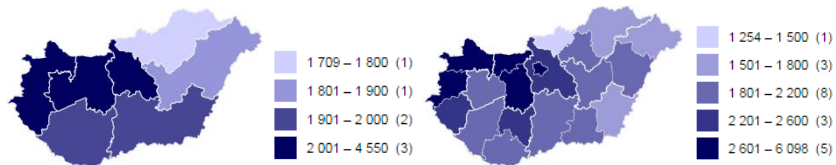


9. ábra: Egy főre jutó bruttó hazai termék (2000–2015), ezer Ft

Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

Az egy főre jutó GDP tekintetében hasonló eredmény tapasztalható. A pontdiagramra szintén lineáris trendvonal illeszthető, hiszen az R^2 értéke jó közelítést ad.

A 10. ábra az egy főre jutó bruttó hazai termék értékét szemlélteti 2012-ben régiós és megyei szinten.



10. ábra: Egy főre jutó bruttó hazai termék (2012), ezer Ft

Forrás: KSH interaktív térkép

Az egy főre jutó GDP a Közép-Magyarországi régióban a legmagasabb, míg a legalacsonyabb az Észak-Magyarországi régióban. Megyei szinten Budapest és Győr-Moson-Sopron megye a kiemelkedő, míg a másik esetben Nógrád megye.

Az 1. táblázat a vállalkozások teljesítménymutatóit foglalja össze létszámkategória szerint 2015-ben.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2017.

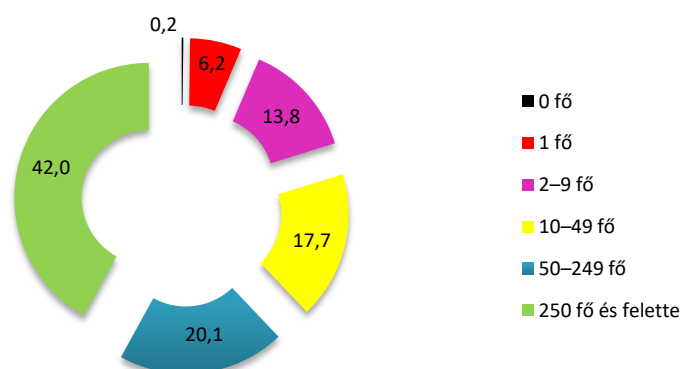
| Létszám kategória | Vállalkozások száma, darab | Foglalkoztatottak létszáma, fő | Egy foglalkoztatottra jutó árbevétel, ezer forint/fő | Foglalkoztatottak létszámának megoszlása, % | Értékesítés nettó árbevétele, millió forint | Értékesítés nettó árbevételének megoszlása, % | Hozzáadott érték (tényező-költségen), millió forint | Hozzáadott érték (tényező-költségen) megoszlása, % | Exportértékesítés árbevétele, millió forint |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------|--|---|---|---|---|--|---|
| 0 fő | 6 098 | – | – | – | 145 847 | 0,2 | 37 716 | 0,2 | 11 583 |
| 1 fő | 464 735 | 464 735 | 12 023 | 15,9 | 5 587 394 | 6,2 | 1 231 338 | 6,7 | 792 205 |
| 2–9 fő | 174 537 | 607 695 | 20 255 | 20,8 | 12 309 125 | 13,8 | 2 284 272 | 12,5 | 1 229 519 |
| 10–49 fő | 29 104 | 550 275 | 28 796 | 18,9 | 15 845 555 | 17,7 | 2 984 392 | 16,3 | 2 562 789 |
| 50–249 fő | 4 773 | 471 726 | 38 053 | 16,2 | 17 950 774 | 20,1 | 3 344 489 | 18,2 | 5 483 204 |
| 250 fő és felette | 919 | 820 999 | 45 785 | 28,2 | 37 589 091 | 42,0 | 8 462 426 | 46,1 | 21 156 904 |
| Összesen: | 680 166 | 2 915 430 | 30 674 | 100,0 | 89 427 786 | 100,0 | 18 344 634 | 100,0 | 31 236 204 |

1. táblázat: A vállalkozások teljesítménymutatói létszám kategória szerint (2015)

Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

Korábban láttuk, hogy a vállalkozásokat létszám-kategória szerint történő elemzése során a mikrovállalkozások száma volt a legtöbb, míg a nagyvállalatoké a legkevesebb. Ha azonban megnézzük a vállalkozások teljesítménymutatóit, látható, hogy ez a tendencia ott éppen fordítva érvényesül. A nagyvállalatok (250 fő és felette) értékesítésének nettó árbevétele 37 589 091 millió forint összeget tett ki 2015-ben, ezzel szemben az egy főt foglalkoztató mikrovállalkozásoké mindössze 5 587 394 millió forint értékű volt. Ha az összes mikrovállalkozás – egy főtől 9 fő foglalkoztatottig – értékesítésének nettó árbevételét összeadjuk, akkor is az csupán a nagyvállalatok árbevételének alig felét teszi ki. Ha a mikro-, kis- és középvállalkozások értékesítésének nettó árbevételét összeadjuk, 33 887 921 millió forint összeget kapunk, ami még így is elmarad a nagyvállalatokétól. Az exportértékesítés árbevételének 2/3-át szintén a nagyvállalatok szolgáltatják.

A 11. ábra a vállalkozások értékesítésének nettó árbevételét létszám-kategória szerinti megoszlásban mutatja.



11. ábra: Vállalkozások értékesítésének nettó árbevételelétszám-kategória szerinti megoszlása (2015), %

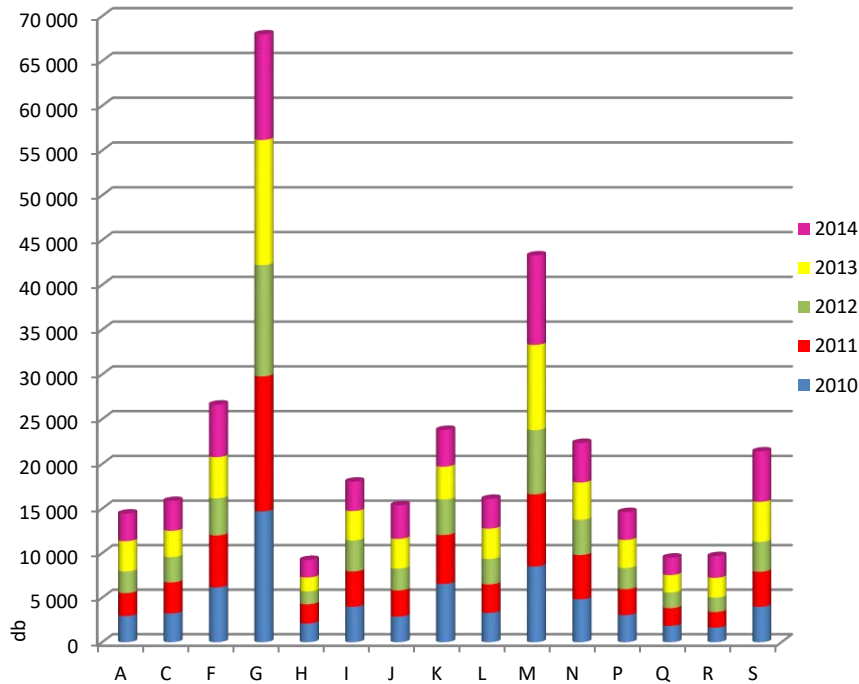
Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

A percediagramon jól látszik a nagyvállalatok fölénye, hiszen 42 %-os az értékesítésük nettó árbevételének aránya.

Versenyképesség

A piac második törvénye szerintgyőzd le a versenytársaidat! Itt az új vállalkozások nemzetgazdasági ág szerinti megoszlásáttanulmányoztam. Megnéztem, hogy az adott nemzetgazdasági ágon belül (azonos termék, szolgáltatás esetében) és azon kívül (mint termelő tevékenységet végző és szolgáltatást nyújtó vállalkozás) mennyi versenytárral kell számolnia a vállalkozásoknak.

A 12. ábra a valódi új vállalkozások számát mutatja 2010-2014 között nemzetgazdasági ág szerinti megoszlásban.



12. ábra: Valódi új vállalkozások száma nemzetgazdasági ág szerint (2010–2014)

Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

Az áttekinthetőbb ábrázolás miatt a nemzetgazdasági alágakat nem tüntettem fel a hengerdiagramon, valamint a B, a D és az E ágakat. E három ág olyan alacsony értékkel szerepelt, hogy jelentősentorította volna az adatok megjelenítését és átlátható szemléltetését.

A legtöbb új vállalkozás kereskedelemmel, gépjárműjavítással (G) foglalkozik. A szakmai, tudományos, műszaki tevékenységet (M) folytató vállalkozások, valamint az építőipar (F) területén működő vállalkozások “állhatott fel” a képzeletbeli dobogó második és hatmadik fokára. Tahát a legnagyobb verseny ezeknek a nemzetgazdasági ágakon belül alakul ki.

A 2. táblázat összefoglalja a működő vállalkozások számának megoszlását gazdasági ágak és létszám-kategóriái szerint.

| Gazdasági ág | Kis- és közép-vállalkozások összesen | Ezen belül | | | Nagyvállalatok összesen | Ezen belül | |
|--|--------------------------------------|------------|-----------|------------|-------------------------|-------------|------------------|
| | | 1–9 fős | 10–49 fős | 50–249 fős | | 250–999 fős | 1000 és több fős |
| Ipar | 7,7 | 6,9 | 22,0 | 39,8 | 50,2 | 51,1 | 46,3 |
| Építőipar | 9,2 | 9,2 | 11,3 | 6,4 | 2,3 | 2,4 | 1,9 |
| Kereskedelem, gépjárműjavítás | 20,1 | 20,0 | 25,0 | 15,8 | 12,6 | 12,7 | 12,3 |
| Szállítás, raktározás | 4,3 | 4,2 | 5,6 | 5,5 | 7,4 | 6,5 | 11,1 |
| Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás | 4,6 | 4,5 | 7,8 | 3,5 | 2,2 | 2,0 | 3,1 |
| Információ, kommunikáció | 5,0 | 5,1 | 3,4 | 3,2 | 3,8 | 3,6 | 4,9 |
| Ingatlanügyletek | 4,4 | 4,5 | 3,0 | 1,4 | 1,2 | 1,4 | – |
| Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység | 16,0 | 16,4 | 6,4 | 3,4 | 2,7 | 3,1 | 0,6 |
| Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység | 5,4 | 5,4 | 5,8 | 8,8 | 9,7 | 9,4 | 11,1 |
| Egyéb szolgáltatás | 5,3 | 5,5 | 1,1 | 1,0 | 0,3 | 0,4 | – |
| Többi ágazat | 17,8 | 18,2 | 8,8 | 11,2 | 7,6 | 7,4 | 8,6 |
| Összesen | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

2. táblázat: A működő vállalkozások számának megoszlása gazdasági ágak szerint (2011), %

Forrás: KSH kiadvány (2013)

A mikro-, kis- és középvállalkozások döntő része valamilyen szolgáltatási tevékenységet végzett, azonban a középvállalkozások egy része már iparral foglalkozik, míg a nagyvállalatok elsősorban ipari profillal rendelkeznek.

Összegzés

Tanulmányomban a Tóth (2016) által kulcsszavakkal meghatározott „*ökonizmus szentháromságának*” érvényre jutását vizsgáltam szekunder statisztikai adatok feldolgozásával.

A bevezetésben négy hipotézist fogalmaztam meg.

H₁: A nagyvállalatok száma nőtt és az egyes ágazatokon belüli megoszlásuk tekintetében is hasonló tendencia figyelhető meg.

A hipotézis nem igaz, hiszen a nagyvállalatok száma csökkent, ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy annak ellenére, hogy a számuk csökkent, a kevesebb nagyvállalat hatékonysági mutatóik tekintetében növekedés tapasztalható. Természetesen megvizsgálhattam volna, hogy miként változott az egyes létszámkategóriába tartozó vállalkozások száma olyan szempontból is, hogy megnézem az eggyel alacsonyabb besorolású létszámkategóriába tartozó vállalkozások mekkora hányada tudott növekedni, eggyel feljebb kategóriába lépni. Valószínű, hogy ebből az aspektusból vizsgálva a növekedést, igaznak bizonyult volna e hipotézis.

H₂: A vállalatok, azon belül is a nagyvállalatok hatékonysága nőtt az elmúlt években hazánkban.

A hipotézis igaz, hiszen valóban nőtt a teljesítménymutatók alapján a nagyvállalatok hatékonysága, mindemellett szerepük rendkívül jelentős és meghatározó a gazdaság teljesítményben.

H₃: Az „ökonizmus szentháromsága” érvényesül a hazai gazdaság- és vállalkozásfejlesztésben.

A harmadik hipotézis véleményem szerint nem bizonyult maradéktalanul igaznak. Az olvasóra bízom, hogy az ő saját értelmezésében igaznak veszi a hipotézist vagy nem.

H₄: A 2008-as gazdasági világválság törést okozott az ökonizmus diadalmanetében hazánkban.

A hipotézis igaznak bizonyult, hiszen a vállalkozások számában – új és megszűnt, létszám-kategóriáktól függetlenül – a 2008-as gazdasági világválság csökkenést hozott.

Mindentől függetlenül a vállalkozásoknak meghatározó szerepük van a gazdaságfejlesztésben, hiszen az új vállalkozások létrehozása, illetve a működő vállalatok a gazdasági növekedés egyik legfőbb motorját képezik. Ezért kiemelt fontosságú feladatnak számít támogatásuk.

Köszönetnyilvánítás

"A tanulmány a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal támogatásával az NKFI Alapból valósult meg (K-120044)."

Felhasznált irodalom

- [1] Bárczi, J. – Földi, P. (2016): A KKV-k fejlődése és gazdasági szerepvállalásuk Magyarországon. In: Rajnai Zoltán, Fregán Beatrix, Marosné Kuna Zsuzsanna (szerk.) Tanulmánykötet a 7. BBK előadásaiból. 1-2. kötet. 1159 p. pp. 17-39
- [2] Borzán, A. (2015): A kis- és középvállalkozások fejlesztési lehetőségei Romániában, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, V. tanulmánykötet. Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 329-340.
- [3] Capra, F. (1966): Lebensnetz - Ein neues Verständnis der lebendigen Welt. Scherz Verlag, Bern - München – Wien
- [4] Csiszárík-Kocsir, Á. – Fodor, M. – Medve, A. (2013): The context of the macro data and the characteristics of the General Government in Central Europe, International Proceedings of Economics Development and Research, Economics, Marketing and Management (edited by: Yan Han), Vol. 59., IACSIT Press, pp. 195.-199.
- [5] Fülöp, Gy. – Bereczk, Á. (2015): Sustainability Evidence from the Hungarian Chemical Industry. In: Jiri Vopava; Radek Kratochvil; Vladimír Douda (ed.) Proceedings of MAC-EMM 2015: Multidisciplinary Academic Conference on Economics, Management and Marketing in Prague, pp. 12.
- [6] Hajós, L. – Marosné, K.Zs. – Czeglédi, Cs. – Szira, Z. –Varga, E. (2016): Felsőoktatásban végzettek vállalkozói szellemének és releváns munkaerőpiaci kompetenciáiknak megítélése. Polgári Szemle: Gazdasági és Társadalmi Folyóirat (ISSN: 1786-6553) II.: (4-6.) pp. 263-282.
- [7] Horváth, S. (1998): Értékek és választások a közgazdasági gondolkodásban. Replika, 31-32. szám, 95-97.o.
- [8] Központi Statisztikai Hivatal (2013): A vállalkozások regionális sajátosságai. KSH kiadvány, 2013. október
- [9] Lazányi, K. (2014a): Entrepreneurs of the future. Serbian Journal of Management 9:(2) pp. 149-158.
- [10] 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: IMKSM2014. pp. 55-64.
- [11] Lehota, J. (2001): Marketingkutatás az agrárgazdaságban. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest

- [12] Németh, F. – Kiss, L.B. (2016): Tóth Gergely: Gazdasággép. Könyvismertető. Pannon Egyetem Georgikon a Georgikon Kar hivatalos lapja, 2016/1. szám 59. évfolyam, 23.o.
- [13] Pallás, E. – Varga, E. (2014): Analysis of the Hungarian SME sector facing special problems in 2012. In: Takácsné György Katalin (szerk.) Az átalakuló, alkalmazkodó mezőgazdaság és vidék XIV. Nemzetközi Tudományos Napok: Gyöngyös, 2014. március 27-28.: program: előadások és poszterek összefoglalói. Gyöngyös, Magyarország, 2014.03.27 - 2014.03.28. Gyöngyös: Károly Róbert Főiskola, 2014. pp. 1295-1300.
- [14] Papp, S. (1997): Az ökonomizmus nyomorúsága. Magyar Szemle, VI. évfolyam, 7-8. szám, 151-162.o.
- [15] Parragh, B. (2014): A rendszerváltás befejezése A fenntarthatóság feltételei és kockázatai, Polgári Szemle Gazdasági és Társadalmi Tudományos Folyóirat, 11. évfolyam, 2015/4-6. szám
- [16] Pató, G. Szűcs B. – Ernszt, I. (2015): A munkaköri leírások jogi szabályozása – avagy szabályozatlansága, Munkaügyi Szemle, Vol. LIX. No.6. pp. 21-38
- [17] Pató, G. Szűcs B. (2013): Munkaköri leírások SWOT elemzése, Munkaügyi szemle, 57. évf. II. sz. pp. 46-53.
- [18] Pató, G. Szűcs B. – Kovács, Z. (2012): „És még amivel főnöke megbízta” – egy mondat a munkaköri leírásokban? In Dr. Poór József – Karoliny Mártonné Dr. – Dr. Berde Csaba – Dr. Takács Sándor (szerk.): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment Complex Kiadó, Budapest, pp. 473-488
- [19] Schumacher, F.E. (1991): A kicsi szép. KJK, Budapest
- [20] Simionescu, M., – Lazányi, K., – Sopková, G., – Dobeš, K., – Balcerzak, A. (2017): Determinants of Economic Growth in V4 Countries and Romania. Journal of Competitiveness 9:(1) pp. 103-116.
- [21] Szegedi, K., – Bereczk, Á. (2017): Outward Foreign Direct Investment as a Corporate Social Responsibility Challenge In: Tomasz Dorozynski; Anetta Kuna-Marszalek (szerk.), Outward Foreign Direct Investment (FDI) in Emerging Market Economies (pp. 17-39). Pennsylvania: IGI Global.
- [22] Szegedi, K., – Fülöp, Gy., – Bereczk, Á. (2016a): Relationships between Social Entrepreneurship, CSR and Social Innovation: In Theory and Practice. International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 10(5), pp. 1402-1407.
- [23] Szegedi, K., – Fülöp, Gy., – Bereczk, Á. (2016b). Social Innovation in the Hungarian Business Sphere. International Journal of Learning and Change, 8(3-4), pp. 261-277.
- [24] Tóth, G. (2012): Alternatív közgazdaságtan 1-3. Magyar Minőség, XXI. évf. 8-9, 10, 12. szám

- [25] Tóth, G. (2016): Gazdasággép. A fenntartható fejlődés közgazdaságtanának kettős története. L'Harmattan – KÖVET Egyesület, Budapest
- [26] Varga, J. – Csiszárík-Kocsir, Á. (2015): A gazdasági proaktivizmus hiánya a hazai gazdaságban és a válságkezelésben, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V. – Tanulmánykötet (szerk.: Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes) Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 409-437.. pp.
- [27] Varga, J. – Csiszárík-Kocsir, Á. – Medve, A. (2016): Clusters as a drivers of competitiveness In: Damir Tokic (szerk.) 5th Business and Social Science Research Conference. Dubrovnik: University of Dubrovnik, p. 18. 1 p.
- [28] www.ksh.hu

Mediáció a jogi személyek életében II. – munkaügyi mediáció

Dr. Kohlhoffer-Mizser Csilla

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

*„Végtelen számú kísérlet sem bizonyíthatja, hogy igazam van, de egyetlen kísérlet is
bizonyíthatja, hogy tévedtem.”
Albert Einstein*

Absztrakt: A jogi személyek életében teret kapott mediáció lehetőségeiről jelen tanulmány első fejezetében kezdődött el egy összegzés. Mikor döntünk helyesen? Van –e ténylegesen helyes döntés általában vagy csak az adott helyzetre értelmezve lehet minden egyes döntésnél azt megállapítani, hogy az eset minden körülményére való tekintettel a lehető legjobb döntés született –e meg? Ha jogszerű egy döntés, de nem érzik az ügyben érintett felek igazságosnak, akkor jó döntésnek nevezhetjük a megszületett döntést? A mediáció abban nyújt segítséget, hogy az ügyben érintett személyekre vonatkozó döntés ne csak jogszerű, hanem igazságos is legyen, minden érintett fél a számára elérhető legtöbb előnnyel és az igazságos döntés birtokában tudja lezártnak tekinteni az ügyét. Közvetíteni mindig csak olyan személyek (természetesen vagy jogi) között lehet, akik azt maguk is akarják és optimális vitarendezési folyamatként tekintenek az eljárásra. További kérdés lehet, hogy akkor jó –e egy döntés, ha igazságos, illetve, hogy az igazságosság melyik rétegét helyezzük az értelmezés előterébe? Az az igazságos, ami az adott ügyben, az adott esetben –akár csak egy rövid időre- igazságosnak bizonyul vagy távolabbi, általános, akár összetársadalmi igazságosság (pl.: igazságtalanságok, egyenlőtlenségek kiegyenlítése) elérésére is törekszünk? A római joghoz visszatekintve, Ulpianus igazságosság fogalma legyen kiindulópont a jelen tanulmány továbbgondolásához. Az igazságosság az arra való állandó és örökös törekvés, hogy mindenkinek megadjuk az őt megillető jogot. (Ulpianus D. 1.1.10.) Jelen tanulmány a munkajog területét vizsgálja, a munkáltatói oldalon megjelenő jogi személyek és a munkavállalók között megjelenő konfliktusok lehetséges megoldási irányait a nemperes, közvetítői, békéltetői, döntőbírói tevékenységre helyezve a hangsúlyt. A jogi személyekkel kapcsolatos mediáció lehetőségeit további fejezetekben fogom még vizsgálni. A magyarországi minták és példák mellett nagyon fontosnak tartom a külföldi módszerek és lehetőségek folyamatos vizsgálatát.

Kulcsszavak: közvetítés, jogi személyek, konfliktus, jogvita, érdekvita, munkajog, munkaügyi mediáció

1 A mediáció, a közvetítés a munkajogi konfliktusokban

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 előrevetíti, hogy változásra, változtatásra lesz szükség és a változást pedig irányítani, menedzselni kell.

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 munkajogi konfliktusok egyik oldalán a legtöbb esetben egy jogi személy, a munkáltató áll –de természetesen az is megfigyelhető, hogy a munkavállalói oldalon is jogi személy szerepel. A 2002. évi LV. törvény a közvetítói tevékenységről szóló 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 A polgári jogviták számos területéből az egyik a munkajog területe.

A közvetítés olyan strukturált eljárás –függetlenül megnevezésétől vagy az arra való hivatkozástól –amelyben egy jogvitában részt vevő két vagy több fél

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 közvetítói tevékenységről 1. §

önkéntes alapon, közvetítő segítségével maga kíséri meg vitájának megállapodással történő rendezését. Ezt az eljárást a felek kezdeményezhetik vagy bíróság javasolhatja vagy rendelheti el vagy egy tagállam joga írhatja elő. A közvetítés magában foglalja továbbá a kérdéses jogvitára vonatkozó bármely bírósági eljárásért nem felelős bíró által végzett közvetítést. Közvetítő bármely harmadik személy, akit felkértek hatékony, pártatlan és hozzáértő módon folytatott közvetítésre, függetlenül e harmadik személy megnevezésétől vagy szakmájától az érintett tagállamban, valamint a harmadik személynek a közvetítés lebonyolítására való kinevezése vagy felkérése módjától.⁴

A korábbi munkajogi jogszabályunk, az 1992. évi XXII. törvény, a Munka Törvénykönyve vezette be a mediáció alkalmazását a munkaügyi viták rendezésére vonatkozóan. A mediáció mellett a békéltetés és a döntőbíráskodás lehetőségei is nyitottak voltak, mint alternatív vitarendezési lehetőségek. Ez a törvény háromféle megoldási lehetőséget biztosított az érdekviták megoldására: (1) az egyeztető tárgyalást, (2) a közvetítést és a (3) döntőbíráskodást. A 2012. július 1-jétől hatályos új Munka Törvénykönyve, a 2012. évi I. törvény szintén biztosítja a közvetítést, mint alternatív vitarendezési lehetőséget.

A magyar munkajogi eljárásjog nem biztosít megfelelő és a gyakorlatban hatályosuló alternatívát a munkaviszonyból származó igények bíróságon kívüli érvényesítésére. A kollektív szerződések különféle egyeztető (esetleg döntő) bizottságok eljárását írják elő a munkaügyi viták kezelésére, e szabályok hatályosulásáról azonban nincsenek adatok. A kollektív szerződések szövege egyértelműen bizonyítja, hogy szükség lenne valamely pert megelőző, helyettesítő alternatív vitakezelési megoldás kidolgozására, elsősorban a szociális partnerek részvételével működő formában. A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy a szakszervezetek részvétele nélkül kialakított vitakezelési mechanizmusok potenciálisan a munkáltató felé részrehajlók és nem szolgálják a munkaviszonyból származó jogok megfelelő hatályosulását. A perindítás kockázata jelentősen megemelkedett, a munkaügyi jogviták peren kívüli megoldásának esélyei csökkentek.⁵

Az Igazságügyi Minisztérium által nyilvántartásba vett, bejegyzett mediátorok is folytathatnak munkajogi mediációt, de munkaügyi konfliktusok rendezésére a legfontosabb fórum Magyarországon a Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat (MKDSZ). Az MKDSZ saját pályázati és képzési rendszere alapján biztosítja közvetítőit, a szakmai felkészültséget a munkaügyi viták megoldására e tekintetben garantálja az intézmény 1996. júliusa óta.⁶

⁴ Az Európai Parlament és a Tanács 2008/52/EK irányelve a polgári és kereskedelmi ügyekben végzett közvetítés egyes szempontjairól 3. cikk a.)-b.)

⁵ Nacsa Beáta: A munkaügyi viták rendezését támogató munkajogi szabályozás. PhD értekezés tézisei. 2008. július. p. 15-16.

⁶ http://tpk.org.hu/engine.aspx?page=tpk_MKDSZ_A_szervezetrol

A közvetítői névjegyzékbe való felvételnek rendkívül formálisak a feltételei, tehát a névjegyzékben szereplő közvetítő közbenjárása nem emeli szükségszerűen az eljárás minőségét. A névjegyzékben szereplő közvetítő nem áll a munkáltatóval munkaviszonyban, ami az elfogulatlanság biztosítója lehet. Ugyanakkor észak-amerikai szakirodalmi adatok azt mutatják, hogy az állandó megbízással (vagy rendszeresen) alkalmazott közvetítő (döntőbíró) esetén ugyanúgy kiépülhetnek személyes függési viszonyok, mint a munkavállalók esetén, tehát önmagában külső közvetítő személye nem biztosítja szükségszerűen az ügyek elfogulatlan intézését. A külső közvetítő ugyanakkor nélkülözi egyrésztől azt a helyismeretet, amely a munkahelyen folytatott békéltetés előnye lehetne, másrésztől a vitának a munkahelyen „kívülre vitele” előidézheti a munkakapcsolat megromlását, amely esetleg egy belső eljárás igénybe vétele esetén nem következne be.⁷

Az MKDSZ célja, hogy hozzájáruljon a munkahelyi, az ágazati, illetve az ágazatközi szociális béke megőrzéséhez, közreműködjön a munkaügyi érdekviták hatékony rendezésében, a konfliktusok lehető leggyorsabb megoldásában, segítse a munkaügyi kapcsolatok kultúrájának fejlesztését és az alternatív (azaz –nem bírósági eljárás útján lebonyolított) vitarendező megoldások elterjedését. Működésének elvei: az MKDSZ munkaügyi vitákban való eljárására az érintett felek önkéntes és egybehangzó akarata alapján kerül sor, senki nem kötelezhető arra, hogy szolgáltatásait igénybe vegye.

Az MKDSZ szervezetileg nem önálló jogi személy, a Társadalmi Párbeszéd Központ részeként működik. Az MKDSZ listát vezet azokról a személyekről, akik közvetítői, illetve döntőbírói feladatokat látnak el. A listára csak az a személy kerülhetett fel, akinek pályázatát a kiválasztó testület egyhangúlag támogatta. A listára felvett személyek ezt követően nyilatkoztak arról, hogy melyik az a szakma, ágazat, illetve régió, amelyben a közvetítői, illetve a döntőbírói tevékenységet kifejtenék.⁸

A munkaügyi vita rendezését nem általában az MKDSZ végzi, hanem egy vagy több közvetítő, illetve békéltető. A listáról a felek közösen választják ki azt a személyt, akinek felkészültségében a leginkább megbíznak. Az írásbeli felkérő dokumentumhoz mindkét fél aláírása szükséges.

⁷ Nacsá Beáta: A munkaügyi viták rendezését támogató munkajogi szabályozás. PhD értekezés tézisei. 2008. július. p. 14.

⁸ Sáriné Simkó Edit szerk.: Mediáció-Közvetítői eljárások. HVG Orac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest 2012 p. 403.

2 Békéltetés, közvetítés és döntőbíráskodás

A felek vitájától függően, nem mindegy, hogy a békéltetés vagy a közvetítés folyamatát, békéltető vagy közvetítő személyét választják majd a vita megoldásához. Ha a felek szeretnék megőrizni az eljárás és a vita megoldása feletti teljes „uralmukat” és látnak esélyt arra, hogy a másik féllel ennek kialakításában aránylag jól együtt tudnak működni, akkor célszerű a békéltetés mellett dönteni. Amikor a felek tudatosan a közvetítést választják –vagyis szeretnék meghallgatni a közvetítő javaslatát is- ez egyben azt is jelenti, hogy kapnak egyfajta mankót, egy konkrét megoldási lehetőséget, egy kész tervet, amit további megbeszélések tárgyává tehetnek. Ez az eljárás egyben erősíti a közvetítő személyének egyébként is nagy jelentőségét.⁹ A közvetítésben erősebb annak az esélye, hogy a felek megállapodnak, a békéltetésben pedig nagyobb annak a kockázata, hogy a felek között nem születik egyezség. A közvetítésben valamivel nagyobb hatalmat kap a közvetítő, a javaslatétel hatalmát –és ezt a felek adják a pártatlan, független harmadik személy kezébe. Annak eldöntésében, hogy közvetítés vagy békéltetés legyen –e a választott eljárás, nagy szerepet játszik, hogy milyen légkör alakult ki az egyeztetés után a felek között. A gyakorlatban nem mutatható ki éles határvonal a békéltetés és a közvetítés között. Nem szükségképpen a közvetítő/békéltető képzettségével kapcsolatos a két eljárás közötti különbség, a döntő tényező ilyen jellegű vitákban a közbenjáró harmadik személynek az adott eljárásban (békéltetés/közvetítés) való jártassága; s még inkább az, hogy bírja a felek bizalmát. Ez a bizalom általában két forrásból táplálkozik:

- a felek meggyőződéséből a békéltető/közvetítő magas szintű szakmai hozzáértéséről: a békéltető/közvetítő birtokában van az adott ágazatra vonatkozó szabályoknak, ismeri a szokásokat, a kialakult gyakorlatot, a kollektív tárgyalások menetét, stb.

- a másik forrás a személyes ismertség: a békéltető nemcsak a konkrét munkáltató és szakszervezet működésével van tisztában, hanem személyes ismertségben is áll a tárgyalópartnerekkel.¹⁰

A munkaügyi viták következő lehetséges megoldási eszköze a döntőbíráskodás. A döntőbíráskodás olyan, a felek önkéntes részvételével zajló vitarendezési eljárás, amelynek során egy pártatlan, semleges harmadik személy (vagy ilyen személyekből álló testület) a felek álláspontjának meghallgatása után a feleket kötelező döntést hoz.

⁹ Sáriné Simkó Edit szerk.: Mediáció-Közvetítői eljárások. HVG Orac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest 2012 p. 404.

¹⁰ Sáriné Simkó Edit szerk.: Mediáció-Közvetítői eljárások. HVG Orac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest 2012 p. 405.

A döntőbírói eljárásban garantált a végeredmény, az a célja, hogy a döntőbíró döntésével véglegesen lezárja a vitát. Amennyiben a felek ki akarják zárni a sztrájk lehetőségét, végső esetben döntőbíróhoz fordulhatnak.

Ezzel együtt a döntőbíró felkérésével le is mondanak arról, hogy maguk alakíthassák ki a leendő döntés tartalmát, hiszen ettől kezdve a végeredmény a döntőbíró kezében van. A döntőbíró döntésének kötelező erejéhez arra van szükség, hogy a felek előzetesen alávegyék magukat a döntőbíró döntésének. Ellenkező esetben a döntés nem köti majd a feleket, az ajánlás jellegű lesz. A közvetítői eljárásról szóló 2002. évi LV. törvény hatálya értelemszerűen nem terjed ki a döntőbíráskodásra. A döntőbíráskodás eljárásrendjére, lefolytatására nincsenek egyértelmű szabályok, ezért mindig az ügy, az eset alapján, a célből kiindulva lehet következtetni az eljárás menetére.¹¹

A döntőbíráskodás az érdekvita megoldására irányul, az eljárás során jelen van a megegyezésre törekvés, de ennek az eljárásnak az az elsődleges célja, hogy a döntőbíró érdemi döntést tudjon hozni –az egyes eljárási cselekmények ennek a célnak lesznek alávetve. A döntőbíráskodás a békéltetéshez és a közvetítéshez hasonlóan a vita lényegének előadásával, a felek álláspontjának kifejtésével indul. A döntőbíró minden körülményről információt szerez, tájékoztatást kér. A döntőbírónak az ágazattal, a vállalattal, a felek helyzetével kapcsolatban is tájékozottnak kell lennie –az optimális döntéshozatal érdekében.

Az eljárást tehát lényegében két tényező strukturálja:

- a felek teljes körű (ugyanakkor a vitára koncentrált) előadása és
- a döntőbíró információszerzése.

Az információszerzés központi jelentőséggel bír, ezért a döntőbíró a felekkel egyetértésben szakértőt vehet igénybe. Ha a felek minden szükséges információt megosztottak a döntőbíróval, akkor a döntőbíró visszavonul, áttanulmányozza az eljárás összes dokumentumát és előkészíti a döntését. A helyzet bonyolultságától függően ez akár több napot is igénybe vehet. A döntőbíró a döntését írásba foglalja, indokolja és közli a felekkel. A döntőbíró döntésének tartalma nem támadható meg. Megtámadásra csak akkor van lehetőség, ha a döntőbíró eljárási szabályt sértett. Ebben az esetben munkaügyi bíróság előtt kezdeményezhető jogvita, eljárási szabályok megsértésére való hivatkozással a döntés érvénytelenítésének megállapítása iránti kereset kérhető.

¹¹ Sáriné Simkó Edit szerk.: Mediáció-Közvetítői eljárások. HVG Orac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest 2012 p. 411.

3 A munkaügyi vita

A munkajogi igény érvényesítésére a jogszabály¹² rögzíti, hogy a munkavállaló és a munkáltató a munkaviszonyból vagy a törvényből származó, a szakszervezet, az üzemi tanács a törvényből vagy kollektív szerződésből, vagy üzemi megállapodásból származó igényét bíróság előtt érvényesítheti. A munkajogi igény három év alatt évül el.

A bűncselekménnyel okozott kár megtérítésére vagy személyiségi jogsértéssel összefüggő sérelemdíj megfizetésére irányuló igény öt év; ha a büntethetőség elévülési ideje ennél hosszabb, ennek megfelelő idő alatt évül el. Az igény elévülését hivatalból kell figyelembe venni. Az elévülésre egyebekben a polgári jogi szabályokat¹³ kell alkalmazni azzal, hogy a munkavállaló igényének érvényesítésével kapcsolatos elévülési időt a felek nem rövidíthetik le.

A keresetlevelet a munkáltatói jognyilatkozat közlésétől számított harminc napon belül kell előterjeszteni

- a) az egyoldalú munkaszerződés-módosítással,
- b) a munkaviszony megszüntetésének jogellenességével,
- c) a munkavállaló kötelezettségzegése miatt alkalmazott jogkövetkezménnyel,
- d) a fizetési felszólítással, továbbá
- e) az értékelés valótlanásával kapcsolatos igények érvényesítése iránt. (A munkáltató a munkavállaló kérelmére, ha a munkaviszony legalább egy évig

¹² 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről 285. § (1)

¹³ **6:22. § [Elévülés]**

- (1) Ha e törvény eltérően nem rendelkezik, a követelések öt év alatt évülnek el.
- (2) Az elévülés akkor kezdődik, amikor a követelés esedékessé válik.
- (3) Az elévülési idő megváltoztatására irányuló megállapodást írásba kell foglalni.
- (4) Az elévülést kizáró megállapodás semmis.

6:23. § [Az elévülés joghatásai]

- (1) Ha e törvény eltérően nem rendelkezik, az elévült követelést bírósági eljárásban nem lehet érvényesíteni.
- (2) Az elévülés a kötelezettnek a szolgáltatás teljesítésére vonatkozó kötelezettségét nem érinti; az elévült követelés alapján teljesített szolgáltatást a követelés elévülésére tekintettel visszakövetelni nem lehet.
- (3) A főkövetelés elévülésével az attól függő mellékkövetelések is elévülnek. A mellékkövetelések elévülése a főkövetelés elévülését nem érinti.
- (4) Az elévülést a bírósági vagy hatósági eljárásban nem lehet hivatalból figyelembe venni.

fennállt, a munkaviszony megszüntetésekor -megszűnésekor- vagy legfeljebb az ezt követő egy éven belül a munkavállaló munkájáról írásban értékelést ad. Az értékelés valótlan ténymegállapításainak megsemmisítését vagy módosítását a munkavállaló bíróságtól kérheti.)

(2) A munkavállaló felmondásával -ha a munkavállaló a munkaviszonyát felmondással arra hivatkozva szünteti meg, hogy a munkáltató személyében bekövetkezett változás miatt a rá irányadó munkafeltételek lényeges és hátrányos megváltozása következtében a munkaviszony fenntartása számára aránytalan sérelemmel járna vagy lehetetlenné válna (ebben az esetben a munkavállalónak indokolási kötelezettsége áll fenn, továbbá a munkavállaló a felmondás jogát a munkáltató személyében bekövetkezett változás időpontját követő harminc napon belül gyakorolhatja- vagy

b) a Munka Törvénykönyve 78. §-a szerinti azonnali hatályú felmondásával kapcsolatos igény az elévülési időn belül érvényesíthető.¹⁴

A munkaviszony megszüntetésére vonatkozó megállapodás vagy egyoldalú jognyilatkozat megtámadása esetén a keresetlevelet a megtámadás eredménytelenségének megállapításától számított *harminc napon belül* lehet előterjeszteni. A megtámadás eredménytelen, ha a másik fél annak közlésétől számított tizenöt napon belül nem válaszol, vagy azt nem fogadja el. A keresetlevél beadására megállapított határidőt megtartottnak kell tekinteni, ha a keresetlevelet legkésőbb a határidő utolsó napján postára adták. Az igényt érvényesítő igazolással élhet, ha a keresetlevél beadására megállapított határidőt elmulasztja. Az igény *hat hónap elteltével nem érvényesíthető*. Az itt rögzített határidőket nem érinti, ha a kollektív szerződés vagy a felek megállapodása a jogvita feloldása érdekében békéltetés lefolytatását rendeli.

A munkáltató, az üzemi tanács vagy a szakszervezet a tájékoztatásra vagy a konzultációra vonatkozó szabály megszegése miatt öt napon belül bírósághoz

¹⁴ A munkáltató vagy a munkavállaló a munkaviszonyt azonnali hatályú felmondással megszüntetheti, ha a másik fél

a) a munkaviszonyból származó lényeges kötelezettségét szándékosan vagy súlyos gondatlansággal jelentős mértékben megszegi, vagy

b) gyébként olyan magatartást tanúsít, amely a munkaviszony fenntartását lehetetlenné teszi.

(2) Az azonnali hatályú felmondás jogát az ennek alapjául szolgáló okról való tudomásszerzéstől számított tizenöt napon, legfeljebb azonban az ok bekövetkeztétől számított egy éven belül, bűncselekmény elkövetése esetén a büntethetőség elévüléséig lehet gyakorolni. A tudomásszerzés időpontjának, ha az azonnali hatályú felmondás jogát testület jogosult gyakorolni, azt kell tekinteni, amikor az azonnali hatályú felmondás okáról a testületet - mint a munkáltatói jogkört gyakorló szervet - tájékoztatják.

fordulhat. A bíróság tizenöt napon belül, nemperes eljárásban határoz. A bíróság határozata ellen a közléstől számított öt napon belül fellebbezésnek van helye. A másodfokú bíróság tizenöt napon belül határoz.

A kollektív szerződésben meghatározott jogcím alapján fennálló igény érvényesítésének eltérő szabályait a kollektív szerződés meghatározhatja. Ezt követően a Munka Törvénykönyve szabályozza a kollektív munkaügyi vita fogalmát. A munkáltató és az üzemi tanács vagy a szakszervezet a közöttük felmerült viták feloldására egyeztető bizottságot (a továbbiakban: bizottság) alakíthat. Az üzemi megállapodás vagy a kollektív szerződés állandó bizottság megalakításáról is rendelkezhet. A bizottság a munkáltató és az üzemi tanács vagy a szakszervezet által azonos számban delegált tagból és független elnökből áll. Az elnök köteles a két fél által delegált tagokkal folyamatosan konzultálni, a tagok álláspontját, az egyeztetés eredményét az egyeztetés befejezésekor írásban összefoglalni.

A bizottság eljárásával kapcsolatban felmerült indokolt költségek a munkáltatót terhelik.

A munkáltató és az üzemi tanács vagy a szakszervezet előzetesen írásban megállapodhatnak, hogy a bizottság döntésének magukat alávetik. Ebben az esetben a bizottság határozata kötelező. Szavazategyenlőség esetén az elnök szavazata dönt.

Amennyiben az alábbi két témával kapcsolatban merül fel vita, akkor a vitában döntőbíró dönt.

- (1) Ha az üzemi tanács választásával és működésével kapcsolatos indokolt költségek a munkáltatót terhelik;
- (2) Ha a munkáltató és az üzemi tanács közösen dönt a jóléti célú pénzeszközök felhasználása tekintetében. Döntése a felekre kötelező. A felek megállapodásának hiányában a döntőbíró a felek jelöltjei közül sorsolással kell kiválasztani. A bizottság vagy a döntőbíró eljárásának tartama alatt a felek nem tanúsíthatnak olyan magatartást, amely a megállapodást vagy a döntés végrehajtását megghiúsítaná.¹⁵

Összegzés

Perek, kereseti kérelmek mindig lesznek, szükségesek 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. Hogy mit is akarnak a felek az adott konfliktusban? Megoldani mindenképpen a konfliktust? Alakítani a konfliktust, esetleg átalakítani? A konfliktus megoldás vagy a konfliktus alakítása folyamatában az alábbi táblázat foglalja össze azokat a cselekvési irányokat, amelyek a kérdésfeltevéstől a fókusz-cél-folyamat-időkeret állomásain keresztül a konfliktus értelmezéséig tartanak.

¹⁵ 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről 288-293.§

| | A konfliktusmegoldás perspektívája | A konfliktusalakítás perspektívája |
|--------------------------|---|---|
| A kulcskérdés | Hogyan lehet lezárni a munkaügyi vitát? | Hogyan lehet a romboló folyamatot lezárni és helyette kívánatosat építeni? (pl.: új munkakör, áthelyezés, eredeti állapot helyreállítása) |
| A fókusz | Tartalomfókusz. (mi a munkaügyi vita lényege, miről szól, mit szeretnének megoldani a konfliktus résztvevői?) | Kapcsolatfókusz. (a konfliktusban részt vevő felek között milyen kapcsolat volt, milyen most, mit szeretnének a jövőben látni kapcsolatként?) |
| A cél | Megoldást és megegyezést találni a krízist okozó problémára. | Konstruktív változtatás kezdeményezése, amely magában foglalja, de nem korlátozott a közvetlen probléma megoldására. |
| A folyamat | Arra a közvetlen kapcsolatra épül, ahol törések jelentek meg. | A kialakult problémát alkalomnak tekintik a kapcsolatokat meghatározó rendszerbe való beavatkozáshoz. |
| Az időkeret | Rövid távú problémamegoldás. | Középtől hosszú távú, szándékosan a krízisre válaszoló és nem a krízis által vezetett. |
| A konfliktus értelmezése | A konfliktus-dinamika visszafordításának szükségességét értelmezi. | A konfliktus dinamikus kapcsolati rendszerként értelmezi. |

1. táblázat
Konfliktusmegoldás vagy konfliktusalakítás

Forrás: 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. 86. táblázat alapul vételével saját szerkesztés 86. táblázat alapul vételével saját szerkesztés

Felhasznált irodalom:

- [1] Az Európai Parlament és a Tanács 2008/52/EK irányelve (2008. május 21.) a polgári és kereskedelmi ügyekben végzett közvetítés egyes szempontjairól Az Európai Unió Hivatalos Lapja L 136/3
- [2] 2002. évi LV. törvény a közvetítői tevékenységről
- [3] 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről
- [4] 2013. évi V. törvény a Polgári törvénykönyvről
- [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] Magyarország Alaptörvénye
- [7] Nacsa Beáta: A munkaügyi viták rendezését támogató munkajogi szabályozás. PhD értekezés tézisei. 2008. július.
- [8] Pallai Katalin: Részvételi eljárások települési és közösségi viták és konfliktusok kezelésére –javaslat egy konzisztens terminológiára Magyar Közigazgatás Új folyam 2. 1. sz. (2012. március)
- [9] Pokol Béla: A jog elkerülésének útjai. Mediáció. Egyezségkötés. Jogelméleti Szemle 2002/1. szám. http://jesz.ajk.elte.hu/2002_1.html
- [10] Sáriné Simkó Edit szerk.: Mediáció-Közvetítői eljárások. HVG Orac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest 2012

A magyar és a belga hallgatók kockázatról alkotott fogalmának összehasonlítása

Dr. Kolnhofer-Derecskei Anita

Egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
derecskei.anita@kgk.uni-obuda.hu;

Dr. Nagy Viktor

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

“A kockázat az, ami kizökkent a komfort zónából.”
(egy 19 éves belga hallgató)

Absztrakt: Cikkünk írásának célja, hogy megfigyeljük és a gyakorlatban is teszteljük Blais & Weber (2006) kockázatvállalási skáláját a magyar és belga alapképzéses hallgatók mintáján. A vizsgált kérdőív különböző kockázatos területeket (élethelyzeteket) tartalmaz, úgy mint Etikai, Pénzügyi, Egészségügyi vagy biztonsági, Sport és Szociális területen. A DOSPERT skálának megfelelően (Blais & Weber, 2006) különbségeket feltételezünk a kockázatvállalás, annak észlelése és az elvárt hasznossága között. Ezzel együtt azt is feltérképeztük, hogy az egyetemi hallgatók egyáltalán mit értenek kockázat alatt. A kapott eredményeket későbbi kiterjesztett kutatásunkban szeretnénk felhasználni. Célunk, hogy az eredetileg 90 skálát tartalmazó validált kérdőívet felhasználóbaráttá tegyük.

Kulcsszavak: kockázat, DOSPERT skála, felmérés

1 Bevezetés

Egy kockázatos szituációban az aktorok nem lehetnek igazán racionálisak, bár a gazdasági modellek fő sodrában lévő elméletekben ez elvárt és fontos szerepet játszik. De hogyan mutatkozik meg ez a kockázatvállalásukban? A

szakirodalomban kockázat számos megközelítésével találkozhatunk. Elsőként Vasvári (2015) munkáját említenénk, aki az egyes definíciókat különböző szemléletek alapján rendszerezi, úgymint pszichológiai, gazdasági, szociológiai és műszaki szemlélet. A közgazdaságtanban a kockázatmenedzsment nem meglepően magára a kockázatra fókuszál, ahol különleges szerepet játszanak a valószínűségek.

Azonban a kockázat és a bizonytalanság fogalmát gyakran keverik a köznapi beszédben. Akik nem foglalkoznak pl. döntésemeléttel, azoktól nem is várható el a különbségtétel. De nem csak a tudományos kutatások során kell ügyelnünk arra, hogy a jelentéseket világosan elkülönítsük, különösen a gazdasági képzésben résztvevő hallgatóktól várható el a szabatos fogalmazás.

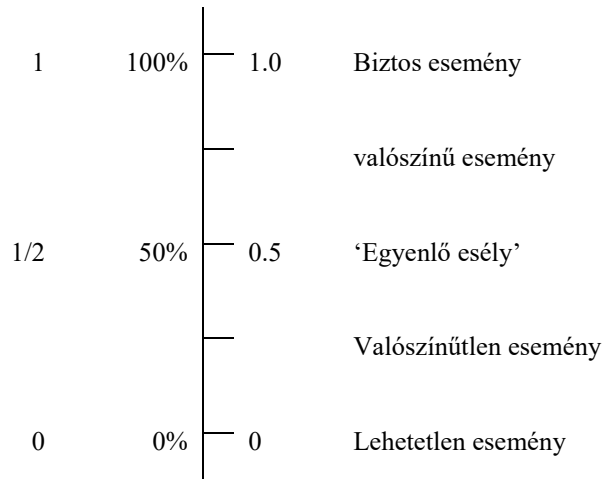
A döntésemélet először háromféle helyzetet különböztetett meg az egyes kimenetekre vonatkozó ismeretek alapján (Luce-Howard 1957):

- biztos döntések;
- kockázatos döntések;
- bizonytalanság mellett meghozott döntések.

Biztos döntésekről akkor van szó, ha feltételezzük a teljes informáltságot, a pontos adatokat, és minden egyes alternatíva esetén egyértelmű a kimenet. Tehát minden egyes alternatívához egyértelműen rendelhető hozzá egyetlen kimenet, melyek között ok okozati kapcsolat áll fenn. Ebben az esetben egyértelműen létezik legalább egy, optimálisnak tekinthető választás, de ennek megtalálásához feltételezni kell, hogy a döntéshozó tökéletes pontossággal képes számításokat végezni és teljesen racionális. Ennek megtalálásához léteznek matematikai módszerek, olyan területek foglalkoznak ezzel, mint az operációkutatás, a lineáris programozás, illetve a dinamikus programozás.

Bizonytalanság akkor áll fenn, ha minden egyes alternatívához számos tényállapot társulhat, de információ nem áll rendelkezésre azok bekövetkezési valószínűségéről. Ebben az esetben van ugyan néhány kritérium, mely segíthet a választásban, de ezek olyan előfeltételezésekre építenek, melyek gyakran egymással ellentétesek.

A kockázatos döntések hasonlítanak ugyan a bizonytalanság mellettiekre abban, hogy az egyes alternatívákhoz több tényállapot társul, de a különbség abban rejlik, hogy meghatározhatóak a bekövetkezési valószínűségek – több-kevesebb megbízhatósággal. Ezeket a valószínűségeket többféle módon is szokás kifejezni: százalékos formában, törteként vagy akár decimális formában.



1. táblázat Valószínűségi skála

Forrás: Oakshott 2014 alapján saját szerkesztés

Háromféle valószínűséget különböztetünk meg aszerint, hogy milyen típusúak az egyes események:

- objektív valószínűség: még mielőtt az esemény lejátszódik, bekövetkezésének pontos valószínűsége meghatározható, nagyon gyakran matematikai úton. Például annak valószínűsége, hogy ötöst dobunk egy dobókockával.
- empirikus valószínűség: a valószínűségek múltbéli megfigyeléseken alapulnak. Például annak valószínűsége, hogy májproblémákkal fog valaki küzdeni, ha erősen iszik;
- szubjektív valószínűség: új, vagy ismeretlen események bekövetkezési valószínűségeinek meghatározásakor gyakran szakértői becslésekre támaszkodnak.

A valószínűségek megbízhatósága nem mindig 100%, a fenti felsorolást véve fentről lefelé csökken. Éppen ez a megbízhatatlanság az, ami miatt a fenti (Luce's és Raiffa) osztályozást kritikával kell illetnünk. Nem szolgálhat ugyanis teljes eseményrendszerként a fenti rendszer az utóbbi két csoportba tartozó valószínűségek miatt. Az empirikus valószínűségek (a szubjektívek pedig még inkább igaz) nem értelmezhetőek egzakt valószínűségeként; inkább olyan értékek tartományáról kellene beszélnünk, melyek az adott szituációt a legjobban leírják. Számos döntés a fenti értelemben vet kockázatos és bizonytalan közé esik. Mielőtt valaki elmegy egy portugál-magyar focimeccsre, egyértelműen mer fogadni a portugál győzelemre? Ez egy eldöntendő kérdés. Bár a portugál győzelem valószínűsíthető, lehet az eredmény döntetlen is. Mivel a győzelem esélyét nem

tudjuk pontosan kiszámítani, ezért nem lehet kockázatos döntés. De nem állíthatjuk, hogy semmit nem tudunk a bekövetkezési valószínűségről, így igazából bizonytalan döntésnek sem tekinthető. Tehát a fent említett csoportosítás nem tartható, helyette a következő klasszifikáció alkalmazása ajánlott (Hansson 2005):

- bizonyosság: determinisztikus tudás,
- kockázat: teljesen valószínűségi tudás,
- bizonytalanság: részleges valószínűségi tudás,
- tudatlanság: nincs valószínűségi tudás.

Kahneman és Tversky (1979) a kockázatot egyszerűen mint változót kezelték. A mi esetünkben a kutatási kérdés ezt megelőző lépésnél kezdődik, hogy maguk az emberek – akik minden nap döntenek a kockázatos helyzetekben– hogyan definiálnák magát a kockázat fogalmát.

Weber és kollégái (Weber, et al., 2002) egy validált skálát vezettek be a kockázat mérésére. Modellükben feltételeztek, hogy az emberek kockázatvállalási hajlandósága a döntésből fakadó elvárt haszon (várható érték) és az opció kockázatosságának összefüggéseivel leírható. Először egy 40 állítást tartalmazó listát szerkesztettek, melyet három szempont alapján értékelték. 2006-ban egy új, rövidebb verzió is készült, mely már csak 30 elemet tartalmazott, ezeket pedig 5 területre csoportosították. Melyet– az elsőhöz képest változatlanul – három dimenzió mentén kell értékelni. Összesítve a 2. sz. táblázatban ez tekinthető át.

| Élethelyzetek (területek) | Állítások száma | Kockázatvállalási szándék (Mennyire valószínű, hogy a kitöltő részt vesz az adott tevékenységekben?) | Kockázat észlelése (Mennyire tartja kockázatosnak az egyes helyzeteket?) | Elvárt haszon (Mennyi hasznot lát a felsorolt helyzetekben) |
|---------------------------------------|-----------------|---|---|--|
| Etikai | 6 példamondat | Instrukció: “ Kérem, hogy a következő állítások mindegyikénél állapítsa meg, hogy mekkora valószínűséggel venne részt az alábbi tevékenységekben, vagy viselkedne a leírt módon. Mennyire valószínű, hogy Ön...” 7 fokozatú differenciál skála | Instrukció: “ Az emberek általában kockázatosnak tartják az olyan helyzeteket, amelyek kimenetelüket tekintve bizonytalanságot tartalmaznak és negatív következményekkel járhatnak. Mindemellett a kockázatosság megítélése nagyon egyéni és gyakran megérzésen alapul. Ebben a kérdőívben azt szeretnénk megtudni, hogy Ön mennyire becsüli kockázatosnak az alábbi tevékenységeket, magatartásformákat. Mennyire tartja kockázatosnak, ha Ön...” 7 fokozatú differenciál skála | Instrukció: “ Kérem, állapítsa meg, hogy Ön szerint mennyi haszna származhat a következő helyzetekből. Mennyi haszna származhat Önnel abból, ha...” 7 fokozatú differenciál skála |
| Pénzügyi (szerencsejáték/ befektetés) | 6 példamondat | | | |
| Egészségügyi / biztonsági | 6 példamondat | | | |
| Sport | 6 példamondat | | | |
| Szociális | 6 példamondat | | | |
| 5 kategória | 30 állítás | 30 állítás (mindaz 5 kategóriában) 3 szempontból értékelve összesen 90 válaszadási kényszer | | |

2. táblázat
DOSPERT 30

Forrás: Saját szerkesztés a Center for Decision Sciences, Columbia Business School valamint Radnóti 2010 alapján

Ez a teszt 30 állítást tartalmaz; az öt területet mindegyikén hat állítással, miként a táblázat is mutatja, három szempontból vizsgálva. Mindhárom skála ugyanazokat az élethelyzetekből vett elemeket használja az öt területről. Ez azt jelenti, hogy a válaszadóknak ugyanazt a 30 állítást kell megválaszolniuk háromszor, az alábbi három szempont alapján történik a vizsgálat: kockázat vállalás, észlelés és az elvárt haszon.

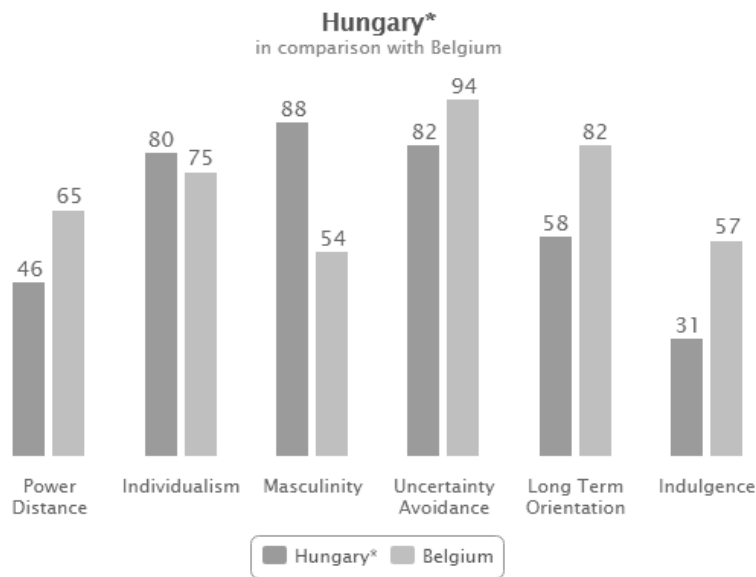
A szerzők a teszt validálását is elvégezték (megbízhatósági és érvényességi vizsgálatát), és skálázási instrukciókat is adtak (azaz egy konkrét matematikai modellt, ami alapján a kockázat mérhető). Az egyént jellemző kockázatvállalás számításához szintén matematikai formulákat ajánlottak. Miként a szerzők is említik, a teszt nem éppen válaszadó-barát, így mi megpróbáltuk megfigyelni azt, hogy melyik területet lehetne elhagyni vagy melyik élethelyzet releváns kevésbé a felmérni kívánt sokaság számára?

A tesztet különböző nyelvekre fordították le, beleértve a magyart is, azonban a kulturális különbségeket egyaránt figyelembe kellett venni ennek során. A DOSPERT skála magyar nyelvű fordítását Radnóti István készítette, a lektorok Faragó és Szakács voltak. A fordítás magyar nyelvű változata a korábban hivatkozott DOSPERT oldalon is megtalálható. Mindkét lektor széleskörben vizsgálta a kockázatvállalás kérdéskörét. Azonban a széleskörű magyar nyelvű szakirodalomból - ezen dolgozatban- csak Radnóti (2010) cikkét emeljük ki.

A szerző szerint (hivatkozva Weber és munkatársai eredményeire) a kockázatos viselkedéseknek több forrása is lehet (1) Személyiségvonás vagy attitűd (fontos kiemelni, hogy a kettő nem azonos) (2) Helyzetről alkotott percepció függvénye (3) a kockázatos helyzet kimenete, ez alapján dönt az egyén, hogy számára megéri-e kockáztatni. A DOSPERT kérdőív mindhárom szempontot figyelembe veszi, mindezt az élet öt különböző területéről vett helyzetekkel. A kérdőív magyarra fordított változatát megbízhatósági, érvényességi és faktoranalízis vizsgálattal tesztelte a szerző. A kapott eredmények alapján „enyhe változtatást” (Radnóti, 2010) látott szükségesnek. Az eredeti 40 tételt 33-ra csökkentette, valamint főként a pénzügyi kockázatra vonatkozó helyzetek esetén több ponton más élethelyzetet (példamondatot) adott meg. Saját kutatásunkban hasonló szándékkal teszteltünk, azonban nem a mintán felvett eredmények alapján, hanem az egyes élethelyzet kategóriák, valamint kockázatos viselkedés okait részletező három szempont jelentősége szerint.

Vasvári (2015) is foglalkozott a különböző kulturális háttér hatásával, ő is Hofstede munkáit említi. A legkorábbi kulturális alapon nyugvó összehasonlítások ugyanis Hofstede munkásságához köthetők. Hofstede kutatásai alapján a következő két dolog feltételezhető, mely szerint kulturális alapon különbözik: a bizonytalanság kerülésének attitűdje és a kockázat következetes megítélése. Hofstede a bizonytalanság kerülését a következőképp definiálja: az a mód, ahogyan a társadalom kezeli azt a tényt, hogy a jövő sohasem megismerhető: kérdés, hogy megpróbáljuk azt irányítani, vagy csak hagyjuk, hogy megtörténjen. Ezzel a kétértelműséggel (ambiguitással) együtt jár a szorongás és a szorongással a különböző kultúrák különböző módon tanultak meg együtt élni. Amikor egy kultúra tagjai fenyegetve érezték magukat kétértelmű vagy ismeretlen szituációkban, hiedelmeket és intézményeket kreáltak. Mindez tükröződik a bizonytalanság kerülés Hofstede által mért pontjaiban is (UAI index skálapontok) (Hofstede Centre, 2017). Hangsúlyozni szeretnénk, hogy Hofstede a bizonytalanságot vizsgálta (azaz “a bizonytalanság kerülés dimenziói kifejezik,

annak a fokát, amennyire a társadalom tagjai azonosulni tudnak a bizonytalansággal és kétértelműséggel”) nem pedig a kockázatot. Mert a kockázat legfőképp személyes jellemvonás, azaz ahogyan egy esemény pozitív vagy negatív kimenetének bekövetkezési valószínűségét kezeljük.



1. ábra

Kulturális különbségek magyar és belga összehasonlítása

Forrás: Hofstede alapján (<https://geert-hofstede.com/countries.html>, (Letöltve 24/02/2017))

A magyar és a belga eredmények egymáshoz nagyon közelinek bizonyultak ebben a dimenzióban (UA). Ez a Hofstede Centre (2017) nézőpontjából¹ azt jelenti, hogy a magyarok merev hiedelmekkel élnek és viselkedésük intoleráns az unortodox viselkedési formákkal és ötletekkel szemben. Ebben a kultúrában emocionális szükséglet mutatkozik a szabályok iránt (még akkor is, ha úgy tűnik, hogy a szabályok soha nem működnek) az idő pénz, az embereknek erős belső késztetésük van, hogy elfoglalják magukat és keményen dolgozzanak, a precíz és pontos munkavégzés számít normálisnak, az innovációnak akár ellen is állnak, a személyes motiváció egyik fontos eleme a biztonság. Mi a helyzet Belgiummal? A 94-es értékkel Belgium az egyik legmagasabb eredményt érte el az UAI Indexben. A történelmük, mely során gyakran mások uralkodtak felettük, részben magyarázza ezt az eredményt. A bizonyosságot gyakran akadémiai munkával és

¹ A Hofstede eredményeket az eredeti angol nyelvről fordítottuk. Mivel a fordítás árnyaltan eltérhet az eredeti szövegtől, az idézeteket nem szó szerinti idézetként tüntetjük fel.

azzal a koncepcióval érik el, melyek választ adnak a részletek, tartalmi, és háttér ismeretének igényére. Az oktatás és a tréningek inkább deduktívnak tekinthetők. A menedzsment struktúrákban a szabályok és a biztonság szívesen látott, és ha nincs, stresszt kreálnak. Ezért kedvelik a tervezést, persze a különböző szaktudás is jól jön, de másrésztől, amikor az eljárásokban változás áll be, azt stresszesnek tekintik.

A mi kutatás kérdéseink tehát adottak voltak: Van-e különbség a belga és a magyar hallgatók kockázat észlelésében, illetve a kockázat definícióikban? Egyáltalán hogyan definiálják a kockázat fogalmát? Végül, de nem utolsó sorban hogy lehet a DOSPERT kérdőívet a célközönséghez* szabni? (*azaz a különböző kultúrából érkező egyetemi hallgatókra)?

2 Módszertan

A kérdőívet már korábban megterveztük és teszteltük (ld. Kolhofer-Derecskei & Nagy (2016)). A cikk írásakor felhasznált kérdőív a mellékletben megtalálható, mivel a kutatás angol nyelven zajlott ezt nem fordítottuk le. Felmérésünk négy részből tevődött össze. Elsőként a hallgatók demográfiai háttérére kérdeztünk rá, mint a nem, kor és nemzetiség szerinti hovatartozás. A második részben a válaszadókat arra kértük, hogy saját szavaikkal írják le, mit jelent számukra a kockázat (asszociációs vizsgálat). A harmadik részben, ami igazából a kérdőív második, "önálló" felének tekinthető, a korábban említett skála kategóriákat használtuk fel Blais & Weber (2006) nyomán. Itt (a harmadik részben) a válaszadónak azt kellett értékelni, hogy az egyes szituációk milyen valószínűséggel történnek meg velük. Végül (a negyedik részben) meg kellett ítélniük, hogy melyik aspektus befolyásolja döntésüket egy kockázatos szituációban. Ezt az utolsó részt külön kezeltük és értékeltük, ugyanis ez segített rangsorolni az egyes életterületeket (E/P/E/S/Sz). Ugyanis azokat, melyek megtörténte nem éppen valószínű vagy hétköznapi a hallgatók életében, későbbiekben nem szükséges mérni. Megkérdeztük a válaszadókat, hogy melyik dimenzió befolyásolja őket abban, hogy megítéljenek egy kockázatos élethelyzetet. Ha egy dimenzió nem találtatik fontosnak, későbbiekben kihagyható a felmérésből. A mintánk két rétege mindazonáltal összehasonlíthatóvá teszi a két kultúrát.

2.1 Felmérés

Az adatgyűjtést két különböző egyetemen, két különböző félévben végeztük el. Az első válaszadók a VIVES Egyetem Kortrijkban (Belgium, flamand nyelvterület) egyetem hallgatói voltak, azok, akik részt vettek a 2016. évi november 25-ei vendégelőadáson. A másik fele a mintának az Óbudai Egyetem hallgatói közül

került ki. A papír alapú kérdőíveket a magyar hallgatók az első (angol nyelvű) Gazdaságpszichológia órán kapták meg. Általános instrukciók mellett a résztvevők önállóan töltötték ki az íveket (papír ceruza). Későbbiekben minden választ egy Excel táblában összegeztünk. Mivel minden válasz angolul volt, elkerülhetetlen volt egy helyesírás-ellenőrzés a későbbi elemzések megfelelő elvégzéséhez. A kiértékelési folyamat során online tartalomelemző szoftvert és SPSS Statistics programcsomagot használtunk. Legfőképp a leíró statisztika eszköztárát alkalmaztuk, mivel a válaszokat névleges, de legfeljebb sorrendi skálán lehetett rendezni.

2.2 Minta

Tanulmányunk célja az volt, hogy feltáró kutatást készítsük, így nem volt és nem is lehetett volna cél a reprezentativitás elérése. Ugyanakkor szem előtt tartottuk a tudományos megbízhatóság illetve érvényesség problémáját is. A minta gyakorlati megoszlása a következők szerint alakult:

| | | Nemzetiség | | Összesen |
|----------|----------|------------|--------|----------|
| | | Belga | Magyar | |
| Kor | 18,00 | 1 | 0 | 1 |
| | 19,00 | 13 | 1 | 14 |
| | 20,00 | 8 | 0 | 8 |
| | 21,00 | 0 | 3 | 3 |
| | 22,00 | 1 | 2 | 3 |
| | 23,00 | 0 | 2 | 2 |
| | 24,00 | 2 | 4 | 6 |
| | 25,00 | 0 | 4 | 4 |
| | 26,00 | 0 | 1 | 1 |
| | 32,00 | 1 | 0 | 1 |
| | Összesen | | 26 | 17 |
| | | Nemzetiség | | Összesen |
| | | Belga | Magyar | |
| Nem | Férfi | 14 | 7 | 21 |
| | Nő | 12 | 10 | 22 |
| Összesen | | 26 | 17 | 43 |

3. táblázat

A két minta jellemzése

Forrás: Saját szerkesztés

Mint láthatjuk, mindkét mintában van egy-egy idősebb válaszadó, a magyar mintában pedig magasabb az átlagéletkor.

3. Eredmények

Elsőként a kockázat jelentését vizsgáltuk, milyen gondolatok jutottak a válaszadók eszébe a szó “hallatán”. Fontos hangsúlyozni azt a tény, hogy senki nem beszélt anyanyelvi angolt, így megengedett volt a szótár használata.

3.1 Tartalom elemzés

Online tartalomelemző szoftvert használtunk (<https://www.online-utility.org>), mely automatikus kódolás végzett, ami azt jelenti, hogy a szavak jelentésére való tekintet nélkül a kifejezések előfordulási gyakoriságot számolta. A tartalom elemző megoldásokkal lehetőség nyílik értelmezés nélküli szélesebb szövegbányászatra.

| Belga | | Magyar | |
|---|-------------|---|-------------|
| Pontozás nélkül a leggyakoribb 3 szavas kifejezések | Előfordulás | Pontozás nélkül a leggyakoribb 3 szavas kifejezések | Előfordulás |
| to lose something | 4 | you have to | 6 |
| you don't know | 4 | risk is when | 3 |
| but you don't | 3 | you know the | 2 |
| you are not | 2 | make a decision | 2 |
| it is possible | 2 | to make a | 2 |

4 táblázat

Szógyakoriságok a szabad asszociációra adva

Forrás: Saját szerkesztés

Az automatikus kódolás eredménye szófelhőben ábrázolható (tagcrowd.com); a szó betűmérete az előfordulási gyakoriságot jelzi (vagyis minél nagyobb a betűméret, annál többször fordult elő az adott szó a szövegben). A töltelékszavak (mint például “valami”) a kutatásunk szempontjából nem fontosak, ezektől el kell tekintenünk.



2. ábra Szotolino belga hallgatók válaszaiból

Forrás: Saját szerkesztés



3. ábra

Szófelhő magyar hallgatók válaszaiból

Forrás: Saját szerkesztés

Az elemzésből kiderül, hogy a felmérés alanyai különbözően ítélték meg a kockázatot. A belga mintában a negatív kifejezések, mint “veszély” vagy “rossz” sokkal gyakrabban fordulnak elő, mint a magyarban. A belga hallgatók negatív szituációkra és kimenetekre asszociáltak, a magyar hallgatók pedig jobbra a döntési folyamathoz kapcsolódó kifejezésekkel írták le a jelenséget. A kockázat leírására mindkét csoport példákat is használt. Mindkét csoportból legalább egy fő a kockázatot a komfort zónából való kimozdító tényezőként írta le.

A gyakran említett kifejezések jó alapot nyújtanak a nyílt kódolásra (azaz az értelmező olvasás révén nyert kódok használatára, ahogyan tettük ezt a korábbi cikkünkben Kolnhofer-Derecskei, Nagy 2016).

A belga válaszadók több negatív jelzöt használtak, úgy tűnik, ők félnek, de mindenképpen távolságot tartanak a kockázatos szituációktól. A kockázatot olyan veszélyes szituációként jellemezték, ami veszteséget okoz.

A magyar hallgatók a kimenetekre, következményekre fókuszáltak; azt feltételezték, hogy csak egy kimenet létezik, ezért különböző alternatívákból kell választaniuk, és a hiányzó információk kockázatos helyzetet okozhatnak. A kockázat hatását gyakran üzleti példákkal szemléltették.

3.2 Az egyes szempontok gyakorisági táblái

A DOSPERT skála három különböző szempontot használ: ‘kockázatvállalás’, ‘a kockázat észlelése’, és az ‘elvárt haszon’. Mindegyiket 5 eltérő alcsoportra vagy dimenzióra oszthatjuk: etikai (E), pénzügyi (P), egészségügyi/biztonsági (E), sport (S), és szociális (Sz). A gond az, hogy tulajdonképpen a válaszadóknak ugyanazt a 30 állítást (élethelyzetet) kell megítélniük háromszor – igaz, hogy eltérő szempontból. A felmérésünk célja, hogy rangsorolja a kockázatos helyzetekben a döntési aspektusokat. Szeretnénk aláhúzni, hogy a skálák és dimenziók egymástól külön kerültek kezelésre. Először csak az egyes élethelyzeteket leíró alskálák előfordulását figyeltük (azaz hogy melyik szituáció a leggyakoribb a válaszadók életében). Másodsorban három különböző dimenziót különítettünk el, ezek azonosítása során arra koncentráltunk, hogy melyik befolyásolja leginkább a kockázatos helyzetek hallgatói megítélését.

Ebben a tanulmányban nem használtuk azokat a matematikai modelleket, melyeket Blais és Weber (2006) ajánlottak.

A kutatás középső része a különböző típusú kockázatos helyzetekkel foglalkozott. Blais és Weber (2006) munkájának megfelelően öt tipikus kockázati élethelyzet szituációt vizsgálunk, melyek a bizonytalanság forrásai lehetnek.

| Nemzetiség | N (elemszám) | Átlag | Szórás | Módusz | |
|--------------|-----------------|-------|--------|---------|---|
| Etikai | Belga | 25 | 3,2400 | 1,16476 | 4 |
| | Magyar | 17 | 1,9412 | ,74755 | 2 |
| Pénzügyi | Belga | 25 | 2,8400 | 1,34412 | 3 |
| | Magyar | 17 | 2,0588 | 1,02899 | 3 |
| Egészségügyi | Belga | 25 | 2,7200 | 1,36991 | 3 |
| | Magyar | 17 | 2,7647 | 1,64048 | 3 |
| Szociális | Belga | 25 | 3,6400 | 1,62993 | 2 |
| | Magyar | 17 | 3,4706 | 1,12459 | 4 |
| Sport | Belga | 25 | 3,1600 | 1,57268 | 2 |
| | Magyar | 17 | 1,8824 | ,92752 | 2 |

5. táblázat

Az egyes élethelyzetek mennyire jellemzőek

Forrás: Saját szerkesztés

Habár a szövegben megadott (kiragadott) példák befolyásolhatják és megkeverhetik a sorrendet, volt néhány valóban érdekes különbség. A belga hallgatók gyakrabban szembesülnek kockázatos helyzetekkel, és főként etikai

problémákkal. A magyaroknak a legjellemzőbb kockázatos élethelyzet szociális területen adódott. Két független mintás, nemparaméteres hipotézisvizsgálatokkal (Mann-Whitney teszt, 0.05-ös szignifikancia) szignifikáns különbség van a csoportok között két esetben: etikai illetve a sport helyzetek megítélésében eltérnek a csoportok véleményei egymástól (mindkét esetben $p < 0,005$). A független mintás, mediánokat összevető teszt ugyanezt az eredményt adta.

Az utolsó részben gyakoriságon alapuló kereszttábla analíziseket alkalmaztunk, hogy meghatározhassuk a kockázatos viselkedés forrását. Eredetileg Weber és Blais (Blais & Weber, 2006) többszintű modellezést használtak. Empirikus vizsgálataik a kockázatos viselkedés hármass megfigyelését tartalmazta.

1. különbségeket a kockázatos alternatívák kockázatosságának észlelésében (észlelés),
2. különbségeket a kockázat elvárt hasznának észlelésében (haszon),
3. különbségek a kockázatos szituációkban való részvétel hajlandóságában (kockázat vállalás)

Látható, hogy a fentebb leírt Radnóti (2010) ugyanazt alkalmazta. Mi arra kerestük a választ, hogy mely aspektusok befolyásolják leginkább a hallgatók döntéseit kockázatos helyzetekben. Ehhez a hallgatóknak ki kellett választani, hogy mely alternatívák hatnak döntéseikre. Az utolsó táblázat ezeknek a válaszoknak az áttekintésében nyújt hasznos segítséget.

Nemzetiség * Elvárt haszon keresztábra

| Nemzetiség | Elvárt haszon | | | Összesen |
|------------|---------------|-----|-----------|----------|
| | Igen | Nem | Nem tudom | |
| Belga | 25 | 0 | 1 | 26 |
| Magyar | 14 | 1 | 2 | 17 |
| Összesen | 39 | 1 | 3 | 43 |

Nemzetiség * Észlelés keresztábra

| Nemzetiség | Kockázatészlelés | | | Összesen |
|------------|------------------|-----|-----------|----------|
| | Igen | Nem | Nem tudom | |
| Belga | 15 | 2 | 9 | 26 |
| Magyar | 8 | 8 | 1 | 17 |
| Összesen | 23 | 10 | 10 | 43 |

Nemzetiség * Kockázat vállalás keresztábra

| Nemzetiség | Kockázatvállalás | | | Összesen |
|------------|------------------|-----|-----------|----------|
| | Igen | Nem | Nem tudom | |
| Belga | 15 | 5 | 6 | 26 |
| Magyar | 10 | 5 | 2 | 17 |
| Összesen | 25 | 10 | 8 | 43 |

6. táblázat

Az egyes dimenziók fontossága a kockázatos cselekedetekben

Forrás: Saját szerkesztés

Lehetséges, hogy a kérdések sorrendje befolyásolta az értékelést, de a leggyakrabban említett befolyásoló tényező a döntés haszna (kimenete) volt. A második fontos aspektus a személyes jellemzők voltak, mint a kockázatvállaló és a kockázatkerülő magatartás befolyásoló hatása, de ezen hatások irányára nem terjedt ki a kutatás. A két csoport összehasonlítása során közepesen erős kapcsolatot találtunk a kockázat észlelése és a nemzeti hovatartozás között. (Cramer-féle együttható: $C=0,499$; $p<0,005$). Más szignifikáns eltérés nem volt kimutatható. Az eredmények megerősítik azt, hogy a két nemzet megkérdezett hallgatói különböző módon érzékelik a kockázatot, ami tulajdonképp alátámasztja Hofstede eredményeit.

Következtetések

A tanulmány célja az volt, hogy összehasonlítsuk a belga és a magyar hallgatók kockázatról alkotott elképzeléseit. Ehhez papír ceruza kérdőív kutatás formájában kérdeztük őket. A tartalomelemzés a kockázat, mint kifejezés definíciójára adott asszociált kifejezéseket összegezi, eredményeink szerint a megkérdezettek leginkább negatív kifejezésekkel társították a kockázatot. Csak néhány – főként magyar hallgató – képzetársítása során fordultak elő pozitív gondolatok. Másrészt a hallgatók konkrét példákkal szemléltették, hogy mit jelent számukra a kockázat, későbbiekben ezen példák a DOSPERT skála egyes élethelyzeteire leírt állításokba lehet beépíthető.

A DOSPERT skála 3*30 példát vonultat fel különböző élethelyzetekből. A skála a kockázat mérésének validált eszköze. Előzetes tanulmányaink megmutatták, hogy a 90 állítás összességében nagyon nehézkesen kezelhető. Emiatt a korábban említett skála dimenzióit próbáltuk értékelni. A válaszadókat arra kértük, hogy rangsorolják az öt különböző kockázatos élethelyzetet, és a három nézőpontot. A kockázatos helyzetek minden dimenzióját figyelembe tudtuk venni. A különböző nemzetek (kultúrák) különböző kockázatos problémákkal szembesülnek, vagy legalább is máshogyan vélekednek róla. Így tehát, későbbiekben az eredeti DOSPERT skála használata lesz szükséges akkor, ha a kulturális különbségek összehasonlítását is el akarjuk végezni.


A válaszadókra a legmélyebb befolyást az egyes opciók kimenetei, ha úgy tetszik, azok végeredménye, vagy haszna gyakorolja (ezt az is alátámasztja, hogy ezeket gyakran említették az asszociációs részben). Végül pedig nem hagyhatjuk ki a személyiség szerepét.

Megpróbáltuk a kutatás korlátait is figyelembe venni; de remélhetőleg jó alapot kaptunk a jövőbeni kutatásainkhoz. Az egyik hasznos eredményünk a válaszadók definíciói alapján kapott visszacsatolás volt, amely némi hasonlóságot mutat a DOSPERT skála állításaival.

Összegzésképp megállapíthatjuk, hogy a kulturális különbségek különböző színben tüntetik fel a kockázatot, emiatt az észlelés is más lesz, így későbbiekben a teljes DOSPERT felmérést kell alkalmaznunk.

Köszönetnyilvánítás

Köszönettel tartozunk a 2016/2017 tanév tavaszi szemeszterének Gazdaságpszichológia tárgyat hallgatóinak és a 2016. évi VIVES Belga International Week résztvevőinek.

 Az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-16-4/III kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült”

Melléklet (eredeti nyelven)

Risky survey

Some background questions:

- **Your Gender:**
 - Male ♂
 - Female ♀
- **Your Age:** I am years old.
- **Your Nationality:**
- **Actual Study:** Bachelor Master Other:
.....
- **Main faculty:** Business Tourism Engineering Other:
.....

What is risk? How can you describe it? (You can answer with your very first ideas, words which come into your mind or you can draw as well.)

What do you think which situation is more likely to happen to you every day? How often do you face different types of risky situations? Please rate separately all of them (1: never, 2: extremely rarely ... 5: extremely often 6: always, No opinion: 0)

| | |
|--|--|
| | Ethical situations for example “Not returning a wallet you found that contains \$200.” |
| | Financial situations for example “Investing 10% of your annual income in a new business venture.” |
| | Health or Safety situations for example “Riding a motorcycle without a helmet.” |
| | Social situations for example “Choosing a career that you truly enjoy over a more secure one.” |
| | Recreational situations for example “Bungee jumping off a tall bridge.” |

If you need to value a situation (regarding risk) which aspect influence your decision? (Y: yes, N: no, NO: No opinion)

| | |
|--|--|
| | “Expected Benefits of the situations” the benefits/ advantages you would obtain from each situation. |
| | “ Perceptions of these situations” In this case each situations have to be indicated (is the possibility of negative consequences) how risky you perceive it. |
| | “Risk-Taking”: the likelihood that you would engage in the described activity or behavior if you were to find yourself in that situation. |

Thank You for your answers!

Felhasznált irodalom:

- [1] Blais, A.-R. & Weber, E. U., 2006. A Domain-Specific Risk-Taking (DOSPERT) scale for adult populations. *Judgement and Decision Making*, Vol 1. No 1., 33-47.
- [2] Center for Decision Sciences, DOSPERT ORG. [Online] Available at: <https://sites.google.com/a/decisionciences.columbia.edu/dospert/> [October 2016].
- [3] Faragó, K., 2008. Siker, kockázatvállalás és versengés a szervezetekben. *Alkalmazott Pszichológia*, pp. 7-29.
- [4] Hansson, Sven Ove (2005): *Decision Theory A Brief Introduction*. Department of Philosophy and the History of Technology, Royal Institute of Technology (KTH) Stockholm pp. 26-28. (http://web.science.unsw.edu.au/~stevensherwood/120b/Hansson_05.pdf)
- [5] Hofstede, G., 2017. The Hofstede Centre [Online] Available at: <https://geert-hofstede.com> [February 2017].
- [6] Kahneman, D. & Tversky, A., 1979. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, Vol 47. No 2., pp. 263-292.
- [7] Kolhofer-Derecskei, A., & Nagy, V. 2016. Under Risk. Proceedings of FIKUSZ '16 Symposium for Young Researchers, pp. 161-172 [Online] Available at: https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/16_Derecskei_Nagy.pdf [February 2017].
- [8] Luce, R Duncan and Raiffa, Howard (1957): *Games and Decisions*, John Wiley and Sons, Inc. p. 13
- [9] Oakshott, Les (2014): *Quantitative methods*. Palgrave Macmillan, 69
- [10] Radnóti, I. (2010): A kockázatvállalási szándék mérése. *Vállalkozás, Személyiség, Kultúra*. XXI. század tudományos közlemények 2010/24. 31-54.
- [11] Tversky, A. & Kahneman, D., 1974. Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 1124-1131.
- [12] Vasvári, T., 2015. Risk, Risk Perception, Risk Management – a Review of the Literature. *Public Finance Quarterly*, 29-48.

- [13] Weber, E. U., Blais, A.-R. & Betz, N., 2002. A domain-specific risk attitude scale: Measuring risk perceptions and risk behaviors.. *Journal of Behavioral Decision Making*, 15., 263-290.

Az ellátásilánc-menedzsment, mint hatékony vezetői eszköz

Dr. Kozma Tímea

Egyetemi docens, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,
Kozma.Timea@gtk.szie.hu

Tóth Róbert

PhD hallgató, Szent István Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományi
Doktori Iskola,
toth.robort.nemet@gmail.com

Abstract: Mára az ellátásilánc-menedzsment sok globális értéklánc egyik központi alkotóelemmé nőtte ki magát. A méretgazdaságosság nyújtotta előnyökre (a hatékonyságnövekedés és költségcsökkenés, ami összességében versenyelőnyt jelent) való törekvés lehetőséget biztosított a vállalkozások számára, hogy a korábbi vertikális együttműködés – vállalatközi kérdéskörök elemzése – mellett, kialakítsák a horizontális szintű integráció alapjait is. Az ellátásilánc-menedzsment kialakulásába egyik kiemelkedő tényezőnek a globalizáció számít, amely a vállalkozások számára lehetőséget teremtett – a logisztikai ismeretek alapján – a költséghatékonyság és költségoptimalizálás kritériumaninak való megfelelésre. Így a vállalkozások szoros kapcsolati, bizalmon alapuló hálózatot alakíthatnak ki, mely tovább erősíti a sikeres és eredményes gazdálkodást. Természetesen nem csupán egyedi vállalati szinten, de a “hálózati” szinten is kiemelkedő fontosságú a versenyképesség biztosítása, amely a hosszú távú jövedelmező működés egyik talán legfontosabb feltétele.

Kulcsszavak: ellátási lánc, versenystratégia, versenyelőny, hatékonyság

1 Bevezetés

Az ellátási láncok gazdasági jelentősége ma már szinte minden iparágban megfigyelhető. Ebből következik, hogy napjainkban már nem csupán a multinacionális cégek élvezik a diverzifikáció nyújtotta előnyöket, hanem a kis-és középvállalkozások is aktívan részt vesznek globális értékteremtő láncolatokban

(Túróczy, 2014). Mindez egyben a vállalatok exportképességét is fokozza, amely pozitív hatással van a nemzetgazdaság összteljesítményére, így a lakosság életszínvonalára is. A nemzetközi szinteken is jelen lenni kívánó vállalatok innovatív versenyképességi tényezőkkel, valamint teljesen újszerű piaci környezettel találják szembe magukat. Az élet szinte minden területén a keresleti és a kínálati piac egyaránt folyamatosan bővül(t), jelentős változások következtek be mind a vevői, mind pedig a „beszállítói, logisztikai” oldalon (e változások hátterében nagyrészt a technológia rohamos fejlődése húzódik), ezáltal teremtve újabb és egyre bonyolultabb elvárásokat, melyeknek a vállalatoknak a versenyben maradásuk érdekében maximálisan meg kell felelniük (Tóth-Karmazin, 2016). A 2008-ban kirobbant válságot követően is megfigyelhető globalizáció, a nemzetközi vállalatok további térnyerése és a turbulensen változó piaci verseny újragondolásra kényszerítette a termelő és gyártó vállalatok stratégiaalkotóit (Karmazin, 2014; 2015). Az egyre fokozódó verseny, a globalizált, hálózatokká fonódott kapcsolatrendszerek miatt napjainkra felértékelődött az önállóan, elszigetelten működő vállalatok jövőorientáltsága, az előrelátó, távlatos stratégiaalkotás (Gyenge, 2015). Míg az 1990-es években a hangsúly a tevékenységek koordinálásán volt, ma a magasabb szintű ellátási láncok inkább a vállalatok közötti együttműködésen alapulnak. Neves gondolkodók szerint a 21. században az ellátási láncok versenye lesz az egyik legmeghatározóbb erő a gazdaságban (Tóth-Kozma, 2016). A jelenlegi kiélezett gazdasági környezetben viszonylag kevés olyan vállalat tud versenyképen működni, amelyik nem fordít figyelmet sem a közvetlen, sem a közvetett külső kapcsolataira. A globalizáció során specializálódott vállalatok hálózatba kapcsolódásakor komplex folyamatok játszódnak le, s számtalan új kihívás merül fel, amelyek jelenleg még válaszokra várnak. E pillanatban az a legégetőbb kérdés, hogyan tudunk új versenyelőny forrásokat teremteni a vállalatok fölé nyúló stratégiákkal és hálózati koncepciókkal. Az új nézőpontok adta paradigmák hatékony menedzselése és összehangolása növelheti a vállalati eredményességet, és irányadó módon befolyásolhatja napjaink vállalati gyakorlatát, a szükséges eszközök és a vezetői menedzsment újraformálása terén.

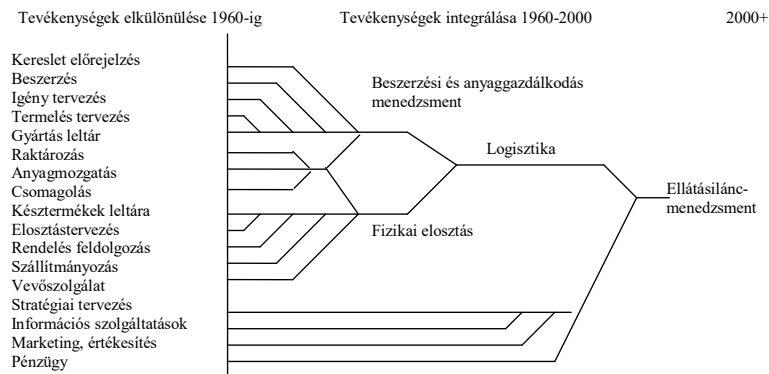
2 A szemlélet térhódítása

Az ellátásilánc-menedzsment kifejezés használata a tanácsadó cégekhez köthető, amikor is a 80-as években a belső üzleti funkciói, mint a beszerzés, gyártás, értékesítés, elosztás integrációjával elérhető előnyök elérésére kezdték el használni. Ekkor, szűken vett értelemben, a vállalat szervezeten belüli folyamataira koncentrált; fő hangsúly azon van, hogy a szervezeten belüli funkciókat, tevékenységeket, folyamatokat hogyan lehet összehangolni a zavartalan anyagáramlás érdekében. Későbbiekben az ellátásilánc-menedzsment értelmezése kibővült, és kiterjedt a szervezet falain kívülre, a szervezeteken kívüli

kapcsolatokra és működésre helyeződött a hangsúly. Kiterjedt értelemben az ellátási lánc hatóköre a beszállítói láncot és az értékesítési láncot is magában foglalja. Ez az értelmezés utal az ellátásilánc-menedzsment és a logisztika közötti értelmezési különbségre (a belső és külső folyamatokra történő koncentráció mértéke, és ennek döntéshozói szinten való kezelése) is.

A modern logisztika a modern gyártással párhuzamosan túllépte a klasszikus meghatározás keretét és magába integrálta a „lean” gyakorlatot. A lean logisztika a lean gyártással együtt a termékáramlásra helyezi a hangsúlyt a raktárkészlet gazdálkodás helyett. Az anyagok raktárkészletét úgy tekinti, mint általában haszontalan és az alapvető problémákat elrejtő, mögöttes tevékenység, ami a túlermelés, a hibás kereslet előrejelzés, a helytelen készlet nyilvántartási adatok, a pontatlan elosztási döntés következménye. Az eseményre koncentráció (just in case) szemléletet felváltotta Just in time, illetve a lean megközelítés, vagyis a készlet alapú megközelítést felváltotta a valós idejű keresletet jellemző információ, ami sokkal pontosabb előrelátást és a készletek elhelyezésének jobb láthatóságát eredményezi. A lean logisztika és a lean gyártás, az ellátásilánc-menedzsment meghatározó, de nem kizárólagos elemeivé váltak, ami szintén igazolja, hogy a logisztika nem egyenlő az ellátásilánc-menedzsmenttel. A kulcsfontosságú partnerekkel kötött szövetség és az információs technológia alkalmazása lehetővé teszi az ellátási lánc szereplői számára a pontos információk időbeni megosztását, így vállnak közösen a hatékony és reagáló ellátásilánc tevékenységének az alapjaivá. Az erre az alapra felépített lean gyártási és lean logisztikai folyamatok integrálása a kulcs üzleti folyamatokkal létrehozza az ellátásilánc-menedzsmentet. A kulcs partnerekkel kialakított együttműködés a kölcsönös bizalomra épül. A bizalom és az információs technológia tartja össze az ellátási láncot. A vállalaton belüli funkcionális területek és az üzleti partnerek is megosztják az adatokat, közös adatbázist használnak, mivel az adatok pontossága, gyorsasága, rendelkezésre állása és az adatokhoz való hozzáférhetőség, mint tényezők kritikusak az ellátási lánc sikeres teljesítményének eléréséhez. (Russel, 2007) Máskülönb ezen teljesítménymutatók meghatározó jelentőségűek az ehhez szükséges mennyiségű és minőségű információkat biztosító rendszerek gazdaságossági, megtérülési vizsgálatainál is. (Szalay, 2009) A globális és turbulens környezetben, amikor éles versenyhelyzetet teremthet a gyorsaság, a termelési és ütemezési problémák, az alacsony készletszinttel működő JIT környezet, a vállalatok elkezdtek felismerni a stratégiai és kooperatív vevő beszállítói kapcsolatokról származó potenciális előnyöket. Üzleti szempontból, és az alkotó tevékenységek oldaláról vizsgálva az ellátásilánc-menedzsment sokféle tevékenység összekapcsolódása révén jött létre. Mindegyik tevékenységnek megvan a saját költsége, alapelve, kulcsmétrószáma, de az aggregálásukkal számszakilag jól kimutatható költségcsökkenés érhető el. Ezt az előnyt felismerve a vállalatvezetők elkezdtek integrálni összefüggő tevékenységeket. Üzleti szempontból vizsgálva az ellátásilánc-menedzsment eredetét (1. ábra), megállapítható, hogy korábban a beszerzés, a készletgazdálkodás, a raktározás, a megrendelések feldolgozása, szállítása és a kapcsolódó funkciók önállóan,

elkülönülten léteztek a vállalkozásban. Mindegyik tényezőnek saját költsége, folyamatai, prioritásaik, és teljesítménymutatóik vannak, azonban ez az elkülönült megközelítése nem optimális, mivel nem vezetett a legalacsonyabb összköltséghez. A vezetők mindezt felismerve elkezdtek integrálni a tevékenységeiket. Az „igazi” ellátási lánc akkor alakult ki, amikor több szervezet szinkronizálta a logisztikai folyamatokat és alkalmazott több holisztikus ellátási lánc-menedzsment filozófiát, amely magában foglalja a stratégiai, a pénzügyi, a marketing, a tervezési és a technológiai megfontolásokat a kapcsolódó területeken. (Gibson et al., 2013)

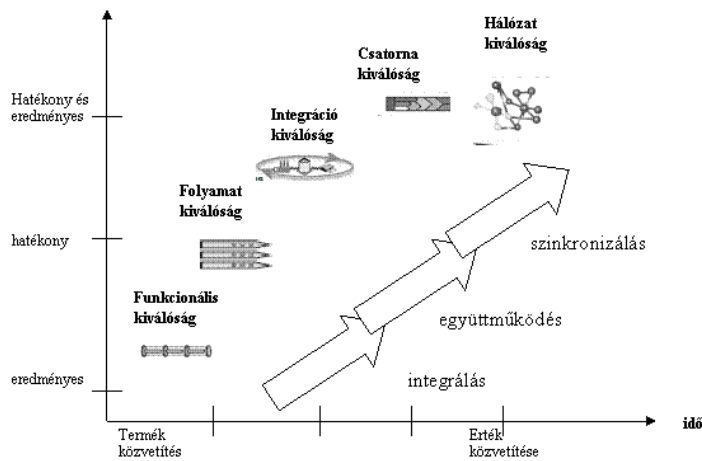


1. ábra

Az ellátási lánc-menedzsment gyökerei

Forrás: Gibson et al., 2013 p. 15.

Bár az ellátási lánc-menedzsment területe gyorsan fejlődött az elmúlt 20-30 év folyamán, sok szervezet az ellátási lánc fejlesztésük korai szakaszában van, ugyanakkor néhányan már teljesen megvalósították az elérni kívánt állapotot. Ezt a fejlődési utat hangsúlyozza az 2. ábra. (Gibson et al., 2013)



2. ábra

Az ellátásilánc-menedzsment fejlődése

Forrás: Gibson et al., 2013 p. 15.

„Össességében elmondható, hogy napjainkban már nem termékek, szolgáltatások versenyeznek egymással, hanem teljes ellátási láncok, amely ma már versenyelőny szerzési kritériumként értelmezhető azáltal, hogy az ellátási lánc legfőbb célja a létrehozott érték maximalizálása és a vevői igényeknek való maximális megfelelés. Ezt az ellátási lánc többlet értékét az ellátási lánc hatékony működése generálja. Az értéktöbblet számszakilag a vásárló számára a végső termék által képviselt érték, és az ellátási láncban a vásárló igényének kielégítése érdekében felmerült költségek közötti különbségből származik.” (Kozma-Pónusz, 2016)

Mára az ellátásilánc-menedzsment sok globális értéklánc egyik központi alkotóelemmé nőtte ki magát. A méretgazdaságosság nyújtotta előnyökre (a hatékonyságnövekedés és költségsökkenés, ami összességében versenyelőnyt jelent) való törekvés lehetőséget biztosított a vállalkozások számára, hogy a korábbi vertikális együttműködés – vállalatközi kérdéskörök elemzése – mellett, kialakítsák a horizontális szintű integráció alapjait is. Az ilyen szintű integráció háttérben közgazdasági szempontokat figyelembe véve alapvetően az a gondolat húzódik, hogy az integrációban részt vevő vállalkozások eredményessége (megtakarítás, nyereség) lényegesen meghaladja az együttműködés keretfeltételeinek kialakításával felmerülő költségeket (Samulson-Nordhaus, 2009), valamint az egyes szervezetek önálló gazdasági tevékenységeinek eredményét. A horizontális együttműködés a közgazdaságtani alapelvek mellett második központi kérdésköre az összekapcsolódó funkciók egymással való kapcsolatrendszer. Ebből következik, hogy az ellátási láncok nem korlátozódnak

sem a szervezeteken belüli, sem a szervezeteken kívüli, sem pedig a szervezetek közötti kapcsolatokra, hanem a három megközelítést együttesen kezelik. Chikán (1997) megfogalmazásban, az ellátási láncnak a benne végbemenő folyamatok integrált kezelésére kell képesnek lennie.

Releváns szakirodalmak (Göpfert, 2005; Chopra- Meindl, 2016) különbséget tesznek az ellátásilánc-menedzsment egyes szakaszairól. Az ellátási láncok kialakulása több lépésben következett be, melynek során a szervezeten belüli és azokon kívüli folyamatok integrálódása lépcsőről lépésre valósult meg. Ezt követően kezdetét vette a szervezetek közti együttműködés az ellátási lánc teljes hosszán, az alapanyag-gyártótól a végfelhasználóig. Ezek alapján a következőkben azt vizsgáljuk, hogyan fejlődött ki az ellátásilánc-menedzsment, valamint milyen viszonyrendszer van a logisztika és az ellátásilánc-menedzsment között. Az ellátásilánc-menedzsment fejlődésének alapját a logisztika, mint tudományterület fejlődése adja (lásd: Szegedi-Prezenszki, 2010; Szegedi, 2012), de a kialakulásának folyamatát alapvetően három szakaszra bontjuk.

1. Logisztika: Az ellátásilánc-menedzsment több vállalat értékláncának összekapcsolódó rendszereként értelmezhetjük, melynek alapját a logisztika biztosítja. Ahhoz, hogy a fejlődési szakaszok világosak legyenek szükség van a logisztika fogalmának egyértelmű meghatározására. Az Egyesült Államok Logisztikai Tanácsa szerint a logisztika alapanyagok, félkész és késztermékek, valamint a kapcsolódó információk, származási helyről felhasználási helyre való hatásos és költséghatékony áramlásának tervezési, megvalósítási és irányítási folyamata a vevői elvárásoknak történő megvalósítás szándékával. A XX. század utolsó évtizedeiben a decentralizált logisztikát felváltotta a centralizált logisztika, ami lehetővé tette a költségek és a tevékenységek optimalizálását, hatékonyságuk növelését, ezzel egyidejűleg nőtt a logisztikai menedzsment szerepe is, ami révén a logisztika a vállalati menedzsment egyik legfontosabb, stratégiai fontosságú feladatává vált. A termékek fejlesztése és gyártása kizárólag „házon belül” történt, a rendelkezésre álló technológiák és kapacitások felhasználásával. Ezen időszakban vette kezdetét az intenzív, globális verseny, amely rákényszerítette a vezető vállalatokat arra, hogy alacsony árakkal, magas minőséggel, megbízható termékekkel a logisztikai tevékenységek integrációjával – azaz a logisztika három alappilléreinek (beszerzés, termelés, disztribúció) összekapcsolásával – jelenjenek meg a piacon (Földesi, 2006). Mindez együttesen jól megalapozta a mai értelemben vett ellátásilánc-menedzsment alapját.
2. Folyamatorientált megközelítés: A fejlődés következő fázisa az a logisztikai tevékenységeken való túl lépés, és azok folyamatorientált megközelítése, a stratégiai partnerkapcsolatok kiépítése mentén. E gondolatmenet alapján minden funkció egy folyamatként értelmezhető. A folyamat pedig nem más, mint az értékteremtő tevékenységek hosszabb,

összefüggő láncolata (Balázs, 2014). Az ellátási lánc egy, vagy néhány vezérfolyamat köré szerveződik, amely több egymással szoros kapcsolati hálózatban futó tevékenységek és folyamatok integrációja. A folyamatok túlnyúlnak a vállalat határain. Annak érdekében, hogy a folyamatok a vállalatok határain minél simábban jussanak át, lényeges feladat a tevékenységek, a folyamatok – vállalaton belüli és vállalatok közötti – megfelelő koordinálása és integrációja. Az ellátási láncnál minden folyamatnak a vevői igény kielégítését kell szolgálnia, amely egyúttal a láncot alkotó résztvevők tulajdonosi, gazdasági értékeinek a kielégítését is szolgálja (Tóth, 2016a).

3. Vállalati határokon átívelő és globális szintű értékteremtés: Philip Kotler és John A. Caslione a 2008-as világgazdasági válság ihlette, Kaotika című könyvük első fejezetének néhány mondata összefoglalja a fejlődés utolsó szakaszának lényegét: „A világ a gazdasági fejlődés új szakaszába lépett. Az egyes országok gazdaságai közvetlen kapcsolatban állnak, és kölcsönösen függenek egymástól...Egyetlen országban történt esemény vagy a körülmények változása [...] sok más országba is továbbterjedhet és súlyos turbulenciát okozhat, ami az egész rendszert tökéletesen váratlan következmények felé sodorhatja.” Palotai és Virág (2016) szerint a globalizált világgazdaságban a vállalatok értékláncokat alkotnak, és ezeknek az egyes elemeit különféle országokba helyezhetik ki. Különösen kisebb országok esetében – ahol kevés globális vagy regionális nagyvállalat működik – jellemző, hogy specializált részegységeket szállítanak be a nagyobb, földrajzilag diverzifikált értékláncot működtető nagyvállalatoknak, de ezekben az országokban. E két megközelítés világosan rámutat az ellátási láncok lényegére, lehetőségeire és veszélyeire egyaránt. Az ellátási lánc-menedzsment fókusza szükségszerűen eltolódik az információs folyamatok és kapcsolati rendszerek felé, valamint a horizont is kiterjesztődik a kapcsolatok többszintű rendszerére, illetőleg egész láncolatára.

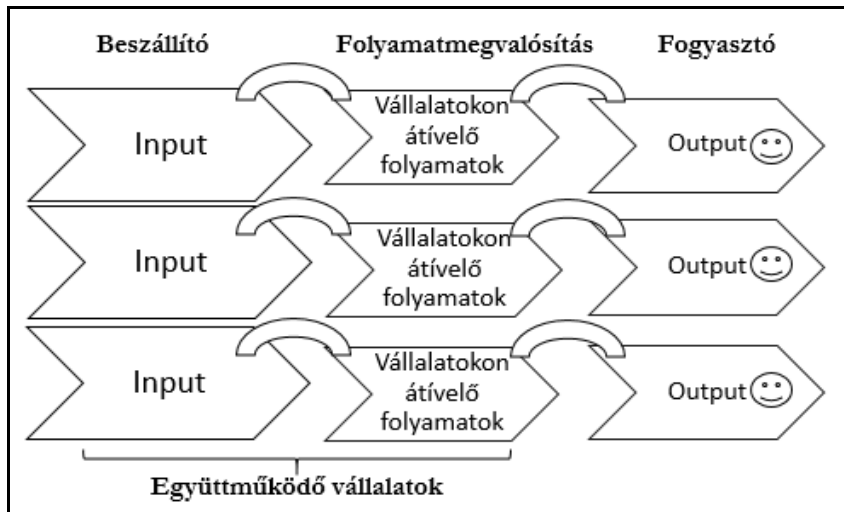
3 Az ellátási lánc-menedzsment alapstruktúrája

A logisztika tudománya hatalmas fejlődésen ment keresztül az elmúlt két évtizedben. A közgazdasági jószágok szállítványozásától kiindulva egészen egy vezetési koncepcióig fejlődött, melyre épít az ellátási lánc-menedzsment. Az ellátási lánc-menedzsment és a logisztika viszonyát elemezve megállapítható, hogy korábban a két tudományág rendszerét egymás szinonimájaként alkalmazták. Ma már azonban egyértelmű a két megfogalmazás egymáshoz való viszonya (Karmazin, 2016). Míg az ellátási lánc-menedzsment olyan tevékenységek összességét jelenti, mely integrálja és összefogja az ellátási láncot alkotó

vállalatok, a gyártótól a végfelhasználóig terjedő tevékenységeinek sorozatát, oly módon, hogy a vállalati határokon átívelő folyamatok végrehajtása közben értékteremtés keletkezik. Ezzel szemben a logisztika az ellátásilánc-menedzsment stabil bázisát képezve, a vállalaton belüli folyamatokat hangolja össze egymástól elkülönült megközelítésben, és átfogja a beszerzést, az elosztást, a tárolást és készletgazdálkodást, a szállítást és szállítmányozást, annak érdekében, hogy a megrendelt terméket és/vagy szolgáltatást, a megfelelő felhasználó, a meghatározott időben, a megfelelő helyen, a megfelelő minőségben, a megrendelt mennyiségben, és a megfelelő áron kapja meg (Tóth, 2016b). Góber (2010) szerint a logisztika a vállalat funkcionális egésze szempontjából kíván optimalni, addig az ellátási lánc egy szemléletmódot jelent, amely az üzleti ellátási folyamatokat optimalja az egyes értékalkotó fokozatok szerint. Az ellátásilánc-menedzsment tehát több, mint a logisztika, így azt tulajdonképpen az ellátásilánc-menedzsment részeként értelmezhetjük.

Az ellátásilánc-menedzsment fejlődése során, a következő négy fontos elemre (3. ábra) korlátozódott, amelyek hatással lesznek az ellátási lánc teljes további szerkezetére:

1. a beszállítói oldal fontossága;
2. a folyamatok megvalósítása;
3. az együttműködő vállalatok közötti kapcsolatrendszer;
4. fogyasztói igények kielégítése.

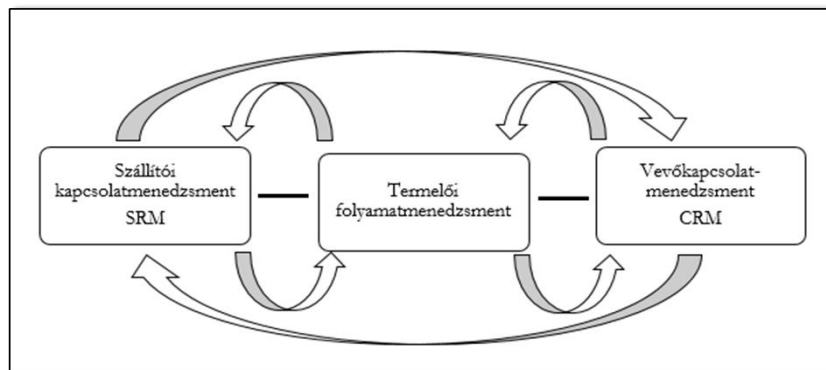


3. ábra

Az ellátási lánc alapköveit jelentő faktorok

Forrás: Saját szerkesztésű ábra (Tóth, 2016a. alapján)

Ezen négy elem egyben az ellátási láncok legfontosabb szereplőit, valamint az ellátási lánc egészén végbemenő folyamat-rendszereket is jelenti. Az ellátási lánc mentén értékteremtő folyamatok mennek végbe, és azok hatékony és gazdaságos megvalósulásához a szereplők együttműködésére, munkamegosztására és koordinációjára van szükség. Ilyen megközelítésben kiemelt szerephez jut az ellátási láncok mentén a „kapcsolatok menedzselése”, melynek célja, hogy kölcsönös elégedettséget biztosító, tartós és mély kapcsolatot alakítson ki mindazon személyekkel és szervezetekkel (legfontosabb üzletfelekkel), amelyek közvetlenül vagy közvetve hatást gyakorolhatnak az ellátási lánc egészén felmerülő tevékenységek (folyamatok) eredményességére, sikerére. Ennek eredményeképpen jön létre az ellátásilánc-kapcsolathálózat rendszer, mely egy központi vállalattól és annak belső és külső érintettjeiből áll, akikkel együttműködve kölcsönösen jövedelmező üzleti kapcsolat kiépítése és fenntartása a cél. A 4. ábra struktúrája alapján kerülnek kialakításra az ellátási lánc mentén végbemenő makro folyamatok, melyek rendszerszemléletét a következő ábra szemlélteti.



4. ábra

Az ellátásilánc-menedzsment kapcsolatainak menedzselése

Forrás: Saját szerkesztésű ábra, (Tóth, 2016b alapján)

Az ellátási lánc vevőorientáltság hatékonyságának fokozása és javítása egyre kiszélesedő látásmódra kényszerítette az ellátási lánc menedzsmentjét. Az értékteremtő folyamatok nem az egyes vállalati határokon kezdődnek és érnek véget, hanem az egész ellátási láncra kiterjednek. Ennek a szemléletnek a tükrében világossá vált, hogy még kiaknázatlan potenciálok húzódnak meg az ellátási láncok egészére kiterjedő koordinációban.

A vevőkapcsolat menedzsment (Customer Relationship Management; CRM) egy, az ellátási lánc egészére kiterjedő kapcsolattartásra szolgáló rendszerszemlélet, amelynek segítségével kialakítható, és a már meglévő vevőkapcsolatok fejleszthetővé és jól strukturálhatóvá válnak. A CRM minden olyan folyamatot magában foglal, amelyek az együttműködő vállalkozások „csomópontjaira”,

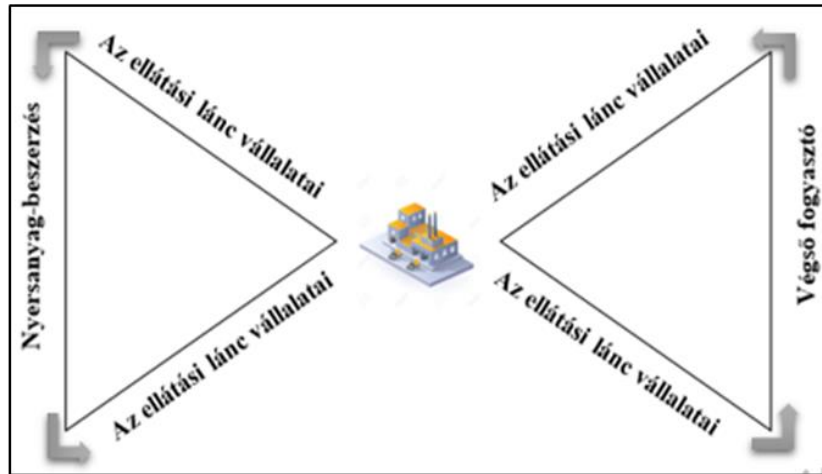
valamint azok vevőire vonatkoznak. A CRM fontos eleme az ellátási lánc stratégiájának, mivel az ügyfélbarát megoldásokat támogatja a hálózaton belül, így fokozva a vevői kapcsolatok minőségét, ami az ellátási lánc rentabilitásának, hatékonyságának és eredményességének fokozásához vezet. (Reicher, 2016)

A szállítói kapcsolatmenedzsment (Supply Relationship Management, SRM) a beszállítók kiválasztásával, irányításával, azok összekapcsolásával és ellenőrzésével foglalkozik (Riemer-Klein, 2002). Az ellátásilánc-menedzsment területén az SRM célja az adott szervezet és azok beszállító közti kapcsolatok és folyamatok hatékony kialakítása és koordinálása. A szállítói kapcsolatmenedzsment három, logikailag egymást követő lépésből áll, vagyis: beszállító kiválasztás, - értékelése és a beszállítói kapcsolat „ápolása”.

A termelői folyamatmenedzsment alatt az értékteremtés teljes folyamatát értjük, tehát az ellátási lánc mentén felmerülő tevékenységfázis összességét. A szervezeti rendszerekben a folyamatok teremtik meg a kapcsolatot a vállalati célok, az alkalmazott stratégia, a környezeti elvárások, a rendelkezésre álló erőforrások és a körülöttünk zajló események között, mely analógia az ellátási lánc szintjén is alkalmazható lenne. Mindezek alapján ide sorolhatjuk az összes értékteremtő folyamatot, a stratégiai tervezést, a kereslet és beszerzés folyamatos nyomon követését is.

Az ellátási lánc tehát az integrációt, az együttműködést és a vevői igények kielégítését emeli ki. Előző két tényező – integráció és együttműködés – miatt azonban sok esetben az ellátási láncok a valóságban sokkal komplexebbé képesek fejlődni, így struktúrájukat tekintve inkább ellátási hálózatokról beszélhetünk. Mindez abból következik, hogy a vállalatok egyszerre több lánchoz is kapcsolódhatnak. Amennyiben ellátásilánc-hálózatokról beszélünk ez esetben egyértelmű, hogy mit is jelent a „beszállító beszállítója, és a vevő vevője konstrukció”. A hálózati összefonódással kapcsolatosan beszélhetünk az értékhalóról, amely olyan partnerségi kapcsolatok és szövetségek rendszere, melyet az ellátási lánc termékeinek beszerzésére, azok értékének növelésére és közvetítésére hoz létre. Az értékhalóhoz tartoznak a szállítók, a szállítók szállítói, vásárlók illetve azok vevői.

Az ellátási lánc szervezeti struktúrája abban különbözik a tradicionális szervezeti struktúráktól (pl. egyszerű, funkcionális), hogy a vállalati határok elmosódásával a szervezeti struktúrák is átalakulnak, vagyis rendkívül szoros kapcsolatba kerülnek más vállalatok szervezeteivel. Így a hagyományos szervezeti struktúrák felbomlása összetett hálózatos struktúrák kialakulásához vezet. Az ellátásilánc-menedzsment esetében általában van egy (vagy néhány) központi vállalat, melyből kiindulva mind a beszállítói oldal irányában, mind pedig a vevői oldal irányában egyre komplexebbé válik a szervezeti struktúra. Ezen szervezeti felépítést fektetett homokóra modellnek nevezzük, melyet a 5. ábra szemléltet. A struktúra közepén található az ún. vezérvállalat, amely a legfontosabb összekötő szerepet tölti be a teljes rendszerben.



5. ábra

Az ellátásilánc-menedzsment fektetett homokóra modellje
Forrás: Saját szerkesztésű ábra (Tóth, 2016a alapján)

4 Menedzsment eszközök a gyakorlatban

Egy amerikai tanácsadó cég két évente készít felmérést, hogy melyek azok a vezetési eszközök, amelyeket a gyakorlatban a vállalatvezetők alkalmaznak és hasznosnak bizonyulnak, segíti őket a vezetésben, hogy sikeresek legyenek. (Bain.com)

Összehasonlítva a TOP 10 vezetési eszközt, a felmérés (1. táblázat) alapján többek közt megállítható, hogy

- a stratégia mindig az első három helyen szerepelt,
- a benchmarking tartja magát a rangsorban,
- a TQM hátrébb sorolódott,
- az ellátásilánc-menedzsment a gondolkodás fókuszába került, ugyanis akkor lehetnek sikeresek napjainkban a vállalatok, ha másokkal együttműködve, a többiekkel szemben előnyös helyzebe kerülnek. Ez a fajta vezetési eszköz segít a vállalati versenyben, és a hosszú távú sikerességben is szükséges.

Javadalmazás telj.

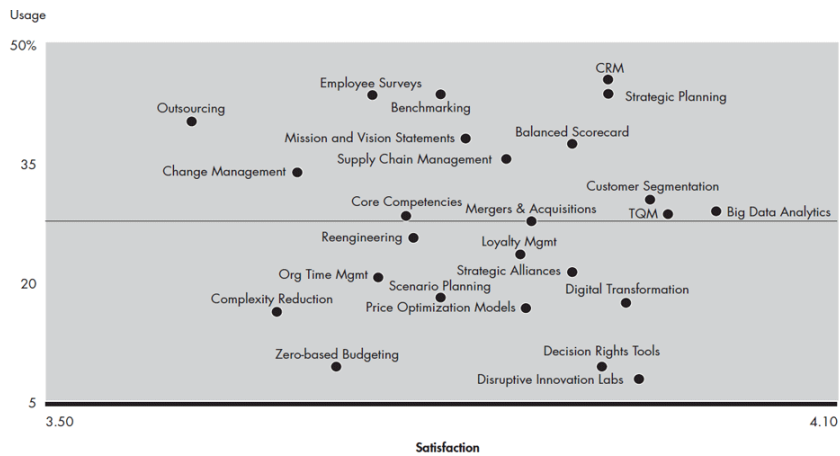
| 2000 | 2006 | 2010 | 2012 | 2014 |
|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Stratégiai tervezés | Stratégiai tervezés | Benchmarking | Stratégiai tervezés | Vevői kapcsolatok menedzs. CRM. |
| Misszió és vízió | Vevői kapcsolatok menedzs. (CRM.) | Stratégiai tervezés | Vevői kapcsolatok menedzs. (CRM.) | Benchmarking |
| Benchmarking | Vevők szegment. | Misszió és vízió | Alk. vállalati azonosulása | Alk. vállalati azonosulása |
| Outsourcing | Benchmarking | Vevői kapcsolatok menedzs. (CRM.) | Benchmarking | Stratégiai tervezés |
| Vevők elégedetts. | Misszió és vízió | Outsourcing | BSC | Outsourcing |
| Növekedési strat. | Alapvető képesség | BSC | Alapvető képesség | BSC |
| Stratégiai szöv. | Outsourcing | Változásmenedzs. | Outsourcing | Misszió és vízió |
| Javadalmazás telj. alapján | BPR | Alapvető képesség | Változásmenedzs. | Ellátási lánc menedzsment |
| Vevők szegment. | Forgatókönyv, gördülő tervezés | Stratégiai szöv. | Ellátási lánc menedzsment | Változásmenedzs. |
| Alapvető képesség | Tudásmenedzs. | Vevők szegment. | Misszió és vízió | Vevők szegment. |

1. táblázat

Legnépszerűbb vezetési eszközök

Forrás: Management Tools Bain & Company 2016. január, www. Bain.com

Fontos megérteni a vállalatoknak, hogy nem minden eszköz alkalmas minden szituációra, helyzetben. Az elemzés arra is utal, hogy amennyiben egy eszközzel való elégedettség magas, de hasznossága alacsony, az alkalmazása növekedni fog várhatóan. Amennyiben a használhatósága magas, de az elégedettség alacsony, az alkalmazása várhatóan csökkenni fog. (6. ábra)



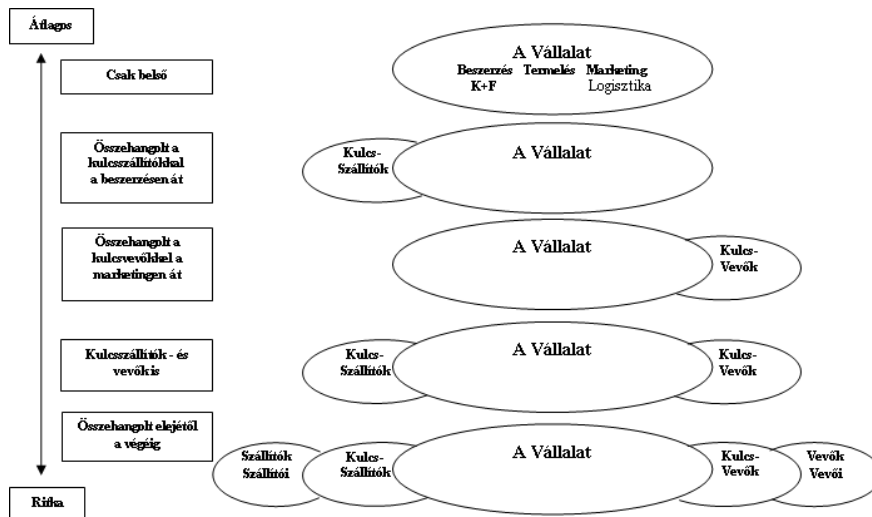
6. ábra

A vezetési eszközök hasznossága és megelégedettsége 2014-ben

Forrás: Management Tools Bain & Company 2016. január, www. Bain.com

A 7. ábra az ellátási lánc integráció különböző szintjeit mutatja meg (Fawcett et al., 2013):

- Belső folyamat integráció. A cél növelni az együttműködést a vállalat funkcionális csoportjai között.
- Háttér folyamat integráció az értékes első szintű szállítókkal. A vezető vállalatok kiterjesztik ezt az integrációformát a második szintű szállítókra (a szállítók szállítói).
- Elsődleges folyamat integráció az értékes első szintű szállítókkal. Néhány vállalat a vevő vevőivel való integrációt veszi célba.
- Teljes elsődleges és háttér folyamat integráció a szállító szállítójától, a vevő vevőinek. Ez a teljes elméleti ideál.



7. ábra

Az Ellátási Lánc Integráció szintjei

Forrás: Fawcett et al., 2013 p. 9.

Következtetések

Az ellátásilánc-menedzsment kifejezés értelmezése folyamatosan bővült, változott az alkalmazási területének változásával együtt. Az ellátásilánc-menedzsment a láchoz kapcsolódó vállalatok számára számos előnyt képez. A korszerű informatikai megoldásoknak köszönhetően is (pl. automatikus áruazonosítási

folyamatok) gyors reakcióidő figyelhető meg az ellátási lánc mentén, mely költségsökkenést, bevétel növekedést indukál, ezáltal valós piaci előny keletkezik a tagok és az egész lánc számára. A lánc tagjai között a szervezési technikák és a koordináció magas fokának köszönhetően javul a munkamegosztás, a kapacitáskihasználtság. Lerövidülnek a részfolyamatok, lecsökken a termék rendelés átfutási ideje, a termékfejlesztés átfutása. Ezzel egyidejűleg természetesen a kockázat is megoszlik a tagok között. (Kozma-Pónusz, 2016)

Az ellátásilánc-menedzsment további sajátosságai, jellemzői a következők:

- Vevőközpontság: Az értéklánc mentén egymással kapcsolatban lévő és kölcsönösen függő szervezetek együttműködésének célja a fogyasztói igények kiszolgálása, vevői érték előállítása a lehető legalacsonyabb költségek mellett és figyelembe véve az eszközök megtérülését.
- Vállalati határokon átívelő folyamat, vállalatok közötti együttműködés: A vállalat határát nehéz meghatározni, az ellátásilánc-menedzsment szemlélet szerint a folyamatok túlnyúlnak a vállalat, de az iparág határán is, tekintettel kell lenni a szállítók szállítójára és a vevők vevőjére. Az ellátási láncok hatékony működéséhez elengedhetetlen az anyagi, pénzügyi és információs folyamatok összekapcsolása, összehangolása.
- Stratégiai szemlélet. Az ellátásilánc-menedzsment egy olyan stratégiai eszköz, amely a versenyképesség megtartásáért és növeléséért felelős, a lánc tagok tudásának, tapasztalatának és erőforrásainak felhasználása és kombinálása révén.
- Rendszerszemlélet. Az ellátásilánc-menedzsment rendszerszemlélet valamennyi lánc tagot és folyamatot egyetlen egységes rendszerbe integrálja.

Az ellátásilánc-menedzsment egy olyan menedzsment koncepció, melyben az értékteremtésben részt vevő vállalatok, a vállalati határokon átívelő, a beszerzéstől egészen a végső fogyasztókig – beleértve a kutatás, fejlesztés, innováció, és marketing területeit is – felmerülő tevékenységeket, folyamatorientált megközelítésben, az adott szervezeti kompetenciák leghatékonyabb kihasználásával, bizalmon és szaktudáson alapuló együttműködésen végzik.

A tanulmány a Pallas Athéné Domus Animae Alapítvány támogatásával valósult meg.

Felhasznált irodalom:

- [1] Bain.com (2016): Management Tools & Trends 2015. <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>, (Letöltve:2016.08.11. 20óra 2 perc)

- [2] Balázs, I. (2014): Ellátási lánc menedzsment. Budapesti Gazdasági Főiskola, TÁMOP4.1.2 A1; http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0003_14_ellatasi_lanc_menedzsment/1_2_az_ellatasi_lanc_menedzsment_tortenete_fejlolese_MslMAewQfxbuNIItG.html (Letöltve: 2016. június 14., 20 óra 14 perc)
- [3] Chikán, A. (1997): Vállalatok és funkciók integrációja: Folyamatjellegű irányítás, alprojekt zárótanulmánya; Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest, p. 17.
- [4] Chopra, S. - Meindl, P. (2016): Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Pearson, 6th edition, p. 528
- [5] Fawcett, S. E. - Ellram L. M.- Ogden J.A. (2013): Supply Chain Management: Pearson New International Edition: From Vision to Implementation. Pearson; 1 edition, p. 528
- [6] Földesi, P. (szerk.) (2006): Logisztika I-II. HEFOP 3.3.1.-P.-2004-09-0102-1.0. pályázat, http://vili.pmmf.hu/portal/documents/19217/19797/Logisztika_I-II.pdf (Letöltve:2016.06.14. 20 óra 07 perc)
- [7] Gibson, B.J. - Hanna, J.B. - Defee, C.C. – Chen, H. (2013): The definitive guide to integrated supply chain management. Optimize the interaction between supply chain processes, tools and technologies. Council of Supply Chain Management Professionals. Pearson Education LTD., p. 235
- [8] Góber, L. (2010): Az ellátási lánc irányítása http://www.omikk.bme.hu/collections/mgi_fulltext/vezetes/2003/07-08/0706.pdf, (Letöltve:2016.06.15 21óra 2 perc)
- [9] Göpfert, I. (2005): Logistik Führungskonzeption. Gegenstand, Aufgaben und Instrumente des Logistikmanagements und -controllings, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, München
- [10] Gyenge B. (2015): Szimuláció alkalmazása a vállalat gazdasági folyamatainak modellezésében, In: Gyenge B., Kozma T. (szerk.) Folyamatmenedzsment kihívásai: Döntési pontok, kapcsolatok és együttműködési stratégiák a gyakorlatban. 168 p. Szolnok: Szolnoki Főiskola, 2015. pp. 119-141.
- [11] Karmazin, Gy. (2014): A logisztikai szolgáltató vállalatok gazdálkodási sikertényezőinek és stratégia-választásának hatása a vállalat eredményességére – Fókuszban a vállalati méret. In: Duleba Szabolcs (főszerk.): Logisztikai Évkönyv 2015, Magyar Logisztikai Egyesület, Budapest, p. 110-115.
- [12] Karmazin, Gy. (2015): Logisztikai szolgáltató központok fejlesztése hálózati kutatások eredményeinek felhasználásával, In.: Gyenge Balázs – Kozma

- Tímea (szerk.): Folyamatmenedzsment kihívásai – Döntési pontok, kapcsolatok és együttműködési stratégiák a gyakorlatban, pp. 58-60.
- [13] Karmazin, Gy. (2016): A logisztikai szolgáltatók stratégiai sikertényezői. Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 125-127.
- [14] Kotler, P., John A. Caslione (2011): Kaotika. Manager Kiadó, Budapest, pp.19.
- [15] Kozma, T. – Pónusz, M. (2016): Az ellátásilánc-menedzsment elmélete és gyakorlata - alapok: Alapösszefüggések a hálózati versenyelőnyök és értékláncok mentén. Gyöngyös: Károly Róbert Kutató-Oktató Közhasznú Nonprofit Kft., 181 p.
- [16] Palotai, D. – Virág, B. (2016): Versenyképesség és Növekedés. Magyar Nemzeti Bank, ISBN:2416-2841, pp.76.
- [17] Reicher R. Zs. (2016): CRM rendszerek. Budapest: Óbudai Egyetem, 160 p.
- [18] Riemer, K. - Klein, S. (2002): Supplier Relationship Management. In: Hildebrand, Knut (Hrsg.): Supplier Relationship Management (HMD 208). Heidelberg: dpunkt.verlag, pp. 5-22.
- [19] Russell, S. H. (2007): Supply Chain Management: More Than Integrated Logistics, Air Force Journal of Logistics [Electronic version], Vol. XXXI, No. 2, pp. 55-63.
- [20] Samuelson, P. A. – W. D. Nordhaus (2009):Közgazdaságtan, Akadémiai Kiadó, Budapest
- [21] Szalay, Zs. G. (2009): Menedzsment információs rendszerek gazdasági elemzése. doktori értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő
- [22] Szegedi, Z. (2012): Ellátásilánc-menedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest, pp. 20.
- [23] Szegedi, Z. - Prezenszki J. (2010): Logisztika menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest
- [24] Tóth, R. (2016a): Az ellátásilánc-menedzsment új szemléletmódja – Stratégiai válasz a 21. század szakmai kihívásaira; Supply Chain Monitor, 2016. október ISSN: 1786-6634 pp. 40-43.
- [25] Tóth, R. (2016b): Az ellátásilánc-menedzsment szervezeti felépítésének alapjai; Supply Chain Monitor, 2016. október ISSN: 1786-6634 pp.40-44.
- [26] Tóth, R. – Kozma, T. (2016): Az ellátási lánc menedzsment és a kontrolling szerepe a versenyképesség növelésében, BI-KA: Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok, pp. 11-14.
- [27] Tóth, R. – Karmazin, Gy. (2016): Az ellátásilánc-menedzsment szervezeti struktúrájának alapjai; LIM2016: Logisztika – Informatika – Menedzsment,

Budapesti Gazdasági Egyetem Gazdálkodási Kara, Zalaegerszeg, 2016.
december 08-09. Konferencia

- [28] Túróczi, I. (2014): A pénzügyi- és vezetői számviteli módszerek alkalmazhatósága a vállalatértékelés gyakorlatában, *ECONOMICA*, 2014, Issue 1, p134-139. 6p.

Fuvarozói fejlődési út hatása az árubiztonságra

Lányi Márton

doktorandusz, Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola
mlanyi@freemail.hu

Absztrakt: A közúti fuvarozók menedzsment felkészültsége összefüggésben van az általuk képviselt biztonság tudatossággal. A fuvarozók biztonság tudatossága kockázati tényezőként jelenik meg a szállítani kívánt küldemény értékek és mennyiségek függvényeként. A cikk feltárja a fuvarozók alapvető viselkedési normáit, különös tekintettel a biztonsági kérdésekre. A vállalat méret egy szintjén ugrásszerűen megnő a fuvarozók általános biztonság tudatossága, éppen azon a szinten, ahol az első számú vezetőnek már teljes munkaidőben a vállalat menedzsmentjére kell összpontosítania. A kapott eredmény több elfogadott tudományos elmélettel került összehasonlításra, melyek igazolták a hipotézist, miszerint ezen a területen a vállalat méret növekedésének a legfőbb gátja a megfelelő menedzsment képességek vagy az azok használatára irányuló akarat hiánya.

Kulcsszavak: fuvarozás, biztonság tudatosság, management képesség

1 Szakirodalmi áttekintés

A Magyarországon tevékenykedő közúti fuvarozók biztonság tudatossági szintjének felmérése minden eddiginél aktuálisabb, hiszen a magyar külkereskedelem jelentős része Európán belül zajlik. A közúti szállítások részaránya folyamatosan növekszik a vasúti szállításhoz képest. Ebből következik, hogy a legtöbb áru közúton jut el a célállomásra. Európában az egy évben közúti szállítás közben árubiztonsági kérdéskörrel összefüggésbe hozható kár Euro milliós nagyságrendűre nőtt (Lloyds, 2016). Korábbi kutatási eredményeim (Lányi, 2016) rámutattak, hogy a biztonság tudatosság nem egy homogén tényező, megjelenése és mélysége függ a vállalat méretétől. Ebben a cikkben ismertetem a vonatkozó szakirodalmat, az eddig elvégzett kutatási munka végeredményét és annak körülményeit. Jelen cikkben továbbá arra keresem a választ, hogy a korábban kapott eredmény, hogyan illeszkedik egyes haladó menedzsment elméletek által felvázolt fejlődési tendenciákba (Drotter et al. 2010; Drotter, 2011; Christensen et al., 2015; Fisher, 1997). Céлом, hogy több szempontból is igazoljam a hipotézist, miszerint a fuvarozók biztonsági szempontból nem képeznek homogén egységet, azok egyes ismérvek alapján jól profilozhatóak. A profilok alapján egyszerűsödik azok menedzsmentje a várható biztonsági kockázatok körülhatárolásának következtében. Tágabb értelemben véve az ellátási láncok megbízhatóságának egyik alapvető

tényezője a fuvarozó által nyújtott biztonság. A kérdés tehát nem csak az árubiztonsági, hanem az annál széles körű, ellátás biztonsági területet is érinti. Ebben a megközelítésben egy fuvarozó értékét nem az általa nyújtott alapszolgáltatások, hanem a megbízhatósága testesíti meg.

A hazai közúti fuvarozók biztonságtudatossági vizsgálatára mindeddig, tudomásom szerint, nem került sor. Kutatásom alapján, a fuvarozók viselkedésnormáit feltáró, tudományos szintű eredmények hiányoznak a szakirodalomból. Közúti fuvarozás témakörével is csak néhány hazai kutatás foglalkozik (Oláh,2016), ahol részletes elemzést találhatunk a fuvarozásra ható legújabb trendek eredményeként. A vizsgált területtel határos logisztikai alrendszerek kutatása széleskörűen megvalósult. Ezek közül a legfontosabbak az ellátási lánc menedzsment elméleti és gyakorlati kérdéseivel foglalkozó kutatások (Dyer et al.,1998; Dyer, 1996; Mentzer et al.,2001; Gelei et al.,2010; Nagy,2008; Estók,2011), melyek egyes, alvállalkozói kiválasztással és értékeléssel foglalkozó részei relevánsnak tekinthetők a tárgyalt téma tekintetében. Ványi 2012-ben publikált irodalmi áttekintése és összefoglalója az ellátási láncban belüli kapcsolatokra összpontosít. Hasonlóképpen tett Karmazin 2014-ben a logisztikai szolgáltatók tekintetében. További, kutatásom számára releváns terület a hazai vállalatok innovációs és fejlesztési kérdéseinek vizsgált aspektusai (Bánfi et al.,2012; Csapó, 2010; Kiss 2014). Bokor (2015) a megbízhatóságot kiválasztási kritériumként definiálta, amely indirekt módon tartalmazza a biztonságot, mint alapvető értéket. Tanulmánya következtetéseket von le a közúti áru fuvarozás tekintetében és rendszerezi a kiválasztási kritériumokat fuvarozási módokként. Alapvető következtetése, hogy a közúti fuvarozás részaránya tovább bővül a belátható időtávon belül. Bank (2010) más megközelítést használt, mikor a várható trendekről előrejelzést készített, magyar fuvarozók profitabilitás-vizsgálatán keresztül. A fuvarozókon túl a logisztikai szolgáltatókról is készültek tanulmányok a közelmúltban (Karmazin 2014; Bokor,2012).

Nemzetközi szinten, a téma szempontjából az egyes biztonsági kérdéseket érintő kutatások relevánsak. Legutóbbi vizsgálat a közlekedési ipar biztonsági kultúrájával foglalkozik (Arboledaa et al.,2003). Több tanulmány irányul az alvállalkozói kiválasztás és értékelés kritériumrendszerére, melyekben a biztonság, mint alapérték újból megjelenik (Meixell et al.,2008). A humán erőforrás rendszereken belüli toborzás és a szelekció során a (személyes) kompetenciák, személyiségjegyek így a biztonságra törekvés is óriási szerepet kapnak (Varga et al., 2016). Az ellátási lánc biztonság keretein belül a tudatosság, mint a kockázat-menedzsment fontos eleme jelenik meg. Eljárásokat és rendszerezett méréseket alakítottak ki a megfelelő biztonsági terv kialakítására (Lam et al., 2015). További kutatók foglalkoztak a biztonsági kultúra hatásával a biztonsági tevékenységek operatív teljesítményére (Zailani et al.,2015).

A mélyebb biztonságtudatossági kutatások hiánya arra késztetett, hogy magam végezek el egy szekunder kutatást a magyar közúti fuvarozók körében. Eredeti hipotézisem alapja az előzőekben tárgyalt biztonságtudatossági heterogenitás megkérdőjelezése volt.

2 Anyag és módszer

A kérdőíves felmérések pozitívuma Rubin és Babbie (2010) szerint, hogy az egy jól általánosítható eredményre vezet, mindamelllett, hogy alkalmas nagy alapsokaság jellemzőinek vizsgálatára és részletes elemzésére. A kérdőívek hiányossága, hogy önbeszámolókat tud csak összegyűjteni, azok érvényessége jellemzően alacsony. A kutatásom kiterjed a fuvarozók által önbevallással megadott információk elemzésére, valamint az interjúk során feltárt összefüggések kontextusba helyezésére.

A mintavétel során nem törekedtem az általános magyar fuvarozói kört reprezentáló minta létrehozására, sokkal inkább olyan vállalatokra koncentráltam, melyek adott időszak alatt egy logisztikai vállalatnál alvállalkozási szándékkal megjelentek.

1.1 Kvantitatív kutatás: Subco Vetting Form¹

A kutatás kvantitatív részében egy hazai és nemzetközi környezetben is tevékenykedő, a világ élvonalába tartozó logisztikai szolgáltató² által használt, auditálást megelőző kérdőívekre adott válaszokat elemzem statisztikai módszerekkel. A vállalat gyakorlata, hogy egy új alvállalkozó felvételét megelőzően bevizsgálja azt egy több szempontú kérdőív segítségével. A kérdőív alapja egy az adatgyűjtést követő személyes ellenőrzésnek. A kérdőívek minden audit előtt kiküldésre kerülnek, abban az esetben is, ha az egy ismételt auditálási eljárás. Az eljárás megismétlésére jelentős hiányok feltárása esetén, illetve már foglalkoztatott fuvarozók időszakos újraellenőrzésekor kerül sor. A vállalat 2012 és 2014 közötti időszakban felvett 101 kérdőívét vizsgáltam, tekintet nélkül arra, hogy a vállalatot később alkalmasnak találták-e az együttműködésre. 2014 után fokozatosan bevezetésre került egy online regisztrációs rendszer, mely azonban a vizsgált paraméterek tekintetében másképpen fogalmaz meg kérdéseket, így az arra adott válaszokat nem lehet teljesen egybevetni az előző időszak adataival. A 101 darabos minta éppen elég nagy, ahhoz, hogy alapvető összefüggéseket megállapíthassunk, de bizonyos szegmensekben nem megfelelő a minta nagysága ahhoz, hogy reprezentatív felmérésnek tekinthessük. A vizsgálat szekunder kutatás, mivel meglévő adatbázis feldolgozásán alapul.

A biztonságtudatosság méréséhez használt kérdőív rendelkezik az objektivitás több alapfeltételével is. Az egyik a kiértékelési objektivitás, mely szerint az értékelt már kitöltéskor szembesül a mérés várható eredményével. A Subco Vetting Form ugyanis úgy van felépítve, hogy nem megfelelő válasz esetén (alacsony biztosítási limit, folyamat hiánya) az adott kérdés háttere pirosra változik és a kérdés szekció fejlécében a szekcióhoz tartozó kiértékelés „failed”-re, azaz nem megfelelősségre változik. Az értékelt innen azonnal értesül, hogy mely pontokban várható, hogy javító intézkedést kér a kiértékelő. A kiértékelési folyamat alapja a zárt végű

¹ Alvállalkozói kiértékelő lap

² Kühne-Nagel Kft

kérdésekre adott feleletválasztós válaszok. Nyitott végű, esszéisztikus kérdés csak az első, általános szekcióban található és a korábbi biztonsági események leírására irányul. A zárt végű kérdések ugyancsak az objektivitást erősítik, oly módon, hogy azok kiértékelése azonnal nyilvánvalóvá is válik, az értékelőnek nincs lehetősége attól eltérni. Az egyértelműség biztosítása az objektivitás egyik legfontosabb előfeltétele (Tóthné, 2011). Az értékelő személyéből fakadó szubjektív szándékok megjelenését a fentiek miatt kizártnak tartom.

Az értelmezési objektivitást a kérdőív a minél egyszerűbb kérdés megfogalmazással biztosítja. A kérdések egyértelműen kérdeznak rá, hogy a kérdés tárgya létezik-e. A válasz lehet igen vagy nem. Például, „Van-e írott toborzási folyamat?”, amennyiben a válasz igen, azt ellenőrzésként később be lehet kérni, ha a válasz nem, akkor a kérdés alapszíne pirosra változik. További kérdés típus az, amely egy összegre kérdez rá: Gépkocsivezetők száma DiDb³-ben? Ilyen esetekben a válasz egy természetes szám. A kérdőív hosszantartó alkalmazása során az értékelő nem tapasztalta, hogy az abban foglalt kérdések megértése nehézséget okozna, igazolva, hogy a kérdőív közérthető és biztosítja az értelmezési objektivitást.

Adatfelvételi objektivitás alatt a tesztelési helyzet pontos meghatározását értjük. A vizsgált vállalatok mind azonos környezetből és azonos helyzetben töltötték ki a kérdőívet. Mindegyik vállalat partnerségi kapcsolatba akart kerülni és ez által megbízásokat akart elnyerni a kérdezőtől. A kérdőívre adott válaszokat tehát nem torzította a válaszadó szándéka az együttműködésre. Más kérdőíveknél jellemző az alacsony válaszadási hajlandóság, mert a kérdőív szándéka valamilyen összefüggés általános feltárása. A válaszadó nem feltételez semmilyen előnyt a kérdőív kitöltésével. Ebben az esetben a kérdőív célja a megfelelésség vizsgálata. A válaszadás ezért nagyarányú. A mögöttes válaszadói szándék miatt, az esetleges torzítások ezért mind csak pozitív előjelűek lehetnek. Nem életszerű, hogy ebben a helyzetben a fuvarozók saját folyamataikat vagy a beépített biztonságtechnikai eszközök létezését letagadják. A válaszokat elektronikus formában kell megküldeni, az értékeltnek korlátlan ideje van a kitöltésre.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a kérdőív eredménye kizárólag a vizsgált vállalat tulajdonságai alapján jöttek létre, függetlenül a kérdőívet megalkotó piaci szereplőtől. Az objektivitás a több szempontú kiértékelés alapján: egyértelműen megállapítható.

1.2 Kvalitatív kutatás: Interjú

A kérdőíves felmérés kiegészítéseként, az eredmények pontosabb vizsgálata érdekében kvalitatív kutatási eszközt, mélyinterjúzást is alkalmaztam. Az interjú célja az volt, hogy feltárja annak okait, hogy az egyes vállalatcsoportok eredményei

³ DiDb kártya: gépjárművezetők szakmai előéletét igazoló, pozitív diszkrimináció alapuló adatbázisban regisztrált munkavállalók azonosítására szolgáló mágneskártya. Jelenleg a regisztráltak létszáma több mint 24000 fő. (DiDb, 2016)

miért nem illeszkednek egymáshoz. A feltételezett magyarázatokat az interjú során értékeltem, valamint a beszélgetések alapján további okokat is feltártam. Az interjúk a logisztikai vállalat biztonsági vezetőjével és minőségügyi vezetőjével készültek.

1.3 A kutatásban résztvevő vállalatok bemutatása

A vizsgált időszakban (2012-2014) felvett kérdőívekre válaszolók köre határozza meg a kutatásban résztvevőket. A futárszolgálatokat, azok eltérő jellegű munkavégzése és a tevékenységhez kötődő elvárások különbözősége miatt nem vizsgáltam. A kiválasztás további kritériuma volt ezért, hogy a fuvarozó lásson el raklapos teherfuvarozási tevékenységet. A kérdőívekből kivettem a teljesen érvénytelen választ adókat is.

A 101 kiértékelő lapból 88 felelt meg a kritériumoknak, mely összesen 66 céget takar, ebből 17 kétszer, 4 háromszor és 1 vállalat négyszer került auditálásra. A vizsgált sokaság jármű darabszáma összesen 935, átlagosan 14. A munkavállalói létszám 1322, átlagosan 20. A vállalatonként üzemeltetett jármű darabszám 1 és 85 darab között van.

A vállalatok jellemzően magyarországi bejegyzésű Kft-k, ez alól 8 szlovákiai bejegyzésű Sro és 4 egyéni vállalkozó, illetve Bt a kivétel.

Az adatok hibaellenőrzése során felszínre kerültek hibás adatok, például 0 jármű darabszám, vagy kevesebb gépjármű vezető, mint jármű, illetve több járművezető, mint alkalmazott. A hiányzó vagy nem koherens adatokat egyéb forrásokból pótoltam, ilyen az Opten⁴ adattár, vagy korábbi vállalati bemutatkozó anyagok. A logikának ellentmondó adatokat kijavítottam.

3 Eredmények

Korábbi kutatások kimutatták, hogy a hazai vállalati szereplők ellátási lánc és kockázatmenedzsment eszköz használatban jelentősen eltérnek. Nagy és Venter 2010-es műhelytanulmányában többek között arra a megállapításra jutott, hogy létezik egy egymástól jól elkülöníthető Fejlett és Fejletlenebb vállalati klaszter. Továbbá, „*a Fejlett vállalati klaszter is csak erős közepes értékeket mutatott az egyes eszközök adaptálásában, és azok közül is elsősorban az információ megosztás és a költség, teljesítménymérés igazán jó, az anyagáramlási eszközök használata e klaszter esetében is gyengébb*”, fejtik ki tanulmányukban. Bár Nagy és Venter az árukibocsájtási, úgynevezett áruoldalt vizsgálta, a kutatásomban az adatok elemzése már első lépésben is jól láthatóan analóg eredményt hozott. A közúti fuvarozók is két fő klaszterre, azon belül is két-két alcsoportra oszthatóak.

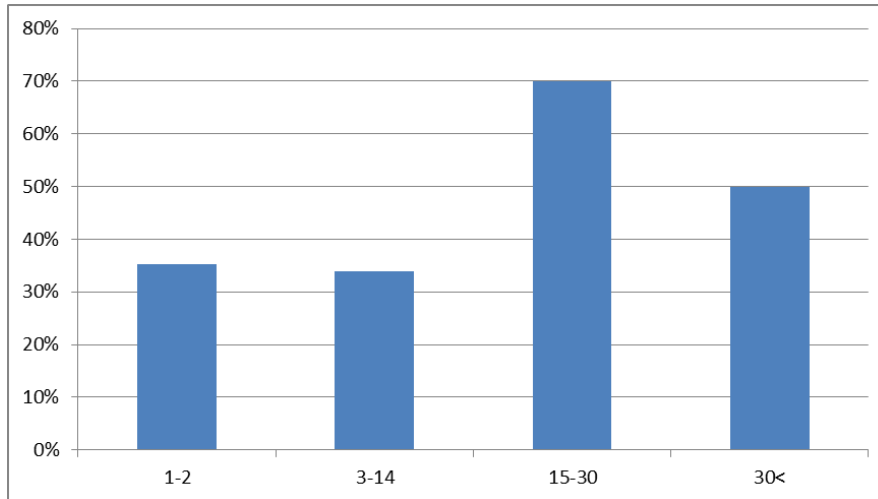
⁴ Opten: cégtár, céginformációs adatbázis

1.4 Vállalati méret szerinti bontás

Fuvarozó vállalatoknál a legjellemzőbb paraméter a járművek darabszáma. Arra törekedtem, hogy találjak olyan jármű darabszám szerinti vállalatcsoportosítást, amely egyértelműen szétválasztja a felmérésben résztvevőket, azok biztonság tudatossági szintje alapján. A kutatás során azt találtam, hogy a következő csoportosítás szignifikáns korrelációt mutat, ezért jelen cikkben a továbbiakban így alkalmazom:

- 1.csoport: 1-2 járművel rendelkező társaságok: jellemzően a tulajdonos, illetve annak közeli hozzátartozója a gépkocsivezető, az ügyintézkést is ők végzik.
- 2.csoport: 3-14 járművel rendelkező társaságok: a tulajdonos már ritkán vezeti a járműveket, a társaság már elindult a vállalattá válás útján, megjelennek az irodai alkalmazottak, saját tulajdonú telephely jellemzően nincs.
- 3.csoport: 15-30 járművel rendelkező társaságok: jellemző, hogy már megjelenik a saját telephely, a vállalatnak már komoly referenciái vannak, a tulajdonos jó tárgyaló képességű, magasabb iskolai végzettségű menedzser.
- 4.csoport: 30 fölötti járművel rendelkező társaságok, nem ritkán pénzügyi befektetők is megjelennek, adott régióban fajsúllyal rendelkező vállalkozás. Nagyobb kereslet kielégítésére önmagában is képes.

A fuvarozók biztonság tudatossági mérései alapján az 1.ábrán látható összesített végeredményt kaptam. A korábbi kutatásaim (Lányi,2016) eredményét egy olyan ábrán szemléltetem, ahol az X tengely az üzemeltetett jármű darabszám szerinti fuvarozói csoportosítást mutatja, az Y tengely pedig a biztonsági vizsgálaton való átlagos megfelelésségüket.



1.ábra

Hazai közúti fuvarozók átlagos biztonságtudatossági szintje.

Forrás: saját szerkesztés

A továbbiakban több szempontból tesztelem a kapott eredményt. A vizsgálathoz felhasználom három professzor jelenleg is széles körben elfogadott tézisét. Drotter elmélete, a társadalomtudományok területén, a vezetők fejlődési pályáját definiálta. Clayton az innováció típusainak meghatározásával foglalkozott. Végül Fischer ellátási láncok természetével kapcsolatos teóriáját vettem alapul. A három elmélet több oldalról közelíti meg a kutatott témát, ezért a nyert megállapítások teljes körű elemzésre adnak lehetőséget. Az eredmény alapján új kutatási kérdéseket is megfogok fogalmazni, melyek irányt szabnak jövőbeli kutatásaimnak.

1.5 Emberi kockázat és korlát

Egy vállalat piaci megfelelésének, ezáltal pénzügyi boldogulásának több alapfeltétele is van. Talán az egyik legfontosabb, az alkalmazkodóképesség. Alkalmazkodás a változó piaci igényekhez, a környezethez, a versenytársakhoz, a munkaerő piaci helyzetéhez vagy havária helyzet okozta változásokhoz. A reakcióképességének egyik legfőbb eleme a munkavállalók képzettsége, tapasztalata és szándéka a felmerülő nehézségek megoldására. Egy vállalat fejlődése is hasonló kihívások elé állítja a szervezetet. A fejlődés mindaddig egyszerűen kezelhető, míg az a szervezet komfortzónáján belül marad, tehát a vállalat adott erőforrásai mellett, azok intenzívebb kihasználásával megvalósítható. Korábbi kutatásaim rámutattak arra, hogy a közúti fuvarozók biztonságtudatossági szintje koránt sem azonos. A fuvarozókat két klaszterbe, egy fejlettebb és egy fejletlenebb klaszterbe osztottam, melyen belül további két-két alcsoportot is megfigyeltem. A fejlett klaszter tagjainál magasabb szintű, biztonságtudatosságot mértem, míg a fejletlenebb klaszter tagjainál elfogadhatatlanul alacsonyat. A

fejlettség fokmérője az üzemeltetett járművek darabszáma. A 15 járműnél többet üzemeltető vállalatok bizonyultak átlagosan jóval fejlettebbnek. Meglátásom szerint, a jármű darabszám a vállalati növekedés egyfajta mérőszáma és ezáltal pillanatképet ad az adott vállalat szervezeti fejlettségéről is. A biztonság kérdése szorosan összefügg a vállalat menedzsmentképességeivel és személyzeti adottságaival, éppen úgy, ahogy az alkalmazkodóképesség a növekedéssel járó kihívások kezelésével.

1.6 Drotter féle menedzsment ranglétra

Drotter és szerzőtársai meghatároztak egy menedzsment-ranglétrát (Drotter et al., 2010), mely képet ad egy szervezetben dolgozó vezetők tapasztalatairól és képességeiről. A ranglétra egyes szintjeihez későbbi tanulmányukban elsajátítandó vezetői értékeket is hozzárendeltek (Drotter, 2011). A hazai fuvarozó vállalatok jelentős része abba a kategóriába esik, melyet Drotter kisvállalkozásként⁵ említ. Ez esetekben a menedzsment képességek fejlődését főként a tulajdonos-ügyvezetőre kell értelmezni. Tehát a tulajdonos személye az, amely gátolja vagy segíti a szervezeti és vállalati fejlődést, ezáltal a korszerű menedzsment eszközök, látásmód, alkalmazandó értékek és a biztonságtudatosság kialakulását is. Drotter tanulmányában, első sorban a nagyvállalati utódlás témakörét veszi górcső alá, de megállapításai általános érvényűek az egyén menedzsment fejlődésének szakaszaira is. Drotter 6 vezetői szintet definiált.

Mások munkájának irányítása

Ez az első olyan szint, amikor az egyént már nem a saját munkája után ítélik meg, hanem mások munkájáért is felelősséget kell vállalnia. Rendszerint a jól teljesítők kitűnnek a munkavállalók közül és első vonalbeli vezetővé nevezik ki. A nehézséget általában az okozza, hogy el kell szakadniuk a sikeresség jól bevált receptjétől, már nem elég időben elvégezni a rájuk bízott feladatot. Sokakban nem tudatosul, hogy viselkedésbeli és érték-alapú változáson kellene átmenniük. Egy vezetőnek el kell fogadnia az azzal járó változásokat. A fuvarozóknál az első nagy fejlődési gát, ha e nélkül válnak menedzserré. A vállalkozók jó része korábbi gépjárművezető, akik nem tudnak mások munkájának irányítójává válni, vagy nem is akarnak. Ezen a szinten meg kell tanulni értékelni a menedzsmenti munkát, nem elég csak tolerálni azt. Ez az operatív stratégia első szintje, ahol a legfontosabb vezetői érték mások képességének javítása, illetve a feladatok másokra engedélyezése, azok felhatalmazása.

Vezetők vezetője

Ezen a szinten a vezető már csak menedzsmenttel foglalkozik. Általános elvárás, hogy a saját munkaköri leírásukon túllássanak, tudják értelmezni a stratégiai

⁵ Angolul small business: magyarul a KKV (kis- és középvállalkozás) kifejezést használjuk.

kérdéseket is. Feladatkörükben megjelenik az első vonalbeli vezetők képzése, tanítása is. Drotter szerint a kisvállalkozásoknál ez a szint nem jelenik meg külön, hanem a következő szinttel összevonva van jelen. Ez a szint az operatív stratégia felsőbb szintje. A vezetők értékítélete a termelékenység növelése felé tolódik.

Funkcionális vezető

Kisvállalkozásokban nincs ez a szint. Nagyvállalatoknál az egyes üzletágak vezetőit tenném ide, amennyiben a vállalat több, tevékenységében elkülönült üzletágból áll. Funkcionális vezető a termelési egységeken túl a támogató tevékenységek vezetője is, ilyen a személyzeti vagy a pénzügyi vezető. Ezen a szinten gyakran olyan területek is a vezető alá kerülnek, amelyben közvetlen tapasztalata nincs. A többi funkcionális vezetővel csapatmunkát kell kialakítani és ennek megérteni a jelentőségét. Hosszú távú stratégia készítésében részt vesz, ehhez fel kell ismernie, hogyan lehet a versenytársainál jobb a tevékenységében. A fenntartható versenyelőny kialakításának a képessége a vezető legfontosabb feladata és értéke is egyben. A szint tehát az üzleti stratégia alkotás első szintje.

Ügyvezető

Drotter business manager-t említ, melynek pontos fordítása üzletvezető lenne, azonban ez a szóhasználat magyarul félrevezető, tartalmilag egy nagyvállalat nemzeti, első számú vezetőjét, azaz az ügyvezetőjét írja le. Kivállalkozásoknál, mivel nem létezik regionális, vagy globális szint, az ügyvezető felel meg a globális vezetői feladatoknak is. A vállalat szempontjából kulcspozíció az ügyvezető, felelőssége többrétű, de gondolkodása középpontjában a nyereségesség és a nyereségtermelési képesség áll. Érzékeny a termelési funkciók változatosságára. Legalább 3-5 évre tervez előre. A jövőbeli célok és a jelen szükségletei között mérlegel. Az üzleti stratégiai szint felső szintje.

Regionális vezető

A regionális vezetőt Drotter group manager-nek hívja. Azokat a vezetőket sorolja ide, akik már sikeresek voltak egy üzlet menedzselésében, ezért több hasonlót bízna rá. Véleményem szerint helyesebb regionális vezetőként tekinteni rájuk, hiszen a mai szervezeti struktúrákban a multinacionális nagyvállalatok gyakran a mátrix felépítést használják. A mátrixban léteznek funkcionális és egyben regionális vezetők is. Drotter leírása alapján ez a szint áll legközelebb hozzájuk. A regionális vezető már globális üzleti és stratégiai rálátással rendelkezik. Fő ismérve, hogy értékeli más személyek sikerét és elfogadja, hogy az elismerés oroszlán részét más kapja. A neki dolgozók sikere az ő sikere is egyben. Kisvállalkozásoknál ez a szint nem létezik. A vezető részese a vállalati stratégiaalkotásnak, gondolkodásának középpontjában a megfelelő portfólió kialakítása áll.

Globális vezető

A globális vezető a vállalat első számú vezetője. Negyedéves beszámolók alapján elemzi és alakítja a vállalat teljesítményét. Hosszútávú stratégiát dolgoz ki, valósít meg. Évente általában 3-4 fajsúlyos döntést kell hoznia. A vállalati stratégia legfőbb irányítója. Célja az állandóságra való törekvés.

Drotter munkáiban több, témába vágó megállapítást is tesz:

- Egy előmenetel sikeressége, nem az addigi jó teljesítményen múlik.
- Ha valamelyik vezető nem tudja a következő szintet teljesíteni a munkavállalói elhagyják, vagy ami még rosszabb maradnak, de rossz teljesítmény mellett.
- Szignifikáns kisvállalkozás belebukik a növekedésbe a vezető miatt, illetve, amikor új menedzsment szintet kell beépíteni.
- Pénzügyi befektetők ezért gyakran lecserélik a korábbi tulajdonos-ügyvezetőt, olyan szakemberre, aki nagyobb vállalattól jött.
- Tapasztalatuk szerint, akik elbuknak nem akarták feladni az addigi kézi vezérléses vezetői munkamódszerüket, illetve nem akartak vagy tudtak a következő vezetői szint elvárásaihoz igazodni.

Egy vállalat fejlődése és a vezető, tulajdonos adottságai, képzettsége és tapasztalata alapján felvázolt ranglétra között szoros összefüggés van. Drotter megállapításait éppúgy értelmezhetjük a hazai fuvarozó vállalatok fejlődési korlátjaként is, illetve az egyes szinteken lévő vállalatok viselkedésének okaként. Egy vállalat az egyéni szinten, ahol a tulajdonos a gépjárművezető, más értékeket tart szem előtt, mint az ahol több menedzsment szint is létezik. A következtetésem az, hogy a biztonsgtudatossági szint szorosan összefügg a tulajdonos-ügyvezető menedzsment képességeivel és azzal, hogy az egyes menedzsment szinteket megélte-e a tulajdonos, tudott-e a szintnek megfelelően változtatni szokásain és értékiszemléletén. A továbbiakban az is nyilvánvaló, hogy nem válhat bárkiből sikeres vállalatvezető, ahhoz alapadottságok kellenek, melyek emberi és intelligencia képességekből állnak. A ranglétra, ha jól működik, a nagyvállalatok esetében egyben egy szűrő is. A kisvállalkozásoknál vagy tudja a tulajdonos, hogy a fejlesztés következő foka meghaladja a képességeit és nem növeli a vállalat méretét tovább, vagy nem tudatosul és a növekedés éppen miatta bukással végződik. Minden vállalatméret esetében a csapda a jelenlegi sikerességben van. A siker nem záloga annak, hogy az egyén vagy vállalat magasabb szinten is teljesíteni fog tudni.

A fuvarozói vállalat méret részint a vezető menedzsment képességeinek is a tükre. Amennyiben azt feltételezzük, hogy egy vállalkozás általános célja a nagyobb nyereségesség elérése, akkor azt is feltételezzük, hogy a vállalati méret növekedése a fejlődés velejárója. A nyereség növelésének egyik eszköze a sikeres üzlet méretének a növelése. A fuvarozók pillanatnyi állapota csak egy pillanatkép tehát a fejlődés egy szakaszáról. Az elméletem tesztelésére Drotter ranglétrájának megféleltettem az egyes fuvarozói csoportokat.

| Szintek | Nagyvállalat | KKV | Fuvarozók | Stratégia | Érték | Biztonságtudatosság |
|---------|---------------------|---------------------|------------|-----------|-------------------|----------------------|
| 0 | egyéni | egyéni | 1-es csop. | operatív | teljesítés | őszönös/alacsony |
| 1 | mások vezetője | mások vezetője | 2-es csop. | | feladat megosztás | nem tudatos/alacsony |
| 2 | vezetők vezetője | funkcionális vezető | 3-as csop. | üzleti | termelékenység | tudatos/magas |
| 3 | funkcionális vezető | | | | versenyképesség | |
| 4 | ügyvezető | ügyvezető | 4-es csop. | vállalati | nyereségesség | tudatos/megfelelő |
| 5 | regionális vezető | | | | termékkála | |
| 6 | globális vezető | | | | fenntarthatóság | |

1. táblázat

Drotter féle vezetői szintek fuvarozói csoportok szerinti megfeleltetése.

Forrás: saját szerkesztés

Amint a táblázatból látszik a kutatásom során nyert eredményt alátámasztja Drotter ranglétrája. A négy vezetői szint alapján a fuvarozók éppen négy csoportba oszlanak. Azt a következtetést vonom le, hogy a fuvarozók menedzsment szintje és biztonság tudatossági szintje között erős összefüggés van. Azok a fuvarozók hordoznak szervezetenként kevesebb kockázatot, melyek meghaladták az operatív tevékenységek végrehajtásából és megszervezéséből adódó feladatok terhét és képesek üzleti stratégiában gondolkodni. Ezen a szinten jelenik meg először a biztonság, mint potenciális versenyelőny és a termelékenység egyik alapfeltétele. A vezető belátja a különböző biztonsági eseményekből adódó termelékenység csökkenés káros hatását, legyen az üzem-, vagyon-, áru- vagy személybiztonság. A fuvarozói 3-as csoport az, amelyik az érzékeny küldemények fuvarozására a legalkalmasabb, ennek magyarázata a tudatos, magasabb szintű biztonság tudatosság és az, hogy a szervezet méretében a legjobban átlátható egy megfelelő vezető által. Ezen a szinten már alapvető az operatív feladatok kiváló végrehajtása, de még nem jelenik meg egy túlzott kockázatkerülés, mely a 4-es csoportot jellemzi. A 4-es csoport esetében a nagyobb szervezet több szabályozottságot igényel, ezáltal az egyes résztvevők kockázatkerülése hivatalos formában is jelen van. A kockázatkerülés fő oka a nyereségesség és a fenntarthatóság megjelenése, mint vállalati érték. A vállalat vezetése nem vállalja a kockázatos küldeményekből adódó többletmunka külön megszervezését, azok hiányossága esetén pedig a felmerülő költségeket. Fontosabb a kiszámíthatóság és a biztos jövedelmezőség, még ha az alacsonyabb nyereségkulcs mellett történik is.

1.7 A piaci verseny hatása

A biztonsági szint alakulását nem csak belső, szervezeti okok magyarázzák, hatással van rá a piaci környezet is. A magasabb biztonsági szint iránti kereslet állandóságát feltételezve, az egyik fő tényező a versenytársak által kínált szolgáltatási termékkála. Egy nyílt piaci versenyben egyik vállalkozás sem engedheti meg magának, hogy lemaradjon versenytársaitól. Az előbbieken bizonyítottam, hogy a versenytársak megértéséhez és egy versenystratégia kialakításához szükséges egy megfelelő vállalatméret. Fuvarozók esetében ez a méret általában a 15 üzemeltetett jármű fölött van. Clayton M. Christensen (2015) szerint, a vállalatok a magasabb

nyereségességgel kecsegtető ügyfélkörükre koncentrálnak. Ez általában az ügyfélkör kis része. Szolgáltatásaikat, termékeiket nekik fejlesztik. A többi vásárló kénytelen megfizetni az idők során minden termékre vagy szolgáltatásra ráerakódó innovációs költséget, holott ők egy alacsonyabb színvonalú, olcsóbb termékkel is beérnék. A romboló innováció elmélete szerint abban az esetben, ha elég nagy az így kialakult piaci rés, piacra léphet egy új szereplő, mely az előzőhöz képest inferior terméket kínál, kedvezőbb áron. A romboló vállalkozás tehát a tömeget szólítja meg, alacsonyabb, de kiszámítható nyereségesség reményében. A kutatásomban a fuvarozói 4-es csoportnak a tulajdonságai éppen azonosak a romboló innovátoréval, míg a 3-as csoport megfelel az általános piaci szereplő viselkedésével. A 3-as csoport akkor tud kitűnni a piacon, ha speciális megoldásokat biztosít, tehát ezeket fejleszti, míg a nagyobb versenytársaknak a mérete is elegendő ehhez. Az 1-es és 2-es csoportot pedig Clayton munkája alapján nem is lehet értelmezni, hiszen nincs tudatos versenysztratégiájuk. Ez utóbbi azért is érdekes, mert Clayton szerint a gyártók már piacra lépéskor tudatosan céloznak fogyasztói csoportokat. Egy termék előállításánál ez valóban így lehet, de fuvarozás esetén eltérő viselkedést tapasztaltam. A fejletlenebb klaszter célja az operatív megvalósítás és a pénzügyi stabilitás. Clayton elmélete lényegében alátámasztja a kutatás eredményét, annyi módosítással, hogy a fuvarozók csak egy érettségi szint elérése után hirdetnek versenysztratégiát. A stratégia zömében elmozdítja a piaci szereplőket a magasabb biztonsgtudatosság és ezáltal magasabb biztonsági szint irányába. A fejlesztések mindaddig zajlanak, míg a piac be nem szűkül adott földrajzi területen és a magasabb üzemeltetési költség a további nyereséges fejlődés gátja nem lesz. Az alacsonyabb költség és biztonsági szint mellett üzemelő versenytársak rombolóként hatnak a vállalkozásra és sikeresen kötnek üzletet kedvezőbb díjszabás mellett. A további növekedés gátja, ebben a megközelítésben, áttételesen: a magasabb biztonsági szint. Feltételezésem szerint ezért lehet tapasztalni a biztonsági eszközök és folyamatok színvonalának esését. A fuvarozók nem tönkremennek, ahogy Clayton prognosztizálja, hanem a többségi kereslethez alakítják a kínálatukat.

1.8 Ellátási lánc típusok hatása

Az ellátási láncokat megkülönböztethetjük terméktípusok alapján. Fischer kétféle terméket különböztet meg, az innovatívát és a funkcionálisat (Fisher, 1997). A két termékcsoporthoz természetében eltér, ezért különböző fókuszú ellátási lánc menedzsmentet kíván. Az innovatív termék kiszámíthatatlan kereslettel rendelkezik, rövid életciklus mellett, nagyobb árréssel, míg a funkcionális termékeket kiszámítható kereslet, hosszú életciklus és kisebb árrés jellemez. Az előbbit ezért úgy nevezett rugalmas ellátási lánc jellemzi, utóbbit viszont a hatékony. A hatékony ellátási lánc kiszolgálásához nagy mennyiségű jármű felett kell rendelkezni, mivel a szállítmányok nagy és állandó mennyiségben vannak jelen. Ez alapvetően a nagyobb méretű fuvarozóknak kedvez, akik jellemzően a fenntarthatóságot és állandóságot, mint értékeket részesítik előnyben. A hatékony ellátási láncok jellemzője a folytonos, költségtudatos működés. Az elvárt költségtudatosság ez esetben alátámasztja a megfigyeléseimet, miszerint a nagyobb

vállalatok tudatosan csökkentik biztonsági szintjüket a költségek alacsony szinten tartása érdekében.

A rugalmas ellátási láncok jellemzője, a hatékonnyal szemben a gyors reakció képesség és az áru védelmének elsődleges igénye. A rugalmasság többlet menedzsment erőfeszítést igényel és jobb operatív végrehajtási képességeket. Ilyen adottságokkal azon vállalatok rendelkeznek, melyek vezetője képzett, tapasztalt és a vállalat mérete nem haladja meg azt a méretet, amelyet egy ember még képes uralni. Visszaigazolva látom, hogy ez a csoport a fuvarozói 3-as csoport, mely tagjai éppen ezért jóval magasabb szintű biztonságtudatosságot képviselnek.

A fuvarozói csoportok közül nem találtam magyarázatot a fejletlenebb klaszter biztonsági szintjére. Mind Clayton, mind Fisher elmélete látszólag cáfolja a mért menedzsment szintek létezését. Mindkét elmélet szerint már a piacra lépéskor meg kellene legalább feleljenek a fuvarozók egy alacsony biztonsági szintű kereslet által támasztott követelményeknek. A mérés tehát további megválaszolandó kérdéseket vet fel:

- Ha a piacra lépő fuvarozók nem felelnek meg a biztonsági elvárásoknak, akkor vajon kik és mivel bízzák meg őket? Létezik-e egy olyan piaci szegmens, amelyet nem vettek figyelembe?
- Menedzsment felügyelete alatt elképzelhető-e az egyes csoportok időszakos fejlesztése?
- Szükség van-e egyfajta szabványosításra, annak érdekében, hogy a feltárt problémát átláthatóvá, ezáltal kezelhetővé tegye?

Ebben a cikkben nem vállalkozok a felvetett kérdések megválaszolására, azok kutatása az árutermelői oldal mélyebb vizsgálatát is igényli. Meggyőződésem, hogy az eredményt komplex rendszerként értelmezve tudok a későbbiekben további, új tudományos eredmények kifejtésére vállalkozni.

Összegzés

A kutatásaim során a hazai közúti fuvarozók vizsgálata alapján kialakult összerményt több professzor elméletével tesztelve, arra a következtetésre jutottam, hogy az eredmény valós, több szempontból alátámasztott, releváns megállapításokat tartalmaz. Eredménynek tekintem, hogy a Drotter és szerzőtársai által megalkotott menedzsment ranglétra tökéletesen megfeleltethető a megfigyelt viselkedési sémáknak. Kimondható, hogy a közúti fuvarozók menedzsment felkészültsége összefüggésben van az általuk képviselt biztonságtudatossággal és ezáltal a bennük rejlő kockázat is jól általánosítható.

További tudományos eredmény, hogy Clayton elméletét alapul véve modelleztem a fuvarozási tevékenység fejlődése közben létrejött innovációs lépéseket, mely alapján az eredeti elmélet egyes részeit kiegészítettem, illetve további kutatási

területeket fogalmaztam meg. Kiegészítettem az elméletet azzal, hogy a vállalkozások a természetes fejlődés útján is eljutnak arra a vállalatméretre, ahol a mennyiségi megbízások által diktált, a romboló innovátoréval megegyező szolgáltatási paramétereket fognak nyújtani. Ez által nem a romboló innovátor veszi át a helyüket a piacon, hanem az csak befolyásolja a stratégiájukat. Az elmélettel kapcsolatban feltételeztem egy további, nem kifejtett tényezőt, amely a vállalatok piacra lépésekor jelentkezik. Méréseim egyelőre nem igazolták Clayton elméletét a kisebb vállalatok viselkedésével kapcsolatban.

Új eredmény a vállalatok Fischer féle csoportosítása, mely megegyezik a mért, fejlett klaszter csoportosításával. Fischer ellátási láncokkal kapcsolatos elméletét hűen tükrözi a fuvarozói 3-as és 4-es csoport, de az 1-es és 2-es csoport nem. A fuvarozó értéke ezért attól függ, melyik fajta ellátási láncban alkalmazzák. Az árutovábbítás, ha azt tudatos kiválasztás és felügyelet alapján végzik, egy jól működő eleme lehet az ellátási láncnak. Azonban az is leszögezhető, hogy annak az esélye, hogy tudatos kiválasztás nélkül éppen az elvárásoknak megfelelő fuvarozói csoportot vonják be az áruszállításba, igen alacsony. Ezáltal a nem megfelelőségi kockázat rendkívüli módon megnő.

További kutatási célként fogalmaztam meg a fuvaroztatói oldal kutatását, a feltárt viselkedésminták háttérének vizsgálatát, ezáltal egy hálózat komplex értelmezését és menedzsment eszközeinek kialakítását.

Felhasznált irodalom:

- [1] Arboledaa, A.- C. Morrow, P.- R. Crumc, M.- C. Shelley IId, M.(2003): “Management practices as antecedents of safety culture within the trucking industry: similarities and differences by hierarchical level”, Journal of Safety Research, Volume 34, Issue 2, April 2003, Pages 189–197
- [2] Bank D.(2010):”Analyzing the Hungarian freight, forwarding and logistics market” (A magyarországi szállítási, szállítmányozási és logisztikai piac elemzése), GKI Economic Research Co. (2010/October), pp. 1-5.
- [3] Bánfi T.- Boros Á.- Lovas A.(2012): “Vállalati vezetők innovációs érzékenysége, szemlélete és szándékaik – egy felmérés tapasztalatai” (Managers' innovation sensitivity, approach, and purposes – experience of a survey), Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 43 (3). pp. 2-18.
- [4] Bokor Z.(2005): “Evaluating the intermodal logistics services and exploring their development possibilities” (Az Intermodális logisztikai szolgáltatások helyzetének értékelése, fejlesztési lehetőségeinek feltárása), BME OMIKK Logisztika, 10 (3), pp. 22-65.
- [5] Bokor Z.(2012):“Cost Calculation Model for Logistics Service Providers.”,Promet - Traffic - Traffico, 24 (6), pp. 515-524

- [6] Christensen, C. M.- Raynor, M. E - McDonald, R.(2015): „What is Disruptive Innovation?,” Harvard Business Review, december 2015.
- [7] Csapó, K.(2010): “A gyorsan növekvő kis- és középvállalkozások jellemzői és fejlesztési lehetőségei Magyarországon” (The characteristics and development possibilities of fast-growing small and medium-sized companies in Hungary.), Doktori értekezés (PhD work), Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- [8] DiDb system, DiDb.eu, online, http://www.didb.eu/en/didb_system, (17.11.2016)
- [9] Drotter, S.-Ram, C.-Noel, J. (2010): „The leadership pipeline: How to build the leadership powered company.” Vol. 391. John Wiley & Sons
- [10] Drotter, S.(2011): „The Performance Pipeline: Getting the Right Performance at Every Level of Leadership.” John Wiley & Sons
- [11] Dyer, J. H.(1996): “Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry”, Strategic Management Journal, Vol. 17., 271-291
- [12] Dyer, J. H.- Cho, D. S.- Chu, W.(1998): “Strategic Supplier Segmentation: The Next „Best Practice” in Supply Chain Management”, California Management Review, Vol. 40 No 2, Winter, pp 57-77
- [13] Estók S.(2011): “A katonai és civil ellátási lánc fejlődésének lehetőségei nemzetközi környezetben” (Development possibilities of the military and civil supply chain in international environment), PhD work, Zrinyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Kossuth Lajos Hadtudományi kar, Hadtudományi Doktori Iskola
- [14] Fisher, L. M. (1997) „What is the right supply chain for your product?” Harvard Business Review, 75, 105-116.
- [15] Gelei A.- Dobos I.- Kovács E.(2010): “Ellátási lánc kapcsolatok modellezése” (Modelling Supply Chain relationships), number 124. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet
- [16] Karmazin Gy.(2014): “Research Results on the Key Success Factors of Hungarian Logistics Service Providers”, Periodica Polytechnica, 42(2), pp. 91-95
- [17] Kiss K.(2014): “A hazai kis-és középvállalkozások növekedését befolyásoló egyéni és vállalati tényezők” (Impact of individual and company factors on the growth of inland small- and middle sized enterprises), PhD work, University of Pécs, Természettudományi Kar Földrajzi Intézet, Földtudományok Doktori Iskola
- [18] Lányi, M.(2016): “Security awareness measurement project of the road hauliers acting in Hungary”, International Engineering Symposium at Bánki (IESB 2016), Óbuda University, 17 November 2016

- [19] Lányi, M.(2016): "Security awareness measurement project of the road hauliers acting in Hungary II.",Sixth International Scientific Videoconference of Scientists and PhD. students or candidates, pp.57-68, Pozsony, Szlovákia, 24.11.2016, Külső hivatkozás (link): <http://webkonf.ponuky.info/index.php/archiv/2016>
- [20] Lloyd's Loading List,(2016) Reported cargo crime doubles in Europe, online, 17.05.2016, News, http://www.lloydsloadinglist.com/freight-directory/news/Reported-cargo-crime-doubles-in-Europe/66428.htm#.V_ZhtXoRpNg, (17.10.2016)
- [21] Lam,J. - Dai ,J.(2015): "Developing supply chain security design of logistics service providers: An analytical network process-quality function deployment approach", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 45
- [22] Meixell, M.- Norbis, M.(2008):"A review of the transportation mode choice and carrier selection literature", The International Journal of Logistics Management, Vol. 19 Iss: 2, pp.183 – 211
- [23] Mentzer, J. T.- Dewitt, W.- Keebler, J. S.- Min, S.- Nix, N. W.- Smith, C. D.- Zacharia, Z. D.(2001): "Defining supply chain management", Journal of Business Logistics, 22, 1-25.
- [24] Nagy J.(2008): "Ellátási lánc menedzsment technikák" (Supply Chain management techniques), number 100. Műhelytanulmány (Study), Budapesti Corvinus Egyetem
- [25] Nagy J.,Venter L.(2010): Az ellátási lánc tudatos folyamat- és kockázatmenedzsmentjének hatása a teljesítményre, 24.számú műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség kutatás műhelytanulmánysorozat, Chikán A., p.42-43
- [26] Oláh J.(2016): "21. századi fuvarozáshoz szükséges, működést támogató technikai eszközök bemutatása" (Introduction of operation support technical devices needed for the transportation in the 21st century), 2016, Logisztika Menedzsment Tanszék, Alkalmazott Informatika és Logisztika Intézet, Gazdaságtudományi Kar, Debreceni Egyetem, Magyarország, Gradus Vol 3, No 1 (2016) pp. 454-460.
- [27] Rubin, A., Babbie, E.(2010): "Essential research methods for social work", Belmont, Brooks/Cole, Cengage Learning, pp.353
- [28] Tóthné Parázsó L.(2011): A kutatómódszertan matematikai alapjai, Eszterházy Károly Főiskola, Médiainformaticai Kiadványok, online, http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_31_kutatasmodszertan_pdf/31_kutatasmodszertan_5_5.html, (2017.02.27)
- [29] Ványi N.(2012): "Members of a supply chain and their relationships", Applied Studies in Agribusiness and Commerce, 6(5), pp. 131-134

- [30] Varga E , Hajós L , Szira Z..(2016) The examination of the relevant competencies in the labour market from the point of view of employers, ANNALS OF FACULTY OF ENGINEERING HUNEDOARA - INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING 14:(2) pp. 155-159. (2016)
- [31] Zailani,S.H. - Subaramaniam,K.S. - Iranmanesh,M. - Shahrudin,M.R.(2015): "The impact of supply chain security practices on security operational performance among logistics service providers in an emerging economy: Security culture as moderator", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 45 Iss: 7, pp.652 – 673

Ki mit ért bizalom alatt

Dr. habil. Lazányi Kornélia

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

Máté Csilla Hajnalka

Kereskedelem és marketing szakos hallgató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly
Gazdasági Kar,
mate.csilla@kgk.uni-obuda.hu

Abstract: A bizalom két ember relációja, és mint ilyen, ősidők óta az emberi társadalmak építőköve. Családokat, barátságokat, szövetségeket tart össze, hatásmechanizmusát, és a kialakulását befolyásoló tényezőket azonban mind a mai napig nem ismerjük pontosan. A bizalom jelenségét a közgazdaságtan korai elméletei igyekeztek mint emocionális, és így irracionálisnak bélyegzett interperszonális relációt a tranzakciós logikával helyettesíteni, de az ügynök megbízó elmélet már a '80-as években felhívta a figyelmet ennek a logikának a hiányosságaira (Jensen, Meckling, 1976). Jelen tanulmányban nem törekszünk a bizalom kialakulásának folyamatát vizsgálni, vagy a szintjét mérni. Kvalitatív kutatási próbálkozásunk célja annak feltárása, hogy mit jelent a mai fiatalok számára a bizalom.

Kulcsszavak: bizalom, kapcsolatok, felsőoktatás

1 Bevezetés

A bizalom az elmúlt évtizedekben egyre jobban kutatott jelenséggé vált. Jelentőségét növelik azok a kihívások, amelyekkel a gazdasági élet szereplői a globalizálódó környezetben szembesülnek (Lane, 1996) és a klasszikus tranzakciós logikával egyre kevésbé tudnak megküzdeni. A hálózatos társadalmak, az ad-hoc P2P szerveződések alapvető mozgatórugója a kölcsönösségbe vetett hit, a bizalom. A bizalom azonban nem csupán a szervezetek világában jelentős tényező, de társadalmunk és a személyes kötelek működésének egyik alapfeltétele is egyben. A társaságra való törekvés alapvető emberi szükséglet (Baumeister, Leary, 1995; Reis et al., 2000). A kapcsolatos jellege, milyensége pedig nem csupán az egyén pszichés, de szomatikus jóllétét is befolyásolja (Berkman et al., 2000). Azok a személyek,

akik számos bizalmi kapcsolattal rendelkeznek, és számíthatnak is ismerőseikre, azok kevésbé reagálnak a stresszt kiváltó tényezőkre, és jobb az egészségi állapotuk is (Barefoot et al., 1998). Ebből következik, hogy a bizalom, mint kapcsolatrendszer pozitív hatással van az egyénre (Seligman, Csíkszentmihályi, 2014). Szerepe a különböző (személyes) kompetencia kutatásokban is megmutatkozik (Varga et al., 2016; Varga et al., 2015a, Miskolcné Mikáczó-Varga 2015; Varga et al, 2015b).

2 A bizalom

A bizalom régimódi fogalom, amelyre manapság már csak legyint az ember. A mai társadalmunkban csaknem természetesnek vesszük, hogy nem bízunk meg másokban vagy nem bíznak meg bennünk. Pedig egy bizalmon alapuló kapcsolat sokkal olajozottabban működik, több örömet okoz az egyének számára.

A bizalom fogalmának meghatározása azonban máig sem egységes a szakirodalomban. Mindenki másért bíz meg a másokban és mást ért a bizalom, mint kifejezés alatt. A bizalmat akár tekinthetnénk a személyiség egyik dimenziójának is. A személyiség ugyanis nem más, mint jellemző tulajdonságaink viszonylag stabil szerveződése, amely meghatározza egyediségünket és megkülönböztet másoktól (Bakacsi, 2001). A személyiség alapvetően befolyásolja az emberek attitűdjét, másokhoz, a világhoz való hozzáállását. Éppen ezért nem meglepő, ha mindenki mást tekint a bizalom alapjának. Egy dolog univerzális; bízni mindenki szeretne. A bizalom vágya összekapcsolódik a legalapvetőbb motívumokkal, mint a biztonság és a társasság, de sok más magasabb rendű motívum előfeltétele is (Maslow, Lewis, 1987). (Pl.: az elismertség/státusz értéke nagyban függ attól, hogy mennyire bízunk meg társain őszinteségében.)

Mivel azonban az ember társas lény, rendkívül fontos számára, hogy személyes kapcsolatokat tartson fenn, amelyek nagymértékben hozzájárulnak testi, lelki, szellemi jólétükhöz. Ezek a kapcsolatok sokfélék lehetnek, házastársi kapcsolat, szülő és gyermek közötti viszony, testvérekkel való viszony, barátság, és rokoni kapcsolat is. Ezek közül a kapcsolatok közül néhány születésünkkel együtt tartozik hozzánk, némelyiket pedig mi magunk választjuk. Bár minden kapcsolatnak megvannak a maga pozitívumai és negatívumai, egyesek tartósak, mások tiszavirág életűek; vannak, akikben töretlenül megbízunk, és vannak, akikben nem.

Az emberek nem csupán racionálisan értékelik a világot, hanem érzelmekkel, érzelmi állapotokkal reagálnak az őket körülvevő történésekre. Ezek az érzelmek egyéni jellemzők, mert minden egyén másként reagál (Lazarus, 1999).

A bizalom pozitív érzelmi állapot (Cropanzano et al., 1993). A pozitív jelző ebben az esetben nem csupán az érzelmi töltetet jelenti, de az általa kiváltott cselekvés irányát is jelzi. A pozitív érzelmek közeledő mozgásra utalnak. A pozitív érzelmek befogadó szándékot mutatnak, a másik személyhez való közel kerülésre, az el és befogadására való hajlandóságát. A pozitív érzelmeket a csoport egysége és az öröm vágya fűti. A pozitív érzelmi beállítottságú személyek pozitivitást sugároznak, és ezzel társakat vonzanak magukhoz és szélesítik társas körüket. A bizalom tehát bizalmat szül, vonzza a bizalomra vágyó embereket. Fontos azonban szem előtt tartani, hogy míg a bizalommal teli emberek a situációk pozitív oldalát és elemeit keresik, optimistán reagálnak, addig ez a bizalom alkalmanként (sokszor) nem megalapozott. A magas bizalmi szintű emberek könnyebben, gyakrabban sérülnek, pontosan a pozitív érzelmi beállítottságból fakadó „rózsaszín szemüveg” miatt. Ezzel szemben mindazok, akik a különböző helyzeteket negatív(abb) érzelmekkel élik meg, melyeket a mások tetteitől, az ismeretlentől való félelem gerjesztett ritkábban csalódnak, viszont az általuk megélt társas támogatási szint is szignifikánsan alacsonyabb (Lazányi, 2012).

A bizalomra tehát tekinthetünk úgy, mint egy készség, amelyet odafigyeléssel és tudatossággal tudunk fejleszteni. A körhullámok kiinduló pontja mi magunk vagyunk, innen áramlik tovább személyes kapcsolatinkba, onnan tovább terjed a szervezetekbe, amelyeknek tagjai vagyunk, onnan a piacra gyakorol hatást és végül a társadalmat befolyásolja. Ahhoz, hogy bízzanak bennünk, először saját magunkon kell dolgoznunk és a kapcsolatainkon.

Ahhoz, hogy bízzunk másokban és mások bizalmát is el tudjuk nyerni, elsősorban magunkban kell megbíznunk. A megfelelő önbizalom eléréséhez világos értékrendre, és életvitelre van szükség. Tisztázni kell, hogy milyen elvek szerint kívánjuk élni az életünket és tettinket ehhez is kell hangolnunk. Ha ez megtörtént, akkor hitelessé válunk mások szemében. Az önbizalom másik fontos tényezője a kompetencia. Fel kell mérni, hogy miben vagyunk jók, tehetségesek és melyek azok a személyes adottságaink, amik bizalmat keltenek másokban. Hitelességünk és személyes jellemzőink így nem csak megteremthetik a megfelelő bizalmat, hanem fenn is tarthatják azt (Covey, 2006). A bizalom és az etika szoros összefüggésben áll egymással, azokban a személyekben és szervezetekben bíznak elsősorban, akik hitelesek a viselkedésükben, a cselekedeteikben (Csiszárík-Kocsir, 2016). A bizalom fontosságára a válság is rávilágított, amit számos kutatás is bizonyít.

3 A bizalom fajtái, kialakulása

A bizalom jelenségének két alapvetően különböző megközelítésmódja létezik:

Kockázaton alapuló (Barney, Hansen 1994)

Ebben az esetben a bizalom azt jelenti, hogy önkéntes módon kockázatot vállalunk abból eredően, hogy a másik fél által sebezhetővé válunk.

Gambetta (1988) szerint akkor, amikor az egyik fél bízik a másikban, akkor egy valószínűségi szintet rendel, ahhoz, hogy partnere jövőbeni viselkedése számára hasznos lesz és a közös együttműködést választják. Akikben megbízunk, azok esetében kizárunk bizonyos viselkedési formákat.

A bizalom így cselekvési hajlandósággént is értelmezhető, a bizalmat nyújtó fél hajlandósága arra, hogy a partnerével való kooperáció során olyan magatartást vállaljon, amely kockázatos számára, miközben fennáll a sérülés veszélye.

Híten alapuló (Kumar, 1996)

Ebben az esetben a bizalom nem mérlegelés és racionális döntés eredménye, hanem irracionális, érzelmi viszony. A másik fél bennünk létrejövő pozitív képének viselkedési kimenete.

Ezen megközelítés mellett teszik le voksukat Rosenfeld és szerzőtársai (1978) is. Elmélete szerint egy társadalmi cserekapcsolatban egy cselekvésre adott válasz általában időben később történik, ez okozza a felmerülő információs problémákat, és nincs információnk azzal kapcsolatban, hogy fog a másik fél reagálni. Ez a kialakult helyzet kockázatként merül fel és bizalmon alapuló elköteleződést kíván a cselekvőktől.

Mayer és szerzőtársai (1995) azonban rámutatnak, hogy a bizalomnak a híten, a meggyőződésen alapuló értelmezése összemos két fogalmat: a bizalom és a bizalomra méltóság fogalmait. Szemléletükben a bizalomra méltóság nem más, mint a bizalmat adó partner észlelése arra vonatkozóan, hogy a másik fél mennyire bizalomra méltó. Maga a bizalom azonban nem azonos ezzel a definícióval.

Elster (1989) is az így megalkotott bizalom koncepció konfúz volta mellett érvel, és híten alapuló bizalom két alapvető típusát különbözteti meg, az első a hiteles ígéretekkel azonos, a második pedig egy szélesebb értelemben vett bizalom, amely a bizalmat egy becsületkódex részének tekinti. A második

nézőpontból a bizalom olyan hit, amely arra vonatkozik, hogy a másik személy becsületesen fog viselkedni és cselekedni előre nem látható körülmények között is. Elster ilyen formájú stratégiája úgy gondol a bizalomra, mint egy túl komoly kockázat vállalására. Ezzel szemben Gambetta (1988) a bizalmat az együttműködés előfeltételének, alappilléreinek tartja, ha a partner bizalomra méltó, akkor megfontolásra kerül az egyén részéről a másik féllel való kooperáció.

Zucker (1986) a bizalom különböző formáit és azok megjelenésének feltételeit elemezte. Ő a bizalom megjelenésének három típusát írta le:

- Folyamat alapú: Ahol a bizalom a múlthoz köthető, mint például a tekintély.
- Tulajdonságalapú: Ahol a bizalom személyhez kötött és olyan tulajdonságok képezik alapját, úgy, mint közös családi háttér, vallás vagy épp az etnikum. Alapja a társadalmi hasonlóság, a partnerek ugyanahhoz a társadalmi csoporthoz tartoznak.
- Intézményi alapú: Ahol a bizalom formális, szabályokhoz kötött társadalmi struktúrákhoz kötött. A bizalom megléte vagy hiánya ebben az esetben egyéni vagy cég specifikus sajátosságoktól függ.

A bizalom egy nagyon összetett fogalom és mindenki máshogy vélekedik róla. Blakey (Blakey, Day 2012) szerint a bizalomnak három alappillére van, a képesség, az erkölcsi szilárdság és a jóakarát. Szerinte az egyik legfontosabb, ami miatt megbízunk valakiben, az hogy a másik fél betartja ígéreteit, számíthatunk rá. Ha megkérjük valamire, akkor eredményesen, meg is teszi azt. A második fontos az erkölcsi szilárdság, ami azt jelenti, hogy szavaink és tetteink összhangban állnak egymással. Nincs szervezkedés mások háta mögött, a felek őszintén osztják meg egymással gondolataikat és érzéseiket. Ezáltal valamilyen szinten a felek sebezhetővé válnak, ám ha kölcsönös bizalomra építették kapcsolatukat, akkor ettől a sebezhetőségtől nem kell tartaniuk, pont a kölcsönös jelleg miatt. Harmadrészen pedig: a jóindulat vezérli az embereket; azaz szándékaink jók és jót is akarnak másoknak. Azokban az embereken bízunk az ember, akik nem csak saját önös érdekeik miatt törekednek velünk jó kapcsolatot ápolni, hanem az együttműködést teljes mértékben őszintén gondolják velünk, ténylegesen fontos nekik, hogy segítség a másikat, jobbat tegyék az életet.

Fukuyama (1997) a bizalom forrásaként a közös értékeket és normákat emeli ki, ezek alapján működik a rendezett, becsületes együttműködés a felek között. Fukuyama (1997) szerint a „társulási készség alacsony foga” gátat szabhat a társadalom megfelelő működésének és a gazdasági fejlődésnek.

A bizalom kialakulásában több tényező is fontos szerepet játszik. Mayer és Davis (1999) négy jelentőset emel ki: (1) a személyes fogékonyság, (2) a másik

fél kontrollálhatósága, (3) a jó hírnév alapján történő kategorizálás, amikor egy harmadik személy véleményére alapozva ítélik bizalomra méltónak vagy sem a személyt, és (4) a más meglévő sztereotípiák hatása. Mindezek javítják a személy pozitív megítélését, optimista érzelmeket váltanak ki, hozzájárulva ezzel a bizalom kialakulásához és fenntartásához.

A másik személy észlelt tulajdonságai és a kialakított egyéni benyomások kiemelten fontos szerepet játszanak, és ezért a partnerek erőfeszítéseket tesznek, hogy pozitív képet alakítsanak ki önmagukról. Kísérleti eredmények azt mutatják, hogy a partnerek közötti együttműködés akkor a leggyakoribb, ha fenyegetésre egyik félnek sincs lehetősége. Tehát ha az együttműködő partnerek megbíznak egymásban, sokkal inkább együttműködnek, és kevésbé gyanakodnak partnerükre (Kovács, 2003). Természetesen a bizalom két emberen múlik, és amikor az egyik felet valamilyen csalódás éri, akkor fennáll a veszélye, hogy a sértett fél bezárkózik, általánosítani kezd és soha többet senkiben nem tud feltétel nélkül megbízni

Általánosságban elmondható, hogy a bizalomra vonatkozó fogalmak a közgazdasági, a társadalom- és szervezetelméletekben használt következő feltevésekkel élnek:

1. A bizalmi viszony szereplőinek kölcsönös a függősége. A megbízhatósággal kapcsolatos követelményeinek csak akkor van jelentősége, ha az egyén cselekedete a vele kapcsolatban álló másik fél cselekedetétől függ (Luhman, 1979).
2. Egy társas/társadalmi relációban a cselekvés és az arra adott válasz időben mindig elkülönül, és ez információs aszimmetriához vezet. A helyzetet a felek olyan kockázatként értékelik, amely bizalmon alapuló elköteleződést kíván az interakció alanyaitól (Rosenfeld et al., 1978).
3. A harmadik általános feltételezés, hogy a felek sebezhetőségét, ami ennek a kockázatnak az elfogadásából fakad, nem fogja kihasználni a személyes kapcsolat egyik tagja sem. Nem él vissza partnere sebezhetőségével, nem tanúsít megalkuvó, eláruló viselkedést.

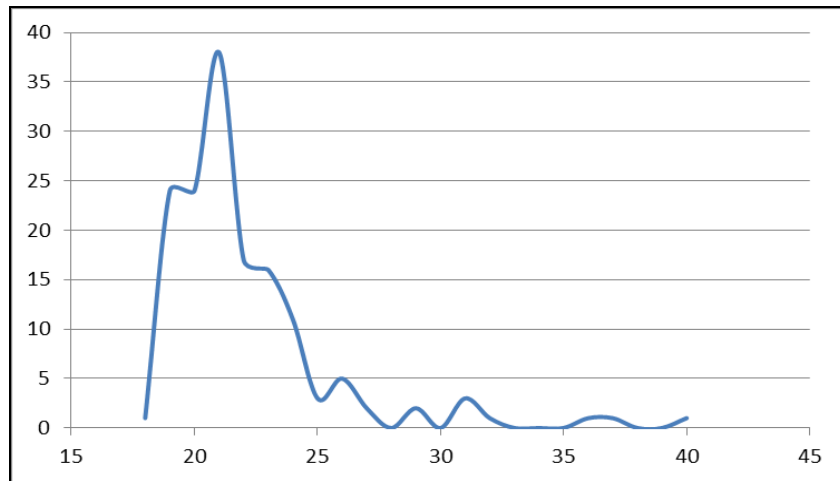
Összességében tehát elmondhatjuk, hogy mindkét iskolának a követői számos érvet és ellenérvet tudnak felhozni, a konszenzus azonban a mai napig nem született meg. Amiben viszont mindannyian egyetértenek, az az, hogy az önérdék és az elköteleződés (bizalom és hitelesség), meghatározzák meg az emberei cselekedeteket, hozzájárulnak a társadalmi stabilitáshoz és más személyekkel való kooperációhoz. A viselkedés meghatározásában a szociális és racionális normák egyaránt részt vesznek. A bizalom előremozdítja a társadalmat, serkenti a személyek közötti együttműködést, azonban fenyegetést – veszélyt is jelenthet.

4 Kérdőíves kutatás a bizalommal kapcsolatban

A bizalom kialakulását, fő forrásait, elvesztésének okait az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Karára járó nappali tagozatos első, második és harmadéves gazdálkodás és menedzsment szakra járó hallgatóik adatain keresztül vizsgáltuk. A kérdőív papír alapú volt, a csupán 5 kérdésből álló kérdőív kitöltésére a hallgatóknak 10 perc állt rendelkezésére, tehát volt idejük elmélyedni a kérdésekben és elgondolkodni az őszinte válaszokon.

Az intézményben 200 db kérdőív került kiosztásra. A kérdőíveket önkéntes alapon töltötték ki a hallgatók. Így 155 értékelhető kérdőív érkezett vissza. A kitöltési arány tehát 77,5%-os volt. A 155 fő a teljes sokaságot tekintve 43%-os kitöltést jelent, ami mennyiségét tekintve megfelel a módszertan előkövetelményeinek. A válaszadók nemek szerint közel egyenletes megoszlásban voltak, 77 férfi, míg 78 nő töltötte ki a kérdőívet. Ez különösen jó aránynak tekinthető, hiszen a férfiak válaszadási hajlandósága lényegesen alacsonyabb, mint a nőké (Szűcs, 2014).

A válaszadók átlag életkora 21,957 (szórás: 3,354) volt. A válaszadók életkor szerinti megoszlását az 1. ábra mutatja. Látható, hogy a hallgatók elosztása nem tekinthető normálisnak, azonban követi az alapszakon hallgatóktól elvárt életkori megoszlást. A legfiatalabb hallgató 18 éves volt, de a legtöbb hallgató a 19-24 éves életkor intervallumba tartozott. Meglepő volt tudatosítani, hogy nappali tagozatos diákjaink között is van 40 éves is.

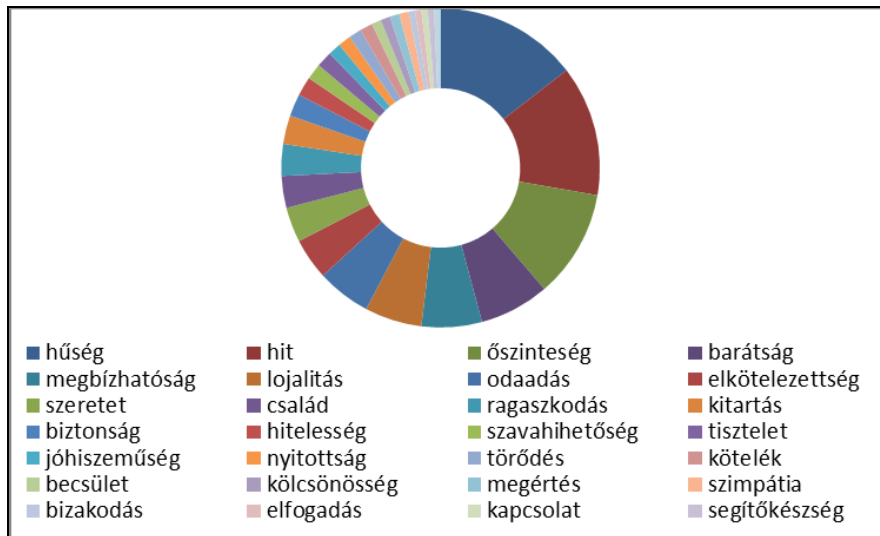


1. ábra

Válaszadók életkor szerinti megoszlása saját kutatás alapján (2017, 155 kitöltő)

Forrás: Saját szerkesztés

A teljes sokaságot tekintve a bizalommal kapcsolatos válaszok esetén megfigyelhető, hogy a válaszadók számos - egymáshoz gyakran csak lazán kapcsolódó - fogalomra asszociáltak. A teljes sokaságot tekintve a leggyakoribb gondolattársítások a „HŰSÉG”, „HIT”, „ŐSZINTESÉG”, „BARÁTSÁG” ÉS „MEGBÍZHATÓSÁG” lettek. A leggyakoribb asszociációkat és megoszlásukat a 2. ábra mutatja.



2. ábra

A válaszadók leggyakoribb asszociációi a bizalom témakörével kapcsolatban, saját kutatás alapján (2017, 155 kitöltő)

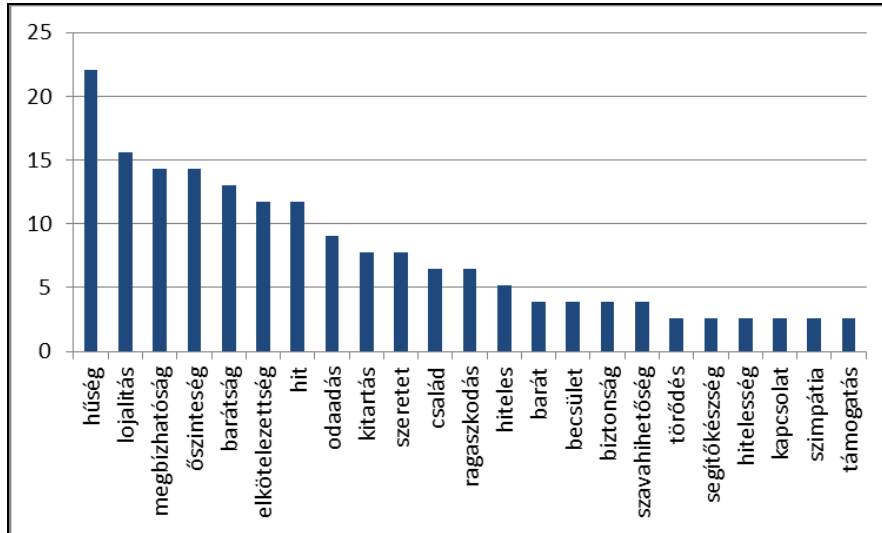
Forrás: Saját szerkesztés

A férfi és női válaszadók között azonban szignifikáns eltérés mutatkozott a bizalomról alkotott véleményük alapján. Míg a férfiak a „HŰSÉG”, „MEGBÍZHATÓSÁG”, „LOJALITÁS” fogalmakat társították a bizalomhoz, addig a nők szerint a „HIT”, „HŰSÉG” ÉS „ŐSZINTESÉG” állnak legközelebb a bizalomhoz. A férfi és női válaszadók válaszait a 3. és 4. ábrák mutatják.

Érdekes különbség a férfi és női válaszadók válaszai között, hogy a „HŰSÉG” a férfiak negyed számára kapcsolódott a bizalom jelenségéhez, de minden más asszociáció csupán a sokaság legfeljebb 15%-ánál került elő.

Ezzel szemben a női válaszadók egyharmada említette a „HIT”, „HŰSÉG”, „MEGBÍZHATÓSÁG” fogalmakat, és csak ez után

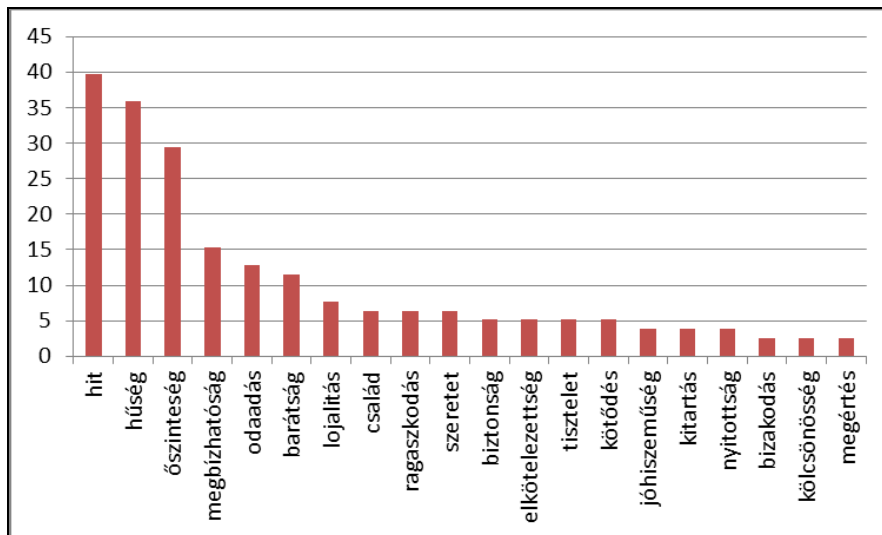
oszlík meg a női véleménye a férfiakéhoz hasonlóan 15% alatti gyakorisági értékekkel.



3.ábra

Férfi válaszadók asszociációi, saját kutatás alapján (2017, 155 kitöltő)

Forrás: Saját szerkesztés

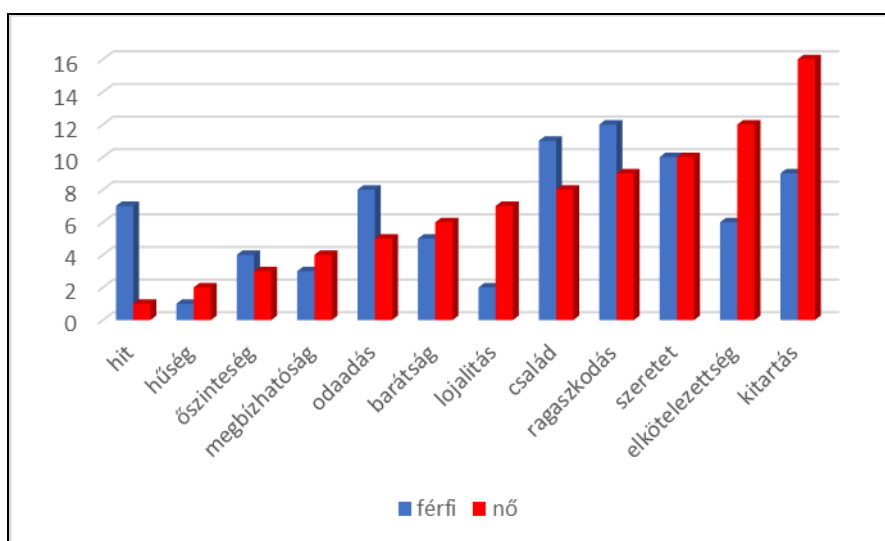


4.ábra

Női válaszadók asszociációi, saját kutatás alapján (2017, 155 kitöltő)

Forrás: Saját szerkesztés

Az 5. ábrán látható, hogy a férfi és női válaszadók által leggyakrabban társított fogalmak között igen nagy a gyakoriság szerinti eltérés. Az oszlopok magassága azt jelzi, hogy hanyadik helyen (gyakoriság szerint) szerepelt az asszociációs mezőben az adott kifejezés. A férfiak és nők egyformán a 8. leggyakoribb gondolat társításként említették a „SZERETET”-et. a „HIT”, „LOJALITÁS”, „ELKÖTELEZETTSÉG” és „KITARTÁS” foglamak azonban nagyon eltérő gyakorisággal fordultak elő a két csoport tagjainak asszociációi között. a „HIT”, „HŰSÉG”, „ŐSZINTESÉG” inkább nőies asszociációk, míg a „LOJALITÁS” és az „ELKÖTELEZETTSÉG” férfias gondolat társítások.



5. ábra

A válaszadók által leggyakrabban említett asszociációk rangszámának nemek szerinti eltérése, saját kutatás alapján (2017, 155 kitöltő)

Forrás: Saját szerkesztés

Összegzés

A bizalom egy igen diffúz társas jelenség. Mindenki mást ért alatta és így mindenki másképp viszonyul hozzá. Jelen tanulmány a releváns nemzetközi szakirodalom gyors áttekintés után egy kérdőíves kutatás eredményét mutatja be, melyet az Óbudai Egyetemen Keleti Károly Gazdasági Kar Gazdálkodás és menedzsment szakos hallgatói körében végeztünk. A hallgatók szabad asszociációit vizsgáltuk a bizalom témakörével kapcsolatban.

A kutatás adatai azt bizonyítják, hogy a bizalomnak nincs egy egyértelmű, mindenki által elfogadott definíciója; jelentési mezője tág. A kutatás eredményei alapján a bizalom leggyakrabban a „HŰSÉG”, „HIT”, „ŐSZINTESÉG”, „BARÁTSÁG”, „MEGBÍZHATÓSÁG”, „LOJALITÁS”, „ODAADÁS”, „ELKÖTELEZETTSÉG”, „SZERETET”, „CSALÁD” és „RAGASZKODÁS” fogalmakkal társul, de jelentős különbségek voltak megfigyelhetőek a férfi és női válaszadók tekintetében.

A jelen tanulmányban bemutatott adatok egy nagyobb kutatás részét képezik, mely reményeink szerint lehetőséget biztosít majd a jelenség mélyebb megértésére, valamint a bizalom kialakulását befolyásoló tényezők feltárására. Ennek érdekében nem csupán a bizalom, de annak antitézise, a bizalmatlanság is górcső alá kerül majd.

Felhasznált irodalom

- [1] Bakacsi, Gy. (2001): Szervezeti magatartás és vezetés, KJK Kerszöv, pp. 23-36.
- [2] Barefoot, J.C., et al. (1998): Trust, health, and longevity. *Journal of Behavioral Medicine*, 21(6), pp. 517-526.
- [3] Barney, J.B., Hansen, M.H. (1994): Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 15. Winter Special Issue; pp. 175 – 190.
- [4] Baumeister, R. F., Leary, M. R. (1995): The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), pp. 497.
- [5] Berkman, L.F., Glass, T. (2000): Social integration, social networks, social support, and health. *Social Epidemiology* 1, pp. 137-173.
- [6] Blakey, J., Day, I. (2012): *Challenging Coaching: Going beyond traditional coaching to face the FACTS*. Nicholas Brealey Publishing.
- [7] Csiszárík-Kocsir Á. (2016): Etikus pénzügyek, avagy a pénzügyek etikája - Vélemények egy kutatás eredményei alapján, *Polgári Szemle*, 12. évfolyam, 4-6 szám, 32-44 old.
- [8] Covey, S.M. (2006): *The speed of trust: The one thing that changes everything*. Simon and Schuster.
- [9] 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.

- [10] Elster, J. (1989): *The Cement of Society*. Cambridge University Press, Cambridge.
- [11] Fukuyama, F. (1997): *Bizalom*. Budapest: Európa
- [12] Gambetta, D. ed. (1988): *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*. New York–Oxford: Basil Blackwell.
- [13] Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305–360
- [14] Kovács, A. (2003): *Kooperáció és versengés*. Megjelent: Hunyadi György – Székely Mózes (szerk.) (2003): *Gazdaságpszichológia*, Osiris Kiadó, Budapest, 140–147.
- [15] Kumar, N. (1996): The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 93-107.
- [16] Lane, C., Bachmann, R. (1996): The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany. *Organization Studies*, 17. pp. 365–395.
- [17] Lazányi, K. (2012): Társas támogatás a munkahelyen, *Munkaügyi Szemle*, pp. 56(2) 17-23.
- [18] Lazarus R.S. (1999): *Stress and emotion: A new synthesis*. New York: Springer.
- [19] Luhman, N. (1979): *Trust and Power*. John Wiley, Chichester
- [20] Maslow, A. K., Lewis. J. (1987): *Maslow's hierarchy of needs*. Salenger Incorporated: 14.
- [21] Mayer, R.C., Davis, J.H. (1999): The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84. pp. 123–136.
- [22] Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995): An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709–734.
- [23] Miskolciné Mikáczó A , Varga E. (2015): Minőségi felsőoktatás vs. minőségi diploma, avagy a humántőkébe való képzési befektetés hasznosulása munkaerőpiaci aspektusból *STUDIA MUNDI - ECONOMICA* 2:(3) pp. 44-53.
- [24] Reis, H.T., Collins, W.A., Berscheid, E. (2000): The relationship context of human behavior and development. *Psychological Bulletin* 126(6). pp. 844.
- [25] Rosenfeld, J., Lasko, L.A., Simmel, E.C. (1978): Multivariate analysis of exploratory behavior in gerbils. *Bulletin of the Psychonomic Society* 12(3), pp. 239-241.
- [26] Seligman, M.E.P., Csikszentmihalyi. M. (2014): *Positive psychology: An introduction*. Springer Netherlands.

- [27] Varga E , Hajós L , Szira Z. (2016): The examination of the relevant competencies in the labour market from the point of view of employers. ANNALS OF FACULTY OF ENGINEERING HUNEDOARA - INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING 14:(2) pp. 155-159.
- [28] Varga E., Czeglédi Cs. , Hajós L (2015a) The examination of personal competencies as collateral of success from the point of view of students. ANNALS OF FACULTY OF ENGINEERING HUNEDOARA - INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING XIII:(4) pp. 117-122.
- [29] Varga Erika , Boda Helga , Bárdos Ilona Kinga , Lucia Palsova , Szira Zoltán (2015b)
- [30] The examination of students' relevant personal competencies in higher education in Hungary. EKONOMIKA POLJOPRIVREDE / ECONOMICS OF AGRICULTURE 2: pp. 78-87.Bratislava.
- [31] Zucker, L.G. (1986): Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. Research in Organizational Behaviour, (8), pp. 53–11.

Köszönetnyilvánítás

Jelen tanulmány az emberi erőforrások minisztériuma új nemzeti kiválóság programjának támogatásával készült.



EMBERI ERŐFORRÁSOK
MINISZTERIUMA

A vállalati társadalmi felelősségvállalás viszonya az alkalmazotti identitás kapcsolatrendszerében

Li Maohua

PhD hallgató, Xi'an Siyuan University, Shui An Rd. Xi'an, China,
maohua.li@qq.com

Szilágyi Tibor Pál

Egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Gazdaság-
és Társadalomtudományi Intézet
sztp@stanford.edu

Li Jing

PhD hallgató, Jiangxi University of Finance and Economics, China
Jasmine_intl@foxmail.com

Almádi Bernadett

Egyetemi tanársegéd, Szent István Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi
Kar
almadi.bernadett@gtk.szie.hu

Abstract: A mainstream közgazdászok szerint a CSR nem más, mint az etikai alapokon nyugvó kötelezettségvállalásból létrejött "jó üzlet", aminek segítségével a vállalatok profitot tudnak növelni. Ezért a vállalatok, ha valamilyen "jó ügy" mellé állnak, és azokért erőfeszítéseket tesznek, gazdasági hasznot realizálhatnak majd a jövőben. Ennek okán a közgazdászok megítélése ambivalens a témával szemben, hiszen sokan a profitszerzés eszközeként tekintenek a vállalati felelősségvállalásra, és mint haszonszerzési eszközt ismerik el, nem pedig a gazdaságetika alapjain nyugvó értékvezérelt vállalatvezetési eszközt. Kutatásunk a vállalat és az alkalmazott kapcsolatát meghatározó viszonyt veszi górcső alá, és keresi az összefüggést a CSR és a vállalati identitás között. A CSR az a tevékenység, melyet a vállalat a közösség, (az alkalmazottak és a környezet) illetve más

szereplők érdekében vállal. A vállalati erőforrások egyik meghatározó tényezője a vállalat alkalmazottai, így szerepük, kapcsolatuk, és viszonyuk a vállalati rendszerben elengedhetetlen. Feltételezésünk szerint, ha tudjuk milyen a kapcsolat a vállalkozás és a környezete között, akkor azt predikcionálhatjuk, hogy milyen lesz a viszony a vállalat és az alkalmazottai között, illetve fordítva. Ha a vállalat CSR tevékenységet folytat az alkalmazottak felé, akkor ők egyre motiváltabbak az operatív tevékenységeik során, és a vállalatot elkezdik sajátjuknak érezni. Amíg ez a pszichológiai szerződés fel nem bomlik a munkavállaló és a vállalat között, addig teljes energiájukat munkájukra fordítják, elégedettebbek lesznek, és hatékonyabban dolgoznak, vagyis kézzel fogható profitot termelnek. Így a munkavállaló a kielégítő bérszínvonal mellett, a munkavégzéshez szükséges alapvető eszközökön, valamint a karrierépítés lehetőségén kívül még identitástudatot is kap a vállalattól, ami arra ösztönözi, hogy még többet hozzon ki önmagából „a nemes cél” érdekében. Kutatásunk tehát ezt a fajta szimbiotikus kapcsolatot vizsgálja, ami a vállalati felelősségvállalás hatására a munkavállaló identitása és a vállalat között alakul ki.

Kulcsszavak: Vállalati identitástudat, CSR, Alkalmazott, Kérdőíves kutatás

1 Szakirodalmi áttekintés

Az identitás az elmúlt évek kutatásainak egyik legfontosabb sarokköve. A vállalati identitás kulcsfontosságú kérdéssé vált a vállalati menedzsment számára a XXI. század legelejétől kezdve.

Mivel a teljes vállalat számára kiemelt fontosságú a vállalati identitás kérdése, mind a tudományos, mind a gyakorlati szempontok képviselőinek figyelmét egyre inkább felhívja magára.

Emellett az alkalmazottak identitástudata magának a vállalati identitásnak egyik kulcsfontosságú eleme. Amint a vállalat alkalmazottai erős identitástudatot alakítanak ki, önmagukat a vállalat igazi, szerves részeként fogják értelmezni, és felügyelet nélkül is munkába állíthatóvá válnak.

Az alkalmazotti identitástudat azon alapul, hogy az alkalmazottak saját személyiségük, képzettségük, tapasztalataik, stb. alapján ítélik meg a vállalat szervezeti kultúráját.

A támogató szervezeti kultúra segít a munkavállalók kompetenciáinak fejlesztésében is (Varga et al., 2016). A képzéseknek, továbbképzéseknek is nagy szerep jut a vállalati folyamatokban (Bárdos et al., 204). Természetesen a CSR tevékenység, mint a vállalat szervezeti kultúrájának központi eleme, szintén alakítja az alkalmazottak identitástudatát. Ez a tanulmány arra a célra jött létre,

hogyan elemezze a CSR tevékenységen alapuló, alkalmazottak által kialakított vállalati identitástudatot. Kutatásunk azért fontos, mert kevés tanulmány foglalkozik a CSR és az alkalmazotti identitás kapcsolatával.

2 A társadalmi felelősségvállalás gondolata

A társadalmi felelősségvállalás mint koncepció és tevékenység napjaink társadalmi és környezeti kihívásaival összefüggésben egyre nagyobb jelentőséget nyer, lényegében megkerülhetetlenné vált a vállalati gyakorlat szempontjából (Szegedi-Bereczk, 2017). Ezek a kihívások és változások elsősorban a globalizációval, a vállalati méretek növekedésével, a gazdasági erőter megváltozásával, a negatív externáliák kiszélesedésével függenek össze. A társadalmi felelősségvállalás, így az etikus viselkedés fontosságára a válság is felhívta a figyelmet, főként a pénzügyi aktorok oldaláról (Csiszárík-Kocsir, 2016). A felelős vállalati gondolkozás és a társadalmi felelősségi akciók jelentősége tehát megnőtt az elmúlt időszakban. (Szegedi et al., 2016a)

„A CSR egy olyan megközelítés, amely szerint a vállalatok önkéntes alapon környezeti és társadalmi szempontokat építenek be üzleti tevékenységükbe és

az érdekelt felekkel való kapcsolatukba” (Európai Bizottság, 2001, 8. o.). Más megfogalmazás szerint a felelős vállalati tevékenység olyan, a közjó fejlesztése mellett önkéntes elkötelezettséget jelent, mely az üzleti gyakorlaton keresztül a cég erőforrásainak bevonásával valósul meg. (Csáfor 2009)

Emellett a társadalmi felelősségvállalás és a gazdasági fejlődés egymással pozitív korrelációban áll. Ezt azt jelenti, hogy a társadalmi felelősségvállalás viszonylag magas szintje várhatóan objektívabb gazdasági fejlődést eredményez (Maohua Li – Zéman Zoltán – Jing Li, 2016)

Zsolnay et al (2005) szerint a CSR „a gazdaság elkötelezettsége a fenntartható fejlődés felé, mely magában foglalja az alábbi kérdések kezelését: a korrupció csökkentése, a méltányos munkakörülmények elősegítése és intézményesítése, a környezetvédelem növelése, a helyi és szélesebb értelemben vett társadalom segítése, valamint a marketing igazságtartalmának növelése” „Olyan menedzsment gyakorlatok, amelyek biztosítják, hogy a vállalat minimalizálja működésének negatív hatásait a társadalomra, miközben maximalizálja a pozitív hatásokat” (Canadian Center for Philanthropy, idézi Kercher, 2007, 2. o.). „a vállalat oly módon való működtetése, amely megfelel a vállalatokkal szemben a társadalom által támasztott etikai, jogi, üzleti és társadalmi elvárásoknak vagy túlteljesíti azokat” (Business for Social Responsibility, idézi Perrini 2006, 307. o.).

A vállalati felelősségvállalással először 1953-ban találkozhatunk Howard Bowen a „Az üzletember társadalmi felelőssége” című művében, melyben a szerző azon a véleményen volt, hogy a nagy üzleti vállalkozások tettei kihatnak az állampolgárok életére. (Carroll 1991)

Hosszú távon a felelős vállalati működés elengedhetetlen feltétele a profitabilitás biztosításának (Szlávik, 2005).

Carroll (1979) a vállalati felelősség négy alapvető területét jelöli meg:

- a gazdasági felelősség,
- a jogi felelősség,
- az etikai felelősség
- a filantróp felelősség.

Goodpaster és Matthews (1982) a felelősségnek három jelentését különbözteti meg:

- az okozói felelősség
- a szabálykövető felelősség
- döntéshozó felelősséget

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása a gyakorlatban leggyakrabban jótékonyági tevékenységként jelenik meg, üzleti érdekek nélkül (Szegedi et al., 2016b).

3 A vállalati identitás koncepciója

A vállalati identitás olyan több érzékre ható elemek készlete, melyet a marketing-szakemberek arra használnak, hogy a márkáról vizuális megnyilvánuláson keresztül kommunikáljanak a fogyasztókkal (Forrás: businessdictionary.com).

A vállalati identitás magába foglalja a beszállítók, vásárlók, alkalmazottak, stb. identitásait is. Az alkalmazotti identitástudat pedig az, amelyet a vállalat szervezeti kultúrájával, szervezeti viselkedésével, menedzsment-mintázataival, stb. kapcsolatban alakít ki az alkalmazott. Manapság a Z-generáció munkaerőpiacra történő kilépése nagy változásokat indít el (Csehné et al., 2017).

4 Kutatás-módszertan

Jelen tanulmány kérdőíves adatfelvételre alapozza a kutatást, melynek eredményeit az SPSS 22.0 program elemzéséből nyerte. A kérdőívnek, melyet ebben a tanulmányban felhasználtunk, két része van.

Az első rész a személyes információval, valamint az általános jellemvonásokkal foglalkozik. A kérdőív második része azon potenciális változókat veszi sorra, melyeket ezen tanulmány kutatni szeretne. Mivel a kérdőív sok (34) kérdést tartalmaz, minden kérdés a Likert-féle skálamodell alapján lett kialakítva. Annak érdekében, hogy minél több általános adathoz jussunk hozzá, a tanulmányban felhasznált kérdőívet az interneten is elérhetővé tettük

Ezen tanulmány összesen 191 online kérdőív válaszait használta fel. A begyűjtött kérdőívek leíró elemzését az 1. táblázat tartalmazza.

| Szempontok | | Szám | Százalék (%) |
|---------------------------------|-----------------------------|------|--------------|
| Nem | Férfi | 90 | 47.12% |
| | Nő | 101 | 52.88% |
| Életkor | 24 alatt | 110 | 57.59% |
| | 25-34 | 76 | 39.79% |
| | 35-44 | 4 | 2.09% |
| | 45 fölött | 1 | 0.52% |
| Legmagasabb iskolai végzettség | Főiskola | 70 | 36.65% |
| | Alapszak | 105 | 54.97% |
| | Mesterszakos diploma és PhD | 16 | 8.38% |
| Hány éve dolgozik a vállalatnál | (0, 1] | 116 | 60.73% |
| | (1, 3] | 54 | 28.27% |
| | (3, 6] | 16 | 8.38% |
| | (6, 50] | 5 | 2.62% |

1. táblázat
A kérdőívek leíró elemzése

Forrás: saját kutatás (2017. N=191)

Egy vállalat, amely több társadalmi felelősséget vállal, vonzóbbnak fog bizonyulni az alkalmazott számára. Az alkalmazotti identitástudat egyenesen arányos a

szervezet társadalmi felelősségvállalásával. Más szóval, ha a vállalat nagyobb társadalmi felelősséget vállal, könnyebb lesz az alkalmazottnak azonosulni az identitásával. Ellenben ha a vállalat kevesebb hangsúlyt fektet, vagy nem fektet hangsúlyt a társadalmi felelősségvállalásra, alkalmazottja kevésbé, vagy nem tud azonosulni identitásával. Az alkalmazott-menedzsment, amennyiben vállalati társadalmi felelősségvállalásra alapoz, könnyebb hozzáférést biztosít az alkalmazottnak a vállalati identitáshoz, továbbá elvárásait is befolyásolja.

Amint azt korábban már említettük, tudjuk, hogy az alkalmazott azonosulása a vállalati identitással a vállalat társadalmi felelősségvállalásán alapul.

Ennél fogva hipotézisünk:

H0: A CSR tevékenység és az alkalmazottak vállalati identitással való azonosulása között egyenes arányosság van.

5 Eredmények

Tekintve, hogy a tanulmány online adatforrással dolgozik, és 191 elem szerepel a mintában, le kell tesztelni, hogy mennyire megbízható. Ahhoz, hogy a kérdőív megbízhatóságát ellenőrizni tudjuk, két módszert alkalmaztunk: a Cronbach-féle alfa tesztet, illetve a KMO próbát. Cronbach alfa tesztjét gyakran használják a pszichometrikus statisztikai próbák megbízhatóságának ellenőrzésére. Mivel ez a tanulmány SPSS 22.0-t alkalmaz az adatok elemzésére, ezen a felületen történt a megbízhatóság ellenőrzése is.

A Cronbach-féle alfa teszt eredménye a 2. táblázatban látható.

| Cronbach-féle alfa | Elemzés |
|--------------------|---------|
| .882 | 44 |

2.táblázat
Megbízhatósági Statisztikák

Forrás: saját kutatás (2017. N=191)

A 2. táblázat mutatja, hogy a Cronbach-féle alfa teszt eredményeként kapott szignifikancia 0.882, ami magasabb, mint 0.5. Ez azt jelenti, hogy a kérdőív megbízhatósága és stabilitása megfelelő, valamint hogy a kérdőív eredményeként kapott adatok elemzésre felhasználhatóak. Annak érdekében, hogy a kérdőív helytállósága bizonyítható legyen, a tanulmány egy további ellenőrzési folyamatot, a KMO próbát is bemutat. Ennek eredménye a 3. táblázatban látható.

| | | |
|---|-------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin-féle mintavételezési megfeleléség. | .783 | |
| Bartlett-féle próba | Chi-négyzet próba | 1615.774 |
| | szórás | 193 |
| | Szig. | .000 |

3. táblázat
KMO és Bartlett-féle próba

Forrás: saját kutatás (2017. N=191)

A 3. táblázat eredményeiből egyértelműen látható, hogy a kérdőív megbízhatósága meglehetősen magas - a 0.783-as érték, melyet a KMO próba produkált, bizonyítéka ennek - valamint hogy elfogadhatóak az eredményei, a kérdőív struktúrája nagyon jó, illetve az adatok alkalmasak faktor-analízisre. Más szóval, minthogy a válaszkészletek száma 191, ami több, mint négyszerese a kérdőívben feltett kérdéseknek (44), az adathalmaz átment a próbán. Ez azt is mutatja, hogy a kérdőív szolgálhat faktor-analízis alapjául. Kapcsolat a munkabér és a vállalati identitás között. A kérdőív elemzése alapján a kapcsolat a munkabér és a vállalati identitás között egyenesen arányosnak bizonyult, melynek eredményei a 4. táblázatban láthatóak.

| Kérdés | Nagyon egyetértek | Egyetértek | Nincs véleményem | Nem értek egyet | Nagyon nem értek egyet |
|---------------------------------------|-------------------|------------|------------------|-----------------|------------------------|
| A munkabér versenyképessége | 15.18% | 14.66% | 44.5% | 12.57% | 13.09% |
| A munkabér igazságossága | 12.04% | 21.47% | 40.84% | 15.18% | 10.47% |
| A munkabér teljesítmény-orientáltsága | 15.18% | 21.99% | 38.22% | 14.14% | 10.47% |
| A munkabér elfogadottsága | 12.57% | 17.8% | 39.79% | 17.8% | 12.04% |

4. táblázat
A bérekkel kapcsolatos kérdések statisztikai eredményei

Forrás: saját kutatás (2017. N=191)

A 4. táblázatból láthatjuk, hogy Kínában a legtöbb ember elégedetlen saját munkabérével. Emellett csak néhány alkalmazott elégedett Kínában a munkabérezés feltételeivel, beleértve a munkabér versenyképességét, a munkabér igazságosságát, a munkabér teljesítmény-orientáltságát, illetve elfogadottságát.

Más szóval az, hogy a munkavállaló relatíve elégedett legyen a munkabérével, a munkáltató, vagyis az alkalmazó vállalat feladata, mely része a társadalmi felelősségvállalásuknak. Emellett a munkabérezés feltételei is azon faktorok részei, melyek a vállalati identitást kialakítják. Ahhoz, hogy még jobban megértsük a CSR tevékenységre alapuló vállalati identitás elemeit, a tanulmány folytatja annak elemzését, hogy milyen alapvető támogatást tud nyújtani a vállalat az alkalmazottaknak.

A vonatkozó eredmények az 5. táblázatban láthatóak.

| Kérdés | Nagyon egyét érték | Egyétérték | Nincs véleményem | Nem érték egyét | Nagyon nem érték egyét |
|-----------------------------------|--------------------------|------------|---------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Törvényes munkaszerződés | 53.4% | 21.47% | 14.66% | 3.14% | 7.33% |
| Biztonságos munka környezet | 43.98% | 26.18% | 19.9% | 6.28% | 3.66% |
| Nemzeti ünnepnapok | 38.74% | 24.08% | 25.65% | 5.24% | 6.28% |
| Alapvető tisztelet | 50.26% | 26.7% | 18.32% | 2.09% | 2.62% |

5.táblázat

A vállalat alkalmazottainak nyújtott alapvető támogatása

Forrás: saját kutatás (2017. N=191)

Az 5. táblázat bemutatja, hogy az alkalmazottaknak nagyon fontos, hogy milyen alapvető támogatást tud nekik nyújtani a vállalat. Amennyiben a vállalat társadalmi felelősségvállalása keretein belül akar alkalmazottjával foglalkozni, legalább a minimális támogatást meg kell adnia az alkalmazottainak, hogy el tudják végezni munkájukat. Ennek pedig kulcsfontosságú eleme a munkaszerződés, mellyel a vállalat társadalmi felelősségvállalásán keresztül alkalmazottait a vállalat részeinek tudja tekinteni. A biztonságos munkakörnyezet elengedhetetlen az alkalmazottaknak ahhoz, hogy munkájukat el tudják végezni, valamint a vállalatnak ahhoz, hogy hosszú távon biztosított legyen a munkavégzés fenntarthatósága, mely ismét egy fajtája a vállalat alkalmazottjával szemben gyakorolt társadalmi felelősségvállalásának. A pihenésre azért van szükségük az alkalmazottaknak, hogy feltöltődjenek, így a nemzeti ünnepnapok, különösképp a nemhivatalos ünnepnapok szintén nagyon fontos elemei a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak. Manapság a gazdaság és az oktatás rohamos fejlődése miatt az alkalmazottak egyre több és több figyelmet fordítanak az ünnepnapokra, melyeken összejöhetnek a családjaikkal, és élvezhetik a család békéjében eltöltött nyugalmas pillanatokot. Ennél fogva, ha a vállalat erősíteni akarja az alkalmazotti identitástudatot, több társadalmi felelősségvállalást kell gyakorolnia az alkalmazottal szemben. Esetünkben ez azt jelenti, hogy a vállalatnak több alapvető támogatást kell biztosítania az alkalmazottai számára, hogy azok kényelmesen és nyugodtan tudjanak dolgozni. Segíteni alkalmazottaik fejlődését szintén a vállalat társadalmi felelősségvállalásának azon része, amit alkalmazottai felé gyakorol.

Ahhoz, hogy az ezzel kapcsolatos valós helyzetet átlássuk, jelen tanulmány felvetett néhány vizsgálati kérdést, és szerepelteti ezek eredményét a 6. táblázatban.

| Kérdés | Nagyon egyetértek | Egyetértek | Nincs véleményem | Nem értek egyet | Nagyon nem értek egyet |
|-----------------------------|-------------------|------------|------------------|-----------------|------------------------|
| További képzési lehetőségek | 29.32% | 24.08 % | 33.51% | 7.33% | 5.76% |
| Előmeneteli lehetőségek | 21.99% | 27.23 % | 33.51% | 10.47% | 6.81% |

6. táblázat

A vállalat alkalmazottaknak fejlődésükhöz nyújtott támogatásával kapcsolatos statisztikai adatok

Forrás: saját kutatás (2017. N=191)

A 6. táblázat eredményeiből látható, hogy az alkalmazottak nagyon is foglalkoznak azzal, hogy karrierjüket magasabb szintre vigyék. A XXI. század legelejétől kezdve folyamatosan közelít a tudásalapú társadalom, és a világ minden egyes lakója tisztában van vele, hogy ha abbahagyja a tanulást, a társadalom maga mögött hagyja őket, így az alkalmazottak egyre több és több időt fordítanak arra, hogy karrierjüket fejlesszék. Továbbtanulási lehetőséget adni egyet jelent azzal, hogy esélyt kapnak az alkalmazottak arra, hogy új technikákat tanuljanak, magasabb iskolai végzettségre tegyenek szert, új barátokat szerezzenek, valamint még ötletekhez is juthatnak, melyek segítik az alkalmazottakat munkájuk hatékonyabb végzésében. Előmeneteli lehetőséget adni pedig kulcsfontosságú eleme az alkalmazottak karrierfejlődésének. Az előmenetelt a vállalat az alkalmazott képességei és tehetsége alapján ismeri el. Ezt a társadalmi felelősséget a vállalat azért vállalja, hogy a kiváló alkalmazottakat megtartsa, s egyben motiválja a többieket. A fentebb olvasható adatokból, és azok elemzéséből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy erős kapcsolat áll fenn a CSR tevékenység és az alkalmazotti identitás között. A munkabérrrel kapcsolatos társadalmi felelősségvállalás azért létezik, hogy az alkalmazottak anyagi igényeit kielégítse, és elfogadható munkabért adni alkalmazottainak a vállalat alapvető társadalmi felelősségvállalása. Az említett alkalmazottaknak pedig szintén szükségük van alapvető támogatásra a vállalattól ahhoz, hogy biztonságban és elégedetten tudják munkájukat végezni, ennél fogva az alapvető szükségletek biztosítása a CSR tevékenység annak érdekében, hogy az alkalmazott vállalati identitással való azonosulását elősegítse. Végezetül, minden alkalmazott szeretné a saját karrierjét

építeni, így a karrierfejlesztés lehetőségeinek támogatása szintén kiemelt fontosságú. A továbbképzések lehetősége, illetve az előmenetel biztosítása ezen karrierfejlesztés két kulcsfontosságú pontja.

Felhasznált irodalom

- [1] Bárdos, I. K.-Varga, E.-Szira, Z.- Pallás, E.(2014): The significance of trainings and competencies in HR. In: Takácsné György Katalin (szerk.) Az átalakuló, alkalmazkodó mezőgazdaság és vidék: XIV. Nemzetközi Tudományos Napok: Gyöngyös, 2014. március 27-28. : program : előadások és poszterek összefoglalói 264 p. Gyöngyös: Károly Róbert Főiskola, 2014. pp. 1547-1557.
- [2] Caroll, A. B. [1991]: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, 39-48.p.
- [3] Carroll, A. B. (1979), „A three-dimensional conceptual model of corporate performance”. The Academy of Management Review, 4 ,497-505. p.
- [4] Csáfor H. (2009): vállalatok társadalmi felelősségvállalása, Regionális vizsgálat az észak-magyarországi régióban. Doktori értekezés Budapest Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományi Doktori Iskola 2009
- [5] Csiszárík-Kocsir Á. (2016): Etikus pénzügyek, avagy a pénzügyek etikája - Vélemények egy kutatás eredményei alapján, Polgári Szemle, 12. évfolyam, 4-6 szám, 32-44 old.
- [6] Csehné Papp, I.- Varga, E.- Szabó, K.- Szira, Z.- Hajós, L. (2017): The appearance of a new generation on the labour market. Annals of Faculty of Engineering Hunedoara - International Journal of Engineering 15:(1) pp. 123-130.
- [7] Goodpaster, K.E.- Matthews, J. B. (1982): Can a Corporation Have a Conscience Harvard Business Review, 132-141. p.
- [8] EUROPEAN COMMISSION (2001): Promoting a European framework for corporate social responsibility– Green Paper Office for Official Publications of the European Communities
- [9] Kercher, K. (2007): Corporate Social Responsibility: Impact of globalisation and international business. Corporate Governance Journal. Bond University. 2007.
- [10] Maohua Li, Zéman Z, Jing Li (2016): A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának hatása a kínai gazdasági fejlődésre. PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY 2016:(4) pp. 512-527. (2016)

- [11] Szegedi, K., Fülöp, Gy., Bereczk, Á. (2016a). Relationships between Social Entrepreneurship, CSR and Social Innovation: In Theory and Practice. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 10(5), pp. 1402-1407.
- [12] Szegedi, K., Fülöp, Gy., Bereczk, Á. (2016b). Social Innovation in the Hungarian Business Sphere. *International Journal of Learning and Change*, 8(3-4), pp. 261-277.
- [13] Szegedi, K., Bereczk, Á. (2017). Outward Foreign Direct Investment as a Corporate Social Responsibility Challenge In: Tomasz Dorozynski; Anetta Kuna-Marszalek (szerk.), *Outward Foreign Direct Investment (FDI) in Emerging Market Economies* (pp. 17-39). Pennsylvania: IGI Global.
- [14] Varga, E.- Hajós, L- Szira, Z. (2016): The examination of the relevant competencies in the labour market from the point of view of employers. *Annals of Faculty of Engineering Hunedoara - International Journal of Engineering* 14:(2) pp. 155-159.(2016)

Fogyatékkal élők kikapcsolódási lehetőségeinek szakirodalmi áttekintése

Madarász Nikolett

Gazdálkodás és menedzsment szakos hallgató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly
Gazdasági Kar

madarasz.nikolett@kgk.uni-obuda.hu

Máté Csilla

Kereskedelem és marketing szakos hallgató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly
Gazdasági Kar

mate.csilla@kgk.uni-obuda.hu

Abstract: Napjainkban az esélyegyenlőség hatásai sokkal jobban érezhetőek, mint ezelőtt néhány évvel. Viszont még korántsem adatik meg mindenkinek ugyanaz a bánásmód, hiszen a fogyatékkal élők számára számottevően kevesebb tér jut az érvényesülésre. A munkaerőpiacon már jól látható fejlődés következett be, annak révén, hogy a munkáltatók emberi erőforrásként tekintenek rájuk is. Jelen tanulmány azonban a kikapcsolódás szempontjából közelíti meg a fogyatékkal élők lehetőségeit, és keres választ arra a kérdésre, hogy vajon ugyanannyi alternatíva áll-e rendelkezésükre, mint egy ép embernek.

Kulcsszavak: fogyatékkal élők, akadálymentesítés, szórakozás, kikapcsolódás, lehetőség, fejlesztés

1 Bevezetés

Szórakozás és kikapcsolódás, a két fogalom szinte egybe fonódik, de minden ember számára mást jelent. Azonban életünkben rendkívül fontos szerepet játszik mind egészségünket és mind hatékonyságunkat tekintve. Kikapcsolódás nélkül valószínűleg nehéz lenne állandóan a maximumot nyújtanunk munkánkban és teendőinkben egyaránt. Természetesen mára a szórakoztatásra teljes iparág épült ki, amelynek szereplői igyekeznek a legkülönbözőbb igényekre lehetőségeket nyújtani. De vajon a szórakoztatóipar minden emberszámára ugyanakkora lehetőséget nyújt a kikapcsolódásra? A válasz természetesen nem. A szektor szereplői a nagyobb létszámú és keresletű csoportok számára nyújtanak elsődlegesen szórakozási,

kikapcsolódási lehetőséget a nagyobb profit reményében. A szórakozási vágy nem csak a mikro-, hanem a makro környezetre is hatással van a turizmus révén.

Hazánkban a turizmus egy feltörekvő ágazat, köszönhetően a kiváló természeti és földrajzi adottságoknak és ez okot ad arra, hogy időt és energiát szánjunk annak további fejlesztésére. Viszont nagyobb figyelmet kellene fordítanunk a kisebb csoportok, mint például a fogyatékkal élők igényeinek kielégítésére is, ezzel megteremtve országunkban a belföldi, és külföldről érkező személyek egyenlő esélyeit. Sajnálatos módon, jelenleg Magyarországon jóval kevesebb alternatíva áll rendelkezésre a fogyatékkal élők számára, mint a teljes életet élőkére. Számos ok közül a legszámottevőbb talán az, hogy az ép emberek nem gondolnak bele a fogyatékkal élők helyzetébe, mindennapi nehézségeikbe.

A kutatás betekintést nyújt az egészségmegőrzésbe és annak módjaiba, valamint hogy a hazai turizmusban milyen piaci réseket lehetne kiaknázni a fogyatékkal élő személyek támogatása mellett. A kutatás fő célja megvizsgálni a korlátozott személyek szórakozási lehetőségeit, esélyeit, helyzetét, valamint javaslatok révén fejleszteni azokat. Mindezeket annak reményében, hogy a későbbiekben ők is aktívan mozoghassanak, akár egy medencében, akár kint a szabadban anélkül, hogy ez bármilyen ellenérzést keltene bennük.

2 Fogyatékos személyek Magyarországon

Elsősorban fontos tisztáznunk a fogyatékos személyek fogalmát. A 2013. évi LXII. törvény § (1). alapján fogyatékoság alatt, olyan tartós vagy végleges – veleszületett vagy szerzett – érzékszervi, kommunikációs, fizikai, értelmi vagy pszichoszociális károsodást. Illetve ezek bármilyen halmozódását értjük, amely a környezeti, társadalmi és egyébjelentős akadályokkal kölcsönhatásban a hatékony és másokkal egyenlő társadalmi részvételt korlátozza vagy gátolja.

Egy valamivel hétköznapiabb megfogalmazás szerint: „Valamilyen testi és/vagy pszichés funkció, struktúra működésbeli akadályozottsága/ korlátozottsága miatt tevékenységében, cselekvésében, társadalmi/közösségi részvételében akadályozott (mozgáskorlátozott, látás-, hallás-, beszédsérült, értelmileg akadályozott, érzelmi sérülést mutató személy, autista, szervátültetett) egyén, aki az állapotához igazodó sajátos körülményeket, eszközöket, eljárásokat, segítséget igényel.” (Juhász Gyula Pedagógusképző Kar, 2015)

3 A fogyatékosággal élő személyek helyzete

Az ENSZ felmérése szerint 650 millió fogyatékkal élő ember él világszerte, ebből Európában 50 millió. Magyarország tekintetében a fogyatékosok száma 2001-ben

577 ezer fő volt, ami a lakosság 5,77%-át teszi ki. Ezen számok az akadálymentes turizmus kínálati szektorra történő vetítésével igen kedvezőtlen eredményeket mutatnak. A fogyatékkal élőknek – legyenek mozgáskorlátozottak, halláskárosultak, látáskárosultak – sajnos csekély lehetőségei vannak hazánkban az utazásra, pihenésre, „nyaralásra”, rehabilitációra. (Kiss, 2016)

A 2011-es népszámlálás során 490 578 személy, a teljes népesség 4,9 százaléka azonosította magát fogyatékossgal élőként. Tartósan betegnek ennél jóval többen tartják magukat: összesen 1 648 413 fő válaszolt igennel erre a kérdésre. (KSH, 2015)

A Központi Statisztikai Hivatalnak a fogyatékkal élők magyarországi helyzetéről készült kiadványa szerint csupán az érintettek négy százaléka részesül támogató szolgáltatásban, míg a napközbeni ellátást nyújtó intézményekben 1,5 százalékuknak jut hely. Az ápoló-gondozó otthonokban még mindig nagy a zsúfoltság, és a férőhelyek földrajzi eloszlása is rossz. (Végh, 2004)

Érdeemes vizsgálni, hogy milyen jogszabályok vonatkoznak a fogyatékkal élőkre, hogy kicsit tisztább képet kapjunk arról, hogy mi is valójában a probléma.

A fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról szóló 1998. évi XXVI. törvény az 5. és 18. paragrafusában egyértelműen tisztázza, hogy milyen lehetőségeket és környezetet kell nyújtani a fogyatékos személyek számára:

- 5.§ (1) A fogyatékos személynek joga van a számára akadálymentes, továbbá érzékelhető és biztonságos épített környezetre.
- (2) Az (1) bekezdésben foglalt jog vonatkozik különösen a közlekedéssel és az épített környezettel kapcsolatos tájékoztatói lehetőségekre.
- 18.§ (1) A fogyatékos személy számára lehetővé kell tenni a művelődési, kulturális, sport- és más közösségi célú létesítmények látogatását.

„A jogszabályok a törvény előtti jogegyenlőséget ugyan biztosítják, de nem teremtik meg automatikusan az esélyegyenlőséget. A törvény, amely kimondja, hogy a fogyatékossgal élő embereknek joga van az akadálymentes és biztonságos környezethez, még nem jelenti az akadályok tényleges megszűnését, az Alkotmány és a diszkrimináció tilalmát kimondó törvények pedig nem járnak az előítéleteket, a gondolatokat béklyóba verő, káros sztereotípiák felszámolásával”. (Éder, 2011)

Nagyon kevés vállalat foglalkozik akadálymentesítéssel és még kevesebben veszik igénybe a szolgáltatásaikat, pedig szükség lenne az eszközök, épületek külső és belső részének (rámpa, mosdó, stb.) megfelelő kialakítására, csak sok helyen ezeket a kiadásokat, inkább másra fordítják.

Igencsak meglepő az, hogy annak ellenére, hogy a fogyatékkal élők is adóznak, környezetük töredékét tudják csak kihasználni, nem járhatnak el szórakozni, kikapcsolódni otthonról, mert mindezek szinte lehetetlenek számukra. Igaz, hogy kapnak egy bizonyos szintű adókedvezményt, de valljuk be ez nem teljesen ad kárpótlást számukra. A törvény szerint minden olyan hónapban visszaigényelhető a

jogszabályban meghatározott összeg, amikor a súlyos fogyatékoság akár egyetlen napra is fennáll. Az összeg a minimálbér 5 százalékának felel meg, amelyet az SZJA- bevallásban lehet visszaigényelni minden érintett hónapra vonatkozóan. Természetesen az adóhatóság ellenőrzi a szakorvos vagy a háziorvos által kiállított igazolást. (Jogszabálykereső, 2016)

Nem csupán a mindennapi életük, hanem a tömegközlekedésük is nehézkes. Igaz az, hogy a BKK folyamatosan folytat akadálymentesítést a járművek tekintetében, ahogyan 2010-ben öt darab Renault Master 2,5 dCI típusú, speciálisan e célra átalakított kisbusszal segítette a mozgáskorlátozott utasainak eljutását a város egyik részéből a másikba, azonban ez csak a műszaki részét oldja meg, az emberit nem. Csakhogy egy megtörtént esettel is alá tudjam támasztani, nemrégiben a 99-es buszon egy kerekesszékes ülő hölgy várakozott az egyik ajtónál és a sofőr ahelyett, hogy segített volna neki a feljártól lenyitva felszállni, bezárta az ajtót, mondván, hogy biztos nem erre a buszra vár, és továbbhajtott. És ez csak egy a sok eset közül. Az emberekben elég nagyfokú az egocentrikusság és inkább foglalkoznak a saját jólétükkel, minthogy társaikat segítsék.

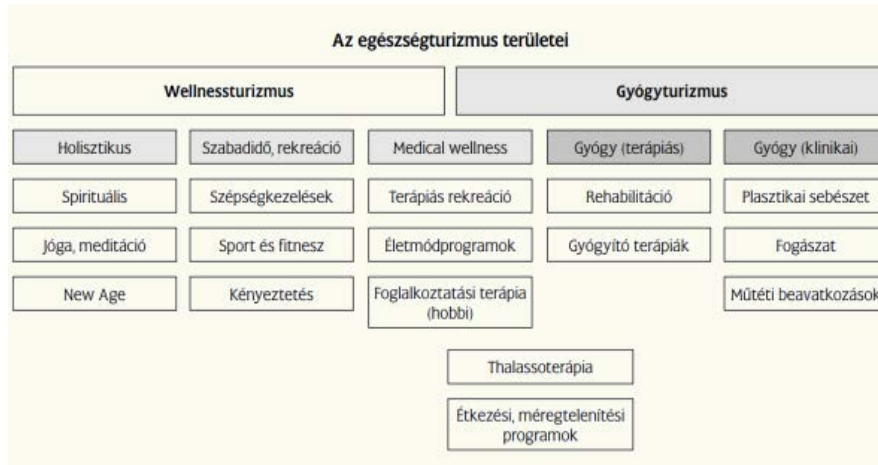
4 Egészségmegőrzés, mint szórakozás

Mint ahogyan azt nem nehéz észrevenni, hiszen látjuk a mindennapjainkban, a világ rohan körülöttünk. Nincs időnk egymásra, magunkra és legfőképpen egyézségünk megőrzésre, pedig mindezek kiemelten fontosak a testi, lelki és szellemi egyensúly fenntartásában is. Éppen ezek miatt egyre fontosabbak lesznek az olyan programok, ahol az emberek el tudják engedni a bennük felgyülemlett feszültséget, és ki tudják pihenni fáradalmaikat. Gyakran választják például ilyen tevékenységként, a gyógyfürdőkben való kikapcsolódást, a rekreációt, a prevenciót vagy csak éppen a stressz megfelelő levezetését.

Az egészségturizmus meghatározása a szakirodalmakban nem egységes, mivel számos területre koncentrálhat az egészségen belül.

Az egészségturizmus a gyógy- és wellnessturizmust átfogó fogalom, a turizmusnak azon területét jelenti, ahol a turista utazásának fő motivációja az egészségi állapotának javítása és / vagy megőrzése, tehát a gyógyulás és / vagy a megelőzés, és ennek megfelelően a célterületen tartózkodása alatt igénybe is vesz egészségturisztikai szolgáltatás(okat). (Önkormányzati Minisztérium, 2007)

Ezen belül a gyógyturizmus a gyógyüdülőhelyeken vagy gyógyászati létesítményekben való - meghatározott minimális idejű tartózkodás, mely orvosi gyógymódok alkalmazásához kötött. Központi szerep jut valamilyen természetes gyógytényezőnek. (Magyar Egészségturizmus Marketing Egyesület, N/A)



1. ábra

Az egészségturizmus területei

Forrás: Smith, Puczko, 2010

A gyógyturizmus célcsoportjába tartoznak a krónikus betegségekkel szenvedők vagy éppen, akik fájdalmaikat enyhíteni szeretnék, és ezért utaztak az adott intézménybe. A gyógy szolgáltatások igénybevétele általában orvosi rendelvényre, egészségbiztosító által zajlik, azonban egyre jobban jellemző a saját finanszírozás is. (Goschler, 2015)

A gyógyturizmus tovább bontható terápiás és klinikai gyógyturizmusra. A terápiás gyógyturizmus fő jellemzője, hogy valamilyen természeti tényezőre épül. Legyen az például gyógyvíz, termálvíz, gyógy barlang, vagy éppen iszap. A klinikai turizmus legfőbb jellemzője, hogy a beteg a saját döntéséből adódóan valamilyen egészségügyi beavatkozáson esik át. Ebbe a csoportba a hagyományos orvosi kezelések tartoznak elsősorban, de ahogy a világ változik - fejlődik, kiegészülhetnek terápiás és alternatív módszerekkel. (Bakucz et al., 2016)

A wellness turizmus célcsoportjába azok az emberek tartoznak, akiknek fő motivációja a kikapcsolódás, a feltöltődés, kényeztetés és egészségmegőrzés. A wellness tulajdonképpen egy testi-lelki feltöltődést jelent az emberek számára, akik igénybe veszik.

Tehát, a kettő közti legszembevetőbb különbség a betegség kezelése és a betegség megelőzése.

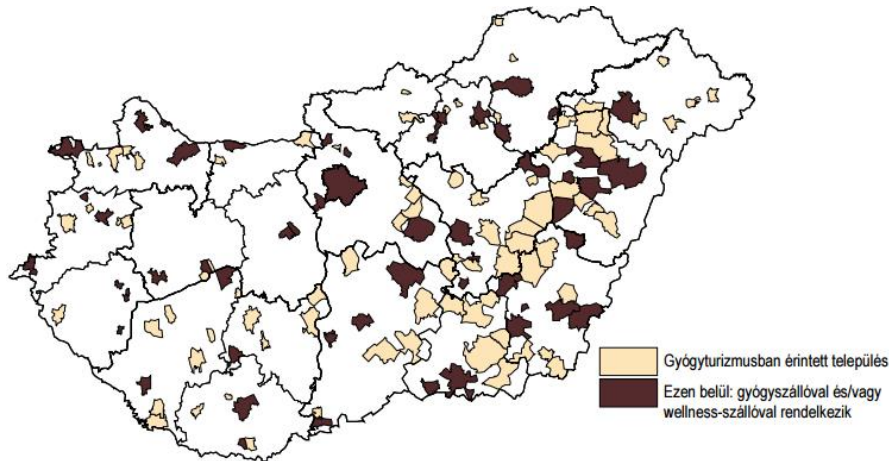
5 Magyarországi gyógyturizmus

A magyarországi gyógyturizmus versenyképessége jelentősnek számít nemzetközi szinten is. Mind a külföldi, mind a belföldi turisták egyre növekvő számban választják a különböző egészségügyi szolgáltatásokat, komplex csomagokat, köszönhetően azok elfogadható árának és a jó minőségüknek. Többek között a kereslet emelkedését az előregedő társadalomban megnövekedett idős emberek száma is okozza.

A kereslet bővülése együtt jár a kínálat bővülésével, ezért is volt az elmúlt néhány évben nagyszámú beruházás, fejlesztés a turizmus területén. Ezen fejlesztések növelik hazánk versenyképességét, a belföldi és külföldi látogatószámot, a vendégéjszakák számát. A 2012-es évi adatokból is látszik, hogy fontos a külföldről érkezők igényeit is figyelembe venni, hiszen ebben az évben a gyógyturizmusban érintett kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák 59%-át külföldi vendégek tették ki. (KSH, 2013)

Azonban, hogy az ország versenyképes tudjon maradnia turizmus területén, ahhoz az kell, hogy a folyamatosan jelentkező kihívásoknak meg tudjunk felelni. Továbbá a versenyképesség fenntartásához hozzájárul a desztinációk folyamatos versenye is.

A desztinációk versenyelőnyhöz jutása sokban függ a szolgáltatás minőségétől és milyenségétől. Hogyha a szórakoztató központok a fogyasztókkal élőknek megfelelően alakítják ki valamely szolgáltatást nyújtó intézményüket, azáltal egy teljesen új célközönségre tehetnek szert, melynek bizalmát elnyerve igencsak hamar érezhetőek a befektetés pozitív hatásai. Ezek a hatások jelenthetnek mind pénzügyi, mind tulajdonságbeli pluszt is, hiszen azáltal, hogy máshogy viszonyulnak a társadalom kisebb rétegéhez, ezzel kitűnnek a tömegből, és egyfajta egyediségre tesznek szert, mely igen vonzó lehet az emberek számára.



2. ábra

A gyógyturizmus által érintett települések Magyarországon

Forrás: KSH, 2013

2012-ben 137 gyógyturizmusban érintett település volt Magyarországon. Földrajzi elhelyezkedésük elég különböző, minden megyében megtalálhatóak, legtöbbször azonban a Tiszától keletre fekvő területeken helyezkedik el, főleg Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok, Békés, valamint Bács-Kiskun megyében, együttes számuk 49 volt. Kiemelkedő szerepüket jelzi, hogy a vendégéjszakák száma alapján a magyarországi turizmus döntő része e településekhez kötődik. (KSH, 2013)

Mivel Magyarország gyógyfürdő paradicsom, ezért ebben az esetben nemcsak a belföldi fogyatékosokkal élőkre kell gondolni, hanem a külföldiekre is. Azonban a wellness és gyógyfürdőkön kívül egyéb szórakoztató tevékenység is potenciális látogatásra tenne szert, mint például:

- akadálymentesített szórakozóhelyek, bárók,
- akadálymentesített mozi, színház,
- könnyed, rövid csoportos túraprogramok,
- kiállítások, múzeumok,
- városnéző programok.

Valószínű, hogy fogyatékkal élő vendégek sokkal hűségesebbek egy átlagosnál, ugyanis amit egyszer kipróbáltak és bevált, akkor hosszabb ideig időznek ott, többször visszatérnek és akár több pénzt is hagynak az adott turisztikai szolgáltatónál.

Ezt alátámasztva a Motiváció Alapítvány a fogyatékos emberek utazási szokásairól készített felméréséből az tűnt ki, hogy a célcsoport leginkább a csalódástól való félelem miatt nem utazik, pedig az aktívabb és tehetősebb nyugat-európai fogyatékos emberek is érdekeltek lennének Magyarország iránt, de nem mernek eljönni, mert nincsenek megbízható információik a körülményekről. Ezen félelmek eltörléséből adódóan a szórakoztató intézmények, egy stabil, állandó látogató csoportot tudhatnának magukénak, mivel a fogyatékkal élők az átlagosnál négyszer hosszabb időt töltenek egy-egy desztinációban. (Wagner, 2010)

6 Fogyatékos fogadókészség

Hazánkban nemrég még csak alakulóban volt, hogy a turisztikai szolgáltatók potenciális vevőként tekintenek a valamilyen fogyatékosággal élő emberekre. Először, mint bármely másban is, bizalmat kell kiépíteni. Megfelelő piackutatás és egyéb felmérések után bizonyosan, észérvekkel meggyőzhető egy-egy vállalkozó gyógyfürdő, sportlétesítmény esetleg szórakozóhely, hogy komoly összegeket fektessenek be akadálymentesítésbe, vagy ha már van, akkor annak bővítésére, fejlesztésére. Azonban itt kijelenthetjük, hogy nem csak az épületek fejlesztéséről van szó, hanem el kell érni, hogy a fogyatékkal élők is mindenféle rossz - negatív érzés nélkül kimozduljanak, úgy mond „aktivizálják” magukat. Ehhez sajnos kell az is, hogy az emberek mentalitása is változzon.

Egy szembetűnő példával élve, 2015 októberében a Fehér Paradicsom Klub kezdeményezésének első lépéseként megrendezett „Az éjszaka mindenkié!” rendezvény célja egy minden szempontból integrált szórakozóhely létrehozása volt a G3 klubban. Mint azt említettem a fogyatékosággal élők számára komoly problémát jelent az akadálymentesített mosdó hiánya, és emellett a villogó fények, az L alakú asztalok is. Ezeket szerették volna kiküszöbölni vagy legalábbis elindulni ezen az úton, hiszen az olyan hétköznapi dolgok is számos kihívás elé állítják őket, mint például a szórakozás.

Az első nehézséget mindjárt az odajutás jelenti: kerekesszékesként már az éjszakai tömegközlekedés is problémás, és a fogyatékosággal élőknek segítők is sokkal nehezebb találniuk az éjszakában.

"A legtöbb elérhető szórakozási lehetőség mind a helyszínt, mind pedig a megszólított közönséget tekintve szegregált. Nincs olyan színtér, ahol a másság természetes módon van jelen. Pedig mintegy 68 ezer fogyatékosággal élő fiatal van, és többségük örömmel részt venne az éjszakai életben" – mondja Gyulavári Ágnes, a Fehér Paradicsom Klub egyik vezetője. A klubban az alapítók szándéka szerint a fogyatékosággal élők és épek megkülönböztetés nélkül érezhetik jól magukat. (Origo, 2015)

Mint láthatjuk, az igény megvan a szórakozás területén a fogyatékosokkal élőkről és némely intézmény már tett erőfeszítéseket a kereslet kielégítése érdekében, és ezen az úton járva remélhetőleg az évek múltán Magyarország egyaránt ad megbízható és kiemelkedő szórakozási lehetőséget a külföldi és belföldi fogyatékosokkal élőknek.

Összegzés

A tanulmány bemutatja a fogyatékosokkal élők helyzetét Magyarországon, a rájuk vonatkozó jogszabályokat és szórakozási lehetőségeiket. Foglalkozik az egészségmegőrzéssel a wellness és gyógyfürdők területén. Valamint fejlesztési javaslatokat ad a turizmusban és a szórakoztató iparban működő intézmények fogyatékosokkal élők befogadó képességének javítására, és ennek segítségével felfedi a még kihasználatlan üzleti lehetőségeket.

Érezhető, hogy Magyarországon még számos területen szükséges a fejlesztés és előrelépés. Azonban felismerni a problémát már fél siker, ezen problémák alapján lehetséges definiálni azokat az eszközöket, amelyek segítségével több és jobb lehetőséget nyújthatunk a fogyatékosokkal élők számára.

Felhasznált irodalom:

- [1] Bakucz, Márta, et al., 2016: "Fürdőtelepülések versenyképességi vizsgálata néhány magyar és közép-európai régióban."
- [2] BKV, 2010: Mozgáskorlátozott utasaink figyelmébe, https://www.bkv.hu/hu/hu/tarsadalmi_felelossegvallalas/mozgaskorlatozott_utasaink_figyelmebe (Utolsó letöltés: 2017.04.22.)
- [3] Éder, (2011): A fogyatékosok megítélése a társadalomban, <http://www.bnai.brith.hu/2011/07/12/er-katalin-a-fogyatsok-megl-a-tadalomban/> (Utolsó letöltés: 2017.04.22.)
- [4] Fszk.hu (2013): Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft., <http://fszk.hu/hir/2013-evi-lxii-torveny-a-fogyatekos-szemelyek-jogairol-es-eselyegyenloseguk-biztositasarol-szolo-1998-evi-xxvi-torveny-modositasarol/> (Utolsó letöltés: 2017.04.22.)
- [5] Goschler, (2015): Ayurvéda az utazási irodák kínálatában, <http://dolgozattar.repositorium.bgf.hu/4514/1/Goschler%20Bianka%20%C3%89va%20z%C3%A1r%C3%B3dolgozat.pdf> (Utolsó letöltés: 2017.04.22.)
- [6] Jogszabálykereső, 2016: Adókedvezmény fogyatékosokkal élőknek 2017 <http://www.jogszabalykereso.hu/cikkek/2014/12/30/adokedvezmeny-fogyatekkal-eloknek> (Utolsó letöltés: 2017.04.22.)

- [7] Juhász Gyula Pedagógusképző Kar (2015): A fogyatékos fogalma, http://www.jgypk.u-szeged.hu/tamop15e/tananyag_html/Rekreacio_III/ii22_a_fogyatkoss_g_fogalma.html (Utolsó letöltés: 2017.04.22.)
- [8] Kiss Nikoletta (2016): Az akadálymentesítés gyakorlata a Tamásiban megvalósuló Ability projekt példáján, <http://otdt.hu/site/resume/12791> (Utolsó letöltés: 2017.04.22.)
- [9] KSH, Népszámlálás (2015): A fogyatékosokkal élők helyzete és szociális ellátásuk, http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/nepsz2011/nepsz_17_2011.pdf (Utolsó letöltés: 2017.04.22.)
- [10] KSH, (2013): A gyógyturizmusban érintett települések Magyarországon, <http://itthon.hu/documents/28123/4083489/Gy%C3%B3gyturizmus/2aa428a7-1354-4b89-b8f8-e2d550379e07> (Utolsó letöltés: 2017.04.22.)
- [11] Magyar Egészségturizmus Marketing Egyesület, N/A: Gyógyturizmus, <http://www.meme.hu/index.php/hu/hazank-egeszsegturizmusa/gyogyturizmus.html> (Utolsó letöltés: 2017.04.22.)
- [12] Origo, (2015): A fogyatékosokkal élők is bulizni szeretnének, <http://www.origo.hu/kultura/fesztival/20151015-fogyatekossaggal-elok-buli-akadalymentes-szorakozohelyek.html> (Utolsó letöltés: 2017.04.22.)
- [13] Önkormányzati Minisztérium (ÖM) (2007) Országos Egészségturisztikai Fejlesztési Stratégia, Aquaprofit Rt., Budapest: Egészségturizmus felépítése, wellness turizmus helye, http://itthon.hu/documents/28123/7654442/wellness_turizmus_final_20140204.pdf/e8daeead-85e0-4692-9e08-878fcd16ccdc (Utolsó letöltés: 2017.04.22.)
- [14] SMITH, M. – PUCZKÓ, L., 2010 in Sziva, N/A: Egészségturizmus: gyógyászat, wellness, holisztika, Akadémiai Kiadó, 2010
- [15] Végh, (2004): A segítséggel élők turisztikai lehetőségei Magyarországon, http://itthon.hu/site/upload/mtrt/Turizmus_Bulletin/bulletin200404/vegh_zsolt.pdf (Utolsó letöltés: 2017.04.22.)
- [16] Wagner, (2010): Fogyatékos fogadóképeség, <https://turizmus.com/utazas-kozlekedes/fogyatekos-fogadokeszseg-1092077> (Utoljára letöltve: 2017.04.22.)

Egy működő áruház áruvédelmi rendszerének kontrolling vizsgálata

Major Zsolt

Doktorandusz, Óbudai Egyetem, Biztonságtechnikai Szakmérnök Msc,
majorzsolt1976@gmail.com

Abstract: A szakmában eltöltött több mint tíz évem alatt sokféle vagyónvédelmi rendszer alkalmazásával találkoztam. A védelem és biztonság szavatolása, az értékek maximális biztosítása a feladata valamennyi biztonsági rendszernek. Az esettanulmányok döntő többségénél a védelmi rendszer kontrolling szemléletének hiányosságát tapasztaltam. A kontrolling kihagyhatatlan részét képezi a védelmi terv kialakításának.. A vagyónvédelmi projekt egy komplex, valamennyi biztonsággal kapcsolatos szegmenst érintő tevékenység. A kialakítása sajátos és egyszeri tevékenység. A kontrolling tartalma a műszaki és a pénzügyi paraméterek leírása, a megvalósítás időbeli és pénzügyi paramétereinek keretbe foglalása. Az összeállítást és elindítást követően szükségünk van a működésről egy folyamatos visszacsatolásra. A visszacsatolásból eredő tapasztalatok leszűrése és a kontrolling rendszer fejlesztése egy soha véget nem érő folyamat. Soha nem dőlhetünk hátra megnyugtatóan, hogy tökéletes a rendszerünk, hiszen a technika fejlődésével újabb kihívások adódnak.

Kulcsszavak: áruvédelem felépítése, áruvédelmi kontrolling, befolyásoló tényezők, áruvédelmi eszközök

1 Az Áruvédelem célja az áruház szempontjából

A cégek azért kezdenek a tevékenységüknek megfelelő vállalkozásba, hogy profitot termeljenek. A tulajdonosok számszerűsítik elvárásaikat, konkrétan meghatározzák azokat a számokat, amelyek nélkülözhetetlenek a vállalkozás működéséhez. Ahhoz, hogy ezen számoknak megtudjon felelni egy cégvezetés, be kell tartani gazdasági szabályokat. Minden egyes befektetett forintnak meg van a rendszeren belül a megfelelő helye és meghatározott időn belül ki kell termelnie önmagát. Az áruvédelemnél elég nehéz konkretizálni a megtérülési időt, hiszen nem mindegyik áruvédelmi eszközzel ellátott árucikket próbálják meg ellopni. Ha tudnánk, hogy melyik terméket fogják ellopni, elég lenne azon termékeket védelemmel ellátni. A kontrolling rendszer ebben a szegmensben konkrét megoldást kínál.

A kereskedelmi egységek kialakítása a vásárlók érdeklődésének maradéktalan kiszolgálására törekszik. A modern irányzatok azt képviselik, hogy minél inkább kézzel fogható közelségbe kerüljön a termék a vásárló számára. A termék fizikai paramétereik megismerése forgalmat generál, másrészt megkönnyíti a nem vásárlási szándékkal érkező látogatók káros cselekedeteit. Sajnos tapasztalatból mondhatom, hogy a Megbízók többsége pénzkidobásnak tartja az áruvédelemben feladatot ellátó technikai eszközök, berendezések és azokat irányító személyekre fordított pénzösszeget. Ezért tartom fontosnak, hogy a lehető legmagasabb szinten tartom a személyi állomány képzettségi szintjét. A védelmi rendszereket folyamatosan fejleszteni szükséges, figyelemmel kell kísérni a technológiában történő változásokat. A kontrolling irányelvei alapján kell a meglévő rendszerünkbe integrálni a fejlesztéseket.

Az eredmények kedvező alakulásában több érintett is érdekelt:

- Tulajdonosok, cégvezetők: nyereség jövedelmezőség
- Beosztottak: magasabb jutalom, jobb munkakör
- Vásárló: az érdekltség nem tudatos, de a biztonságérzet magasabb szintje több vásárlót eredményez. A megtérülés nem csak a leltár eredmény alakulásán realizálódik, hanem a forgalommal összefüggő pozitív hatása is van.

2 Az áruvédelmet hátrányosan befolyásoló tényezők

A számunkra hátrányos események csak egy része jut a tudomásunkra. Ezért rendkívül fontos az értesülések minél nagyobb számban és minél inkább a történeteknek megfelelően kerüljenek dokumentálásra. Az értesülések leginkább egy tengeren úszó jéghegyhez hasonlatosak. A múltbeli történések pontos dokumentálása által tudjuk hatékonyan elemezni a védetség színvonalát, illetve produktívan változtatni intézkedéseken. Az intézkedések mind a prevenció, mind az beavatkozás területén kiemelten fontosnak. Az alkalmazottak gondolkodásmódjában tudatosítani kell az információk minél teljesebb rendelkezésre bocsátását, az áruházban történetekkel kapcsolatban. Az információk rendelkezésre állása két szempontból is lényeges. Mind a minőségi, mind a mennyiségi aspektus rettentő releváns.

- Kvalitatív: minőségi nézőpont, az információt kibocsájtó képességei határozzák meg színvonalát, ezáltal a használhatóságát.
- Kvantitatív: mennyiségi nézőpont, az információk minél magasabb számban álljanak rendelkezésre, a tapasztalatok minél szélesebb spektruma teszi eredményesebbé a fejlesztést. tartalmazza.

3 A RISK kockázatok számbavétele

A projektfinanszírozás Milyen külső és belső jelenségek vezethetnek az áru eltűnéséhez.

- Külső lopás:

A lopást egyénileg végrehajtó személy látogatónként érkezik, esetleg vásárol, minden belső tevékenysége alárendelt a lopásnak. Egyedül hajtja végre akcióját.

A csoportos lopást végrehajtó személyek látogatóként érkeznek, bizonyos esetekben vásárolnak is. A lopás egyes részfeladatait felosztják egymás között. Minden személynek meghatározott feladata van. Szerepek: megfigyelő, elterelő, előkészítő, szállító.

A klasszikus mondás jellemzi: alkalom szüli a tolvajt. A felkínálkozó kedvező lehetőség által születik meg a döntése lopás végrehajtására. A kedvező lehetőség a védelem hiányossága. Erről a későbbiekben írok.

A rendszeresen látogatóként érkező tolvaj speciálisan előre kiválasztott terméket kíván eltulajdonítani. Minden lehetőséget kihasznál a cél elérése érdekében. Az eltulajdonítani kívánt terméken kívül más lehetőség nem is érdekli. A fekete piac jelentős része ezzel a módszerrel szerzi be árukészletét.

- Belső lopás:

Az alkalmazott egyén él a kínálkozó lehetőséggel és eltulajdonítja a terméket. A magányos végrehajtás növeli a lebukás valószínűségét.

Az alkalmazottak csoportot alkotva összefogottan hajtják végre tettüket, így a lebukás valószínűsége sokkal alacsonyabb mind az egyéni, mert többen jobban kitudják választani a megfelelő helyet és időt.

A termék veszélyforrása:

- az áruház kereskedelmi magatartása, az értékesítés hibája,
- a termék kiskereskedelmi megjelenésének, csomagolásának hibája,
- az értékesítésben közreműködők szakmai felkészültségének hiányosságai,
- az értékesítésben dolgozók szándékos károkozásai, és
- az értékesítésben dolgozók véletlen hibái.

A gyakorlatból rögzített esettanulmányok elemzését követően megállapítottam, hogy nem megbecsülhető 100%-ig a közel jövőben bekövetkező káros események célterületei, volumenje, időbeli eloszlása és következményei. Az egyes káros hatásokra felkészülhetünk megoldási tervekkel, védelmi stratégiákkal.

4 A RISK Management értelmezési tartománya

Azon területek tartoznak ide, ahol a kockázatkezeléssel kapcsolatos utasítások kölcsönhatásba kerülnek.

Áruátvétel: az áru beérkezése, munkafolyamatok jellege: minőségi, mennyiségi ellenőrzés, áruház készletnyilvántartásba vétele. Az áru érkezik közvetlenül a gyártótól, áruházlánc központi raktárából, másik áruházból. Az áruvédelmi eszközök felhelyezése, ha még nem látták el a gyárban megfelelő védelemmel.

Áruház belső logisztika: árucsoportok transzportálása a megfelelő osztályra, a termék csomagolásának megóvása, áruvédelmi eszközök meglétének ellenőrzése.

Áruházi osztályok: értékesítőtérbe kereskedelmi rendszerbe való kihelyezés, kereskedelmi szempontok figyelembevétele.

Értékesítés:

- Pénztárzóna, a kasszazónán keresztül történő vásárlás, a hagyományos önkiszolgáló jelleg.
- Árukiadás, az árumennyiség vagy egyéb tényező indokolja az áruátvétel kapuján keresztül történő értékesítés. A termék ellenőrzés nélkül nem hagyhatja el az áruház területét.
- Áruház előtti terület mint reklám tevékenység: a kereskedelem forgalmának növelése érdekében kihelyezett bemutató termékek, mint potenciális kockázati tényezők. A védelmükre fordított erőforrás mennyiségét a környezet kriminalisztikai állapota határozza meg.

5 A célunk eléréséhez milyen eszközök állnak rendelkezésünkre

Milyen fejlesztéseket kívánunk végrehajtani, melyek kerülnek pénzbe és melyek energiába, időbe.

- Rendelkezésre álló kamerarendszer, a kamerák által lefedett áruházi terület optimális beállítása. A rendelkezésre álló kamerák paraméterei. Az értékesítési polcrendszer figyelembe vétele
- Rendelkezésre álló áruvédelmi eszközök,
- Mechanikai védelem: olyan eszközök melyek elektromosság nélkül képesek önmaguk megakadályozni vagy megnehezíteni az eltulajdonítást. Lakatok, láncok, szekrények, vitrinek és ezek kombinációi
- Akkusztó magnetikus áruvédelmi eszközök: speciális elektromosárammal, működő termék eltulajdonítását megnehezítő vagy megakadályozó elektromágneses jelenséget felhasználó eszközök. A termékre felhelyeztek

egy olyan eszközt, amire jelzést generál a kijáratnál elhelyezett detektáló kapu

- Áruvédelmi széferek,
- Secure spiderek, speciális kialakítás a termékek csomagolásán elhelyezhetőség érdekében.
- Hardtagok, áruvédelmi címke, termékre történő felhelyezés, nehezen eltávolítható.
- Softtagok, lágycímke, könnyen felhelyezhető nehezen észrevehető címke.

6 Az áruvédelmi kontrolling elemei

A vagyónvédelmi kontrolling rendszer működését hátrányosan befolyásoló tényezők.

Az ember tevékenységét befolyásoló tényezők:

- vásárlók várakozása,
- dolgozók feladat nélküli céltalan várakozása,
- felesleges munkavégzés, kihasználatlan idő,
- hibák,
- előre nem jelezhető káros hatások,
- nem megfelelő munkakörülmények,
- hibás kommunikáció,
- A kontrolling rendszer eredményes működéséhez szükséges elemek:
- Az elejétől fogva szükséges az egységes akarat kinyilvánítása
- A vezetés tevékenységének hatása, a vezetéssel kapcsolatos irányok, feladatok, tevékenységek. Küldetés (honnan hova kíván eljutni), értékrend, cégen belül uralkodó hangulat, a szervezet belső működési környezete, döntés hozatal
- Menedzsment, felépítése, irányelvek, szervezeti struktúra, kapcsolatrendszer
- Partnerekkel történő együttműködés,
- Humánerőforrás menedzselése, a létszám meghatározása, feladatok kiosztása, képzés, fejlesztés, a tudás szintek meghatározása, premizálási rendszer működtetése
- Folyamatszemplélet, közös tevékenységgel összefüggő erőforrások összehangolása, folyamatok irányítása, folyamatos fejlesztés, ellenőrzés, hatékonyság fokozása, termelékenység emelése
- Rendszerszemplélet, egymással interakcióba kerülő folyamatok azonosítása, megismerése, megértése, rendszerbe foglalás irányítása
- Eszközrendszer, a kitűzött célok eléréséhez szükséges feladatok meghatározása, végrehajtás, ellenőrzés.
- Rendezőelvek, tervezni, szabályozni, fejleszteni, fenntartani

“Ezeknek az eszközöknek az alapvető küldetése, hogy a szükséges beavatkozások megtervezéséhez, bevezetéséhez, a megfelelőség megállapításához a megfelelő időben legyenek képesek biztosítani a megfelelő információt a vezetés számára a környezet állapotáról, illetve a belső folyamatokról.” A vezetés képes kontrollálni azokat a folyamatokat, amelyeket indított. A kontrolling vezetőjének feladata a kijelölt célok elérésének biztosítása. (Francsovcics, A. 2011)

7 Áruvédelmi kontrolling területe

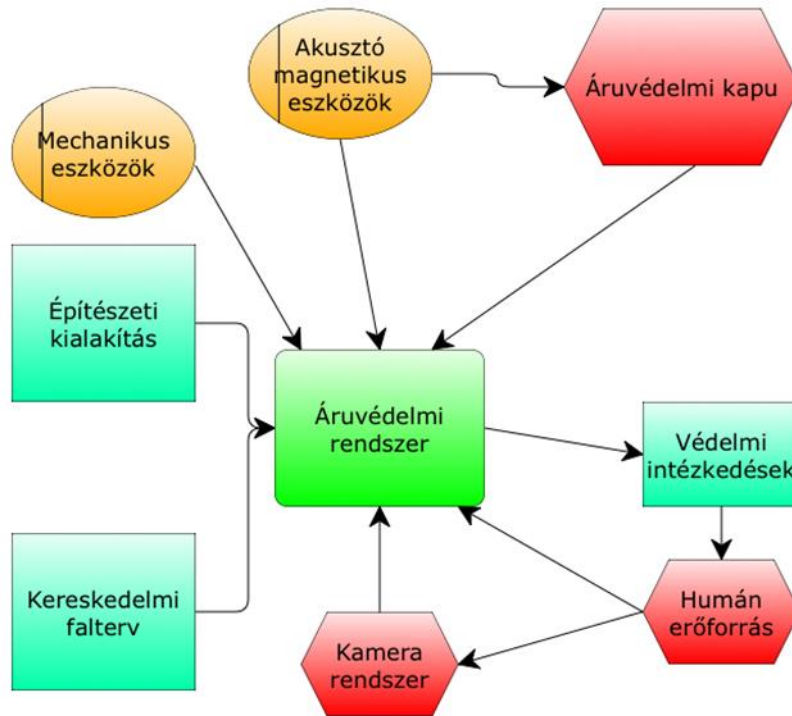
Konkretizálni szükséges az áruvédelmi célokat, meghatározni a kiemelten veszélyeztetett árucsoportok védelmi struktúráját. Az árukészlet függvényében ki kell alakítani az áruvédelmi eszköztár mennyiségét. A rendelkezésre álló eszközök felhasználásával maximalizálni a védelmet.

Az áruvédelmet befolyásolható információk begyűjtése, analizálása és további utasítások, változtatások kidolgozása. Az eredményesség biztosítása érdekében az ellenőrzés végrehajtása és az eredmények értékelése, visszacsatolása a további fejlesztések érdekében.

8 Áruvédelmi eszköztár

- Intézkedések: belső szervezeti folyamatokat irányító, külső személyre vonatkozó előírások
- Építészeti kialakítás, kereskedelmi falterv
- Áruvédelmi rendszer
- Elektromos áruvédelmi eszközök
- Mechanikus áruvédelmi eszközök

Áruvédelmi eszköztár



1. ábra
Áruvédelmi eszköztár felépítése

Forrás: saját szerkesztés

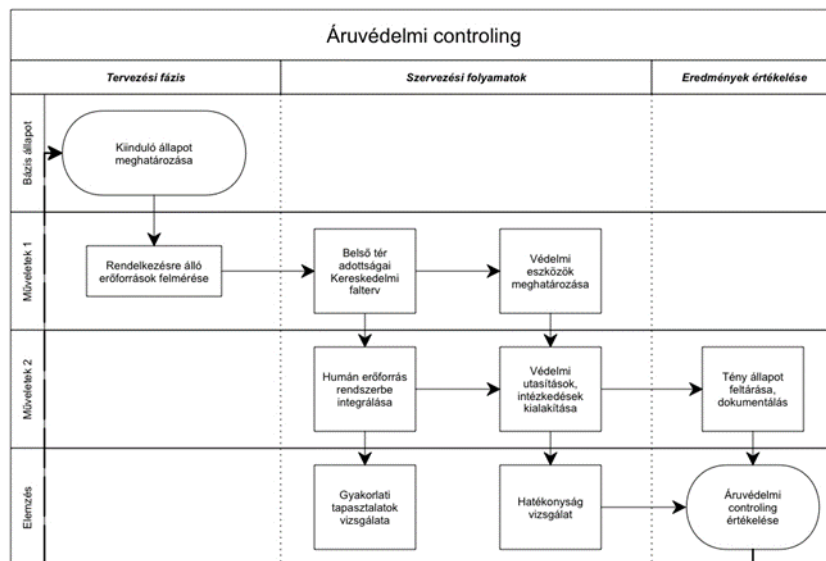
9 Sikeres áruvédelmi kontrolling

Indikátor szerepkör azt jelenti, hogy korai stádiumban jelezze a káros cselekmények bekövetkezését. Preventív hatás, nem más, mint megelőzze a kialakulás lehetőségét, olyan helyzet teremtése, amely a legnagyobb mértékben csökkenti a káros esemény bekövetkezését. Biztosítani kell a megfelelő mértékű információ áramlást, kellő gyorsasággal és az adatok minőségét alapul véve, mélységgel kell történnie. A folyamatokat célorientáltan kell megközelíteni, mindig pontosan tudnunk kell, hogy melyik folyamat milyen céllal rendelkezik. A célok

meghatározása, a jövőben elvégzendő feladatok az egyértelmű célok elérése érdekében

Az áruvédelmi controlling rendszer elemei:

- Áruvédelem elemeinek értelmezése
- Áruvédelmi terv kidolgozása
- A tervek gyakorlati alkalmazása
- A teljesítmények mérése
- A teljesítmények összehasonlítása
- A teljesítmények értékelése
- Fejlesztés



2. ábra

Az áruvédelmi controlling folyamata

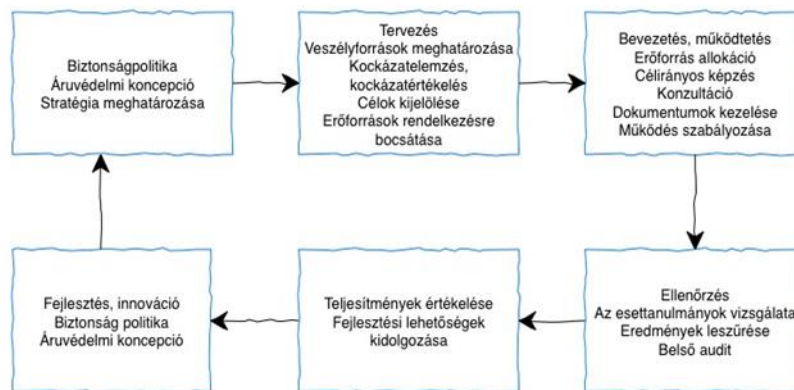
Forrás: saját szerkesztés

Az áruvédelmi controlling felépítése.

- Áruvédelmi folyamatok részekre bontása

- Az egyes részek teljesítményének mérése
- A kiindulási állapot felmérése és rögzítése
- A tervezett állapot meghatározása
- Az értékelés végrehajtása
- A fejlesztések meghatározása új terv készítés

Áruvédelmi controlling felépítése



3. ábra

Az Áruvédelmi controlling felépítése

Forrás: saját szerkesztés

Összegzés

A megállapításom szerint a vagyonvédelem, azon belül az áruvédelem területén kifejezetten célszerű a controlling használata. A védelmi célok meghatározása, az elért eredmények mérése és értékelése elképzelhetetlen a controlling koncepció kialakítása nélkül. Továbbá fontosnak tartom, hogy rendelkezésre álló adatok mindig relevánsak legyenek, az elemezhetőség és feldolgozhatóság szempontjából.

A védelmi stratégia ars poeticája: A szervezeti kultúra: “a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit és mint kívánatos gondolkodás és magatartás módot.”

Felhasznált irodalom:

- [1] Chikán, A. – Czakó, E. (2009): Versenyben a világgal, Vállalataink versenyképessége az új évezred közepén, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- [2] Dobák, M. (1991): Controlling, Aula Kiadó, Budapest.
- [3] Dobák, M. – Ferincz, A. – Hortoványi, L. (2014): A munkahelyi tanulás elősegítésének változásvezetési szempontja, Magyar Tudomány, ISSN 0025-0325, 2014 (175.évf.), pp. 1458-1466.pdf.
- [4] Dobák, M. – Veresné Somosi, M. (2010): Szervezet és Vezetés, MKVK, Budapest, ISBN 9789639878228.
- [5] Egyetemi jegyzet, Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
- [6] Francsovcics, A. (2011): Kontrolling elektronikus jegyzet, Óbuda Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest.
- [7] Francsovcics, A. (2004): Projekt controlling a projekt sikerének értékelése, A VIII. Ipar és Vállalatgazdasági Konferencia, Pécs.
- [8] IFUA Hováth & Partners (2013): Menedzsmentkontroll-rendszerek, Panem Kiadó, Budapest.
- [9] Kadocsa Gy. (2012): Kis és közepes vállalkozások versenyképessége a XXI. Szd. Első évtizedében, Kutatási jelentés, Óbuda Egyetem Keleti Károly Kis és középvállalkozások kutatásfejlesztése tudományos műhely, <http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/KKV%20Z%C3%A1r%C3%B3jelent%C3%A9s%202012.pdf>, letöltve:2011.november 9.
- [10] Lázár, L. (2003): Értékek és mértékek – A vállalati erőforrás felhasználás leképezése és elemzése a hazai üzleti szervezetekben, Phd értekezés, Budapest Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Gazdálkodástudományi Phd program.
- [11] MCS Managment & Controlling – Service Kft (2001): Controlling a gyakorlatban, Budapest.
- [12] Medve, A. (2005): Közgazdaságtan mérnököknek, Budapesti Műszaki Főiskola Keleti Károly Gazdasági Főiskolai Kar, Budapest.
- [13] Mintzberg, H. (1989): The Structuring of organisation, Prentice Hall. Inc., New Jersey.
- [14] Szóka, K. (2014): A controlling és az értékelemzés összekapcsolása, különös tekintettel a felsőoktatási és gyakorlati alkalmazhatóságra, Nyugat magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, mce.hu/images/workshop/Oktatoi_MCS_Sopron_2014_osz/dr_szoka_karoly_cikk.pdf, letöltve:2016.november 2.

- [15] Varga J. – Csiszárik-Kocsir Á. (2015): 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. – Oszváth J.), Óbuda Egyetem, 2015.május 27-28. pp.316-335.
- [16] Wimmer, Á. – Gritsch M. – Sebestyén L . (2009): Üzleti teljesítménymérés és menedzsment az ellátási láncban: Wimmer Á. szerk ,
- [17] Wimmer, Á. – Csesznák A. (2012): Vállalati teljesítménymérés a döntéstámogatás tükrében, Vezetéstudomány, 43.évf. 7-8sz. pp 99-116.

Fogyasztói magatartás vizsgálata a világ egyik legdrágább országában, élelmezésbiztonság és élelmiszerbiztonság Angolában

Manuel Tiago

PhD hallgató, Universidade Cuito Cuanavale, Menongue, Szent István Egyetem,
Gazdálkodás és Szervezéstudományi Doktori Iskola,
manuel.szieszdi@gmail.com

Juhász Péter Gergő

Doktor Jelölt, Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományi Doktori
Iskola
juhaszpetergergo@gmail.com

Szilágyi Tibor Pál

Egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Gazdaság-
és Társadalomtudományi Intézet
sztp@stanford.edu

Vinogradov Szergej

Egyetemi docens, Szent István Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar
vinogradov.szergej@gtk.szie.hu

Almádi Bernadett

Egyetemi tanársegéd, Szent István Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi
Kar
almadi.bernadett@gtk.szie.hu

Abstract: Cikkünk az Angolában dúló polgárháború következtében kialakuló gazdasági, társadalmi és élelmiszerbiztonsági helyzet jelenét és következményeit mutatja be. Külön kitér az élelmiszerbiztonság problémáinak megoldásaira, valamint az ezekre adható megoldási mechanizmusok alkalmazhatóságának jövőbeni alternatíváira. Mivel Angola ambivalens bipoláris társadalmi struktúrája a nyersanyagok kiaknázásából finanszírozza az import termékek és fogyasztási cikkek behozatalát, ezért a hagyományos értelemben vett gazdálkodás helyett csak a behozatalra épülő élelmiszeri stratégia eredménye az, hogy a tényleges élelmiszer termelés színvonala nem megfelelő az országban. A bipolaritás nem csak a társadalomra, hanem a területi megosztottságra is jellemző, mivel a városiasodott régiókba érkeznek meg az importált termékek. Az elmaradottabb területekre még drágábban jutnak el a behozott áruk, melyeket további viszonteladói árrés és a szállítás további költségei terhelnek.

Kulcsszavak: Fogyasztói magatartás, döntési fa, Afrika, élelmiszerbiztonság, gombatermesztés

1 Szakirodalmi áttekintés

Angola történelme során évszázadokon át gazdagságának áldozata volt. A gyarmatosítás során a természeti kincsek mellett maga a lakosság is a kereskedelem értékes árucikkévé vált. Később a XX. századtól a makrogazdaság ágazatai közül a mezőgazdasági művelésből, annak külkereskedelméből, a ráépült feldolgozóiparból származott jelentős jövedelem, melyet azonban az ország lakossága csak megtermelt, belőle nem részesült.

A gyarmattartók ellen kirobbant mozgalmak okozta zűrzavar, majd a gazdaság összeomlásával végződött, de várva várt függetlenség kivívása feletti öröm is csak rövid ideig tartott.

Polgárháború robbant ki, melynek alapja az újonnan felismert kincs: az újabb és újabb mezőkön feltárt kőolaj lett, az ellenfél csapatai mögött álló gyémántvagyon ellenében. Az elhúzódó konfliktusban az ország a függetlenség kivívását követően megmaradt gazdaságának maradványát is elvesztette.

A gazdaság megsemmisülése importfüggőséget eredményezett, a fegyverkezési hajszában az ország adósságállománya az erőforrások bősége ellenére exponenciálisan emelkedett, az ország valutája elértéktelenedett, a 80-as évektől fokozódó, majd a 90-es évek elejére a folyamat hiperinflációba torkolt. Az államháztartás bevételeit a kőolajlelőhelyek koncesszióba adása tudta olyan mértékben kiegészíteni, amely végül a konfliktus befejezéséhez, az egyensúly megteremtéséhez, a gazdasági fellendülés lehetőségéhez vezetett. 2002 óta.

A gazdasági fellendülés, a szocioökonómiai és politikai viszonyok 1975-ben drámai változáson mentek keresztül az ország függetlenségének kivívásával. A

gazdaság legfőbb, szinte egyedüli bevételi forrásaként említhető mezőgazdasági termelés zömét adó nagybirtokok tulajdonosainak távozniuk kellett, a földterületek állami kézbe kerültek.

A korábban alkalmazott módszereket, technológiát a helyi lakosság nem tudta működtetni, a kereskedelmi kapcsolatok ellehetetlenültek, a befektetések elmaradtak, a termékek világpiaci árai estek, ezért a mezőgazdasági termelés és feldolgozóipar zuhanásszerű visszaesése következett be.

A végső csapást pedig a röviddel a függetlenség kivívását követően, a nagyhatalmak hathatós közreműködésével kirobbantott polgárháború jelentette, a vidéki gazdaságok szinte teljes lerombolásával, a vidéki infrastruktúra (vasútvonalak, hidak, utak) megsemmisítésével. A polgárháború kirobbanásában, majd közel három évtizedes fennmaradásában játszott szerepe miatt terelődött a figyelem újabb és újabb kőolaj és gyémántlelőhelyek feltárása felé. A harcoló kormánycsapatok (MPLA) felfegyverzésének forrása a tengerparti régiókban feltárt hatalmas olajtartalékok fokozódó kitermelése lett, míg a lázadóként elkönyvelt UNITA utánpótlását a keleti tartományokban működő gyémántlelőhelyek fölötti kontroll megszerzése biztosította.

Az ásványkincsek bányászata, kereskedelme volt tehát az alapja a konfliktus elhúzódásának, amely ahelyett, hogy az ország fellendülését, a függetlenséggel elvesztett javakat, tudást, technológiát, a gazdaság egészét alapozta volna meg, fegyverkezésre, értelmetlen pusztításra, a kedvező lehetőségek elmulasztására fordult. Teljes országrészek néptelenedtek el, a művelhető területek fizikai izolációja miatt gyakorlatilag leállt a jövedelmet biztosító, makrogazdaságilag számottevő termények termelése.

Az 1990-es években az 1970-es évtized elején termelt kávémenyiség és szizál kevesebb mint 1%-át termelték, a gyapot, cukornád, dohánytermő birtokok gyakorlatilag eltűntek. A gabonatermelés csökkenése jelentős importfüggőséget eredményezett, mely a mai napig jellemző. Az állatállomány megfelelő ellátás hiányában az éhezésnek, és a harcokban részt vevő hazai és idegen csapatoknak köszönhetően szintén megtizedelődött.

A lakosság az ország konfliktustól mentes részeire, pl. a fővárosba, vagy a környező országokba menekült. A harcoló felek korábban mezőgazdaságilag jól hasznosított földeket aknáztak alá, mely Angolát a mai napig az egyik leginkább aknaveszélyes országgá teszi.

A kialakult háborús helyzetben az állam a volt nagybirtokok egy részén állami gazdaságokat hozott létre (Emprêsa Nacional de Comercialização e Distribuição de Produtos Agrícolas – ENCODIPA) a termelés folytatásának érdekében. A kísérlet azonban kudarcba fulladt, ezért a gazdaságok földterületei 1984-től kistermelőkhöz, mint bérlőkhöz, helyben lakó közösségekhez kerültek, felaprózták.

Másrészt szintén állami kezdeményezésre a földművesek munkáját segítő fejlesztési állomásokat hoztak létre, hiteleket nyújtottak, szövetkezetek kezdetleges formáit hozva létre. Ezek tagjai közösen vásároltak, béreltek illetve használtak különböző eszközöket, szállították az árut. Közös marketing kezdeményezések születtek az árak emelése, a jövedelmezőség fenntartása érdekében. Az erőfeszítések azonban csak elméleti sikert hoztak. 1985 végén ugyanis a Mezőgazdasági Marketing Szövetség által nyilvántartott több mint 4600 szövetkezet közül a gyakorlatban kevesebb mint 100 működött.

Az utóbbi években a mezőgazdasági termelés lassú, de egyértelmű növekedése tapasztalható, elsősorban a háború befejezésének, a lakosság fokozatos visszatelepülésének köszönhetően.

A folyamat azonban vontatott, a produktivitás a kis paraszti gazdaságok szintjén továbbra is igen alacsony, a használható infrastruktúra vidéken rendkívül limitált, az állam részéről kevés ösztönző tényező segíti a menekült lakosság visszatérését falvaikba, korábban művelt földjeikre.

Az ipar vezető ágai elsősorban a mezőgazdaság termékeit dolgozzák fel: malmok, cukor- és konzervgyárak, sörfőzdék, hallisztgyár, pamutipari üzemek, cellulóz és papírgyár (eukaliptusz feldolgozás).

Az utóbbi 10 évben robbanásszerű fejlődést mutató építőipar alapanyagait cementgyárak, téglagyárak biztosítják. A piaci igények azonban jelentősen meghaladják a hazai kínálatot, az import elengedhetetlen.

Angola különböző régióinak élelmiszerellátási bizonytalansága elsődlegesen a függetlenségi, majd a több évtizeden át tartó polgárháborúra valamint annak következményeire vezethető vissza. Ezt megelőzően az ország az alapvető élelmiszereket tekintve önellátó volt.

- A portugál irányítás alatt álló közigazgatás összeomlott.
- Rövid időn belül a gazdaság minden szektora zuhanásszerű hanyatlásba ment át.
- A kereskedelmi céllal működő közepes méretű birtokok, illetve nagy kiterjedésű ültetvények művelése leállt.
- A korszerű gazdálkodáshoz szükséges szakértelemmel rendelkezők elhagyták az országot.
- A bel-és külkereskedelmi kapcsolatok megszakadtak, a marketing-tevékenység megszűnt.
- Az infrastruktúra (utak, hidak, öntözőrendszerek, raktárak) megsemmisültek
- A helyi lakosság részben a nagyvárosokba, részben a környező országokba volt kénytelen menekülni, nagyrészt segélyre szorult.
- Korábban mezőgazdasági céllal hasznosított területeket aknásiítottak el.

A háborúk, és a politikai instabilitás súlyos társadalmi következménye a

- Mélyszegénység, menekültválság
- Szociális infrastruktúra megsemmisülése
- Élelmiszerválság: az élelmiszer- és élelmezésbiztonság hiánya (az élelmiszerek mennyiségi és minőségi elégtelensége), a tiszta ivóvízhez való hozzáférés hiánya.

A fegyveres konfliktus által okozott élelmiszerhiány enyhítésére kezdetben állami beavatkozás történt, melynek célja a mezőgazdasági termeléshez szükséges feltételek előteremtése volt, többek között állami tulajdonú vállalatok alapításával. Ez a szocialista jellegű, külső politikai nyomás által támogatott irányvonal azonban nem hozott eredményt. (Kyle, 1997) Mindezek miatt alakult ki az mai napig jellemző tünetegyüttes, amelyet a közigazgatás és az állami kontroll elégtelensége, importfüggőség, a mezőgazdasági termelés lehetőségeihez mérten jelentős elmaradása, az élelmiszertermeléssel foglalkozó vállalkozások tőkeszegénysége, korszerű termelési módszerek, továbbá képzett szakemberek hiánya jellemez.

A lakosság relokációja ugyan folyamatos, az aknamentesítés az eltelt több mint tíz év alatt jelentős területeket szabadított fel a művelés számára, az élelmiszerbiztonság ugyanakkor továbbra is kérdéses. A klímaváltozás, a déli területeket több éve sújtó aszály, a globális gazdasági válság hatása továbbra sem engedi az ágazat kibontakozását.

Az 1942-ben Nagy-Britanniában alapított, elsősorban a szegénységgel, éhínséggel küzdő területeken élők segélyezésével foglalkozó OXFAM alapítvány 2014-ben közzétett, 125 országot érintő tanulmánya, a népesség élelmezését vizsgáló „Élelmiszer index” egyértelműen tükrözi a különböző országokban, kontinenseken élők élelmiszer problémáit. Felmérésük négy kérdésre kereste a választ az egyes országokban:

1. Elegendő mennyiségű élelmiszer áll rendelkezésre? (Alultápláltság, alultáplált gyermekek aránya a populációban, a FAO, ill. WHO adatai alapján)
2. Az élelmiszerkehez megfizethető áron juthat hozzá a lakosság? (Élelmiszerek, egyéb termékek, fogyasztási cikkek árarányai, az árak változékonysága.)
3. Milyen az élelmiszerek minősége? (A táplálkozás változatossága, tiszta ivóvízhez való hozzáférés, a FAO adatai alapján.)
4. Az elfogyasztott élelmiszerek következtében kialakuló betegségek. (Elhízás, cukorbetegség elterjedtsége, a WHO adatai alapján.)

A felmérésben nem szereplő országok az adatok hiányossága miatt nem kerülhettek be a vizsgálatba.

Az eredmények egyértelműen megmutatják, hogy az első 20 helyen 19 európai, az utolsó 30 helyen túlnyomó többségében afrikai országokat találunk. Az első

helyezett, tehát étkezés szempontjából a legoptimálisabb ország Hollandia, míg Magyarország a 35. helyet foglalja el.

Angola 123. helyével, csak Etiópiát és Csádot előzi meg, kifejezetten rossz pontszámokat ért el a magas élelmiszerárak, az élelmiszerek változatossága, illetve a tiszta ivóvízhez való hozzáférés (a lakosság 50%-a, FAO), továbbá az alultápláltság terén. (OXFAM, 2014)

Ilyen mutatók mellett az ország elsődleges célja az elegendő mennyiségű, megfizethető, a lakosság számára a távoli tartományokban is hozzáférhető élelmiszer mennyiség biztosítása, a tiszta ivóvízhez való hozzáférés lehetőségének bővítése.

Az élelmiszerfogyasztással összefüggő betegségek egyelőre nem a fejlett gazdasággal rendelkező országok krónikus betegségeinek spektrumát ölelik fel, hiszen továbbra is az emésztőrendszert megbetegítő fertőző és parazitás betegségek jelennek meg legnagyobb arányban (akut hasmenéses betegségek, hastífusz, féregfertőzések)

Ezzel egyidőben világon az utóbbi években felértékelődött a funkcionális és bio élelmiszereknek a jelentősége. A legnagyobb területi részesedéssel Ausztrália és Óceánia rendelkezik 17.3 millió hektár biogazdálkodásra alkalmas földterülettel, Európa 11.5 millió hektárral, és Dél-Amerika 6.6 millió hektárral. Majd Ázsia 3.4 millió, Észak-Amerika 3 millió és Afrika 1.2 millió hektárral rendelkezik. (FIBL 2015)

A világ ökológiai gazdálkodásával kapcsolatos legfrissebb és legrészletesebb statisztikai feldolgozását a svájci FIBL és az IFOAM végzi.

A kiadvány szerint, a 170 országból begyűjtött adatokat összesítve, világviszonylatban dinamikus növekedés tapasztalható az egészséges élelmiszerek termelése tekintetében.

Az utóbbi években az organikus gazdálkodás egyre inkább előtérbe kerül Afrikában is. Jelentős lépés volt 2012-ben, a 2. Organikus Afrika Konferencián az Afrikai Organikus Hálózat (African Organic Network, AfrONet) megalapítása, majd 2016-ban intézményesítése. Az AfrONet feladata az Afrikában biogazdálkodásban termelő farmerek képviselője, az organikus művelés elterjesztése a kontinensen a népesség élelmiszerbiztonságának növelésével, a természetes (hagyományos) módszerek fenntartásával, az ökoszisztéma egyensúlyának megőrzésével, valamint a biodiverzitás védelmével.

A szervezet aktív résztvevője a téma legmagasabb szintű nemzetközi fórumainak, gazdasági, kereskedelmi és tudományos tanácskozásokon katalizálja az organikus élelmiszerek termelésével, forgalmazásával kapcsolatos egyezmények létrejöttét, ajánlásokat fogalmaz meg a módszer népszerűsítésére, a fenntarthatóság érdekében.

Az ENSZ Kereskedelmi és Fejlesztési Konferencia 2016-ban készült kiadványában ad átfogó képet az afrikai biogazdálkodásban rejlő szükségletekről, kihívásokról és lehetőségekről.

A 16 országban megkérdezett érintettek véleménye szerint a fő problémák a következők:

1. Állandó finanszírozási hiány, a termeléshez szükséges, külső forrásból származó tőke biztosítása akadályba ütközik.
2. Az érdekeltek nem megfelelő hozzáférése stratégiai fontosságú tényezőkhöz, mint például tanúsítványok, termelői szervezetek, kutatás, vagy eszközök beszerzése.
3. Korlátozott hitelgarancia mechanizmusok, az organikus termelés sajátosságait a kereskedelmi bankok nem képesek integrált módon kezelni.
4. Összehangolt erőfeszítés szükséges további adatgyűjtés révén a biotermék ágazat értékének felmérése érdekében. A finanszírozási problémák be kell hogy épüljenek a már meglévő és a jövőben induló programokba az organikus ágazat fejlődésének elősegítése érdekében. (UNCTAD, 2016)

Afrikán belül a FiBL adatbázisában sajnos Angola vonatkozásában nincs hozzáférhető adat az organikus művelésben résztvevő területek kiterjedését illetően.

Az azonban tény, hogy a jellemzően hagyományos módszerekkel termelő családi gazdaságokban ismeretlen a műtrágyázás, növényvédőszer, rovarirtók használata, a földterület bőségesen áll rendelkezésre, a folyók vize szennyezésmentes.

Az utóbbi egy évtized rapid gazdasági növekedése magával hozta azonban a fejlett mezőgazdaság által használt módszereket, amely miatt szükség lenne a belföldön nagyüzemi módszerekkel termelt élelmiszerek élelmiszerbiztonsági ellenőrzésére, a termelők tájékoztatása a vegyszerhasználat következményeiről éppúgy, mint az importált áruk vizsgálatára, amely szintén nem megoldott.

Szinte kizárólag az országban működő nemzetközi ENSZ szervezetek a FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) és az IFAD (International Fund for Agricultural Development) tesznek erőfeszítéseket a fogyasztók érdekében az elfogadható élelmiszerminőség biztosítására, kampányokkal, információval segítve a leginkább veszélyeztetett vidéki lakosságot.

Kiemelkedő az utóbbi évek biotechnológiai forradalma a gombatermesztés terén. A vadon termő gombák gyűjtésének nagy hagyománya van, azonban mára csak a falkban élők végzik, saját fogyasztás céljából.

A Tudományos és Technológiai Minisztérium Nemzeti Technológiai Központjának munkatársai 2014-ben Braziliában nyertek képesítést a gombatermesztés biotechnológiája terén.

Kínai tudósokkal együttműködve spórabankot hoztak létre, és kidolgozták azt a spóraszaporítási módszert, melyet a gombatermesztés iránt érdeklődőknek, vállalkozóknak továbbadva, 2017-től lehetővé válik az étkezési célú, vegyszermentes gombatermesztés.

2 Árak alakulása Angolában

Az exportra a termékek igen szűk köre (nyersolaj, gyémánt, kőolajszármazékok, gáz, kávé, fa és halászati termékek) kerül, ezen belül pedig meghatározó a kitermelt, még átalakításra sem kerülő nyersolaj dominanciája. A termelő szektor kifejezett aszimmetrikus fejlődése a gazdaság egészére nézve komoly veszélyt jelent, mivel nem megújuló erőforrásról beszélünk. A 2008 és 2016 közötti időszak exportárbevétele jelentősen visszaesett, ez visszavezethető az export termékek mennyiségi csökkenésének és az olaj világpiaci árának drasztikus visszaesésének.



1. ábra

Export értékének alakulása 2008-2016 között (ezer dollár)

Forrás: <http://hu.tradingeconomics.com/angola/exports>

Az ország saját termelése a gazdasági élet egyetlen területén sem képes önmagát kellő mennyiségű áruval ellátni. A telítetlen hiánygazdaság óriási mennyiségű importra szorul még azon az áron is, hogy így a fogyasztó jóval többet kénytelen fizetni a szükségleteinek kielégítéséért. Mivel a gazdaság fizetőképes, az áruk (további feldolgozás előtt álló köztitermékek, végső felhasználás céljából készült fogyasztási cikkek, valamint a fellendült ipari és kisebb részben mezőgazdasági célból felhasználásra kerülő gépek, berendezések, technológia) nagy mennyiségben érkeznek az ország kapuihoz, elsősorban a nagyvárosok tengeri kikötőibe (konténerhajók), illetve a fejlődő infrastruktúra révén közúton (a Dél-Afrikai Köztársaság és Namíbia felől), valamint kisebb volumenben légi úton az ország két nemzetközi repülőterére (Luanda, Benguela). A betelepülő külföldi vállalatok részben saját használatra, részben eladásra szánt termelőeszközeiket viszik az országba (pl. építőipari és bányaiipari nehézgépek, a közúti teherfuvarozásra használt tehergépjárművek). Az országba hagyományosan exportáló országok (Portugália, Brazília, USA) mellett az utóbbi évtizedben egyre nagyobb szerep jut a Dél-Afrikai Köztársaság, Dél-Korea, Argentína, és Kína árucikkeinek is. A kínai export különösen hatékony, nem csak a gépeket, de hozzá olcsó, szakképzett munkaerőt is exportálnak, államközi egyezmények útján hitelt folyósítanak, gazdasági tevékenységük gyorsasága és rugalmassága úgy tűnik, a versenytársakkal szemben jelentős versenyelőnyt nyújt számukra.

Ahogy a 2. számú grafikonon is jól látható, az import alakulása 2008 – 2016-os időszakban, szintén drasztikus visszaesést mutat, amely szintén az olaj világpiacon árára vezethető vissza.



2. ábra

Import értékének alakulása Angolában 2008 – 2016 között (ezer dollár)

Forrás: <http://hu.tradingeconomics.com/angola/imports>

Mivel az ország erőteljesen import kényszerben él, és maga az élelmiszerelőállítás elégtelen az ország ellátásához, emiatt az árak világviszonylatban is rendkívül magasak. Az élelmiszer árak alakulását a 1. számú táblázat szemlélteti.

| Élelmiszerárak | Kwanza/kg | Forint/kg |
|----------------|-----------|-----------|
| Rizs | 480 | 744 |
| Kukoricaliszt | 480 | 744 |
| Maniókaliszt | 250 | 387 |
| Cukor | 380 | 589 |
| Bab | 1200 | 1860 |
| Tészta | 500 | 775 |
| Csirke egész | 1000 | 1550 |
| Csirke comb | 800 | 1240 |
| Tejpor | 640 | 992 |
| | Kwanza/l | Forint/l |
| Étolaj | 900 | 1395 |
| | Kwanza/db | Forint/db |
| Tojás | 75 | 116 |

1.táblázat:

Élelmiszerárak Angolában 2016 első negyedév

Forrás:jornaldeangola.sapo.ao/economia/preco_dos_alimentos_em_queda alapján saját szerkesztés

https://www.angop.ao/angola/pt_p/noticias/economia/2017/1/6/

3 Anyag és módszer

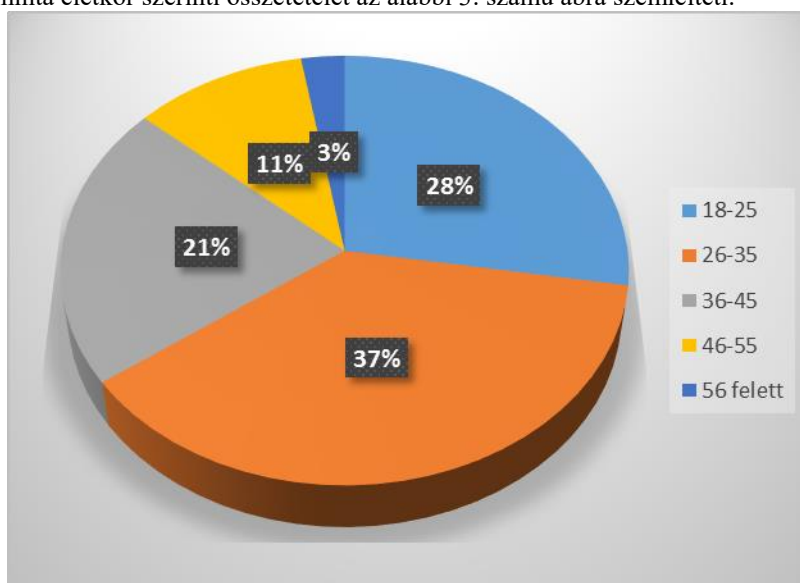
Kvantitatív kutatásunkat Angolában való megkérdezés jelentette, melyet 2017 február – március hónapokban végeztük Luandában, Angola fővárosában.

A kutatás egy saját szerkesztésű, előtesztelt sztenderdizált kérdőív segítségével történt, szóbeli megkérdezés alapján. Ügyeltünk arra is, hogy ne kerüljenek a kérdőívbe olyan kérdések, melyek csökkentenék, vagy megghiúsítanak a megkérdezettek válaszadási szándékát, a megkérdezettek saját egyéni véleményére, és személyes tapasztalatára alapoztunk.

A kérdőív feldolgozását SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 19.0 és az Microsoft Office Excel 2007 programokkal végeztük.

A kérdőíveket papír alapon juttattuk el a válaszadóknak, kérdezőbiztosok segítségével, akik angolai Universidade Cuito Cuanavale, Menongue hallgatói voltak. 557 db kérdőív került kitöltésre, a válaszadók közül 200 férfi, 357 nő volt.

A minta életkor szerinti összetételét az alábbi 3. számú ábra szemlélteti.



3.ábra

A válaszadók életkori csoportok szerinti százalékos megoszlása

Forrás: saját kutatás (2017)

4 Eredmények

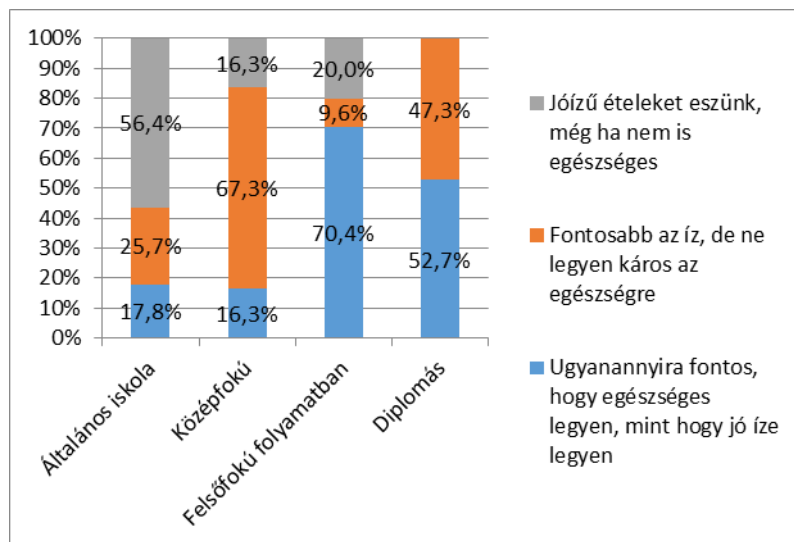
Angolában a kérdőívek feldolgozásával kapott adatok azt mutatják, hogy a megkérdezettek több mint 80%-a számára ismeretlen az egészséges étel, bioétel fogalma, a kis számú tájékozott válaszadó a fiatal diplomás vagy felsőfokú tanulmányokat folytató csoporthoz tartozik. A bioétel fogalom szűk körben ismert, jelentősége alulértékelt. Ez annak is köszönhető, hogy a megkülönböztető jelzés nem jelenik meg a termékek csomagolásán. Mivel az elmúlt évekig vegyszerezés nem történt, ezért a megkérdezettek 94 %-a nincs tisztában annak egészségügyi kockázataival.

A khi-négyzet próba eredménye ($p < 0,01$) jelentős eltérések állapíthatók meg a végzettségi szintek között az egészséges táplálkozás fontosságának megítélésében (4. ábra).

Az adjusztált reziduumok elemzése azt jelzi, hogy az általános iskolai végzettséggel rendelkezők jelentősen nagyobb arányban nem fordítanak kellő figyelmet az egészséges táplálkozásra: jóízű ételleket választanak – még akkor is, ha nem egészséges.

A középfokú végzettséggel rendelkezők nagyobb arányban úgy vélik, hogy fontosabb nekik az íz, de az élelmiszer ne legyen káros az egészségre.

A diplomával rendelkezők és a felsőfokú tanulmányaikat folytatók nagyobb arányban ugyanannyira fontosnak tartják, hogy az élelmiszer egészséges legyen, mint hogy jó íze legyen.



4. ábra.

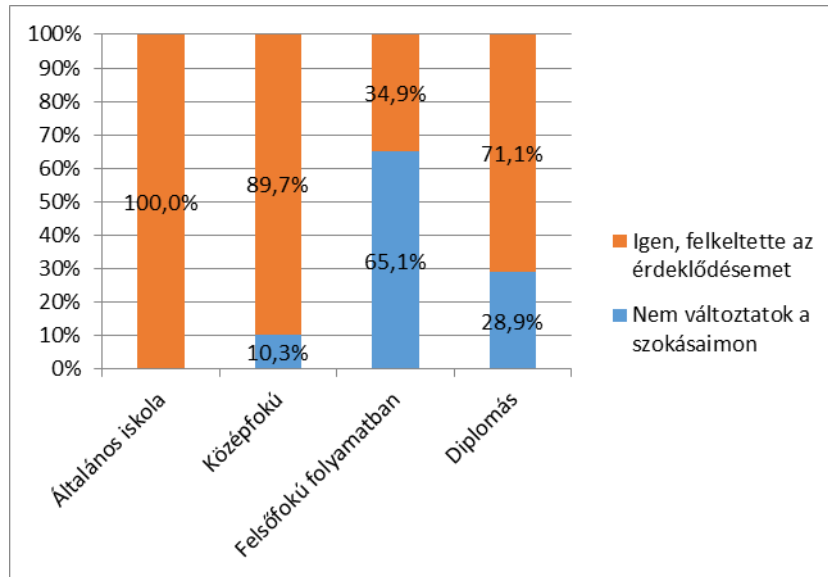
A megkérdezettek megoszlása az egészséges táplálkozás fontosságának megítélése alapján képzett három csoport szerint, végzettségi szintenként,

Forrás: Saját (2017)

A khi-négyzet próba eredménye ($p < 0,01$) jelentős eltérések állapíthatók meg a végzettségi szintek között a tiszta, egészséges élelmiszerek vásárlása iránt érdeklődő személyek arányában (5. ábra).

Az alap- és középfokú végzettséggel rendelkezők nagyobb arányban érdeklődésüket mutatták az egészséges élelmiszerek vásárlása iránt.

A felsőfokú tanulmányokat folytató személyek pedig nagyobb arányban nem változtatnának a táplálkozási szokásaikon.



5.ábra.

A megkérdezettek megoszlása az egészséges táplálkozás iránti érdeklődés alapján képzett két csoport szerint, végzettségi szintenként

Forrás: Saját (2017)

Kutatásunk során megállapítottuk, hogy Angolában a fogyasztók túlnyomó többsége a „bio” „öko” „organikus” fogalmakat nem ismeri, az organikus gazdálkodással előállított termékekkel nem találkozik, mert nincsenek megkülönböztetve, nem ismertek termesztésük körülményei. A lakosság ugyanakkor tájékozatlan a biotermékek kedvező élettani hatásait illetően.

Nincs olyan intézmény, amely az organikus termesztéssel előállított élelmiszert tanúsítvánnyal látná el, igazolva a fogyasztó felé a termék eredetét, biológiai értékét. Az importált élelmiszerek százalékos aránya igen magas, minőségüket korlátozottan vizsgálják. Az élelmiszerek nemzetközi összehasonlításban igen kedvezőtlenek (Oxfam tanulmány), az élelmiszerek részesedése a fogyasztói kosárból kiugróan magas, egyes társadalmi csoportokban akár a 75%-ot is elérheti. A hagyományos módon termelő gazdák azonban megfelelő támogatással (edukáció, piacra lépés segítése, szövetkezetek létrehozása) versenyképesek lehetnének az importált élelmiszerekkel, hiszen alacsony költséggel, helyben termelnek.

Az előrejelzések a biogazdálkodás folyamatos növekedését mutatják Afrikában. A módszer farmerek milliói és családjaik számára jelenthet kitörési lehetőséget a szegénységből. Ideális növekedési lehetőség Afrika számára, ahol a hagyományosan alacsony külső imput tökéletes alap lehet, amelyre a helyi kisbirtokos gazdaságok termelékenységének növelése, nagyobb rugalmasság és jövedelmezőség épülhet. Afrikában a termelés intenzifikációja elkerülhetetlen, azonban ezt organikus módon kell végezni, az ökoszisztéma fenntartásával, a természeti erőforrások (talaj, víz, biodiverzitás) védelmével, helyreállításával. Az ökomódszert alkalmazó helyi közösségek, gazdálkodók támogatásra szorulnak annak érdekében, hogy ez a korszerű mezőgazdasági módszer, annak minden lehetséges előnyével, minél inkább elterjedhessen az egész kontinensen.

Irodalomjegyzék

- [1] Kyle, Steven: A Comparative Analysis of Economic Development of Angola and Mozambique. Working paper – Development of Agricultural, Resource and Managerial Economics. Cornell University, Ithaca, New York 14853-7801 USA,
- [2] OXFAM (2014) Good Enough to Eat - The Food Index Forrás: <http://www.oxfam.org.uk/what-we-do/good-enough-to-eat>
https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/Good_Enough_To_Eat_Media_brief_FINAL.pdf
- [3] Gama, Jordan: Latest Developments in Organic Agriculture in Africa. In: Willer, Helga; Lernoud, Julia (szerk.): The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2017. FiBL; IFOAM. Forrás: <http://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2017.html>, Letöltve: 2017.március 12.
- [4] UNCTAD: Financing Organic Agriculture in Africa: Mapping the Issues. 2016. Forrás: unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdicted2016d6_en.pdf, Letöltve: 2017. február 20.
- [5] <http://hu.tradingeconomics.com/angola/imports> Letöltve: 2017.március 12.
- [6] <http://hu.tradingeconomics.com/angola/exports> Letöltve: 2017. március 17.

Dél-Alföldi régió vidékfejlesztése a helyi KKV-k segítségével falusi turizmuson keresztül

Mezei János Imre

Msc hallgató, Óbudai Egyetem
mezei.janos.imre@gmail.com

Hidvégi Anna

anna.hidvegi1@gmail.com

Absztrakt: Magyarországon csak úgy, mint az Európai Unió többi országában, a KKV-k foglalkoztatásban és értékkeremtésben betöltött szerepe igen jelentős. Éppen ezért kiemelkedően fontos, hogy minden országnak kialakuljon a maga kis- és középvállalkozásokat támogató szabályozási rendszere, mely képes a regionális eltéréseket is megfelelő módon kezelni. Jelen tanulmány célja a Dél-alföldi régió helyzetének vizsgálata, mely földrajzi méretéhez képest viszonylag kevés KKV-vel rendelkezik, és ez a relatív hiány sajnos a régió munkaerő-piaci helyzetén és gazdasági teljesítményén is megmutatkozik. A tanulmány a szabályozói környezet ismertetésén túl a lokális társadalmi, infrastrukturális és gazdasági helyzetet is bemutatja, majd igyekszik megoldást kínálni a jelenlegi szuboptimális helyzetre a falusi turizmus intézményének bevezetésével.

Kulcsszavak: Magyarország, Dél-alföldi régió, KKV, falusi turizmus, vidékfejlesztés

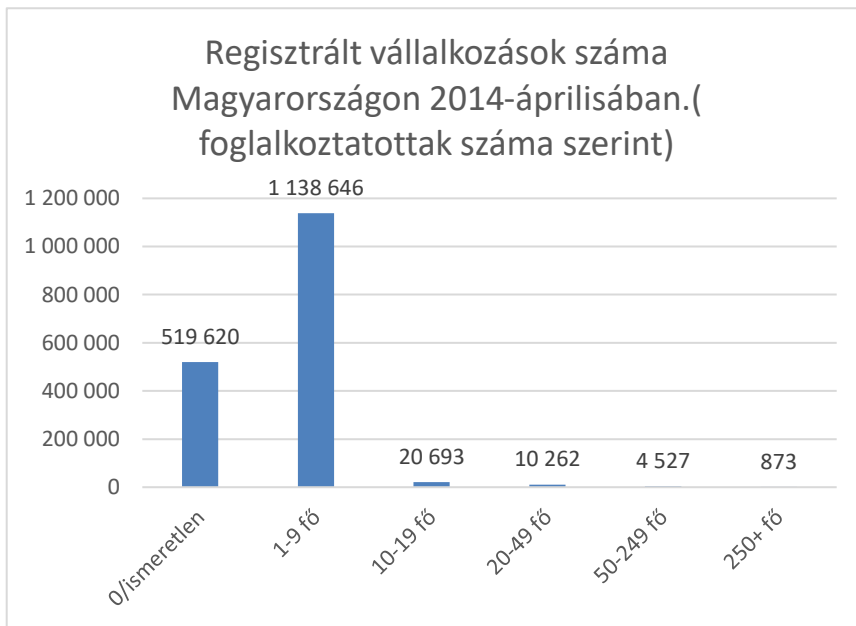
1 Szakirodalmi áttekintés

2014 áprilisában Magyarországon 1694621 regisztrált vállalkozás volt, ebben az adatban szerepelnek a bár regisztrált, de tényleges működési tevékenységet nem végző vállalkozások is. A vállalkozások megoszlása a foglalkoztatás szerint:

- 0 fő vagy ismeretlen létszámú 519620 vállalkozás,
- 1-9 foglalkoztatott 1138646 vállalkozás,
- 10-19 főig 20693 vállalkozás 20-49 főig 10262 vállalkozás
- 50-249 foglalkoztatott esetén 4527 és a

- nagyvállalati, tehát a 250+ foglalkoztatott esetében 873 db vállalkozás. (2014. április)

Ez jól mutatja, hogy a vállalkozások 99,94%-a Magyarországon kis- és középvállalkozás. A foglalkoztatottak számát figyelembe véve pedig elmondhatjuk, hogy a foglalkoztatottak 74%-a dolgozik a KKV szektorban (Lazányi, 2013a, 2012)

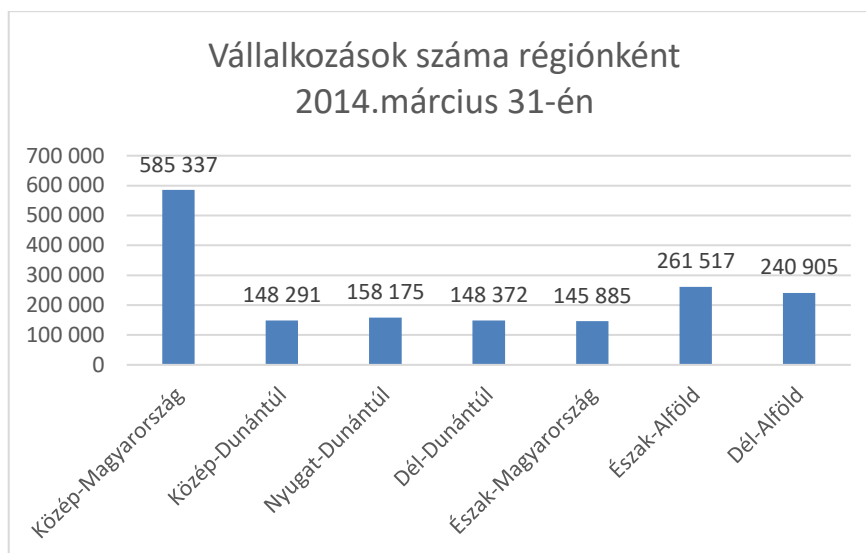


1. ábra

Regisztrált vállalkozások száma Magyarországon 2014 áprilisában (foglalkoztatottak szerint)

Forrás: KSH 3. 2. 6. 1-es idősoros táblája alapján

Területi megoszlásban is igen komoly eltérések tapasztalhatók Magyarországon a vállalkozások száma szerint. Egyértelműen kiemelkedik a Közép-Magyarországi régió, a fővárosnak köszönhetően itt kétszer több vállalkozás található, mint bármely más régióban. Ezután a két alföldi régió következik a KKVk számát tekintve. Az Észak-alföldiben 261517 db, míg az általunk vizsgált Dél-alföldiben 240905 db KKV van. Ez komoly különbség a többi régióhoz képest, ami azonban részben betudható annak, hogy a valószínűsíthetőleg inaktív vállalkozások száma lényegesen magasabb ezekben a régiókban, mint a többi régióban. 2012-ben a KKV-k adták a bruttó hozzáadott termék 55. 2%-át, 2012-ben árbevétel szempontjából pedig 58% köthető a KKV-hoz. (KSH)



2. ábra

Vállalkozások száma régiónként 2014. március 31-én

Forrás:KSH 6. 3. 2. 1. 2-es idősoros területi táblázat alapján

A Dél-alföldi régió méretéhez képest viszonylag kevés KKV-vel rendelkezik, és ez a relatív hiány sajnos a régió munkaerő-piaci helyzetén és gazdasági teljesítményén is megmutatkozik.

A tanulmány célja, hogy ennek a hátrányos helyzetű régióknak a helyzetét gazdasági, jogi, társadalmi és szabályozói szempontból megvizsgálva olyan piaci lehetőségeket azonosítson, melyek kiaknázása révén a KKV-k száma és ez által a régió gazdasági ereje is növelhető.

Azért kerültek a KKV-k a kutatás fókuszába, mert jelentőségüket, regionális fejlődésben, jólétben betöltött szerepüket számos tanulmány bizonyítja (Lazányi, 2014a, 2014b, 2017).

Szabályozói környezet

Két jogszabályt emelnénk ki. Az első¹, amelynek 2010-es megváltoztatása nagyban hozzájárul ahhoz, hogy a falusi turizmusban egyre több vállalkozási potenciált lássanak az emberek. Ezen jogszabály főként a kistermelőkre és a falusi

¹ 52/2010. (IV. 30.) FVM rendelet

vendégasztal nevű szolgáltatás kínáló személyekre vonatkozik. A kistermelőkre vonatkozó rész kimondja, hogy a kistermelő az általa előállított alapterméket és az abból készített kismennyiségű élelmiszert közvetlenül a vég fogyasztónak eljuttathatja a gazdasága 40km-es körzetében. Ezáltal a vendégek a helyben készült, friss ételekhez juthatnak hozzá. A falusi vendégasztal szolgáltatás a hagyományos házias ételek bemutatása közterületnek nem minősülő területen. A falusi vendégasztal befogadóképességét a 2008-as jogszabályban 15 főre korlátozták, a 2010-es módosítás eltörölte ezt a létszámkorlátot. Így tehát, aki falusi vendégasztal szolgáltatást üzemeltet, meg tudja vásárolni a kistermelőktől a hagyományos termékeket és így a kistelepülésekben is könnyen megoldott a turisták étkeztetése, továbbá számuk nem korlátozott.

A 2012-ben megváltoztatott másik jogszabály² egy teljesen más szempontból befolyásolja a falusi turizmus és az ahhoz kapcsolódó vállalkozások helyzetét. Megszüntették a kötelező minősítést a szálláshelyek és szolgáltatások számára, majd ezután egy új, önkéntes, a „Nemzeti Tanúsító Védjegy” rendszerét hozták létre. Ennek a védjegyrendszernek az a célja, hogy mindenki megfelelő minőségű szállásban és szolgáltatásban részesüljön, tehát egyfajta „garanciát” jelez. Miután önkéntes rendszerről beszélünk, ez senki számára sem kötelező, viszont aki vállalkozik a védjegyrendszerben történő minősítésre és meg is felel az előírt követelményeknek, az jogi védeltséget élvezhet. A védjegyrendszer ötféle szálláshely típust különböztet meg, sajátos jelképekkel

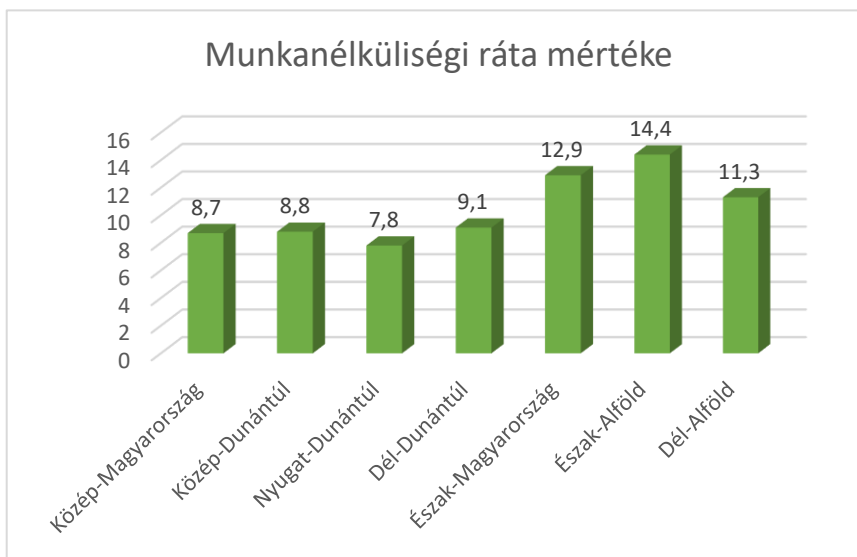
- falusi szálláshely: napraforgó,
- kemping: csillag vagy üdülőtelep-osztály,
- üdülőháztel: Hotelstars,
- szálloda: Hotelstars,
- magánszállás: korona.

Minden szálláshely típusnál értékeli a lakóhely és a kapcsolódó helységek felszereltségét az alapszolgáltatásokat, valamint a kiegészítő szolgáltatásokat. A minősített szálláshelyekről a minisztérium külön adatbázist hoz létre. Ezzel könnyen nyomon követhető a rendszer, valamint lehetővé teszi az esetleges olyan szálláshelyek kiszűrését, akik jogosulatlanul próbálnak visszaélni a minősítéssel, megtévesztve a gyanútlan fogyasztókat. Ennek a minősítésnek viszont meglehetősen drága költségei vannak, amelyek szálláshely típustól függően eltérőek, valamint a minősítés után éves védjegyhasználati díjra kötelezik a szállásadót. Ezen költségek felmerülése könnyen azt eredményezheti, hogy a minősítési rendszert kevesen fogják igénybe venni, amely történetnek a vége akár az is lehet, hogy ismét kötelezővé válik.

² 45/1998. (VI. 24.) IKIM rendelet a kereskedelmi és a fizető vendéglátó szálláshelyek osztályba sorolásáról, valamint a falusi szálláshelyek minősítéséről

Társadalmi környezet

Fontos társadalmi jellemző a térség munkanélküliségi rátája. Érdekes lenne egy kis európai kitekintéssel a munkanélküliség-foglalkoztatás kérdéskörében a minimálbér mértékét is megvizsgálni (Othman et al. , 2017). Borzán (2014, 2015) több tanulmányában a munkanélküliség, a népsűrűség és az urbanizáció közötti - centrum-periféria területi egységekre is kivetíthető - összefüggést emeli ki a társadalmi környezet elemei közül. A Dél-Alföldi régió beletartozik a három legmagasabb munkanélküliséggel küzdő térségek csoportjába. A magas munkanélküliségi arány hosszútávon elvándorlást, valamint szociális elégedetlenséget és a bűnözés növekedését okozhatja. Ezért is fontos pont a turizmus fellendítése, mert a mezőgazdasági technológia egyre rohamosabb fejlődése miatt kevesebb emberre van szükség az ágazatban. A térségben főként a kisebb falvakban a mezőgazdasági munkálatok jelentik a bevételek forrását. A turizmus fellendülésével, számos újra munkahely teremtésére nyílna lehetőség, ezzel biztosítva a térség jövőjét és a munkanélküliség arányának és az elvándorlás csökkenését.



3. ábra

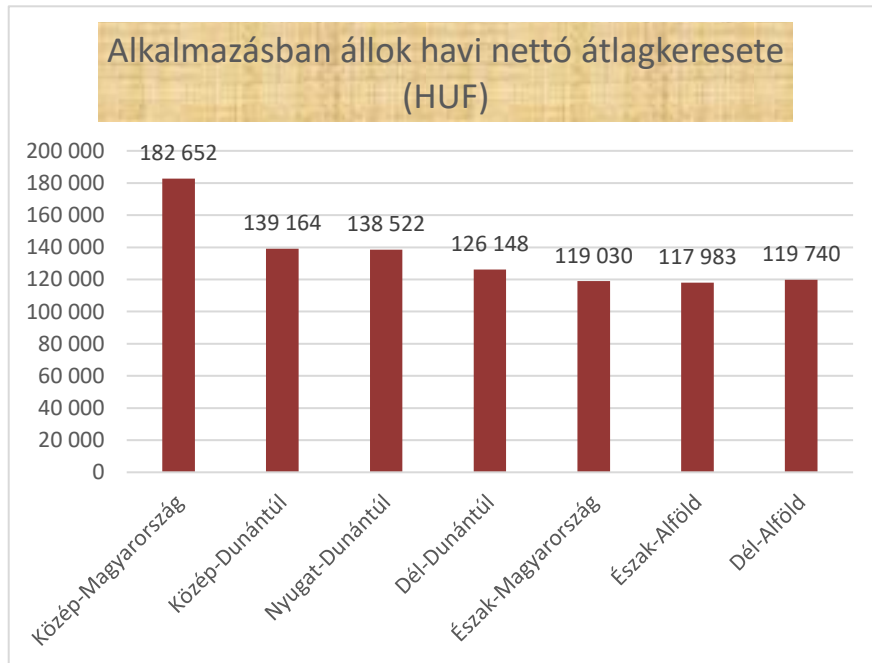
A Munkanélküliségi ráta mértéke 2013

Forrás: KSH 6. 2. 1. 11 -es idősoros területi táblázat alapján

Másik fontos szempont a nettó átlagkereset, ahol igen kontrasztos eltérés tapasztalható a három kritikus régióban. A Dél-Alföld, Észak-Alföld és Észak-Magyarország régiókban az emberek 15-30-40 ezer forinttal kevesebbet keresnek, mint a többi régióban élők. Ezért szükséges lenne, az itteni fizetési szinteket felemelni hozzájuk, ennek egy megfelelő módja a turizmus beindítása és fejlesztése.

KKV indításánál is egy fontos szempont, hogy az e régióban élő emberek „kisebb” kereseti szinttel is beérik, amelyet később fellehet emelni a többi régiós átlaghoz. Ezen kereseti szinteket tudja torzítani a szürke és a feketegazdaság, amely feltételezhetően a három kiemelt régióban lényegesen magasabb arányban van jelen, mint a többi régiókban. (KSH2, 2008)

A régió társadalmi hátterének vizsgálatánál fontos azt is figyelembe venni, hogy a viszonylagos szegénység és a magas munkanélküliség miatt nagyobb vállalkozási hajlandóság, és ezzel együtt a kockázatkerülés is, mint máshol Magyarországon. Ezek a személyes jellemzők pedig nagyban hozzájárulhatnak a térségben a KKVk számának gyarapodásához, és hosszú távú sikerességükhöz (Lazányi, 2013b)



4. ábra

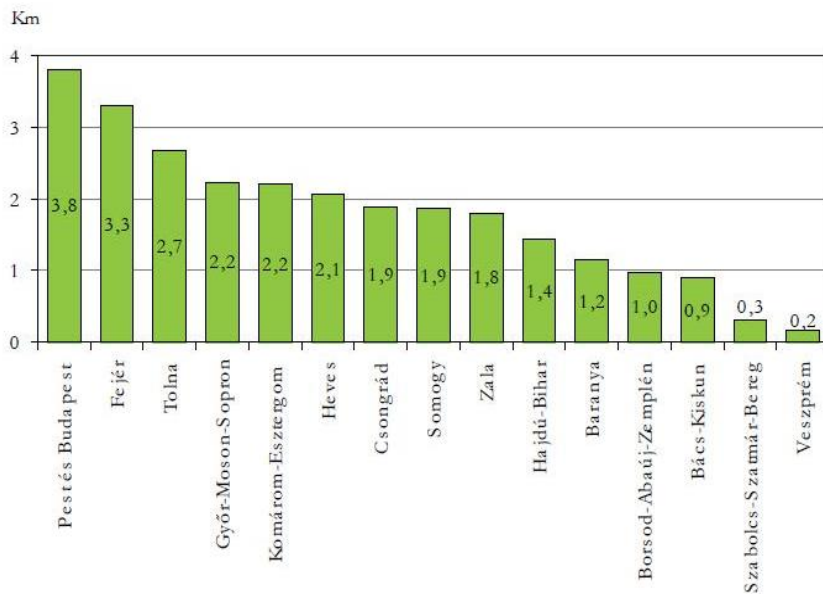
Alkalmazásban állók havi nettó átlagkeresete

Forrás:KSH 6. 2. 1. 16-os idősoros területe tábla alapján

Érdeemes megjegyezni, hogy a munkanélküliségi helyzet, a szegénységi statisztikák és a hátrányos helyzetű csoportok társadalmi helyzetének javítása a vállalkozások speciális formáitól is egyre inkább várható a jövőben, melyre a Hotel Panda vagy a Fruit of Care vállalkozások már működő jó példák (Szegedi et al. , 2016a; Szegedi et al. , 2016b).

Technikai infrastrukturális környezet

Fontos technológiai kérdés a közúthálózat. KKV szempontból gyorsabb anyagbeszerzést, kisebb amortizációt és kisebb logisztikai költségeket eredményez egy fejlett úthálózat. A turizmust helyszínének megválasztását is befolyásolja, hogy - főleg a nyugat felől - személygépjárművel érkező turistákat jelentős mértékben befolyásolják, hogy hova tudnak eljutni autópályák és nagyobb főutak segítségével, ezáltal minimalizálni az útidőt. Belföldön még fontosabb szempontnak tartom, mert a kérdőíves kutatásunk eredményeképpen a válaszadók több, mint fele 59,2%-a utazna személyautóval mindösszesen 13,6%-a vonattal és 27,2% egyéb közlekedési módszer segítségével, amely nagy valószínűséggel szintén közúton történő közlekedést jelent(busz,kerékpár,motorkerékpár). Ezzel szemben igencsak komoly elmaradások találhatók a vizsgált régióban, különösen Bács-Kiskun és Békés megyében. Békés megyében másik három megyéhez (Nógrád, Vas, Jász-Nagykun-Szolnok), hasonlóan 2011-ben nem volt található gyorsforgalmi út. Az ilyen szintű gyorsforgalmi úthálózat, az elmaradása komolyan visszavetheti a térség iránti keresletet, mert a fogyasztó csak lassabban és rosszabb minőségben a személygépjárművét nagyobb amortizációnak kitéve tud csak eljutni.

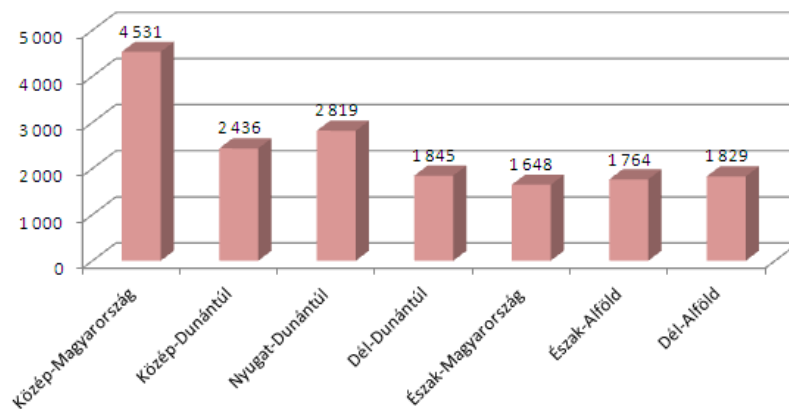


5. ábra
100km² jutó gyorsforgalmi utak hossza

Forrás:KSH

Gazdasági környezet

Egy főre eső bruttó hazai termék (GDP), amelyet kis túlzással az átlagos életszínvonal jellemzésére is használhatunk. Ebben az értékben 4 régió igencsak hasonló teljesítménnyel szerepel átlagos szinten szinte csak 1-2%-os eltéréssel, viszont a két nyugati és a Pesti régió irányába nagy mértékben elborul a mérce természetesen ez köszönhető annak, hogy lényegesen magasabb átlagkereset, valamint fejlettség jellemzi ezen térségeket.



6. ábra

Egy főre jutó GDP értéke 2011-ben

Forrás:KSH 6. 3. 12-es területi idősoros táblája alapján

2013-ban a Dél-alföldi régióban az összes több napos utazás tekintetében 5533 ezer napot töltöttek el a turisták az összes magyarországi 59896 ezer napból ez 9,24%-os részesedést jelent a régióknak, ezzel a 3. legkevesebb napot töltik el itt az emberek a régiók közül.

A legfontosabb dolog, ha turisztikai vállalkozás szeretnénk létrehozni - főleg falusi turizmusban -, hogy felmérjük a környezetet és az adott lehetőségekhez mérten jó ötletekkel kis beruházási költségű vállalkozásokat valósítsunk meg. A jó ötlet önmagában azonban nagyon sok esetben nem elég, mert egyes ötletek megvalósításához igen komoly tőkére van szükség. Az egyik legjobb mód erre a pályázati lehetőségek kihasználása. A 2007-2013-as EU-s pályázati időszakban az egyik ilyen jellegű pályázati forrás volt a „Fiatalok vállalkozóvá válása a konvergencia régiókban”. Ez a pályázat azt célozta meg, hogy azok a 35 év alatti fiatalok, akik a konvergencia régióban szeretnék vállalkozást indítani pályázhattak a keretösszegekre mindössze 10% önerő felmutatásával, a pályázható keretösszegek egyéni esetben 3 millió HUF, míg társas vállalkozás esetén 6 millió HUF volt. A 2014-2020 pályázati időszakban az állam a 7500 milliárd forintos forrásnak 60%-át gazdaságfejlesztésre szeretné fordítani, ebből közvetlenül 15%-ot

a KKV-k fejlesztésére. (Jaras, 2014). Ez alapján a következő hat évben igen komoly fellendülésre lehet számítani ezen szektorban.

2 Anyag és módszer

A tanulmányban eddig bemutatott jellemzők fényében levonható az a következtetés, hogy a régió számára elengedhetetlenül fontos minél több profitábilis KKV létrehozása és működtetése, valamint az is, hogy ezeknek nem elsődlegesen ipari profilúaknak kell lenniük. Kézenfekvő módon adódik a térség adottságait kihasználó szolgáltatási szektorban tevékenykedő vnedéglátással és falusi turizmussal foglalkozó helyek üzemeltetése.

Ennek megfelelően kutatásunkban arra a kérdésre kerestük a válszt, hogy van-e megfelelő fizetőképes kereslet a Dél-alföldi régió, mint turisztikai célpont iránt hogy az további KKVk alapítását indokolja és hosszú távú profitábilisát tegye lehetővé a régióban.

Kutatásunk során több alkérdésre próbáltunk választ találni. Az első kérdés, hogy az általunk megkérdezett fiatal, főként 18 és 30 év közötti személyeknél egyáltalán van-e igény a falusi turizmusra, illetve milyen formában igényelnék azt. Második kérdés, hogy amennyiben igen, akkor milyen szolgáltatásokat várnának el a potenciális célszemélyek. Kutatásunk során igyekeztem arra is fényt deríteni, hogy kapcsolódik-e a kutatásban részt vevők fejében a Dél-Alföldi régióhoz hungarikum³és ha igen, akkor a hungarikumok közül tekinthető-e bármelyik is tradicionálisan Dél-alföldinek.

Kutatás módszertana és résztvevői

Kutatási módszertanunknak az online kérdőíves kutatást választottuk. A kérdőív a válaszadók alapvető demográfiai adatait feltáró kérdések mellett 4 db feleletválasztós és 2db ötfokozatú Likert-skálás kérdésből állt. A kérdőívet két évben 2011-ben, majd 2013-ban, mindösszesen 150 személlyel töltöttük ki. A két kérdőív között egyedül a kívánt szolgáltatásokkal kapcsolatos kérdés formájában volt különbség (amit később jelezni is fogok). A minta a jellemzői (minta nagysága, gender, végzettség) alapján nem tekinthető reprezentatívnak, de bizonyos összefüggések feltárására, a hipotézisek vizsgálatára alkalmasnak ítéltető.

³ A közösségi oltalom alatt álló **hungarikum** különleges, egyedi, jellegzetes, csak [Magyarországra](#) jellemző dolog, amelyről a [magyarok](#) ismertek a világban. A magyar nemzeti értékekről és a hungarikumokról szóló 2012. évi XXX. törvény, ami 2012. július 1-jével lépett hatályba, pontosan meghatározza, hogy mi is számít hungarikumnak

A kitöltők 55% nő és 45% férfi. Végzettség szempontjából a kitöltők 4,17%-a rendelkezik legfeljebb 8 általános végzettséggel 70%-uk érettségivel és 25,83% felsőfokú végzettséggel. Vizsgálatunk szempontjából e megoszlás kedvező, tekintve, hogy a KSH adatai szerint Magyarországon főleg a középfokú végzettséggel rendelkezők nyaralnak, és csupán kisebb részben a felső fokú végzettséggel rendelkezők, akik még a jelenlegi gazdasági helyzetben is inkább megengedhetik maguknak, hogy külföldön töltsék nyári szabadságukat

A megkérdezettek életkorának számtani átlaga 21,89 év, tehát megközelítőleg 22. Kutatási célközönségnek azért ezt a korosztályt választottuk, mert az idősebb célcsoportoknál valószínűsíthető, hogy eleve nagyobb érdeklődést mutatnak az efféle turizmus iránt, mert többet tapasztalták meg a hagyományos, régi módi életet és ezzel érzelmileg jobban kötődnek hozzá, mint a fiatalabb generáció. Azért fontos a fiatal generáció véleménye és álláspontja, mert 10-15 év múlva már ők nevelik a következő generációt, amely szocializációs folyamatokban tudást és értékeket fognak átadni (Marosi 2014a, 2014b, 2014c) és ha most őksem tapasztalják meg vagy nincs rá igényük, akkor a falusi turizmus szép lassan elhalványul és kudarca van ítélve.

3 Eredmények

Kereslet

A felmérés eredménye szerint a megkérdezettek 64,17% válaszolta azt, hogy az elkövetkezendő 2 évben tervezi, hogy részt vesz falusi turizmusban és csak 35,83% azt, hogy nem. Következő felmérési kérdés a régió iránti kereslet felmérése Mindkét kutatási időszakban a hét régió közül lehetett kiválasztani. 2011-ben 20,87%, míg 2013-ban 19,16% választotta a Dél-alföldi a régiót, tehát történt egy kis visszaesés, de mindkét esetben a régió a 4. népszerűségi helyet szerezte meg. Az első helyen Észak-Magyarország szerepelt a népszerűségi listán. Ennek tükrében elmondhatjuk, hogy az első kérdésre pozitív válasz érkezett a válaszadóktól.

Mérvadó még, hogy mennyi időt terveznek eltölteni a vendégek az adott szállás helyen, erre átlagosan 3,75 éjszaka eredményt kaptunk. Ez azt jelenti, hogy akik részt szeretnének venni a falusi turizmusban, azok több, mint egy hétvégét szeretnének eltölteni, tehát vagy egy ünneppel nyújtott hosszúhétvégét, vagy erre a célra szabadnapot használnak fel. Ez egy igen fontos tényező, mert ennek tudatában kell felépíteni a programterveket és attrakciókat, hogy minden napra jusson valami interaktivitás a vendég számára, ami magával ragadja és lenyűgözi, ezáltal visszajáró vendéggé válik. , és A legjobb marketing a szájhagyomány útján terjedés, amikor a jó élményeket elterjeszti ismerősei között, mert az emberek hamarabb hisznek egy olyan személynek, akiben megbíznak.

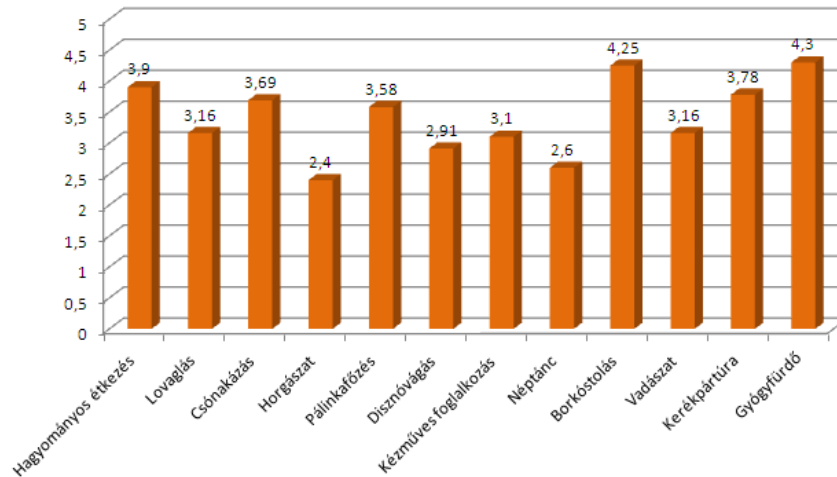
Szolgáltatások

Minden vállalkozás indításához szükséges felmérni, hogy milyen szolgáltatási irányba éri meg vállalkozni. A kérdőívben az érdeklődés behatárolása után a szolgáltatások keresletének meghatározása következett. Ezt 2011-ben oly módon dönthették el a megkérdezettek, hogy a felsorolt szolgáltatások közül négyet kiválaszhattak. Ekkor a következő eredmények születtek:

1. Hagyományos étkezés 52,17%,
2. Pálinkafőzés 40,87%,
3. Néptánc 36,52%,
4. Gyógyfürdő 32,17%.

A százalékos értékek az adott szolgáltatást választók teljes sokasághoz viszonyított arányát mutatják.

2013-ban a módszertant megváltoztattuk, itt a válaszadók 1-5-ig tartó skálán értékelhették, hogy mennyire érdekli őket az adott szolgáltatás. Itt meglepő eredmény született, ugyanis az első helyet a gyógyfürdő szerezte meg 4,3 ponttal, (kisebb, mint 1-es szórás mellett, ami csak erre az egy szolgáltatásról elmondható). Második helyen végzett a Borkóstolás 4,25-el. Míg a 2011-es kutatás győztese a hagyományos étkeztetés volt, most a harmadik legkeresettebb szolgáltatásként jelent meg 2013-ban 3,9-ponttal.



7. ábra

Szolgáltatások iránti kereslet, 2013

Forrás: Saját szerkesztésű anyag alapján

Ezekből az adatokból jól leszűrhető, hogy a fogyasztók számára a legfontosabb egyértelműen az étkeztetés és a gasztronómia. Az összes szolgáltatás rendelkezésre

állása esetén a kényelmi és gyógyprogramok élvezik a hangsúlyt. Ez annak is köszönhető, hogy manapság már a elég fiatal korban elkezdnek az emberek érdeklődni egészségük megőrzése iránt.

Hungarikumok

Hungarikumok esetén mindig termékről, beszélünk és nem szolgáltatásról, ezt azért fontos kifejtetni, mert sok hungarikum esetén egyben tájegységhez kötöttségről beszélünk. Sajnos a megkérdezettek egy kivételével nem tudtak az általunk vizsgált tájegységhez kapcsolódó hungarikumot megnevezni.

Amikor azonban a régió hungarikumai más, akár speciális régiókhoz szorosan nem kötődő termékekkel együtt voltak felsorolva, akkor azonban pozitívan értékelték őket a válaszadók.

A hungarikumok közül a népszerűségi versenyben első helyen végzett igen komoly értékkel 4,53-al a Túró Rudi⁴(0,88-as szórás mellett). Ezt az érdeklődés valószínűleg mindenki a gyerekkorára vezeti vissza, valamint arra, hogy egy olcsó termékről lévén szó, amely nem tartozik a luxus cikk kategóriába. Második helyen a Tokaji aszú (bor) 4,34 ponttal 0,97-es szórás mellett. Az aszút követi a Egri Bikavér (bor) 4,025-el ugyanúgy 0,97-es szórással. Számomra ezen eredmények meglepőek voltak, hogy a legnagyobb magyar hungarikumnak számító pálinkák közül egyiknek sem sikerült a legkeresettebb háromba kerülnie.

Ennek számos oka lehet, véleményünk szerint az egyik az, hogy ezen pálinkáknál népszerűbbnek tartják a „házi” pálinkákat, amelyeket saját maguk otthon készítenek el. Ezzel szemben a borok elkészítése már egy sokkalta komplikáltabb feladat, így sokalta kevesebb háztartásban történik házi elkészítése. Összességében elmondható, hogy a régióban elérhető hungarikumok kevésbé ismertek és népszerűek, tehát ezek marketingjén javítani kell, a jól teljesítő hungarikumokat pedig nagyobb intenzitással forgalmazni.

Összegzés

A kutatásunk célja az volt, hogy felmérjük, milyen jövőjevan jelenleg a dél alföldi régióban a falusi turizmusnak, azazvan-e rá kereslet a fiatal (Y generáció) korosztályban. A kutatási eredmények alapján elmondható, hogy jelenleg nem a legkiemelkedőbb pozícióban van a régió, a fiatalabb korosztályban azonban lenne rá kereslet. Az igény inkább rövidebb idejű, rekreációs célú ott tartózkodásokra mutatkozik, mivel kevésbé ismertek, elismertek a régió hungarikumai, ezért nem feltétlenül ezeken keresztül kell közelebb hozni az érdeklődőket a falusi

⁴ *Túró Rudi* tehén túróból, esetleg vajból vagy tejszínből, cukorból stb. , különböző ízesítőanyagok hozzáadásával, csokoládé- vagy kakaómassza bevonatta készített, közel hengeres alakú desszert jellegű sajt készítmény

turizmushoz hanem pl. házi készítésű sajtokkal és azok saját kezű elkészítésének lehetőségére. Az igény tehát ha mérsékelten is, de meg van; és ennek köszönhetően a Dél-Alföldi régió jövőbeni gazdasága lényegesen fellendülhet a turizmus segítségével. Új munkahelyek teremthetnek, valamint emelkedhet az átlagkereset és az életszínvonal is. Ezek megvalósulásához azonban szükség lesz új KKVk létrehozására és fokozott aktivitásukra, valamint elengedhetetlen a regionális hungarikumokat népszerűsítő extenzív marketing tevékenység is.

Felhasznált irodalom

- [1] Borzán, A. (2014): A Magyar-román inter regionalizmus közgazdasági összefüggéseinek módszertana. 56. Georgikon Napok. Évfordulók-trendfordulók: Festetics Imre születésének 250. évfordulója: Keszthely:Pannon Egyetem Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar, pp. 72-78.
- [2] Borzán, A. (2015): "Nyugat és Kelet", avagy Románia területi differenciáltsága. Journal of Central European GreenInnovation3:(1) pp. 81-96.
- [3] Falusi és AgroturizmusSzövetsége: www.fatosz.hu
- [4] G. Othman, Szira Z. , H. Alghamdi, Varga E. : Analysing employment-unemployment in the EU with respect to minimal wage. In: Varga Erika (szerk.) Tudomány a kortárs térben (Science in the contemporary space): Interdiszciplinaritás mint lehetőség a kortárs tér megformálására (Interdisciplinarity as an opportunity for shaping the contemporary space) . 237 p. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó, 2017. pp. 157-178. (ISBN:978-963-269-624-9)
- [5] Jaras. (2014). <http://www.jaras.info>. Forrás: <http://www.jaras.info.hu/20140517/veglegesitette-a-kormany-a-2014-2020-as-unios-ciklus-operativ-programjait.html>.
- [6] Központi Statisztikai Hivatal(KSH):www.ksh.hu
- [7] KSH2(2008).http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2008/2008_02/2008_02_113.pdf.
- [8] Lazányi, K. (2012): Study for nothing? Literature overview of labour market opportunities for individuals with tertiary education, in: Michelberger, P. (Ed.) FIKUSZ 2012 Budapest:Óbudai Egyetem, 37-46.
- [9] Lazányi, K. (2013): What lays in the background of labour market imbalance? The overview of the economists' situation, MunkaügyiSzemle57:(3), 50-62.

- [10] Lazányi, K. (2013b): What is entrepreneurship? *EregetProfile*7:(2) pp. 15-19.
- [11] Lazányi, K. (2014a): Entrepreneurs of the future. *Serbian Journal of Management* 9:(2) pp. 149-158. (2014)
- [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: *IMKSM2014*. pp. 55-64.
- [13] Marosi,I. (2014a):The Value Creating Role of Family Socialization in Operating Family Businesses,in:Csata,A. – Fejér-Király,G. – György,O. – Kassay,J. – Nagy,B. – Tánczos,L. J. (Eds.)(2014):Challenges in the Carpathian Basin. Global challenges,local answers,Risoprint,Cluj-Napoca
- [14] Marosi,I. (2014b):The Role of Family Values in the Knowledge Transfer between Generations (in Hungarian),XXI. SzázadTudományosKözlemények,ÁltalánosVállalkozásiFőiskola,Budapest ,2014/30,121-132.
- [15] Marosi,I. (2014c):The Family as a Place of Tacit Knowledge Transfer (in Hungarian), in:TakácsnéGyörgy,K. (Ed.)(2014):XIV. Nemzetközi Tudományos Napok publikációi,Károly Róbert Főiskola,Gyöngyös
- [16] Simionescu, M. , Lazányi, K. , Sopková, G. , Dobeš, K. , Balcerzak, A. (2017): Determinants of Economic Growth in V4 Countries and Romania. *Journal of Competitiveness* 9:(1) pp. 103-116. (2017)
- [17] Szegedi, K. , Fülöp, Gy. ,Bereczk, Á. (2016a). Relationships between Social Entrepreneurship, CSR and Social Innovation: In Theory and Practice. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 10(5), pp. 1402-1407.
- [18] Szegedi, K. , Fülöp, Gy. ,Bereczk, Á. (2016b). Social Innovation in the Hungarian Business Sphere. *International Journal of Learning and Change*, 8(3-4), pp. 261-277.

Új tudás validálása: a validálás alkalmazása e-learning környezetben

Nagy Gábor Zsolt

PhD hallgató, Óbudai Egyetem, Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai
Mérnöki Kar, Biztonságtudományi Doktori Iskola
nagygzs@gmail.com

Absztrakt: „A tudás nem hatalom. A tudás alkalmazása a hatalom. A tanulás haszontalan. A validált tanulás minden” (Kos, 2016). A validált tanulás koncepciója a Lean Startup folyamatokban keletkezett. A validált tanulási ciklusok megerősítik vagy elutasítják a főbb üzleti hipotéziseket. Ahelyett, hogy vakon bízunk az üzleti ötletünkben, építünk egy gyorsan kiadható terméket és használunk speciális mérőeszközöket az ellenőrzésre. Ezt a folyamat könnyen felhasználható a mindennapi életünkben, de jelen kutatás az elektronikus oktatásban fogja felhasználni a validált tanulási módszereket.

Kulcsszavak: validated learning, e-learning, lean biztonság

1 A validált tanulás

Az elektronikus tanulástámogató eszközök komoly szerepet játszanak az egyén tanulási folyamataiban és annak eredményességében (Green, 2010). A kutatások középpontjában az elektronikus tanulás hatékonyságával, módszereinek megfelelőségével kapcsolatos vizsgálatok állnak. A hazai és nemzetközi kutatások egy jelentős részében az elektronikus módszertani eszköz (a tananyag tartalmának és formátumának) megfelelőségét vizsgálják a kutatók (Palfrey, Gasser, 2010). A korunkra jellemző szüntelen és gyors változások a kis- és nagyvállalati, valamint a felsőoktatás intézményrendszerét is érintették (Szeghegyi, Szoboszlai, Velencei, 2014).

A gyors változások arra készítetik a fejlesztőket és a kutatókat, hogy gyors válaszokat kapjanak a tanulás hatékonyságára a STARTUP cégeknél használt validált tanulás (validated learning) módszertan segítségével [5].

A validált tanulás (validating learning) egy folyamat. Egy kezdeti ötletből indul, melynek eredményét mérjük, majd ellenőrizzük a hatást. Az ötletek egyes tesztjei egyszerű iterációi egy nagyobb folyamat több iterációjának, melyből valamit tanulhatunk, és a tanult tudás alapján implementálhatunk sikeres teszteket. Ez a

terminológia a lean startup folyamatban keletkezett, de univerzálisan használható. A validált tanulás kifejezetten népszerű webes környezetben, ahol statisztikai szoftverek figyelhetik a felhasználói viselkedéseket és pontos adatokat adhatnak a weboldal biztonságos működéséről.

A validált tanulás tipikus lépései:

- Cél kijelölése
- Cél metrika kijelölése
- Célhoz eléréshez vezető folyamat
- A folyamat metrikus analízisa – közelebb jutottunk a célhoz?
- Továbbfejleszt és újratekadjük a folyamatot

A validált tanulás a folyamatos tanulás kultúráját tanítja, a tanítónk pedig ne legyen más, mint maga a piac, a vásárlóink, a hallgatóink. Ahelyett, hogy egy kurzus fejlesztésbe túl sok időt és pénzt költenénk, adjuk ki a lehető legkorábbi használható termékünket vagy szolgáltatásunkat (Minimum Viable Product – MVP). A korai alkalmazók visszajelzései lehetnek a kiindulópontok, hogy milyen irányban fejlesszünk tovább, illetve megfigyelhetjük az ő viselkedésüket webanalitikai módszerekkel, amiből egyéb következtetéseket is levonhatunk.

A kutatás másik részében a tanulás, tanulásunk részeként megjelenő validált tanulást elemzem, ami egy folyamat melynek során a hallgatók új tudást szereznek meg, ezt egyből gyakorlatban alkalmazzák és ellenőrzik a hatásokat.

Amit a folyamat során tanulnak, az mutatja a következő lépést, megadja a következő új tudás darab megszerzésének lehetőségét. Ezzel felgyorsítható a tanulás és a tanulási cél elérése.

A személyes tanulás részeként megjelenő validált tanulási ciklus három lépésből áll (1. ábra):

1. Tudásdarabok, tudásmorzsák megszerzése (Tanulás)
2. Azonnali alkalmazás (Alkalmazás)
3. Tudás ellenőrzése metrikákkal (Ellenőrzés)

Az alábbiakban részletezem a lépéseket (Kos, 2016).



1. ábra

Validált tanulás ciklusai

Forrás: Sodio.tech alapján saját szerkesztés

1.1 Tudásdarabok, tudásmorzsák megszerzése

A tudásmorzsák kis logikai egységek, melyeket könnyű megjegyezni, gyakorlatba átültetni. Egy nagy tudást érdemes apróbb egységekre darabolni és a kisebb egységként tanulni (Velencei, 2016). A morzsákat külön-külön tanulva hatékonyan lehet megtanulni az egész tudásanyagot, magunk túlterhelése vagy a megértés elvesztése nélkül. Amennyiben itt megáll a folyamat akkor csak tanulás történt, és többé kevésbé ez használhatatlan tudás. Tovább kell lépni, hogy a tudást átalakítható legyen „hatalommá”.

1.2 Azonnali alkalmazás

A tudás megszerzése után amilyen gyorsan csak lehet, alkalmazni kell a tudást. De a végrehajtásra figyelni kell. Először is kapcsolni kell a tudást a meglévő tudásmorzsákhoz, önreflexióval, megbeszéléssel, analízissal arról, hogy miként működik, hogy működhet az új tudás. „Az önálló tanulás azt jelenti, hogy az ember képes kitartóan tanulni, saját tanulását megszervezni egyénileg és csoportban

egyaránt, ideértve az időhasználatot is. Felismeri szükségleteit és lehetőségeit. Ez egyrészt új tudás gyarapodását, másrészt útmutatások keresését és alkalmazását jelenti” (Velencei, 2015).

Ezután lehet a gyakorlatba átültetni a tudást. A gyakorlatba átültetéshez van egy arany szabály: „Ha nem változott meg a tanulási viselkedésed, akkor nem tanultál semmit.”

1.3 Tudás ellenőrzése metrikákkal

A folyamat ugyanakkor nem áll meg a tudás alkalmazásával. Amikor megváltoztatjuk a tanulásunkat, termékünket vagy szolgáltatásunkat meg kell mérnünk, hogy az alkalmazott új tudásnak van-e értelme, hasznos-e és ami legfontosabb, hogy működik-e. Azt is be kell látni, hogy sokszor nem vezet eredményre az új alkalmazott tudás felhasználása, akkor vissza kell térni a régi módszerhez és új tudásmorzsát kell alkalmazni. Amennyiben nem működik az új tudás alkalmazása az attól még a validált tanulás része. Minden apró hiba is a cél eléréséhez vezet. Ebben az esetben még nem buktunk el, csak olyan utat találtunk, ami nem működik.

1.4 Példák a validált tanulás lépéseiről

Alábbiakban egy példa táblázat kerül bemutatásra a lépésekről:

| Tudás darabok, tudásmorzsák | Azonnali alkalmazás | Validált tanulás, ellenőrzés |
|------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| Kreatív ötletek | Önreflexió és analízis | Életmetrikák |
| Óralátogatás | Vitákban való részvétel | Kiváló megértés |
| Hangos könyv hallgatás | Szcenárió alapú gondolkodás | Működik |
| Olvasás | Viselkedés változtatása | Nem működik |
| Oktatási videók megtekintése | Kísérlet végrehajtása | Boldoggá tesz |
| Bemutató megtekintése | Valami újnak a kipróbálása | Nem tesz boldoggá |
| Megfigyelni | Értékek és szempontok megváltoztatása | A céloom felé vezet |
| Kutatni | Másokat oktatni | Eltérít a célomtól |

1. táblázat
Validált tanulás ciklus lépései

Forrás: Agile & Lean Life alapján saját szerkesztés

A bemutatott táblázat szemlélteti a tudás darabok, tudásmorzsák azonnali alkalmazását és azok lehetséges validálását ellenőrzését. A fenti táblázatból is kiolvasható, hogy sokféle lehetőség van a tudásmorzsák elsajátítására, a „tudás letöltésére”. Lehet ez a „letöltés” egy óralátogatás, könyvolvasás vagy éppen élő bemutató megtekintése. A morzsák elsajátíthatók megfigyeléssel vagy éppen kutatással is. Ezeket a morzsákat kell alkalmazni majd ellenőrizni.

A tudásmorzsák feldolgozásra kerülnek és létrejön egy új kapcsolat a meglévő tudásmorzsákkal. A végeredmény a stratégia, hogy hogyan alkalmazzuk a tudást.

Egy közéleti példa: olvasunk egy cikket arról, hogy hogyan lehet találkozó jegyzőkönyvet írni. A következő tárgyalás után az új módszer szerint írjuk a jegyzőkönyvet, majd visszajelzést kérünk a riport olvasóitól.

Ekkor az új tudást teszteljük egy kontrollált kísérlet végrehajtásával.

Ezt ellenőrizzük belső és külső visszajelzésekkel. A belső visszajelzések lehetnek egyszerű boldogság-indexek: boldoggá tesz vagy nem tesz boldoggá. Lehetnek egyéni kompetencia növekedések, például kiváló megértés. Külső visszajelzések alapján ellenőrizhetjük, hogy az új tudás működik-e vagy sem.

A folyamat végén pedig kijelölünk egy eredményt a változáshoz a visszajelzések alapján egyszerű kifejezésekkel: boldoggá tesz vagy sem, működik vagy sem.

2 A validált tanulás felhasználásának lehetőségei

2.1 Validált tanulás az elektronikus oktatásban

A validált tanulás módszertan hatékonyságának és megbízhatóságának vizsgálata elektronikus tanulási környezetekben az egyik lehetőség, melyet kutatok. Itt felhasználom az ergonómia tudomány „ember-gép-környezet” rendszer módszertanát (Izsó, Hercegfői, 2010), mely a felhasználó központú rendszer hatékonyságát írja le. Az ergonómia optimalizációs céljai (biztonság, hatékonyság, komfort) közül az információ biztonság maximalizálását tartom szem előtt.

Minden e-learning projekt feltételezésekkel indul és tények / eredmények elemzésével levont tanulságokkal zárul. Kutatásomban megjelennek ezek a projektciklusok, melyek eredményeit és tanulságait kívánom mérni:

- a projektciklusok biztonságos működésének ellenőrzése
- a validált tanulás hatékonysági vizsgálata a magyar felsőoktatásban

- a tanulás hatékonyságának mérése a validált tanulás használata esetén
- a rendszer biztonságos használatának mérése a korai verziókon végzett felhasználás és azok visszajelzései alapján
- a validált tanulás által felhasznált megoldások, változtatások eredményességének mérése

2.2 Validált tanulás az elektronikus tanulásban

Az elektronikus kurzusok megtervezésénél figyelembe fogom venni az emberi tanulási ciklusokat. Megvizsgálom és összehasonlítom a jelenlegi tanulási módszertanok ciklusait a validált tanulás ciklusaival és mérem az eredményeket. Cél olyan elektronikus kurzusok tervezése, melyet a hallgatók eredményesen el tudnak végezni validált tanulási formával. A jelenlegi módszertanok közül az 5E (Eisenkraft, 2003) és Alistair Smith (Smith, 1996) módszertanait választottam.

2.2.1 5E módszer

A módszert tudományok oktatásában használják és a Biológiai Tudományok Kutatása¹ eredményeként jött létre. A módszertan használata koherenciát teremt a különböző tanítási stratégiák között. A következő fázisok tanulói szemmel összegezik a célokat:

- Engagement (előkészület) - a tanuló előzetes tudását alapul véve felkelti az érdeklődést
- Exploration (felfedezés) - a tanuló olyan foglalkozáson vesz részt, melyek elősegítik a fogalmi változásokat
- Explanation (magyarázat) – a tanulók megmagyarázzák a jelenséget
- Elaboration (kidolgozás) – a megértést mélyítik el a tanulók
- Evaluation (értékelés) – tanulói tudás értékelése

Az 5E módszer segít vizualizálni a használhatóság dimenziójának balanszát, valamint segít kialakítani és megtervezni a tanuló központú tervezési tevékenységeket. Az 5E dimenziók balansza a helyzettől és felhasználóktól függ. Ezt a vizsgálat előtt mindig meg kell állapítani, hogy melyik E-t milyen súllyal vizsgáljuk. A kutatásomban az előkészület és értékelés folyamatait veszem nagyobb súllyal latba.

2.2.2 Alistair Smith módszer

A módszert a 90-es években Alistair Smith dolgozta ki. A módszer lépései:

¹ Biological Sciences Curriculum Study edukációs központ

- 1 Támogató tanulási környezet létrehozása – biztonságos, de ösztönző
- 2 A tanulás kapcsolása – meglévő tudáshoz
- 3 Az átfogó kép bemutatása
- 4 A tanulási célok bemutatása
- 5 Bevitel – új információk
- 6 Foglalkozások
- 7 Megállapítások bemutatása
- 8 Beszámolók

A módszer meglehetősen pozitív visszajelzéseket kapott (Wegerif, R., 2001) azoktól a tanároktól, akik felhasználták a módszert az osztálytermekben.

A módszer a Vizuális, Auditív és Kinéktikai rendszerünkre vizsgálatára épül. A tanulmány szerint a tanulók 34%-a a kinéktikus tanulást részesíti előnyben. Az eredményekből alakította ki Smith a fenti Neuro-Lingustic Programming-ot (Neuró-Lingvisztikus Programozás).

A módszer átemelése elektronikus környezetbe kapcsolatot teremt az osztálytermi képzéssel és lehetővé teszi a környezet validálását.

Lean biztonság

Felmerül a kérdés, hogyan tehető biztonságossá a tanulás a tanulás maximalizálása mellett. A lean stratégiák és az biztonsági kérdések külön kerültek megvalósításra az ilyen projekteknel. A validált tanulás felhasználásánál számításba vesszük a biztonsági kérdéseket. A metrikák fontossága és performancia figyelés a fejlesztés során kiemelkedően fontos. Hogy az implementáció biztonsága folyamatos legyen, hatékony folyamat figyelő rendszert kell kiépíteni, melynek alapjául az összegyűjtött adatok szolgálnak. A metrikákat tehát úgy kell fejleszteni, hogy a megfelelő aktivitásokat figyeljük.

Összegzés

A validált tanulás felhasználása több lehetőséget rejt az oktatás hatékonyabbá tételében. Egyrészt az eszközeinket, az oktatást tehetjük hatékonyabbá, másrészt a hallgatók tudását tehetjük hatékonyabbá. A tervezett kutatással az a célom, hogy a validált tanulás módszerét felhasználjam az oktatás és tanulás során, annak

érdekében, hogy megvizsgáljam ennek a módszernek a hatékony és biztonságos alkalmazását.

Felhasznált irodalom

- [1] Kos, B. (2016): Agile & Lean Life, e-book.
- [2] Green, J. A. – Muis, K. R. – Pieschl, S. (2010): The role of epistemic beliefs in students' self-regulated learning with computer-based learning environments: conceptual and methodological issues. *Educational Psychologist*, 45(4), pp. 245-257.
- [3] Palfrey, J. – Gasser, U. (2010): *Born Digital*. 2010, Basic Books
- [4] Szeghegyi, Á. – Szoboszlai, V. – Velencei, J. (2014): Informal Post-Experiential Learning, *Acta Polytechnica Hungarica*, 11(4) pp. 241-252. http://epa.oszk.hu/02400/02461/00050/pdf/EPA02461_acta_polytechnica_hungarica_2014_04_16.pdf, letöltve: 2017. március 1.
- [5] Ries, E. (2013): *Lean Startup - Hogyan tegyük ötleteinket sikeressé és fenntarthatóvá?*, HVG Könyvek
- [6] Velencei, J. (2016), Developing a Massive Open Online Course by Cmap-tool, *International Journal of Management and Applied Science*, 2016, 2(12), pp. 1-4. http://www.ijm.in/journal/journal_file/journal_pdf/14-328-14852502001-4.pdf, letöltve: 2017. március 1.
- [7] Velencei, J. (2015), *Puhatolódzó megoldások nyomában*, Óbudai Egyetem, p. 117.
- [8] Hercegfi, K. – Izsó, L. (2010): *Ergonómia*, Typotex, p 20.
- [9] Eisenkraft, A. (2003): "Expanding the 5E Model". *The Science Teacher*, The National Science Teacher's Association, pp. 56–59.
- [10] Smith, A. (1996): *Review of Accelerated Learning in the Classroom*, Network Educational Press Ltd.
- [11] Wegerif, R. (2001): Review by Rupert Wegerif: *Accelerated Learning in the Classroom* by Alistair Smith, *Teaching Thinking* Vol 2, issue 3, Birmingham: Questions Publishing

Vállalati bérkülönbségek – avagy munkaerőpiaci diszkrimináció?

Nagy Zita Barbara

egyetemi tanársegéd, Pannon Egyetem Georgikon Kar, Vállalatökonómiai és
Vidékfejlesztési Tanszék
nb@georgikon.hu

Absztrakt: A bér- és a jövedelemszínvonal vizsgálata, a személyi jövedelemeloszlás problémáinak feltárása egy társadalom jólétének elengedhetetlen feltétele. A tanulmány a vállalati szektoron belül tapasztalható bérkülönbségeket vizsgálja primer adatok segítségével. Kutatási kérdésként fogalmazódik meg, hogy a Tinbergen által megfogalmazott 1:7-es fizetésbeli különbség miként jelenik meg a magyar vállalati szférában. Az elemzés szerint a bérek eloszlásával és elosztásával kapcsolatban sajátos elméleti, elvi és gyakorlati problémák állnak vizsgálat alatt.

Kulcsszavak: jólét, jövedelemegyenlőtlenség, bérkülönbség

1 Bevezetés

Az utóbbi években egyre nagyobb érdeklődést keltettek a vagyon- és jövedelemeloszlás kérdései a közgazdaságtudományi kutatásokban. Piketty 2013-ban megjelent *Tőke a 21. században* című könyve szinte végigsöpört az egész világon. A mű a vagyon, a tőke és a jövedelem szélsőséges módon történő koncentrációjáról szól. A francia közgazdász szerint a jövedelmi egyenlőtlenségek részben a munkajövedelmi egyenlőtlenségekből adódnak, másrészt pedig abból, hogy a tőkejövedelmek eloszlása még egyenlőtlenebb (Piketty, 2015). Egy legújabb – 2016-ban megjelent – kutatás szerint ma a világ felnőtt populációjának 0,7%-a birtokolja a világ vagyonának majdnem felét, miközben 3,5 milliárd felnőtt (kevesebb, mint 10,000 dollárnyi vagyonnal) a világ vagyonának csak a 2,4%-át teszi ki (The Global Wealth Report, 2016). A vagyon- és jövedelemeloszlás problémáinak feltárására irányuló vizsgálódások elmélyülésével nyilvánvalóvá vált, hogy egyre nagyobbak a vagyoni egyenlőtlenségek, a jövedelmi különbségek pedig szintén szélesednek. Mindaddig, amíg ezeket a különbségeket nem sikerül mérsékelni, aligha lehet számítani a számottevőbb gazdasági növekedésre olyan integrációk esetében, mint például az Európai Unió, de egy országon belül is komoly problémát okozhatnak a különbségek (Varga-Csiszárík-Kocsir, 2015b).

Vilfredo Pareto 1906-ban fogalmazta meg a 80/20-a arányt, azonban mára már ilyen formában veszített értékéből. A Pareto-elv azt jelenti, hogy az emberiség 20 százaléka birtokolja az összes vagyont 80 százalékat, ezzel szemben a társadalomra jellemző vagyoneeloszlás a századfordulóra 90/10 mértékre változott. Anthony Atkinson oxfordi professzor 2015-ben *Egyenlőtlenség: Mit lehet tenni?* (Inequality: What can be done?) című munkájában írja le, hogy a világ lakosainak egy százaléka birtokolja a globális vagyont abszolút többségét. Több vagyont lesz ennél az egy százaléknál, mint a maradék 99 százaléknál együttesen. Megállapítása szerint az egyenlőtlenség mai mértéke szélsőséges, és az egyenlőtlen társadalmak nem működnek jól (Atkinson, 2015). Az egyenlőség, illetve az egyenlőtlenség, és az azokra való társadalmi törekvés kulturálisan kódolt jelenség. Míg a kollektivisták társadalmak törekszenek a javak egyenlőbb elosztására, addig az individualista kultúrák – és ide tartozik a nyugati társadalmak domináns hányada – az egyéni boldogulást és gazdagságot tekintik mérvadónak, és nem tekintik a gazdagokkal szembeni elvárásnak a szociális érzékenységet (Lazányi, 2012). Tóth Gergely a *Gazdaságkép* című könyvében említi, hogy a világ országainak egyenlőtlensége alkalmat ad arra, hogy kimerítően tanulmányozzuk ezt a jelenséget (Tóth, 2016). E tanulmány céljának tekinti, hogy az elméleti közgazdászok számára felhívja a figyelmet, hogy a vagyont és a jövedelem egyenlőtlensége csak akkor tekinthető igazságosnak, ha mindenki számára előnyös, továbbá célként fogalmazódik meg a problémák további, behatóbb vizsgálatára serkentés.

2 Irodalmi áttekintés

A bér- és a jövedelemszínvonal vizsgálata, a személyi jövedelemeloszlás problémáinak feltárása a társadalom jólétének elengedhetetlen feltétele. „A különbség a személyi jövedelmekben (ha például az amerikaiak leggazdagabb 10 százalékat és az etiópiaiak legszegényebb 10 százalékat hasonlítjuk össze) a 10 000 az 1-hez arányhoz van közel” (Birdsall, 2005). Az Európában elérhető jövedelmek körülbelül a harmincszorosára rúgnak az afrikai országok jellemzőihez képest. Az egyenlőtlenség problémája, ahogy a világban, úgy Európán belül és az Európai Unióban, mint regionális tömbben is tapasztalható. Egyes országok alacsony egy főre jutó GDP-vel és alacsony Gini-index-szel rendelkeznek (pl. Lengyelország, Magyarország, Horvátország), míg mások hasonló Gini-index mellett több mint kétszeres jövedelmet realizálnak (pl. Ausztria, Franciaország, Németország). Egy másik csoportot képeznek azon országok (pl. Litvánia, Románia, Bulgária), ahol alacsony a GDP és az átlagtól magasabb a jövedelemegyenlőtlenségek aránya. A közgazdasági kutatásokban az adott fizetőeszközben megadott vagy az árszínvonalbeli különbségek figyelembevételével kiigazított egy főre jutó GDP-t széles körben alkalmazzák az életszínvonal összehasonlítására. A mutatót sok bírálat érte és éri (Borzán, 2015), azonban GDP és a minimálbérek közötti összefüggést vizsgálva erős lineáris kapcsolat figyelhető meg a két érték között.

Tehát, ha egy adott országban nő a bruttó hazai termék, akkor az erősen hatást gyakorol a minimálbérek alakulására is. Így a GDP vizsgálata által kapott eredmények is a társadalmi-gazdasági egyenlőtlenségekről tanúskodnak. (Nagy, 2016)

A jövedelemkoncentráció, a gazdasági egyenlőtlenségek fokozódása nemcsak igazságtalan, hanem elviselhetetlen is. John Rawls amerikai filozófus egy a tudományok határain átívelő fő műve, az Igazságosság elmélete (1971), egyszerre tarthat igényt több tudományterület, így a közgazdászok figyelmére is. Úgy vélte, hogy a társadalmi berendezkedés legalapvetőbb követelménye, hogy igazságos legyen. A „méltányosságként felfogott igazságosság” tézise szerint a vagyon egyenlőtlensége csak akkor tekinthető igazságosnak, ha mindenki számára előnyös. Válaszra váró kérdés fogalmazódik meg így a tekintetben, hogy az igazságos és igazságtalan egyenlőtlenség között hol húzhatunk természetes határt.

Az optimális jövedelmi különbség meghatározására vonatkozóan születtek már kezdeményezések. Jan Tinbergen, Nobel-díjas közgazdász, például a jövedelmi differenciához kapcsolódóan az 1:7-hez arányt tekintette optimálisnak. Ez azt jelenti, hogy a legalacsonyabb és a legmagasabb jövedelem közötti eltérés hétszeres legyen (Szigeti, 2016). Tinbergen, akit már fiatalkorában megérintett az emberek szegénysége, és aki a Római Klub jelentésében a jövedelmi egyenlőtlenségek csökkentését fogalmazta meg, úgy vélte, hogy az 1:5-nél nagyobb fizetésbeli különbség már csökkenti a cég profitját (International Institute of Social Studies). Ha a területre szakosodott közgazdászokat kérdezzük, ma inkább az 1:10-hez arányt javasolják többen. „A felsővezetők fizetése, különösen a multinacionális vállalatoknál egyre inkább a kritikák keresztüzébe kerül. A kérdés napirenden van az USA-ban, a bankvezetői juttatások maximuma Svájcban, egy törvényjavaslat szerint hazánkban is 2 millió forintos fizetési plafont vezetnének be az állami cégeknél. A társadalmi elfogadottság mellett kérdés a belső elfogadottság. Amerikában a CEO-k juttatása a legrosszabban fizetett munkatárs 40-szerese volt 1980-ban, 18 évvel később már 420-szorosa” (Tóth, 2016). Érdekes lehet a témát vizsgálni a szervezeten belüli feladat elosztások tükrében is, és megfelelő teljesítmény értékelési rendszerek például a munkaköri leírásokba való rögzítésével, átláthatóvá tenni ezeket. (Pató, 2013, 2014, 2015)

Magyarországon a jövedelem- és a bérszínvonalak tanulmányozása a szocializmus utáni időszakban kezdett más jelleget ölteni. A szocialista átalakulás kezdetén ugyanis azon a feltételezéseken alapultak a vizsgálatok, hogy a társadalmi alapokból ingyen vagy rendkívül kedvezményes áron kapott javakkal és szolgáltatásokkal tudták az emberek a szükségleteiket kielégíteni (Falusné, 1986). Később a helyzet, mint ismerjük, megváltozott, valamint az igények is gyors ütemben nőttek. A rendszerváltozás utáni időszakban a jogi korlátok lebontásával, a globalizálódó világgazdasági környezetnek köszönhetően megkezdődött a politikai, gazdasági és társadalmi átalakulás. A gazdaság egészének átrendeződésével – részben külföldi működőtőke bevonásával – a vállalatok jelentős része magántulajdonba került, és működésük piaci alapokra helyeződött. A

fogyasztási javak és szolgáltatások bekerültek a lakosság széles rétegeinek ún. fogyasztási kosarába. A munkavállalók különböző jövedelemszerzési lehetősége is nagyon különböző formákat öltött és ölthet máig is. Mindezek által fokozódnak, nagyra nőnek a kereseti aránytalanságok a különböző szférákon belül (például betanított munkások és a mérnökök, vagy alkalmazott és vezető között). Megállapítható, tehát hogy „a jövedelmek elosztása romló tendenciát mutat, ami társadalmi szempontból kedvezőtlen, így az okok feltárása és a lehetséges megoldások keresése fontos feladat” (Jó Állam Jelentés, 2015).

Érdekes és fontos kérdés vetődik fel, hogy a munkavállalók számára mennyi jut a vállalati jövedelemből. A gazdasági válság jelentősen megnehezítette a munkavállalók helyzetét (Csiszárík-Kocsir et.al, 2012), de nehéz kérdések elé állította a munkaadói oldalt is (Varga – Csiszárík-Kocsir, 2015a). A vállalatok gazdasági tevékenységük révén jövedelemre tesznek szert, a munkavállalók pedig munkabért, jutalmat, prémiumot, nyereségrészesedést kapnak. Az árbevételből fizeti a vállalat a tevékenység minden költségét, ami az eredményt jelentősen befolyásolja, ezért elméleti síkon belátható, hogy a vállalatok racionális magatartása az, hogy minél inkább csökkentse a költségeket; ezzel szemben az alkalmazottak célja, hogy minél nagyobb rész kerüljön számukra jövedelemként. Amelyik vállalat a nyereségét növelni képes, az olyan pénzüsszeghez jut, amelyekkel emelni tudja dolgozóinak átlagbérét. Itt vetődik fel a következő kérdés, hogy mennyire egyeztethető össze és mennyire tud érvényesülni a társadalmi, a vállalati és az egyéni érdek.

A vállalatvezetés feladata, hogy az input erőforrások (nyersanyagok, munkaerő) optimális kombinációjával a lehető legtöbb eredményt éri el. A nyereségmaximalizálást jelentő klasszikus követelményt azonban felváltja a vállalkozás folytatására alkalmas képességek előtérbe kerülése. Vagyis a tulajdonosi, alkalmazói és az alkalmazotti réteg egyaránt abban érdekelt, hogy a vállalati szervezet folyamatosan működjön, ezáltal a munkajövedelem és az osztalék forrásai biztonságosan, ha nem is maximálisan, de legalább folyamatosan megképződjenek. (Parragh - Lentner 2016) A vállalat által létrehozott eredmény nem marad teljes egészében a vállalatnál. Az állam a nyereségadóztatás olyan rendszerét igyekszik alkalmazni, amelynek révén összekapcsolódik a vállalati és a társadalmi érdek (Pirityi, 1970). A vállalatnál visszamaradt adózás utáni nyereségnek a megosztása arra szolgál, hogy egyeztetésre kerüljön a vállalat egészének és a vállalat dolgozóinak érdeke. A régi utak ilyen szempontból járhatatlanná válnak, és lényegi ponton kell áttörés a tekintetben, hogy nemcsak a társadalmi berendezkedés legalapvetőbb követelménye, hogy igazságos legyen, hanem a vállalati szféra meghatározott társadalmi felelőssége kerüljön előtérbe. Az nem kétséges, hogy szükség van a differenciált, megkülönböztetett anyagi ösztönzésre, amely biztosítja a dolgozók közvetlen érdekeltségét a vállalati nyereség növelésében. Abban is közös vélemény született az idők folyamán, hogy a különböző képzettségű és beosztású dolgozók különbözőképpen veszik ki részüket a munkából, és ezt eltérő módon kell díjazni. Azonban arra vonatkozóan

nincs egységes álláspont a közgazdaságtudományon belül, miszerint addig jó a növekedés, míg nem nő az egyenlőtlenség. Értelmezhető ez a vállalatok esetére is, ahogy erről Tinbergen is vélekedett. Henry Ford, az amerikai autógyáros üzletember, például a gyakorlatban is azt vallotta, hogy a munkásait jól meg kell fizetni, hogy megengedhessék maguknak a kocsinak a megvételét, amit összeállítottak a gyártósoron. A munkabért nem költségként, hanem a profit megosztásaként fogta föl.

Feltételezésem szerint az egyenlőtlenség csökkentésének egyetlen fenntartható módja az egyenlőtlenség növekedését alátámasztó bérek és tőkejövedelmek bővülésének megállítása. Jól mutatja az okot a marikani bányászok esete, akik sztrájkba kezdtek a bánya igazgatójának kiugróan magas jövedelme és a munkások jövedelme közötti különbség miatt. (Piketty, 2015) Közben léteznek ma is olyan ún. érték-alapú vállalatok, mint a Ben & Jerry's, ahol az „öt az egyhez” bérfizetési norma tudott működni, mely szerint a legtöbbet kereső vezető maximum ötször annyit kereshet, mint a legkevesebbet kereső alkalmazott (Pataki-Radácsi, 2000). A nemzetközi vállalatok térnyerése már a beruházásaik szándékában is kedvezőtlen hatású lehet az egyenlőtlenségre, Bereczk, 2016 Feenstra és Hanson eredményei alapján megemlíti, hogy a nagyvállalatok hajlamosabbak a nagyobb bérkülönbségű régiókba fektetni, mert azt a képzett réteg meglétének jelentős proxy változójaként értékelik. A valódi differenciaképzés a tőketulajdonosok és a munkások különböző csoportjai között pedig csak ezután kezdődik.

Jeremy Rifkin amerikai közgazdász 1995-ben megjelenő, A munka alkonya (The end of work) című könyvében arra hívta fel a figyelmet „a GDP-n belül a munkaerő-tulajdonos többség jövedelemalapját jelentő bérek aránya folyamatosan csökken”. A könyv kezdetben nagy visszhangot váltott ki, azonban az alapvető trendek a műszerzőjének igazát támasztották alá. Körülbelül 10 évvel később az Economist című globális gazdasági szaklap hozta le azt a cikket, hogy a munkából származó jövedelmek részaránya a GDP-n belül folyamatosan csökkenő tendenciát mutat. Számunkra az a nagyon fontos körülmény, hogy „a legjobban kereső jövedelmi csoport – leginkább a legfelső három százalék –, jelentősen emelte részesedését, a legalacsonyabb jövedelmekkel rendelkezők pozíciója pedig, még ezeknél az átlagszámoknál is nagyobb mértékben romlott” (Bogár, 2014). Fontos megemlíteni, hogy a tanulmány céljaként nem a bérszínvonal növekedését állítom középpontba, hiszen belátható, hogy a vállalati bérek növekedése az infláció melegágya. Véleményem szerint a vállalaton belüli nagy különbségek túlzott lehetőségét kell kiiktatni, és a kirívóan magas jövedelmek mérséklésére kell törekedni.

A következő táblázatban összegyűjtésre került, hogy a témával foglalkozó publikációkban milyen negatív hatások kerülnek említésre a különböző szinteken.

| A jövedelemegyenlőtlenség negatív hatásai a különböző szinteken | |
|---|---|
| Egyéni szint | fizikai és szellemi fejlődés korlátozott leszűkült fogyasztási lehetőségek kirekesztődés, elszigeteltség háztartáson belüli konfliktusok egyéni kudarc, eredménytelenség, sikertelenség motiváció hiánya elvándorlás |
| Vállalati szint | munkahelyi feszültség, közösségbomlasztó hatás fluktuáció munkaerőhiány, szakemberhiány versenyhátrány sztrájk |
| Nemzetgazdasági szint | szociális és társadalmi mutatók romlása társadalmi egyensúly felbomlása fegyelmezett költségvetési politika (adók és transzferek) munkaerőpiaci egyensúlytalanságok versenyképesség csökkenése tőkebeáramlás csökkenése sztrájk migráció nemzetközi szintű feszültségek (lázadás, háború) |

1. ábra

A jövedelemegyenlőtlenség negatív hatásai a különböző szinteken

Forrás: saját szerkesztés

A jövedelemegyenlőtlenség negatív hatásai több, különböző szinten megjelennek. Nemcsak az alacsony bérek, hanem a bérek közötti különbségek társadalmi feszültségeket okoznak. Egyes rétegek (az igen szerény jövedelemmel rendelkezők) szinte teljesen kimaradnak a piac nyújtotta lehetőségekből, és helyzetük relative is, és abszolúte is erősen romlik. 2011-es adat szerint „6,7 milliárd emberből 1,5

milliárd annyira alacsony jövedelemmel rendelkezik, hogy üzletileg egyáltalán nem köthető rá biztosítás, további 4,4 milliárd lélekre pedig éppen csak. Magyarul, az egyenlőtlenség nemcsak csúnya, embertelen, lélekölő dolog, hanem a világnépesség egyre nagyobb része csúszik olyan szegénységi kategóriába, ami egyszerűen lehetetlenné teszi hagyományos üzleti alapokon a termékekkel, szolgáltatásokkal való kiszolgálásukat” (Tóth, 2016). A másik oldalon viszont létrejön a lehetőségeket maximálisan kihasználni képes réteg, mely magas jövedelmével, gyors vagyonosodásával – nemegyszer pazarló életmódjával – irritálóan hat a közhangulatra (Falusné, 1986).

3 Anyag és módszer

Jelen tanulmány egy feltáró jellegű vizsgálat, amelyben kiemelten a vállalatokon belüli jövedelemkülönbségeket magyarázó mechanizmusok vizsgálatára és elemzésére fektetem a hangsúlyt. Tudományos vizsgálatot végeztem arról, hogy Magyarországon a vállalati szektorban (egy-egy vállalaton belül) a munkavállalónak juttatott jövedelem tekintetében milyen egyenlőtlenségek figyelhetők meg. A kutatás eredményeinek bemutatása előtt néhány alapfogalom tisztázására van szükség. A jövedelem, amely a legáltalánosabban alkalmazott, leggyakrabban használt fogalmak egyike, korántsem egyértelmű. A jövedelem többféleképpen jelenik meg, többféleképpen értelmezhető. A klasszikus közgazdaságtan a termelési tényezők mentén csoportosítja a tényezőtulajdonosok által elérhető jövedelmeket, úgymint a természeti erőforrások esetében a járadék, a munkaerőnél a munkabér. A tőketényezők jövedelme a kamat vagy a bérleti díj, és a vállalkozó pedig gazdasági profitot realizál. A lakossági vagy személyi jövedelem fő megjelenésében a magánszemélyek pénzjövedelmeit jelenti. Ezek a pénzjövedelmek alapesetben nominális jellegűek (nomináljövedelem), viszont az életszínvonal mutatójaként gyakran reáljövedelmet számszerűsítanak. A reáljövedelmek fogalmának bevezetését és alkalmazását az az elgondolás indokolta, hogy nominálisan ugyanolyan nagyságú pénzjövedelem felhasználásával egyrészt térbeli, másrészt időbeli különbözőségekből következően eltérő mennyiségű termék és szolgáltatásmennyiség szerezhető. A nominális és reáljövedelem különbsége inflációs viszonyok között szembeűnő. Az effektív jövedelemeloszlás szempontjából nyilván a reáljövedelem eloszlás megállapítása volna szükséges, a kutatások túlnyomórészt a nominális jövedelmek eloszlásának megállapítását és elemzését tűzik ki célul. A kutatás jellegéből adódóan (a vállalatok által juttatott jövedelmek miatt) a nomináljövedelmek egyenlőtlenségére fókuszáltam a megkérdéskor. A jövedelemeloszlási vizsgálat keretében azonban szükségesnek mutatkozik a bruttó és a nettó jövedelem megkülönböztetése is. A bruttó jövedelem az elvégzett munkáért járó pénzösszeg, ami tartalmazza a munkaszerződésben rögzített alapbért illetve az ehhez kapcsolódó egyéb pénzbeli juttatásokat (pl. pótlékok). A bruttó jövedelem értelmezhető úgy is, hogy a munkáltató által a

munkavállalónak fizetendő pénzösszege. A bruttó jövedelemből az adók és egyéb közterhek (pl. járulékok) levonásával jutunk a nettó jövedelemhez. Mivel a nettó bérjövdelem összege általában a háztartás összetételétől is függ (pl. gyermekek száma) és nem csak a levonásra kerülő köztehertől, ezért az egyenlőtlenségek vizsgálatához kapcsolódóan a kérdőívben a bruttó bérek kerültek feltüntetésre. Kiemelem még, hogy a kutatásban részben az 1995. évi CXVII. törvény a személyi jövedelemadóról 3§ 21. (a) pontja szerinti bér fogalmát használom, értve alatta „a munkaviszonyból, közfoglalkoztatási jogviszonyból származó jövedelem (kivéve a munkaviszony megszüntetésére tekintettel kapott végkielégítést)”. Említésre kerül még a 430/2016. (XII. 15.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról szóló törvény szerinti bérjövdelem, mint munkavállaló részére megállapított alaphér kötelező legkisebb összegei. Mivel lakossági jövedelem esetében az abszolút összeg mellett az eloszlás érdemel kiemelt figyelmet, hangsúlyt helyeztem az eloszlás vizsgálatára is.

A tanulmány célja a vállalatokon belüli jövedelemegyenlőtlenségek egzakt vizsgálata, valamint az eredmények komplex értékelése. A jövedelem differenciák vizsgálatával kapcsolatban megfogalmazott hipotézisem az, hogy (1) Magyarországon a vállalati szférában jelentős jövedelemkülönbségek figyelhetők meg – kutatási kérdésként fogalmazódik meg, hogy a Tinbergen által megfogalmazott 1:7-es fizetésbeli különbség miként jelenik meg a magyar vállalati szférában – , (2) az átlagbérek mögött nagy differenciák húzódnak, és (3) a bérkülönbségek szektoroktól is függnek.

A primer adatokat kérdőíves megkérdezés segítségével gyűjtöttem. A kutatás gyakorlati gazdasági szakemberek – gazdasági vezetők, HR vezetők és könyvelők – bevonásával zajlott. A megkérdezés 2017. január és március közötti időszakban történt.

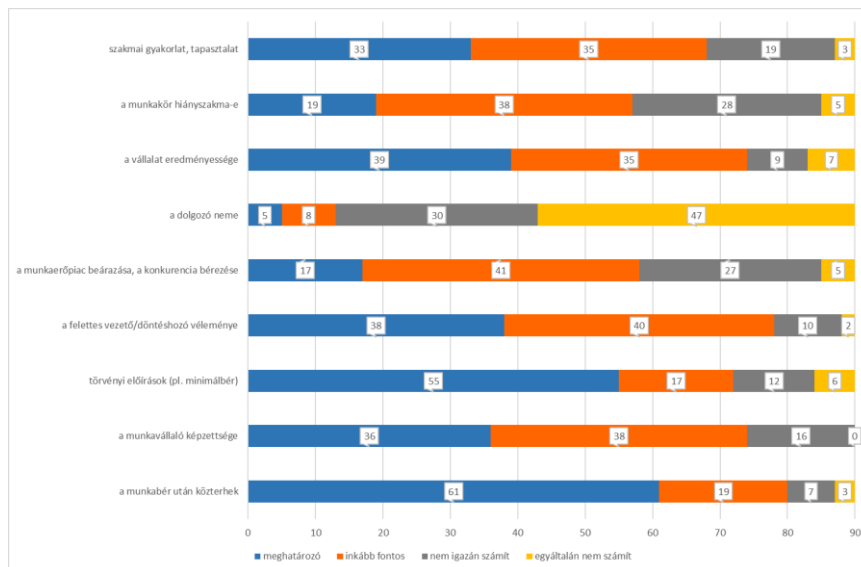
A minta összetételére vonatkozó információk (adatok fő-ben):

| | |
|--|-----------|
| Egy cég gazdasági vagy HR vezetője/könyvelője/főkönyvelője | 26 |
| Több cég könyvelésébe van belevetése | 35 |
| Egy cég felsővezetője, egyéb vezetője | 15 |
| Egyéb | 14 |
| Összes megkérdezett | 90 |

Az adatok előkészítéséhez és az alapstatisztikai mutatók kiszámításához a Microsoft Office Excel 2016-os verzióját használtam.

4 Eredmények és értékelés

A kutatás alapján megállapítható, hogy a bérek kialakításánál meghatározó jelentősége van néhány kiemelt fontosságú tényezőnek: a törvényi előírások (pl. minimálbér és a garantált bérminimum) és a bérek utáni költségek (pl. munkáltatót terhelő adók és hozzájárulások) elsődrendűek a jövedelmek kialakításában. A munkavállaló képzettsége, szakmai gyakorlata és tapasztalata adhatja természeténél fogva a differenciák alapját. Abban azonban, hogy ténylegesen mennyi bért fizet ki egy cég az alkalmazottainak a felettes vezető és az e tekintetben döntéshozók véleménye, valamint a vállalat eredményessége is nagy szerepet tud játszani (2. ábra).

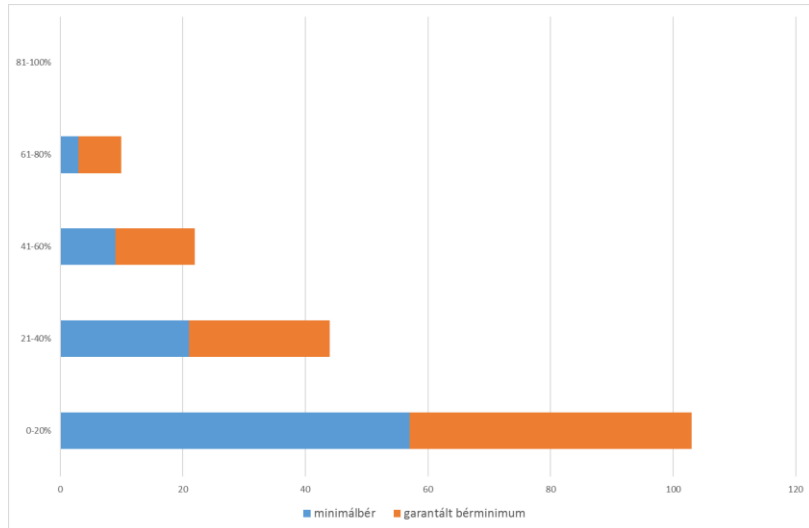


2. ábra

A bérek kialakításánál meghatározó tényezők a vállalatokon belül

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálat alapján azonban megállapítható (3. ábra), hogy Magyarországon minimálbér és a garantált bérminimum esetében a megkérdezettek nagy többsége szerint a vállalatoknak csak mintegy 20%-a fizet többet a kötelező legkisebb munkabérektől az adott munkakörökben (amelyre a törvény kimondottan előírja).



3. ábra

A vállalatok mekkora hányada fizet többet a minimálbérnél és a garantált bérminimumnál

Forrás: saját szerkesztés

Többen említették tehát, hogy az alkalmazottak nagy része minimálbéren és garantált bérminimumon van bejelentve, valamint a „minimálbér emelése miatt a szakképzettséghez kötött munkákat átsorolták szakképzettség nélkülinek”. A 2017-es éves törvényi kötelező béremelés jelentős változásokat hozott a vizsgált területen. „A minimálbér emelése miatt a korábban járó pótlékokat és egyéb juttatásokat most már beleépítették a jelenlegi bérekbe, így effektíve nem kapják meg a munkavállalók a korábbi plusz juttatást sem.” A jövedelemeloszlásról a 4. ábra segítségével bemutatott alapstatisztikai mutatókkal kaphatunk teljesebb képet. A kitöltők körében arra kerestem a választ, hogy mekkora legmagasabb rendszeres havi bruttó bérrel találkozott munkája során az elmúlt 1-2 évben.

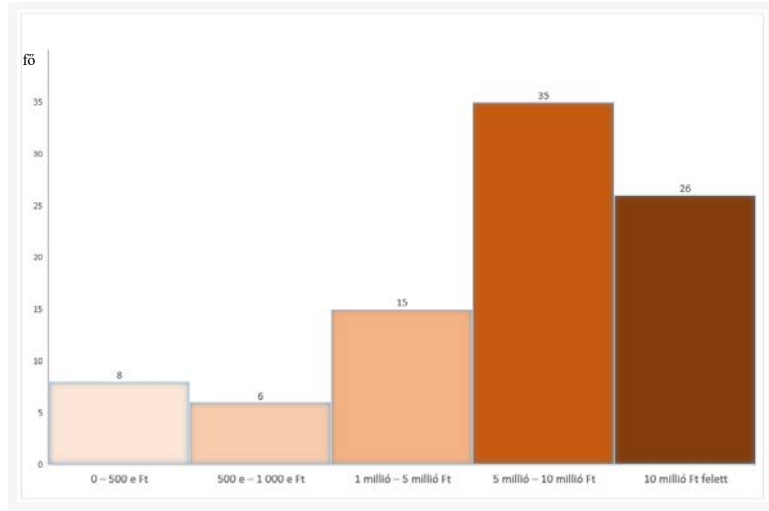
| Alapstatisztikai mutatók | Eredmények (Ft) |
|--------------------------|-----------------|
| Átlag | 1 276 663 |
| Szórás | 1 330 792 |
| Minimum | 161 000 |
| Maximum | 7 000 000 |
| Terjedelem | 6 839 000 |
| Medián | 940 000 |
| Módusz | 2 000 000 |

4. ábra

Alapstatisztikai mutatók a legmagasabb havi bruttó bérek alakulásáról

Forrás: saját szerkesztés

A középértékek közül az átlag a legáltalánosabban használt mutató, mely esetünkben 1 276 663 Ft-ot jelent. A legmagasabb havi bejelentett bruttó bér 7 millió forint volt a válaszokban. Ez 43,5-szeres különbséget jelent a minimálbér (161 000 Ft) és a 7 millió forint között. Ha a KSH által közölt 2016-os év bruttó átlag keresetét (263 200 Ft) vesszük alapul, akkor is 26,5-szeres különbséget tapasztalhatunk. A leggyakrabban említett érték ennél a kérdésnél a 2 millió forint volt. A megkérdezettek 28,9%-a vélekedik úgy, hogy a Magyarországon bejelentett legmagasabb bruttó bér 10 millió forint felett van. Közel 40% szerint a legtöbbet kereső személy bére 5-10 millió közöttre tehető (5. ábra).



5. ábra
Legmagasabb bejelentett bruttó bér Magyarországon

Forrás: saját szerkesztés

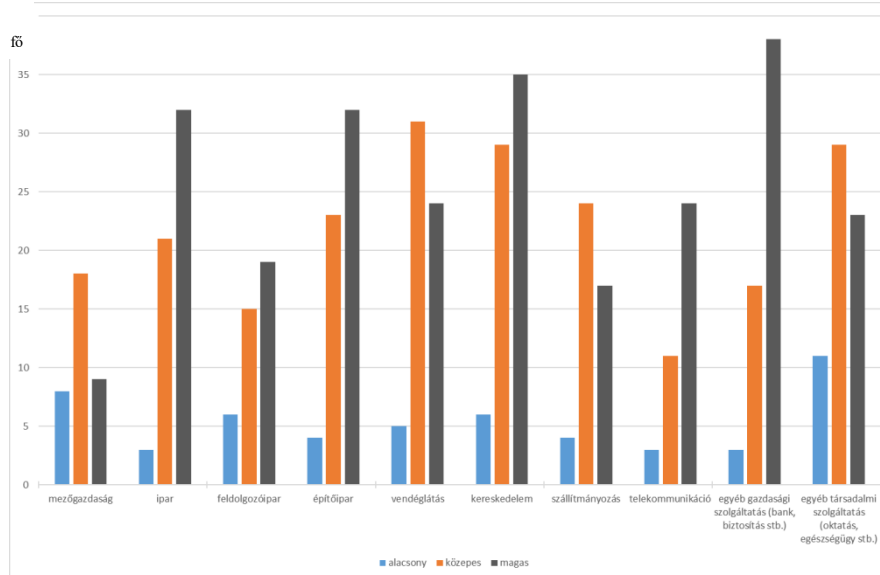
Az 6. ábra a vállalatkategóriák tükrében mutatja be az átlagosan tapasztalható bérkülönbségeket. A méretkategóriák növekedésével az átlagos bérkülönbségek is növekednek. Érdekesnek látszott kiemelni azokat az említett maximum értékeket, melyek a vállalkozásoknál tapasztalható legalacsonyabb és legmagasabb bér közötti differenciát mutatja.

| | Átlagos bérkülönbség | Legmagasabb bérkülönbség |
|--------------------|----------------------------------|--------------------------|
| | (alkalmazott-alkalmazott között) | |
| Mikro-vállalkozás | 1 : 2 | 1 : 9 |
| Kisvállalkozás | 1 : 3 | 1 : 7 |
| Középvállalkozások | 1 : 5 | 1 : 50 |
| Nagyvállalat | 1 : 11 | 1 : 150 |

6. ábra
Bérkülönbségek a vállalatkategóriák szerint (arányszámok)

Forrás: saját szerkesztés

A kutatásból kiderül, hogy a gazdasági szolgáltatások területén (például bank, biztosítás) a legmagasabb a bérkülönbség a munkavállalók között (7. ábra).



7. ábra

A különböző szektorokban tapasztalható bérkülönbségek

Forrás: saját szerkesztés

Mint tudható a telekommunikáció ágazat az egyik legjobban fizető ágazatok egyike, jövedelmkülönbségek tekintetében itt is jelentősen nyílik a béröllő. Hasonlóan magas differenciát tapasztalhatunk a kereskedelemben, valamint az építőipar és a ipar, mint nemzetgazdasági ágak, esetében. A mezőgazdaság és a vendéglátás területén inkább kisebb egyenlőtlenség látszik kirajzolódni. Módszertanilag fontos említést érdemel, hogy akinek nem volt rálátása az adott szektor bérezésére, ők nem jelöltek választást, így az eredmény megbízhatónak bizonyul.

5 Összefoglalás

Tanulmányomban a vállalati szféra bérkülönbségeit vizsgálva újszerű eredményekre derült fény. A felállított hipotézisek igazolódtak: hazánkban a vállalati szférában jelentős jövedelmkülönbségek figyelhetők meg, a fizetésbeli különbségek arányosan nőnek a vállalatok méretével. Az átlagbérek mögött nagy differenciák húzódnak, hiszen akár 40-szeres bérkülönbség is tapasztalható. Megállapítható az is, hogy a bérkülönbségek szektoroktól is jelentősen függenek.

A kutatást azért gondoltam fontosnak, mert úgy vélem, hogy a statisztikák által közölt átlagjövedelmek mögött is jelentős eltérések rejlenek (sokak jövedelme elmarad az átlagtól, míg másoké akár tízszeresen is meghaladja azt), így

összevethetők a KSH által közölt tényadatokkal a kapott eredmények. Az azonban, hogy súlyosbodnak-e a különbségek, vagy éppen enyhülnek több hatás eredménye, de abban biztosak lehetünk, hogy a vállalati szféra jelentős szerepvállalása elengedhetetlen a bérszakadékok csökkentésében.

Bár a jövedelmi egyenlőtlenségek vizsgálata fontos területet jelent a mai tudományos életben, az érdemi változások érdekében nemcsak erről írni, hanem tenni is kell. Az előrelépés korántsem könnyű feladat, hiszen a jövedelemegyenlőtlenség nem szüntethető meg teljes mértékben, de nem is szükségszerű a megszüntetése. Az is belátható, hogy a bér- és jövedelemdiszparitás problémái nem oldhatók meg egy-egy adott intézkedéssel, azonban a bérfeszültségek elkerülése érdekében egy igazságos jövedelemkülönbség felé törekvés eredményt jelenthet.

Köszönetnyilvánítás

"A tanulmány a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal támogatásával az NKFI Alapból valósult meg (K-120044)."

Felhasznált irodalom

- [1] Atkinson, A. B. (2015): *Inequality – What Can Be Done?* Harvard University Press.
- [2] Bereczk, Á. (2015): A nyereségesség és a munkaerőköltség hatása a feldolgozóipar szakágazatainak állóeszköz-bővítésére, *E-conom*, IV (2), Sopron, pp. 33-41.
- [3] Birdsall, N. (2005): *Rising Inequality in the New Global Economy*. Wider Angle, No.2.
- [4] Bogár L. (2014): A munka alkonya. A tudományról egyszerűen Hírlevél, VI. évfolyam 10. szám
- [5] Borzán A. (2015): A kis-és középvállalkozások fejlesztési lehetőségei Romániában. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V. tanulmánykötet*. Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 329-340.
- [6] Csiszárík-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.
- [7] Falusné Sz. K. (1986): *Az első és a második gazdaság közötti bér-, illetve jövedelem-diszparitás Magyarországon*. Akadémiai székfoglaló. Értékezesek, emlékezesek. Akadémiai Kiadó, Budapest.

- [8] Feenstra, R. - Hanson, G. (1997): Foreign direct investment and relative wages: Evidence from Mexico's maquiladoras. *Journal of International Economics*, 42, pp. 371–393.
- [9] Lazányi, K. (2012): A társas támogatás szerepe egy individualista társadalomban, *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményel* 4:(2) pp. 51-58.
- [10] Nagy Z. B. (2016): Regional inequalities in the European Union. *Acta Oeconomica*. Komárno
- [11] Pataki Gy. – Radácsi L. (2000): *Alternatív kapitalisták, Új Paradigma Kiadó, Budapest*
- [12] Pató, B. Sz. G. (2015): The 3D Job Description, *Journal of Management Development*, Vol. 34 Iss: 4, pp. 406 – 420
- [13] Pató, B. 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.
- [14] Pató, B. Sz. G. (2013): Munkaköri leírások SWOT elemzése, *Munkaügyi szemle*, 57. évf. II. sz. pp. 46-53.
- [15] Piketty, T. (2015): *Tőke a 21. században*. Kossuth Kiadó, Budapest
- [16] Pírityi O. (1970): *Mi jut a vállalati jövedelemből az egyes dolgozóknak?* Táncsics Könyvkiadó
- [17] Szigeti C. (2016): Egyenlőtlenség természetes határai Elérhető: http://reflektor.blog.hu/2016/12/30/egyenlotlenseg_termeszetes_hatarai
Letöltés ideje: 2017.01.14.
- [18] Tinbergen J. - International Institute of Social Studies Elérhető: https://www.iss.nl/about_iss/honorary_fellows/jan_tinbergen/
Letöltés ideje: 2017.01.14.
- [19] Tóth G. (2016): *Gazdasággép. A fenntartható fejlődés közgazdaságtanának kettős története*. L'Harmattan – KÖVET Egyesület, Budapest
- [20] Varga, J. - Csiszárík-Kocsir, Á. (2015a): A gazdasági proaktivizmus hiánya a hazai gazdaságban és a válságkezelésben, *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V. – Tanulmánykötet* (szerk.: Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes) Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 409-437.. pp.
- [21] Varga, J., Csiszárík-Kocsir, Á. (2015b): Az EU-s csatlakozás hatása a magyar emberek életszínvonalára, jóllétére és az étellel való elégedettségére In: Tompos Anikó, Ablonczyné Mihályka Livia (szerk.) "Kitekintések - 25 éves a győri közgazdászképzés Győr Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, 2015. 13 p.

- [22] Parragh, B. – Lentner, Cs. (2016): Érdekegyeztetés, konszenzuseresés és participáció – új dimenziók, állami attitűdök, Pro Publico Bono Magyar Közigazgatás, A Nemzeti Közszerológati Egyetem Állam- és Közigazgatás-tudományi Szakmai Folyóirata, 2016/2. szám

Jelentések

- [23] Jó Állam Jelentés, 2015 Nemzeti Közszerológati Egyetem Elérhető: http://uni-nke.hu/uploads/media_items/jo-allam-jelentes.original.pdf
Letöltés: 2017.01.15.
- [24] Központi Statisztikai Hivatal: Gyorstájékoztató - Kerestetek, 2016. január-december Elérhető: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/ker/ker1612.html> Letöltés ideje: 2017.03.19.
- [25] The Global Wealth Report, 2016 Elérhető: <https://www.credit-suisse.com/us/en/about-us/research/research-institute/news-and-videos/articles/news-and-expertise/2016/11/en/the-global-wealth-report-2016.html> Letöltés: 2017.01.10.

Hogyan érezzük magunkat a munkahelyen?

Otti Csaba

PhD hallgató, Óbudai Egyetem – Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai
Mérnöki Kar
otti.csaba@bgk.uni-obuda.hu

Rácz-Kósa Eperke

MSc hallgató, Óbudai Egyetem – Keleti Károly Gazdasági Kar
eper.racz@gmail.com

Absztrakt: A MORI kutatása bizonyítja, hogy a munkavállalók harmada (67%) úgy érzi, a stressz általános velejárója a munkahelynek, melyből 58% úgy véli, rosszul is kezeli azt. Kinek a feladata lenne, hogy a helyén kezeljék a foglalkozással járó stresszt? A mai magyar munkavállaló mit gondol a legfőbb stresszforrásnak az állásával kapcsolatban? Vajon a nők és a férfiak másként élik ezt meg? Mit lehet tenni, hogy oldjuk ezt?

Kulcsszavak: munkahelyi stressz, 1993. évi törvény, stresszfaktorok

1 Bevezetés

Egy érdekes körforgásban élünk manapság: azért dolgozunk, hogy éljünk; azért élünk, hogy dolgozzunk – szokták mondani.

“Manapság már nem létezik jó lógós állás” – mondta az egyik rokonom. Azt hiszem, igaza van. Nagyon sokat dolgozunk, és sokszor akár az egészségünk is a kárát láthatja. Nem figyelünk eléggé oda magunkra? A vállalat feladata lenne ez? Törvényileg szabályozva van, hogy oda kell figyelni a munkáltatónak a munkavállalók testi és lelki egészségére is, de ezt meg is teszik?

Jelen tanulmányunkban legfőképpen a jogi háttérrel és a munkahelyi stressz legfőbb okaival fogunk foglalkozni, valamint egy rövid gondolat erejéig felvetjük a kérdést, miszerint van-e összefüggés a nemek és a szorongás mértéke közt?

Jelen tanulmányuknak nem célja stresszoldási javaslatokat megfogalmazni, hanem felhívni a figyelmet a leggyakoribb stresszt okozó tényezőkre a munkahelyi és környezetben.

2 Mi a stressz?

A stressz alapvetően jó dolog, amíg meg nem haladja azt a szintet, amikor már a gáttal nem tud megküzdeni az ember. A distressz az, ami ártalmas, egyéb esetben többnyire motiváló erőként lehet jelen az életben.

Selye szerint (1976) az ember folyamatosan alkalmazkodott a környezetéhez az evolúció során, és ennek a mechanizmusnak a megismeréséhez szükség van arra, hogy az egész emberi szervezetet és a komplex agyi működést megismerjük.

Azonban van egy úgynevezett „nem specifikus alkalmazkodás”, melyet Selye János ismert fel, és majd fél évszázadát a tudomány ezen ágának szentelte. Az evolúció során az emberi agykéreg kritikai működése egyre inkább előtérbe került, ami ellentétben áll az ősi alkalmazkodási mintákkal, tehát például, ha ma megaláztatás ér valakit, ez az ősi beidegződés előidézi az „üss vagy fuss” elvet, miután felmérte a helyzetet. „Másképpen történik, ha a neveléssel kiépített gátlás megakadályozza ezt a természetes környezetben magától értetődő reakciót. Az ember bénultan áll, lélegzete elakad, keze, lába reszket, koffeintől, nikotintól talán már mérgezett szervezetének egyensúlya felbomlik s ez súlyosabb következményekhez is vezethet.” (Selye J.)

A stressz tehát egy reakció, ami bármilyen megterhelésre egyfajta válasza az emberi testnek. Természetesen egy ponton túl, mikor már szorongással is együtt jár, különböző mellékhatásai is lehetnek - mind testi, mind lelki értelemben -, amire oda kell figyelnie a munkáltatóknak is.

3 Jogi háttér

A munkahelyen nap mint nap meg kell küzdeni rengeteg feladattal, konfliktussal, nem várt helyzettel, időhiánnyal és még rengeteg dologgal, ami hosszú távon a lelki megbetegedés mellett testi problémák képében is felüthetik a fejüket. Éppen ezért érdemes odafigyelni erre, mert egy kiegyensúlyozott munkavállaló sokkal produktívabb tud lenni egy cég számára, mint egy lelkileg meggyötört ember.

1993-ban lépett hatályba az 1993. évi CXIII. munkavédelemről szóló törvény 2008. január 1-jétől hatályos a módosításába belefoglalták azt is, hogy a pszichoszociális kockázati tényezők kezelésével kapcsolatban mik a munkáltató feladatai.

Továbbá ebben a törvényben meghatározzák az alapelveket, melyekben tisztázzák, miért felelős a munkáltató, hogy a munkavállaló testi- és lelki épségét megőrizze a munkafolyamat során, amit az állam felügyel az erre a célra létrehozott szerveivel, illetve, bizonyos munkaegészségügyi szaktevékenységeket csak a megfelelő szakképesítéssel rendelkező személy végezheti el.

A törvény világosan kimondja, hogy a munkáltató köteles felmérni a pszichoszociális kockázatokat – melyek között szerepel a stressz is. A törvény szerint ilyen kockázatok közé azokat a munkahelyi hatásokat soroljuk, melyek stresszt, majd ennek következtében munkabalesetet és/vagy lelki eredetű testi megbetegedést okozhatnak.

4 Vállalatok a munkavállalókért

Hazánkban megfigyelhető, hogy nincsen egységesen elfogadott vállalati kultúra, így változó, hol és mennyire figyelnek oda a munkavállalókra. De mégis mit tehet egy cég azért, hogy a dolgozói jól érezzék magukat a munkahelyükön?

Először is érdemes felmérni a helyzetet, hogy mik azok a stresszfaktorok, amik jelentős kockázatot jelentenek, hiszen, ha az ok ismert, könnyebb megoldást találni arra, hogyan lehetne csökkenteni a stresszszintet, segíteni a munkavállalókat abban, hogy megfelelően kezeljék a szituációkat.

A Munkahelyi Stressz Kutatócsoport (letöltve: 2017) szerint néhány egyszerűbben kivitelezhető ötlettel jelentősen javítható a munkahelyi közérzet:

- megteremteni a megfelelő környezetet: ide tartozik, hogy a munka típusától függően az ezzel járó kellemetlenségeket a lehető legkisebbre csökkentsék, például egy gyártósor mellett legyen megfelelő világítás; az irodai hőmérséklet optimális legyen a legtöbb ember számára.
- legyenek stresszoldási lehetőségek: nagyon sokat tud segíteni már a munkahely megítélésében is, ha van rá mód, hogy ott helyben oldjuk a feszültséget, egy kis pihenő sarok kialakításával már meg is tették az első lépést
- figyeljenek oda az emberre: ha valakiben gyűlik a sok indulat, egyszer kirobban, ezt megelőzvéen sokszor segít, ha van, aki meghallgatja a problémákat, ettől máris jobban érzi magát a dolgozó, hiszen éreztetik vele, hogy számít, amit érez.
- változásmenedzsment: a világunk nagyon felgyorsult, így természetes része, hogy rengeteg változást kell megélni, ami nem mindig könnyű. Ha például egy szervezeti átalakítást úgy hajtanak végre, hogy mellette folyamatos tájékoztatást kapnak a munkavállalók is, hogy mire készüljenek, miért lesz ez nekik jó stb., sokkal kisebb ellenállással kell szembenéznie a vezetőségnek is.

- stresszkezelő tréningek: ez az egyik legritkábban alkalmazott – köszönhető talán annak, hogy egy ilyen képzés a megfelelő szakemberrel nem a legolcsóbb művelet -, de leghatékonyabb módszer, mivel hosszú távra szól.

5 Szekunder adatok

Munkahelyi stressz témában született már néhány nagyszabású kutatás, például az Ipsos MORI EU-OSHA nevében készített harmadik páneurópai közvélemény-kutatása 2012-ben, mely a munkahelyi biztonsággal és egészségvédelemmel foglalkozott, vagy akár az Európai Munkahelyi Biztonság és Egészségvédelmi Ügynökség kutatása, ami kifejezetten a munkahelyi stressz témakörében készült.

Az aktuális témánkhoz a leginkább azonban a Semmelweis Egyetem Magatartástudományi Intézet Munkahelyi stressz és stresszkezelés Kutatócsoportja 2013. május 1-jén egy nagyszabású projektje kapcsolódik, mely jelenleg is online elérhető, mind a kutatás, mind pedig az eddigi eredmények. Jelen állás szerint 19.282 fő töltötte ki a kérdőívet, melyből 13.104 válasz értékelhető.

E szerint a három leggyakoribb stresszfaktor a munkahelyen:

1. gyors munkatempó (63%)
2. jelentős mennyiségi elvárás (47%)
3. igazságosság és tisztelet alacsony mértéke (41%)

Ezt össze tudjuk vetni az általunk kapott eredményekkel, amire itt rá is szeretnénk térni.

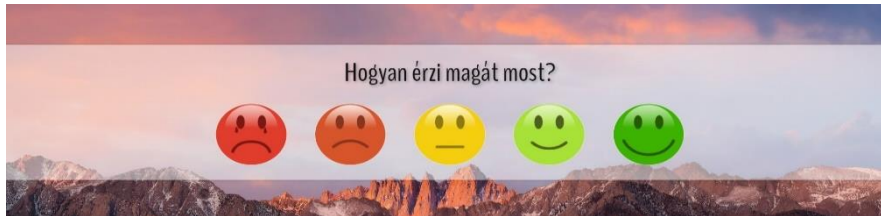
6 Kutatás módszertana

Két részből épül fel a kutatás: egyrésztől Otti Csaba felhasználói attitűd-kérdőívéből emelünk ki két kérdést, másrésztől Rácz-Kósa Eperke munkahelyi stresszfelméréséből egy-egy kérdésre fókuszálunk. Mindkét kérdőív más kérdéseket is vizsgál, a teljes verziók megtekinthetőek a forrásoknál feltüntetett linkeken.

A felhasználói attitűdökkel kapcsolatos űrlapot 172 fő töltötte ki, első sorban az Óbudai Egyetem hallgatói, valamint Menza tagok. Ennél a kérdőívénél fontos volt, hogy rövid idő alatt (1-2 perc) kitölthető legyen, ezért ilyen újszerű megoldást alkalmaztunk, melyek a következő két ábrán is jól láthatóak.

A két kérdés, mellyel jelen tanulmányunkban foglalkozunk:

1. Hogyan érzi magát most?
2. Mi a legfőbb stresszforrás a munkahelyén?



1. ábra

1. kérdés képkivágás

Forrás: felhasználói attitűd-kérdőív

Ezen az űrlapon egy ötfokú skálán jelölhették meg a kitöltők az első kérdésre a választ; különböző emotikonok jelezték a lehetőségeket.



2. ábra

2. kérdés képkivágása

Forrás: felhasználói attitűd-kérdőív

A második kérdésre hét előre meghatározott opció közül kellett kiválasztaniuk egy lehetőséget, amely a leginkább jellemző. A válaszlehetőségeket a COPSOQ II- (Koppenhágai Kérdőív a Munkahelyi Pszichoszociális Tényezőkről) adaptáltuk.

A munkahelyi stressz kérdőívet 330 fő töltötte ki 2017. február 20 – március 15. között, melyből 60 válasz nem vehető figyelembe (okai: nem tartozott a célcsoporthoz, outlier kiugró értékek miatt, pilot kitöltés volt); az adatok logikai szűrésen is átestek. A 270 különböző főiskolai, egyetemi hallgató általi érvényes kitöltés összetétele: 83 férfi, 196 nő. A munkahellyel kapcsolatos kérdésekre 165

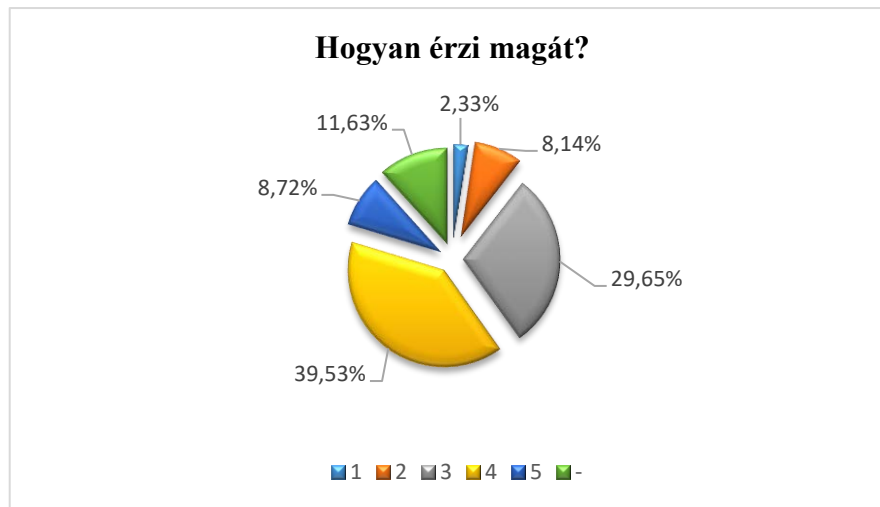
kitöltés érkezett, ugyanis a többi kitöltő a tanulmányai mellett nem dolgozik, így ezen résznél nem vehetőek figyelembe a válaszaik.

A kérdések, melyek relevánsak a cikkünkben:

1. Mi a legfőbb stresszforrás a munkahelyén?
2. Van-e összefüggés a nemek és a szorongás mértékének alakulása közt?

6.1 Felhasználói attitűd-kérdőív eredményei

A "Hogyan érzi magát?" kérdésre az előző fejezetben bemutatott felületen kellett kijelölni az aktuális hangulatára vonatkozó emotikont, melyre a grafikonon látható megoszlásban érkeztek a kitöltések. A válaszok átlagos értéke 3,64 volt, módusza pedig a 4-es. Ez egy pillanatnyi állapotra kérdezett rá, nem pedig egy egész napos értéket kellett kiválasztani. Ebből az látszik, hogy függetlenül attól, mikor töltötték ki a felületet a válaszadók, a kedvük általánosságban véve inkább jó volt.



3. ábra

Válaszok megoszlása százalékban a skálás kérdésre

Forrás: felhasználói attitűd-kérdőív

A munkahelyi stresszforrásoknál hét opció közül kellett egy lehetőséget kiválasztaniuk a kitöltőknek:

1. munkahelyi követelmények
2. felettéstől való támogatás hiánya

3. munka értelmetlensége
4. előreláthatóság hiánya
5. hatás/kontroll hiánya
6. jutalmazási rendszer/jutalmazás hiánya
7. nem dolgozik
- nem válaszolt



4. ábra

Válaszok megoszlása a stresszforrással kapcsolatos kérdésre

Forrás: felhasználói attitűd-kérdőív

A legtöbb válasz az előreláthatóság hiányára érkezett (17,44%), melyet a munka értelmetlensége követett (13,95%). A legkisebb mértékben a hatás/kontroll hiánya, valamint a jutalmazási rendszer vagy annak hiánya jelentett stresszforrást az itt megkérdezettek számára (7,56%). Ez utóbbi kissé meglepő volt, hiszen ha hatékony motivációs tényezőkről beszélünk, a jutalmazás kulcsszerepet játszik benne, ám ezek szerint a stresszérzetre nincsen nagy hatással.

kapcsolatban látszik, hogy összecseng a Semmelweis Kutatócsoport (2013) által közzétett eredményekkel.

De vajon a két nem között találunk-e különbséget szorongás tekintetében?

6.4 Szorongás mértéke és nemek közti különbsége

A munkahelyi stressz kérdőívben három skálát kérdeztünk meg, majd a válaszokat a két nem alapján vizsgáltuk.

A kijelentések így hangzottak:

- Hiszem, hogy érdemben hozzá tudok járulni a munkámhoz/tanulmányaimhoz.
- Biztos vagyok benne, hogy a munkahelyemen/felsőoktatásban jól teljesítek.
- A munkába/főiskolára/egyetemre járás és maga a munka/tanulás szorongással tölt el.

1-4-ig kellett értékelniük az állításokat; az elemzésnél pedig az utolsót adattranszformáció után vizsgáltuk.

| | Nem | N | Átlag | Szórás |
|-----------------------|-------|-----|--------|---------|
| Hiszem | férfi | 82 | 3,1585 | ,89539 |
| | nő | 191 | 3,2042 | ,86765 |
| Biztos | férfi | 82 | 2,6585 | ,87798 |
| | nő | 191 | 2,7277 | ,93989 |
| Szorong transzform | férfi | 82 | 3,1951 | ,88106 |
| | nő | 191 | 2,9686 | 1,03061 |

6. ábra

Csoportotsított adatok a nemek közti szorongás összehasonlítására

Forrás: munkahelyi stressz kérdőív

Elvégeztünk egy kétmintás próbát is 95%-os megbízhatóság mellett, - mely statisztikailag kevésbé elfogadható; hiányoztak a megfelelő feltételek, például a mintavétel sem véletlenszerűen történt -, viszont ez a vizsgálat nem mutatta ki, hogy lenne bármiféle szignifikáns különbség a szorongás és a nemek közt.

Ezt érdemes lehet a jövőben összetettebb technikával vizsgálni, véletlenszerű mintavétellel. De könnyen meglehet, hogy akkor sem fogunk különbséget találni. Ugyan első látszatra talán a nők tűnhetnek szorongóbb típusnak, nem biztos, hogy így is van, csak a társadalmunkban megfigyelhető, hogy a férfiak gyakran nem beszélnek a problémáikról, gondolván, akkor az nem is létezik.

Összegzés

A munkahelyi stressz egy létező dolog, amire oda kell figyelni, még ha ez időbe, energiába és pénzbe is kerül. Az ember nem egy olyan erőforrás, amit folyamatosan 100%-on lehet használni, mindenkinek vannak jobb és rosszabb napjai, de ha az összes energiáját kiszívják, egyre alacsonyabb szinten tud teljesíteni.

Véleményünk szerint ezzel a témával foglalkozni kell magasabb szinteken mindaddig, még általánossá nem válik Magyarországon, hogy a munkáltatók odafigyelnek az alkalmazottaik testi és lelki épségére, valamint munkavállalói oldalról is természetessé válik, hogy betartják a szabályokat (pl.: építőiparban dolgozók nem veszik le a sisakjukat munka közben). Szerencsére, ahogy körülnézünk a piacon, egyre több vállalatnál megteszik a szükséges lépéseket ez ügyben, és különböző módszereket alkalmaznak például a munkahelyi stresszoldásra is a lehetőségeikhez mérten. Persze jó lenne, ha ott tartana a világ, hogy mindenfelé a Google-höz és Facebook-hoz hasonló munkahelyekkel lenne tele, de ez még kicsit várat magára.

Köszönetnyilvánítás

Ezúton is szeretnénk megköszönni a bírálói észrevételeket, igyekeztünk a kereteink között azokat beépíteni a munkánkba, de a terjedelmi korlátok miatt bizonyos részeket Rácz-Kósa Eperke diplomamunkájában kerül kifejtésre, melynek címe Mellékhatás: stressz. Ezen dolgozatunknak nem célja a stressz hatékony oldására megoldást javasolni.

Felhasznált irodalom

- [1] Atkinson , R. C. és mtsai. (1996): Pszichológia, Budapest: Osiris Kiadó
- [2] 1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről, https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99300093.TV, letöltve: 2017.02.23.
- [3] Fodor L. (2013).: Gazdaságpszichológia, Budapest: Noran Libro
- [4] Hunyadi Gy. - Székely M. (2003): Gazdaságpszichológia, Budapest: Osiris Kiadó

- [5] Kopp M. (2009): Krónikus stressz-állapot, depresszió, egészségkárosodás; Semmelweis Egyetem Magatartástudományi Intézet, letöltve: 2016.10.23.
- [6] Munkahelyi stressz információs oldal: Országos munkahelyi stressz felmérés eredmények, <http://www.munkahelyistresszinfo.hu/a-munkahelyi-stressz-merese/munkahelyi-stressz-felmeres-eredmenyek/>, letöltve: 2017.01.20.
- [7] Nistor K. (2008): A pszichoszociális kockázat jogi szabályozása, <http://www.munkahelyistresszinfo.hu/a-munkahelyi-stressz-merese/a-pszichoszocialis-kockazat-jogi-szabalyozasa/>, letöltve: 2017.03.05.
- [8] NRCWE's short questionnaire for assessment of the psychosocial work environment: Psychosocial factors at work <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/~media/Spoergeskemaer/copsoq/uk/copsoq-ii-short-questionnaire-english.pdf#>, letöltve: 2017. 02.22.
- [9] Országos Munkavédelmi és Munkaügyi Főfelügyelőség: Kommuniké a munkahelyi stresszel kapcsolatban, http://ommf.gov.hu/index.php?akt_menu=172&hir_reszlet=163, letöltve: 2017.03.07.
- [10] Otti Cs. (2017): Felhasználói attitűd- kérdőív, https://bemutato-twa.login.hu/qne/index?questionnaire_id=4, letöltve: 2017.03.15.
- [11] Páva, H. - Gádor, J. (2007). Munkavédelem az Európai Unióban, Magyar Köztársaság Külügyminisztériuma
- [12] Rác-Kósa E. (2017): Munkahelyi stressz kérdőív, https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeIAi69x6oDTxRIpQMkMA_dYp7Rh7Jz4D2foPctp2LfZNZhgA/closedform, letöltve: 2017.03.03.
- [13] Selye, J. (1976): Stressz distressz nélkül, Budapest: Akadémiai Kiadó
- [14] Szabó A. (2015): A munkáltató is felveheti a kesztyűt a stresszel szemben, <http://www.munkahelyistresszinfo.hu/stresszkezeles-a-munkahelyen/tanacsok-munkaadoknak/a-munkaltato-is-felveheti-kesztyut-stresszel-szemben.php>, letöltve: 2017.03.01
- [15] Zakor, T. (2016): Országos munkahelyi stressz felmérés eredmények, <http://www.munkahelyistresszinfo.hu/a-munkahelyi-stressz-merese/munkahelyi-stressz-felmeres-eredmenyek/>, letöltve: 2016.10.05.



Az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-16-2/I. kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának Támogatásával készült.



Supported by the ÚNKP-16-2/I. New National Excellence Program of the Ministry of Human Capacities

Innovatív monetáris politika és vállalati versenyképesség

Dr. Parragh Bianka

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

Absztrakt: Mi indokolta az aktív állami szerepvállalás szükségességét? Milyen eredményeket értek el a magyar mikro-, kis-, és középvállalati kör finanszírozási helyzetének javítására indított, nem hagyományos monetáris politikai eszközökön alapuló programok? Miért előnyös a vállalkozások számára a fiskális és monetáris politika összhangja? Mit hoz a gazdasági növekedés gazdaságpolitikai fókuszba helyezése? A kérdésekre azon makrogazdasági folyamatokat tükröző adatok/mutatók és nem hagyományos jegybanki eszközökön alapuló programok összefüggésrendszerében keresi a tanulmány a választ, melyek a vállalati szektor válságból való kilábalásért tett erőfeszítéseit 2010-től gazdaságpolitikai értelemben, 2013-tól monetáris politikai értelemben ténylegesen támogatták, továbbá a hosszú távú versenyképesség meghatározó összetevőit adják.

Kulcsszavak: gazdaságpolitika, monetáris politika, fiskális politika, versenyképesség, nem hagyományos jegybanki eszközök

1 Bevezetés

A 2008-as pénzügyi-gazdasági válság tényszerűen világított rá arra, hogy a vállalatok hitelhez jutási lehetőségeinek bővítése, beruházásaik célzott eszközzel történő ösztönzése, valamint versenyképességük hatékonysági kritériumoknak megfelelő javítása irányába tett következetes gazdaságpolitikai, és gazdaságpolitikai ágak szintjén is megvalósuló támogatás nélkülözhetetlen Magyarország régiós pozíciójának erősítéséhez. A magyar gazdaság a 2010-től végrehajtott fiskális-, majd a 2013-tól kezdődően végrehajtott monetáris politikai és növekedési fordulattal olyan gazdasági növekedés alapjait fektette le, mely a makrogazdasági egyensúly és stabilizáció mellett a versenyképesség fenntarthatóságát adhatja. Azonban nem szabad elfelejtenünk, melyek voltak azok

az összetevők¹, amelyek miatt a 2008-ban kibontakozó világgazdasági válság különösen negatívan érintette Magyarországot s melyek következtében a válság után hazánk a fenntarthatatlanná vált – adósságból finanszírozott – növekedési modell módosítására kényszerült. A Magyar Nemzeti Bank nem hagyományos eszközök alkalmazásával és a nemzeti gazdaságpolitikát támogató monetáris politikával eredményesen járult hozzá a fenntartható gazdasági növekedéshez. A magyar gazdaság erősödésével összefüggésben elért eredményeket a pénz- és tőkepiac, továbbá a nemzetközi szervezetek és nagyobb hitelminősítők is elismerik, mégis további erőfeszítések szükségesek a versenyképesség magasabb szintjének eléréséhez és fenntartásához.

2 Fenntarthatatlanná vált makrogazdasági pozícióhoz vezető út

A gazdaság kiegyensúlyozott fejlődését a helyes monetáris politikai irány és alkalmazott pénzpolitikai eszköztár jelentősen befolyásolja, így a versenyképesség és eredményesség fogalmak csak szoros korrelációban értelmezhetők.

A 2008-as nemzetközi pénzügyi és szinkronizált adósságválságon túlmenően a nemzetgazdaság legsúlyosabb problémái hosszú évekre jelentős versenyképességi lemaradást generáltak és konzerváltak a gazdaságban. Problémát jelentettek a növekvő finanszírozási kockázatok, melyek kiterjedt strukturális növekedési hiányosságokkal párosultak, illetve a tartóssá vált ikerdeficit jelenség egy időben képviselt jelentős költségvetési és folyó fizetési mérleg hiányt. 2002-2006 között, ahogy a piacgazdasági átmenet jelentős szakaszában korábban is, ikerdeficit jellemezte a magyar gazdaság egyensúlyát.² Az európai uniós csatlakozás következtében Magyarország által is vállalt 3 % alatti költségvetési hiány elérése nem teljesült az uniós csatlakozástól egészen 2010-ig egy évben sem. Először 2011-ben sikerült az uniós vállalást teljesíteni, köszönhetően a 2010-től megvalósuló újszerű gazdaságpolitikai célkitűzésnek és következetes lépéseknek. Az államháztartási egyenleg egyensúlyba került, fenntarthatóvá vált a 3 % alatti GDP-arányos hiánycél és a folyó fizetési mérleg a fenntarthatóság feltételei mellett folyamatosan többletet mutatott. Magyarországon a túlzott mértékű hiány kedvezőtlen finanszírozási szerkezettel³, magas külső adósságállománnyal, beruházás helyett fogyasztással, túlzott mértékű devizahitelezéssel drasztikusan

¹ Később részletesebben kifejtésre kerül, itt egyelőre csak tényyszerűen: túlzott mértékű hiány, kedvezőtlen finanszírozási szerkezet, magas külső adósságállomány, beruházás helyett fogyasztás, devizahitelezés.

² A költségvetési egyenleg a GDP 6-10 %-a közötti hiányszintet mutatott 2006-ig, s a folyó fizetési mérleg a GDP 6-8 %-a közötti deficitet mutatott.

³ Alacsony FDI és magas adósság

megemelte Magyarország sérülékenységét. A rossz szerkezetű költségvetés – különösen adószervezet – fenntarthatatlan államadósággal, alacsony aktivitással és foglalkoztatottsági szinttel, külső eladósodottsággal, a monetáris politikai mozgásteret is jelentősen behatároló, jelentős devizahitel állománnyal s végül a növekvő adósságállományhoz kapcsolódó magas és növekvő árfolyamkockázattal, EU szinten és nemzetközi összehasonlításban is egyre hátrányosabb pozíciót és kockázati besorolást hozott a magyar gazdaság számára.

Mielőtt az új értékrendre és ehhez kapcsolódó új célrendszerre építő gazdaságpolitika két fő ága közötti összhang szerepe kerülne részletezésre, fontos kiemelni a 2010 előtti gazdaságpolitika prociklikus jellegéből adódó problémák körét. A fokozatosan növekvő kockázatokkal finanszírozható magyar gazdaság erősen külső fundamentum vezérelten, adóssággal működtetett, függő és kiszolgáltatott pénzügyi helyzetet hozott, kiemelve a költségvetési politika prociklikus⁴ jellegét. A legtöbb fejlett ország lazítással reagált a pénzügyi-gazdasági válságra, anticiklikus fiskális politikát alkalmazva, azonban Magyarország válasza a korábbi indokolatlanul laza fiskális politika és a magas adósságából következő kényszerhelyzet miatt szigorítással és megszorításokkal a prociklikus fiskális politika volt, mely a GDP visszaesését is tovább rontotta. A szinte határtalan léptékű túlhitelezés és a források elsősorban fogyasztási-, működtetési célú felhasználásával további kockázatok képződtek. A rossz adószervezetű költségvetés, a krónikusan kezelhetetlen és fenntarthatatlan szintű államadósággal és adósságszolgálattal összességében tovább mélyítette a válságot. A devizahitelezési folyamat gerjesztették a magas kamatszintek, és a mesterségesen erősen tartott árfolyam is, hiszen stabil árfolyamot eredményeztek az euróval szemben régiós összehasonlításban. Reálgazdasági értelemben kiszolgáltatott helyzetet eredményezett a magas alapkamattal járó erős forintárfolyam, mert a hazai kis- és középvállalati szektor exportérdekelttségének csökkentésére és importérdekelttségének fokozására ösztönzött, miközben Magyarország nemzetgazdasági érdekeit előtérbe helyező folyamat támogatta volna a versenyképesség-növelés megvalósítását. Így a hazai tulajdonú kis- és középvállalatok számára jelentős versenyképességi hátrányt és károkat okozott az importérdekelttség fokozása. Az uniós csatlakozásban rejlő piaci előnyök kihasználatlanul maradása, a hazai üzleti beruházásokkal szembeni nagyarányú külföldi működő-tőke vonzás, a magyar vállalati szektor exportban betöltött tartósan alacsony részaránya, a nemzeti fizetőeszköz euróra cserélésének elmaradásából adódó árfolyamkitettségek drámai szintre emelkedése, a pénzügyi ismeretek alacsony szintje, a bankok felvilágosító és figyelmeztető kommunikációjának elmaradása, s a lakosság devizahitel-szerződésekben megnyilvánuló átgondolatlan kötelezettségvállalása súlyos válsághoz vezetett a

⁴ Prociklikus fiskális politika erősíti a gazdasági ciklusokat, a gazdaság visszaesése idején megszorítás, míg a gazdasági növekedés esetén fiskális expanzió jellemzi. Az ilyen politika akkor élénkít, és akkor szigorít, amikor az ellenkezőjére lenne szükség.

gazdaság szövetében (Parragh, 2017). A vállalkozások versenyképességének fokozására fordítható, állami gazdálkodás keretében elérhető megtakarítások nem képződtek. Fontos látni, hogy a mikro-, kis és középvállalati szektor versenyképességének fokozása jelentős munkaerő-felszívó hatással járulhat a foglalkoztatás bővüléséhez, a költségvetés bevételeinek növekedéséhez, továbbá a szociális kiadások csökkenéséhez, mely középtávon is javuló pénzügyi egyensúlyt eredményez.

Bizonyossá vált, hogy egészen új, innovatív gazdaságpolitikai megközelítés szükséges, mely a gazdaságpolitika két fő ága, mint fiskális politika és monetáris politika dimenziójában is szükségszerűen le kell, hogy képeződjön.⁵

A mesterségesen, nem fenntartható módon generált növekedésre, eladósodásra alapozva magas újraelosztást megvalósító állami költségvetések a globális gazdasági válság hatására Európa-szerte összeomlottak (Matolcsy, 2013). A piacgazdasági átmenet időszakát átható neoliberális eszméinek megfelelő követelmények alapján az állami beavatkozás és szerepvállalás drasztikus leépítését aktív és innovatív állami szerepvállalásnak kellett felváltania.

3 Új alapokra helyezett, egyben proaktív és innovatív szerepvállalás

Rodrik⁶ szerint azok az országok képesek fejlődni, amelyek nemzeti sajátosságait figyelembe vevő, önálló gazdaságpolitikai megoldásokat alkalmaznak. A nemzetközi pénzügyi szervezetek által unortodoxnak titulált intézkedések sikerre vezetnek, amennyiben az országot irányító kormányzat eltökélt a gazdasági fejlődés mellett, és képes innovatív módszerek segítségével, megfelelően beavatkozni a gazdaságba (Rodrik, 2011). A fejlődésen alapuló gazdasági növekedés alapjának és egyben receptjének tekinthető a hatékony és innovatív állami szerepvállalás. A proaktív, támogató állami szerepvállalásra építő unortodox eszközöket alkalmazó, bátor és következetes intézkedések jegyeivel jellemezhető magyar gazdaságpolitikát nemzetközi értelemben is elismerték. Az óvatosság jegyeivel szakító, innovatív monetáris politika és a monetáris politikai fordulattal megvalósuló, egyben 2013-ban lehetőségessé vált fiskális és monetáris politikai összhang nemzetközi értelemben szintén eredményt és elismerést hozott.

⁵ Jelen tanulmány kereteit meghaladná a gazdaságpolitikai ágak széles körének tárgyalása, így a megnevezett két fő gazdaságpolitikai ág képezi a tanulmány ezen aspektusát.

⁶ Dani Rodrik a Princetoni Institute for Advanced Study professzora

A 2008-as pénzügyi-gazdasági válság alátámasztotta, hogy a korábbiaknál súlyosabb sokkhatások érhetik a gazdaságot, emiatt szükségszerűen az inflációs-célkövető jegybankok nagyobb rugalmasság irányába mozdultak el.⁷ Magyarországon a jelenlegi inflációs célkitűzés a gazdasági növekedés kívánatos és elérendő szintjét figyelembe véve 3 százalék, s a kívánatos inflációs szint 3 százalék plusz/mínusz 1 százalék, mely a toleranciasávon belüli tartományt jelöli. Amellett, hogy a jegybank elsődlegesen elérendő célja az árstabilitás, új célstruktúra épült fel, melyhez új eszközöket rendelt a jegybank.⁸ A növekedésfókuszú célrendszer és a makroprudenciális szabályozás is új elemként lépett be a jegybanki döntéshozatalba.⁹ Az alapkamat változását eredményező eszközök kiegészültek a pénzügyi rendszer aktivitását és kockázatvállalását közvetlenül is befolyásoló, pénzügyi stabilitást, gazdasági növekedést, monetáris transzmissziót¹⁰ támogató makro eszközökkel. Jegybanki cél olyan, reálgazdaságot ösztönző kamatkörnyezet kialakítása, mely a 0,9 %-os irányadó ráta fenntartásával javítja a kis- és középvállalatok hitelellátottságát, emellett beruházásösztönző hatású.

4 Fegyelmezett fiskális politika és a külső sérülékenység csökkentésének összefüggései

A két fő gazdaságpolitikai ág közötti kölcsönös támogatás szempontjaihoz kapcsolódóan a felelős és fegyelmezett fiskális politikát megvalósító szabályalapú költségvetés és az államadósság szerkezetének relevanciáját hangsúlyozza a fejezet. Magyarországon – visszautalva a bevezető részre - a túlzott mértékű hiány, kedvezőtlen finanszírozási szerkezettel, magas külső adósságállománnyal, beruházás helyett fogyasztással, túlzott arányú devizahitelezéssel együttesen járult hozzá az ország sérülékenységének kiugróan magas szintjéhez. A magyar államháztartás elmélyülő – az államháztartás fenntartható finanszírozását veszélyeztető és a reálgazdaság versenyképességét romboló – problémái nyomán 2006-ra vált nyilvánvalóvá, hogy a rendszerváltozás óta érvényesülő költségvetési gyakorlat a fenntartható fejlődési pályára térés esélyét zárja ki (Kovács, 2016).

⁷ Reálváltozók túlzott volatilitásának elkerülése: ex ante inflációs célsáv 2015. márciustól

⁸ A forintpiaci standard eszköztár az irányadó eszközt, a kötelezőtartalék-rendszert, és a kamatfolyosó zavartalan működését elősegítő eszközöket foglalja magában, mely kiegészült a magas prioritású nem konvencionális eszközök alkalmazásával.

⁹ 2013. évi CXXXIX. törvény

¹⁰ A monetáris transzmissziós mechanizmus (többlepcsős folyamat) során a jegybank monetáris politikai lépései hatással vannak a piaci szereplők döntéseinek befolyásolására útján a kibocsátás és az infláció alakulására, mely 5 csatornán keresztül lehetséges: kamatcsatorna, árfolyamcsatorna, eszközár-csatorna, hitelcsatorna, várakozási csatorna.

Egyértelművé vált, hogy az államháztartás hosszútávon fenntartható finanszírozása a kormányzat által rövidtávon is biztosított következetes szabályozása, a hosszabb távú költségvetési tervezés és a szabályok betartatásáért felelős független ellenőrzés szükséges. 2010. évtől a jogrendszer és a közpénzügyek új keretbe helyezése történt, mely alapját s nélkülözhetetlen részét a 2011-es Alaptörvény adta, benne az államadósság-szabállyal. Az Európai Unió legtöbb országához képest az Alaptörvény az alkotmányos működés feltételei közé emelte a költségvetési stabilitás szabályainak betartásán örökdő Költségvetési Tanácsot, mely közjogi felhatalmazást (vétójogot) kapott a korábbi fiskális fegyelmezetlenségek megelőzése céljából. A 2011-től érvényes Magyar Modell megújulásával hozzájárult a gazdaság stabilitásához, fenntartható fejlődéséhez, a nemzetgazdaság versenyképességéhez s a túlköltekezési hajlamot fékező, szemléletformáló, bizalomteremtő erejével a közjó megeremtéséhez.¹¹

Az államadósság devizaarányának mérséklésében meghatározó szerepet vállalt a Magyar Nemzeti Bank az ország külső sérülékenységének csökkentése érdekében bevezetett jegybanki programokkal. Kiemelt jelentőségű elem a monetáris politikai eszköztárban az Önfinszírozási Program, mely bevezetését az ország külső sérülékenysége szükségessé, míg a gazdaságpolitika lehetővé tette. A jegybank Önfinszírozási Programját az államadósság belső forrásokból történő finanszírozásának segítése és külső forrásokra való ráutaltság csökkentése érdekében hirdette meg. A programnak köszönhetően lehetővé vált a jegybanki mérleg egyszerűsödése, más néven szűkülése, mely javuló monetáris transzmisszióval párosult (Parragh, 2017). A külső sérülékenység csökken, ha az Államadósság Kezelő Központ a lejáró devizaadósságát forintból tudja megújítani és mindeközben törekszik belföldi szereplők folyamatba vonására.¹² A magyar gazdaság külső sérülékenység csökkenését a GDP-arányos nettó külső adósság bruttó hazai termék 18 százalékos értékre mérséklődése, a bruttó külső adósság mutató 69 százalék alatti szintje, a külkereskedelmi mérleg GDP 10%-át meghaladó szintje, valamint a GDP-arányos bruttó államadósság és devizaarányának 25 százalék alatti szintre csökkenése jól mutatja (MNB, 2017).

A külföldi- és devizakitetség csökkentése az Önfinszírozási Program által érintett állami szektorokon túl a háztartási szektorban is megtörtént, melyet mindenképp a lakossági jelzálog és egyéb devizahitelek kivezetése segített elő. A forintosításhoz szükséges csaknem 10 milliárd eurónyi devizaliquiditást a Magyar Nemzeti Bank bocsátotta a bankok rendelkezésére 2014 őszétől úgy, hogy az ország stabilitása szempontjából fontos tartalékmegfelelés nem sérült. A forintosítás eredményeként Magyarországon kikerültek a banki mérlegekből a fedezetlen

¹¹ Csökkenő államadósság-ráta, alacsonyabb finanszírozású költségvetés, felszabaduló források a növekedéshez, államadósság devizaarányának mérséklése.

¹² 2014. nyarán az irányadó eszköz jegybanki kötvényről jegybanki betétre, majd 2015. őszén a 2 hetes betétről 3 hónapos betétre módosult.

lakossági devizahitelek, tehát sikerült visszafordulni az utóbbi másfél évtized strukturális problémáinak kialakulásához vezető téves útról (Parragh, 2017).

5 Vállalatok finanszírozási helyzetére gyakorolt hatás

Magyarországon a 2008-2009-es pénzügyi-gazdasági válság kitörését követően a vállalati hitelállomány jelentősen visszaesett, a hitelhez jutás lehetőségei – az egyébként indokolatlan mértékű banki hitelezési hajlandóság csökkenés eredményeképpen - beszűkültek, s a kis- és középvállalatokkal szemben inkább a nagyvállalatok számára vállalható kondíciókkal voltak igénybe vehetők (Csiszárík-Kocsir, 2016). 2008 után a kis- és középvállalati szektor hitelállományának visszaesése nemzetközi összevetésben is meghatározó volt, mely időszak a hitelbefagyás időszakának tekinthető (Matolcsy, 2015). Ezen időszak közel öt évig tartott, melyből kiutat jelentett a 2013-ban hitelösztönzés céljával meghirdetett, pénztörténeti konstrukcióként számon tartható Növekedési Hitelprogram (NHP). A program nem piaci hitelezést helyettesítő szerepet töltött be, hanem piaci hitelezést kiegészítő eszközként került bevezetésre. A kibővült jegybanki eszköztár, a kis- és középvállalatok támogatása érdekében a Növekedési Hitelprogram, valamint az egészséges szerkezetű piaci hitelezés helyreállítására Növekedéstámogató Program és Piaci Hitelprogram került bevezetésre. A Növekedési Hitelprogramban a kis- és középvállalati hitelezésben tapasztalt tartós piaci zavar kedvezményes, 0%-os kamatozású refinanszírozási hitel hitelintézetek számára történő nyújtásával, legfeljebb 2,5%-os kamatmarzs mellett továbbhitelezhető hitelek váltak elérhetővé. A program első szakaszában alapvetően hitelkiváltások voltak meghatározóak, míg a második szakaszban a beruházási hitelek kerültek fókuszba. 2016-ban a Növekedési Hitelprogram kivezetési szakasza kezdődött az egészséges piaci hitelezés helyreállításának célját szem előtt tartva s a program 2017. márciusában lezárult. 2013. júniusa és 2017. márciusa között összesen 38748 vállalkozás jutott kedvezményes finanszírozáshoz 2691 Mrd Forint értékben (MNB, 2017). Az NHP évenkénti növekedési hatása jelentős, továbbá 2013-2016-ban mintegy 2 százalékponttal emelte a gazdasági kibocsátás szintjét s mintegy 20 ezer fővel járult hozzá a foglalkoztatás bővüléséhez, miközben stabil talajt teremtett a javuló konjunktúrához. Elsődlegesen a kereskedelem, a feldolgozóipar és a mezőgazdasági ágazatok domináltak, de nemzetközi összevetésben is dinamikus és erőteljes hatást váltott ki az NHP hitelösztönző program.

A Növekedési Hitelprogram kivezetése fokozatosságot szem előtt tartva, folyamatként zajlott. Kulcskérdés volt vállalati szempontból a hirtelen forráshiányból következő helyzet elkerülése. A beruházások megvalósításának folyamatossága és ösztönzése céljával 2016. januárjában az MNB elindította a Növekedéstámogató Programot. A Növekedéstámogató Program az NHP

kivezetési szakasza mellett új, a hitelezést pozitív ösztönzőkkel támogató jegybanki eszközöket foglal magában, így a Piaci Hitelprogramot (PHP) (MNB, 2016). A Piaci Hitelprogrammal kiegészült a jegybanki nem hagyományos eszköztár. A program fő eszközének a hitelezési feltételhez kötött kamatcsere ügylet, illetve kiegészítő eszközének a preferenciális betételhelyezési lehetőség tekinthető. Emellett a Növekedési Hitelprogram kivezető szakaszának fő eszközeiként: első pillérben a célzott forint alapú finanszírozást kínáló, szűkített forinthitel, és a második pillérben a swappal kombinált forinthitel igénybevételénél a bankok a kapott forinthitelt devizára cserélik, mely segítségével devizában nyújthatnak finanszírozást természetes fedezettel rendelkező kis- és középvállalatoknak. A Magyar Nemzeti Bank célja e pillérrel a hosszú lejáratú devizafinanszírozásban jelentkező piaci torzulás enyhítése.

A bankok hitelezési aktivitásának növelését célozza egyrészt a bankok hosszú lejáratú kis- és középvállalatok részére történő hitelezés kamatkockázatainak kezelése, a Piaci Hitelprogram részeként bevezetett hitelezési aktivitáshoz kötött kamatcsere-ügylet (HIRS) a hitelezés dinamizálása érdekében. Másrészt a bankok hitelezési aktivitását hivatottak növelni a banki tőkekövetelményekben megjelenő ösztönzők, mely gazdaságélénkítő eszközök célja a jobb tőkemegfelelés elérése.

A fejlett piacgazdaságokban a szektor kiemelt kezelése mögött az a felismerés húzódik meg, miszerint a kis- és középvállalkozások jelentős szerepet játszanak a hazai termelésben, munkaerő-felszívó képességükből adódóan a munkanélküliség problémáinak enyhítésében, tehát gazdasági erejüknel fogva potenciálisan gazdaságot stabilizáló szerepet tölthetnek be, mint ahogy az Európai Unió területén működő kis- és középvállalatok súlya is ezt támasztja alá.¹³ Cél Magyarország gazdasági növekedésének érdekében az önfenntartó és növekvő kisvállalkozások erősödése, mely által szélesedő és gyarapodó középvállalkozói réteg lesz jelen és működik a gazdaságban. Alapvető fontosságú, a mikro-, kis- és középvállalati kör méret-specifikus jellemzőinek figyelembe vétele.

Európai Unió kitékintésben egyes szakpolitikai területeken, mint a Regionális politika, illetve a Vállalkozáspolitikai fő céljai között is kiemelten jelenik meg a kis- és középvállalati szektor kiemelt kezelése. A Regionális politika, mint uniós szakpolitika kiemelt céljai közt meghatározó szerepet képvisel a kis- és középvállalkozások versenyképességének javítása, mely mellett további három célként a kutatás és az innováció előmozdítása, az információs és kommunikációs technológiák fejlesztése, valamint az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaság kiépítése is megfogalmazódik.¹⁴ Értelemszerűen, valamennyi célterület

¹³ 23 millió kis- és középvállalkozás az összes bejelentett vállalkozás 99%-át adja, a munkahelyek 67%-át biztosítja, és az új álláslehetőségek 85%-a e szektorban keletkezik.

¹⁴ European Commission, Regional Policy, SME Competitiveness, 2017.

kölcsönhatásban áll a kis- és középvállalatok hatékony és eredményes működésével.

Az Unió vállalkozáspolitikájának középpontjában az uniós iparágak és vállalkozások versenyképességének fokozása, valamint a munkahelyteremtés és a gazdasági növekedés előmozdítása áll.¹⁵ Európa hosszú távú gazdasági sikere azon múlik, hogy ipara erős lábakon áll-e. Az uniós vállalkozáspolitikai fő célkitűzése az üzleti környezet javítása, a vállalkozói kultúra térnyerésének támogatása, a munkahelyteremtés ösztönzése, továbbá a pénzforrásokhoz való hozzájutás és piacra jutás megkönnyítése. Fontos, hogy a jegybanki szerepvállaláson, illetve a bankrendszer szerepvállalásán túl a szolgáltatási és ipari ágazatok teljesítménye, hozzáadott értéke is kulcsfontosságú a versenyképesség növelése tekintetében.

6 Gazdasági növekedés gazdaságpolitikai fókuszba helyezésének eredményei

A gazdaságpolitika bővös háromszögéből kiindulva, mely három pillért foglal magában, a következő gazdaságpolitikai prioritásokat nevezi meg az Európai Unió Bizottsága: költségvetési fegyelem, strukturális reformok, beruházás. Bővebben: az Európai Bizottság a tagállamoktól a gazdaságpolitika három elemére irányuló erőfeszítéseik megkettőzését várja el, miszerint a beruházás élénkítésre, a strukturális reformok végrehajtására, és a felelősségteljes fiskális politikák biztosítására szükséges elsődlegesen koncentrálni. E folyamatban a növekedés inkluzívabbá tétele érdekében a társadalmi méltányosság növelésére kell összpontosítani.¹⁶ A kiszámítható és stabil állami szerepvállalás, vállalkozásbarát kormányzati politika bázisát adja a gazdaság teljesítőképességének és versenyképességének, míg a nemzetgazdaság és a vállalatok versenyképességi jellemzői együttesen határozzák meg az ország gazdálkodási feltételeit. Mivel az állam szerepe kiemelkedő a gazdaság versenyképességének előmozdítása és növelése szempontjából, a gazdasági növekedés serkentésére való törekvés gazdaságpolitikai ágak szintjén is le kell, hogy képeződjön. Magyarország makrogazdasági teljesítménye és a versenyképességet támogató kormányzati politika, valamint a vállalkozásokat innovációra, nyereségességük növelésére ösztönző környezet meghatározó a nemzetgazdaság teljesítőképessége és ezáltal versenyképessége szempontjából is. A versenyképesség dimenzióinak

¹⁵ European Commission, Growth, Access to finance for SMEs, 2017.

¹⁶ Európai Bizottság: 2017. évi országjelentés – Magyarország, 2017. évi európai szemeszter: Az 1176/2011/EU rendelet szerinti értékelés a strukturális reformok terén elért haladásról, a makrogazdasági egyensúlyhiány megelőzéséről és korrekációjáról, továbbá a részletes vizsgálat eredményeiről, Brüsszel, 2017.02.28.

vizsgálatakor megmutatkozik, hogy a vállalati szféra versenyképességi tényezői meghatározó jelentőséggel bírnak.

Az Nemzetközi Valutaalap valamennyi tagországról évente készít gazdaságpolitikai értékelést.¹⁷ Magyarország esetében az eddigi – de még a májusi gazdaságpolitikai értékelést megelőző – IMF látogatás tapasztalatai szerint az IMF támogatja a gazdasági növekedés gazdaságpolitikai fókuszba helyezését, a Magyar Nemzeti Bank e cél érdekében folytatott hitelösztönző programjait és a pénzügyi rendszer kockázatait mérséklő makroprudenciális intézkedéseit. A monetáris politika gazdasági teljesítőképességhez való hozzájárulása nemzetközi aspektusban is elismerést hozott Magyarországnak, a magyar gazdasági növekedést megalapozó Magyar Modellnek. A Magyar Modell fiskális értelemben is speciálisnak, „modell értékűnek” tekinthető, melyet a következő fejezet gazdaságösztönző, versenyképesség-fokozó hatás elérését támogató monetáris-, fiskális és gazdaságpolitikai összhang fókuszában vizsgál a tanulmány.

6.1. Monetáris és fiskális politikai összhang hatásai

A monetáris politika önmagában hatékony és sikeres válságkezelést nem tud megvalósítani, mivel az alacsony hozamkörnyezetből adódóan szűkülő, hagyományos jegybanki mozgástérben új finanszírozási csatornák szükségesek. A gazdaságösztönző, versenyképesség-fokozó hatás elérésére a támogató monetáris-, fiskális és gazdaságpolitikai összhang adhatja a kiindulópontot. Ezen összetett feltételrendszer megvalósulása esetén lehetséges az anticiklikus politika alkalmazása, produktív beruházások ösztönzése, s a versenyképesség javítása.

Matolcsy és Palotai szerint a fiskális és monetáris politikai összhang hiánya, majd az összhang lehetősége és tényleges megvalósulása szerint három időszakot választhatunk el egymástól (Matolcsy-Palotai, 2016). Elsőként a hibás fiskális politika által meghatározott, fiskális dominanciával jellemezhető időszakot, mely 2002 és 2009 közötti évekre tehető, majd a 2010 és 2012 közötti éveket felölelő időszakot, mikor a fiskális politika lehetővé tette a gazdaságpolitikai ágak támogató együttműködését, azonban a monetáris politika ezzel a lehetőséggel nem élt, s harmadikként a 2013-tól 2015-ig terjedő időszakot, mikortól a fiskális és monetáris politika közötti támogató együttműködés ténylegesen meg is valósult,

A jegybanktörvényben lefektetett célokkal és feladatokkal összhangban működő monetáris politika 2013 után teljes értékű stratégiai partnere lett a gazdaságpolitika fiskális ágának (MNB, 2013-2016). A Matolcsy és Palotai tanulmányban a fiskális

¹⁷ IMF Alapokmányának IV. cikkelye alapján

és monetáris politika közötti összhang hiányából eredő magyar gazdaság állapotára gyakorolt negatív következményeket megerősítést nyernek. Többek között az, hogy a magyar nemzetgazdaságnak súlyos hátrányt jelentett és károkat okozott az a 12 éves időszak (2001-2012), melyben hiányzott a fiskális- és monetáris politika támogató jellege. A 2010-es gazdaságpolitikai fordulatot és ezáltal kivitelezhető fiskális politikai fordulatot követő, 2013-as monetáris politikai fordulat teremtette meg azon független, ám kölcsönös támogatás alapját, mely az árstabilitás, mint elsődleges jegybanki mandátum s a pénzügyi stabilitás, valamint fenntartható költségvetési politika rendszerében megvalósulhatott.

A Magyar Nemzeti Bank 2013-tól irányadó eszköze kibővült olyan új és innovatív megoldásokkal, melyek újszerű instrumentumok és programok formájában öltöttek testet. A jegybank elsődleges célja (árstabilitás elérése és fenntartása) mellett, annak veszélyeztetése nélkül törekedett arra, hogy „a pénzügyi közvetítőrendszer stabilitásának fenntartását” és a „rendelkezésre álló eszközökkel a Kormány gazdaságpolitikáját” támogassa.¹⁸ A monetáris politikai fordulathoz köthető főbb eredmények jegybanki eszközök és programok példáján egyértelműen szemléltethetőek. Ide tartoznak a kamatcsökkentési ciklusok, a Növekedési Hitelprogram, Önfelfinanszírozási Program, a lakossági devizahitelek forintosítása során történt szerepvállalás és a Növekedéstámogató Program.

Az MNB szakértői számításai alapján az új és innovatív monetáris politika a gazdasági növekedés feléhez járult hozzá, és a beruházások bővülésének támogatásával a potenciális GDP bővüléshez hozzájárult. A jegybanki irányadó ráta csökkentése mintegy másfél százalékkal növelte a magyar gazdasági teljesítményt, és több mint másfél százalékponttal járult hozzá az inflációs cél felé közelítéshez is (Felcser-Soós-Váradai 2015). Ezen pozitív folyamatokat folytatva a Növekedési Hitelprogram által generált növekedési hatás további támogatást jelentett.

A lakossági devizahitelek forintosításában vállalat jegybanki szerepvállalás jelentőségére visszautalva, 2014-ben került sor a lakossági deviza-jelzálog hitelek kivezetésére, amit a jogszabályi háttér megváltozása, a jegybanki mozgástér bővülése, a kockázati felrak csökkenése, a devizahitel-állomány mérséklődése és a kamatok csökkenése tett lehetővé, melyben az időzítésnek és a felek közötti konstruktív egyeztetésnek kulcsszerepe volt (Kolozi-Banai-Vonnák 2015). A Kúria 2014. évi jogegységi határozatával teremtődött meg a forintosítás jogszabályi alapja. A forintosítás szempontjából kiemelt jelentőségű volt a 2012-ben (Monetáris Tanács külső tagjai által) elindított kamatcsökkentési ciklusnak, mely során a Magyar Nemzeti Bank 2014. nyarára 7 százalékos szintről 2,1 százalékra vitte le az alapkamatot, így a gazdasági, piaci kiterjedésben is mérséklődött a kamatszint.

¹⁸ 2013. évi CXXXIX. törvény, 3. §. (2)

A következetes jegybanki lépések a költségvetési egyensúlyhoz és az államadósságráta csökkentéséhez való hozzájárulásukon túl a gazdasági növekedéshez való tényleges hozzájárulásukat tekintve is jelentős többletforrást teremtettek a vállalati szférának.

6.2. Gazdasági növekedés fókuszban tartása és jövőbeli vállalati versenyképességi kihívások

Annak ellenére, hogy a magyar gazdaság vállalkozási struktúrája megközelíti a fejlett piacgazdaságokban kialakult szerkezetet, a magyarországi kis- és középvállalatok teljesítménye jelentősen elmarad a számuk alapján indokolhatótól, és az Európai Unió országaiban jellemző arányoktól is.

Korábban kitért a tanulmány a kis- és középvállalkozások a fejlett országokban tapasztalt különös fontosságú gazdaságot katalizáló szerepére, mely a növekedés és a munkahelyteremtés, a speciális kompetenciájú szellemi tőke, a nagyfokú rugalmasság és növekedési potenciál alapján is magas hozzáadott értéket képvisel a fejlett technológiát alkalmazó iparágakban. A magyar gazdaság dinamizálásának alapvető kihívása a kis- és közepes méretű vállalkozások gazdasági erejének növelése az életképes vállalkozások talpon maradásához és versenyképesség növeléshez szükséges feltételek megteremtése. Magyarország gazdasági növekedésének érdekében önfenntartó és növekvő kisvállalkozások szükségesek, mely megalapozhatja az erősödő középvállalkozói réteg fejlődését és az uniós kihívások megválaszolását.

A gazdasági növekedés gazdaságpolitikai fókuszba helyezésénél fontos szerepe van annak, hogy valamennyi gazdasági szereplő érdekelt legyen a fenntartható növekedésben, megfelelő pénzügyi egyensúly szem előtt tartása mellett. A túlzott mértékű hitelfelvétel és túlzott mértékű kamatterhek a növekedés forrásait vonják el és kötik le. Ugyanakkor a hitelezés nélküli fellendülés is kockázatokat és a gazdasági növekedési pályát negatívan befolyásoló, növekedést visszafogó tényezőket rejthet magában. Másik oldalról az innovatív monetáris politika és a pénzügyi egyensúlyt támogató fiskális politika szintén nélkülözhetetlen összetevői a sikeres gazdaságpolitikának, ahogy a fiskális politika és a jegybanki monetáris politika összehangolt mechanizmusai biztosíthatják a hosszútávon történő gazdaságpolitikai célok megvalósulását.

A versenyképességet nemzetgazdasági és vállalati szinten egyaránt értelmezni szükséges, mely értelmezés több kérdést is felvet. Versenyképességi szempontból a vállalatok és a nemzetgazdaságok egyaránt megmérettetnek nemzeti és nemzetközi piacon. A hiteles gazdaságpolitika, s annak részeként, mint két fő gazdaságpolitikai

ág (monetáris politika és fiskális politika) összhangja kiemelt jelentőséggel bír versenyképességi szempontból. A megújulni képes, mégis értékrendjéhez hű gondolkodásmód versenyelőnyt jelenthet régiós összehasonlításban Magyarország számára. Akkor lehet versenyképes a nemzetgazdaság, ha képes a világgazdaságban zajló folyamatok és azok változásaira válaszreakcióként adandó igazodásra, megújulásra, mely mind a gazdasági szektornak, mind a lakossági szektornak stabilitást és a gyarapodási/növekedési lehetőséget képes biztosítani.

7 Következtetések

A sikeres gazdaságpolitika alapja a két fő gazdaságpolitikai ág, monetáris és fiskális politika közötti összhang. A 2000-es évek hazai eseményei megmutatták még jóval a 2008-as pénzügy-gazdasági válságot megelőzően a hibás gazdaságpolitika gazdasági fejlődést romboló hatását. A felelőtlen fiskális politika és a merev monetáris politika jelentős hátrányt generáltak a gazdaság szöveteiben. Az állami dimenzióban eladósodás, míg a vállalati és lakossági dimenzióban a magas forintkamatok miatti devizahitelek felé fordulást. 2010-től az optimális gazdaságpolitikai mix eredményeképpen Magyarország elérte és fenntarthatóvá tette az árstabilitást, a költségvetési stabilitást, továbbá megvalósította a gyorsuló növekedést és növekvő foglalkoztatást.

Gazdaságösztönző és beruházás élénkítő programok szükségesek, melyek adócsökkentéssel jellemezhető, foglalkoztatást ösztönző programok. A versenyképesség javítását célzó, további innovatív programok elengedhetetlenek a vállalatok termelékenységének javításához. A kiszámítható és teljesítményre ösztönző makrogazdasági környezet erőteljesen meghatározza a piaci szereplők gazdálkodásának eredményességét. A gazdaságpolitika alapelemei a tartósan alacsony deficit, csökkenő államadósság, gazdasági növekedés, bővülő foglalkoztatás és termelékenység növekedés lettek. A kisvállalati és nagyvállalati szektor között nyíló termelékenységi olló értéke európai viszonylatban Magyarországon a legmagasabb, így a duális gazdaságszerkezet problematikája további jövőbeli kihívást jelent.

A vállalati szféra tekintetében prioritást képviselnek a vállalkozásbarát üzleti környezet, vállalkozások igényeit szem előtt tartó, további fejlesztések, a növekedési potenciál javítása, valamint a külső finanszírozási forrásokhoz való hozzájutás további könnyítése, a hitelcsatornák szélesítése, kamatfelárak csökkentése.

Felhasznált irodalom

- [1] Csiszárík-Kocsir Á. (2016): Etikus pénzügyek, avagy a pénzügyek etikája - Vélemények egy kutatás eredményei alapján, Polgári Szemle, 12. évfolyam, 4-6 szám, 32-44 old.
- [2] Felcser, D. – Soós, G. D. – Váradi, B. (2015): A kamatsökkentési ciklus hatása a magyar makrogazdaságra és a pénzügyi piacokra, Hitelintézeti Szemle, 14. évfolyam, 2015/3. szám
- [3] Kolozsi, P. P. – Banai Á. – Vonnák, B. (2015): A lakossági deviza-jelzáloghitelek kivezetése: időzítés és keretrendszer, Hitelintézeti Szemle, 14. évfolyam, 2015/3. szám
- [4] Kovács Árpád (2016): Szabályalapú költségvetés: út a költségvetési stabilitáshoz, Polgári Szemle Gazdasági és Társadalmi Tudományos Folyóirat, 2016/4-6. szám
- [5] Matolcsy, Gy. (2015): Egyensúly és Növekedés, Kairosz Kiadó
- [6] Matolcsy, Gy. - Palotai, D. (2016): A fiskális és a monetáris politika kölcsönhatása Magyarországon az elmúlt másfél évtizedben, Hitelintézeti Szemle, 15. évf. 2. szám, 2016. június, 5-32.o.
- [7] Parragh, B. (2017): Pénzügyi Szemle, Monetáris hitviták – A megváltozott jegybanki szerepfelfogás eredményei, 2017/2. szám
- [8] Parragh B. (2017): Competitiveness and Economic Stimulus – New Dimensions and Instruments of the Monetary Policy, Polgári Szemle Gazdasági és Társadalmi Tudományos Folyóirat, Special Edition, 13. évfolyam
- [9] Rodrik, D. (2011): The Globalization Paradox, Democracy and the Future of the World Economy; Chapter 7, Poor countries in a rich world, W.W. Norton & Company
- [10] Félidős Jelentés 2013-2016, Magyar Nemzeti Bank, 2016
- [11] Közlemény a Növekedési Hitelprogram harmadik szakasza keretében nyújtott hitelekéről, MNB, 2017. március 7.

A svájci Gotthárd-bázislagút jelentősége

Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta

Egyetemi docens, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
patog@vnet.hu

Herczeg Márk

Logisztikai menedzsment mesterszakos hallgató, Gazdaságtudományi Kar
defiasser@hotmail.com

Abstract: A logisztika szerepe már az ókorban is jelentős volt, amely a történelem során tágabb és fontosabb értelmezést kapott. A logisztikán belül a beszerzés, a raktározás, a termelés, az elosztás, és az inverz logisztika, mint jelentősebb funkcionális területek azonosíthatók. Napjainkra Európában, de a világ számos más pontján is már természetesnek tűnik, hogy, a különböző javak zökkenőmentesen érhetők el. A fennakadás nélküli ellátásban és elosztásban, a különböző szállítási útvonalak és szállítási alágazatok is kiemelkedő szerepet játszanak. Ahhoz, hogy az elosztás mind gyorsabb, gazdaságosabb és hatékonyabb legyen, újabb és újabb fejlesztésekre van szükség. Az Európai Unióban a különböző szállítási problémák áthidalására és a lehetőségek kihasználására próbálnak új alternatívákat találni. Az Európai észak-déli kereskedelem igen nagy jelentőséggel bír, ezért szeretnék, ezt a „vonalat” erősíteni. Svájc, mint nem Európai Unió ország ennek a kereskedelmi hálózatnak a központjában terül el, ezért a hatékony közreműködés és együttműködés, mind az Európai Unió, mind Svájc részéről kulcsfontosságú. Svájcban a természeti kihívásokat legyőzve próbálják a vasút térhódítását elősegíteni egy modern, hatékony alagútrendszer kiépítésével, melynek sarkalatos pontját képezi a Gotthárd-bázislagút. A tanulmány célja, megvizsgálni a Gotthárd-bázislagút logisztikai, gazdasági jelentőségét és lehetőségeit.

Kulcsszavak: Svájc, Gotthárd, bázislagút, logisztika, szállítmányozás

1 Szakirodalmi áttekintés

Már a XXI. század eleje óta tapasztalhatjuk az áruforgalom jelentős növekedését az egész világon, mely Az Európai Unióban kifejezetten megmutatkozik. Ezen belül is a vasút tűnik a leggyorsabban növekvő ágazatnak¹. A különböző lehetőségek,

¹ Forrás: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Modal_Split_of_inland_freight_transport,_2009-2014.png, letöltve: 2017.03.25

szolgáltatások és infrastrukturális fejlődések lehetővé teszik a vasúti szállítás előtérbe kerülését.

A kutatás az Európai Unió és Svájc szállítványozási helyzetére és a Gotthárd-bázisalagút közötti összefüggésekre fókuszál. Ahhoz, hogy a bázisalagút kiépítésének jelentőségét megértsük, vissza kell utaznunk a történelemben, ahol bemutatásra kerülnek e földrajzilag kulcsfontosságú terület főbb eseményei.

Régészeti leletek alapján arra lehet következtetni, hogy a Gotthárd-hágót már a Kr. előtti 1. évezredben, a vaskorban is használták kereskedelmi célokra. Igazi jelentőségét a hágónak Nagy Károly, Frank uralkodó fedezte fel először, amely nagyban megkönnyítette a pápával való kapcsolattartást. A középkorban több kereskedő város épült a hágó által biztosított kereskedelmi útvonal mentén, melyek hamar rájöttek a terület előnyeire, ezért az utakat karbantartották, az átváramló személyek és áruk biztonságát garantálták. Svájc a függetlensége után (1648 - Vesztfáliai béke) már állami szinten fejleszthette külkapcsolatait, infrastruktúráját, gazdaságát. (Stettner, 2001)

Otto von Bismarck Német kancellár támogatásával 1881-re elkészült a vasúti alagút a Gotthárd hágónál, mely az akkori körülmények között lehetővé tette, a területen áthaladó vasúti forgalmat. 1980-ban készült el a Zürich-Milánót összekötő Gotthárd közúti alagút, mely ugyanazon földrajzi pontok közötti forgalmának adott teret. (Kräuchi, 2007)

1.1. Az Európai Unió

Mindeközben az Európai Unió és „elő” szervezeteinek a szerepe, jelentősége megkérdőjelezhetetlen. Az Európai Unió egy olyan versenyképes, fenntartható gazdasági növekedést kínáló nagyhatalom, mely a tagországai számára egy sok lehetőséget rejtő közös piacot kínál. Ezekhez kínál segítséget a közlekedés, szállítványozás, energiaipar és R&D területén különböző beruházási lehetőségek és támogatások révén.

(http://europa.eu/about-eu/facts-figures/economy/index_hu.htm,

letöltés

ellenőrizve: 2017.03.25.)

A közlekedés és szállítványozás területén az Európai Unió szeretne egy minél fenntarthatóbb, környezetbarát és hatékonyabb állapotot létrehozni. 2010-től kezdődően egy növekvő tendenciát vehetünk észre a vasúti szállítványozás területén, mely lehetőséget ad új alternatívák megvalósítására, de ez csak akkor érhető el, ha a megfelelő infrastruktúra biztosított. Az EU részére kiemelten fontos az észak-déli kereskedelem, melynek egy része Svájcban keresztül történik. Ennek tükrében bonyolítják le az NRLA² projektet, amelynek lényege, hogy a vasúton

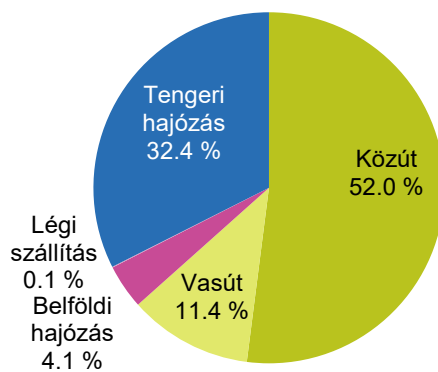
² New Rail Link through the Alps - Új Alpesi Vasútvonal

történi szállítást próbálják minél versenyképesebbé és vonzóbbá tenni az Alpokon keresztül, mely több kedvező környezeti és gazdasági eredményt vonna maga után. (Demeter, 1999) Ugyanakkor a klímaváltozás okozta környezeti tényezőkkel is foglalkozni kell, a megoldások során, ami az árutovábbításra is jelentős hatással van. (Pató, 2017; Kovács-Pató, 2014; Pató-Kovács, 2015)

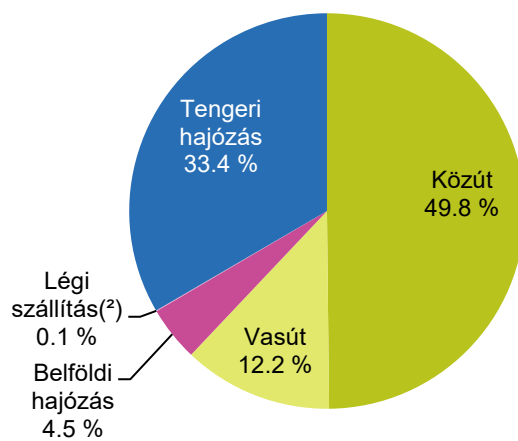
A különböző szállítási módok közül, a kutatásban is lényeges vasúti szállítás növekedése az Európai Unióban pozitív kilátásokra ad okot. A 2009 és 2014 közötti növekedés bár csekélynek tűnik, de a jelenleg is folyamatban lévő infrastrukturális fejlesztések kedvezőbb eredményeket jósolnak.

1.2. Szállítási módok

2009



2014



(¹) A légi szállítás és tengeri hajózás csak az EU-n belüli közlekedést foglalja magában;

(²) Légi szállítás: 2013-as adatok

1. ábra

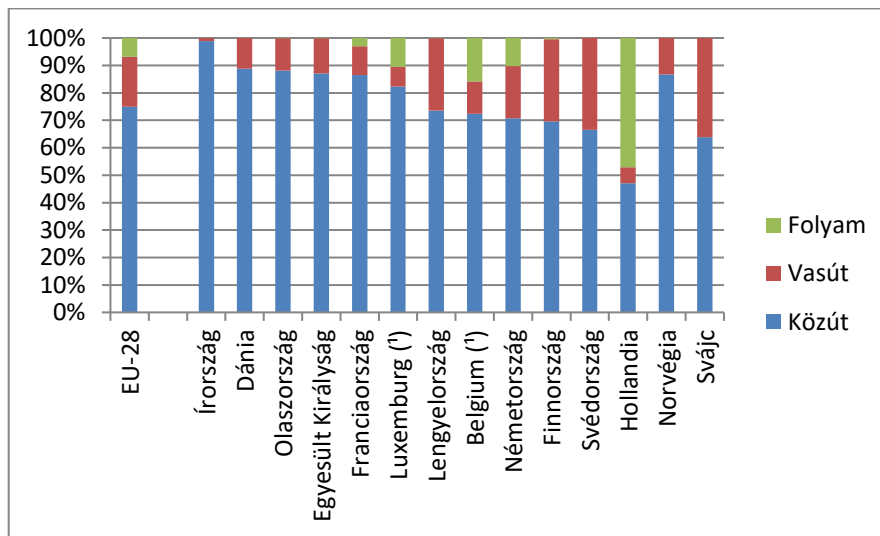
Teherszállítás az EU 28-ban (1) a közlekedési ágazatok közötti modális felbontásban, tonnakilométer
%

Forrás: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/4/4b/Freight_transport_in_the_EU-28_%281%29_modal_split_based_on_five_transport_modes%2C_%25_of_total_tonne-kilometres_new.png

A jelenlegi szállítás döntő mértékben a közúton történik, csak kisebb részben vasúton, levegőben és vízi úton. (Pató, 2014; Kovács-Pató, 2007) Ennek az aránynak a javítása érdekében szeretnének egy olyan komplex alagútrendszert létrehozni Svájcban, mely képes lenne a kedvezőtlen földrajzi viszonyok mellett is a vevői igények vasúton történő példaértékű kielégítésére.

Ennek a rendszernek az egyik sarkalatos eleme a Gotthárd-bázisalagút, mely 2016-tól segíti a térségben az optimális áruáramlást.

Az Európai Unióban elég nagy mértékben van jelen a közúti áruszállítás, a 2. ábrából viszont jól látszik, hogy Svájc a vasúti szállítmányozás terén az élen jár. Svájc, a viszonylag kedvezőtlen földrajzi helyzetét legyőzve, erős pozícióban van a vasúti áruszállítás területén.



(1)Becslések.

2. ábra

A belföldi áruszállítás a különböző közlekedési ágazatok között, teljes belföldi tonnakilométer %

Forrás: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/3/3f/Modal_split_of_inland_freight_transport%2C_2013_%28%2B9%29_%28%25_of_total_inland_tkm%29_YB16.png - részlet

1.3. Svájc szerepe az EU áruforgalmában

Ahhoz, hogy megértsük Svájc helyzetét az öreg kontinens szívében; meg kell vizsgálni az Európai Unióhoz való kapcsolódást különböző aspektusokból.

A funkcionális megközelítésnél abból kell kiindulni, hogy mivel Svájc nem akar csatlakozni az unióhoz, ezért kölcsönösen gyümölcsöző bilaterális kapcsolatokat alakítanak ki.

A területi megközelítés, azonban más szemszögből vizsgálja a problémát. Hogyan képes egy viszonylag kis lélekszámú ország az Unióban érdekeit érvényesíteni, hogyan kaphat mégis Uniós támogatásokat az EU strukturális alapjaiból? Fontos területi és regionális kérdésekben miért van mégis hatalmas szerepe? A minél hatékonyabb együttműködés minkét fél számára a közös cél.

Svájc mivel kis területű ország, nem rendelkezik versenyképes erőforrásokkal és nyersanyagokkal, ezért elengedhetetlen, hogy a know-how és hozzáadott értékű, technológiai termékekre szakosodott gazdaság, ezért függősége a más országoktól, az EU-tól megkérdőjelezhetetlen. A Külkereskedelmi statisztikákból megállapíthatjuk, hogy az EU nem csak Svájc első számú partnere, de 2010-ben az import 77,5%-a az EU-ból érkezett, míg a kivitel 59%-a került ugyanide. Ezek az adatok jól sejtetik, hogy Svájc milyen összefonódott kapcsolatban áll az EU-val.

Az 1990-évektől Svájc erőteljes vasútfejlesztési politikába kezdett, mely magában foglalta a Lötchberg és Gotthárd bázisalagutat. Mérlegelni kellett az akkori helyzetet: ahhoz, hogy a megnövekedett igényeket ki tudják elégíteni, szükségessé vált egy új alternatíva. A környezetvédelmet és az ökológiai hatásokat figyelembe véve, az áruk gyors és hatékony szállítása mellett, a közúti áruszállítás valamilyenfajta átcsoportosítása a vasútra egy figyelemreméltó megoldásnak tűnt. A Svájcon belüli szállítást, az áthaladó kamionokat a RoLa használatával átszállítani az országon nem csak gazdaságilag, te környezetvédelmi szempontból is kielégítő megoldásnak látszott. Emellett a kivetett adókkal és a 40 tonnás EU súlykorlátozási szabályokkal szemben ezt az értéket 28 tonnára csökkentették, így is ellensúlyozva a közúti kamionforgalmat.

Később egy kompromisszumos szerződésben az EU elfogadta Svájc ezen törekvéseit, hogy a kivetett adókból újabb infrastrukturális beruházásokat hajtsanak végre az Alpokban és az ökológiai szempontokat is egyaránt. Svájcnak viszont a súlykorlátozások terén kellett engednie, hogy az EU-s kamionok is áthaladhassanak a az országon. (http://isfd-tpa.rkk.hu/doc/saint_ouen_kapcsolodasok.pdf, letöltve: 2017.03.05.)

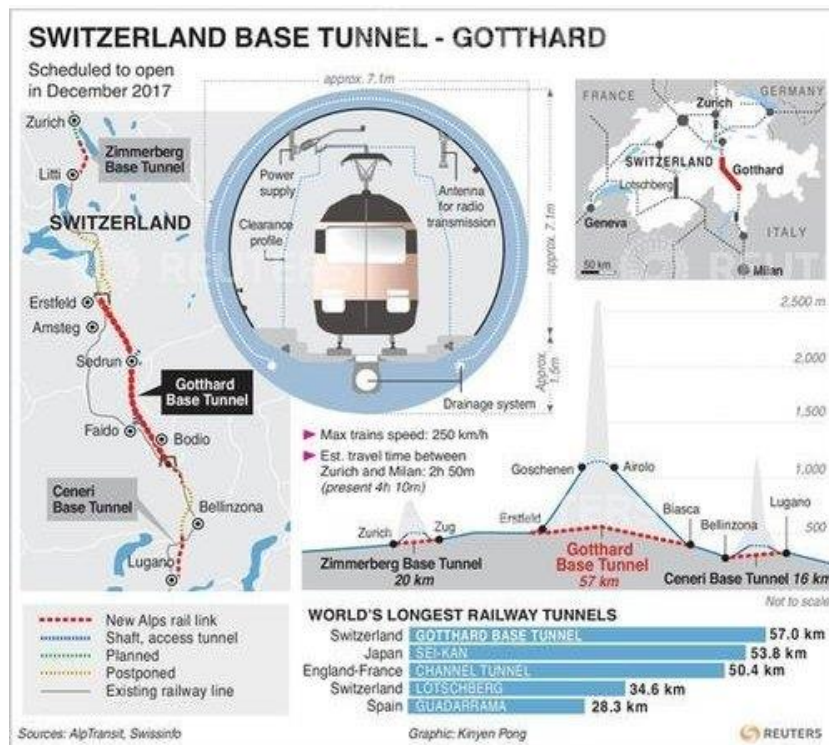
Bár már 1972 óta Svájc több kétoldalú szerződést kötött az EU-val, a csatlakozást mégis elvetette az 1992-es népszavazáson. Az ezt követő gazdasági izolációt Svájc úgy próbálta megelőzni, hogy 1999-től gazdaságilag próbálta minél jobban az EU-hoz és a közös piachoz csatlakozni gazdaságát különböző, speciális bilaterális szerződések által, mellette ügyelve politikai függetlenségének megtartására.

Svájc és az Unió között az egyetlen racionális megoldás a kétoldalú egyezmények rendszere volt. Az alapelv az volt a két ország között, hogy bármelyik fél bármely

szerződésének felrúgása az összes szerződés automatikus megszüntetésével járt. A közös piachoz való nagymértékű hozzáférést biztosította Svájcnak az unió, viszont a cserében a korábbi szerződések tiszteletben tartását kérte.

Mivel jelenleg is a svájci import döntő többsége, az EU-ból érkezik, és exportja oda irányul, Svájcnak erős érdeke az Unióval való jó kapcsolat ápolása, piachoz való hozzáférése. Ugyancsak fontos szerepet játszik a magasan képzett külföldi munkavállaló réteg, akik nélkül elképzelhetetlen lenne a gazdaság jól működése. (<https://pcblog.atlatszo.hu/2016/09/16/kozeleg-az-igazsag-oraja-svajc-es-az-eu-viszonyaban/>, letöltés ellenőrizve: 2015.03.25.)

1.4. A Gotthárd áttekintése



3. ábra: Gotthárd-bázisalagút

Forrás: http://www.huffingtonpost.co.uk/entry/gotthard-base-tunnel-opens-in-swiss-alps-after-17-years-of-construction_uk_574e927be4b026d1d87c2c7a

Mivel a XIX. században épült vasúti alagút nem tudja felvenni a versenyt a jelenlegi közlekedési ágazatokkal és a közös észak-déli kereskedelmi vonalban nem állná meg a helyét, ezért tervezték a Gotthárd-bázisalagutat az NRLA projekt keretében. Ez az elképzelés sokkal hatékonyabbá tenné/teszi nem csak a vasutat európai

szinten, hanem Svájc gazdasági és politikai érdekeinek is jobban megfelelné. (<https://www.bav.admin.ch/bav/en/home/topics/alphabetical-list-of-topics/neat.html>, letöltés ellenőrizve: 2017.03.25.)

Az 57 kilométeres alagút, mérnöki csúcsteljesítmény. A világon egyedülálló módon, egy hatalmas teljesítmény és előrelépés gazdasági és ökológiai szempontból is. A környezetbarát üzemeltetés és a környezetkímélő vasút használata igen jelentős előrelépés a közúti szállítással szemben. Az észak-déli kereskedelmi hálózat egy kiemelt fontosságú láncszeme. A körülményekhez képest lehető legoptimálisabb áru- és személyszállítás felé egy újabb lépést jelentett ez az infrastrukturális beruházás, melynek köszönhetően az Alpokban is lehetségessé válik a versenyképes áruáramlás. Svájcnak erős érdeke, hogy regionális politikai elképzeléseit érvényesíteni tudja.

Az "Új Regionális Politika" 2006-ban került elfogadásra Svájcban, melynek a lényege, hogy 2008-2015 között a hegyvidéki és INTERREG területeken a különböző pénzügyi programok felhasználásával keretet biztosítsanak a speciális infrastrukturális problémák megoldására, gazdasági növekedés elősegítésére és egyéb különböző kihívások megoldására. (http://isfd-tpa.rkk.hu/doc/saint_ouen_kapcsolodasok.pdf, letöltve: 2017.03.05.)

Ennek szellemében szeretnék a lehető leghatékonyabban kivitelezni a svájci természeti és környezeti nehézségekre kidolgozott terveket. A több jelenleg is tartó beruházás közül a Gotthárd-bázisalagút egy remek példája a zseniális emberi megoldásoknak, mivel nem csak hogy a világ legfejlettebb és legmodernebb bázisalagútja, de már a tervezésnél is kivitelezésnél is olyan nehézségekkel kellett megbirkóznia a szakembereknek, melyek addig nem merültek fel. A bázisalagút legmagasabb és legalacsonyabb tengersizint feletti magassága között 200 méter eltérés van.

1.5. Svájc áruforgalma

Svájc alagútrendszere és az újonnan megépült alagút is több szempontból fontos. Az európai észak-déli vonalon a menetidő rövidülne, mely az olasz - német területek közötti gyorsabb vasúti áruáramlást tenné lehetővé. Az új bázisalagút építésével a közúti teherforgalmat is csökkentené a beruházás, mely több pozitív következménnyel járna: redukálná a zaj-és környezetszennyezés, gyorsabb, modernebb személy-és áruforgalmat biztosítva az alagútrendszer keretében. (Malins, 2010)

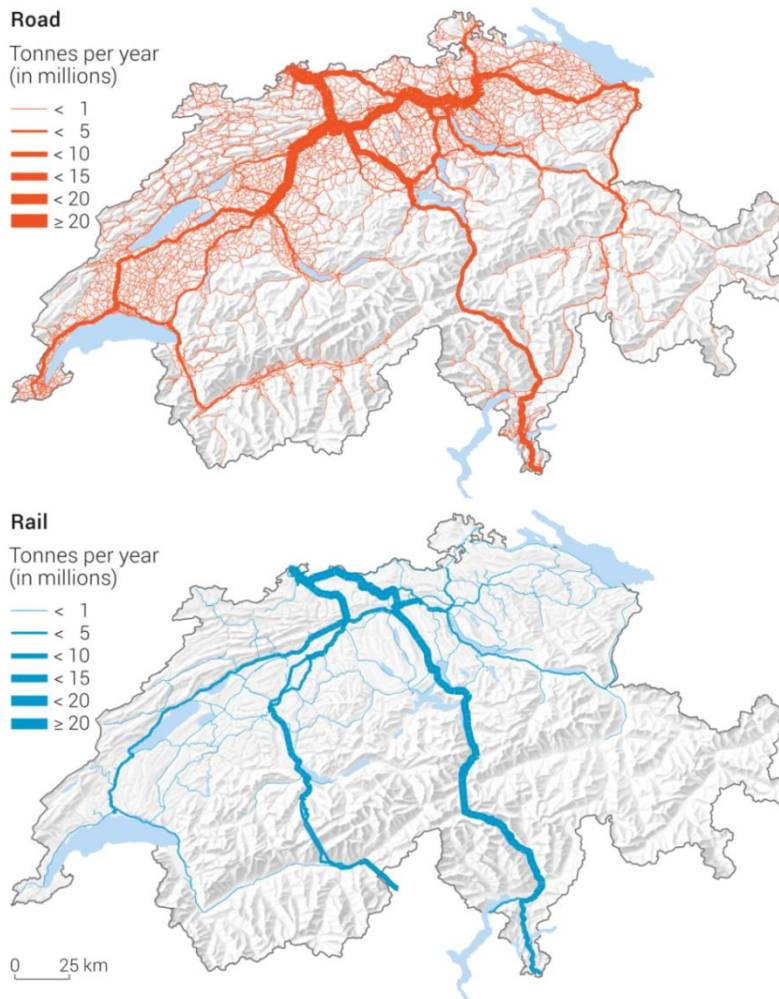
Ezek az előnyök több lehetőséget is felvethetnek:

- más struktúrájú, akár romlandó stb. áruk szállítását,

- a tranzitáru kapacitásának növelését,

- alacsonyabb működési és fenntartási költséget (a régi vasúti alagúton sok esetben több húzó és toló mozdonyra is szükség volt a nagy meredekség és a nem optimálisan kialakított sínpályák miatt) ezen az észak-déli irányú szakaszon.

Goods traffic flows in 2015



Sources: FSO – GEOSTAT, ARE – traffic modeling (DETEC), INFOPLAN

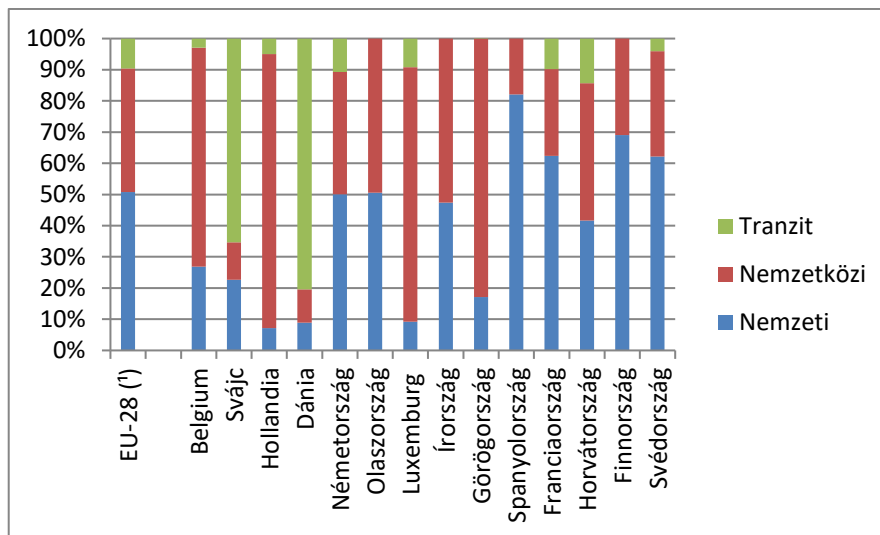
© FSO 2016

KM02b-00031-11-c-suis-2016-en

4. ábra
2015-ös Áruáramlás a közút és vasút tekintetében

Forrás: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/en/home/statistics/mobility-transport/goods-transport.assetdetail.580460.html>

A 4. ábrán is jól látható, hogy a fő vonalvezetése az áruáramlásnak közúton és vasúton is egyaránt a Gotthárd hágón vezet. Mivel ezek 2015-ös adatok, és a modern Gotthárd-bázisalagút csak 2016-ban készült el, így feltételezhetjük a vasúti tranzitforgalom növekedését, ezzel magával vonva közúti áruforgalom gyengülését. (http://kitekinto.hu/hatter/2007/08/04/gotthard-projekt_a_leghosszabb_alagut, letöltés ellenőrizve: 2017.03.25.)



5. ábra

Vasúti áruszállítás országonként és szállítási ágazatonként 2015-ben, teljes tkm %

Forrás: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/9/97/Rail_transport_of_goods_by_country_and_type_of_transport_in_2015_-_in_%25_of_total_TKM_performed-F-2rev.png - részlet

Az 5. ábra alapján láthatjuk, hogy Svájc, mint az Európai Unióba nem tartozó ország, áruforgalmának jelentős részét a tranzitforgalom teszi ki. Svájc a versenyképességét a nehéz földrajzi viszonyok mellett a bázisalagút rendszer kiépítésével nem csak, hogy megtarthatja, hanem kifejezetten növelheti is. A most épülő és már megépült bázisalagutak egy olyan modern, gazdaságos, környezetkímélő megoldást nyújtanak, melyek integrálták a vasúti és közúti szolgáltatások előnyeit (RoLa állomások, multifunkciós állomások stb.). A bázisalagút rendszer potenciálisan az európai észak-déli kereskedelmi ellátási láncának egyik kulcsfontosságú elemét fogja alkotni.

(<https://www.sbb.ch/en/group/media/dossier-medienschaffende/gotthard-basistunnel.html>, letöltés ellenőrizve: 2017.03.25.)

Különböző statisztikai adatokból³ arra következtethetünk, hogy Európában egyre inkább elkezdett ismét teret hódítani a vasúti áruforgalom, míg a közúton történő áruszállítás stagnálni látszik.

| | 2012 | | | 2013 | | | 2014 | | |
|---------------------|-------------|-----------------|-------------|-------------|-----------------|-------------|-------------|-----------------|-------------|
| | Vasút | Belvízi hajózás | Közút | Vasút | Belvízi hajózás | Közút | Vasút | Belvízi hajózás | Közút |
| EU-28 (*) | 18,5 | 6,8 | 74,7 | 18,2 | 6,9 | 74,9 | 18,4 | 6,7 | 74,9 |
| Belgium (*) | 11,6 | 16,6 | 71,7 | 11,2 | 15,9 | 72,9 | 11,1 | 16,0 | 72,9 |
| Bulgária | 16,6 | 30,5 | 52,9 | 16,6 | 27,5 | 56,0 | 18,2 | 26,9 | 54,9 |
| Csehország | 30,5 | 0,1 | 69,4 | 28,3 | 0,1 | 71,7 | 28,2 | 0,1 | 71,7 |
| Dánia (*) | 10,9 | - | 89,1 | 11,2 | - | 88,8 | 11,2 | - | 88,8 |
| Németország | 19,1 | 10,2 | 70,7 | 19,1 | 10,2 | 70,7 | 18,8 | 9,9 | 71,3 |
| Észtország | 66,9 | - | 33,1 | 63,7 | - | 36,3 | 55,2 | - | 44,8 |
| Írország | 1,0 | - | 99,0 | 1,1 | - | 98,9 | 1,1 | - | 98,9 |
| Görögország | 1,5 | - | 98,5 | 1,4 | - | 98,6 | 1,7 | - | 98,3 |
| Spanyolország | 5,3 | - | 94,7 | 5,3 | - | 94,7 | 6,1 | - | 93,9 |
| Franciaország | 10,8 | 3,0 | 86,2 | 10,5 | 3,0 | 86,5 | 10,7 | 2,9 | 86,4 |
| Horvátország | 22,2 | 7,3 | 70,5 | 19,7 | 7,3 | 73,1 | 20,4 | 6,9 | 72,8 |
| Olaszország | 12,7 | 0,1 | 87,3 | 11,8 | 0,1 | 88,1 | 13,1 | 0,0 | 86,9 |
| Ciprusi Köztársaság | - | - | 100,0 | - | - | 100,0 | - | - | 100,0 |
| Lettország | 84,1 | - | 15,9 | 81,2 | - | 18,8 | 81,2 | - | 18,8 |
| Litvánia | 70,3 | 0,0 | 29,7 | 66,6 | 0,0 | 33,4 | 68,1 | 0,0 | 31,9 |
| Luxemburg | 7,1 | 8,9 | 84,0 | 7,3 | 10,5 | 82,2 | 6,1 | 8,4 | 85,5 |
| Magyarország | 29,8 | 6,4 | 63,8 | 30,7 | 6,1 | 63,3 | 31,0 | 5,5 | 63,4 |
| Málta | - | - | 100,0 | - | - | 100,0 | - | - | 100,0 |
| Hollandia | 6,0 | 46,5 | 47,5 | 5,9 | 47,1 | 47,0 | 5,8 | 46,6 | 47,6 |
| Ausztria | 32,7 | 3,7 | 63,7 | 32,0 | 3,9 | 64,1 | 33,3 | 3,5 | 63,2 |
| Lengyelország | 27,6 | 0,1 | 72,3 | 26,4 | 0,0 | 73,5 | 26,5 | 0,1 | 73,4 |
| Portugália | 12,8 | - | 87,2 | 12,7 | - | 87,3 | 12,8 | - | 87,2 |
| Egyesült Királyság | 11,6 | 0,1 | 88,3 | 12,8 | 0,1 | 87,1 | 12,9 | 0,1 | 87,0 |
| Norvégia | 14,8 | - | 85,2 | 13,3 | - | 86,7 | 13,7 | - | 86,3 |
| Svájc | 34,7 | - | 65,3 | 36,2 | - | 63,8 | 36,2 | - | 63,8 |
| Finnország | 28,6 | 0,4 | 71,0 | 30,1 | 0,4 | 69,5 | 30,7 | 0,4 | 68,8 |

³ Forrás: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Modal_Split_of_inland_freight_transport,_2009-2014.png

| | | | | | | | | | |
|------------|------|---|------|------|---|------|------|---|------|
| Svédország | 35,8 | - | 64,2 | 33,7 | - | 66,3 | 30,4 | - | 69,6 |
|------------|------|---|------|------|---|------|------|---|------|

Kerekítések miatt előfordulhat, hogy a végösszeg nem adja ki a 100%-ot.

- (¹) EU-28 magában foglalja a vasúti becsléseket Belgiumban (2012-2014) és nem tartozik bele a máltai közúti áruszállítás. (elenyésző)
- (²) Belgium: Becsült értékek 2012 és 2014 között.
- (³) Dánia: A 2014-es vasúti szállítási adatok negyedéves adatok alapján kerültek kialakításra, és lehetséges, hogy alábecsültek az értékek.

6. ábra

Belföldi áruszállítás szállítási ágazatonként 2012-2014 között

Forrás: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Modal_Split_of_inland_freight_transport_2009-2014.png - részlet

Ahogy a 6. ábra is mutatja, nem csak egy átlagos trendről beszélhetünk Európai Unióban, a nem Unió országok sem hagyhatják figyelmen kívül a vasútban rejlő potenciát.

Annak érdekében, hogy teljes kapacitással optimálisan ki lehessen használni a vasút nyújtotta előnyöket, elengedhetetlen a hozzá szükséges infrastruktúra támogatása, kiépítése, fejlesztése, karbantartása és ellenőrzése. Az intermodalitás kiemelt fontosságú a közúti és vasúti közlekedési alternatívák fejlesztése terén. Annak érdekében, hogy elérjük a jelentős potenciális szállítási kapacitással rendelkező szállítási módok teljesebb integrációját, az összes feltételezhetően pozitívan használható szolgáltatást láncszemekként egyetlen hatékonyan irányított szállítási láncba összekapcsolva kell integrálni. (http://rs1.sze.hu/KO/pages/kpol/eu.html#_Toc1634334. letöltés ellenőrizve: 2017.03.25.)

A vasúti és hozzákapcsolódó intermodális szállításban rejlő potenciákat egyre több helyen kezdik felfedezni. A 21. századtól egészen új megoldások születnek a különböző gazdasági és környezeti problémák áthidalására. A vasútnak igen jelentős szerepe van ezen akadályok leküzdésében, ezért is kezd egyre elterjedtebbé válni.

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 ^(?) |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------|
| Teljes | 3 191 813 | 3 360 401 | 3 377 031 | 3 288 294 | 3 311 684 | 3 360 711 |
| Közút | 1 660 321 | 1 714 732 | 1 699 398 | 1 644 652 | 1 668 643 | 1 674 673 |
| Vasút | 363 540 | 393 531 | 422 096 | 406 633 | 406 500 | 410 794 |
| Belföldi hajózás | 130 532 | 155 521 | 141 969 | 149 987 | 152 795 | 150 876 |
| Légi szállítás | 2 227 | 2 313 | 2 283 | 2 265 | 2 243 | 2 243 |
| Tengeri hajózás | 1 035 193 | 1 094 304 | 1 111 285 | 1 084 757 | 1 081 503 | 1 122 125 |

(¹) A légi szállítás és tengeri hajózás csak az EU-n belüli közlekedést foglalja magában;

(²) Légi szállítás: 2013-as adatok

7. ábra

Áruszállítási teljesítmények az EU 28-ban (¹)

Forrás: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Freight_transport_performance_in_the_EU-28_tkm.png)

[explained/index.php/File:Freight_transport_performance_in_the_EU-28_tkm.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Freight_transport_performance_in_the_EU-28_tkm.png) - részlet

A legtöbb európai országról elmondható, hogy egyre nagyobb teret nyer a vasút szerepe. Mivel a vasúti beruházások költségigényessége viszonylag nagy, a nehéz környezeti viszonyok miatt, ezért a jelenlegi vasútfejlesztések eredményét csak hosszabb távon érzékelhetjük. Bár a 8. ábrán a vasúti áruszállítás stagnálását láthatjuk, ez várhatóan a különböző gazdasági folyosók fejlesztésével és a közutak túlterheltsége miatt növekedni fog.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2017.

| | 2015 | | | | 2016 | |
|---------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| | 1. negyed-év | 2. negyed-év | 3. negyed-év | 4. negyed-év | 1. negyed-év | 2. negyed-év |
| EU-28 (*) | 99 148 | 100 472 | 99 911 | 101 147 | 96 788 | 100 775 |
| Belgium | :c | :c | :c | :c | :c | :c |
| Bulgária | 768 | 838 | 835 | 826 | 698 | 681 |
| Csehország | 3 697 | 3 764 | 3 751 | 4 049 | 3 654 | 3 875 |
| Dánia | 698 | 687 | 645 | 573 | 669 | 641 |
| Németország | 27 606 | 28 249 | 29 734 | 28 752 | 28 367 | 30 143 |
| Észtország | 939 | 803 | 655 | 716 | 806 | 493 |
| Írország | 22 | 26 | 25 | 23 | 22 | 62 |
| Görögország | 86 | 73 | 64 | 70 | 65 | 69 |
| Spanyolország | 2 495 | 2 670 | 2 604 | 2 451 | 2 446 | 2 543 |
| Franciaország | 8 607 | 8 771 | 8 418 | 8 456 | 8 527 | 7 783 |
| Horvátország | 518 | 490 | 590 | 585 | 399 | :c |
| Olaszország | 4 439 | 4 699 | 4 233 | 4 613 | 4 859 | 5 042 |
| Ciprusi Köztársaság | - | - | - | - | - | - |
| Lettország | 5 781 | 4 599 | 4 071 | 4 456 | 4 383 | 3 529 |
| Litvánia | 3 357 | 3 486 | 3 608 | 3 585 | 3 356 | 3 470 |
| Luxemburg | 50 | 54 | 53 | 50 | 49 | 52 |
| Magyarország | 2 327 | 2 417 | 2 563 | 2 702 | 2 441 | 2 441 |
| Málta | - | - | - | - | - | - |
| Hollandia | 1 637 | 1 529 | 1 615 | 1 747 | 1 694 | 1 656 |
| Ausztria | 4 731 | 4 873 | 4 774 | 4 808 | 4 952 | 5 284 |
| Lengyelország | 10 430 | 11 672 | 12 192 | 12 459 | 10 212 | 11 127 |
| Portugália | 651 | 666 | 685 | 659 | 638 | 692 |
| Románia | 2 754 | 2 850 | 3 194 | 2 963 | 2 499 | 2 916 |
| Szlovénia | 953 | 981 | 903 | 1 017 | 954 | 957 |
| Szlovákia | 1 805 | 1 808 | 1 796 | 1 770 | 1 697 | 1 848 |
| Finnország | 2 097 | 2 048 | 2 012 | 2 310 | 2 260 | 2 327 |
| Svédország | 5 206 | 5 155 | 4 863 | 5 360 | 5 233 | 5 389 |
| Egyesült Királyság | 5 792 | :c | 4 426 | 4 546 | 4 206 | :c |
| Liechtenstein | - | - | - | - | - | - |
| Norvégia | 935 | 908 | 886 | 925 | 910 | 847 |
| Svájc | 2 882 | 2 930 | 2 807 | 2 857 | 2 896 | 2 884 |
| Montenegró | 26 | 36 | 32 | 18 | 19 | 27 |
| Macedónia | 87 | 62 | 64 | 66 | 67 | 32 |
| Törökország | 2 318 | 2 471 | 2 658 | 2 732 | 2 484 | 2 664 |

'-' nem elérhető. '-' nem alkalmazható. 'c' bizalmas.

8. ábra

A vasúti áruszállítás fejlődése 2015 és 2016 között

Forrás: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/4/4b/Evolution_of_total_freight_transport_by_rail_-_change_between_2014_and_2015.png - részlet

Összegzés

Svájc és az Európai Unió együttesen egy lépéssel közelebb kerültek a hatékonyabb észak-déli gazdasági kereskedelmi útvonal bővítéséhez, kihasználásához. Az EU által is támogatott Gotthárd bázisalagút összekapcsolódva a regionális útvonalhoz, mindkét fél számára kedvező feltételeket nyújt, növelve ezzel a vasút szerepét, a gazdasági és politikai együttműködést.

A Gotthárd-bázisalagút az észak-déli kereskedelmi hálózat egyik fontos részét alkotja, a gazdaságosabb és környezetkímélőbb személy-és áruszállítás mellett, a gyorsabb közlekedés és az intermodalitás kihasználásának enged teret.

Az NRLA projekt keretében jelenleg is több alagutat építenek, fejlesztenek és bővítenek az Alpokban, a még hatékonyabb közlekedés érdekében. A beruházások eredményeképpen igen fontos előrelépést tapasztalhatunk nem csak a Svájc és az Európai Unió között politikai és gazdasági téren, hanem az észak-déli kereskedelmi folyosót összekötő infrastruktúra területén is.

Svájc közös regionális és globális politikai céljai az Európai Unióval egy olyan lehetőséget teremtett, melyben a kiemelt jelentőségű kereskedelmi útvonalak fejlesztését tette lehetővé. Az EU által is támogatott Gotthárd-bázisalagút, mely kulcsfontosságú a gyors észak-déli áruáramlás területén kölcsönösen kedvező helyzetet teremtett nem csak a szomszédos tagországoknak és Svájcnak, hanem az összes tagállamnak egyaránt. Az infrastrukturális beruházások által teremtett lehetőségek nagyban elősegítik a politikai és gazdasági együttműködést, a gyorsabb áruáramlás az intermodális szállítás keretében egy fenntarthatóbb, versenyképes, gazdaságos és környezetkímélő megoldást nyújthat.

Felhasznált irodalom

- [1] Demeter, K. (1999): Termelés és logisztika: Az elvi alapoktól a napi gyakorlatig, Aula Kiadó Kft, pp 233- 240
- [2] Kovács, Z. – Pató, Gáborné Szűcs B. (2007): Szállítási Útvonalak; Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, Budapest
- [3] Kovács, Z. – 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
- [4] Kräuchi, Ch. (2007): The Gotthard Railway: 125 years of excellence = A Gotthard Vasút:125 éve ragyogóan működik. Eur. railw. rev., 13. k. 4. sz. 34-37. p. 4 á.
- [5] Malins, R (2010): Crossing the Alps. Richard Malins reports on the Gotthard base tunnel breakthrough = Befejeződött a Gotthard-bázisalagút fúrása. Mod. railw., 67. k. 747. sz. 78-81. p. 6 á.
- [6] Pató, Gáborné Szűcs B. – Kovács, Z. (2015): Szélsőséges Időjárás – gazdasági kockázatok, Iskolakultúra, Vol. XXV. No. május-június (2015/5-6) pp.47-58
- [7] Pató, Gáborné Szűcs B. (2014): Elosztási logisztika, Veszprém, A tananyag a TÁMOP-4.1.2.A/1-11/1-2011-0088 Magyarország a Kelet-Európai logisztika központja – Innovatív logisztikai képzés, e-learning alapú fejlesztése keretében készült.
- [8] Pató, Beáta Sz. G. (2017): The effect of climate change on distribution logistics, International Journal of Business Insights and Transformation ,Volume 8 Issue 2. April 2015 – September 2015 . pp. 24-29.
- [9] Stettner, M. (2001): A természeti adottságok és a társadalmi folyamatok kapcsolata a svájci Szent Gotthárd-hágó régiójában, Földrajzi Konferencia, Szeged 2001, pp 1-8
- [10] http://europa.eu/about-eu/facts-figures/economy/index_hu.htm, letöltve: 2017.03.25.
- [11] http://kitekinto.hu/hatter/2007/08/04/gotthard-projekt_a_leghosszabb_alagut, letöltés ellenőrizve: 2017.03.25.
- [12] <https://pcblogger.atlatszo.hu/2016/09/16/kozeleg-az-igazsag-oraja-svajc-es-az-eu-viszonyaban/>, letöltés ellenőrizve: 2015.03.25.
- [13] <https://www.bav.admin.ch/bav/en/home/topics/alphabetical-list-of-topics/neat.html>, letöltés ellenőrizve: 2017.03.25.

- [14] <https://www.sbb.ch/en/group/media/dossier-medienschaffende/gotthard-basistunnel.html>, letöltés ellenőrizve: 2017.03.25.
- [15] http://isfd-tpa.rkk.hu/doc/saint_ouen_kapcsolodasok.pdf, letöltve: 2017.03.05.: Kapcsolódások az Európai Unió és Svájc területfejlesztési politikái között, Genfi Egyetem.
- [16] http://rs1.sze.hu/KO/pages/kpol/eu.html#_Toc1634334. letöltés ellenőrizve: 2017.03.25.: Az Európai Közösségek Bizottsága, Brüsszel, 2001. szeptember 12., COM (2001)370, Fehér Könyv, Európai közlekedéspolitiká 2010-ig: Itt az idő dönteni

Gondolatok a bizalom szerepéről a beszállítói kapcsolatokban

Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta

Egyetemi docens, Pannon Egyetem
patog@vnet.hu

Kopácsi Evelin

Okl. műszaki menedzser
kopacsievelin@gmail.com

Kreiner Barbara

Okleveles logisztikai menedzser / Hr asszisztens Napcsillag Kft.
kreiner.barbara@gmail.com

Abstract: A bizalom az élet minden területén a kapcsolatok alapját jelenti. Ennek kialakítása különösen fontos az üzleti életben is, kiváltképp olyan vállalati funkcionális területeken és területek között, ami a szervezetek zavartalan működését jelentősen befolyásolja. Ezen funkcionális területek között kell megemlíteni például a beszerzést, az elosztási logisztikát, vagy outsourcing esetén, bármely funkcionális területet. A tanulmány vizsgálódásának középpontjába, a beszerzés funkcionális területét helyezi, ezen belül is a beszállító kiválasztásra fókuszál. A tanulmány két bázisa tehát a bizalom és a beszállító kiválasztás. A szerzők egyik célja, e két terület szinergiáinak meghatározása, a szerzők másik célja, standard módon definiálni a bizalom fogalmát; miközben gondolati keretrendszert adnak az olvasónak, felhívva a figyelmét olyan „soft” tényezőre, ami egy együttműködésben, - még ha az pusztán tranzakció alapú is, - a kapcsolat kiindulási alapját és annak minőségét jelentősen meghatározza.

Kulcsszavak: bizalom, beszerzés, beszállító kiválasztás, együttműködés, kölcsönhatás

1 Szakirodalmi áttekintés

A bizalom nemcsak az emberi kapcsolatok alapja, hanem a sikeres rövid, vagy hosszú távú üzleti együttműködése is. (Lazányi, 2017) Tehát a bizalom valamilyen fokú jelenléte, kulcsfontosságú a zökkenőmentes vállalati működésben, ezért fontos áttekinteni azt, hogy az hogyan alakul ki, hogyan lehet az együttműködő felekben megalapozni, erősíteni, fejleszteni és fenntartani.

Az üzleti kapcsolatokban, idő kell ahhoz, hogy a felek között kialakuljon és megszilárduljon egy kooperáló, kölcsönösségen alapuló, a másik felet tisztelő és elismerő bizalmi alap. (Lazányi, 2016)

A bizalom az üzleti életben, a gazdasági folyamatokban szervezeten belül és szervezeten kívül egyaránt meghatározó. Ez annál is inkább jelentős, mivel már nem a szervezetek szervezetekkel szemben próbálnak meg versenylőnyhöz jutni a piacon, hanem úgynevezett ellátási láncok, ellátási láncokkal próbálnak meg versenyezni. Tehát a végső fogyasztó igényeit szolgáló folyamatokban résztvevők között, a bizalom meghatározó szerepet fog játszani.

Ahhoz hogy a végső fogyasztót ki tudják szolgálni az ellátási láncban tevékenykedő szereplők, fontos az egymás iránti bizalom. Ez a bizalmi alap fogja megteremteni a megfelelő információáramlás lehetőségét is. Érteni lehet ez alatt azt, hogy a megfelelő információ akár „realtime”-ban, az ellátási lánc szereplői között áramolhasson. A gyakorlatban nélkülözhetetlen vállalati erőforrásként kezelni az információt, hiszen a vállalat többi erőforrását (munkaerő, befektetett eszköz, pénztőke) is csak abban az esetben lehet megfelelően működtetni, ha a rájuk vonatkozó információk eljutnak az érintettekhez. (Chikán, 2006)

1.1 A bizalom fontossága, alapvetések

„A személyes ismeretek a diszpozicionális, általános bizalom elvárásból és a személy- és helyzetspecifikus bizalmi hitből, az ún. kapcsolati bizalomból származnak.” (Sass, Kovács, Bognár, 2008)

Mivel a másik félre vonatkozó tudás nem mindig elérhető, ezért helyettesítő forrásokat alkalmaznak, ilyen például a személyre vonatkozó információ egy harmadik féltől, amely irányulhat közvetlenül a bizalom tárgyára, de lehet közvetett is, azaz csak a bizalom alapját képezi. (Sass, Kovács, Bognár, 2008)

Sholtes (1998) a bizalmat a lojalitás és az üzleti partnerek vélelmezett képességei összefüggésében vizsgálta. Véleménye szerint bizalom csak akkor alakulhat ki a felek között, ha a lojalitás és a képességekbe vetett hit is magas értéket mutat. Modelljét az 1. ábra szemlélteti:

| Dimenziók | | Képesség mértéke: „Hiszek abban, hogy a partnerem jól képzett és tehetséges” | |
|--|----------|--|-----------|
| | | alacsony | magas |
| Lojalitás mértéke: „Hiszek abban, hogy a partnerem kedvel engem és segíteni fog a jövőben” | magas | Rokonszenv | Bizalom |
| | alacsony | Bizalmatlanság | Tisztelet |

1. ábra

A bizalom kialakulás az üzleti partnerek között az egymás iránt érzett lojalitás és a vélelmezett képességek függvényében

Forrás: Sholtes (1998) in Baranyai-Kovács-Vásáry (2013) alapján saját szerkesztés

Az alacsony bizalom nagy költséget jelent a vállalatok életében. Amikor a bizalom alacsony szintű, a sebesség lassul, és emelkednek a költségek. Amikor a bizalom nagy a partnerek között, a sebesség nő, a költségek lecsökkennek. (Covey 2006 in Benedek-Takácsné 2016)

Fontos ugyanakkor megemlíteni a hosszú távú üzleti kapcsolatokat, melyek pozitív hatást gyakorolnak a bizalomra. A vállalatok versenyképességének és teljesítménynövekedésének fenntartásához elengedhetetlen egy magas szintű együttműködés. (Benedek-Takácsné 2016) A bizalom és az együttműködés azonban csak olyan országokban lehet igazán kiemelkedő, ahol a társadalmi tőke erős, és a gazdasági szereplők tudatosan fordulnak egymás felé a gazdaságélénkítő kapcsolatok kialakítása érdekében. (Varga, 2013)

1.2 Bizalom fogalma

A bizalom fogalmának meghatározására számos definíció található a szakirodalomban, amelyek közül a szerzők az alábbiakat emelik ki.

| Forrás | Definíció | A definíció kulcs fogalmai |
|---|---|--|
| Sass, J. Kovács, Z., Bodnár, É. (2008) | „A bizalmat értelmezhetjük pszichológiai állapotként is, a bizalomadó megbízhatósági ítéletét tükrözi, a másik a bizalomkapó viselkedésére, szándékaira vonatkozóan.” | Megbízhatóság, Bizalomadó, Bizalomkapó |
| Garaczi, I. (2010) | „Tehát a bizalom, a hasznosság és a globalizáció kölcsönkapcsolatainak legfontosabb kötőeleme továbbra is az a három etikai alapelv, amely egyidős az emberiséggel: felelősség, tolerancia és szolidaritás. Ha e három elv alkotó módon érvényesül a globalizálódott világ problémáinak megoldásában, akkor alakulhat ki egy olyan értékrend, amely a fenntartható fejlődést az elérhető környezet garantálásával valósítja meg.” | Etikai alapelv, Hasznosság, Felelősség |
| Newman, B., Conrad, Kw (1999) in Bencsik, A., Juhász T. (2016) | „A legtöbb kutató által elfogadott szemléletmód szerint: a bizalom nem más, mint hajlandóság arra, hogy a többiek cselekedeteivel szemben pozitív hozzáállásunk legyen.” | Pozitív hozzáállás, Hajlandóság |
| Piricz, N. (2013) | A bizalom fogalmát A magyar nyelv értelmező szótára a következőképpen határozza meg: „Valakinek az olyan személyre irányuló érzése, akinek becsületességéről, helytállásáról, jó képességeiről, szándékainak helyességéről, segítőkészségéről meg van győződve.” | Becsületesség, Segítőkészség, Helyes szándék |
| Cornelius, C. (2006) | A társadalmi kapcsolatok alapja a bizalom. Az embereket próbálják arra ösztönözni, hogy másokban is megbízzanak. Bizalom nélkül a szervezetek, intézmények, tudomány, technológia működése elképzelhetetlen. | Társadalom, Kapcsolatok |

A „bizalom” definíciókról általánosságban elmondható, hogy két alapvető megközelítési mód köré csoportosíthatók. Az egyik a *hiten* alapuló, a másik a *kockázaton* alapuló szemléletmód.

A *hiten* alapuló megközelítések szerint, a felek egymásba vetett hite a bizalom forrása. Mindkét fél érdekelt abban, hogy a másik fél „jóléte” megmaradjon. Egyik fél sem cselekszik anélkül, hogy át ne gondolná, tette, milyen hatással lesz a partnerére. Előterbe kerül a megbízhatóságba vetett hit, azaz a felek kölcsönösen úgy vélekednek, hogy partnerük tartani fogja az adott szavát. (Nagy-Schubert, 2007)

Az ilyenfajta megközelítés képviselői közül elsőként Kumar (1996) említhető. Az ő felfogása szerint „a bizalom alatt főként a megbízhatóság érthető, az ellátási lánc tagjai kölcsönösen megbíznak egymásban, s feltételek nélkül betartják adott szavukat.” (Kumar, 1996 in Nagy-Schubert, 2007)

Doney és szerzőtársai (1998) szerint a hiten alapuló bizalom két szinten értelmezhető:

- a bizalom a hit és a várakozások összessége;
- és szándék, hogy a felek a fentiek szerint cselekszenek.

Ezen felfogás szerint, egyszerre kell jelen lennie a hitnek és a magatartásbeli szándékoknak, mert csak így alakulhat ki bizalom a felek között. Eszerint nem elég csak a hit abban, hogy a partnerünk méltó a bizalmunkra, hanem az ilyen irányú meggyőződésünket valamilyen cselekvésnek is alá kell támasztania. (Doney, 1998 in Piricz, 2013)

A *kockázat alapú* megközelítés szerinti definiálásnál először Das-Teng (2004) szerzőpáros meghatározása kerül ismertetésre. A szerzőpáros véleménye szerint a bizalom nem más, mint egyfajta pozitív vélekedés a másik fél magatartásáról, arra vonatkozóan, hogy a körülmények bármiféle változása esetén nem fog opportunistá módon viselkedni. (Das-Teng, 2004 in Nagy-Schubert, 2007)

A Morgan-Hunt szerzőpáros megközelítése szerint a bizalom adott partnerkapcsolatban a bizalmat adó fél hite arra vonatkozóan, hogy a másik fél a sebezhetőségét nem fogja kihasználni. Más szóval a bizonyosságot a partner megbízhatósága és integritása biztosítja. (Morgan-Hunt 1994 in Gelei, 2014)

A bizalom bizalmat, a bizalmatlanság bizalmatlanságot eredményez. A bizalom fontos a vállalat számára, amely támogatja a munkavállalók irányítását és a vezetést, másrészt a vállalat számára érték, ami bizalom nélkül nem valósul meg. (Sprenger, 2007)

A bizalom alapja a hitelesség, ami megbízhatót jelent. Az alábbi tulajdonságokkal értelmezhető: megbízhatóság szavahihetőség, átláthatóság, felelősségteljeség, elkötelezettség. (Angyal, 2009)

A kiszámíthatóság abban tér el a bizalomtól, hogy hiányzik belőle az önkéntes sebezhetőségből eredő kockázatvállalás szándéka. A kiszámíthatóság önmagában nem elég ahhoz, hogy a másik felet rábírjuk a kockázatvállalásra.

Az együttműködés szintén abban tér el a bizalomtól, hogy a kooperációhoz nem feltétlenül szükséges kockázatot vállalni. (Mayer-Davis, 1995 in Hurta, 2013)

A bizalom egy közösségen belül szabályszerű, becsületes és együttműködésre alkalmas viselkedés elvárása a közösség tagjai részéről. Ha egy cégen belül a munkavállalók bizalommal vannak egymás iránt, egy etikai normához igazodnak, akkor a vállalat költségei is alacsonyabbak lesznek. (Fukuyama, 1997)

A bizalom, ennek a tanulmánynak szerzői szerint, a szabad akaraton alapuló, haszonelvűség és feltétel nélküli elfogadásként, valamint a felek közötti kölcsönhatásként értelmezhető.

Barney és Hansen (Barney-Hansen, 1994 in Piricz 2013) szerzőpáros három kockázati szintet és ehhez kapcsolóan három üzleti szituációt különböztet meg, amelyeknek eltérő a bizalmi igényük. Eszerint lehet:

- Alacsony kockázati szinttel rendelkező üzleti szituációról, ahol a bizalom, mint irányítási eszköz nem meghatározó. Az etikai koordináció helyére a piaci koordinációs mechanizmus lép. Meghatározó tényezői a versenyeztetés, az ár és a szerződés.
- Közepes kockázati szinttel rendelkező üzleti szituációról, ahol erőteljesen megjelenik a bizalom és az etikai koordinációs mechanizmus is. Ez egy átmeneti helyzet a kockázat szintje szempontjából, hiszen valamilyen mértékben használja a piaci és a bürokratikus koordinációs mechanizmust is, de a kockázat nem olyan mértékű, mely szükségessé tenné egy erőteljes irányítási mechanizmus kiépítését. Ebben az esetben az etikai koordináció és bizalom kiépítése nélkül nem biztosítható az üzleti siker.
- Magas kockázati szinttel rendelkező üzleti szituációról, ahol elvileg magas a kapcsolat bizalmi igénye, ugyanakkor a felek nem bízzák egyedül erre az irányítási eszközre a kívánt viselkedés biztosítását. Törekednek a bürokratikus koordináció mechanizmus kiépítésére, mely tulajdonon alapuló, erős és közvetlen irányítási lehetőséget biztosít a felek számára. (Barney-Hansen, 1994 in Piricz 2013)

A tanulmány szerzőiben Barney és Hansen (Barney-Hansen, 1994 in Piricz 2013) kategorizálása, kérdéseket fogalmaznak meg, hiszen ez a fajta besorolás, azt is feltételezi, hogy a bizalomnak különböző „fokozatai” vannak. Vagyis lehet „kicsit” megbízni, „közepesen” megbízni, vagy „nagyon” megbízni? A bizalom, nemcsak egyfajta teljes körű önátadást jelent a másik irányába, ami nem “adagolható”?

1.3 Bizalom kialakulásának folyamata

A bizalom és a fellépő kockázat témakörében meg lehet említeni a kapcsolat specifikus befektetéseket. Ebben az esetben „olyan beruházásokról van szó, melyek az adott partnerkapcsolat működésének támogatása érdekében kerültek kivitelezésre, s melyek más kapcsolatban nem, vagy csak jelentős értékvesztéssel vihetők át.” (Gelei, 2008)

Bizalomadás okai:

- a partner az adott területen, képességei és kompetenciája által befolyással bír,
- a „jószándék” is lehet a bizalom adója, mennyire hiszi el a partnerének, hogy kedvező szándékkal fordul felé,
- ha mindketten azonos elveket fogadnak el, ez is kialakíthatja a bizalmat. (Sass, Kovács, Bognár, 2008)

Partnerünk viselkedési bizonytalansága a szerződés teljesítésének elemzésekor értékelési nehézséget jelenthet. (Alchian és Demsetz 1972 in Piricz 2013) Kwon és

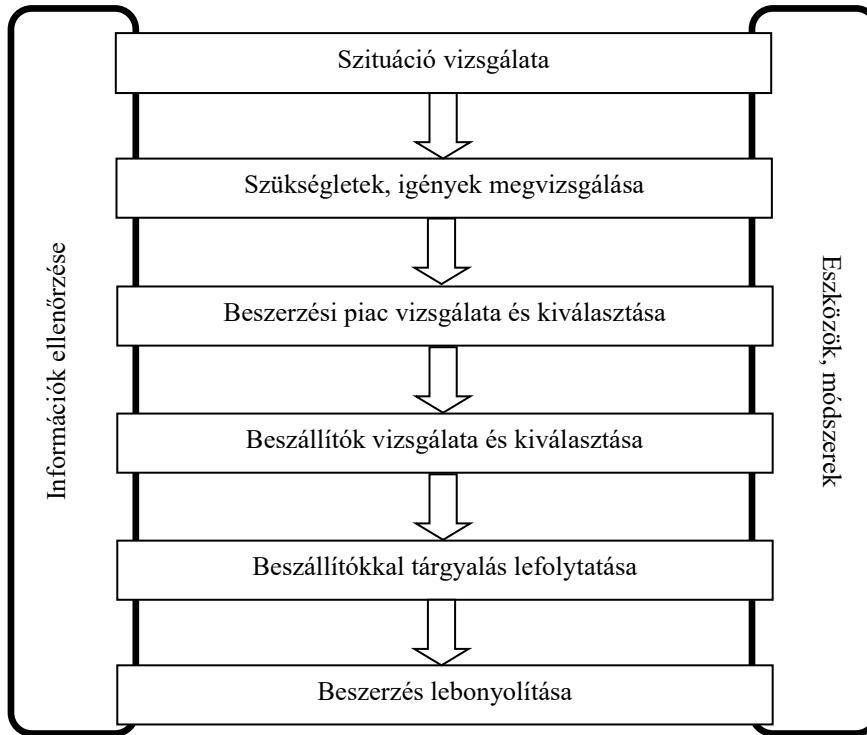
Suh szerzőpáros szerint az üzleti partnerbe vetett bizalmat csökkenti a partner bizonytalan viselkedése, hiszen teljesítményértékelési zavarokhoz vezethet. Folyamatos, kétoldalú kommunikációra van szükség az ellátási lánc tagjai között ahhoz, hogy csökkenteni lehessen meglévő bizonytalansági szintet. (Kwon és Suh 2004 in Piricz 2013)

2 Beszállító kiválasztás

A tanulmány másik bázisa a bizalom mellett a beszállító kiválasztás, hiszen a szerzők egyik célja e két terület szinergiáinak meghatározása.

A beszállító kiválasztásánál fontos a megfelelő auditálás elvégzése, ami alapján döntést tudnak hozni, hogy melyik beszállítóval érdemes partneri kapcsolatot létrehozni és fenntartani. Szállítói kapcsolatok kiépítése során több olyan tényező van, ami a bizalmat erősítheti a partnerek között.

Annak érdekében, hogy a beszállítók kiválasztása során a legjobb döntés születhessen, Koppelman (2000 in. Irlinger, 2012) kidolgozta a beszerzési folyamat szakaszait. Ezt a beszállító kiválasztási folyamatot szemlélteti az alábbi ábra. (Koppelman, 2000 in. Irlinger, 2012)



2. ábra

A beszerzési folyamat lépései

Forrás: Koppelman, (2000), in. Irlinger, (2012) alapján

A beszerzés folyamatát Koppelman (2000, in. Irlinger, 2012) hat szakaszra osztotta szét. Először fel kell mérni a jelenlegi helyzetet, majd az igényeket kell tisztázni. A következő lépés, hogy felméri a piacot, majd kiválasztják azokat a beszállítókat, akik megfelelnek az igényeiknek. A beszállítók adnak ajánlatot az adott termékről vagy szolgáltatásról, majd a vállalat ezeket az ajánlatokat különböző szempontok szerint rangsorolja, majd megkezdődnek a tárgyalások. A figyelembe vett szempontok cégenként eltérhetnek. A következőkben bemutatásra kerül, hogy milyen szempontokat vesznek figyelembe a vállalatok általánosságban a beszállító kiválasztása során.

Általánosságban vett szempontok a beszállító kiválasztása során:

- ár,
- minőség,
- rugalmasság,
- gyorsaság,

- megbízhatóság,
- kommunikáció.

A megbízhatóság szempont alatt érthető az, hogy a beszállító teljesíti-e a megadott feltételeket. Az áru megérkezik-e az adott időben az adott helyre a megbeszéltek szerint. Ezt már csak a kapcsolat létre jötte után tudják mérni a beszállító értékeléssel kapcsolatban. A kiválasztás során tehát nagyon fontos a bizalom szerepe, hiszen előre nem lehet tudni, hogy a beszállító teljesíti-e az általa ígért feltételeket. (A kapcsolat másik oldaláról megbízhatósági szempont a vevő által betartott vagy be nem tartott fizetési idő, melynek beszállítókra vonatkozó hazai jellemzőiről lásd: Bereczk, 2013a, Bereczk, 2013b). A vállalatok számára a legnagyobb kérdés, mi alapján válasszák ki a beszállítóikat? A gazdasági szempontok könnyen megvizsgálhatók és e szerint könnyen fel tudják állítani a beszállítók sorrendjét. Nem hagyható figyelmen kívül a bizalom szerepe sem, és itt lehet feltenni a kérdést milyen módszerek vannak a bizalom mérésére? Jól bevált recept nincs, a vállalatok általában az üzleti partnereiktől érdeklődnek a beszállítók megbízhatóságáról, illetve ha már volt megelőzőleg kapcsolatuk, akkor a beszállító értékelés is segíti a vállalatokat a döntésben.

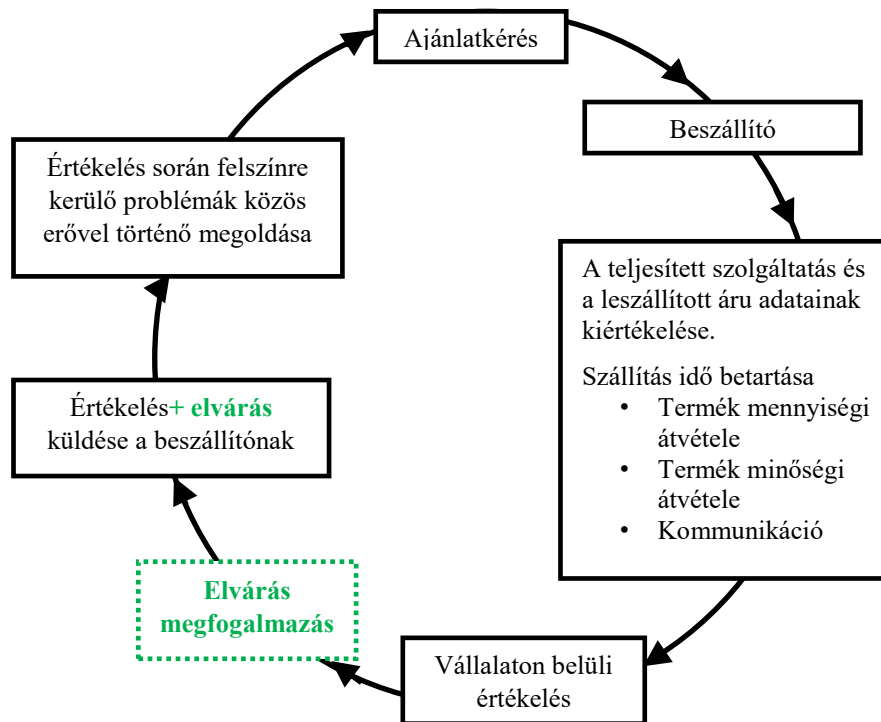
A sikeres kimenetelű tárgyalás után megtörténik a megfelelő beszállító kiválasztása. Az utolsó lépésként megállapodnak a beszerzés lebonyolításában. (Koppelman, 2000 in. Irlinger, 2012)

A beszerzés egyik legfontosabb kérdése a megfelelő beszállító kiválasztása. Ez a feladat számos tényező figyelembevételét igényli. A beszerzési piac lehetőségeit folyamatosan figyelni és elemezni szükséges. A beszerzés során a piackutatást kell elvégezni a vállalatoknak, hogy feltárják a potenciális beszállítókat, ez abban az esetben különösen fontos, ha egy új termék beszerzéséről van szó. A beszerzési piackutatás célja, hogy a beszerzési piacok áttekinthetők legyenek, beszerzési zavarokat megelőzzék, optimális beszerzési döntéseket hozzanak, új beszerzési forrásokat tárjanak fel és a technikai fejlődés nyomán követése szempontjából is fontos. A beszállítók számának csökkentése lehetővé teszi a szorosabb együttműködés kialakítását, hatással lehet a beszerzési árra és a folyamatos ellátás biztosítására is. Mindazonáltal negatív hatásokat is rejthet magában, monopolpozíció alakul ki egy adott piacon. (Chikán, Demeter, 1999) A megfelelő beszállító megtalálása ugyanakkor a kapcsolat első lépése. Kérdés a kapcsolat hossza, mélysége (hosszú távú szövetség) illetve a kölcsönösség, a kapcsolat megszűnte után a résztvevő felek pótolhatósága mindkét oldalon. (Saáry, 2016)

2 Beszállító értékelés

Beszállítók kiértékelésének folyamata

A szerzők előző kutatásukban Pató, Kopácsi, Kreiner (2015) létrehozták az 3. ábrán látható beszállító kiértékelés folyamat modelljét. A folyamat ábra a kutatás során azért volt fontos, hogy a vizuális ábrázolás eszközével megkönnyítse a kiértékelés folyamatának a megértését.



3. ábra
Beszállító kiértékelés folyamat modellje

Forrás: Pató, Kopácsi, Kreiner (2015)

A szakirodalmi áttekintést követően a beszállító kiválasztás folyamatának az első lépése az ajánlatkérés a piacon jelenlevő potenciális, az elvárásoknak megfelelő partnerektől. A kiválasztást megelőzően értékelik a potenciális beszállítókat, hogy a vállalat számára a legkedvezőbbet ki lehessen választani. A beérkezett ajánlatok alapján felállítják a rangsort, ártárgyalásokat követően, a vállalat igényeinek legmegfelelőbb beszállító kiválasztásra kerül. A kapcsolat létrejöttét követően is szükséges értékelni a beszállítókat a további jó kapcsolat kialakítása, fenntartása érdekében. Az értékelés általában három szempont szerint megy végbe, a szállítási határidő, a termék mennyiségi és minőségi átvétele és a beszállítóval való

kommunikáció minősége alapján. A vállalaton belül megtörténik a kiértékelés, majd elküldi a beszállító részére az eredményt. A szaggatott vonallal jelölt lépést „az elvárás megfogalmazása a vállalat részéről” a vállalati interjúk során fogalmazták meg javító javaslatként. Ha a vállalat az értékeléssel elküldi az elvárásait is, könnyebben tud reagálni rá a beszállító. Amennyiben az értékelés során hiányosságokat észlelnek, a beszállító a vállalattal közösen igyekszik megoldani a problémákat. (Pató, Kopácsi, Kreiner, 2015)

A beszállító értékelés során több szempont szerint lehet értékelni a beszállítókat. A szerzők egy korábbi kutatás alapján (Pató, Kopácsi, Kreiner, 2016) összegyűjtötték a legfontosabb szempontokat. A vizsgált vállalatok válaszaik alapján elkészült a 1. táblázat.

| Szempontok | Vizsgált vállalatok | | | | |
|--|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1. Vállalat | 2. Vállalat | 3. Vállalat | 4. Vállalat | 5. Vállalat |
| Határidő | x | x | x | x | x |
| Ár | x | x | x | x | |
| Termék minősége, minőségi átvételre vonatkozóan | x | x | | | x |
| Termék minősége mennyiségi átvételre vonatkozóan | | x | x | | x |

1. táblázat

Vizsgált vállalatok számára a legfontosabb szempontok rangsora

Forrás: Pató, Kopácsi, Kreiner, (2016) alapján saját szerkesztés

A vizsgált vállalatok válaszaiból látszik, hogy a legfontosabb szempont a határidő betartása volt, azaz megbíznak a vevők a beszállítóknak, hogy a megrendelt terméket a kért határidőre leszállítják. A bizalom szerep itt meghatározó. További fontos szempont volt az ár, majd a megfelelő minőségben és mennyiségben leszállított termék.

A beszállító kiértékelés fontos visszajelzés a beszállító számára is, hogy mely területeken kell javításokat elvégezni. A felmerülő hibák közös megoldásánál szorosabb lesz az együttműködés a partnerek között ezáltal a bizalom is megerősödik.

4 Bizalom szerepe a beszállító kiválasztásban

A beszerzési folyamat egyik legfontosabb eleme a megfelelő beszerzési forrás megkeresése és biztosítása, annak érdekében, hogy a kiválasztott beszállító a vállalat érdekeit megfelelően kielégítse. (Chikán, Demeter, 1999)

Minél több beszállítót fedez fel a piacon, annál jobban tudják versenyeztetni őket, és azok vannak előnyben, akik alacsonyabb árat tudnak ajánlani a versenytársaknál. Az ellátásban rejlő bizonytalanságot több beszállítóval lehet kiküszöbölni.

Egy vállalatnak fel kell tudnia azt ismerni, hogy hogyan tudja megtartani más vállalatokkal szemben a versenyelőnyét. Hiszen a piacok folyamatosan változnak, a vásárlók szükségletei és a piaccal szemben támasztott követelmények nem egyenletesek. (Slack-Lewis, 2001)

A szervezet működőképességének fenntartásához kielégítő információellátásra van szükség, hogy a lehető legtöbb adat rendelkezésre álljon annak érdekében, hogy megfelelő üzleti döntéseket hozhassanak, melyek előrébb viszik a vállalatot. (Dobay, 1997)

A másik irányítási mód az együttműködő modell, árelőny helyet, az összköltséget, a fejlesztést, a minőséget helyezi előtérbe.

| | | |
|---|-----------------------------|----------------------------------|
| | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - a beszállító ellenfél - bizalom hiánya - vita, elzárkózás | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - a beszállító partner - bizalom - közös problémamegoldás | | |
| Tranzakcióorientált Versenyztető modell | Szemponatok | Együttműködő modell |
| Versenyztetés | Beszállító választás módja | Tárgyalás |
| Győztes - vesztes | Tárgyalási technika | mindkét fél számára előnyös |
| Ár | A kiválasztás fő szempontja | Összköltség, fejlesztés, minőség |
| Sok | A beszállítók száma | Egy vagy kevés |
| Egyszeri, rövidtáv | A kapcsolat hossza | Közép-, hosszú táv |
| Szabályozott, merev | Szerződés | Rugalmas |
| Nincs | Közös tevékenység | Lényeges |
| Elkülönül | Termelési tevékenység | Integrált, összekapcsolt |
| Egyszeri, alkalmoszerű | Rendelés | Gyakori kis tétel |

2. táblázat

A versenyztető és együttműködő modell összehasonlítása

Forrás: Saját szerkesztés Demeter alapján, Demeter (2014)

A versenyztető modell esetében a partnerek között nem alakul ki a bizalom, a beszállítót ellenfélként kezelik. Ellenben az együttműködő modellnél partnerként kezeli a vállalat a beszállítót, kialakul a bizalom, közösen keresik a problémákra a megoldást.

A következőkben kitérnek a szerzők arra, hogy a beszállító kiválasztásban az *érzelmi intelligencia* is fontos szerepet játszik. A mai modern technika már lehetővé teszi, hogy az üzleti ajánlatokat egy jól megírt szoftver értékelje ki, mely gazdasági szempontokat figyelembe véve felállítja a megfelelő sorrendet. (Kovács, 2010) Az emberi tényezőt ebből a folyamatból sem zárható ki, hiszen a szoftver nem képes megállapítani, mennyire megbízható az adott üzleti partner. Van-e a felek között bizalmi alap. Az üzleti kapcsolatok kiválasztása során nem csak az ajánlatok költség oldalát kell vizsgálni, hanem az „érzelmi alapú” tényezőket is. A 3. táblázat a

bizalom és az érzelmi intelligenciát alkotó tényezőknek az egymásra gyakorolt hatását és kapcsolatát mutatja be. (Kovács, 2010)

| Az érzelmi kompetencia szerkezete | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Személyes kompetencia | | | Szociális kompetencia | |
| Éntudatos-ság | Önszabályozás | Motiváció | Empátia | Társas készségek |
| érzelmi tudatosság | önkontroll | teljesítmény-motiváció | <i>mások megértése</i> | <i>befolyásolás</i> |
| <i>pontos önértékelés</i> | <i>megbízhatóság</i> | <i>elköteleződés</i> | <i>mások fejlesztése</i> | <i>kommunikáció</i> |
| <i>önbizalom</i> | <i>lelkiismeretesség</i> | <i>kezdeményező-készség</i> | <i>kliensközpontúság</i> | konfliktus-kezelés |
| | alkalmazkodás | <i>optimizmus</i> | <i>sokszínűség értékelése</i> | vezetés |
| | innováció | | <i>politikai tudatosság</i> | <i>a változás katalizálása</i> |
| | | | | <i>kapcsolat-építés</i> |
| | | | | <i>együttműködés</i> |
| | | | | <i>csapatszellem</i> |

3. táblázat

Az egyének érzelmi intelligenciáját alkotó személyes és társas kompetenciák halmazai

Forrás: Kovács (2010)

A táblázatban dőlten láthatók, azok az egyéni készségek, melyek szoros kapcsolatba hozhatók a bizalom szintjével. (Kovács, 2010)

Az önbizalommal rendelkező emberekre a környezetük jobban odafigyel, az ilyen emberek könnyebben alakítanak ki társas kapcsolatokat, mind a munkahelyen, mind a magánéletben. Az egyének közti szociális távolság csökkentésével növelhető a bizalom. (Kovács, 2010)

„Az érzelmileg intelligens személyeknek azokat nevezzük, akik a saját és mások érzelmi állapotában rejlő lehetőségeket hatékonyan képesek alkalmazni.” (Oláh in Kővári, 2013) A negatív és pozitív érzéseiket felismerik, és azt, hogy milyen hatással van saját magukra, környezetük és társas kapcsolataikra. A negatív hatásokat képesek úgy kikerülni, hogy tudatosan elősegítsék érzelmi fejlődésüket. Az érzelmi intelligencia tehát „az érzelmi életük feletti uralmat, a társas kapcsolatokban jelentkező érzelmi történések és folyamatok kezelését, irányítását biztosító képességeik együttese.” (Oláh in Kővári, 2013). Tehát az érzelmi intelligencia, jelentős mértékben befolyásolhatja a személyek és szervezetek közötti bizalmi alap kialakulását és fenntartását.

Összefoglalás

A bizalom minden területen jelen van az emberek életében, nemcsak a magánéletben, de a szakmai, üzleti életben egyaránt. A bizalom az a mindent és mindenkit átjáró érzés, környezet, ami a további cselekvéseket alapjaiban meghatározza. Maguk a szerzők is megalkottak egy fogalmat a bizalomra, amely mentén elemzéseiket vezették.

A gyorsan változó piaci viszonyok miatt, nagy verseny alakulhat ki a beszállítók között. A vevő és szállító közötti kapcsolatban fontos a bizalom kialakítása, annak érdekében, hogy az üzleti folyamatok gördülékenyen megvalósuljanak.

A bizalom kialakítása, fenntartása, soha nem egyszerű feladat. A szerzők célja az volt ezzel a tanulmánnyal, hogy az olvasó számára a nagyon fontos szakmai ismeretek és racionális gondolkodás fontosságát is megtartva, rávilágítson a bizalomra – mint „soft” tényezőre, -és ezáltal kérdéseket generáljon valamint továbbgondoltassa témát; mindezt egy, a mindennapokat jelentősen meghatározó beszállítók kiválasztásának bázisán.

Irodalmak

- [1] Alchian, A. H. Demsetz (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization, American Economic Review, (62), December 1972, pp. 777-795 In: Piricz, N.: A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing Intézet, Vállalkozáselmélet és Gyakorlat Doktori Iskola, Doktori Disszertáció, 2013. pp. 9, 48
- [2] Angyal, Á. (2009): Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás, Kossuth Kiadó, Budapest, 2009, pp. 31
- [3] Barney, J.B. - Hansen, M.H (1994): Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, Strategic Management Journal, Vol. 15 Winter Special Issue, 1994, pp. 175-190 In: Piricz, N.: A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing Intézet, Vállalkozáselmélet és Gyakorlat Doktori Iskola, Doktori Disszertáció, 2013, pp. 45
- [4] Benedek, A. – Takácsné, Gy. K. (2016): Bizalmon alapuló együttműködés vizsgálata kis és középvállalatok körében, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, Budapest, 2016, pp. 380
- [5] Bereczk, Á. (2013a): Management Features of the Hungarian Automotive Industry and Supplier Companies, in Piotr Miszczyński, Iwona

- Mazurkiewicz, International Dimensions in Economics, Lodz, Poland, 2013, pp. 6-13.
- [6] Berczk, Á. (2013b): Comparative analysis in the field of Hungarian manufacturing. In: Goran Vlasic, Jurica Pavicic, Josef Langer (ed.): Global Business Conference 2013, February 04-08, Tignes (France), pp. 45-55.
- [7] Chikán, A. (2006): Bevezetés a vállalatgazdaságtanba, Aula Kiadó, Budapest, 2006, pp. 171
- [8] Chikán, A. Demeter, K. (1999): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Aula Kiadó Kft., 1999, pp. 444, 448
- [9] Cornelius, C. (2006): Was ist Vertrauen? Der Vertrauensbegriff im interdisziplinären Diskurs, 2006, pp.3
- [10] Covey, S. M. R. (2006): The speed of trust: The One Thing That Changes Everything. 2006 in Benedek, A- Takácsné Gy. K.: Bizalmon alapuló együttműködés vizsgálata kis és középvállalatok körében, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, Budapest, 2016, pp. 380
- [11] Das, T. K – Teng, B.S. (2004): The risk-based view of trust: a conceptual framework, Journal of Business and Psychology, 19. évf. 1. szám, 2004, pp. 58-119 In Nagy J.- Schubert A. (2007): A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban, 77.számú Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, 2007, pp.5 ISSN 1786-3031
- [12] Demeter, K.: Demeter, K. (2014): Termelés, szolgáltatás, logisztika; Az értékteremtés folyamatai, Wolters Kluwer Kft, Budapest, 2014, pp. 290 Letöltés: https://books.google.hu/books?id=_5eKAwAAQBAJ&pg=PT294&dq=besz%C3%A1ll%C3%ADt%C3%B3&hl=hu&sa=X&ved=0ahUKEwja6si6uZPKAhXDFywKHccoAxAQ6AEIIzAC#v=onepage&q=besz%C3%A1ll%C3%ADt%C3%B3&f=false, Letöltve: 2016.03.13
- [13] Dobay, P. (1997): Vállalati információ-menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1997, pp.32
- [14] Doney, P. M. – Cannon, J. P. – Mullen, M. R. (1998): Understanding the influence of national culture on the development of trust, Academy of Management Review, Vol. 23 évf. 3. szám, 1998:601-620 In: Piricz, Noémi N.: A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing Intézet, Vállalkozáselmélet és Gyakorlat Doktori Iskola, Doktori Disszertáció, 2013, pp. 10,25,45-48
- [15] Fukuyama, F. (1997): Bizalom, Európa Könyvkiadó, Budapest, 1997, pp. 40,45
- [16] Garaczi, I. (2010): A bizalom fogalma a globalizáció korában, Gazdaságtudományi Közlemények, 2010/2. szám, 2010, pp.16

- Letöltés:http://gazdasagetika.hu/images/folyoirat_pdf/2010_2/garaczi_a_bizalom_fogalma_a_globalizacio_koraban.pdf, Letöltés ideje: 2017.03.24
- [17] Gelei, A. (2008): Hálózat- a globális gazdaság kvázi szervezete, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, 95. sz. Műhelytanulmány, 2008, pp.18
- [18] Koppelman, U. (2000): Beschaffungsmarketing, 3. Auflage, Springer, 2000, p. 47 In: Irlinger, W.: Kausalmodelle zur Lieferantenbewertung, GablerVerlag, 2012, pp.16
- [19] Kovács T. (2010): A bizalom helye és szerepe az érzelmi intelligenciában, Periodica Oeconomica, III. évf., 2.szám, 2010, pp. 50-52, ISSN 2060-9086
- [20] Kumar N. (1996): The Power of Trust in Manufacturer – Retailer Relationship, Harvard Business Review, 74. évf. 6. szám, 1996, pp. 93-107 In: Nagy J.- Schubert A.: A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban, 77.számú Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, 2007, pp. 5-6
- [21] Kwon, I. G-Suh, T. (2004): Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships, The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing And Supply, Spring, 2004, pp.4-20 In: Piricz, N.: A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing Intézet, Vállalkozáselmélet és Gyakorlat Doktori Iskola, Doktori Disszertáció, 2013, pp. 48
- [22] Lazányi K. (2017): Innovation - the role of trust, Serbian Journal of Management, inpress.
- [23] Lazányi K. (2016): Who do You Trust? – Safety Aspect of Interpersonal Trust among Young Adults with Work Experience, In: Szakál Anikó (szerk.) Proceedings of the 11th IEEE International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics SACI 2016. pp. 349-354
- [24] Mayer R. C.- Davis J.,H. (1995): An integrative model of organizational trust, Academy of Management Review, 20. évf. 3. szám, 1995, pp. 708-734 In: Hurta, H.: A versengő és a kooperatív vezetői attitűd a magyar kis- és középvállalkozások körében, 2013, pp. 45 Letöltés: https://lookaside.fbsbx.com/file/Hurta_Hilda_ertekezes.pdf?token=AWyO9jKrO9iC-OA9eA6zYyDxWN3dXe6X5bQd2avcz9v7oY2le7BaMzq2XAEf6u6bAA4LeAraZMhOfCQCBFIPqs3fDp90XME6Q6d--Z5JWGzJKG6YCI9Ri-Sg-jcbhfLXB6h5DRX-1A5tMSPLdeILHHPR, Letöltés ideje: 2017.03.20
- [25] Morgan, R.M.–Hunt, S.D. (1994): The commitment – trust theory of relationship marketing; Journal of Marketing, 58, 1994:20–38 In: Gelei, A.: Az üzleti kapcsolatok irányítása, fókuszban a bizalom, KÖZ-GAZDASÁG

- 2014/2, 2014, pp. 93 Letöltés: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1642/1/kg_2014n2_Gelei_p85.pdf, Letöltés ideje: 2017.03.26.
- [26] Nagy J.- Schubert A. (2007): A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban, 77. számú Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, 2007, pp. 4
- [27] Newman, B - Conrad, Kw (1999): A framework for characterizing knowledge management methods, practices, and technologies. Characterizing Knowledge Management Tools, Documation '99, Toronto, Canada, 1999 In: Bencsik, A., Juhász T., Szervezeti bizalom és bizalmatlanság a sharing economy szellemében, 2016, pp.176 Letöltés:https://uni-bge.hu/GKZ/Kutatas-Projekt-Mobilitas/LIM-Folyoirat/2016/Cikkek/Ck_Bencsik.pdf, Letöltés ideje: 2017.03.24
- [28] Oláh, A. (2013): SZEMIQ Képes fél-projektív teszt szociális és érzelmi intelligencia mérésre. HI PRESS, Budapest. 28 In: Kővári, E.: Az érzelmi intelligencia szerepe a gazdaságban és társadalomban, ATEIQue személyiségvonás alapú érzelmi intelligencia mérőeszköz magyar adaptációja és eddigi kutatási eredményei, 2013. 1. évfolyam, 4. szám, Győr, 2013, pp.114
- [29] Pató, G., Sz., B, Kopácsi, E., Kreiner, B. (2015): Beszállító értékelés folyamatának elemző kutatása, Óbudai Egyetem, 2015, pp. 65,66. Letöltés: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/04_Pato_Kopacsi_Kreiner.pdf, Letöltés ideje: 2017. 03.24
- [30] Pató, G., Sz., B, Kopácsi, E., Kreiner, B. (2016): A beszállító kiválasztás és értékelés kapcsolata, avagy egy ötlet az „együtt a közös cél” megvalósításhoz in Legal, Economic, Managerial and Environmental Aspects of Performance Competencies by Local Authorities, Slovak University of Agriculture in Nitra, 2016, pp.6
- [31] Piricz, N. (2013): A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban, Vezetéstudomány, XLIV. évf., 12. szám, 2013, pp.15, Letöltés: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2123/1/vt2013n12p14.pdf>, Letöltés ideje: 2017.03.28
- [32] Saáry R. (2016): A stakeholder kapcsolatok jellemzőinek vizsgálata kis- és középvállalati környezetben In: Csiszárík-Kocsir Ágnes Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.: tanulmánykötet. 472 p. Budapest: Óbudai Egyetem, 2016. pp. 283-296.
- [33] Sass, J., Kovács, Z., Bodnár, É.: „Miben bízhattunk?” – Szervezeti bizalom a szervezeti kultúra tükrében, In: 60 éves a közgáz Jubileumi Tanulmányi Kötet, Bp. Aula, 2008, pp. 51
- [34] Sholtes, P. R. (1998): The Leader's handbook: makingthingshappen – Gettingthingsdone. New York: McGrawHill, 1998 In: Baranyai, Zs- -

Kovács, Z. – Vásáry M.: Közös lónak valóban túros a háta?!- avagy a magyar géphasználati együttműködések vizsgálatának néhány tapasztalata, *Gazdálkodás: Scientific Journal on Agricultural Economics*, 57. évfolyam, 2.szám, 2013:139, ISSN 0046-5518, 2013, pp. 139. Letöltés:http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/166570/2/GAZDALKOD_AS_2013_02_Baranyai_Kovacs_Vasary_136_146.pdf, Letöltés ideje: 2017.03.16

- [35] Slack N.-Lewis M. (2001): *Operations Strategy*, Prentice Hall, New York, 2001, pp.70
- [36] Sprenger, K., R. (2007): *Vertrauenführt, Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt*, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/New York, 2007, pp.7,13
- [37] Varga, J. (2013): A nyitott innovációs üzleti modell és az együttműködésen alapuló piacgazdaság: *Vezetés és szervezetek Taylor után 102 évvel Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei*, No.14-15: pp. 352-363.

CRM rendszer bevezetésének és kiválasztásának problémái

Dr. Reicher Regina Zsuzsánna

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

Abstract: A gazdasági válság hatására alapvetően megváltozott a cégek működési stratégiája, az értékesítés koncepciója. A CRM megoldások alkalmazása ennek a stratégiának automatizálását, nagyfokú támogatását teszi lehetővé. Egy rendszer bevezetésének sikeressége mindkét résztvevő fél érdeke, ezért szükséges, hogy a kudarc elkerülése érdekében a cég felkészülten és körültekintően lásson hozzá a kiválasztás és a bevezetés folyamatához. A kutatás célja egy olyan szempontrendszer összeállítása volt, mely objektív döntés támogatását eredményezi. Interjúim során tizenegy cég képviselőjét kerestem és kérdeztem meg. A szakértői interjú célja a piaci jellemzők leírása, a bevezetési stratégia kialakításának vizsgálata volt a bevezetési folyamatokban.

Keywords: CRM megoldások, bevezetési anomáliák, objektív szempontrendszer

1 Bevezetés

Customer Relationship Management – azaz Ügyfélkapcsolati menedzsment. A kifejezés, bár újkeletű, a marketing szakirodalmában az alapkérdések már a 80'as években megjelentek. A kapcsolati marketingnek kétféle értelmezését olvashatjuk a legtöbb szakirodalomban. Az egyik a fogyasztási cikkek marketingje során elsősorban a vevők hűségének növelésével összefüggésben, a szolgáltatásmarketing területén a vevő megtartását és a szolgáltatás minőségét hangsúlyozza. A másik a szervezetközi (B2B) marketingben a vevő és az eladó közötti interaktív kapcsolatra fókuszál.

Rust szerint (Rust et. al. 2006) a B2B piacon már hosszú évek óta megfigyelhetőek személyre szabott, hosszú távú kapcsolat építését célzó stratégiai lépések. Ilyen például, hogy önálló pozícióként van jelen a globális ügyféligazgató, a menedzseri munkakörben megjelenik az ügyfélmenedzser, és olyan termékeket fejlesztenek, mely egy-egy ügyfél részéről megjelenő igényt próbál kielégíteni. Ma már a B2C piacon is láthatunk hasonló példákat. A multinacionális cégek esetében megfigyelhetünk olyan kezdeményezéseket, amelynek célja a vevőkiszolgálás

színvonalának emelése, az egyes fogyasztói igények feltérképezése és a termékek, szolgáltatások fogyasztói igények alapján történő fejlesztése.

A technológiai fejlődés is hatással volt a marketingre. Az 1. táblázat összegzi a fejlődési folyamatot egészen a huszadik század kezdetétől napjainkig. Peter Doyle szerint (Doyle 2002) a napjainkban képviselt marketingfelfogást az Internet alapozza meg, amely az egyéni kapcsolatok kialakítására helyezi a hangsúlyt.

| Marketing felfogás | Disztribúció | Eladás | Márka-menedzsment | Egyéni kapcsolatok |
|--------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Termék | Egységes termék | Kevés | Sok | Rengeteg, testre szabott |
| A piac mérete | Akkora, amekkora csak lehetséges | Az országosból átmegy globálisba | Célszegmensek | Egyéni vásárlók |
| Versenyzők | Árak, költségek | Reklámozás, eladás | Pozicionálás, szegmentálás | Párbeszéd, testre szabás |
| Kulcstechnológia | Tömegtermelés | Televízió, média | Piackutatás | Internet |
| Teljesítménymérce | Termelési költség, mennyiség | Piaci részesedés, nyereségkulcs | Márkavagyon | Élethossziglani vevőérték |

1. táblázat

A technológia változásai és a marketingfelfogás fejlődése

forrás: (Doyle, 2002. p.:492)

A disztribúció, mint marketingfelfogás a huszadik század elejétől jellemző, amikor a marketing kialakult. Igaz, ekkor a marketing szerepe a forgalmazás megszervezésében kimerült, ami a termék vagy szolgáltatás fogyasztókhöz történő széles körű eljuttatását jelentette. Ebben a korszakban a tőkeerős gyárak nagy tömeggyártási technológiákkal előállított tömegtermékekkel voltak jelen a piacokon és a sikeresség kulcsa a tőke nagysága volt.

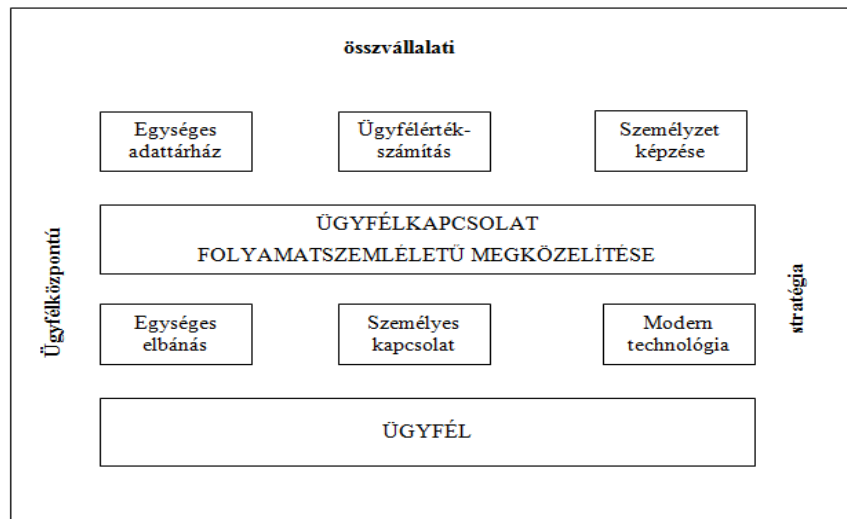
Az ellátási lánc szemlélet térhódítása révén mint kulcs üzleti folyamat nemcsak a vállalati határokon belül, hanem a vállalatokon átívelő kapcsolatokban is nagy jelentőségű. (Kozma-Pónusz, 2016)

2 A CRM kialakulása

A CRM mozaikszó a 90'-es években terjedt el, de a gyakorlati marketing szakemberek számára addig sem volt ismeretlen a tartalma, a személyre szabott kommunikáció, a kapcsolatfelvétel különböző csatornákon keresztül vagy a hűséges vevő.

Mester megkísérli egy átfogó CRM definíció megfogalmazását: (3 Ábra)

„A CRM egy olyan összvállalati ügyfélközpontú stratégia, mely a vállalati folyamatokat az ügyféligények minél eredményesebb kiszolgálása érdekében integrálja egy, a legmodernebb technológiát képviselő informatikai megoldásba, melynek alapjául egy minden ügyfeladatot tartalmazó adattárház szolgál. Az informatikai támogatás és az egységes adatbázis révén lehetővé válik az ügyfélély folyamatok automatizálása és az ügyfeladatok feldolgozása a nyereség maximalizálása érdekében. Az ügyfélkapcsolatok kezelésének kiemelten fontos eleme az emberi tényező.” (Mester, 2006, p.:90)



1. ábra

Az ügyfélkapcsolatok átfogó megközelítése

forrás: (Mester 2006)

Payne a kialakulás okaként hat tényezőt említ (Payne 2007):

1. a tranzakció alapú marketinget felváltja a kapcsolati marketing;
2. a vállalatok felismerik, hogy a vevő nem csak cél, hanem eszköz is;
3. a funkcionális szervezetek folyamat alapúvá válása;
4. egyénre szabott marketing módszerek megjelenése;
5. technológiák fejlődése az információ feldolgozásban;

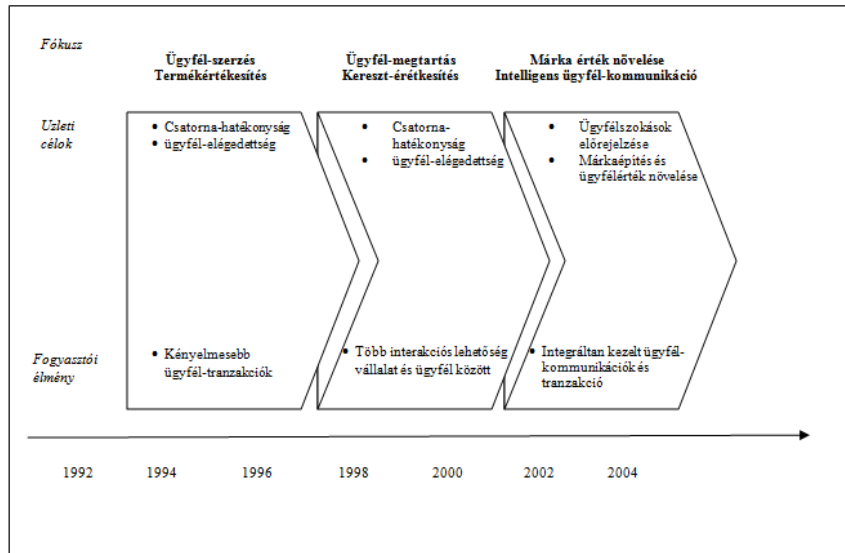
6. az információk proaktív alkalmazása a reaktív használattal szemben.

Mester mindössze két fontos trendnek tulajdonít nagy szerepet a CRM kialakulásában (Mester 2007). Az egyik a termékek közötti különbségek csökkenése, amely arra kényszeríti a piaci szereplőket, hogy testre szabással próbálják megkülönböztetni magukat versenytársaiktól. A másik az információtechnológiai fejlődés, amely lehetővé tette, hogy az ügyfelekről keletkező adatokat különböző szoftveres támogatás segítségével gyűjtsék és elemezzék a vállalatok.

Moorman szerzőtársaival egy vizsgálatuk eredményeként arra a megállapításra jut, hogy „Mivel a vállalatok ma közvetlen kapcsolatot tartanak az ügyfelekkel, radikális újjászervezést kell végrehajtaniuk, hogy a kapcsolatok ápolását a márkaépítés elé helyezték.” (Moorman C.-Rust R.-Bhalla G. 2010)

Így tehát alapvetően megváltozott a cégek működési stratégiája, az értékesítés koncepciója. Amikor már nem a termék áll az értékesítés központjában, a cél nem egy konkrét termék értékesítése bármilyen mennyiségben, bárkinék, az elérhető maximális profit mellett, hanem a vásárló kerül az értékesítés célkeresztségébe. A marketingszakember és értékesítő valamint a vállalat közös célja, hogy az ügyfélnek a lehető legkülönfélébb terméket tudja eladni a lehető legnagyobb nyereséggel, az ügyfél meglegedettsége mellett. Ez a szemléletváltás jellemzi ma a gazdasági válságban küzdő és talpon maradó cégek stratégiáját. Ez a szemlélet hatással van az üzleti tevékenységekre és a vállalat minden szervezeti egységére, a pénzügy, marketing, logisztika, minőségbiztosítás, informatika, értékesítés területeire és a dolgozók minden szintjére, felső vezetőktől a front office közvetlen ügyfélkapcsolattartójáig.

Ennek hatására természetesen fokozatosan változik a vállalatok viszonya ügyfeleikhez. Igyekeznek minél több területen érvényesíteni az ügyfélközpontúságot. Ma már nem csak a szolgáltató vagy kereskedelmi cégek, hanem a gyártó cégek is egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek az ügyfélszolgálati tevékenységükre, a panaszkezelésre, a CRM funkciók minél szélesebb körű megjelenésére. (AHN-SOHN 2009) Ahhoz azonban, hogy ez sikeres lehessen és hatékonyan működhessen, folyamatosan fejlődhessen, a vállalatoknak többlépcsős fejlődési folyamaton kell végigmenniük. Ezt az ügyfélközpontúságot érvényesíteni kell a szervezeti struktúrában, be kell építeni a vállalati dolgozók értékrendjébe, és meg kell ismerni a vásárlók szokásait. Ma már nem elég „csak” értékesíteni, a többlétszolgáltatások nyújtása, a folyamatos kapcsolattartás elengedhetetlen feltétele az ügyfélmegtartásnak. Ezt a fejlődést követhetjük nyomon a Consero Stratégiai és Vezetési Tanácsadó Kft ábráján (2 Ábra)



2. ábra

Vállalatok és ügyfelek kapcsolatának fejlődése

forrás: (Mester 2006, p.:88)

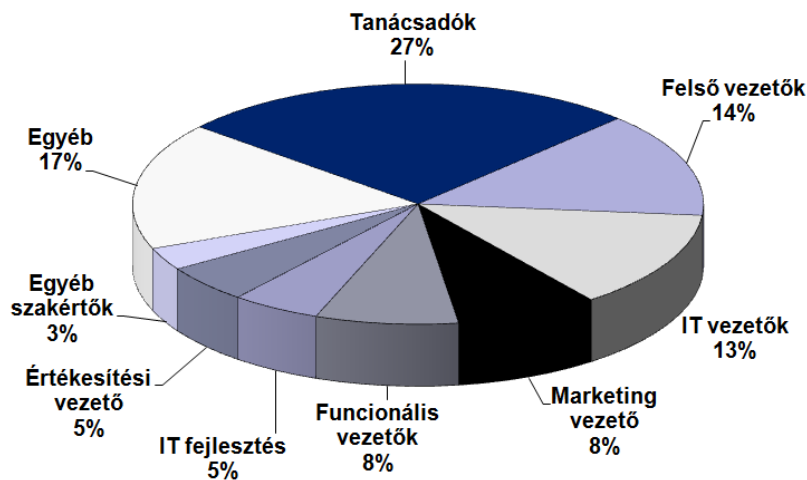
A CRM rendszerek megjelenését az ügyfeladatok tartalmi és szerkezeti felépítésének változása is indokolta. A régi ERP (integrált vállalatirányítási rendszerek) használói a CRM rendszerek megjelenése előtt is nyilvántartották ügyfeladataikat. Azonban az adatok elsősorban a pénzügyi tranzakciók támogatására szolgáltak. Nem voltak alkalmasak olyan elemzésekre, amelyek segíthették az ügyfélérték számítását vagy a keresztértékesítési lehetőségek felajánlását. De ügyfeladatokat találhattunk a levelezőrendszerekben vagy a beszállítói lánc kezelést végző alkalmazásokban (SCM) is. Az így nyilvántartott adatok elsősorban inkonzisztensek voltak, hiszen ugyanarról az ügyfélről akár 2-3 különböző adatbázis is tartalmazott információkat. Így nagy volt az emberi mulasztás okozta hiba lehetősége, csökkentve ezzel az adatok értékét.

A versenykörnyezet és a versenytársak egyértelműen szükségessé teszik a hatékonyságot és a stratégiát, vagyis a menedzsmentet, amelynek célja nem pusztán irányítás. (Gyenge et al. 2013)

2.1 CRM sikeres bevezetésének feltételei

A CRM bevezetése egy összetett, több területet érintő hosszú projektfeladat, melyben a vállalati dolgozók és az informatikai szállítók együttesen vesznek részt. Egy 2000-ban megjelent tanulmányban vizsgálták az amerikai nagyvállalati CRM projektekben résztvevő szakemberek megjelenési arányát. Megállapíthatták, hogy

a tanácsadók megjelenése igen nagy arányban volt jellemző. Ezt követte az felsővezetők és az IT vezetők megjelenése. A megjelenő szakemberek közel 80%-a valamilyen vezetői beosztásban volt, ami egyrészt előnyös lehet a vezetői támogatás elérése miatt, másrészt veszélyeket is magában hordoz, hiszen a felsővezetés az egyéb feladatai mellett kevés időt tud erre a feladatra fordítani.



3. ábra

CRM bevezetési projektben résztvevő szakemberek aránya

forrás :(<http://www.crmcommunity.com> CRM Solutions: Who's doing what – 2000 (2010. január 21.))

Ha a CRM bevezetése sikeres, az alapvető változásokat okoz a vállalatok életében.

Révész szerint ilyen változások az értékesítés növekedése, a fogyasztók elégedettségének növekedése, az általános és marketing költségek fajlagos csökkenése és a belső folyamatok összehangoltságának javulása és hatékonyabbá válása. (Révész 2004)

Gritsch szerint a CRM bevezetésének kiindulópontja minden esetben a vállalat stratégiai céljainak leírása és a vevőorientált vállalati folyamatok rögzítése kell, hogy legyen. A tényleges bevezetésre vonatkozóan Hettich és munkatársai négy alapvető célt fogalmaztak meg.

- *Nyereségesség*, amely elsősorban a nyereséges vevőkre fókuszálást takarja. A vállalat feladata, hogy értékelje vevői vásárlóerejét és a vállalati stratégia középpontjába a nagy profitot biztosító hűséges vevők megnyerése kerüljön. Ennek adott esetben a vevőszám csökkenése is lehet a következménye.

- *Differenciálás*, amikor is az üzleti kapcsolatokat a vevők specifikus igényeihez alakítja a vállalat és mind a terméket mind pedig a vállalati kommunikációt testre szabja. Itt alapvetően a cél hasonló, mint ami az elektronikus kereskedelemben már több helyen megvalósult – az egyedi vevői profilok kialakítása.
- *Hosszútávúság*, ami a CRM egyik alapvető célja. A vevői kötődés, lojalitás kialakítása a kapcsolatok folyamatos ápolásának segítségével a vállalat nyereségessége folyamatosan nőni fog.
- *Integráció*, ami az ügyfelekkel kapcsolatban álló valamennyi vállalati funkció adatkezelésének integrációját jelenti, a marketing, az értékesítés, a szervizszolgálat, az ügyfélszolgálat, a pénzügy, stb. területein. Ez azt is jelenti, hogy a vállalat minden ügyfélkapcsolati pontján minden információnak mindig rendelkezésre kell állnia, hogy az információ hiánya ne csökkentse a vállalat versenyképességét. (Gritsch M. in Chikán A.-Wimmer Á. 2004, p.:195-196)

Büdy kilenc pontban foglalja össze a CRM bevezetésének lépéseit: (Büdy L. 2011, p.:29)

1. CRM stratégiák és célkitűzések meghatározása;
2. A CRM kommunikációs üzleti szabályzat kialakítása;
3. Ügyfél analitika, vevőérték modell létrehozása;
4. A marketing-kommunikációs folyamat kifejlesztése;
5. CRM-központ létrehozása;
6. Jelenlegi és jövőbeni ügyfelek adatainak összegyűjtése egy adatbázisba;
7. Vállalati adatgyűjtési stratégia kidolgozása;
8. A marketing és értékesítési programok hatékonyságmérési módjának kidolgozása;
9. Az értékesítés-automatizálási technológiák alkalmazása, ügyfél információk elérésének megoldása vállalati szinten;

Ajánlata szerint minden lépést végig kell járnia a bevezető cégnek ahhoz, hogy megismerje és megértse ügyfeleit a vállalat.

Payne ennél szofisztikáltabb, a CRM megvalósításra vonatkozó ajánlást tesz. Mindenekelőtt fontosnak tartja, hogy a bevezetés előtt a vállalat mérje fel, milyen mértékben készült fel a CRM tevékenységre. Ebben a szakaszban feltárásra kerül, hogy a vállalat milyen szinten áll az ügyfélkezelés területén, a CRM bevezetésének milyen alapvető szükségletei vannak jelen. Feltérképezik, melyek azok a tényezők, melyek egy sikeres bevezetési projekt gátlói lehetnek. Ilyen lehet például a szakértelem hiánya, az elégtelen adatminőség vagy a vezetőség részvételének hiánya, de ide tartozik az üzleti előnyök megértésének hiánya vagy a teljesítménymérési rendszerek elégtelensége is. Alshawi és szerzőtársa azt kutatta, hogy a KKV szereplőit milyen tényezők befolyásolják a CRM elfogadásával kapcsolatban. A kutatásból kiderült, hogy az adatminőség, a szervezeti változások

és a technikai kérdések alapvetően meghatározzák a rendszerhez való viszonyt. (Alshawi-Missi-Irani 2010)

Javasolja Payne, hogy a bevezetés megkezdése előtt minden vállalat ellenőrizze, felkészült-e a CRM tevékenységre. Erre CRM auditot javasol, melynek feladata, a stratégiai modellben szereplő öt CRM folyamat kialakítása, melyek a stratégiafejlesztési folyamat, az értékteremtési folyamat, az információmenedzsment folyamata, a többszatszámú értékesítést integráló folyamat és a teljesítményértékelési folyamat mindegyikének megvizsgálása és azoknak a kulcsterületeknek a kiválasztása, amelyeket a cégnek a bevezetés előtt fejlesztenie kell. Ezekről a folyamatokról a későbbiekben, a szervezeti változást eredményező fejlesztések keretében részletesen beszélünk. Végeredményként meg kell határozni azokat a fő CRM tevékenységeket, amelyekkel a vállalatnak foglalkoznia kell. Kiemelkedően fontosnak tartja a felső vezetés támogatásának elnyerését, a támogató kultúra megteremtését.

A technológia kiválasztásánál Payne azt javasolja, vizsgálja meg a bevezetést tervező cég, hogy milyen főbb CRM típusokat lehet találni a piacon, milyen tanácsadó cégek tudnak segíteni a bevezetés teljes folyamatában az előkészítéstől a kiválasztáson át egészen az éles üzemig. Mérjék fel, milyen funkciókat tartanak fontosnak az informatikai megoldásban. A szoftverszállító kiválasztásához ajánl néhány kritériumot, melyeknek egymáshoz való viszonyított fontossága szerinti súlyozását javasolja. Ezek a kritériumok a kockázat, funkcionalitás, műszaki bonyolultság foka és integráció, eddig felmutatott eredmények, tulajdonlás összköltsége valamint a megvalósítás és időszükséglet. De ami a legfontosabb, szerinte minden vállalatnak önálló kritériumrendszert kell kidolgozni, amely alapján kiválasztja a CRM szállítót. (Payne 2007)

Heteyi és Horváth az alábbi kiválasztással kapcsolatos kockázatokat fogalmazzák meg:

- Óriási hiba, ha a vállalat vezetése nem gondolja végig igényeit, követelményeit a kiválasztás során. Ha nem tekint meg több rendszert is, szállítót, szolgáltatót, amely szóba jöhet.
- Nem elég igényeinket számba venni, azokat súlyozni is kell. Tudnunk kell a kiválasztás során, hogy melyek azok a funkciók, amelyek feltétlenül szükségesek és melyek azok, amelyeket nélkülözni is tudunk. A külső megjelenés nem fedheti el a választott szoftver hiányosságait.
- Probléma lehet a kiválasztást informatikai szakemberre bízni. Ekkor ugyanis az informatikai szempontok túlsúlyba kerülhetnek az üzleti funkciókkal szemben.
- Ugyanígy szerencsétlen helyzetet teremt, ha a pénzügyi szempontok kerülnek túlzottan előtérbe.
- Ennek további kockázata, hogy pénzügyi szempont alapján a kiválasztásnál

- csak a szoftver licencdíját hasonlítják össze, az egyéb, a bevezetéssel (testreszabás, telepítés, betanítás) járó költségeket azonban nem veszik figyelembe.
- csak a bekerülési értékét veszik figyelembe a szoftvernek. Az ahhoz tartozó hardverigények miatt megjelenő számítógép hálózat felújítását teljesen figyelmen kívül hagyják.
- nem számolnak a szoftver több évre vetített összes költségével (támogatás, verziófrissítés, egyéb költségek. (Hetyei – Horváth in Bíró 2011)

Bohnné megfogalmazza azt a feltételt a bevezetéssel kapcsolatban, hogy „rendet kell rakni” a cég életében, amely a bevezetés mellett dönt. Egyetlen IT eszköz sem hozza meg az elvárt eredményt, ha a meglévő folyamatokat nem gondolják át újra (Velencei 2016). Bohnné szorgalmazza továbbá a belső folyamatok racionalizálását, az információáramlás átláthatóvá tételét, a párhuzamosságok és az esetleges érdekellentétek megszüntetését. Javasolja egy BPR megvalósítását, vagyis az üzleti folyamatok átszervezését. Véleménye szerint a cégkultúra szerves részét kell képeznie az ügyfélközpontúságnak és ehhez az informatikai hátteret nemcsak biztosítani kell, hanem a megfelelő használatára a munkatársakat meg is kell tanítani. Hangsúlyozza a cégvezetés elkötelezettségének fontosságát és a megfelelő munkatársi gárda jelenlétét.

„A cégvezetésnek alkalmaznia kell az alábbi eszközöket:

- Teljesítménymérés – ellenőrzés
- jutalom és megvonás rendszere
- rendszeres képzés, felkészítés, oktatás
- információáramlás interaktivitásának biztosítása

A munkatársak csak akkor képesek és hajlandók a vezetés elvárásainak teljesítésére, ha tisztában vannak (motiválás):

- a célokkal,
- az elvárásokkal,
- az ebből következő, rájuk háruló feladatokkal,
- az ellenőrzéssel, számonkéréssel,
- a kockázatokkal és

az elismerési módokkal.” (Bohnné 2005)

3 Kutatás és módszertan – Szakértői mélyinterjúk

Interjúim során tizenkét cég képviselőjét kerestem és kérdeztem meg. A szakértői interjúk alapján arra próbálok választ keresni, hogy milyen hasonlóságok és különbségek jellemzik a hazai szakértői és felhasználói piacot. Az interjú célja

a bevezetési hajlandóság feltérképezése, a piaci jellemzők leírása, a bevezetési stratégia és koncepció kialakításának vizsgálata és a rendszerjellemzőktől való függés feltárása volt a bevezetési folyamatokban. A kérdések minden esetben a megkérdezett személyes tapasztalatait célozták, nem az általános piaci jellemzőket!

Az interjúkat az alábbi tervezet alapján készítettem:

- Bemutatkozás, a nyugodt, hangulat megteremtése, bizalom kialakítása.
- A kutatás céljának ismertetése.
- Kik vállalkoznak bevezetésre, milyen méretű, profilú vállalatok? (dolgozói létszám, jövedelem, ügyfélszám) Vannak-e jellemző iparágak? Melyek ezek?
- Milyen motivációk jellemzőek? Hogyan választanak szoftvert a megrendelők? Milyen szempontok alapján döntenek?
- Hogyan hat a gazdasági válság? Van-e pozitív hatása? Jellemző-e ez valamelyik cégprofilra?
- Létezik saját bevezetési módszertan? Röviden ismertesse a főbb lépéseket!
- Milyen a bevezetési siker-kudarcs aránya? (*kudarcs: félbeszakadt projekt, nem használt rendszer, nem valós bevezetés*) Melyek a kudarc okai?
- Mennyi a bevezetési időtartam általában? Mennyi a leghosszabb, legrövidebb idő? Mitől függ a bevezetési idő?
- Milyen szolgáltatásokat nyújtanak az ügyfeleknek a bevezetések mellé (oktatás, support, fejlesztés, stb)?
- Beszélgetés zárása.

3.1 A minta jellemzése

Összesen 12 szoftverszállító vezető beosztású szakemberét kérdeztem meg. Minden esetben olyan munkatárssal beszéltem, aki ismerte a piacot, részt vett több bevezetési folyamatban, több éves szakmai tapasztalattal rendelkezik. A kiválasztott cégek között három cég inkább a nagyméretű, a középvállalatok felső rétegét célozza meg termékeivel, illetve a nagyvállalati környezetre koncentrálna fejlesztési termékeit. Kilenc interjúalanyom olyan fejlesztő cégeket képviselt, amelyek inkább a kis- és középvállalkozásokat részesítik előnyben, fejlesztéseik kisebb anyagi ráfordítással is bevezethetőek. A megkérdezett 12 cég képviselői közül öt munkatárs dolgozik olyan cégnél, melynek külföldi (USA, Németország, Svédország) anyavállalata van, a szoftvert a hazai piacra adaptálják és saját fejlesztéseik is vannak benne.

A szállított szoftvertípusra vonatkozóan egy válaszadó cége felhő alapú rendszert forgalmaz, egy válaszadó cége dobozos és fejleszthető terméket is kínál, míg a többi tíz válaszadó standard megoldásokkal van jelen a piacon. Két válaszadó cége ipárag-specifikus megoldásokat is kínál.

Az interjúban szereplő cégek jelenlegi működő bevezetéseiket kétféle adat jellemezte. Az egyik a partnercégek száma. Eszerint a minimum érték a 3 a maximum érték a 30 körüli volt. A másik adat a felhasználók száma, akik használják a rendszert. Itt a néhány tíztől a 2000 föig voltak válaszok, melyek megközelítő adatnak tekinthetők, pontos számadattal egyik interjúalany sem rendelkezett. A válaszadást befolyásolta, hogy több cég képviselője is csak olyan partnerüket jeleníthette meg a válaszában, amelyek hozzájárultak ahhoz, hogy referenciaként használják a nevüket, valamint egy új tendencia, amely főként a nemzetközi piacon szereplő forgalmazókat érinti. Számukra a hazai felhasználók száma nehezen becsülhető meg, hiszen gyakran előfordul, hogy a külföldi anyavállalat a saját szerveréhez távoli elérést biztosít például egy megrendelő magyar leányvállalatának. Erről a magyarországi CRM forgalmazó nem tud, hisz a felhasználói licenc-szerződést az anyacég országában kötik meg, a felhasználási feltételeket onnan biztosítják.

3.2 A szakértői interjúk összefoglaló elemzése

Elemzésem során az interjútervezetben szereplő témakörök sorrendjét követem.

A megrendelő, *bevezető vállalatok jellemzésére* vonatkozóan válaszadóim tipikus iparágat nem tudtak említeni. Véleményük szerint a gyártó és szolgáltató ipar egyaránt szerepel ügyfelek között. Iparágspecifikus megoldásokat többnyire külön fejlesztésként vállalnak el és ezeket a speciális fejlesztéseket később megpróbálják hasonló profilú vállalatoknál értékesíteni. A vállalati méretet illetően úgy látják, hogy inkább a közepes vagy annál nagyobb méretű vállalatok fordulnak hozzájuk, de egy-egy alkalommal előfordul kivételként, hogy kisvállalkozás is megjelenik bevezetési igénnyel. A szakértők szerint inkább az ügyfélszám az, ami befolyásolja egy ilyen informatikai megoldás keresését, bevezetését. Érdekes módon a 12 válaszadóból négyen is megemlítették, hogy az érdeklődők többnyire nem kifejezetten CRM rendszert keresnek, hanem inkább valamilyen ügyviteli rendszert.

Motivációs tényezőként több dolgot is megemlítettek. Elsősorban a piacon jelentkező feszültség, az ügyfelekért való komoly harc az, ami a megrendelőket CRM rendszer bevezetésére serkenti, többnyire igényként jelentkezik a marketingtámogatás. Serkentőleg hatott a megrendelésekre az állam által meghirdetett informatikai projekt támogatás is és az említett motivációk között többször is szerepelt a multinacionális vállalatnál dolgozó értékesítő megjelenése, mint új munkavállaló a kis- vagy középvállalatnál. Az általa hozott vállalati kultúra befolyásolja a munkavégzést és az igényeket is, így meggyőzi a vezetőt a rendszer szükségességéről és hatékonyságáról. Jellemzően azonban a nyitott, konferenciákra, oktatásra járó vezetők hajlandóak a befektetésre. Egy tényezőben azonban minden válaszadó egyetértett. Alapvető feltétele az igény megjelenésének, hogy a megrendelő kinőtt a „kockás papír és excel tábla korszakából”.

A *kiválasztási szempontok* nagyon különbözőek az egyes megrendelők esetében. Természetesen az ár rendkívül erősen befolyásolja a döntést. Sokszor a megrendelő

nem ért ehhez a speciális területhez, ami a CRM-et, annak informatikai megoldását jelenti, szakembert vagy tanácsadót sem visz magával a tárgyalásra, így döntése az áron túl szubjektív, felületes, sokszor megalapozatlan. Több szállító képviselője is elmondta, hogy a megrendelői igényeket meghallgatva, feltérképezve, ők maguk javasolnak más szállítót, aki alkalmasabb a speciális igények lefejlesztésére. A szállítóknak ugyanis nem érdekük egy hosszú távú elégedetlen partner megszerzése és kezelése. Említésre került a korrupció megjelenése, de ez főleg a nagyvállalati környezetben is működő szállítók esetében fordulhat elő. Interjúalanyaim több mint fele volt azon a véleményen, hogy a megrendelői oldal felkészületlensége komoly gondokat okoz már a tárgyalás kezdeti szakaszában. Szükséges lenne külső szakértő bevonására, aki a szállítótól független személyként ám szakmailag kompetens módon képes képviselni a megrendelői oldalt. Képes megfogalmazni az igényeket és érti az informatikai megoldás lehetőségeit és korlátait. Azonban az ilyen tanácsadók bevonását a megrendelő sokszor feleslegesnek tartja, anyagilag komoly tehernek érzi, még akkor is, ha sokkal kisebb kiadást jelent mint a sikertelen bevezetés okozta kár. Így többnyire a szoftverszállító munkatársai kénytelenek ezt a feladatot ellátni, azonban nyilvánvalóan nem objektív véleményformálásra számíthat a megrendelő ebben az esetben.

A *gazdasági válságnak* nem voltak *pozitív hatásai*. A magyar vállalatok nem ismerték fel az ügyfélmegtartás stratégiai fontosságát ebben a helyzetben. Külföldi piacra is dolgozó szakértők elmondták, hogy a német, osztrák vagy angol piacon sokkal nagyobb hangsúlyt kap ez a terület. Magyarországon a beszerzési döntéseket megnehezítette a válság és ez ezen a piacon is így alakult. Finanziális probléma miatt több projekt marad félbe, vagy vész el teljesen.

Saját *bevezetési módszertannal* főként a külföldi anyavállalatú cégek rendelkeztek. Ezeknél a cégeknél a nemzetközi tapasztalatok alapján kialakított központi stratégia az iránymutató a bevezetések során. Az amerikai, német, svéd anyavállalatok magas színvonalú támogatást követelnek meg ezen a területen is minden ország képviselőitől. A módszertanok említett főbb lépései az igényfelmérés, rendszerbemutató, dokumentálás, fejlesztés, testreszabás, oktatás és nyomonkövetés volt. Azonban ezek a módszertanok erősen kötődnek a szoftverhez, más típusú fejlesztés esetén csak átdolgozás után és fenntartásokkal alkalmazható. A hazai gyártók, fejlesztők nem rendelkeznek bevezetési módszertannal. Mindig az éppen aktuális ügyfélre tervezik meg a bevezetés lépéseit. Állításuk szerint a bevezetési projektet nagymértékben befolyásolja a megrendelő vállalat mérete és a megrendelt rendszer bonyolultsága. Minden esetben ügyfélreszabottan képezik le a bevezetés folyamatát.

A válaszadók közül ketten említettek 50%-nál magasabb *bevezetési kudarcarányt*. Szerintük megrendelőik közel fele nem használja a bevezetés után a rendszert. Hiába az oktatás, hiába a jó támogatás és megfelelő felkészítés. A mindennapi feladatok, a felhasználói ellenállás gyakran okoz komoly gondot a bevezető cég életében. Komoly gondot okozhat az is, hogy a bevezetés után olyan feladatok is bekerülnek a mindennapi rutinba, amivel előre nem tervezett a cég. A hirtelen

adminisztrációs leterheltséget nem tudják a munkatársak kezelni. A többi válaszadó alig 10-30% kudarcot említett. Véleményük szerint a felhasználók a bevezetés során alkalmazkodnak az új helyzethez, így az éles működés már nem okoz meglepetést. Kudarc többnyire ott következik be, ahol nem kérnek segítséget a bevezetéshez, nincs előzetes koncepció, csak a szoftver telepítésétől várja a megrendelő a meglévő problémák megoldását. Volt olyan válaszadó is, aki nem ismert erre vonatkozó adatot, mert semmilyen formában nem ellenőrzik partnereik ilyen jellegű tevékenységét.

A *bevezetés időtartamára* vonatkozóan nagyon széles skálán mozogtak a válaszok. A néhány héttől a másfél évig terjedően több időpont is elhangzott egy-egy szakértőtől. Az időtartamot befolyásolja a menedzsment hozzáállása, a rendszer bonyolultsága, vállalati méret, az ügyféloldali felkészültség és az informatikai szállító által nyújtott támogatás mértéke.

A kialakított rendszerhez tartozó *kiegészítő szolgáltatások* között az oktatás és a támogatás egységesen jelent meg a válaszadók részéről. Említették még néhányan a tanácsadói munkát a rendszerterv kialakításánál, a hardvereszközök felmérését és kedvező áron való beszerzését, az időszakosan megjelenő fejlesztéseket, frissítéseket és a távoli eléréssel biztosított hibaelhárítást.

Következtetések

Összességében elmondható, hogy a szakértők jelenleg éretlennek és felkészületlennek tartják a hazai vállalkozói piacot a CRM rendszerek bevezetésére. A nyugat európai piacot sokkal fejlettebbnek és ügyfélkezelés szempontjából évekkal előrébb tartónak érzik. Különösen kiemelkedőnek az osztrák, német és angol vállalatokat említették. Interjúalanyaim válaszai kevés egységességet mutattak meg a piacról. Az azonban jól láthatóvá vált, hogy a nagy múlttal rendelkező külföldi cégek magyar képviselői sokkal felkészültebben állnak egy bevezetési feladat elé, mint hazai konkurens társaik. Ebből fakadóan másképpen látják az igények megjelenését, a bevezetési kudarcok arányát és okait, valamint a támogatások köréről is eltérő véleményen vannak. A vizsgált szállítók hasonló paraméterekkel rendelkező megoldásai tudásban és árban is nagyon széles skálán mozognak. A kutatás folytatásaként a felhasználói oldal megkeresése látszik indokoltnak. Mélyinterjúk és vállalati esettanulmányok elkészítése után felderíthető lenne a hibák és az elmaradottság oka. A jó választás feltétele a megfelelő szakmai felkészültség lenne vagy ilyen jellegű segítség igénybevétele. Érdemes megvizsgálni, vajon miért nem veszik igénybe a megrendelők a szakmai segítséget, hiszen jelentős számú szakértő dolgozik ezen a területen.

Felhasznált irodalom

- [1] Alshawi S.-Missi F.-Irani Z. (2010): Organisational, technical and data

- quality factors in CRM adoption — SMEs perspective, *Industrial Marketing Management*
- [2] Bíró P. (szerk.) (2011): *Cégvezetés és marketing az e-korban*, Tbalint Kiadó, Törökbálint
- [3] Bohonné K. K. (2005) *Elégedett az ügyfél?* Public Press Kft., Budapest
- [4] Búdy L. (2011): A CRM lehetőségei a nagyvállalati gyakorlatban, *Marketing & Menedzsment XXXV. évf. 2001/1 pp. 25-29*
- [5] Chikán A.- Wimmer Á. (2004) *Üzleti fogalomtár*, Alinea Kiadó, Budapest
- [6] Doyle P. (2002): *Értékvezérelt marketing: A részvényesi értéket és a vállalati növekedést támogató marketingstratégiák*, Panem Kiadó, Budapest
- [7] Gyenge B. - Buresch J. - Kozma T. (2013): How to Measure the Efficiency of Management Strategy in Organisational Structure. In: Felicjan Bylok, Leszek Cichobłaziński (szerk.) *HUMAN CAPITAL AND CORPORATE RESPONSIBILITY*. 284 p. Lengyelország Czeszochowa: Politechniki Czeszochowskiej, pp. 60-72.
- [8] Kozma T. - Pónusz M. (2016): *Az ellátásilánc-menedzsment elmélete és gyakorlata - alapok: Alapösszefüggések a hálózati versenyelőnyök és értékláncok mentén*. Gyöngyös: Károly Róbert Kutató- Oktató Közhasznú Nonprofit Kft.
- [9] Mester Cs. (2006): *Hogyan válik a CRM a vállalatok versenyképességének meghatározó elemévé?* *Vezetéstudomány XXXVII. évf. 2006/különszám pp. 87-97*
- [10] Mester Cs. (2007): *A CRM hatalma, avagy ügyfélkezelés a magyar általános vállalati gyakorlatban*, PhD. értekezés, Miskolci Egyetem
- [11] Moorman C.-Rust R.-Bhalla G. (2010): *A marketing újragondolása*, *Harward Business Review XII. évf. 2010/5 pp. 42-50*
- [12] Payne A. (2007): *CRM kézikönyv, ügyfélkapcsolat felsőfokon*, HVG Kiadó Zrt., Budapest
- [13] Révész B. (2004): *The influence of CRM and E-CRM systems on customers' opinion of a company*, 3rd International Conference for Young Researches pp. 244-251
- [14] Rust R. T. - Thompson D.V.-Hamilton R.W. (2006): *Ne bonyolítsuk túl a terméket!* *Harward Business manager, VIII. évf. 2006/9 pp. 50-59*
- [15] Velencei J. (2016): *ICT will always support the how and not the what*, *Transylvanian Journal of Psychology XVII. évf. 2016/2 pp. 181-210*

Sikeres üzleti modellek a kézműves csokoládéiparban

Salamonné Dr. Huszty Anna

Fősikolai tanár, c.egyetemi docens, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,
anna.huszty@gmail.com

Dr. Kozma Tímea

Egyetemi docens, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,
Kozma.Timea@gtk.szie.hu

Fodor Fanni Ildikó

Vezetés és szervezés MSc, I. Évfolyam, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,
fodorfanni@gmail.com

Gáspár Sándor

Vezetés és szervezés MSc, I. Évfolyam, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,
sandor.gaspar1994@gmail.com

Abstract: Magyarországon az elmúlt tíz évben növekvő fogyasztói igény mutatkozik a kézműves termékek irányába, amelynek a szembetűnő bizonyítéka, hogy egyre több kézműves manufaktúra, illetve ezen területen működő vállalkozás jelenik meg országszerte. A csokoládé ágazatban is megjelent a fogyasztói igény a magas hozzáadott értékekkel bíró termékekre és az így kialakult piaci rés azt eredményezte, hogy megjelentek a kézműves csokoládét gyártó kis- és középvállalkozások. Ez az üzletág az elmúlt években dinamikus növekedést tudhat maga mögött és ígéretes jövő előtt áll, mivel ezen termékek felé irányuló kereslet folyamatosan növekszik. Kutatásunk célja, hogy megvizsgáljuk a kézműves csokoládé üzletágban tevékenykedő vállalkozások üzleti modelljeit, feltárjuk a kézműves csokoládé üzletág ellátási láncában található szereplőket, valamint elemezzük a szerepeiket

és a közöttük megvalósuló különböző versenyhelyzeteket és terjeszkedési lehetőségeiket az ellátási láncban.

Kulcsszavak: kézműves csokoládé üzletág, kis-és középvállalkozások, sikeres üzleti modellek, versenysztratégia, versenyelőny, üzleti sikertényezők

1 Bevezetés

Napjainkban egyre növekvő fogyasztói igény jelentkezik a kézműves termékekre. A csokoládé iparágban is megjelent az igény a magas hozzáadott értékkel rendelkező termékekre és az így kialakult piaci rés lehetőségeket nyújtott a kézműves csokoládé üzletágának megjelenésére. A kézműves élelmiszereket hagyományos technológiával valamint magas minőségi elvárásoknak megfelelően állítják elő. Fő jellemzőjük, hogy a tömegtermékeknél kisebb mennyiségben gyártják ezeket a termékeket. (MTI, 2014) Ez az üzletág az elmúlt évek alatt nagy változásokon esett át és ígéretes jövő előtt áll, mivel ezen fogyasztók száma dinamikusan növekszik. A kézműves csokoládék fogyasztói körében kialakult vélemények tükrözik, hogy a kézműves csokoládék igényesen és rendkívül nagy szakértelemmel készülnek. Elismerik a csokoládé készítő nagyfokú türelmét és a szakmájuk szeretetét. Véleményük szerint minden kézműves csokoládé azért különleges, mert a csokoládé készítő mestereknek más és más egyénisége van, melyeket termékeik is tükröznek. (internet-2)

Egy új életstílus jelent meg az elmúlt években, mely főleg az egyedálló nőket érinti és melynek fő egészség- és környezettudatosság, etikus magatartás, individualizmus és autentikus értékek. Ennek nyomán fontossá vált a hazai termékek vásárlása, a hagyományos formában készített, kézműves termékek előnyben részesítése (Reicher-Rácz, 2012). Ebben az iparágban tevékenykedő vállalatok jelentős része a kis- és középvállalkozások szektorában működnek. (Paksi, 2013)

Hazánkban a kis-és középvállalatok a gazdaság kiemelt mozgatórugóivá váltak. A foglalkoztatottak több mint kétharmadának biztosítanak munkahelyet. E vállalkozások méretbeli jellemzőik alapján a piaci részek kitöltésében a speciális, egyedi igények kielégítésében is fontos szerepet töltenek be. (Salamonné Huszty, 2010) A témát különösen fontosnak tartjuk, mert mára már az ellátási láncok versenyének korát éljük és a fogyasztói igények változásának hatására még fontosabbá válik a minőség.

Kutatásunk célja, hogy megvizsgáljuk a kézműves csokoládé üzletágban tevékenykedő vállalkozások üzleti modelljeit, ezen kívül pedig feltárjuk a kézműves csokoládé üzletág ellátási láncában található szereplőket, valamint elemezzük a szerepeiket és a közöttük megvalósuló különböző versenyhelyzeteket és terjeszkedési lehetőségeiket az ellátási láncban.

2 Anyag és Módszertan

A kutatásunk elvégzéséhez szükséges elméleti háttérrel, modelleket és módszereket különböző hazai (Szegedi- Prezenszki, 2003; Salamonné Huszty, 2010; Csath, 2004, 2012; Kozma-Pónusz, 2016; Vecsenyi, 2009) és nemzetközi (Michael E. Porter, 1980; Ostenwalder - Pigneur, 2002; Gagnon, 2003; Fawcett et al, 2013; McKeller, 2014) szakirodalmak alapján dolgoztuk fel.

A primer vizsgálatunkban a kézműves csokoládé üzletágban működő választott vállalkozásokat és üzleti modelljeiket fogjuk elemezni az ötös fogat modell segítségével, valamint vizsgáljuk a vállalkozások ellátási láncban betöltött szerepét. A vizsgálatunkban négy különböző vállalkozást értékelünk. Három vállalkozóval mélyinterjút készítettünk, míg egy vállalkozásról szekunder forrásból szereztünk információkat.

Ezúton is szeretnénk köszönetet mondani a Mardo Kézműves Finomságok tulajdonosának, a Zangio Csokoládéműhely tulajdonosának, és a Szentendrén található kézműves csokoládé mintabolt tulajdonosának, hogy szakítottak ránk időt és segítettek munkánkat.

3 Szakirodalmi megalapozás

3.1 Az ellátási lánc szakirodalmi háttere

Ma már a piacokon nem vállalatok, hanem teljes ellátási láncok versenyeznek egymással. Az ellátási láncot a különböző szakirodalmak más és más módon definiálják, választásunk e definícióra esett: „Az ellátási lánc-menedzsment (Supply Chain Management – SCM) az anyagok és információk áramlása révén a nyersanyag-, részegység/alkatrész-beszállítók, a gyártó üzemek, a disztribúciós szolgáltatók és a fogyasztók kapcsolódó összehangolt vezetési és szervezési tevékenységének összessége” (Hajós et al., 2007).

A piacokon zajló versenyből az kerül ki győztesen, aki a leghatékonyabban képes működtetni az ellátási láncot. A versenyképesség tartós fenntartása érdekében a vállalkozás rákényszerülnek, hogy vevőiket első osztályú termékekkel, illetve szolgáltatásokkal, a lehető legalacsonyabb áron és a legrövidebb szállítási idővel vonzzák magukhoz. (Kozma - Tóth, 2016)

Az ellátási lánc feltérképezése

Az ellátási lánc szereplőinek feltérképezésével (1. ábra), meghatározásával választ kaphatunk arra, hogy az egyes szereplők hogyan járulnak hozzá a termék illetve szolgáltatás előállításához. Ennek segítségével a szereplők közötti kapcsolat rendszer is feltérképezhető (Salamonné Huszty, 2010; Kozma-Pónusz, 2016).



1. ábra

Az ellátási lánc szereplői

Forrás: Kozma-Pónusz, 2016, p. 39 alapján

3.2 Üzleti modell

Az üzleti modell egy vállalkozás profit teremtési története, amelyet a közgazdaságtan alapkérdésein keresztül (Mit? Kinek? Hogyan?) lehet leírni, vizsgálni. Az üzleti modell a vállalkozásfilozófiájára, stratégiáira és a kompetenciáira, valamint a készletekre (lokalizáció, szervezési módszerek, know-how, épületek, gépek, márkák, szabadalmak, humán erőforrás) épül, nem a külső tényezőket tanulmányozza elsősorban (piac, verseny, konkurencia). (Internet-1)

A releváns szakirodalmak sokféle üzleti modellt, illetve üzleti modell feltérképezéséhez szükséges modellt, módszert különböztetnek meg (lásd Ostenwalder-Pigneur, 2002 és Gagnon, 2003 munkái).

Jelen tanulmányban az Ötös fogat modell segítségével fogjuk feltérképezni a kézműves csokoládéiparban működő négy vállalkozás üzleti modelljét. Az ötös fogat modell alkalmazásával, választ kapunk arra, hogy a vállalkozás kikre pozicionálta magát, milyen terméket vagy szolgáltatást szeretne kínálni a piacon, miben tudja megelőzni a versenytársait, mik azok a külső és belső források amelyekre építhet, és végül rávilágít arra hogy hogyan jut profithoz az vizsgált vállalkozás (Salamonné Huszty, 2010).

1. Kinek? A vállalkozás milyen fogyasztói igény kielégítésre szeretne orientálódni, tehát kiknek akarja a termékeit illetve szolgáltatásait kínálni a piacon.

2. Mit? Milyen termékekkel akarja a „kinek?” kérdésben meghatározott fogyasztókat kiszolgálni, mi az, amit kínálni szeretne.
3. Mire építve? Milyen eszközök, erőforrások állnak rendelkezésükre (külsők illetve belsők) amelyekkel jobbak illetve különbek tudnak lenni, mint a piacon lévő versenytársak.
4. Milyen versenyelőnyöket tudunk nyújtani? Mit tudnak adni a fogyasztónak a termékeik/szolgáltatásaik által, amely miatt a vállalkozást és nem a versenytársaikat válasszák. Így lesznek hozzájuk képest jobbak, értékesebbek, és különbözőbbek. Megfelelő ügyfélstratégia alkalmazásával a különböző csatornákon beérkező információkat rendszerezheti, egységesen, ügyfelekre bontva megjelenítheti. Az így felhalmozott ügyféltörténeti adatok felhasználásával javíthatja a cég hatékonyságát a partnerkezelés területén, a marketingkampányok kidolgozásának területén és a termékfejlesztés területén (Reicher-Szeghegyi 2015).
5. Hogyan működtetjük? Hogyan zajlik a profitteremtés, a vevők elérése, mit szervez ki a vállalkozás illetve mit készít a vállalkozáson belül (Salamonné Huszty, 2010).

Vizsgálatunkban ezt a modellt felhasználva választ kaptunk a vállalkozás erőforrásairól, vevőiről, portfóliójáról és azokról az előnyökről, amellyel még jobban elkülönül a vállalkozás a versenytársaitól.



2. ábra

A vállalkozói döntések „ötösfogata”

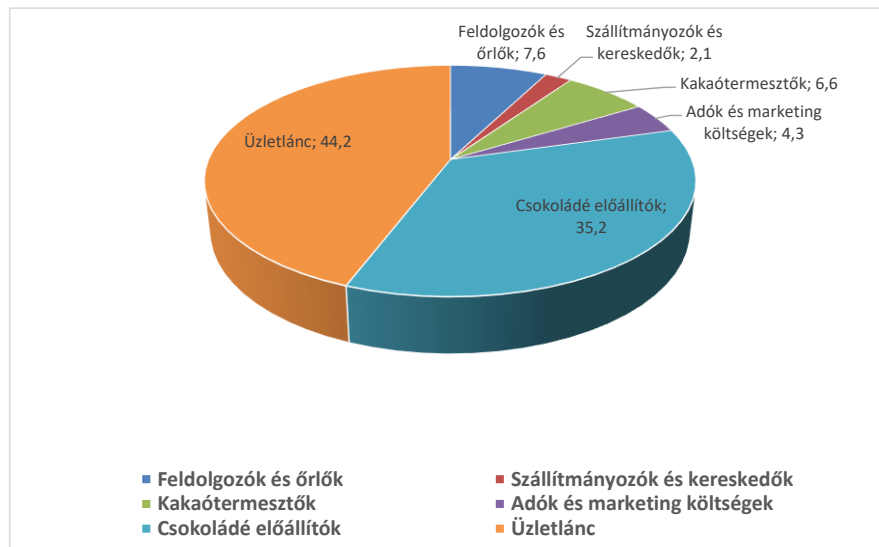
Forrás: Salamonné Huszty, 2010, p. 48

4 Eredmények

4.1 Kiegyensúlyozatlanság az értékláncban

A világon a kakaóbab termelés több mint 5,5 millió gazdálkodónak nyújt elsődleges bevételi forrást, és közel 14 millió dolgozónak és családjának nyújt megélhetést. Ezen termelőknek a legnagyobb része Afrikában található. A világ déli féltekén lévő kakaótermesztők csak nagyon csekély részesedéshez jutnak a csokoládé értékéből, és ez a kevés részesedés is egyre inkább csökkenő tendenciát mutat. Ezzel ellentétben a feldolgozók, őrlők, csokoládégyárak és kereskedők részesedése évről évre folyamatosan nő. (Sommeregger & Wildenberg, 2016)

A csokoládé illetve a kakaóbab világgiazi ára az elmúlt években óriási növekedésen ment keresztül és az elkövetkezendő években az előrejelzések szerint is, nagymértékben fog növekedni. A prémium termékeket forgalmazó kisebb vállalkozások rákényszerülnek arra, hogy ezt az alapanyag árnövekedést az általuk kibocsátott output árának a növekedésével kompenzálják. (Cocoabarometer, 2015)



3. ábra

Egyes szereplők részesedése az előállított csokoládé értékéből

Forrás: Cocoabarometer, 2015 alapján

4.2 A kézműves csokoládék üzletágának ellátási lánc

A csokoládé üzletág ellátási láncát illetve az egyes láncszemekben megvalósuló tevékenységeket az alábbiakban fogjuk ismertetni, kifejtetni. (3. ábra)

Alapanyag gyártók, importőrök: Ebben a láncszemben a szereplők a csokoládé elkészítéséhez, termeléséhez szükséges inputokat állítják elő, forgalmazzák és ezeket értékesítik elsősorban az alapanyag kereskedőknek. A legáltalánosabb alapanyagok a csokoládé iparágban: kakaóbab, tejszín, vaj, gyümölcsök, lekvárok, díszítő elemek.

Alapanyag közvetítők: Az alapanyag közvetítői láncszemben tevékenykedő vállalkozások olyan hazai illetve külföldi (általában nyugat-Európai) cégek, amelyek a gyártók felé értékesítik a csokoládé gyártásához szükséges alapanyagokat. Mivel a kézműves csokoládé üzletágban tevékenykedő vállalkozások a kis-közép vállalkozások közé sorolhatók ezért egy-egy cég nem rendelkezik akkora mennyiségű alapanyag szükséglettel, amellyel közvetlenül tudnának vásárolni az alapanyag gyártóktól illetve importőröktől, ezért „kényszerülnek” arra hogy közvetítőkön keresztül vásároljanak kisebb rendelési tétel nagyságokban. (Pap, 2016)

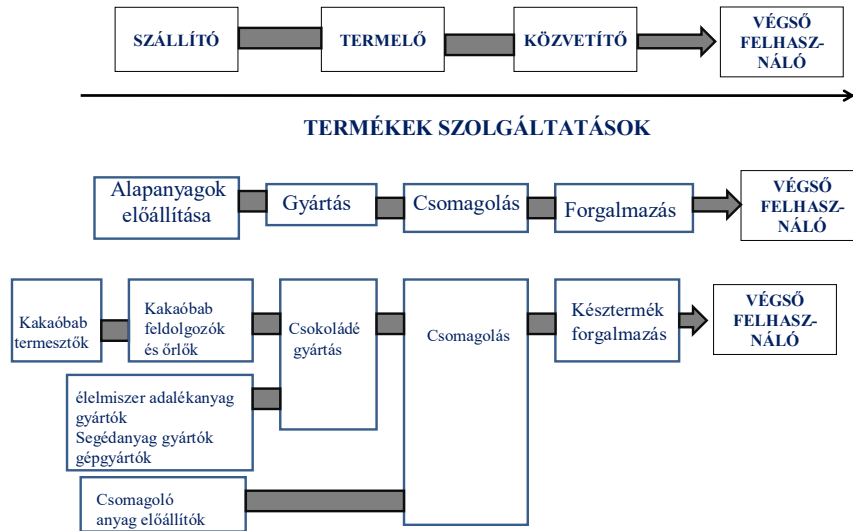
Gyártók: Ebben a szerepben működő vállalkozások a beszerzett inputokból, alapanyagokból kész termékeket állítanak elő, amelyeket egyéb hozzáadott értékekkel is kibővítenek, például díszdoboz, egyedi csomagolás. Nagyon sok esetben az ebben a láncszemben szereplő cégek a közvetítői szerepben is részt vesznek, vagyis a gyártás mellett közvetlenül értékesítenek is a végső fogyasztóknak. A közvetítők nélküli értékesítés egyik speciális formája a online felületen, webshopon történő értékesítés.

Közvetítők: A közvetítői láncszemben helyet foglaló vállalkozások a csokoládé gyártók által termelt termékeket értékesítik a végső felhasználók felé. Ezen közvetítők nagyon sokrétűek lehetnek, mivel vannak olyan vállalkozások, melyek által kínált termékek csak a kézműves csokoládék, míg vannak olyanok, amelyeknek nem a kézműves csokoládék a fő profiljuk.

Végső felhasználók: Azok a végső fogyasztók, akik szeretnék saját édességiránti illetve ajándékozási vágyaikat kielégíteni. A kakaó ízvilága és minősége nagymértékben befolyásolja a csokoládék ízvilágát és állagát, ezért nagy figyelmet kell szentelni a végső fogyasztók igényeire. (Internet-3)

Logisztikai szolgáltatók: A láncszemek közötti alapanyagok fél-kész és késztermékek, készletek, raktározásához szállítmányozásához, fuvarozásához és az információ áramlás hatékony megvalósításához szükséges feladatokat végző vállalkozások tartozhatnak ide. Sok esetben a gyártó vállalkozások az inputjaik beszerzése során nem alkalmaznak alvállalkozó partnert hanem a szervezet keretein belül szervezik meg a beszerzéseket. A késztermékek értékesítése során, legfőképpen az online értékesítés során, viszont már nagyon gyakori az outsourcing.

Ellátási lánc a KÉZMŰVES CSOKOLÁDÉIPARBAN



4. ábra

Csokoládé üzletág ellátási lánc

Forrás: saját összeállítás Salamonné Huszty, 2010 alapján

4.3 Mardo Kézműves Finomságok működésének vizsgálata

A Mardo Kézműves Finomságok egy kis- és középvállalkozási szektorba tartozó vállalat. A vállalat cégneve a tulajdonos és feleségének nevének ötvözetéből született meg. A vállalkozást 2009-ben alapították. Székhelye Pázmádon található, azonban a telephelyei Agárdon és Üllőn működnek. Fő tevékenységi területe a csökkentett szénhidrát tartalmú valamint a cukormentes édességek előállítása.

4.3.1 Mardo Kézműves Finomságok ötösfogat modellje

A Mardo Kézműves Finomságok vevői

A Mardo kézműves cukrászda elsősorban a helyi, regionális lakosság fogyasztói igényeinek a kielégítésére jött létre. A vállalkozás növekedésével, több településen is megjelent. Kivételes hely Agárd, mert itta helyi lakosokon kívül a hazai és külföldi turisták is vevői a vállalkozásnak, bár ez nagyon szerény mértékű az árbevétel vonatkozásában. Véleményünk szerint a vállalkozás vevőit két csoportba lehet sorolni. Az egyik csoport a szív és érrendszeri illetve a diabétesz betegségben szenvedők. Ezeket a vevőket korosztályok és nem (férfi, nő) alapján nem lehet kategorizálni, mivel ezek a betegségek sajnos a legfiatalabbaktól kezdve egészen a legöregebbekig, férfiak és nők körében is jelen vannak. A másik csoportba tudatosan, egészségesen étkező vevők tartoznak. Őket korosztályok szerint is lehet

kategorizálni. A fiatal és középkorú vásárlók dominálnak. Míg az öregebb korosztály kisebb jelenléttel van jelen ezen a piacon.

Mindkét csoportot lehetséges vevők vásárló ereje szerint kategorizálni. Mivel a Mardo által kínált termékek élvezeti, és az átlagtól drágább termékek, ezért az alacsony jövedelemmel rendelkező vásárlók nem vásárolják meg a termékeket.

A mardo marketing stratégiája a hosszútávú vevői kapcsolatra irányul. A vállalkozás egy törzsvásárlói közösséget próbál kialakítani azokban a városokban ahol mintabolttal jelen van. A vállalkozás jelenleg online marketing eszközöket nem alkalmaz, de a közép távú céljai között a vezető elmondása szerint szerepel a közösségi oldalakon és adwords illetve Seo hirdetési eszközök alkalmazása mind új vevők szerzésére, mind a jelenlegi vevők megtartására és nagyobb értékű többszöri vásárlás érdekében.. A vállalkozásnak rövid távon az a legfőbb célja hogy a már meglévő vásárlóit nagyobb értékű és többszöri vásárlásra bírja.

A Mardo Kézműves Finomságok portfóliója

A vállalkozás kézműves csokoládékat, lekvárokat, fagylaltokat, süteményeket, alapanyagokat gyárt és értékesít. Ezek mind olyan termékek, amelyeket a már korábban említett betegek is fogyaszthatnak.

Versenyelőnyök a Mardo kézműves finomságoknál

Véleményünk szerint a versenytársakkal szemben az egyik leghatásosabb versenyelőnye a vállalkozásnak a márkahűség, amely kialakításához a hatékony marketingen kívül elengedhetetlen a kiváló minőség, vagyis a fogyasztói igények legmagasabb szintű kielégítése.

Mardo kézműves finomságok vállalkozás fogyasztói igény kielégítése

A Mardo Finomságok előre meghatározott stratégiát követve próbál részesedést növelni a piacon. A legfőbb célja a szakképzett dolgozók alkalmazása, a kiváló minőség folyamatos fenntartása és fejlesztése, a termeléshez szükséges gépek folyamatos modernizációja különböző támogatások segítségével.

Mire épít a vállalkozás?

Saját, humán erőforrására alapozva működik a vállalkozás. Elsősorban az az oka, mert fontosnak tartja a tulajdonos, hogy az alkalmazottak is ismerjék meg a céget, a cég céljait, működési folyamatait, és ezáltal könnyebben, rugalmasabban képesek a megjelenő problémákat feltérképezni és megoldani. A vállalkozás jól megválasztott, hosszú távú, stratégiai kapcsolatot ápoló szállítókkal van kapcsolatban. Belső pénzügyi erőforrásokra támaszkodott az elindulástól fogva a cég saját forrásból megvásárolt gépekkel végzi a gyártási folyamatokat, és a csomagolást is.

4.3.2 A Mardo Kézműves Finomságok ellátási láncban betöltött szerepei

A vállalkozás az alapanyag előállítás, gyártói, közvetítói láncszemben vesz részt. A vállalkozás a különböző alapanyagokat, és egyéb szükséges anyagokat, több beszállítótól szerzi be azokat az alapanyagokat, melyek elengedhetetlenek a folyamatos, napi szintű termeléshez: liszt, termékek előállításához szükséges egyéb hozzávalók (pl. sütőpor, aromák és mázak), diabetikus étbevonó massa, édesítőszer, kakaópor, kávé.

A fentebb említett alapanyagokon kívül elengedhetetlenek még a napi szintű termeléshez a mindig friss tejtermékek valamint tojások. A vállalkozás a beszállítói számára nagyon sok, elsősorban a beszállított termék minőségével kapcsolatos kritériumot fogalmaz meg. Mint ahogyan az előbbieken már említettük, a cég termékei során az egyik legfontosabb tényező a kiváló minőség, és hogy ez létrejöhesse ahhoz kiváló minőségű alapanyagokra is szükség van. Sok olyan egyedi alapanyag szükséges a kiváló minőségű termékekhez, amelyeket vagy egyáltalán nem, vagy nem a megfelelő minőségben lehet kapni Magyarországon, ezért külföldről, Nyugat-Európából szerzi be, vagy ő maga állítja elő.

Külföldi beszállítótól beszerzett alapanyagok: diabetikus marcipán, egyedileg technológiával termelt chili, csoki és tortaöntő formák, díszítő drázsék.

Az ő általa előállított termékekhez szükséges alapanyagok egy részét is ő termeli meg. Ennek a legjobb példája a lekvár. Ilyen például a csoki töltelékhez használt lekvár, amelyet nem csak tölteléként használja, hanem üvegbe töltve, egyedileg csomagolva lekvárként is árulja.

4.4 A ChocoMe Kft bemutatása működésének vizsgálata

A vállalkozást 2010-ben alapította Mészáros Gábor. A vállalkozás székhelye és a csokoládégyártó manufaktúra Budapesten található a XIII. kerületben. A cégnév rövid, tömör és lényegre törő, azaz „ChocoMe”: „Ahogy én szeretem”. Mészáros Gábor egy személyben ő maga felel a gyártásért, logisztikáért, üzletfejlesztésért valamint a marketing tevékenységekért. Egy nap alatt kb 1500 doboz drázsé készül és kb 4500 táblás édesség. Hazánkban és külföldön is értékesíti termékeit. Kialakított egy franchise rendszert és Ausztriában is gyártják ugyanezeket a csokoládékat és forgalmazzák is.

4.4.1 A ChocoMe Kft. ötösfogat modellje

A ChocoMe Kft vevői

A Chocome-nak a vevőit két külön csoportba sorolhatjuk. Egyrészt azok a fogyasztók tartoznak ebbe a csoportba, akik a saját édesség iránti vágyuk kielégítése miatt vásárolják ezeket a termékeket. Ezeket a fogyasztókat korosztály szerint nehéz besorolni, mivel a fogyasztók között jelen van a fiatal és idősebb korosztály is. Itt is, mint az előző vállalat vásárlóinál jövedelem alapján lehet kategorizálni a

vásárlókat. Elsősorban a magasabb jövedelemmel rendelkező személyek vásárolják. A másik csoportba azok a fogyasztók tartoznak, akik nem a saját édességiránti vágyukat szeretnék kielégíteni, hanem mások megajándékozásának céljából vásárolják.

A Chocome a vevőit elsősorban online direktmarketing eszközökkel éri el. Az egyik leghangúlyosabb kommunikációs csatornája a Chocome-nek, vezető elmondása szerint a facebook. Ezen a közösségi oldalon a cég tartalommarketinget és célzott hirdetéseket (CPC) is alkalmaz új és régi vevők felé. Egy másik domináns és hatékony eszköze a Chocome-nek a keresztmarketing. A vállalkozás több ajándékbolttal és virágbolttal kapcsolatba lépett amelyek közvetítőként értékesítik a Chocome termékeit a vevőknek.

A ChocoMe Kft portfóliója

Fontos megjegyezni, hogy a ChocoMe kiemelkedő eredményeket és díjakat nyer az elmúlt négy évtől kezdve. Jelenleg 80 féle alapanyaggal dolgozik a vállalat. Kiemelkedő díszítő elemei a liofilizált gyümölcsök, 23 karátos arany és kandírozott gyümölcsök, de ezek sajnos hazánkban nem beszerezhetők. (Termékkategóriái: Gyümölcsös, Fűszeres, Magvas-gyümölcsös, Kreációk borokhoz, ChocoMe Carré, ChocoMe Raffinée – „csokoládé golyócskák”, ChocoMe Cukormentes csokoládé.) 2016-ban a legnagyobb elismerést szintén az International Chocolate Awards-on nyerte, mert hivatalosan is a világ legjobb magvas tejszokoládé drázsója a ChocoMe-nek van.

Versenyelőnyök a ChocoMe Kft-nél

Véleményünk szerint a vállalkozás legfőbb versenyelőnye az országos szinten már nagyon nagy ismertségnek örvendő ChocoMe brand. Ezen kívül pedig kiválóan kommunikál a cég a fogyasztókkal, illetve a potenciális fogyasztóival. Erre a sikeres kommunikációra a legjobb példa a nemzetközi versenyeken elért eredmények terjesztése az interneten, szakújságokban, termékcsomagolásokon.

A vállalkozás versenyelőnyei közé tartozik a jól felépített webshop. A webshop által a vállalkozás „kikerülheti” a közvetítőket, és közvetlenül saját maga értékesíthet országos, illetve nemzetközi szinten a vásárlók számára.

Chocome Kft fogyasztói igénykielégítése

Elsődleges céljuk a fogyasztói igények lehető legmagasabb szinten való kielégítése. Ennek a megvalósítása érdekében a vállalkozás hazánkban egyedülálló exkluzív, luxus termékekkel, kiváló marketing eszközökre támaszkodva termeli és értékesíti termékeit. A vállalat nem csak az édesség iránti vágy csillapítását hivatott kielégíteni, hanem egyben az ajándékozási termékek előállítását is magának vállalja.

Mire épít a vállalkozás?

A ChocoMe a jó beszállítói kapcsolatrendszerére építve tudja kielégíteni a legmagasabb fogyasztói igényeket. Biztos háttértudással rendelkezik a

csokoládékészítésben, így világbjáron termékeket tud előállítani. A jól kiépített sajtókapcsolatával rendkívül jól tudja menedzselni vállalkozását.

4.4.2 Az iparág ellátási láncában betöltött szerepe a ChocoMe Kft-nek

A ChocoMe Kft az ellátási láncban a gyártói, közvetítói láncszemben van jelen. A vállalkozás az alapanyagait különböző beszállítóktól szerzi be, amelyek között megtalálhatóak a legnagyobb szerepet betöltő külföldi kereskedők és gyártók. A cég külföldi beszállítóktól szerzi be a tejsokoládé és étcsokoládé előállításához szükséges legfőbb alapanyagokat, valamint a díszítésre szolgáló alapanyagokat, mint például a különböző magvak, gyümölcsök, virágok. Az általa elkészített késztermékeket egyedi csomagolás hozzáadásával tudja növelni értéküket. Az ehhez szükséges csomagolóanyagokat, dobozokat egy magyar vállalkozástól szerzi be, amellyel stratégiai partneri viszonyt alakított ki.

A késztermékeket a saját raktárában tárolja. Az egyes közvetítőkkel külön-külön szerződés alapján történik a szállítványozás, mely során a ChocoMe, vagy egy közvetítő, vagy egy közbe ékelődő logisztikai szállítványozási cég végzi el a szállítványozást.

Közvetítói szerepben a vállalkozás a saját mintaboltjában és az online értékesítési csatornákon keresztül értékesít a végső fogyasztók számára. Ha a vállalkozás a saját webshopján keresztül értékesít, akkor a Magyar Posta szolgáltatásait igénybe véve szállíttatja ki a megrendelt termékeket.

4.5 Zangio Csokoládéműhely működésének vizsgálata

A vállalkozás tulajdonosának eredeti foglalkozása, tanár volt. Régi hobbija volt a csokoládékészítés, amit családi hagyományként „örökölt”, és közvetlenül a vállalkozás megalapítása előtt pedig Franciaországban tréningeken fejlesztette tovább a csokoládé készítő tudását. 2010-ben észrevett egy addig betöltetlen piaci rést, illetve a zsinagóga érkező turisták nagy keresletet mutattak a helyi készítésű kézműves csokoládék iránt.

A vállalkozó kifejlesztett olyan bonbon családokat melyek egyrészt, a borok, pezsgők, whiskyk és vodkák mellé, fogyaszthatók, valamint egy másik típust, amelyek szalámik, sonkák, fehér és vörös húsok mellé fogyaszthatók. Saját maga felé rendkívül magas elvárásokkal rendelkezik a cég. A vállalkozásnak székhelye és üzeme Budakeszin található. A mintaboltja budapesti zsinagóga kertjével szemben található.

4.5.1 Zangio Kft ötösfogat modellje

A Zangio Csokoládé vevői

A Zangio vásárlói legnagyobb részét a Budapesti zsinagógába, illetve annak a környékére látogató turisták adják. Nagyon kis számban ad el a vállalkozás a mintabolt környékén lakók számára, illetve az arra látogató magyar turistáknak.

Az itt vásárló külföldi turistákat két csoportba lehet sorolni, korosztály és turizmusi célok szerint. A zsinagógába látogató turisták: Ezek a fogyasztók 40 éves kortól egészen a legöregebb korosztályig terjednek. A másik fogyasztói réteg pedig a külföldi (angolszász) fiatal generáció, akik „a buli turizmus” miatt érkeznek ide, de az előbb említettekhez képest jelentősen kevesebb a számuk a vállalat értékesítésének arányában.

A Zangio a vevők felé történő kommunikáció során BTL kommunikációs eszközöket alkalmaz, és a legdominánsabb ilyen eszköze a szórólapozás. A vállalkozás rendelkezik online elérhetőséggel és az online közösségi oldalakon is jelen van, de az itt történő kommunikáció és értékesítés ösztönzés nem jelenik meg a vállalkozás tevékenysége során.

A Zangio vállalkozás portfóliója

A vállalkozás már a kezdetektől nagyon széles termékportfólióval rendelkezik. A fő profilja a bonbon illetve trüffel csokoládé előállítás és értékesítése. Elenyésző számban előállít és értékesít instant forrócsokoládé porokat is. Mivel a vevői rendkívül sokrétűek, különböző országokból különböző elvárt igényekkel érkeznek, ezért ezeknek az igényeknek a kielégítése miatt a vállalkozás nagyon sokféle fajtájú termékportfólióval rendelkezik.

Az alábbiakban szeretnénk ismertetni a Zangio által kifejlesztett és gyártott csokoládékat: Hagymakaramell ízű bonbon, Tüzes guava ízű bonbon, Flódni ízű bonbon, Füstös tea ízű bonbon, Narancs-karamell trüffel, Málna trüffel, Passió trüffel. Fontos megemlíteni a vállalkozás termékeinek sikereit, az angol Academy of Chocolate nemzetközi versenyen a flódni bonbonukkal bronzérmét nyertek.

Versenyelőnyei a Zangio vállalatnak

A Zangio versenyelőnyei közül véleményünk szerint a legkiemelkedőbb előny a mintabolt kiváló elhelyezkedése, illetve a célközönség fogyasztói igényeinek a legmagasabb szintű kielégítése. Ezen kívül versenyelőny még a Franciaországból beszerzett gépsor által nyújtott csúcsmínőségű technológiai háttér, amely a tulajdonos kiváló szakmai hozzáértésével garantálja a kiváló minőségű termékeket.

Zangio Csokoládéműhely fogyasztói igénykielégítése

A vállalkozás fogyasztói nagyon magas igényekkel rendelkeznek, mivel ezek jelentős része nyugat európai, észak-európai illetve izraeli turisták. Ezeknek a külföldi vevőknek az elvárásai a hazai vásárlókhöz viszonyítva jóval magasabbak, mind minőségben, designban és hozzáadott értékben. A Zangio ezeknek az igényeknek a legmagasabb szinten próbál megfelelni. A cég vevői rendelkeznek egy speciális adottsággal. Ha a cég kielégíti a vevők által elvárt igényeket, akkor a

Zangio képes a termékeit, keresletváltozás nélkül, magasabb áron, magasabb haszonnal értékesíteni.

Mire épít a vállalkozás?

A vállalkozás a Magyarországra érkező turistákra, azon belül neológ zsinagógába érkező látogatókra alapoz. Nagyban befolyásolja a vállalkozás eredményességét a politikai és vallási, illetve nemzetközi gazdasági viszonyok, mivel ha ezek a külső tényezők negatív irányba fordulnak, a vállalkozásnak csökken az árbevétele, profitja és eredményessége. A vállalkozás hosszútávú sikerességének egyik legfőbb pontja a tulajdonos kézműves csokoládéhoz való szakértelme és az országban egyedülálló gépsora.

4.5.2 A Zangio Csokoládé ellátási láncban betöltött szerepe

A Zangio az ellátási láncban mind gyártói, mind közvetítói szerepet is betölt. A vállalkozás alakulásától kezdve egészen a mai napig kizárólag a saját gyártású termékeit forgalmazza, saját mintaboltjában. A beérkező alapanyagokat magyar nagykereskedőktől szerzi be. Minden alapanyag beszerzést a saját gépjárműjével szerez be a vállalkozás, vagyis nem ékelődnek be logisztikai alvállalkozások a cég működésébe. A beérkező inputokat a Zangio késztermékekké alakítja, amelyeket saját hűtő raktárában tárol.

A vállalkozás ugyanúgy, mint a gyártói szerepet, a közvetítói szerepet is alapítástól kezdve betölti. A közvetítói, forgalmazói szerepben a cég kizárólag a saját mintaboltjában értékesíti termékeit.

4.6 „Csoki Mámor” bolt működésének vizsgálata

A Csoki Mámor Boltja 2003-ban nyílt meg. A tulajdonos a vállalkozás előtt teljesen más területen dolgozott, de a csokoládékészítés mindig is érdekelte őt. Azon a településen ahol működik ez a vállalkozás a megalakulásáig nem volt olyan cég, amely a helyi, illetve a környékén élő lakosok minőségi édesség iránti keresletét elégítette volna ki. Kizárólag olyan vállalkozások működtek, melyek az ideérkező turisták igényeit szolgálták ki. A tulajdonos hölgy erre a piaci résre építette fel a vállalkozását, mely az évek során egy kereskedelmi boltból kifejlődött egy kávézórésszel és saját termékeket gyártó regionálisan működő vállalkozássá. A továbbiakban szeretnénk bemutatni e cég ötösfogat modelljét:

4.6.1 A „Csoki Mámor” ötösfogat modellje

A „Csoki Mámor” vevői

Vevői 80%-ban helyi és a környékéről származó törzsvásárlók. A másik 20% pedig az egyéb helyi, de nem törzsvásárló lakosokból, turistákból tevődik össze. A cég az utóbbi hónapban készített egy online felmérést illetve a törzsvásárlói kártyák által hozzájutott információkat felhasználva a vállalat megállapította, hogy a 25-45 éves

kor közötti korosztály a legmeghatározóbb vevői kör A vevők vásárlásának célja alapján kettő különböző csoportot lehet megkülönböztetni vannak, akik ajándékozás céljából, és vannak akik saját fogyasztás céljából vásárolják a termékeket.

A vállalkozás leghangúlyosabb marketing eszköze az online közösségi oldalakon történő reklámozás és kommunikáció. A „Csoki Mámor” itt szerez új vevőket és itt konvertálja a tartalommarketing és az egyéb kommunikációs eszközök segítségével a vevőit törzsvásárlókká. A vezető elmondása szerint cég számára a legjobb stratégia hosszú távon a törzsvásárlói kör folyamatos növelése, és ezen törzsvásárlók fogyasztási szokásinak mérése, és ezekehez az igényekhez való igazodás, amelyet egy törzsvásárlói kártya rendszer segítségével lesz megvalósítva már a közeljövőben.

A „Csoki Mámor” portfóliója

Az egyik alapvető stratégiája a nagyon széles termékportfólió. Már a kezdetekben is több csokoládé készítő mestertől valamint több külföldi és belföldi minőségi csokoládégyártó cégtől szerzett be termékeket. Nagyon fontos megemlíteni, hogy a cég csak olyan termékeket tart a portfóliójában amelyeket a nagyáruházak polcain egyáltalán nem, de a kisebb üzletekben, szaküzletekben nagyon nehezen lehet hozzájutni.

A vállalkozás bővítése óta megjelentek a saját készítésű drazsék és bonbonok illetve forrócsokoládéporok a kínált termékeke között. A kávézó részben pedig frissen készített csokoládés-kávékülönlegességek is megjelentek a portfóliójában. (A vállalkozás a következő termékeket állítja elő a „látványkonyhájában”: magvas drazsék, gyümölcsös drazsék, bonbonok, forrócsokoládéporok, forrócsokoládék)

A vállalkozás szinte minden fajtájú kézműves csokoládétermékeket forgalmaz, amikhez többségben nagyon nehéz hozzájutni.

Versenyelőnyei a „Csoki Mámor” vállalatnak

A vállalkozás legnagyobb versenyelőnye a többi konkurens céggel szemben, hogy rendkívül jó kapcsolatot ápol, már-már családias hangulatot épített ki a törzsvásárlóival a vállalkozás.

Versenyelőnye még a vállalkozásnak, hogy rendelkezik saját készítésű termékekkel illetve kávézó résszel is. Mivel a vállalkozásnak a fő profilja a csokoládék értékesítése továbbra is, ezért a kávék, forrócsokoládék, saját gyártású csokoládék hozzáadott értéket képviselnek az értékesítendő csokoládékhoz. Az ajándékozási célból vásárolók számára számos egyedi ajándékdobozt illetve csomagolást kínál, amelyek akár névre szólóak is lehetnek.

A „Csoki Mámor” fogyasztói igénykielégítése

A vállalkozás rendkívül jól alkalmazkodik a fogyasztói igények változásához.

2012-ben a vállalkozás sikeresen kialakította a kávézó részét, de a tulajdonos elmondása alapján akkora kereslet jelentkezett erre, hogy a cég nem bírta és ma sem bírja jól kielégíteni.

Mire épít a vállalkozás?

Legfőképpen a törzsvásárlói körére épít a vállalkozás. Mint ahogy a fentiekben is említettük ennek a célközönségnek az igényeit próbálja kielégíteni. Nagyon fontos a vállalkozás számára a személyes kapcsolatok kiépítése, és minden vevői véleményre ad. Továbbá a vállalkozás épít a széles portfóliójára, a növekvő turizmusra, a saját termékei iránti igény növekedésére és a szezonális kereslet felfutására.

4.6.2 A „Csoki Mámor” ellátási láncban betöltött szerepe

Az ellátási láncban jelenleg gyártói és közvetítői szerepet tölt be, de ez nem volt mindig így. 2003 és 2010 között a vállalkozás kizárólag közvetítői láncszemben tevékenykedett. Mint, ahogy az előbbiekből már utaltunk rá a vállalkozás 2010-ben kiépítette a csokoládé műhelyét és a kávézó részlegét, ezáltal gyártói szerepben is megjelent. A cég a saját gyártású termékeit nem értékesít más közvetítők számára, hanem csak a saját boltjában lehet hozzájutni.

A vállalkozás a saját gyártású termékekhez szükséges alapanyagokat magyarországi nagykereskedőktől valamint hazai őstermelőktől szerzi be.

A cég által csak forgalmazott termékeket hazai és külföldi beszállítóktól szerzi be, de legfőképpen a külföldi cégek a dominánsak.

Kizárólag olyan beszállítókkal köt szerződést, akik a beszállítandó termékeket, alapanyagokat a saját maguk gondoskodnak a termékek szállítmányozásához. A cég nem rendelkezik saját gépjármű parkkal, és nem áll semmilyen szerződéses viszonyban logisztikai partnervizonyban. Minden egyes beszállítónak magának kell gondoskodni a termékek kiszállításáról, akkor is, ha ez noha még jelentős többletköltséget is okoz számára.

5 Összefoglalás

A fentebb bemutatott módszerek alapján négy kézműves csokoládé iparban tevékenykedő vállalkozást vizsgáltunk, és vizsgálataink eredményeit az 1.táblázat foglalja össze.

A vizsgált vállalkozások stratégiájukban az a legszembetűnőbb egyezés, hogy a cégek minőségi és egyedi alapanyagokból állítanak elő magas hozzáadott értékkel rendelkező termékeket. Az ellátási láncban belül mindannyian gyártói és forgalmazói szerepet is betöltenek, de B2B piacokon csak a ChocoMe értékesít. A vállalkozásoknak a célközönsége között van a legnagyobb különbség, amit

földrajzilag nagyon jól el lehet különíteni. A „Csoki Mámor” és a Mardo a regionális és helyi közönséget célozza meg, míg a Zangio legfőbb célközönsége pedig a budapesti zsinagógába látogató turisták, valamint a ChocoMe pedig országos szinten felmerülő igényeket próbál meg kielégíteni.

Az elemzett cégek közül egyedül a ChocoMe használja ki a legjobban az online értékesítési és hirdetési lehetőségeket. A Csoki Mámor a Mardo és a Zangio rövid távú céljai között szerepel az online felületek alkalmazása. Véleményünk szerint a regionális célpiacra értékesítő, és a törzsvendégek kialakítására törekvő két vállalkozás számára nagyon fontos lesz a közösségi oldalakon való megjelenés, követő szerzés és hirdetési kampányok alkalmazása. Ezek a vállalkozások jól látják, hogy egy termék megszerettetésében, majd vásárlásában döntő szerepe van a közösségi oldalakon lévő ajánlásoknak. A rajongók által megosztott oldalak olyan potenciális vásárlókhoz is eljuthatnak, akikre a célközönség definiálásakor talán nem is gondoltak (Velencei, 2014).

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2017.

| | Mardo finomságok | ChocoMe | Zangio | „Csoki Mámor” |
|--|--|---|-------------------------------------|--|
| Ellátási láncban betöltött szerepek | Alapanyag előállító-gyártó-közvetítő | Gyártó-közvetítő | Gyártó-közvetítő | Gyártó-közvetítő |
| Célközönség | Magas igényekkel rendelkező regionális lakosok | Hazai-külföldi forgalmazók, magas igényekkel rendelkező végső fogyasztók | Budapestre érkező külföldi turisták | Magas igényekkel rendelkező regionális lakosok |
| Növekedési stratégiája | Vertikális és horizontális | Horizontális | Vertikális | Horizontális |
| Vevőkkel való kapcsolat | Erős | Közepes | Gyenge | Erős |
| Online értékesítési csatorna kihasználása | Közepes | Erős | Gyenge | Gyenge |
| Beszállítókkal való kapcsolat | Erős | Közepes | Gyenge | Erős |
| Beszállítókkal szembeni legfőbb kritériumok | A beszállított termékek minősége | A beszállított termékek minősége és a beszállítók működésének hatékonysága | A beszállított termékek minősége | A beszállított termékek minősége és a beszállítandó áru szállítmányozása, fuvarozása |
| Logisztikai alvállalkozások beékelődése | Nem ékelődnek be | Beszerezéssel és értékesítéssel kapcsolatos szállítmányozási és fuvarozási folyamatokba | Nem ékelődnek be | Beszerezéssel kapcsolatos szállítmányozási és fuvarozási folyamatokba |
| A vállalkozás finanszírozása | Belső források | Belső források | Belső források | Belső források |

1. táblázat

Vizsgált vállalkozások főbb jellemzőinek összehasonlítása

Forrás: saját összeállítás

Következtetések

A fentiekben elvégzett vizsgálatok, elemzések alapján megállapíthatóvá válik, hogy melyek, azok a tényezők, amelyeket alkalmazva egy kézműves csokoládé iparágban tevékenykedő vállalkozást sikeressé válhat.

A három vállalkozás tulajdonosaival készített interjúk alapján elmondható hogy a kézműves csokoládé üzletág egy nagyon „nehéz” piac mivel a piac mérete jelenleg kicsi, (bár dinamikusan növekszik) és nagyon sok az új belépő. Ezáltal aki nem választja a ki a megfelelő stratégiát illetve üzleti modellt az elbukik.

Véleményünk szerint a fentebb vizsgált három regionálisan működő vállalkozás sikerének az egyik közös vonása az, hogy mind a három cég kiválóan választotta és célozta meg a célközönségét. Olyan regionális célközönséget céloztak meg, akik bár kevesen vannak, de nem az alacsony ár az elsődleges vásárlást befolyásoló tényezőjük, hanem a minőség.

A Zangio olyan egyedi adottságokkal bír, (turisztikai vonzerő, nyugat-európai és izraeli vásárlók) amelyeket kihasználva egy termékre jutó profitja, a többszöröse az üzletágban tevékenykedő vállalkozásokhoz képest.

A „Csoki Mámor” és a Mardo sikerének az egyik legfőbb titka véleményünk szerint az, hogy képes volt arra, hogy egy viszonylag nagyszámú hűséges törzsvásárlói kört alakítsanak ki. Ma már ezek a vállalkozások eljutottak oda, hogy a törzsvásárlókat egy közösségé kovácsolják össze, amely ha sikerül nekik, akkor a cégek egy újabb, magasabb szintre emelkedhetnek.

A Chocome a vizsgált vállalkozások közül a legsikeresebb és méretét tekintve pedig a legnagyobb cég. Véleményünk szerint a vállalkozás a hazai sikerét annak köszönheti elsősorban, hogy a tulajdonos észrevette a kézműves csokoládéiparban lévő vállalkozások alacsony marketing színvonalát. Ezt kihasználva a cég nagyon sikeresen lépett be az üzletágba, ahol nem csak a kommunikációja és a marketingje volt egyedülálló, hanem az értékesítési stratégiája is. (Országos szinten értékesített online, offline pedig olyan új értékesítési csatornákat vett igénybe ahol eddig ilyen típusú termékeket nem forgalmaztak.) A vállalkozás sikerét és kiváló stratégiáit, üzleti modelljét a legjobban az mutatja meg hogy nem csak hazánkban, hanem Nyugat-Európai szinten is nagyon nagy sikereket ért el a vállalkozás.

Hivatkozások

- [1] Barakonyi K. (1999): Stratégiai Tervezés. Nemzedékek tudása tankönyvkiadó Zrt.
- [2] Internet-2: II. Szentendrei Édes Ünnep. <http://szentendre.hu/ii-szentendrei-edes-unnep/>
- [3] Cocoabarometer (2015): Cocoabarometer 2015. http://www.cocoabarometer.org/Download_files/Cocoa%20Barometer%202015%20Print%20Friendly%20Version.pdf Letöltve: 2016. szeptember

- [4] Csath M. (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, pp. 92-151.
- [5] Csath M. (2012): Üzletimodell-innováció. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, pp. 18-50
- [6] Domák G. (2015): Mardo működési modellje, szerepe az ellátási láncban. Mélyinterjú Domak Gáborral. - 2015. márciusa
- [7] Fawcett, S. E. - Ellram L. M.- Ogden J.A. (2013): Supply Chain Management: Pearson New International Edition: From Vision to Implementation. Pearson; 1 edition, p. 528
- [8] Gagnon, S. (2003): E-business model innovation and capability building. World Institute for Development Economics Research No. 40. pp. 1-3.
- [9] Hajós L., Pakurár M., Berde Cs. (2007): Szervezés és Logisztika. DE AMTC AVK, http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/28-Szervezes_es_logisztika.pdf
- [10] Internet-1: Üzleti model. Controlling tanácsadó egyesület <http://www.cte.hu/cte/uzleti-modell>
- [11] Internet-3: Cargill, Magyarország hírlevél. <http://www.cargill.hu/wcm/groups/public/@csf/@hungary/documents/document/na3025398.pdf> Letöltve: 2016. szeptember
- [12] Kozma T., Pónusz M. (2016): Az ellátásilánc-menedzsment elmélete és gyakorlata - alapok: Alapösszefüggések a hálózati versenyelőnyök és értékláncok mentén. Gyöngyös: Károly Róbert Kutató-Oktató Közhasznú Nonprofit Kft., 181 p.
- [13] Kozma T., Tóth R. (2016): Az ellátási lánc menedzsment kontrolling szerepe a versenyképesség fokozásában. Logisztikai Trendek és legjobb gyakorlatok. Szolnok: BI-KA logisztika Kft, 2016. április. Pp. 11-14.
- [14] McKeller, J. M. (2014): Supply Chain Management Demystified. 1st Edition, McGraw-Hill Education – Europe, p. 272
- [15] Mélyinterjú 1 (2016) "Csoki Mámor" működési modellje, ellátási láncban betöltött szerepe. int. alanya Cégtulajdonos. - Szentendre, 2016. 10 24.
- [16] MTI (2014): Mitől kézműves a kézműves élelmiszer? <http://www.egeszsegtukor.hu/ferfitukor/mitol-kezmuves-a-kezmuves-elelmiszer.html>. Letöltve: 2016. szeptember
- [17] Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2002): An e-Business Model Ontology for modelling e-Business', 15 th Bled Electronoc Commerc Conference. E-Reality: Constructing the e-Economy (June): 1-11.

- [18] Paksi J. (2013): Hova tűntek a legjobb magyar csokoládék. http://vedjegy.blog.hu/2013/02/19/hova_tuntek_a_legjobb_magyar_csokoladek, Letöltve: 2016. 02 19. -
- [19] Pap Z. (2016): Zangio működési modellje, értékláncban betöltött szerepe Mélyinterjú Pap Zoltánnal, 2016. 10 19.
- [20] Porter M. E. (1980): Competitive Strategy. Division of Simon & Schuster Inc., New York
- [21] Reicher R. Rácz G. (2012) LOHAS témák megjelenése az offline és online magazinokban GAZDASÁG ÉS TÁRSADALOM 2012:(3-4) pp. 36-51.
- [22] Reicher R. Szeghegyi Á. (2015): Factors Affecting the Selection and Implementation of a Customer Relationship Management (CRM) Process ACTA POLYTECHNICA HUNGARICA 12:(4) pp. 183-200.
- [23] Salamonné H. A. (2000): Jövőkép és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó
- [24] Salamonné H. A. (2010): Kis- és középvállalkozások menedzsmentje, egyetemi jegyzet, Gödöllő
- [25] Sommeregger C. -Wildenberg M. (2016): Keserédes csokoládé. Mi rejlik a nemzetközi csokoládé ipar mögött? http://supplychainge.org/fileadmin/reporters/hu_files/keseredes_csokolade_vegso.pdf, Letöltve: 2016. szeptember
- [26] Szegedi Z.- Prezenszki J. (2003) Logisztika Menedzsment. Kossuth Kiadó Budapest
- [27] Vecsenyi J. (2009): Kisvállalkozások indíttatása és működtetése. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. pp. 97-106
- [28] Velencei J. (2014): Embervezényelt folyamatok: a tudásmegosztók fukarsága. In: Nagy I. Z. (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: IV. tanulmánykötet. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 337-346. <https://ideas.repec.org/h/pkk/vf2104/337-346.html>

A gyermekvállalási hajlandóság vizsgálata a gyermek felnevelésével járó többletköltség tükrében

Szabó Gyöngyi

Egyetemi hallgató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
gyongyi.szabo7@gmail.com

Abstract: Számos kutatás, statisztikai adat támasztja alá, hogy hazánkban a népesedési mutatószámok folyamatos csökkenése súlyos következményeket hordoz magában a jövőre nézve. Míg a világ a túlnépesedéssel küzd, addig Magyarországra a népességfogyás és elöregedő társadalom a jellemző. Ennek okai komplexek, de talán az egyik legkiemelkedőbb közülük a hazánkban uralkodó negatív gyermekvállalási kedv. Az új családtag érkezésével együtt járó boldogságot beárnyékolja a gyermekvállalással kapcsolatban felmerülő költségek nagysága, melyek rövid és hosszú távon egyaránt megterhelik a család költségvetését. Tanulmányomban egy primer kutatás keretein belül keresem a választ arra, hogy a magyar társadalomban a gyermekvállalási hajlandóságot befolyásolja-e a gyermek felnevelésével járó többletköltség.

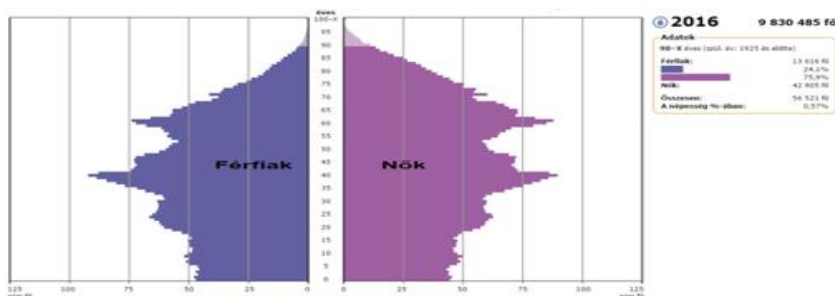
Kulcsszavak: gyermekvállalási hajlandóság, demográfia, boldogság

1 Demográfia körkép Magyarországon

„Egy ország népesedési helyzete alapvetően a múltjában gyökerezik, demográfiai jövőjét pedig erősen meghatározza a történetileg kialakult jelen. A magyar népesség fejlődése olyan történelmi utat járt be, amely során egy kiegyensúlyozott korösszetételű és létszámban alapvetően gyarapodó népességből egy fokozatosan elöregedő és lélekszámban fogyó népesség lett.” (Társadalmi Helyzetkép, 2010)

Napjainkban országuk népesedési helyzete válságos állapotban van. Népességünk száma több, mint 30 éve folyamatos csökkenést mutat, de az intrinsic¹ népességfogyás már ennél is korábban megjelent társadalmunkban. Demográfiai öregedésünket a termékenység csökkenése és a társadalom korösszetételének eltolódása az idősebb korosztály felé okozza.

¹ Jelentése: benne rejlő



1. ábra

Magyarország népességének száma nemek és életkor szerint, 2016. január 1-én

Forrás: KSH, interaktív korfa, 2017

Népességünk száma 2016. január első napján egy kicsivel több, mint 9.830 ezer fő (1. ábra), amely 30 ezerrel kevesebb, mint a megelőző évben volt. Hazánkban 1981 óta folyamatosan csökken a társadalom, ez a tendencia kezdetben csak lassabb mértékben emelkedett, aztán közel húsz évvel később a folyamat felgyorsult és a kilencvenes évek végére elérte a mélypontját.

A lélekszám mérésére a termékenységi arányszám mutató² használatos, melynek ideális esetben 2,1 fölötti értéket kell mutatnia. Ez az érték megmutatja, hogy a születendő gyermekek száma pótolja-e a szülők nemzedékét, azaz a népesség utánpótlása, a társadalom újratermelődése mennyire van biztosítva. A 2. ábra adatait vizsgálva megállapítható, hogy 2015-ben ez a szám 1,44. Ugyan ez a szám folyamatosan emelkedik 2012 óta, de sajnos ez még mindig nem elegendő (Dr. Vukovich, 2016).

Társadalmunk női tagjainak száma, gyermekvállalási magatartásuk, azaz termékenységük határozza meg az évenkénti születésszámot. 2015-ben a szülőképes korú nők arányszáma kisebb fokú visszaesést mutat a születések számával szemben. Új trendként megfigyelhető a fertilitási³ ráta emelkedése, azonban a született gyermekek száma így is csak elenyésző emelkedést mutat.

² Azt mutatja meg, hogy egy nő élete során hány gyermeket hozna világra, amennyiben az adott év termékenységi viszonyai tartósak lennének.

³ Jelentése: termékenységi ráta

| Megnevezés | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Népesség száma, ezer fő ^{a)} | 9 909 | 9 877 | 9 856 | 9 823 |
| Eltartottsági ráta, % ^{b)} | 46,2 | 47,0 | 47,9 | 48,8 |
| Öregedési index, % ^{c)} | 118,9 | 121,5 | 123,6 | 126,1 |
| Ezer lakosra jutó | | | | |
| élveszületés | 9,1 | 9,0 | 9,3 | 9,3 |
| halálozás | 13,0 | 12,8 | 12,8 | 13,4 |
| természetes szaporodás, fogyás (-) | -3,9 | -3,9 | -3,5 | -4,1 |
| Teljes termékenységi arányszám | 1,34 | 1,34 | 1,41 | 1,44 |

^{a)} December 31.

^{b)} A gyermekkorú (0–14 éves) és az idősebb népesség (65 éves és idősebb) a 15–64 éves népesség százalékában, december 31.

^{c)} Az időskorú népesség (65 éves és idősebb) a gyermekkorú népesség (0–14 éves) százalékában, december 31.

2. ábra

Összefoglaló demográfiai adatok 2012-2015 között

Forrás: KSH, Magyarország, 2016

Magyarország másik nagy demográfiai kihívása az öregedés. Évenként egyre magasabb létszámmal növekszik a legidősebb, azaz a 80 év felettiek száma, melyet az idősebb korcsoportok (65 év feletti) népességén belüli arányának növekedése és a születéskor várható élettartam emelkedése eredményez. A 2. ábra adatai is alátámasztják, hogy 2015-ben az öregedési index 126,1%, mely egyértelmű növekedést mutat az előző évek adataihoz képest.

Harmadsorban pedig, gondot okoz a fiatalok számának és arányának csökkenése társadalmunk összetételében. 2016 év elején az öregedési index adatai szerint 126 időskorú személyre száz gyerekkorú jutott.

Mindhárom jelenség a rendszerváltásunk óta jelen van társadalmunkban, népességünk előregeredését eredményezik, és társadalmi ellátórendszerünket nehéz kihívások elé állítja, mindezek mellett a csökkenő arányú aktív korosztályra is jelentős eltartási teher nehezedik. A fentebb vázolt demográfiai tendenciák mellett az új generáció munkaerő-piaci megjelenése is tovább árnyalja a képet (Csehné et al., 2017).

2 A gyermekvállalás, mint közgazdasági értelemben vett boldogság

A gyermekvállalást évszázadokon át a boldogság forrásának, az élet értelmének tartották, és nincs ez másképp napjainkban sem. De vajon mi is az a boldogság?

Filozófusok, pszichológusok, szociológusok, közgazdászok foglalkoznak a boldogság elméletével, ennek következtében számos boldogságfelfogással találkozhatunk a szakirodalmakban. Általánosságban négy megközelítésben használatos a boldogság kifejezés, mint az elégedettség az élettel, a legnagyobb öröm tapasztalata, a sikeresség és a legmagasabb jó birtoklása (Havasi, 2009).

Az ókori görögök idejében a boldogságot a szerencsével azonosították, mely később az élvezettel vált egyenlővé (Tatarkiewicz, 1976).

Demokritosz (1996) így fogalmaz az élettel való általános elégedettségről: „A lelki derű a gyönyörben való mértéktartás és harmonikus élet folytán lesz az ember osztályrésze... a lehetséges felé kell figyelmünket fordítani, s a meglévővel megelégedni... Sem a test, sem a vagyon nem teszi boldoggá az embereket, hanem az egyenesség és sokoldalú értelmesség.” Véleménye szerint a boldogságot a külső körülményeken kívül a szerencse és az ember tudata is befolyásolja.

Csikszentmihályi (1997) a boldogság kutatásával kapcsolatos eredményeit „Az áramlat” című könyvében osztja meg az olvasóival. Úgy véli, hogy a boldogságot önmagáért keressük, a céljaink fontosságát pedig abban látja, hogy majd azok elérése fog minket boldoggá tenni. Kutatási eredményei azt bizonyítják, hogy a legszebb élményeink aktív állapotban érnek el minket, melyek nem is biztos, hogy kellemesek számunkra az adott pillanatban. A tökéletes élményt használja a tapasztalatainak leírására, mely nem más, mint a „flow” érzés, azaz amit csinálunk, annyira feldob minket, hogy minden mást észre sem veszünk. Ezt az érzést nemtől, kortól, földrajzi helytől függetlenül ugyanúgy írják le a vizsgálata alá vont célszemélyek.

Közgazdasági tekintetben, a liberalizmus atyjaként, és az utilitarizmus⁴ atyjának tanítványaként is ismert John Stuart Mill munkásságából érdemes vizsgálni a boldogság kérdéskörét. A Mill által megfogalmazott hasznosság elmélet (csakúgy, mint a szabadságról vallott nézete) a mai napig uralja a közgazdászok gondolkodását. A haszonelvűséget Epikurosz a fájdalommentességgel együtt járó élvezettel azonosítja, amit egyébként Mill mestere (Jeremy Bentham) a legnagyobb boldogság elvének nevez.

Mill úgy véli, hogy a boldogság nem más, mint a létezés önkívületi állapota, melynek alapja az élettől való elvárásunk, és amit az élet valóban adni tud. Ezt legfőképp a kevés és átmeneti fájdalom, és a többféle – legfőképp aktív – élvezet

⁴ Az utilitarizmus célja: „A lehető legnagyobb boldogság a lehető legtöbb ember számára”

adja. Az állam megfelelő társadalmi berendezkedése és a családok nevelési hatékonysága szükséges Mill szerint ahhoz, hogy ezt mindenki meg tudja élni.

A klasszikusok után a boldogság kérdésének közgazdasági kutatásait felváltotta a hasznosság kérdésének elemzése, azonban a boldogsággal összefüggő bizonyos tételek így is bekerültek a közgazdaságtanban. Duesenberry és Marx például rámutatott, hogy a relatív jövedelem hatással van az elégedettségre. Példájuk szerint, ha a környező házak egyformák, akkor teljesen mindegy, hogy a ház kicsi vagy nagy, tulajdonosa megfelelőnek fogja azt érezni. Azonban, ha egy palota épül közéjük, akkor az elégedettség érzése csökkenni fog. (Easterlin, 2003).

Később megjelentek közgazdasági tanulmányok, melyek a boldogság és a jövedelem kapcsolatát voltak hivatottak vizsgálni. Számos szakirodalomban olvasható, hogy a növekvő vagyon ellenére stabil, vagy hanyatló irányt mutat az egyén elégedetlenségi szintje. Később ezt a jelenséget a „boldogság paradoxai” elnevezéssel illették. Több kutatás is alátámasztja, hogy adott országon belül a magasabb jövedelmű válaszadók magasabb boldogságszintről számolnak be, de maga a boldogságérzet tapasztalt növekedése a jövedelem növekedésével csökkenő mértékű, vagyis érvényesül a csökkenő határhaszon elve (Ahuvia-Freidman (1998), Di Tella et al. (2001), Diener – Fujita (1995).

Veenhoven (1996) kutatásainak eredményei azt mutatják, hogy a demográfiai változók (nem, foglalkozás, jövedelem) 10%-át teszik ki az egyének boldogságszintjeiben található különbségeknek, míg az élet események – mint például a gyermekvállalás – az ausztrál vizsgálódások szerint a különbségek 35%-áért felelősek.

Életünk során pozitív és negatív életesemények, élettapasztalatok érnek minket. Az utilitaristák a pozitív életeseményeket örömknek, míg a negatívakat fájdalomnak nevezik. Az egyszerű napi tevékenységeinket szintén az életeseményeink közé sorolhatjuk, de vannak kiemelten fontos életesemények is, mint például a gyermekvállalás.

Tényként kezelendő, hogy a gyermek érkezése teljesen átrendezi a család életét, megváltozik a fontossági sorrend és természetesen a gazdasági döntések is más megvilágításba kerülnek. Azonban a boldogság, amit az új családtag érkezése vált ki, semmihez sem fogható, ezek a terhek csak beárnyékolják annak szépségét. A családokra nehezedő terhek már a várandótság előtt és alatt is jelentkeznek. A Bezzeganya.hu által készített, közel ezer fős felmérés szerint 2014-ben majdnem másfélmillió (lakás-, és autóvásárlás nélkül is több, mint félmillió) forintot költöttek a családok gyermekvállalással kapcsolatban, pedig a gyermek még csak alig született meg. Mindezek tükrében mutatom be kutatásom eredményeit.

3 Anyag és módszertan

Kutatásomban arra keresem a választ, hogy Magyarország lakossága miként viszonyul a gyermekvállaláshoz a gyermek felnevelésével járó költségek viszonylatában. Kutatási hipotézisem, hogy a gyermekvállalási hajlandóságot befolyásolja a gyermek felnevelésével járó többletköltség. Tanulmányomban nem elegendő a tapasztalati valóság feldolgozása, mert az a túláltalánosítás, a szelektív észlelés, a hozzáköltés – mint a tapasztalati valóság természetes velejárói –, az eredmény torzulását eredményezi, ezért szükséges azt a konszenzuális valósággal alátámasztani. Ebben segítségemre a módszeres, tudományos adatgyűjtés volt. Az ehhez használt kérdőívet⁵ elektronikusan és papíralapon összesen 105 fő töltötte ki. A primer kutatás során a kérdőívvel a magyar lakosság került megcélózásra, nemre és korra való tekintet nélkül. A kiválasztott sokaságból a válaszadók véletlenszerűen kerültek be a kitöltők közé. A kérdősor biztosítja az anonimitást, terjesztése több közösségi portálon, családban, ismerősök között történt, kitöltése önkéntes volt. A tanulmány sokasága nem reprezentatív, azonban a kapott válaszok elemzése alkalmas következtetések levonására.

A kérdőív fő témája az állam családtámogatási eszközeinek vizsgálata, és összehasonlítása más EU-s tagállamok rendszerével. A kérdősor 30 kérdést tartalmaz több témakörre bontva, mint például a családtámogatási formákkal kapcsolatos kérdéskör, családbarát munkahelyekkel foglalkozó kérdések, vagy a GYED extrával foglalkozó részek. A kérdések összefüggőek, de önmagukban is relevánsak, a kutatási témára specializáltan kerültek megfogalmazásra.

A tanulmány alapja a valamivel, több mint száz fő által kitöltött kérdőívből kinyert empirikus adathalmaz. A papíralapú kitöltések rögzítésre kerültek az online felületen, így az adatok már egy közös adatállományba kerültek, melyet az Excel táblában történő kódolás és ellenőrzés követett. Az így rendelkezésre álló adatok elemzését az SPSS program segítette.

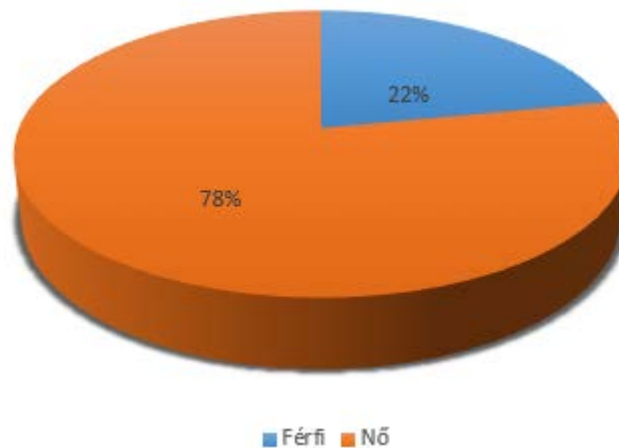
Az elemzések során keresztábrákat használok, amikben két változó összefüggéseit vizsgálom. Az eddig gyűjtött minta száma alacsony, így a Pearson-Chi-négyzet próba (a nominális változók hipotézis-vizsgálatának módszere), vagy a faktoranalízis nem ad használható eredményt a kutatásomhoz.

Jelen tanulmányban a kutatási hipotézisemhez szorosan kapcsolódó 30. kérdés és válasza kerül bemutatásra a nem és a jövedelmi helyzet viszonylatában. A kérdésben a „gyermek az élet legdrágább ajándéka” állításhoz két kijelentés tartozik, és a válaszadónak a hozzá közelebb állót kellett megjelölnie. Ennek a

⁵ Az Óbudai Egyetem 2016/2017 tavaszi Tudományos Diákköri Konferencián részt vevő, Az állam családtámogatási eszközeinek vizsgálata és összehasonlítása más EU-s tagállamok rendszereivel című, Dobra Petra - Szabó Gyöngyi szerzőpáros tudományos dolgozatában használt kérdőív

kérdésnek a feltevésével arra keresem a választ, hogy a lakosság miként viszonyul a gyermekvállalás kérdéséhez, ezáltal következtetés tudok levonni, hogy valóban befolyásolja-e gyermekvállalási hajlandóságukat a gyermek felnevelésével járó költségtöbblet.

A minta demográfiai összetételét tekintve 22% férfi és 78 % nő adott választ a kérdésekre (3. ábra). A válaszadók majdnem egynegyede férfi, amely örvendetes, hiszen az ő válaszuk is hatással van a kutatási hipotézisemre. Az alacsony részvételük pedig annak tudható be, hogy a nőkkel szemben a férfiak válaszadó hajlandósága kisebb, másrészt pedig a családdal kapcsolatos „dolgok” mai társadalmunkban még mindig inkább a női szerepkörhöz tartoznak, így a férfiak kevésbé érezték magukénak a kutatási témát.

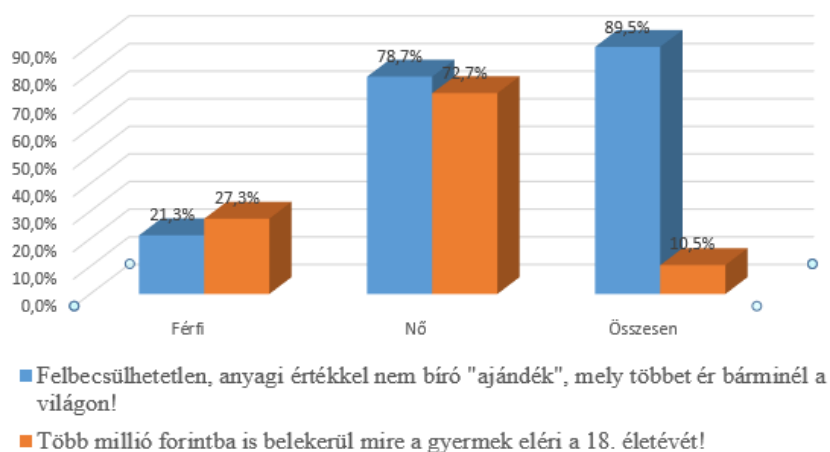


3. ábra

A kérdőívet kitöltők megoszlása nemek szerint

Forrás: Dobra – Szabó TDK, 2017

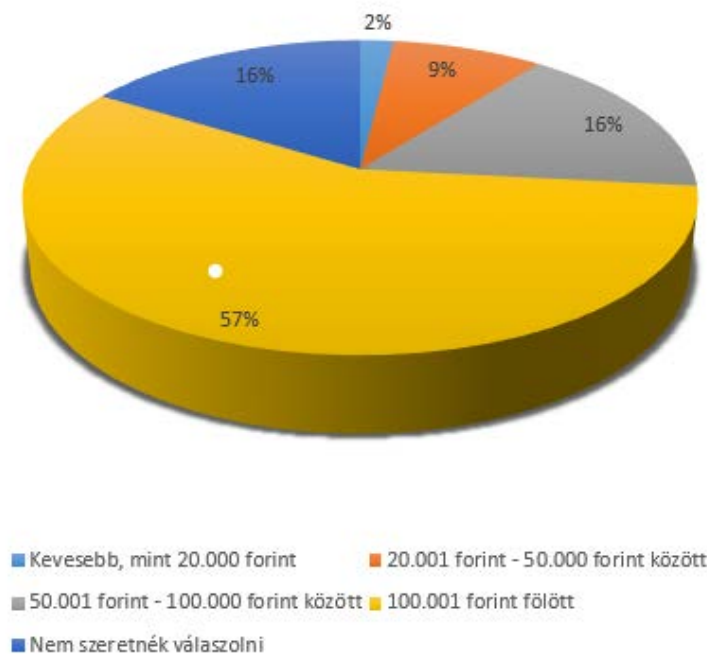
A nemenkénti megoszlást mutató 4. ábráról leolvasható, hogy a két állítás férfi és nő közötti megoszlása szinte azonos. Ami meglepő, hogy a több millió forintba is belekerül a gyermek, mire betölti a 18. életévet válaszadók között 7,27 %-a hölgy. Ez azért érdekes, mert a pár nemzedékkel korábbi társadalmi megítélés szerint egy nő legfőbb feladata az életben a gyermek vállalása, és világra hozatala. A világ változik, ezáltal a gyermekvállalás is új dimenzióba került és napjainkra már inkább a költségek átgondolása után jut el a gyermekvállalási fázisba a család. A férfiak szinte egyforma arányban (21,3%, 27,3%) választottak a két állítás között. Ami viszont örvendetes, hogy a válaszadók közel 90 %-a mondta azt, hogy számára a gyermek felbecsülhetetlen. Ebből következik, hogy gyermekvállalási hajlandóságot elenyésző (10,5 %) értékben befolyásolja csak a gyermek felnevelésével járó költségtöbblet.



4. ábra
Nemek szerinti megoszlás a két állítás viszonylatában

Forrás: Saját szerkesztés, 2017

A válaszadók jövedelmi helyzetének megismeréséhez a 10-es kérdését szükséges elemezni, mely a háztartásban az egy főre jutó nettó jövedelemre fókuszál. A kérdezési hajlandóság megtartásának érdekében biztosításra került a „Nem szeretnék válaszolni” opció lehetőség is, mellyel a kitöltők 16%-a élt. Legnagyobb elemszámmal a havi 100.000 forint feletti kategóriából érkeztek válaszok, ami több, mint a minta felét (57%) adták ki. Ezt az 50.001 – 100.000 forint közöttiek követték 16%-ban, majd a 20.001 – 50.000 forint közötti kategória következett a maga 9 %-ával. Legkisebb arányban, azaz mindössze 2%-ban a havi 20.000 forintból gazdálkodó személyek vettek részt a kitöltésben (5. ábra). Pozitívan értékelendő, hogy minden jövedelmi helyzet megmutatkozik, mert feltételezem, hogy a család pénzügyi helyzete befolyásolja a gyermekvállalást.



5. ábra

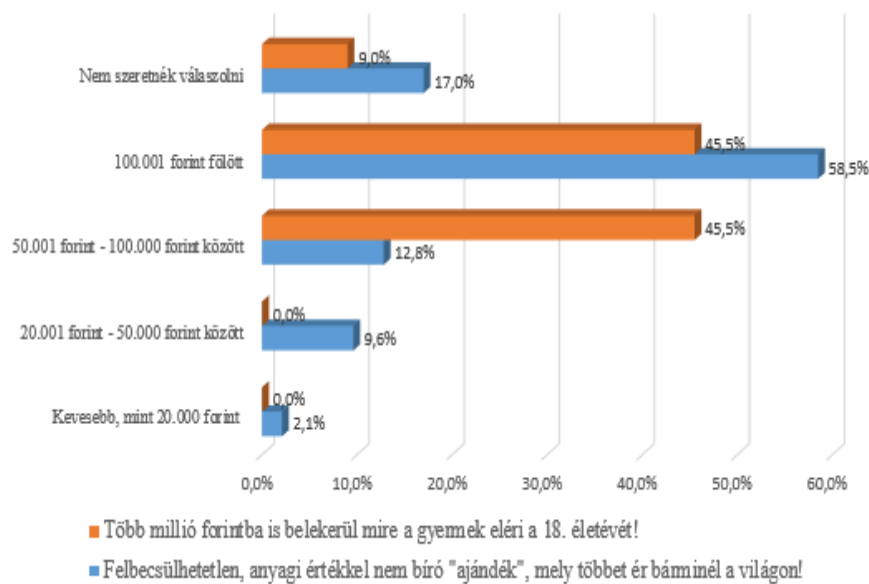
A kérdőívet kitöltők megoszlása jövedelmi helyzet szerint

Forrás: Dobra – Szabó TDK, 2017

A 6. ábra meglepő eredményeket mutat, legfőképpen a két legmagasabb jövedelmi kategóriába eső válaszadók 45,5 %-a mondta azt, hogy a gyermek 18. életévéig több millió forintot is rá kell költeni a felneveléséhez. Az 50.001 – 100.000 forint közötti egy főre eső jövedelmű családok alig 10%-a tekint úgy a gyermekre, mint anyagi értékkel nem bíró ajándékra. Ez mindenképpen azt mutatja, hogy a gyermekvállalás tervezésénél ezek a családok mérlegelik az ezzel kapcsolatban rájuk nehezedő kiadásokat.

Az alacsony jövedelemmel rendelkező családok egyöntetűen válaszolták azt, hogy számukra a gyermeknek nincs pénzben kifejezhető értéke. „Az valóban megfizethetetlen, hogy a kicsi lázas arcát letöröljük, félelmeit mesével elűzzük, együtt tanuljuk vele a matekot és a történelmet, fuvarozzuk iskolába, különórákra, vagy áhítatosan hallgatjuk kezdő zenei produkcióit. De mindez anyagi teher is, még ha vannak is bizonyos kedvezmények a számukra. A magasan képzett gyermekek felnevelése komoly humántőke-befektetés.” (Botos, 2010). A jövedelemkategóriák közötti eltérést mindenképpen az eltérő pénzügyi kultúrával lehet magyarázni. Az okok mélyebb megértéséhez egy szekunder kutatás tudna segítséget nyújtani. Összességében a 6. ábra alapján elmondható, hogy többségben

vannak azok a válaszadók, akik az állítások közül azt választották, hogy a gyermek felbecsülhetetlen, anyagi értékkel nem bíró ajándék. Ebből egyértelműen következik, hogy a lakosság hozzáállása pozitív a gyermekhez, az anyagi megközelítésnek minimális hatása van a gyermekvállalási hajlandóságra.



6. ábra
Jövedelmekategóriák szerinti megoszlás a két állítás viszonylatában

Forrás: Saját szerkesztés, 2017

Összegzés

Kutatásom céljaként azt tűztem ki, hogy megvizsgáljam a magyar társadalom gyermekvállalási hajlandóságát, a gyermek felnevelésével járó többletköltségek viszonylatában. A csökkenő születésszám, a társadalom fogyásának és elöregedésének okai összetettek, de ezek közül kiemelhető az alacsony gyermekvállalási kedv. Abban szinte mindenki egyetért, hogy a gyermekvállalás – többek között - anyagi kérdés is. A tanulmányból kinyert adatok a hipotézisemet csak részben igazolták vissza. A kutatás elemzése rámutatott, hogy még ha elenyésző hányadban is, de voltak válaszadók, akik úgy vélik, hogy több millió forintba is belekerül, mire a gyermek eléri a 18. életévét. Ebből a válaszból az következik, hogy gyermekvállalás előtt ezek a családok mérlegelik a gyermek

felnevelésével rájuk nehezedő kiadásokat, vagyis befolyásolólag hat rájuk a megnövekedett költségteher.

Mind az államnak, mind az egyénnek be kell látnia, hogy a gyermekvállalással a népesség fogyása megállítható, még ha a gyermek felnevelése többletköltséget is ró a háztartásra. Ezekből a megnövekvő kiadásokból kell kivennie részét az államnak, enyhítve a gyermekvállalással kapcsolatos családi terheket. Hazánkban egy hosszú távon is működő, jól átgondolt népesedéspolitika kialakítására, bevezetésére van szükség, mely segíthet a népesség számának növekedésében. Ezzel egyidejűleg pedig a társadalom tagjainak is változtatniuk kell gyermekvállalási hajlandóságukon, mert ők így tudnak hozzájárulni népességfogyásunk megállításához. Demográfiai helyzetünk és azok előrejelzéseit figyelve Magyarország az utolsó óráit kezdi meg a hatékony megoldás megtalálásában, mert ezek hatásai csak hosszú távon mutatkoznak meg.

Felhasznált irodalom:

- [1] Botos, K. (2017): „A nagy család nem probléma, hanem megoldás” <http://nepesedes.hu/drupal/node/284> 2017.05.09-i letöltés
- [2] Csehné Papp I. , Varga E. , Szabó K. , Szira Z. , Hajós L. (2017): The appearance of a new generation on the labour market. ANNALS OF FACULTY OF ENGINEERING HUNEDOARA - INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING 15:(1) pp. 123-130.
- [3] Csikszentmihályi, M., (1997): Flow: az áramlat: a tökéletes élmény pszichológiája, Akadémiai Kiadó, Budapest
- [4] Demokritosz (1996): Etikai jellegű töredékek. In: Görög gondolkodók 2. Kossuth Budapest
- [5] Dobra, P. – Szabó, Gy. (2017): Az állam családtámogatási eszközeinek vizsgálata és összehasonlítása más EU-s tagállamok rendszereivel című, TDK dolgozat, Óbudai Egyetem
- [6] Dr. Vukovich, G. (2016): Magyarország 2015, KSH, Budapest
- [7] Easterlin R., (2003): Explaining Happiness. PNAS, 10 (19) p. 11176-11183.
- [8] Frey, B. – Stutzer, A. (2002): Happiness and Economics, Princeton University Press, Princeton and Oxford
- [9] Gábos, A., Gál, R., Keller, T. (2007): A gyereknevelés költsége és a társadalmi kompenzáció, TÁRKI, Budapest
- [10] Havasi, V. (2009): Az értékrend és az életminőség összefüggései, Debreceni Egyetem, p. 35-60.
- [11] <http://bezzeganya.reblog.hu/masfel-millio-forintba-kerul-egy-gyerek-a-megszuleteseig> 2017.05.09-i letöltés
- [12] <https://www.ksh.hu/interaktiv/korfak/orszag.html> 2017.05.09-i letöltés

- [13] KSH (2010): Társadalmi Helyzetkép, KSH, Budapest, 1. o.
- [14] KSH (2012): A gyermekvállalás társadalmi – gazdasági háttérének területi jellemzői, KSH, Budapest
- [15] Mill, J. S. (1980): A szabadságról. Haszonelvűség, Helikon, Budapest
- [16] Tatarkiewicz, W. (1976): Analysis of Happiness, PWN, Warszawa
- [17] Veenhoven R., (1996): The study of Life-Satisfaction. In: Saris W. E. – Veenhoven R., - Scherpenzeel A., Bunting B., (eds.): A Comparative Study of Satisfaction with Life in Europe, Eötvös University Press, Budapest

Nyugdíjbiztonság lehetőségei - Öngondoskodás szerepe életünkben

Szabó Zsolt Mihály

Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola,
zsolt@tamiyaryu.hu

Absztrakt: Az Európai Unió tagállamait veszélyeztető társadalmi változások egyik legjelentősebbike a népesség nagyfokú öregedése, és ennek jelenlegi és várható hatása a gazdaságokra. Magyarországnak az Európai Unió tagállamaihoz hasonlóan népessége nyagmértékben öregszik, és ennek hatásaként különböző kihívásokkal kell szembenéznie, melyek közül a legfontosabbak az egészségügyi rendszer, társadalombiztosítási- és nyugdíjrendszer, és az adórendszer átalakítása. Az említett gazdasági és társadalmi kihívások hosszú távú kormányzati stratégiákat követelnek meg, mely stratégiákat valamilyen módon modellezni, tesztelni, ellenőrizni szükséges. Az Európai Unió fejlett országaiban már régóta alkalmazzák mikroszimuláció módszertanát, mely hazánkban is egyre népszerűbb az intézkedések hatásainak ellenőrzésére. A tanulmány három részből áll. Első része az Európai Unió népességének jelenlegi és jövőbeni alakulását mutatja be. A második rész a magyar nyugdíjrendszer pilléreit és a nyugdíjmodellezés eredményeit mutatja be. A harmadik része az „Öngondoskodás szerepe életünkben” című kutatási projekt elméleti alapjait és eredményeit foglalja össze.

Kulcsszavak: öregedő társadalom, nyugdíjbiztonság, nyugdíjrendszer modellezése, öngondoskodás

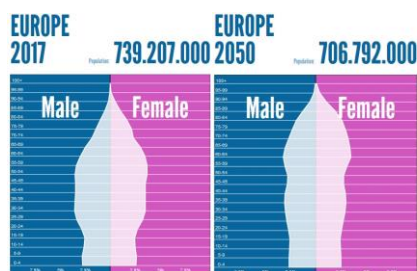
1 Bevezetés

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 (Augusztinovics, 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 (Samuelson, 1958). 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 (Holtzer, 2010). A népesség

ugyanis a gazdasági térszerkezet fontos eleme, mivel termelőerőt képez (Borzán, 2014).

2 Európai Unió és Magyarország népességének jelenlegi és jövőbeni alakulása

A népesség kor szerinti eloszlását az úgynevezett korfán keresztül vizsgálhatjuk meg. Az 1. ábra, mely a Population Pyramids weboldal, mely a <https://populationpyramid.net> címen megtalálható előszámítását mutatja: Európa népessége valószínűleg csökkenni fog és az öregedő társadalom korfáját mutatja, így nagyfokú elöregedés várható az előszámítások alapján, melynek a hatása az európai országok nyugdíjrendszereinek fenntarthatóságát veszélyeztetheti hosszú távon, hasonlóan az Európán kívüli fejlett országokéhoz.

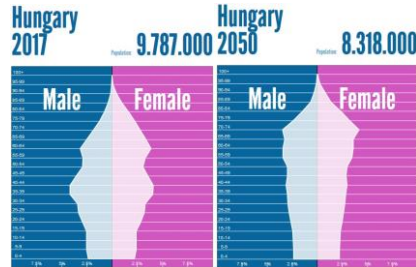


1. ábra

Európa népességének korfája 2017-ban és 2060-ban

Forrás: Population Pyramids, 2017

Az 2. ábra, mely a Population Pyramids honlap előszámítását mutatja: 2060-ra nagy valószínűséggel Magyarország korfája stagnáló népesség korfáját mutatja, hasonló módon az 1. ábrához, a fiatalok (gyermekkorúak: 20-25%) és a középkorúak aránya magas és közel azonos egymással, csak az idősebb korosztályoknál (10-15%) keskenyedik el a korfa.



2. ábra

Magyarország népességének korfája 2017-ban és 2050-ban

Forrás: Population Pyramids, 2017

Az 1. táblázat az Európai Bizottság tanulmánya szerinti (EPC, 2015) előszámításait mutatja, melyben az EU lakosság nagyfokú elöregedése várható, mivel a nők és a férfiak élettartama is várhatóan növekedni fog. Ez az elöregedés számos gazdasági és társadalmi jelenséget (problémát) hordoz magában. Nem csupán a nyugdíj rendszer stabilitását, de az idősek egészségi állapotát szem előtt tartó szociális rendszereket is át kell addig gondolni (Lazányi, 2016). Az előszámítások alapján a születések száma nem fog nagymértékben változni, sőt az 1. táblázat alapján stagnálás várható.

| | 2010 | 2050 |
|--|------------|------------|
| Nők esetén várható élettartam | 82,1 év | 89 év |
| Férfiak esetén várható élettartam | 76 év | 84,5 év |
| Születések száma | 1,5 | 1,6 |
| 15-64 év közötti munkaképes korosztály | 325 millió | 283 millió |
| EU nyugdíjkiadások {GDP %-ban} | 10,2 % | 12,5 % |
| Magyarország nyugdíjkiadások {GDP %-ban} | 10,4 % | 13,8 % |

1. táblázat

EPC előszámítások az Európai Unióra

Forrás: EPC, 2015

Az EU 15-64 év közötti munkaképes korosztály drasztikus változását mutatja és az aktív lakosság száma nagymértékben csökkenni fog. Továbbá az 1. táblázat alapján a nyugdíjkiadások várhatóan nőni fognak az EU tagállamaiban.

| | 2007 | 2010 | 2020 | 2030 | 2040 | 2050 | 2060 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|
| Népesség változása | 6.9 | 6.9 | 6.5 | 6.2 | 5.8 | 5.2 | 4,8 |
| Népesség változása (15-64 év közötti munkaképes korosztály) | 0.0 | -0.4 | -1.0 | -0.3 | -1.2 | -0.8 | -0.7 |
| Foglalkoztatottak változása (15-64 év közötti munkaképes korosztály) | -0.1 | 0.7 | -0.4 | -0.6 | -1.2 | -0.9 | -0,6 |

2. táblázat
EPC makrogazdasági előrejelzések Magyarországra
Forrás: EPC, 2015

A nyugdíjkiadások finanszírozása egyre nagyobb teher lehet az EU-országok kormányai és Magyarország kormánya számára is a jövőben az előrejelzések alapján (Holtzer, 2010). A 2. és 3. táblázatok alapján a makrogazdasági mutatók vagy stagnálnak vagy csökkenni fognak az előrejelzések alapján (EPC, 2015), továbbá a 4. táblázatok adatai alapján nyugdíjkifizetések nagy valószínűséggel nőni fognak, mely tovább nehezíti a költségvetés terheit és veszélyeztetik a magyarországi nyugdíjbiztonságát.

| | 2007 | 2010 | 2020 | 2030 | 2040 | 2050 | 2060 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|
| GDP növekedési üteme | 2,9 | 3,3 | 2,4 | 2,1 | 1,1 | 0,8 | 1,0 |
| Foglalkoztatás növekedési üteme | -0,3 | 0,8 | -0,2 | -0,6 | -1,0 | -0,9 | -0,7 |
| Foglalkoztatás termelékenységének növekedési üteme | 3,2 | 2,5 | 2,6 | 2,7 | 2,1 | 1,7 | 1,7 |

3. táblázat
EPC demográfiai előrejelzések Magyarországra
Forrás: EPC, 2015

A felosztó-kirovó nyugdíjrendszer fenntarthatóságának az alapja, hogy a keresőkorúak jóval többen legyenek, mint a nyugdíjkorúak, különben a rendszer egyensúlya felborul (Samuelson, 1958).

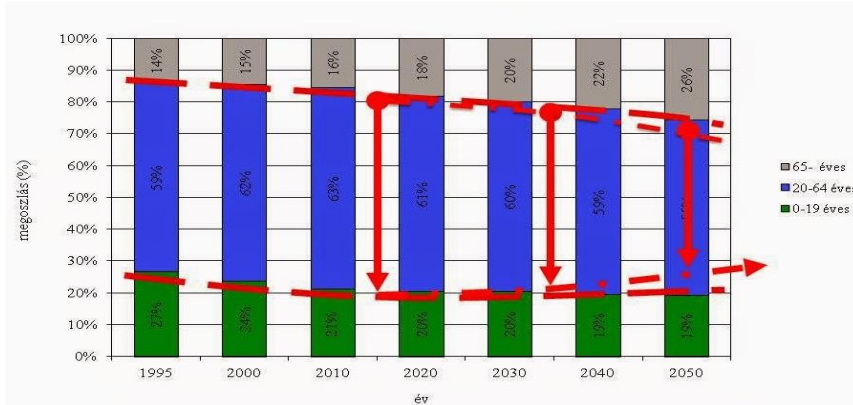
| | 2000 | 2005 | 2010 | 2020 | 2050 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|
| Nettó nyugdíjkiadások | 9,3 | 10,5 | 10,3 | 10,7 | 13,5 |
| Ebből: tb alapok kiadásai | 8,6 | 9,9 | 9,8 | 10,2 | 13,2 |
| Magánnyugdíj-pénztárak kiadásai | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,1 | 2,7 |
| Nyugdíjasok 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 |
| Vegyes rendszerben | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,2 | 2,0 |

4. táblázat

A nyugdíjkiadások alakulása Magyarországon a GDP %-ában

Forrás: KSH, 2015

A népesség elöregedése mellett másik nagy probléma az aktív népesség (15-64 év közötti munkaképes korosztály) számának alacsony aránya és a jövőbeni alakulása, melyet a 3. ábra szemléltet. Az 3. ábra alapján látható, hogy a foglalkoztatás átmeneti összeomlása, majd lassú és szerény javulása miatt 5 millió ember helyett jelenleg még mindig csak 4,1 millió ember dolgozik, miközben a nyugdíjasok száma 2 milliőről kb. 2,5 millióra nőtt. A hivatalos 4,1 millió foglalkoztatott jelentős része közmunkás, másik jelentős része külföldön fizeti az ottani társadalombiztosítási-járulékot (Holtzer, 2010).



3. ábra

Magyarország népességének várható korösszetétele

Forrás: KSH, 2015

A KSH előszámításai alapján a fiatalok és az idősök aránya nem megfelelő irányba fog változni, mivel az idősök száma növekedni fog és a munkaképes korúak száma csökkenni. Az 5. táblázat szerint a nyugdíjas korúak és dolgozó korúak aránya az 1970-es 22,4%-ról 2000-re alig nőtt, de 2050-re 47,7%-ra nőhet. Ami azt jelenti, hogy 1970-ben egy nyugdíjast öt dolgozó, addig 2050-ben már csak egy nyugdíjast két dolgozó befizetési fog eltartani (Simonovits, 2002).

| | 1970 | 1980 | 1990 | 2000 | 2010 | 2020 | 2030 | 2040 | 2050 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Nyugdíjas- és dolgozókorúak arány | 22,4 | 26,9 | 27,2 | 23,6 | 24,6 | 30,2 | 33,7 | 38,6 | 47,7 |

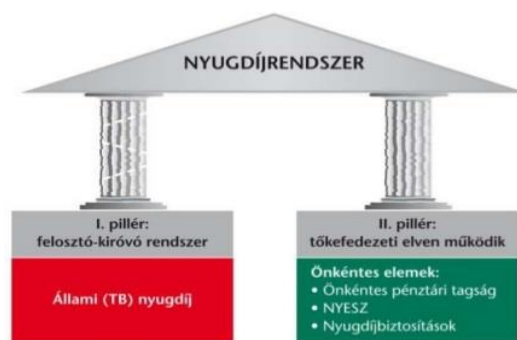
5. táblázat

A nyugdíjasok és a munkaképes korúak arányának alakulása Magyarországon

Forrás: KSH, 2002

3 A magyar nyugdíjrendszer pillérei és modellezési lehetőségei

A nyugdíjrendszerek hosszú távra szólnak és hatásuk és hosszú távon fejt ki hatását (Augusztinovics, 2014). A 4. ábra alapján, a magyar nyugdíjrendszer jelenleg két pilléren támaszkodik. Az I. pillér: az állami nyugdíjrendszer felosztó-kirovó módon működik és a II. pillér, mely tőkefedezeti elven működik (Novoszáth, 2014). A felosztó-kirovó módon működő nyugdíjrendszerrel a befolyó járulékokat nem tőkésítik, nem fektetik be, hanem abból fizetik ki az adott évben esedékes nyugdíjakat (Banyár, 2016). A felosztó-kirovó rendszer kényelmes és kellemes, amíg a népesség és a gazdaság növekszik (Samuelson, 1958). A jelenlegi kötelező tb-rendszert a következő alábbi három probléma terheli, melyek a magyar nyugdíjrendszer pénzügyi egyensúlyát hosszú távon fenyegetheti: társadalom öregedése, foglalkoztatás alacsony foka, járulékok részleges fizetése. A korábban ismertett demográfiai adatok szerint a népesség már régóta nem növekszik, a gazdaság növekedése megtorpant, és a nyugdíjkiadások pedig növekednek az előszámítások alapján (Holtzer, 2010, Mészáros, 2014, EPC, OECD, ONYF, 2015).



4. Ábra

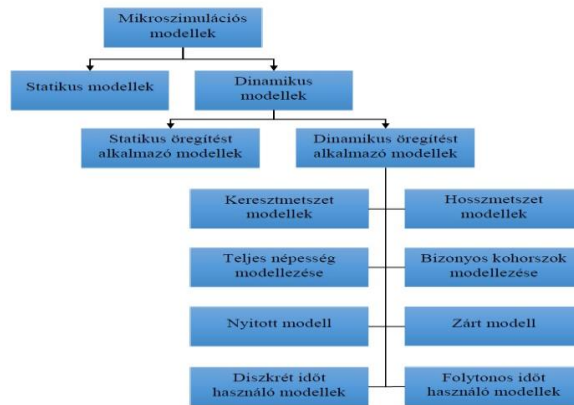
A magyar nyugdíjrendszer pillérei

Forrás: Uniqa, 2017

3.1 Állami nyugdíjrendszer modellezésének lehetőségei

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 egyensúlyát (Simonovits, 2002). Az előbbieket miatt mindenképpen az intézkedések hatásait vizsgálni szükséges és a választandó módszer lehet a mikroszimuláció. A nyugdíjrendszer hatásvizsgálata során alkalmazott mikroszimulációs modellek sok szempont szerint csoportosíthatók, az abszolút statikustól a teljesen dinamikusig, mely felbontást az 5. ábra szemlélteti (Dekkers, 2013, ONYF, 2015).



5. ábra

Mikroszimulációs modellek

Forrás: ONYF, 2015 [13]

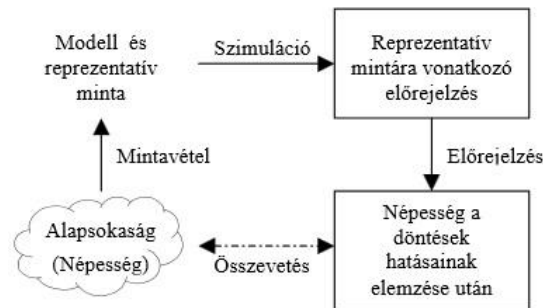
A mikroszimuláció esetén a modellezés az egyének, és háztartások szintjén történik, tehát ott, ahol a nyugdíjrendszer változásainak közvetlen hatásai megjelennek. Így modellezhetővé válnak a különböző jellemzők (például jövedelem, nyugdíjösszeg) megoszlásának időbeli változásai is. A nyugdíjszámítási feladat megkívánja az adatok hosszú távú előrejelzését, mely azt is jelenti, hogy 30-50 éves modellezésre kell felkészülni (például a számítások az USA-ban 75 évre (Simonovits, 2002), az EU-ban és Magyarországon 50-60 évre történik (EPC, OECD, ONYF, 2015)). A nyugdíjrendszerek hatásvizsgálata során általában az alábbi két mikroszimulációs modell használnak.

Statikus modellek: Statisztikai adatgyűjtésre alapozott nyugdíjmodellezés, ahol az ismert statisztikai sokaság adatait a számítógép segítségével az idő függvényében továbbírjuk. A vizsgált objektumok adatainak továbbírásához használhatók statisztikai és valószínűség-számítási eszközök. Az adott modellben feltett hipotézisek hatása a szimulációs eredmények hagyományos statisztikai elemzésével vizsgálható, és ennek figyelembevételével alapozhatók meg a stratégiai döntések (Gilbert-Troitsch, 1999, Holtzer, 2010).

Dinamikus modellek: Modelltípusok alapján történő mikroszimulációs számítások, ahol modelltípusokra koncentrálnak, ami azt jelenti, hogy az azonos kategóriába

sorolható halmazokat vezetik tovább. Így a számítási igény lényegesen kisebb, viszont egy nyugdíjrendszer hatásainak vizsgálatánál, mondjuk 50 éves előrejelzéskor problémák merülhetnek fel az új belépők kezelésével (Spadaro, 2007, Li, 2011, Dekkers, 2013, ONYF, 2015).

Általában dinamikus szimulációt alkalmaznak, ahol el kell készíteni a demográfiai modulokat (lásd 6. ábra) is, melyeknél hazánkban az állami statisztikai szolgálattól (KSH) lehet beszerezni a születési, a halálozási, a házasság és a válás valószínűségeit. A legfőbb demográfiai eseményekre, mint például a születés, halál a Népeségstudományi Kutató Intézetnek (NKI) vannak előrejelzései.



6. ábra

A mikroszimulációs modellezés folyamata
Forrás: Gilbert- Troitzsch, 1999, Molnár, 2004

A hazai demográfiai adatokkal ismeretében a népesség összetételének alakulását és annak hatását jelenlegi nyugdíjrendszerre és annak lehetséges jövőben alakulására ma már elfogadott módszer a mikroszimulációs modellezés alkalmazása, mely a statisztikai adatgyűjtésre alapoz és a demográfiai adatok idősoros elemzésére adnak lehetőséget (Holtzer, 2010, KSH, ONYF, 2015).

3.2 Önkéntes nyugdíjrendszer modellezésének lehetőségei

Napjaink közgazdaságtani gondolkodása túlmutat, a csupán a piac világát jelentő tudományterületeken és megjelennek benne az olyan emberi természettel foglalkozó tudományterületek, mint például a viselkedéstudomány, illetve a szociológia. Mondhatni a klasszikus hagyományokhoz fordul vissza, hiszen az első gondolkodók elemzéseinek keresztjében is az önuralom állt (Hámori, 1998). Az emberi természet alkotóelemei a közgazdasági gondolkodásmód részévé válnak és kölcsönhatásaik megváltoztatják azt.

Az ember egyrészt ésszerű, ez megmutatkozik a közgazdaságtan alapfeltevésében, amely esetben az ember a saját preferenciarendszere szerint hozza meg döntéseit. Vagyis az ember racionális viselkedése annyit, jelent, hogy a lehetőségeik közül a

számukra legjobbat választják (Fodor, 2013). Másrészt emocionális lények vagyunk. Az ötös táblázat mutatja, hogy tapasztalati oldalról indulva egyszerűen leírja az emberi személyiségvonásokat Raymond Cattell pszichológus, 16 faktor szerinti következtetése nem releváns sorrendben (lásd 6. táblázat).

| | |
|--|--|
| 1. tartózkodó – szívélyes | 2. bizalomteli – gyanakvó |
| 3. konkrét gondolkodású – absztrakt gondolkodású | 4. praktikus – fantáziadús |
| 5. túlérzékeny – érzelmileg stabil | 6. egyenes – titkolózó |
| 7. önálvető – uralkodó | 8. magabiztos – aggódó |
| 9. komoly – eleven | 10. hagyományszerető – kísérletező kedvű |
| 11. szabályok alól kibúvó – szabálykövető | 12. csoportember – önálló |
| 13. félénk – bátor | 14. hibátűrő – perfekcionista |
| 15. számító, haszonelvű – érzékeny | 16. nyugodt – feszült |

6. táblázat

A személyiség 16 faktoros leírása Cattell szerint

Forrás: Mirmics, 2006

A közgazdaságtan a társadalmi együttműködést vizsgálja, azokat a jelenségeket, amely az egyének költség-haszon alapú (önérdek) választásaiból adódnak (Heyne - Boettke - Prychitko, 2003). Ilyen társadalmi együttműködés például egy kormányzat, egy üzleti vállalkozás, vagy a tőzsde, amely érdekessége, hogy saját érdekeiket követő és egymásról kevés információval rendelkező egyének hozzák létre, mégis működő, azaz termelő egységet alkot, nem zűrzavart. A társadalmi-gazdasági rendszereket, mint a nyugdíjrendszert is, szabályok formálják. A megfelelő működéshez azonban a résztvevőknek ismerniük kell a szabályokat és egyet kell érteniük azok alkalmazásában. Napjainkban nagyon elterjedt számítógépes módszer a személyiség feltérképezésében a faktoranalízisnek nevezett statisztikai eljárás (Ottó, 2003). Az adatok feldolgozását és a statisztikai számításokat az SPSS szoftverrel lehet elvégezni (Sajtos - Mitev, 2007).

4 Öngondoskodás szerepe életünkben

A kutatás abból az alapvető feltételezésből indul ki, hogy az emberek a nyugdíjjal kapcsolatban félelemmel, bizonytalansággal gondolnak. Az előző fejezetek alapján belátható, hogy a felosztó-kirovó rendszer válságban van, így a nyugdíjrendszer II. pillére (lásd a 4. ábra), 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 (Holtzer, 2010, Novoszáth, 2014). Magyarország sajnos az öngondoskodás szempontjából eléggé le van maradva, hiszen a háztartások felhalmozott likvid vagyona kevesebb, mint az éves jövedelme (91%). Ez a mutató rosszabb, mint amivel Nigéria, vagy India bír (Bogáth - Bárczi - Szakács, 2014).

A döntéseink mögött lévő motivációk mélyebb megértéséhez [19], a faktoranalízis statisztikai eljárás egyes részeit használtuk fel, mely napjainkban nagyon elterjedt számítógépes módszer a személyiség feltérképezésében (Ottó, 2003, Sajtos - Mitev, 2007, Czirfusz, 2010). A kérdőíves kutatást (lásd a 7. táblázat) az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Karának hallgatói közreműködésével 2015 és 2016 között történt. A kérdőív adatainak feldolgozását és a statisztikai számításokat az SPSS szoftverrel végeztük tanszéki segítséggel (Csiszárík-Kocsir, 2015). 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 kérdések, amire kerestük a válaszokat a nyugdíjrendszerek, nyugdíj célú megtakarítási formák és öngondoskodás, nyugdíjbiztonság tervezéséhez kapcsolódtak, mivel ezek az elemek, amik meghatározzák jövőbeni egzisztenciánk pénzügyi hátterét, vagyis az öngondoskodásunk mértékét.

| Kérdések | Válaszok | % |
|--|----------|-------|
| 1. Nemed? | | |
| Férfi | 138 | 62,2 |
| Nő | 84 | 37,8 |
| 2. Mely korcsoportba tartozol az alábbiak közül? | | |
| 28 alatt | 118 | 53,2 |
| 29-48 | 86 | 38,7 |
| 49 fölött | 18 | 8,1 |
| 3. Gondolkoztál-e már azon, milyen pénzügyi előtakarékosági formát válasszál? | | |
| Igen | 126 | 56,8 |
| Nem | 96 | 43,2 |
| 4. Milyen nyugdíjcélú megtakarítási formákat ismersz az alábbiak közül? | | |
| Állami nyugdíjpénztár | | |
| Igen | 82 | 36,9 |
| Nem | 144 | 63,1 |
| Magán nyugdíjpénztár | | |
| Igen | 60 | 27 |
| Nem | 162 | 73 |
| Egyéb lehetőségek | | |
| Igen | 62 | 16,16 |
| Igen esetén kérem, írja le milyen lehetőségeket ismer! | | |
| Nem | 160 | 83,84 |
| 5. A nyugdíjad kapcsán pénzügyi előre tervezésről tárgyaltál-e már tanácsadóval? | | |
| Igen | 64 | 28,8 |

| | | |
|-------------------------|-----|------|
| Nem | 158 | 71,2 |
| Összes válaszadók száma | 222 | 100 |

7. táblázat
„Öngondoskodás szerepe életünkben” című kérdőív
Forrás: saját kutatás, 2016 (N=222)

A 7. táblázat az „Öngondoskodás szerepe életünkben” című kérdőíves kutatás eredményeit foglalja össze. A kérdőíves felmérés 222 elemből tevődik össze és a kutatáson belül 3 csoportba lettek osztva a válaszok:

- Öngondoskodás szerepe (előtakarékoskodás);
- Nyugdíjrendszerekről ismeret (kötelező, önkéntes);
- Pénzügyi előtervezés (tanácsadás igénybe vétele).

A fenti három csoportot a kvalitatív kutatás külön elemzi. A három csoportot számos statisztikai értékelésnek vetettük alá, mint például átlagok, gyakoriság, keresztábra.

Az kérdőív kitöltőinek neme és kor szerinti eloszlását a 7. táblázat részletesen mutatja.

4.1 Öngondoskodás szerepe (előtakarékoskodás)

A kérdőív 3. és a 4. kérdésekre adott válaszok alapján a fiatalok alapvetően tájékozottak a nyugdíjjal kapcsolatban, de mégis a pénzügyi előtervezést nem tartják fontosnak az 5. kérdésre adott „igen” válaszok alacsony 28,8 százaléka miatt.

| Előtakarékoskodás | Gyakoriság | Százalék |
|-------------------|------------|----------|
| Igen | 126 | 56,8 |
| Nem | 96 | 43,2 |
| Összesen | 222 | 100,0 |

8. táblázat
Előtakarékoskodás
Forrás: saját kutatás, 2016 (N=222)

A 8. táblázat „igen” válaszai alapján (56,8%) a fiatalok gondolkodnak előtakarékoskodásról. Az előtakarékoskodás formájáról pontosabb információkat tudhatunk meg kérdőív 4. kérdésére az „Egyéb” részére adott válaszok alapján a fiatalok 24,9% gondolkodik pénzügyi előtervezés valamilyen alternatív formájában. Az „Egyéb” válaszok az alábbiak voltak: önkéntes nyugdíjpénztár, kiegészítő önkéntes pénztárak, nyugdíj befektetés alapú nyugdíj adó visszatérítéssel, Nyugdíj Előtakarékosági Számla (NYESZ), üzleti alapú nyugdíjbiztosítás, befektetéssel kombinált életbiztosítás, befektetési alapok, befektetési életbiztosítás, arany vagy ingatlan vásárlása befektetés célból.

A 9. táblázat a keresztábra segítségével további belső összefüggéseket mutat, például az előtakarékoskodás a férfiak (68,3%) számára fontosabb, mint a nők (31,7%) számára jelen kérdőíves kutatásunkban.

| | | | Neme | | Összesen |
|-----------------------|---------------------|---------------------|--------|--------|----------|
| | | | Férfi | Nő | |
| Öngondoskodás szerepe | Igen | Darab | 86 | 40 | 126 |
| | | % Előtakarékoskodás | 68,3% | 31,7% | 100,0% |
| | | % Neme | 62,3% | 47,6% | 56,8% |
| | | % Összesen | 38,7% | 18,0% | 56,8% |
| | Nem | Darab | 52 | 44 | 96 |
| | | % Előtakarékoskodás | 54,2% | 45,8% | 100,0% |
| | | % Neme | 37,7% | 52,4% | 43,2% |
| | | % Összesen | 23,4% | 19,8% | 43,2% |
| Összesen | Darab | 138 | 84 | 222 | |
| | % Előtakarékoskodás | 62,2% | 37,8% | 100,0% | |
| | % Neme | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |
| | % Összesen | 62,2% | 37,8% | 100,0% | |

9. táblázat

Keresztábra a neme és „Öngondoskodás szerepe” kérdéssel kapcsolatban

Forrás: saját kutatás, 2016 (N=222)

A 10. táblázat a keresztábra segítségével további belső összefüggéseket mutat, például az előtakarékoskodás és a kor szerinti eloszlásban, legjobban a 29-48 év közöttieknek (52,4%) fontos az előtakarékoskodás.

A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy az öngondoskodás szerepe fontos tényező a jövőbeni elvárható nyugdíjszínvonal biztosítására, de megállapítható az is, hogy emocionális döntések helyett érdemesebb racionális pénzügyi előtervezést végezni.

| | | | Kor | | | Összesen |
|--------------------------|------------------------|------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|----------|
| | | | 28 év alatt | 29-48 év között | 48 év felett | |
| Öngondoskodás szerepe | Igen | Darab | 86 | 66 | 12 | 126 |
| | | % Előtakarékoskodás | 38,1% | 52,4% | 9,5% | 100,0% |
| | | % Kor | 40,7% | 76,7% | 66,7% | 56,8% |
| | | % Összesen | 21,6% | 29,7% | 5,4% | 56,8% |
| | Nem | Darab | 70 | 20 | 6 | 96 |
| | | % Előtakarékoskodás | 72,9% | 20,8% | 6,3% | 100,0% |
| | | % Kor | 59,3% | 23,3% | 33,3% | 43,2% |
| | | % Összesen | 31,5% | 9,0% | 2,7% | 43,2% |
| Összesen | Darab | 118 | 86 | 18 | 222 | |
| | % Előtakarékoskodás | 53,2% | 38,7% | 8,1% | 100,0% | |
| | % Kor | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |
| | % Összesen | 53,2% | 38,7% | 8,1% | 100,0% | |

10. táblázat

Keresztábra a kor és „Öngondoskodás szerepe” kérdéssel kapcsolatban

Forrás: saját kutatás, 2016 (N=222)

Összegzés

A jelenlegi nyugdíjrendszer a társadalom nagyfokú elöregedése 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

járadékokból kapják a nyugdíjas korúak a járandóságukat. Így a két oldalnak makrogazdasági szempontból egyensúlyban kell lennie.

A mikroszimuláció eszköztárával, mint a tanulmányban bemutattuk, jól lehet előre modellezni a nyugdíjrendszerrel kapcsolatos elképzeléseket, melyek az EU-ban és Magyarországon is egyre népszerűbbek és sikeresek. A szakemberek és a dolgozat eredményei alapján is a vegyes rendszer ajánlott, úgy hogy, az állami nyugdíj mellett valamilyen önkéntes elemmel vagy elemekkel egészítsük ki az alapnyugdíjunkat, mely előtakarékoskodást ajánlott minél korábban, még aktív korunkban elkezdni. Ebben sokat segíthet a tájékozódás, hogy milyen lehetőségek állnak rendelkezésünkre az előtakarékoságban.

Természetesen nem várható el, hogy egy tanulmány keretében megoldjuk a nyugdíjrendszer makrogazdasági gondjait, amit sok-sok szakember és kormány nem tudott már régóta megoldani, de legalább a problémafelvetéseken túl az kijelenthető, hogy vannak lehetőségek és gondolatok a nyugdíjrendszer előjelezésére és a személyes nyugdíjbiztonságunk megerősítésére.

Felhasznált irodalom

- [1] Augusztinovics, M. (2014): Egy értelmes nyugdíjrendszer. Közgazdasági Szemle LXI. évf., 2014. október. Válogatás az elmúlt évtizedek írásaiból. pp. 1219-1239.
- [2] Banyár, J. (2016): Model Options for Mandatory Old-Age Annuities. Gondolat Kiadó, ISBN: 9789636937034, pp. 1-236.
- [3] Bogáth, E. M. - Bárczi, J. - Szakács, A. (2014): Startup lehetőségek az új nyugdíjbiztosítás területén, figyelembe véve a 2007-2012 év között befektetési egységekhez kötött életbiztosítási állomány változásait. CONTROLLER INFO II:(1) pp. 28-32.
- [4] Borzán, A. (2014): A magyar-román interregionalizmus közgazdasági összefüggéseinek módszertana. 56. Georgikon Napok. Évfordulók-trendfordulók: Festetics Imre születésének 250. évfordulója: Keszthely: Pannon Egyetem Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar, pp. 72-78.
- [5] Czirfusz, M. (2010): Faktoranalízis, a látszatmegoldás. Tér és Társadalom 24. évf. 2010/1. pp. 37-49.
- [6] Csiszárík-Kocsir, Á. (2015): A hazai vállalkozások által alkalmazott finanszírozási stratégiák egy kérdőíves kutatás eredményeinek tükrében. Budapest: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar Gazdaság - és Társadalomtudományi Intézet "Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V." című tanulmánykötet cikkei 2015. pp. 33-56.

- [7] Dekkers, G. (2013): An introduction to MIDAS_BE, the dynamic microsimulation model for Belgium (working paper). Centre for Sociological Research, Brussels, pp. 1-29.
- [8] EPC (2015): The 2015 Ageing Report EUROPEAN ECONOMY 3. 2015: Economic and Financial Affairs ISSN 1725-3217 (online), ISSN 0379-0991 (print). Economic and budgetary projections for the 28 EU Member States (2013-2060). pp. 366-368.
- [9] Fodor, L. (2013): Gazdaságpszichológia. Noran Libro Kiadó. Budapest. p. 29., p. 309., pp.311-313., pp. 471-472.
- [10] Gilbert, N. - Troitzsch, K. (1999): Simulation for the Social Scientist. Buckingham. Open University Press, pp. 1-308.
- [11] Hámori, B. (1998): Érzelemgazdaságtan. Kossuth Kiadó. Budapest. p. 16-20.
- [12] Heyne, P. - Boettke, P. - Prychitko, D. (2003): A közgazdasági gondolkodás alapjai. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest. pp. 19-31., pp.151-167.
- [13] Holtzer, P. (szerk.) (2010): Jelentés. A nyugdíj és időskor kerekasztal tevékenységéről. MEH, NYIKA, pp. 1-452.
- [14] KSH (2015): Magyarország 2015: Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 2016, ISSN: 1416-2768, pp. 1-185
- [15] Lazányi, K. (2016): Investing in social support - Robots as perfect partners? In: Szakál A (szerk.) IEEE 14th International Symposium on Intelligent Systems and Informatics: SISY 2016. pp. 25-30.
- [16] Li, J. (2011): Dynamic Microsimulation for Public Policy Analysis. Boekenplan Maastricht, Maastricht, pp. 1-251.
- [17] Mészáros, J. (2014): European Pension System: Fantasy or Reality. Report of the conference of the Central Administration of National Pension Insurance organised in cooperation with the International Social Security Association European Network held in Budapest, Hungary on 19th September 2014. pp. 1-94.
- [18] Mirnics, Zs. (2006): A személyiség építőkövei. Típus-, vonás- és biológiai elméletek. Budapest. Bölcsész Konzorcium. pp. 1-179.
- [19] Molnár, I. (2005): Mikroszimulációs modellfejlesztési környezetek. Közgazdasági Szemle, LII. évf., 2005. november, pp. 873-880.
- [20] Novoszáth, P. (2014): A társadalombiztosítás pénzügyei. Nemzeti Közszoigálati és Tankönyv Kiadó, pp. 1-244.

- [21] OECD (2015): Pensions at a Glance 2015: OECD and G20 indicators. pp. 1-378.
- [22] ONYF (2015): On using dynamic microsimulation models to assess the consequences of the AWG projections and hypotheses on pension adequacy: Simulation results for Belgium, Sweden and Hungary. 2015, pp. 1-38.
- [23] Ottó, I. (2003): Hierarchikus faktoranalízis SPSS szoftverrel. Magyar Pedagógia 103. évf. 4. szám pp. 447-458.
- [24] Sajtos, L. - Mitev, A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest. Alinea Kiadó. pp. 1-404.
- [25] 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.
- [26] Simonovits, A. (2002): Nyugdíjrendszerek: tények és modellek. Typotex Kiadó, 2002, pp. 1-300
- [27] Spadaro, A. (Ed.) (2007): Microsimulation as a tool for the evaluation of public policies methods and applications. Fundación BBVA, 2007, pp. 1-359.

Magyarország mezőgazdaságának történelmi áttekintése

Szűcs Diána

Abstract: Napjainkra a mezőgazdaság szerepe ismét kulcsfontosságúvá vált. A mai tendenciák egyre inkább a környezettudatosságot preferálják, a biogazdálkodásnak illetve az egészséges életmódnak kiemelt jelentőséget tulajdonítanak. Magyarország földrajzi adottságait tekintve kiemelkedően kedvező helyzetben van ahhoz, hogy a modern kor által diktált elvárásoknak megfeleljen. Az EU által nyújtott támogatásokon keresztül lehetőség van arra, hogy a gazdálkodóknál lévő géppark is megújuljon. A tanulmány statisztikai idősorokra alapozva azt kívánja bemutatni, miként alakult át a mezőgazdaság országunkban, kiemelt hangsúlyt fektetve két fő gazdasági ágazatra: a gabonatermesztésre és az állattenyésztésre.

Kulcsszavak: mezőgazdaság, magyar mezőgazdaság, gabonatermesztés, állattenyésztés

1 Magyarország földrajzi adottságai

Magyarország a Kárpát-medence központi részén, szomszéd országokhoz képest alacsonyabban fekszik. Területét tekintve a Kárpát-medencének mintegy 28 százalékát teszi ki. Az ország éghajlata mérsékelt kontinentális, a csapadékviszonyok kedvezőtlenebbek a tőlünk nyugatra fekvő országokhoz képest, gyakori az aszályos időszak. A napsugárzás évi eloszlása mind a gabona- és gyümölcsstermesztést tekintve igen kedvező. Általában jó minőségű, az ország jelentős területén fekete mezőségi illetve barna erdőtalaj jellemző. Magyarország éghajlati adottságai mellett gyakorlatilag valamennyi mérsékelt övi növény termeszthető, összességében elmondható, hogy a magyarországi mezőgazdasági adottságok átlag feletti. A többi európai országhoz képest a domborzati viszonyok kedvezőbbek a mezőgazdaság számára. Az összes területhez képest nagy az alföldek aránya, csak kevés európai ország van ilyen szempontból kedvezőbb helyzetben.

2 Anyag és módszer

A mezőgazdaság az a szektor, amely a leginkább kiszolgáltatott az időjárási viszonyoknak. A kiszolgáltatottság különösen jellemző a növénytermesztési ágazatra. A mezőgazdasági szektor többretű igény kielégítésére szolgál, a mezőgazdasági alapanyagokat közvetlenül a fogyasztói réteg illetve a feldolgozóipar is hasznosítja. A történelem során változtak a fogyasztói szokások, mind az élelmiszerfogyasztás, mind a ruházkodás tekintetében. A tanulmányban a történelemben bekövetkezett változásokra illetve a KSH által nyilvános statisztikai idősorokra építve igyekszem bemutatni a mezőgazdasági termelés alakulását, amelyet a változásokhoz igazodó igények alakítottak. A tanulmány a rendelkezésre álló adatokat a magyar mezőgazdaság gerincét adó 2 fő ágazatra alapozva az ország régiói és idősík alapján is elemzi. A projektfinanszírozással kapcsolatos primer adatok a KSH oldaláról származnak. A magyar mezőgazdasági termelésre vonatkozó első adatok a kiegyezés idejére datálhatók, így a tanulmány közel 150 éves időszakot elemez.

3 A történelmi folyamatok hatása a magyar mezőgazdaságra

A mezőgazdasági termelésre több évszázaddal ezelőtt is jellemző volt, hogy a hazai ellátás mellett egyre több árut exportált. Az ország legfontosabb mezőgazdasági termékeiből - főként szarvasmarhából, búzából és borból - a középkortól jelentős mennyiséget értékesített Közép- és Nyugat-Európa piacain.

A XVIII. századtól a XX. század közepéig

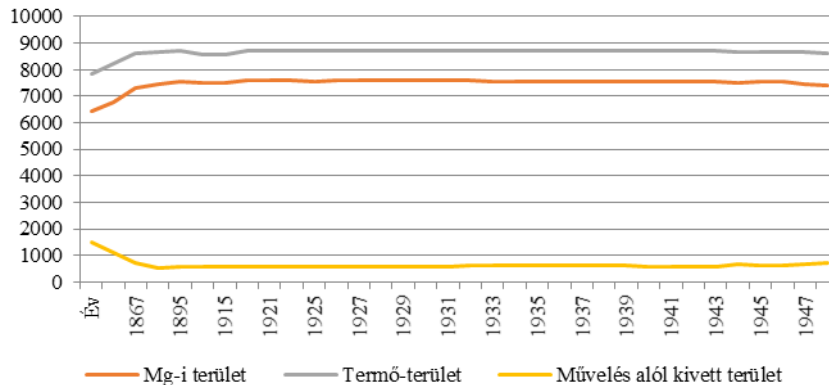
A XVIII. század közepétől a magyar gazdaság kiemelkedő változáson ment keresztül. A fejlődés elkerülhetetlen volt, az I. ipari forradalom hatása a Habsburg-birodalom területére is begyűrűzött. A legfontosabb ágazat a mezőgazdaság volt, viszont az ágazat fejlődése eltérő volt az ország egyes részeit tekintve. Továbbra is kiemelkedő jelentőséggel bírt az állattenyésztés (szarvasmarha, juh), előretört az istállózás az állattartásban. A század végére pedig megjelentek a kapásnövények (kukorica, burgonya, dohány).

Mária Terézia egyik legjelentősebb gazdasági intézkedése a belső vámhatár volt, melynek értelmében Magyarországot külön vámhatárként kezelték. Ezzel a rendelettel az uralkodó egy ipari védőhálót húzott Ausztria köré, a magyar gazdaságot pedig ellenőrizni tudta. Az intézkedés megítélésében megoszlanak a vélemények, azonban kétségtelen, hogy a mezőgazdaságnak kedvezett, hiszen Magyarország alapvetően agrárjellegű ország.

Gazdaságban újítást hozott a XIX. század eleje. Annak ellenére, hogy 1809-ben a magyar hadsereg vereséget szenvedett Győrnél, a korszak legjobban felszerelt

hadseregétől, a nemesség és a kereskedők jókora hasznot húztak a francia császár háborúiból, hiszen a százazerekből álló hadsereg a rosszabb minőségű gabonát is jó áron megvette. A XIX. század első negyedében Magyarország gazdaságának szektorai eltérő fejlettséget mutattak, a mezőgazdaság fejlett, az ipar gyenge volt. A reformkor azonban változást hozott, új eszmék jelentek meg, a feudális keretek végleg lebomlottak és gazdasági fellendülés kezdődött meg.

Angliához képest az I. ipari forradalom mintegy 50-60 évvel megkésve érte el a monarchiát. Az országba a fejlődés később gyűrűzött be, amelynek előnye volt, hogy készen vettünk át az ipari forradalom eredményeit, azonban a termelés hirtelen megtöbbszöröződött, így a hirtelen fejlődés miatt társadalmilag, gazdaságilag vagy politikailag az ország nem tudott kellően alkalmazkodni az új helyzethez. A mezőgazdaság továbbra is a legfontosabb ágazat maradt, az ország kivitelének a zömét a mezőgazdasági termékek adták. Elterjedtek a kapásnövények, az új és igényesebb állatfajták (merinói juh, húsertések, angol telivér, svájci szarvasmarha), az istállózó állattartás illetve a vetésforgó. Az iparban megjelent a gyáripari fejlődés az élelmiszeriparban is. 1848-ban burgonya- és gabonavész söpört végig az országon, mely magas árakat és nélkülözést eredményezett.



1. ábra

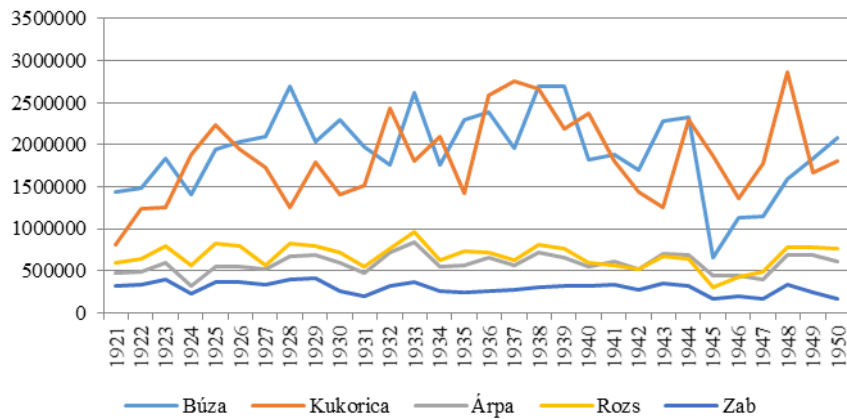
A magyar mezőgazdasági területek alakulása 1867-1947

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

A kiegyezést követően rövid időn belül a mezőgazdasági területek nagysága közel 18 százalékkal nőtt, míg a művelés alól kivont területek mintegy 62 százalékkal csökkentek. A trianoni békeszerződést követően Magyarország elveszítette területének és lakosságának mintegy kétharmadát, ennek megfelelően 320 ezer négyzetkilométer területű, húszmilliós középhatalomból 90 ezer négyzetkilométeres, hétmillió lakost számláló kisállammá vált. Az országot ért területi veszteségek ellenére a mezőgazdasági területek és a művelés alól kivont

területek nagysága minimális mértékben nőttek, amely azzal magyarázható, hogy a mezőgazdasági területek zöme az új országhatáron belül is megmaradt.

A mai értelemben vett statisztika a XIX. század elején jelent meg. A rendelkezésre álló statisztikai adatok alátámasztják a történelmi gazdasági folyamatok hatását a magyar mezőgazdaságra. Az ország növénytermesztésének alakulása igen összetett a termelési mennyiségre gyakorolt hatásokat tekintve. A növénytermesztésre a gazdasági mechanizmusokon (kereslet-kínálat, ár, ösztönzés) kívül nagy szerepe van a kiszámíthatatlan időjárási viszonyoknak (napsütéses órák száma, csapadék mennyiség, fagy, jégeső) illetve az időjárás okozta és a nem megfelelő növényvédelem miatt kialakuló betegségeknek is. A hozzáférhető statisztikai idősorok alapján készült grafikon nyomon követhetővé teszi, hogy az egyes hatások miként befolyásolták Magyarország gabonatermelését.



2. ábra

A gabonatermelés alakulása 1921-1950

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

Az Osztrák-Magyar Monarchia felbomlása után megváltoztak a magyar gazdaság létfeltételei. A Monarchiában szinte belkereskedelmi jellegű volt az egyes részek közötti kapcsolat. Vám nélküli volt a kereskedelem, a magyar gazdaság kivitele és behozatala 80 százalékban a cseh és osztrák piaccal volt összekötve. Az új határok között megváltozott az egyes gazdasági ágak egymáshoz viszonyított aránya is, az ország területe ércekben és fában szegény lett, s majd minden ipari nyersanyagból behozatalra szorult.

A legnagyobb területen búzát termeltek, amit az ország nem fogyasztott el, azt búza vagy feldolgozva, lisztként a Monarchia iparosodott országaiba exportálták. 1909 és 1913 között Magyarország búza- és liszt kivitele a termelésnek több mint egyharmadát tette ki. Az egységes vámterületének felbomlása után, nemcsak az addigi fogyasztók egy része veszett el, hanem hamarosan az utódállamok is egyre jelentősebb búzatermelőkké váltak. A 20-as években világszerte kialakult protekcionista gazdaságpolitika nem kedvezett a magyar mezőgazdaság exportjának. Így állhatott elő az a furcsa helyzet, hogy Ausztria búzaimportjának harmada, Csehszlovákia lisztimportjának fele Amerikából érkezett.

A két világháború között a búzatermelést alacsony termésátlagok jellemezték. A kedvező vagy rossz időjáráson kívül más alig játszott szerepet a hozamok alakulásában. Az 1929. évi túltermelési válsággal az ágazat kritikus helyzetbe került. A világpiaci árak meghaladó termelési költségen ártámogatással próbáltak segíteni, illetve kiemelt célként tűzték ki az alacsony termésátlagú, vegyes fajta-összetételű magyar búza minőségének feljavítását. 1931-ben kijelölték a fő termelési körzeteket és vetőmagakciókkal elkezdődött a nemesített fajták elterjesztése. 1938-ban a búza területének már 70 százalékát nemesített fajtákkal vetették be. A búza- és búzaliszt kivitel ebben az időben az összes mezőgazdasági kivitel több mint 20 százalékát jelentette. A búza után a kukorica már a századfordulón is a második legnagyobb területen termelt növény volt, a termelést az alacsony és erősen ingadozó termésátlagok jelezték. A két világháború között a kukorica jelentőségét növelte, hogy a hozama a búzáénál magasabb volt. Az állattenyésztés fejlődése is termelésének növelése irányába hatott.

A termésátlagok az 1920-as években a háború előtti szinten mozogtak, amelyben az is szerepet játszott, hogy a termelt kukoricafajták is leromlottak. A nemesítésnek és a termelési övezetek kialakításának a gazdasági válság adott lökést, de nem történt olyan egységesítés, mint a búza esetében. A termésátlag csak az 1930-as évek végén haladta meg a háború előtti szintet. A termelt kukorica zömét az állatállomány takarmányozására fordították. A kukorica-kivitel a búzáénak csak egynegyedét tette ki.

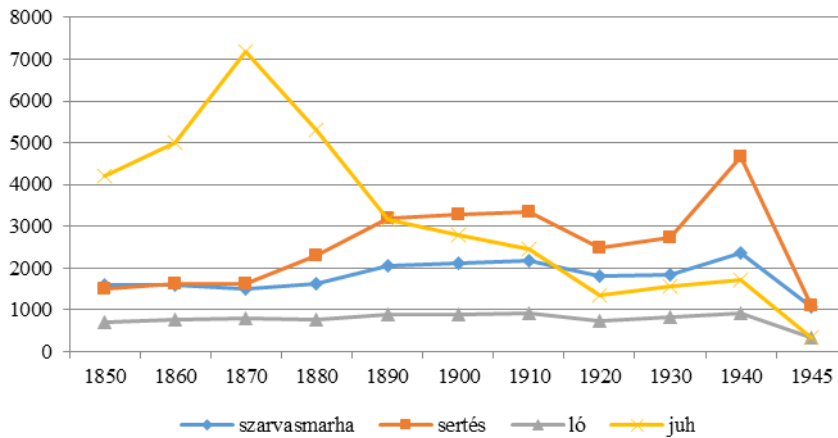
Az árpa vetésterülete és termésmennyisége jelentősen elmaradt az előbbi két kultúráétól. Jelentőségét viszont növelte, hogy a kukoricánál nagyobb és értékesebb fehérjetartalmú takarmányt ad, valamint a sörgyártás alapanyagát (maláta) szolgáltatja. A dualizmus idején éppen az utóbbi körülmény adott ösztönzést az árpatermelésnek: a városiasodással párhuzamosan ugyanis előtérbe

került a sörgyártás. A két világháború között a hozamok emelkedtek, ami a nemesítésnek volt köszönhető. A tavaszi árpánál a vetőmagcsere a sörgyárak kezdeményezésére indult meg, és elsősorban a sörárpák minőségének javítására irányult. A nagyobb hozamú őszi árpa terjedésének alapvető oka a takarmányszükséglet növekedése volt.

Az évtized közepétől Európában mérsékelt konjunktúra bontakozott ki, a mezőgazdaság lényegében az egész korszakban stagnált, sem a terményszerkezet átalakításában, sem a technikai fejlesztésben nem következett be ugrásszerű változás. Bizonyos előrelépés a zöldség- és főleg a gyümölcsstermesztésben történt. Ekkor alakultak ki a Budapest környéki őszibarack, a kecskeméti kajszis- és a szabolcsi almatermelő övezetek, valamint az ezekre épülő konzervipar.

Az 1920-as évek közepére felgyorsult a mezőgazdaság gépesítése, termelése pedig belterjesebbé vált. Az 1929-33-as válság hatására Magyarországon mezőgazdasági és hitelválság alakult ki, a mezőgazdasági termékek világpiaci árának 50-70 százalékos zuhanása lehetetlen helyzetbe hozta a magyar agrárkivitelt. A tengerentúli országok magasabb technikai színvonalon, kisebb önköltséggel termeltek, a magyarországi termelés súlypontját képező gabona termelése 1928-ról 1932-re több mint 33 százalékkal visszaesett.

Az 1930-as évek közepétől megindult a magyar gazdaság fellendülése, sikerült biztosítani a német és olasz piacot. A mezőgazdaság gépesítése azonban nem folytatódott, sőt már a meglévő gépparkot is csak mintegy kétharmados arányban üzemeltették.



3. ábra

Az állattenyésztés alakulása 1850-1947

Forrás: KSH alapján Saját szerkesztés

Állattenyésztésünk története szorosan összefügg népünk történelmével. Honfoglaló őseink fő foglalkozása már a honfoglalást megelőző időkben is az állattenyésztés volt, elválaszthatatlan társuk a kisebb termetű, szikár izomzatú, edzett ló volt, de szarvasmarhát, sertést, juhot és kecskét is tartottak. A Kárpát-medence adottságai kedveztek a nomád állattenyésztésnek. A magyar szürke marhát elsősorban a nagy kiterjedésű alföldi legelőkön, a juhokat inkább a dombos vidékeken, a magukkal hozott és az itt talált (pl. bakonyi) sertéskondákat pedig a folyók árterein és a makkos erdőkben tartották.

Királyaink támogatták az állattenyésztést. Szent István például kiváltsággal ruházta fel a sertéstartókat, IV. Béla vámtarifája pedig élénk állatkereskedelemről tanúskodik. Az ország állatállománya ebben az időben jelentős volt, és igen sok élő állatot szállítottunk Nyugat-Európa városaiba. A hadjáratokhoz és a török elleni harcokhoz a lovakra volt a legnagyobb szükség. A magyar parlagi ló mellett főleg zsákmányolás, de ajándékozás révén is egyéb (berber, perzsa, szíriai, arab) fajták kerültek be a Kárpát-medencébe. Ezek közül elsősorban az arab gyakorolt jelentősebb hatást lovaink típusára. A lótenyésztés virágzó tevékenység volt ekkor, a magyar lovat külföldön is keresték.

A XVIII. század végén, Mezőhegyesen katonai ménest létesítettek abból a célból, hogy az ország fedezettő telepeit jó ménekkel lássa el. Létrehozták a bábolnai ménest, ahol a XIX. század elején, császári rendeletre csak keleti arab ménest fedeznek. (Ide importálták Szíriából az arab ménest, amelyek közül a Shagya tett szert a legnagyobb hírnévre. Ma ezen a néven világhírű arab lófajtánk létezik.) A hazai törzskönyvezés kezdete is erre az időszakra tehető.

Gróf Széchenyi István megvásárolta az első angol telivér lovakat, Mezőhegyesre került a „Nonius senior” anglo-norman mén, amely megalapozta gazdasági típusú lótenyésztésünket. A mezőhegyesi ménestben a Furioso, majd később a North Star nevű angol telivér ménest fedezettések eredményeként kialakult a Furiosonorth star (régiesen a mezőhegyesi félvér) fajtánk.

A Habsburg császárok emelték a vámot, ami a marhakereskedelmet csaknem megszüntette. Buda ostromakor a császári seregek például mintegy 80 000 szarvasmarhát tulajdonítottak el. Az Alföld állatállománya csaknem teljesen kipusztult. A megmaradó magyar szürke gulyákat és rackanyájakat a lakosság a járhatatlan igoványokba, erdőkbe menekítette.

A juhtenyésztés szintén fontos szerepet játszott. Elődeink nagy számban tenyésztették a racka juhot, különösen a török hódoltság idején emelkedett az állomány létszáma. Magyarországon a XVII. század végéig csak durva gyapjas parlagi fajtákat tenyésztettek, a XVIII. század végén vásárolták meg Spanyolországból az első merinó-nyáját. A „selyemgyapjas birkák” behozatala után juhtenyésztésünk Mária Terézia törzsjuhászatot alapított. A merinó gyapjúnak igen jó ára volt, ezért többször is hoztak be Spanyolországból tenyészállatokat. Megfogalmazásra került az országos juhtörzskönyvezés alapelve, ami kiterjedt a gyapjúminősítésre és a küllemi bírálatra is. XIX. század végéig

fellendülésnek indult. Ebben az időben 15-16 millióra becsülték a juhállományt. A XIX. század végére a kézműipar már érezte a gyáripar kialakulásával, a külföldi ipari áruk behozatalával kiéleződő versenyt. Sok ruházati iparág visszaesését okozta az árversenyben való lemaradás és az ízlés, a divat változása. A tengerentúli juhtenyésztés fellendülése Magyarországon is a gyapjútermelés csökkentéséhez vezetett. Az elérhető statisztikai adatok szerint 1870-ről 1890-re a juh állomány mintegy 56 százalékkal csökkent. A juh állomány csökkenése az amerikai gyapjú megjelenésén túl a korábban ismertett kézműipar visszaesésével, illetve a divat változásával is magyarázható.

A történelem folyamán magyar gazdaságban a szarvasmarha-tenyésztés jelentős szerepet játszott. Állatkivitelünk legnagyobb hányadát a magyar szürke marha tette ki. Hazai fajtánk kiváló húsmínősége folytán keresett volt és általában többet fizettek érte, mint a helyi fajtáért. A szarvasmarha állományuk létszámának emelkedése a XVIII. század első felétől indult meg, majd ezt követően tenyésztésük is jelentős változásokon, átalakulásokon ment át. Megnövekedett a tej iránti igény, amit a magyar szürke fajta nem tudott kielégíteni, mivel alig termelt több tejet, mint amennyi a borja számára szükséges volt. Kezdetét vette a magyar tarka és tájfajtáinak kialakítása. A XVIII. század végére, sorra alakultak ki az akkori kornak megfelelő, korszerű, európai színvonalú tejgazdaságok. A magyar szürke fajta létszáma pedig folyamatosan csökkent. A második világháború kitörésekor már minden megyében működött egy-egy szarvasmarha-tenyésztő egyesület. A XIX. század végén sor került többet tejelő svájci „helvét” tehének importjára. Később pedig, ugyancsak Svájcból, a szimentáli fajtát hozták be, amelyből a tömegesen importáltak is. Az állomány 1870-ről 1910-re 47 százalékkal nőtt.

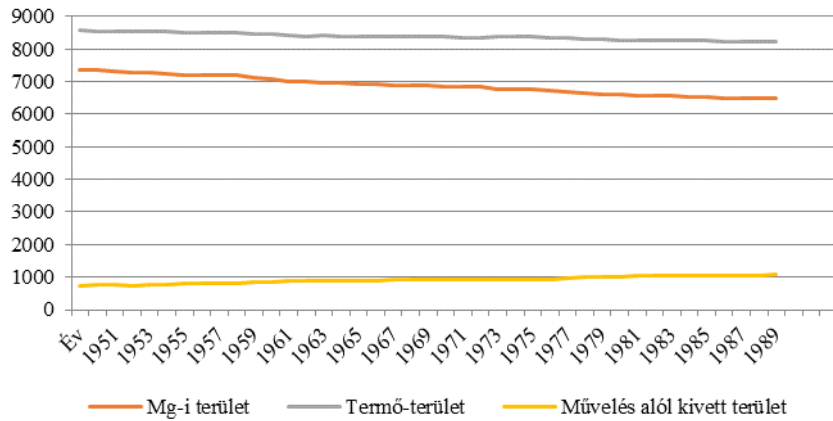
A török hódoltság idején a bakonyi, szalontai, alföldi és réti sertésből nagyszámú kondát tartottak, azonban a sertésenyésztés fejlődött a legkevésbé ebben az időben. Mivel a törökök a sertéshúst nem fogyasztották, nem szóltak bele a sertésenyésztésbe, a magyar lakosság sertéshús fogyasztása ettől az időtől növekedett. A hódoltság vége felé az állattenyésztés jelentősen visszaesett. A sertésenyésztésben is jelentős fordulat következett be.

A XIX. század elején József nádor kisjenői uradalmába került két sumadia kan és kilenc emse megvetette alapjait a világhírű magyar mangalica sertésfajtának. A mangalicatenyésztés olyan lendületet vett, hogy a régi magyar szalontai, alföldi és bakonyi sertés szinte teljesen eltűnt. A törzskönyvezési tevékenység eredményeként állatállományunk minősége, termelése jelentősen javult, szinte minden fajtában egységes típus alakult ki.

A világháborúk utáni időszak

A háborús pusztítások, a szovjet megszállás és a jóvátételi kötelezettségek következtében Magyarország gazdasága krízishelyzetbe került. 1947-ben bevezetett hároméves terv jelentős fejlesztéseket irányzott elő mind az iparban, mind a mezőgazdaságban. Rákosiék a gazdasági a szovjet modellt másolták: a

legfontosabb célnak a gyors iparosítást, főleg a nehézipar fejlesztését, illetve a mezőgazdaság kollektivizálását tartották.



4. ábra

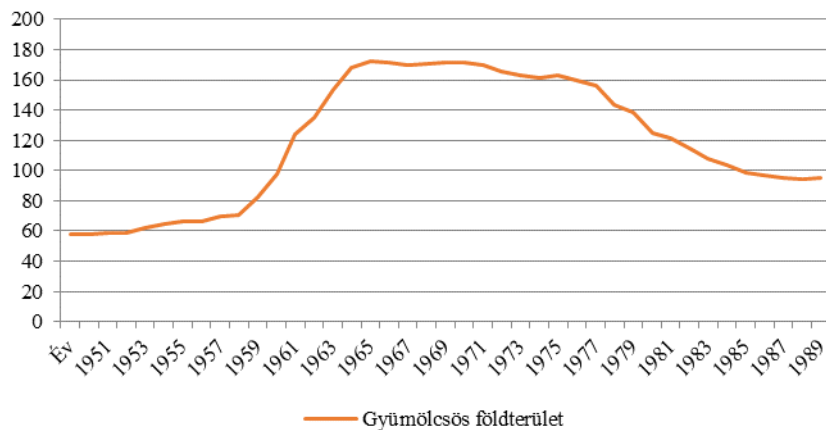
A magyar mezőgazdasági területek alakulása 1953-1990

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

A világháborút követően a rendszerváltásig a mezőgazdasági területek nagysága több mint 12 százalékkal csökkent, a művelés alól kivont területek nagysága pedig közel 47 százalékkal nőtt.

A gyümölcsösöket Magyarországon első ízben az 1895-ös összeírás keretein belül írták össze, majd ezt a múlt század harmincas éveiben követte újabb teljes körű felmérés. Ezt követően az elavult adatok korrigálása tette szükségessé az 1956-1959 között végrehajtott gyümölcsfa-összeírást. A gyümölcsfajok közül mennyiségileg és a gyümölcsfogyasztásban betöltött szerepe alapján az 1930-as évek végétől kezdődően az alma a meghatározó gyümölcsünk. Részaránya meghaladja az 50 százalékot.

Az 1970-es évektől kezdődően a keleti országokba irányuló almaexport fokozatosan növekedett, amely 1981-ben elérte az évi 560 ezer tonnát. Ezzel az export-teljesítménnyel hazánk a vezető alma-, illetve gyümölcsexportáló országok közé került.



5. ábra

A gyümölcsös fölterület használat alakulása 1951-1990

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

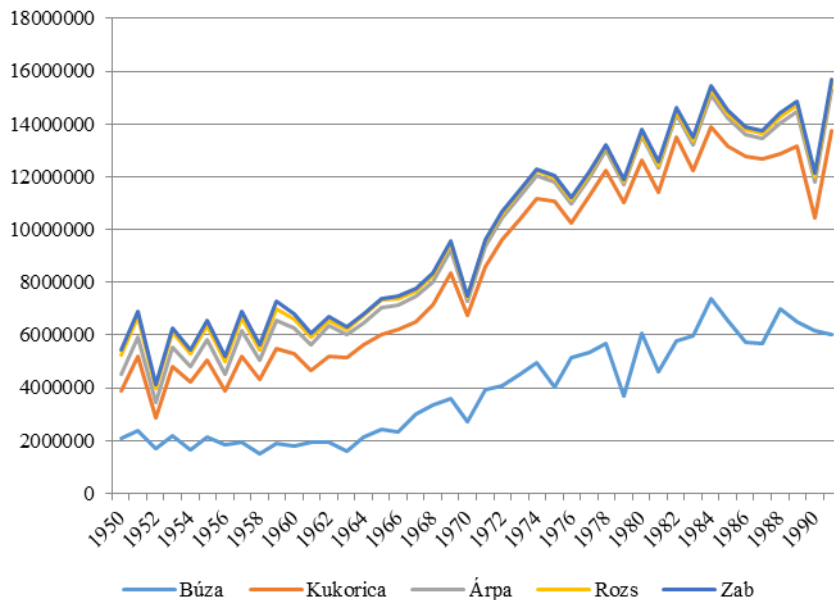
A statisztikai idősor talán a gyümölcsösök fölterületének esetében tükrözi a leginkább a korszakra jellemző gazdasági rendszert. 1966-ban használt fölterület nagysága majdnem elérte az 1950-es érték háromszorosát, majd 1966-tól a rendszerváltásig a gyümölcsös földterületek nagysága több mint 45 százalékkal csökkent. A növekedés betudható a korszakban alkalmazott tervgazdaságnak, a csökkenés pedig az egyre előregedő, kizsigerelt gyümölcsfák kivágásával magyarázható.

A mezőgazdasági termelészövetkezetek, a TSZ-ek szervezése lassan alakult ki, 1950-es évek elején a megművelt földterület kétharmada még magángazdák kezében volt, a háztájinak azonban hamarosan kulcsszerepe lett az élelmiszerellátásban. A mezőgazdasági termelés nem érte el a világháború előttiszintet, ráadásul Magyarország a Rákosi-korszakban kenyérgabona és bor importjára kényszerült. Az 1960-as évek közepére sikeresnek bizonyult a reform a mezőgazdaságban. A TSZ-ek és állami gazdaságok nagyüzemeit jól kiegészítették a munkaigényes tevékenységeket végző háztáji- és kisegítő gazdaságok. 1970-es években a magyar mezőgazdaság megközelítette, bizonyos területeken el is érte a világszínvonalat. A hetvenes években különösen kedvező feltételekkel vett fel az ország hiteleket, Magyarország külföldi adóssága a

tízszerezésre nőtt. Hamarosan azonban kiderült, hogy hosszú távon a hitelek és a kamatok törlesztése túlságosan megterheli a költségvetést.

1981-ben Magyarország belépett a Nemzetközi Valutaalapba (IMF) és a Világbankba (IBRD). Az elindult javulást azonban csak olyan reformokkal lehetett volna tartóssá tenni, amelyek a magas életszínvonalat és a teljes foglalkoztatottságot negatívan érintették volna, így a magyar gazdaság a nyolcvanas évek derekán ismét válságos helyzetbe került.

Az 1980-as évek második felében az ország egyre súlyosodó politikai, társadalmi és gazdasági válságot élt át. Az állami tulajdon túlsúlya és a teljes foglalkoztatottság nem volt fenntartható. A gazdasági jogalkotás és az 1989-es alkotmányreform elősegítette a piacgazdaságra való áttérés megkezdését.



6. ábra
Gabonatermelés alakulása 1953-1990

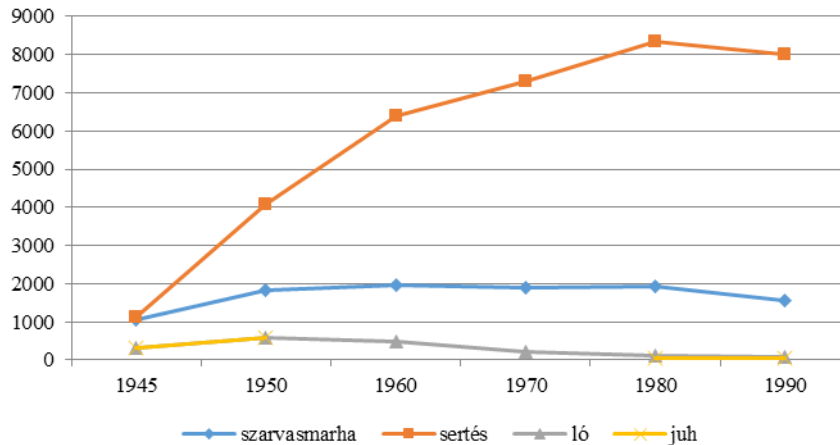
Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

A vetésterület csökkenése mellett a gabonafélék hozamai fokozatosan nőttek. A II. világháború után a búza területe és termése az 1950-es években csökkent, termésátlaga csak az 1950-es évek végén kezdett számottevően és tartósan emelkedni. A búzatermelés a több évtizedes 2 millió tonna körüli mennyiségről elmozdulva az 1960-as években gyors növekedésnek indult. Ez az 1980-as évek második feléig tartott, ekkor több év átlagában 6 millió tonna felett volt a termelt búza mennyisége. A termésnek közel egynegyede kivitelre került.

Az 1990-es évek elején a termelés visszaesett. A termésmennyiség növekedését alapvetően a termésátlag, a termelési színvonal változása határozta meg. Ebben lényeges szerepe volt a fajtaváltásnak, a magyar búzafajtákat először olasz, majd szovjet és jugoszláv fajták váltották fel. Az 1960-as évek közepén már intenzív fajták foglalták el a vetésterület négyötödét. Az 1970-es években megjelentek a kutatóintézetekben nemesített búzák, majd az 1980-as években a Magyarországon korábban ismeretlen durum búzák termesztése is megkezdődött.

A II. világháború után a kukorica területe a háború előttihez képest nőtt. A kukorica termésátlagának növekedése az 1950-es években indult meg és az 1980-as évek közepéig tartott, amikor elérte a hektáronkénti 6 tonnás átlagot. A termésmennyiség az 1980-as években kisebb ingadozással évi 7 millió tonna közelében állandósult. A termésmennyiség növekedéséhez hozzájárult a fajtaváltás és a hibridek elterjedése. Az évtized végére ezek a fajták, illetve újabb változataik, valamint külföldi hibridek foglalták el a teljes kukoricaterületet. Az 1990-es években a kukoricatermelés is visszaesett. Az árpatermesztés a II. világháború után az 1950-es években nőtt, ezután viszont két évtizeden át csökkent a termelés, amit a vetésterület felére való visszaesése okozott. Az 1980-as évek óta árpatermelésünk nő, és ez az 1990-es évek elején sem szakadt meg.

A két világháború komoly veszteséget okozott a hazai állattenyésztésben. A második világháborúban állatállományunk 57 százaléka elpusztult. A statisztikai adatok is azt támasztják alá, hogy a szarvasmarha állományban 55 százalékos, a sertésállományban 76 százalékos, a juhállományban 81 százalékos illetve a lóállományban 63 százalékos csökkenés volt tapasztalható.



7. ábra:
Állattenyésztés alakulása 1945-1990

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

A háború után az állattenyésztő szervezetek újra megkezdték tevékenységüket, segíteni igyekeztek a tenyésztők munkáját, a veszteségek pótlását. 1948-ra állatállományunk fokozatosan gyarapodott.

A mezőgazdaságot is kollektivizálták, a nagyüzemek a gyenge minőségű, de nagy hozamú fajokat és fajtákat erőltették. Eltűntek a tájfajták, a minőségi alapanyagok. Minden a mennyiségnek volt alárendelve. Századunk második felében állattenyésztésünk valamennyi ágazatában kimagasló fejlődés ment végbe.

Elsőként a baromfitenyésztésben terjedtek a korszerű hibridek és technológiai megoldások, majd ezt követte az iparszerű sertés és szarvasmarha-tenyésztés kialakulása. Az utóbbi ágazatban az 1972-ben megindult szakosodás óta a tehemenkénti tejhozam a világon is egyedülálló mértékben emelkedett. Az állattenyésztés tudománya hazánkban is nagymértékben hozzájárult az állattenyésztési szakemberek felkészítéséhez, a korszerű módszerek kidolgozásához és elterjesztéséhez.

Az 1980-as évek második felétől a kormány fokozatosan csökkentette az állattenyésztéshez, az állattenyésztési szervezetek működéséhez szükséges állami támogatást. A jövedelmezőségben érdekelt vállalatok egyre kevésbé tudták ellátni a tenyésztésellenőrzési, teljesítményvizsgáló feladatokat. 1991-re az állattenyésztést szervező intézményrendszer gyakorlatilag összeomlott.

A rendszerváltás után

A 80-as évek végére az ország külkereskedelmének fele az akkori szocialista országokkal, főként a Szovjetunióval bonyolódott le. A KGST összeomlásával, a nemzetállamokra való szétaprózódás épp ellentéte volt az akkora kialakuló európai integrációs folyamatokban, Magyarország exportja is visszaesett.

Az 1990-es években a hazai termelőszövetkezeteken alapuló struktúra megváltoztatása vette kezdetét. 1991- 92-ben elfogadták a kárpótlási törvényt, melyek alapján a szocialista rendszer által megkárosított emberek és leszármazottaik kárpótlási jegyeket kaptak, amelyeket földre is beválthattak, ezáltal kiszervezték a földeket a TSZ-ek alól. Emellett nevesíteni kellett a szövetkezeti vagyont, és azoknak, akik ki akartak válni a TSZ-ből, ki kellett fizetni a szövetkezeti üzletrészt.

A kárpótlási folyamat eredményeként rendkívül elaprózott földbirtokstruktúra alakult ki, amelyen a kistulajdonosok földjeit bérbe vevő nagyüzemi gazdaságok, valamint kis egyéni gazdaságok jöttek létre.

A rendszerváltás óta a mezőgazdaság teljesítménye folyamatosan romlott. Eleinte az állami támogatások csökkenése, majd a külföldi olcsó importáru árleszorító volt hatással a hazai mezőgazdaságra. A korábbi szovjet befolyás meggyengülése lehetővé tette, hogy az úgynevezett keleti blokk országai megnyissák piacukat a nyugat-európai országok gazdaságai előtt.

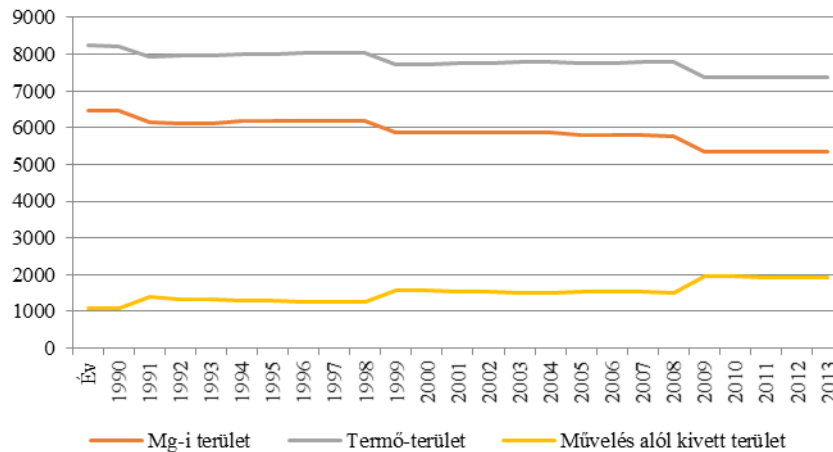
1992 után az ország kivitelének közel kétharmada az EU országokba irányult. A gyors piacváltást a Társulási Megállapodás tette lehetővé, amelynek keretében jelentős piacra jutási kedvezményeket kaptunk. Magyarország 1994-ben adta be hivatalos kérelmét az EU-hoz történő csatlakozásra, amelynek érdekében a tárgyalások 1998-ban kezdődtek el. Az EU tárgyalási álláspontját az határozta meg, hogy az akkori tagországok termelőinek kedvezményeit ne veszélyeztesse a bővítés. Cél volt annak elérése is, hogy az új tagoknál a mezőgazdaság nemzetgazdasági súlya, a foglalkoztatásban betöltött szerepe lényegesen csökkenjen, közelítsen a jelenlegi tagok átlagához. Az 1990 óta működő Phare-program egyik meghatározó kedvezményezettje a magyar agrárgazdaság. A közösségi támogatás fő célja a szakigazgatási intézmények tagságra való felkészítése volt.

Az EU 1999-ben döntött a SAPARD-program megindításáról, amely a tagjelöltek gazdaságainak felkészülését, vidékfejlesztési céljait támogatta, a magyar termelők 2003-tól részesülhettek támogatásokban. A 2000-es évek elejére a mezőgazdasági termék- és élelmiszerexportunk jóval kisebb mértékben nőtt, mint a többi ágazat forgalma. Ennek oka elsősorban az, hogy számos agrártermékünk versenyképessége romlott. Az EU-ból érkező mezőgazdasági termék- és élelmiszerimport a rendszerváltás óta folyamatosan nőtt, igaz más ágazatokhoz képest kisebb mértékben. A csatlakozást megelőzően hazánk kivitelének negyedét a mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek tették ki.

Magyarország 2004-ben csatlakozott az Európai Unióhoz, ami nagyban hozzájárult, hogy az ország infrastruktúrája fejlődésnek induljon. A csatlakozás nyomán viszont le kellett állítani egyes nemzetközileg versenyképtelen hazai ágazatokat, aminek egyik legfájóbb eleme az Európai Unió cukorpiaci rendtartása miatt a hazai cukoripar leépítése volt. Az országot is elérte a 2008-ban kirobbant gazdasági világválság. Magyarországot csak az IMF és az Európai Unió segítségével tudta elkerülni.

A 2010-es években az ország mezőgazdasági területe 5,5 millió hektár. Az állami földterület nagysága mintegy 600 000 hektár volt a 2010-es években végrehajtott földárverezések előtt. A privatizáció és az átalakulások következtében a földhasználatban megnőtt az egyéni gazdálkodók szerepe. A gazdálkodók azonban már nem azok a személyek voltak, akik korábban a mezőgazdaságból éltek, és így a családi szocializáció hatására gazdáknak nevelték őket (Lazányi, 2010).

A magyar mezőgazdaság fejlődésen ment keresztül az elmúlt években a modern technológiának, fejlesztéseknek köszönhetően. A technológiai fejlesztés azonban nem párosult gazdasági racionalitással és e nem követte a napjainkban oly divatos precíziós mezőgazdasági megközelítések növekvő üzemméretet követelő irányelveit sem (Lazányi, 1999, 2005). A termelési szerkezetet a rendszerváltásig a növénytermesztés és az állattenyésztés közötti egyensúly jellemezte, amely az állatállomány nagyarányú csökkenéséből adódóan felborult. Az agrárgazdaság jelentős szerepet tölt be az ország nemzetgazdaságának előrehaladásában, folyamatosan bővül részesedése a külkereskedelemből is.

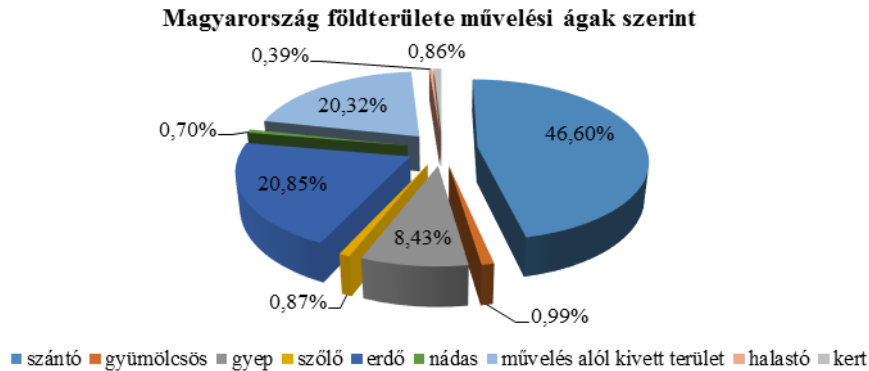


8. ábra

A magyar mezőgazdasági területek alakulása 1990-2013

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

A rendszerváltást követően 2014-ig a mezőgazdasági terület nagysága több mint 17 százalékkal csökkent, míg a művelés alól kivont fölterület nagysága közel 80 százalékkal nőtt. Az ismertetett adatok egyértelműen tükrözik a lezajlott gazdaságpolitikai változásokat: közvetlenül a rendszerváltást követően összeomlott a KGST piac, majd elkezdődtek a csatlakozási tárgyalások, amelynek szintén következménye volt, hogy a termelés volumene csökkent, így a mezőgazdasági területek mérete is. A harmadik megfigyelhető nagyobb változás pedig a 2008-as világválságnak köszönhető. A mezőgazdasági területek csökkenésével párhuzamosan pedig folyamatosan csökkent a művelés alól kivett terület mértéke. A magyarországi földterület művelési ágak szerinti megoszlása az utóbbi évtizedben jelentősen nem alakult át.

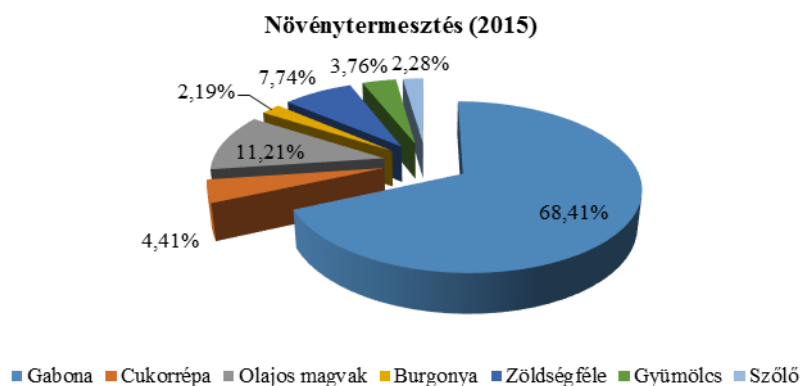


9. ábra

A művelési ágak országon belüli megoszlása 2016

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

A jelenlegi statisztikai adatok alapján elmondható, hogy az összes földterület 88 százalékát a szántó, az erdő és a művelés alól kivont földterületek teszik ki, amelynek közel felét a szántóföldek jelentik. 8 százalékban a gyep, majd közel 1 százalékban a gyümölcsösök által igénybe vett terület említésre méltó, a többi ágazat már elenyésző méretű területet jelent az összes mezőgazdasági területből. A növénytermesztés a fent ismertetett adatok szerint a szántókon, gyümölcsösökben, szőlőkben illetve a kertekben történik, amelyek az összes földterülethez viszonyítva közel 50 százalékot jelent.

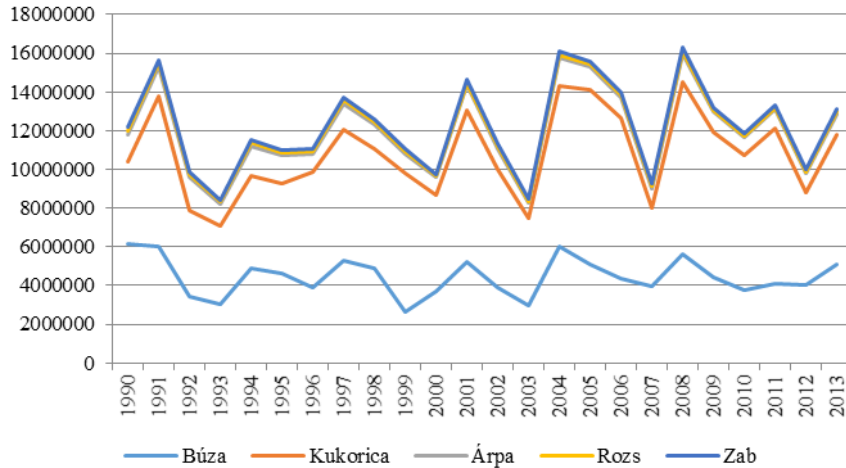


10. ábra
Növénytermesztés típusonkénti megoszlása 2015

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

A növénytermesztés során megtermelt növények mennyiségének megoszlását a fenti grafikon szemlélteti. A termelés több mint 68 százalékát a gabonatermelés, valamennyivel több, mint 11 százalékát az olajos magvak teszik ki. Közel 8 százalékot jelent a zöldségtermelés illetve majdnem 4 százalékot pedig a gyümölcsstermesztés.

1989–1990-től a gabonaforgalmazás teljes átalakulása következett be. Az 1990 utáni pénzhiány sok mezőgazdasági vállalat és feldolgozó csődjét okozta. A 90-es évek közepén, második felében további változások zajlottak, amelyek a felvásárlást, a struktúrát és a piaci szereplők viselkedését egyaránt befolyásolták.



11. ábra

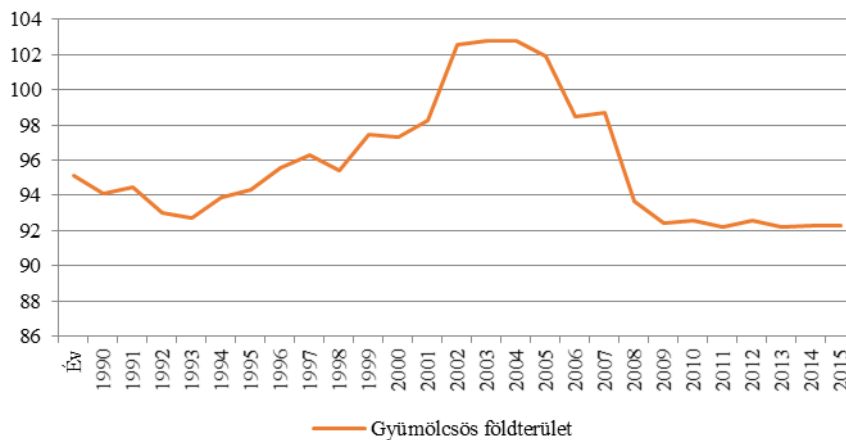
A gabonatermékek termelésének alakulása 1990-2014

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

Az 1992-es privatizációs hullámot követő 2003-ig tartó időszakban megindult a sokszereplős felvásárlói piac tisztulása. Jelentős számú, elsősorban kis kapacitással rendelkező, elavult malmot bezártak, sok malmot felvásároltak. A konszolidációval eltűntek a termelőket megkárosító, a gabonáért nem fizető kereskedők, és csődbe mentek a nem pontosan fizető, megbízhatatlan partnerek. 2004. évi csatlakozással Magyarország belépett a Közös Agrárpolitika rendszerébe (KAP). A gabonapiac keresleti oldalán a legnagyobb változást az intervenció rendszer bevezetése, valamint az áruk, így a gabona, Unión belüli szabad áramlása. A raktárral rendelkező gabonatulajdonosoknak az intervenció megléte több lehetőséget nyújtott a gabona elhelyezésében.

Az egyik megoldás az volt, hogy ha a szabadpiacon nem kapott megfelelő árat terményéért, akkor tárolhatta gabonáját az intervenció időszak kezdetéig, majd élhetett az intervenció felajánlás lehetőségével. A raktárhiány a termelői árakat csökkentette. A korábban leírtak hatására a 2005. és 2006. években, sokan döntöttek az új tárolókapacitások létrehozása, továbbá olyan logisztikai központok kialakítása mellett, amely a tárolótér mellett, jó összeköttetésben áll a hajózási, közúti és vasúti szállítással is. A rendelkezésre álló statisztikai adatok, és gabonatermelésre irányuló források szerint 2007-ben súlyos aszályos időszak sújtotta a mezőgazdaságot, így abban az évben rekord alacsony hozamot értek el a gabonatermelésben is. Az akkoriban megjelent szaksajtó a szárazságtűrőbb fajok kifejlesztését sürgette.

2008-ban ismét kiemelkedő évet zárt a mezőgazdaság a búzahozamot illetően. A termésátlag 2012. évi látványos visszaesését szintén a kedvezőtlen időjárással magyarázták a szakemberek. Míg a gabonatermékek illetve az olajos magvak szinte közvetlenül értékesíthetőek, illetve tárolásuk is egyszerűbb, a zöldség- és gyümölcs termékek csak bizonyos része értékesíthető közvetlenül, a tárolásuk időtartama korlátozott, romlandóságuknak köszönhetően. Mára a zöldség- és gyümölcsfeldolgozó ipar igen fejletté vált, a konzerviparon kívül különböző alternatív feldolgozó üzemek jelentek meg.



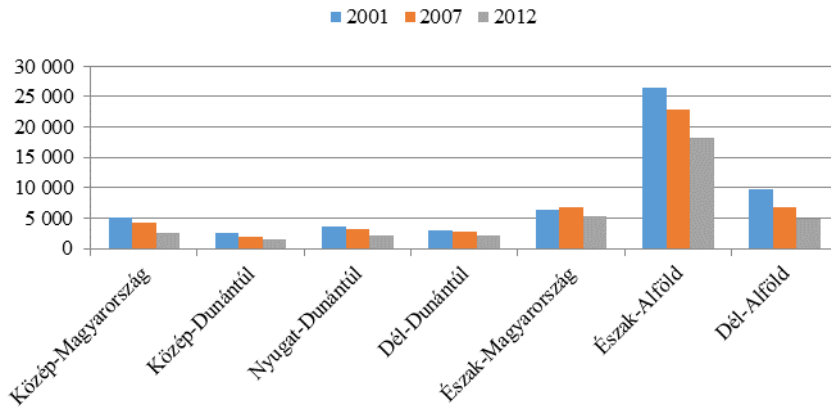
12. ábra

A gyümölcsös fölterület használat alakulása 1990-2016

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

A bekövetkező rendszerváltás idejére a gyümölcsfák jelentős része elöregedett, újratelepítésükről nem gondoskodtak.

Az EU-s csatlakozások megkezdését követően viszont megfigyelhető, hogy ugrásszerűen megnövekedett a gyümölcsösök száma, amely az új rezisztens fajták megjelenésének illetve a támogatások megjelenésének köszönhető.

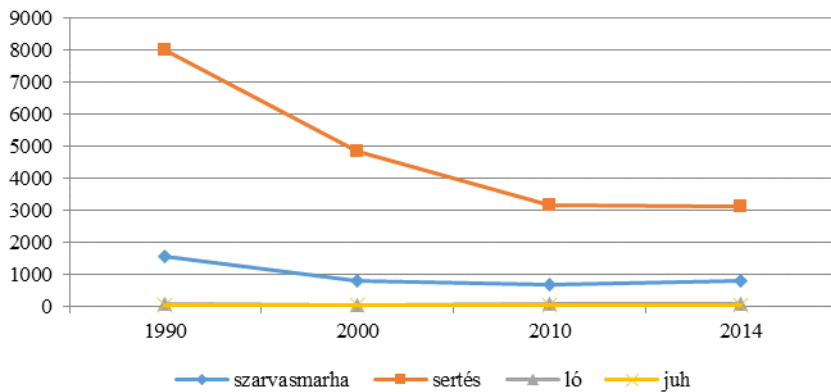


13. ábra

A gyümölcsösök országon belüli megoszlása

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

A 2001. évi teljes körű felmérést követően 2007. és 2012. években - összhangban az EU irányelvvvel - négy gyümölcsfaj (alma, körte, őszibarack és kajszibarack) ültetvényeinek összeírását hajtotta végre a KSH. A gyümölcsös földterületek nagyságát az fenti ábra tükrözi. Az EU irányelveknek megfelelő összeírásoknak köszönhetően mára megfelelő statisztikai adatokkal rendelkezünk arra irányultan is, hogy a gyümölcsösök száma hogyan oszlik meg az országon belül. A gyümölcsösök több, mint 75 százaléka az Észak- és Dél-Alföldi régióban található, ami a földrajzi adottságokat figyelembe véve természetesnek mondható.



14. ábra

Az állattenyésztés alakulása 1950-2013

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

1992-től az egyes állatfajok törzkönyvezését, tenyészcéljuk megfogalmazását, tenyésztésének szervezését, és az ehhez kapcsolódó szaktanácsadást a tenyésztőegyesületek végzik. A mezőgazdaság bruttó termelése 1997-ben a megelőző év szintjén maradt. A mezőgazdaság két fő területén eltérő irányú változás következett be, a növénytermesztési és kertészeti termékek termelése 2,5 százalékkal emelkedett, az állattenyésztésé viszont 4,4 százalékkal csökkent.

Az 1990-es évek elején a legnagyobb mértékben, mintegy 52 százalékkal, a szövetkezetek sertésállománya csökkent, míg a legkisebb visszaesés (25%) a vállalatoknál és a gazdasági társaságoknál volt. Sok fertőzést okoztak a környező országokból állat-egészségügyi ellenőrzés nélkül behozott sertések vagy húsaik. 1990-ben még csak 11 százalékkal, 1993-ban már 45 százalékkal és 1995-ben közel 50 százalékkal volt kevesebb az év végi szarvasmarha-állomány az 1985. évinél. A nagyarányú állomány-visszaesést elsődlegesen a rendszerváltás utáni agrárpolitika okozta. A piac kedvezőtlen változása, a sok átszervezés és a kellően át nem gondolt privatizáció nem vált állattenyésztésünk hasznára.

Összegzés

Manapság az Európai Unió és a hazai gazdaságpolitikai intézkedések az irányadóak a mezőgazdasági termelés alakulásáért. Rendkívül átgondolt állattenyésztési politikára van szükség ahhoz, hogy az Európai Unió tagjaként állattenyésztésünk versenyképes legyen. A magyar mezőgazdaság alakulásának történelmi áttekintése után összességében elmondható, hogy Magyarország kiemelkedő földrajzi adottságokkal rendelkezik, amellyel mindvégig élni is tudott. A mezőgazdasági termelés rendkívül érzékenyen reagál az időjárás viszontagságainak. Manapság az EU tagságból adódó közös agrárpolitika, a közösségi előírások valamint a támogatási rendszer illetve a kormány gazdaságpolitikája (mint például a húsaikban történt ÁFA- csökkentés) gyakorolnak kiemelkedő hatást az ország mezőgazdasági termelésére is. Szerencsére országunk nincs szűkében kiváló szakemberekben, azonban úgy gondolom, az időjárási viszonyok kivédése érdekében még van hová fejlődünk, hogy a történelemben megfigyelhető kilengéseket termelésünkben a jövőben elkerülhessük.

Felhasznált irodalom:

- [1] Bodó I., Dinnyés A., Farkasné Bali Papp Á., Fésüs L., Hidas A., Holló I., Horvainé Szabó M., Komlósi I., Kovács A., Lengyel A., Mihók S., Nagy N., Polgár J. P., Szabó F., Szabóné Willin E., Tózsér J.: Általános Állattenyésztés,

- http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop425/2011_0001_521_Altalanos_allattenyesztes/ch03s02.html#id518438, letöltve: 2017.03.09
- [2] Csorba L., Dobszay T., Fónagy Z., Gergely A., Kövér Gy., Pajkossy G., Pölöskei F., Tóth Z.: 19. századi magyar történelem 1790-1918, Korona Kiadó Kft. (1998)
- [3] Draskóczi I., Búza J., Kaposi Z., Kövér Gy., Honvári J.: Magyarország gazdaságtörténete a honfoglalástól a 20. század közepéig Aula Kiadó Kft. (2000)
- [4] Érettségi.com: Magyarország az első világháború után, gazdasági nehézségek <http://erettségi.com/tetelek/tortenelem/a-magyar-gazdasag-jellemzoi-1900-1945-kozott/>, letöltve: 2017.03.07.
- [5] [Fiatalközgazdászok Magyarországi Egyesülete – AGRYA: A magyar mezőgazdaságról röviden, http://www.teszt.agrya.hu/tellus/tankonyv/Magyar_mezg.pdf](http://www.teszt.agrya.hu/tellus/tankonyv/Magyar_mezg.pdf) 2017.03.06.
- [6] Hegedüs Zs. - Kiss J. (2014) A tíz éves európai uniós tagság hatása Magyarországra a mezőgazdasági agrárkereskedelmére http://vilaggazdasagi.blog.hu/2014/09/20/a_tiz_eves_europai_unios_tagsag_hatasa_magyarorszag_agrarkereskedelmere letöltve: 2017.03.14.
- [7] Lazányi, K. (2005): Precíziós mezőgazdasági üzemek stratégiája, In: Lazányi J (szerk.) Fenntartható homoki gazdálkodás megalapozása a Nyírségben. pp. 336-379.
- [8] Lazányi K, Lazányi J, Wiwczarowski T (1999): New economy and sustainable land use, In: Lazányi J, Dobránszki J (szerk.) Agricultural Research in Nyírség Region. pp. 1767-1770.
- [9] Lazányi, K. (2010): Tudásmenedzsmenttel a vidékfejlesztésért, In: Lifelong Learning Magyarország Alapítvány (szerk.) Tanulás, tudás, gazdasági sikerek avagy a tudásmenedzsment szerepe a gazdaság eredményességében: tudományos konferencia kiadványa pp. 407-411.
- [10] Magyar Néprajz VIII. Társadalom /Kisiparosok <http://mek.niif.hu/02100/02152/html/08/147.html>, letöltve: 2017.03.07.
- [11] Magyarország a XX. században /az ország fekvése, földrajzi helyzete és határai, <http://mek.oszk.hu/02100/02185/html/99.html>, letöltve: 2017.03.06.
- [12] Magyarország a XX. században/Növénytermelés, <http://mek.oszk.hu/02100/02185/html/304.html>, letöltve: 2017.03.06
- [13] Műszaki Agrártudományi Intézet, <http://mmfk.nyf.hu/min/alap/71.htm>, letöltve: 2017.03.06.
- [14] Potori N. - Varga E.: A hazai gabonaágazat fejlődési kilátásai (2008), <http://www.agraroldal.hu/gabonaagazat.html>, letöltve: 2017.03.14.
- [15] Probáld F.: Regionális földrajz, Nemzeti Tankönyvkiadó (3. kiadás, 1997)

A társadalmi vállalkozások finanszírozási lehetőségei, jogi szervezeti formái és beágyazódása a szociális gazdaság rendszerébe

Dr. habil Szegedi Krisztina

Egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
vgtkrisz@uni-miskolc.hu

Bereczk Ádám

Egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
bereczk.adam@uni-miskolc.hu

Abstract: Jelen tanulmányban áttekintjük a társadalmi vállalkozás, a vállalati társadalmi felelősség, és a társadalmi innováció fogalmát, megközelítéseit. A rendszerező munka eredményeként egy újszerű integráló modellt mutatunk be. A hazai viszonyokra alkalmazott logika alapján a társadalmi vállalkozás egy kifejezetten ígéretes modellnek látszik a hosszú távú társadalmi problémák fenntartható kezelésére, az üzleti logika hatékonyságjavító előnyeinek és a társadalmi szükségletek közvetlen kielégítésének egyesítőjeként. Mivel a szociális gazdaság számára a pénzügyi erőforrások biztosítása kulcskérdés, és az Európai Unió források rendelkezésre állásával a pénzügyi támogatási eszközöknek mennyiségben és minőségben új dimenziója vált elérhetővé, rövid áttekintést nyújtunk a Magyarországon meghirdetett, társadalmi vállalkozásokat támogató programokról, mely a társadalmi vállalkozásokra jellemző szervezeti formák azonosításához is eligazítást nyújthat.

Kulcsszavak: vállalati társadalmi felelősség, társadalmi innováció, társadalmi vállalkozás, pályázatok

1 Szakirodalmi áttekintés

Bár a társadalmi vállalkozás fogalmát már az 1960-as években is használták, a társadalmi vállalkozás mint gazdálkodó szervezet (social enterprise), a társadalmi vállalkozás mint tevékenység (social entrepreneurship), és a társadalmi vállalkozó (social entrepreneur) kifejezései a mai napig különböző megközelítések alapján megalkotott fogalmi rendszerekben jelennek meg, így sokszor eltérő tartalmakat

jelölnek. Jelen tanulmányban elsősorban a társadalmi vállalkozás mint gazdálkodó egység fogalmára koncentrálnak. A társadalmi vállalkozás fogalmát leíró definíciók közös és nagyon lényeges eleme, hogy az ilyen vállalkozás létének magyarázatoként valamilyen társadalmi missziót, célt, illetve törekvést jelölnek meg. A társadalmi célokért való küzdelem, a társadalmi vállalkozások sok kultúrában kezdetektől fogva jelen vannak, míg a nyugati individualista társadalmak még csak most ismerkednek a fogalommal (Lazányi, 2012). Ezen túlmenően a fogalommal kapcsolatos kutatásunk eredményei azt jelzik, hogy a definíciók három csoportba sorolhatók, attól függően, hogy az adott megfogalmazás a társadalmi vállalkozás mely tényezőjét emeli ki. A három fő csoport az alábbiak szerint határozható el:

1. Üzleti modell megközelítés („Business modell approach”) – A társadalmi vállalkozások a társadalmi célokat az üzleti vállalkozások által alkalmazott üzleti modellek, illetve üzleti folyamatok alapján igyekeznek megvalósítani.
2. Vállalkozói kompetencia megközelítés („Entrepreneurship competence approach”) – A kompetencia, illetve erőforrás alapú elméletekkel rokon megközelítés szerint a társadalmi cél megvalósításában a kulcs a vállalkozói jellemzők, kompetenciák és képességek felhasználásában rejlik, mint az innovációs képesség, a kockázatvállalás és a proaktivitás.
3. Kettős célrendszer megközelítés („double bottom line” approach) – A fogalommagyarázatok harmadik nagy csoportja a pénzügyi/jövedelmezőségi tényezőt hangsúlyozza, az ún. „kettős lényegre” (double bottom line) alapozva.



1. ábra

A társadalmi vállalkozás megközelítései

Forrás: Szegedi, 2017

A harmadik típushoz kapcsolódóan fontos megemlíteni, hogy néhány további definíció a profit újrabefektetés elvét tekinti a társadalmi vállalkozások egyik legfontosabb ismertető jegyének. Ezek egyrészt tudatosan utalnak a nonprofit (illetve ún. hibrid) vállalkozás kritériumára, másrészt implicit módon a profitmaximáló modellel szemben a kielégítő profit elméleteit kapcsolják a fogalomhoz. A társadalmi vállalkozás adott, üzleti vállalkozásokra jellemző stratégia, illetve üzleti modell mentén szervezett, üzleti kompetenciákra (innováció, kockázatvállalás) alapozó, elsősorban nem profitmaximalizálásra, hanem adott társadalmi célok megvalósítására törekvő gazdálkodó egység.

2 Anyag és módszer

A tanulmány kétszintű elemzést mutat be. Az egyik „szint” alatt a társadalmi vállalkozások elméleti, modellszintű összefüggéseinek bemutatását értjük, míg a másik „szint” alatt az elmélet két gyakorlati vonatkozásának vizsgálatát. Ezek közül az egyik a társadalmi vállalkozások gyakorlatban megjelenő jogi szervezeti

formáinak feltérképezéséhez nyújt segítséget, a másik a társadalmi vállalkozások számára elérhető pályázati lehetőségek típusait kutatja. A kettő közötti összefüggést az adja, hogy a pályázati kiírások elemzésének eredményeiből következtetünk a gyakorlatban megjelenő jogi szervezeti formák típusaira. A két „szint” (az elméleti és gyakorlati kategóriák) egy anyagban szerepeltetése pedig jó alkalmat nyújt a szakirodalom által „sugallt” és a forráselosztásban használt felfogások közötti összehasonlításra. Módszertanát illetően a tanulmány alapvetően a szakirodalomkutatás és –feldolgozás eszközeivel él, a pályázati kiírások összegyűjtéséhez és tartalmuk elemzéséhez a dokumentumelemzés módszerét használja.

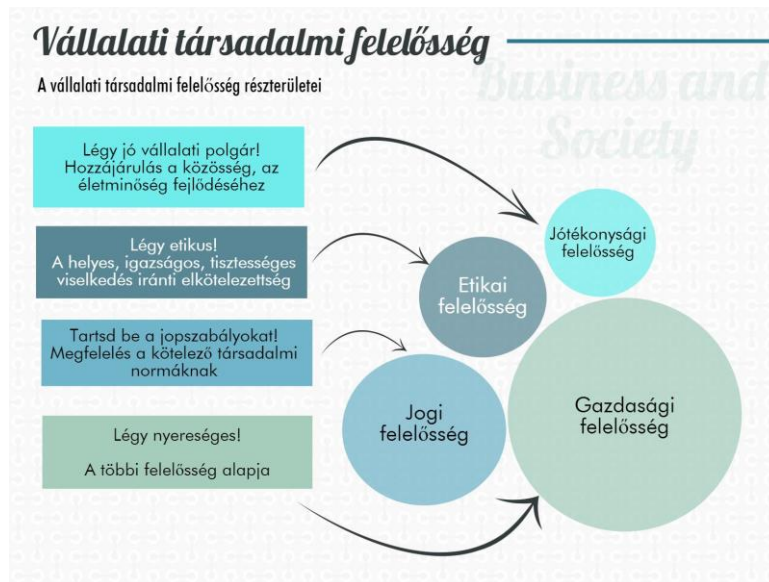
A következőkben részletesebben bemutatjuk a vállalati társadalmi felelősség fogalmát, mint a vállalatok társadalmi célú kezdeményezéseinek eszközét és módszerét, megalapozva a társadalmi vállalkozások céljainak, funkcióinak magyarázatát, külön tekintettel arra, hogy egyúttal a társadalmi vállalkozások egyik finanszírozási forrását is azonosítjuk. Ezután a társadalmi vállalkozás, a vállalati társadalmi felelősség és a társadalmi innováció összefüggéseire vonatkozó kutatásunk eredményeit ismertetjük. A tanulmány lezárásaként a társadalmi vállalkozások finanszírozási gyakorlatának elemzése alapján nyújtunk betekintést az egyes használatban létező szervezeti formákhoz kapcsolódó támogatási formákba a dokumentumelemzés módszertanának alkalmazásával.

A vállalatok méretének növekedése, jelentős gazdasági hatalmuk, a negatív externáliák és a különböző vállalati botrányok a vállalatok iránti bizalom csökkenéséhez, és a vállalati társadalmi felelősség mozgalom felerősödéshez vezettek. Mindez elmondható a bankszektorra, mint speciális vállalati szereplőkre is. A válság miatti bizalomvesztés, az etika vélt vagy valós hiánya sem segített ezen a helyzeten (Csiszárík-Kocsir, 2016). Egyre elfogadottabbá vált, hogy a vállalatok sokarcú képződmények, melyek nemcsak pozitív, hanem sokszor negatív hatással vannak a széles értelemben vett lokális és globális környezetükre (Epstein, 2006). Kevésbé tudatosan, de a kis- és középvállalatok társadalmi beágyazódottságuk okán implicit módon valósítják meg a fenntartható működést (Saáry, 2016). Magyarország gazdasági felzárkózásának és társadalmi felemelkedésének záloga, hogy megtalálja felzárkózásának 21. századi modelljét. A szabadpiaci formáció az állam szabályozási gyengeségei miatt rendre válságokhoz vezet, míg a szociális piacgazdasági modell a túlzott szabályozás és a magas fokú jövedelem és szociális biztonság miatt veszít versenyképességéből (Lentner-Parragh, 2016).

A CSR-nek nincs általánosan elfogadott definíciója. Az egyik legismertebb és legelfogadottabb megközelítése Carroll-tól származik (Crane-Matten, 2004), e szerint a vállalatok társadalmi felelőssége gazdasági, jogi, etikai és jótékonyági elvárásokat jelent, mely a társadalom részéről jelentkezik (Carroll, 1979 p. 500). Ez négy felelősségi területet jelent, aminél az alap a gazdasági felelősség, de ezzel egyidőben a vállalatoknak meg kell felelni a jogi normáknak is. Az etikai felelősség a helyes, igazságos és tisztességes viselkedés iránti kötelezettséget jelenti. A negyedik terület, amelynek kapcsán Carrol felhívja a figyelmet arra, hogy sok cég

társadalmilag felelősnek tartja magát csupán attól, hogy jó közösségi polgárként viselkedik. Ez a fajta felelősség azonban csak “hab a tortán”, és kevésbé lényeges, mint az előző három. Lényeges, hogy az egyes részek együtt alkotják a vállalati társadalmi felelősség egészét. Carroll maga sem tekintette tökéletesnek a piramis modellt, és hangsúlyozza, hogy a vállalati társadalmi felelősség fogalomban a társadalmi szó mindig is hományos volt, hogy ki felé is kell a felelőséget felvállalni? Természetes megfelelés van a CSR modell és az érintett felfogás között, ez utóbbi nevesíti, hogy mely érintettek felé vállal felelőséget a vállalat (Carroll, 1991):

- Tulajdonosok – Minden tulajdonos érdekét fair és etikus módon kell kezelni.
- Munkavállalók – Az emberi méltóság, a tisztelet, a fair bánásmód lényeges. A konzultatív, bevonáson alapuló vezetési stílus bizalmat eredményez. A magénszféra tiszteletben tartását és a biztonságot maximálisan szem előtt kell tartani.
- Vevők – Egyenlő partnernek kell tekinteni őket, és fair módon kell bánni velük. Értéket kell teremteni számukra, teljeskörű informáltság és elégedettség mellett. A fogyasztói jogokat tiszteletben kell tartani.
- Helyi közösség – Jó vállalati polgárként aktívan részt kell venni a helyi közösség fejlesztésében.



2. ábra

A vállalati társadalmi felelősség részterületei

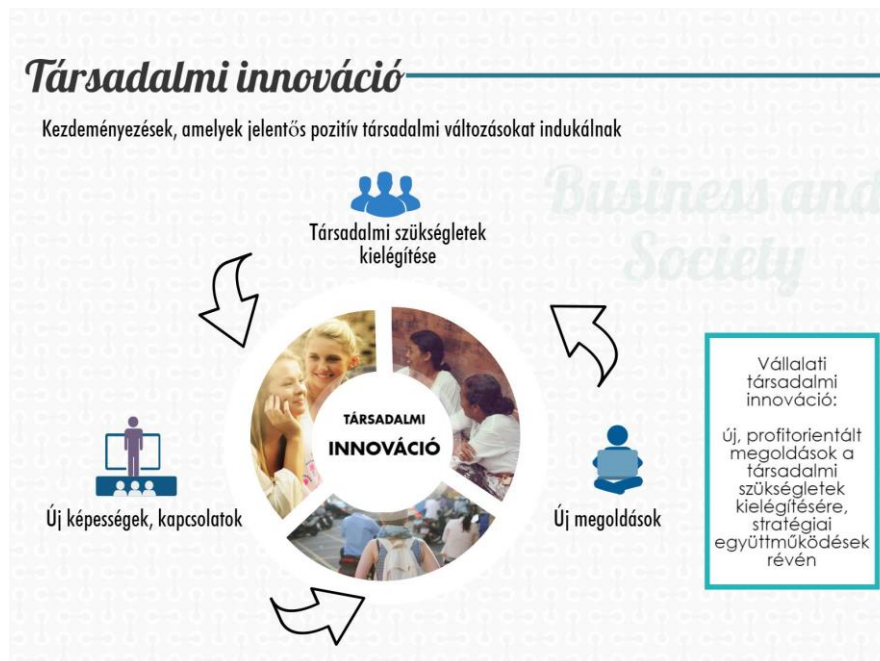
Forrás: Szegedi, 2017

A vállalati társadalmi felelősség fogalma az elmúlt évtizedekben finomodott, egyszerűsödött, ugyanakkor a környezetből fakadó újabb kihívásokra reagálva tágabbá is vált. Sok esetben a vállalatok etikus működésének egyik ismertetőjegyeként is meghatározzák a CSR-t (Pató-Freund, 2016a; Pató-Freund, 2016b). Az UNIDO szerint a CSR olyan menedzsment koncepció, amely szerint a vállalat integrálja a társadalmi és környezeti szempontokat és az érintetti együttműködést üzleti tevékenységébe (Unido, 2014). A World Business Council for Sustainable Development megközelítésében a CSR szerves része a fenntartható fejlődésnek (WBCSD, 2000). A rokon fogalmak közötti összefüggésre rávilágító cikk szerint a vállalati fenntarthatóság (CS) a fenntartható fejlődés (SD) vállalati koncepciója, míg a CSR a fenntartható fejlődés önkéntes menedzsment megközelítése (Steurer et al., 2005). Sokan a vállalati fenntarthatóságot (CS) és a vállalati társadalmi felelősséget (CSR) szinonimaként használják (Marrewijk, 2003). Az ENSZ Global Compact felfogása szerint is felcserélhető a két fogalom (UN Global Compact, 2015). A CSR különböző definícióit szintetizálva, a CSR-t egy olyan új üzleti modellként írjuk le, amely elősegíti a vállalatok fenntartható fejlődéshez való hozzájárulását, azaz megteremti a gazdasági érdekek, a környezeti igények és a társadalmi elvárások közötti egyensúlyt azzal, hogy a vállalat üzleti stratégiájába integrálja a környezeti és társadalmi hatások figyelembe vételét, a stakeholder szemléletet, és az etikus magatartást (Szegeci, 2014).

3 A társadalmi vállalkozás, a vállalati társadalmi felelősség és a társadalmi innováció összefüggései

A vállalati társadalmi felelősséget a fentiek alapján olyan új üzleti modellként értelmezzük, amely elősegíti a vállalatok fenntartható fejlődéshez való hozzájárulását, azaz megteremti a gazdasági érdekek, a környezeti igények és a társadalmi elvárások közötti egyensúlyt azzal, hogy a vállalat üzleti stratégiájába integrálja a környezeti és társadalmi hatások figyelembe vételét, a stakeholder szemléletet, és az etikus magatartást (Szegeci, 2014). Napjainkban a vállalatokkal szemben alapvető elvárás, hogy az üzleti életben szaktudásukat fejlesztve, innovatívabbak és környezettudatosak is legyenek (Borzán, 2015). Az CSR mint új üzleti modell felfogása egyben társadalmi innovációnak tekinthető, hiszen egy új üzleti koncepciót alkalmaz, amelynek eredménye a társadalom fejlődése lesz (3. ábra). Új üzleti modellként természetes, hogy a CSR szemlélet integrálódik a vállalati stratégiába, a stakeholder szemlélet stratégiai együttműködések eredményez a vállalati érintettekkel. A folyamat eredménye, hogy nemcsak gazdaságilag hanem társadalmilag is pozitív hatás érhető el. Ebben a vonatkozásban a CSR szemléletet integráló vállalkozás olyan társadalmi vállalkozásként értelmezhető, amelynél egyenlő hangsúlyt kap a pénzügyi fenntarthatóság és az innovatív megoldásokra alapozott, pozitív társadalmi hatás.

A társadalmi innováció egyidőben elégíti ki a társadalmi szükségleteket, és hoz létre új kapcsolatokat vagy együttműködéseket (Murray et al., 2010). A társadalmi innováció azokra a jelentős hatású, kiterjedt és tartós kezdeményezésekre utal, amelyek gyökeresen megváltoztatják a hiteket, a viselkedést, a kultúrákat, a hatalom dinamikáját, az alapvető gyakorlatokat, és/vagy valamilyen társadalmi rendszer erőforrásaihoz való hozzáférést a nagyobb egyenlőség, termelékenység és ellenállóképesség irányába (SIG, 2015). Elfogadjuk azt a definíciót, amely szerint „a társadalmi innovációk új megoldások (termékek, szolgáltatások, modellek, piacok, folyamatok stb.) amelyek egyidőben társadalmi szükségletet elégítenek ki (jobban, mint a már létező megoldások) és új vagy továbbfejlesztett képességeket hoznak létre és a kapcsolatok, eszközök és a források jobb kihasználásához vezetnek. Más szóval jók a társadalomnak, és fokozzák a társadalom cselekvőképességét” (The Young Foundation, 2012, 18. oldal). A társadalmi innováció modelljét a 2. ábra mutatja.



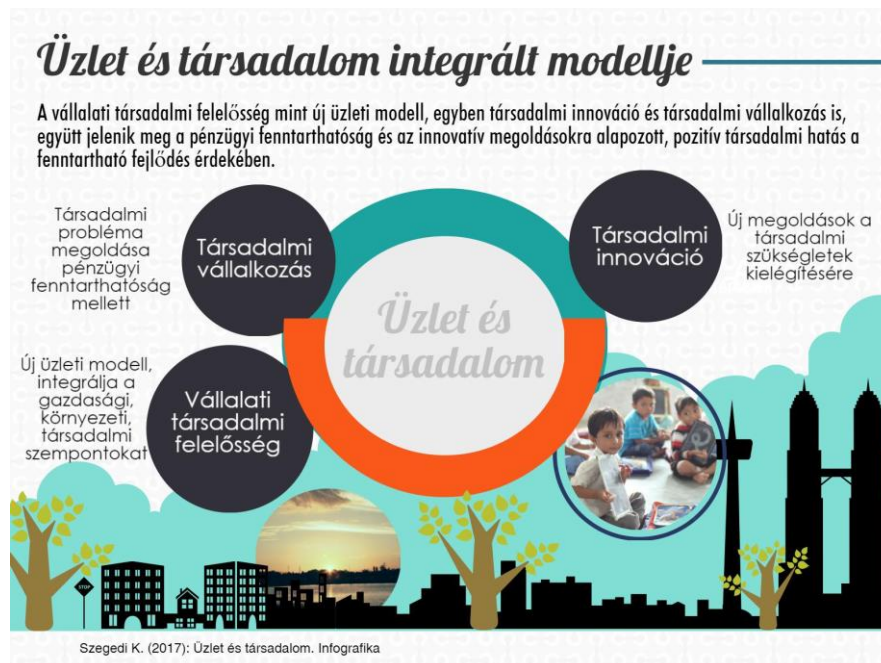
3. ábra

A társadalmi innováció elemei

Forrás: Szegedi, 2017

Az elmúlt évtizedek környezeti változásait olyan kulcsszavak jellemzik, mint a globalizáció, az energiaválság, a technológiai forradalom és a társadalmi átalakulás. A globalizáció pozitív hatásai mellett számos ellentmondásos, sőt negatív következménnyel járt. Az anyagi egyenlőtlenség növekedése, a

környezetszennyezés, az emberi jogi problémák, a létbizonytalanság, a munkanélküliség növekedése olyan következmények, amelyek a globális üzleti modell újragondolását vetették fel. Az üzleti szféra magatartása manapság sokkal inkább a figyelem fókuszában van, egyre kevésbé hagyhatók figyelmen kívül a különböző nyomásgyakorló csoportok (fogyasztók, környezetvédők, munkavállalók, politikai aktivisták, NGO-k) elvárásai és fokozódó érzékenysége a környezeti és társadalmi kérdések iránt. Megnövekedett az igény a vállalatok üzleti tevékenységének, és ezek következményeinek átláthatóságára. A vállalati hírnév romlása bármilyen vállalati mulasztás, hiba esetén óriási presztízaveszteséget és pénzügyi veszteséget okozhat. Mindezek egyenes következménye a szervezeti versenyképesség visszaesése, amely a cég jövőképét és küldetését is veszélybe sodorhatja (Varga, 2016). A globalizáció következményeként az államokon átívelő multinacionális vállalatok jelentős gazdasági befolyásra tettek szert, tevékenységük szabályozására az egyes államok jogi eszközei már nem képesek maradéktalanul, a hangsúly a vállalati önszabályozásra tevődött át. A legutóbbi világgazdasági válság és annak társadalmi következményeként kialakult bizalmi válság feltételei között még fontosabbá vált a felelős üzleti magatartás iránti igény. Másoldalról a környezeti és társadalmi fenntarthatósági követelmények, illetve a harmadik szektor hatékonyságnövekedési kényszere elvezetett az üzleti alapú gondolkodás és az eddig háttérbe szorult társadalmi rétegek igényeinek közvetlenebb, a nagyvállalatoktól és az államtól függetlenebb, önfenntartó kielégítésének modelljéig.



4. ábra

Az üzlet és társadalom integrált modellje

Forrás: Szegedi, 2017

4 A társadalmi vállalkozások finanszírozása és Magyarországon alkalmazott szervezeti formái

A társadalmi vállalkozások rendkívüli potenciált hordoznak a magyarországi hátrányos helyzetű csoportok és területek számára. Az elmúlt években számos lehetőség nyílt pénzügyi támogatásukra, egyrészt Európai Uniós programok, másrészt a szociális szféra támogatásain keresztül. Ezekhez csatlakoztak a vállalatok azon CSR programjai, melyek egyre célzottabban támogatják az üzleti logika alapján társadalmi célokat követő vállalkozási kezdeményezéseket, mivel azok fenntarthatóbbnak mutatják magukat az egyszerű jótékonyági akciókkal szemben.

A tanulmány zárásaként, a társadalmi vállalkozások eltérő szervezeti formáinak elhatárolását, értelmezését kívánjuk elősegíteni egy új megközelítéssel, melynek jelentős gyakorlati haszna lehet. A többnyire Európai Uniós forrásokból finanszírozott, Magyarországon meghirdetett kormányzati programok céljait és fő elemeit aszerint csoportosítottuk, hogy milyen szervezeti forma számára elérhetők és ezek hogyan viszonyulnak a társadalmi vállalkozások elmélet által meghatározott formáihoz. Mivel a társadalmi vállalkozási forma nem jelent jogi szervezeti forma kategóriát és több, a gyakorlatban alkalmazott forma esetében teljesülhet feltételrendszere, az összefüggések tisztázása lényeges tudományos feladat. A társadalmi vállalkozások Magyarországon egyaránt működhetnek non-profit és és for profit jogi formákban. G. Fekete az előbbiekre példaként hozza az alapítványi, egyesületi formákat, utóbbiakra a szociális szövetkezeteket. A társadalmi vállalkozások kritériumrendszerének leginkább megfelelő formaként nevesíti a társadalmi célú nonprofit vállalkozásokat, a gazdasági tevékenységet végző alapítványokat és egyesületeket, a szociális és hagyományos szövetkezeteket (G. Fekete et al. 2016, p. 13). A szerző megjegyzi, hogy a társadalmi vállalkozásokat célzó újabb kormányzati programok az üzleti vállalkozásokat a szociális szövetkezetek kivételével nem támogatják. A társadalmi vállalkozások finanszírozásában nélkülözhetetlen szerepe van a különböző kormányzati és Európai Uniós támogatási programoknak, illetve donor szervezeteknek a harmadik és a versenyszektorból egyaránt. Mivel a fentiek alapján a társadalmi vállalkozás, mint besorolási kritérium elsősorban elméleti kategória, a szervezetek törvényi szabályozásaiban nem találunk közvetlen megfeleltetést a jogi szervezeti formák egyes kategóriáival.

A tisztánlátás elősegítése érdekében az 1. táblázatban a Magyarországon az elmúlt időszakban elérhető támogatási programokat aszerint csoportosítottuk, hogy a kiírás kedvezményezettként mennyiben fókuszált a társadalmi vállalkozásokra. Az összeállítás nem teljes, de széles körű kitekintést nyújt, húsz pályázati program, többségében GINOP és TÁMOP programok vizsgálatával. Három csoportot azonosítottunk, az első csoportba soroltuk azon kiírásokat, ahol a kedvezményezetti kör deklaráltan a társadalmi vállalkozások kifejezéssel került meghatározásra. A második és harmadik csoportba azok a programok kerültek, ahol a társadalmi vállalkozások, mint kedvezményezettek nincsenek említve, viszont a „célcsoport” olyan szervezetekből áll, mely a szakirodalom alapján táptalaját adhatja azok kialakulásának. A második és harmadik csoport közötti különbségtétel a támogatások céljainak jelentős tematikus eltérései miatt vált szükségessé. A negyedik csoportba azon pályázatok információi kerültek, melyeket kifejezetten az üzleti szféra szereplői számára írtak ki. Ez persze nem zárja ki, hogy a későbbiekben ezen szervezetek is társadalmi vállalkozások inkubátor szervezetei legyenek, de a hangsúly esetükben nem ezen van. A rendszerezéssel nem volt célunk, hogy az egyes programokat összehasonlítsuk, így azok nevesítése is csak zavaró lehetne az újszerű besorolások értelmezésekor. A célunk az volt, hogy a fenti kategóriákhoz tartozóan azonosítsuk a társadalmi vállalkozásokkal és azok lehetséges inkubátor szervezeteivel kapcsolatban felmerülő jogi szervezeti formákat, illetve bemutassuk az elmúlt néhány évben (2010-től) hazánkban meghirdetett támogatások alapvető céljait, „hívószavait”.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2017.

| Társadalmi vállalkozás, mint kedvezményezett kör | Társadalmi vállalkozások támogatott csoportként nevesítve | Társadalmi vállalkozások lehetséges inkubátor szervezetei (foglalkoztatási cél) | Társadalmi vállalkozások lehetséges inkubátor szervezetei (civiliek támogatása) | Versenyszféra szereplői |
|--|---|--|--|---|
| Támogatásra jogosult szervezetek jogi szervezeti formái | Civil és nonprofit szervezetek, társadalmi vállalkozások, társadalmi célú vállalkozások, for-profit vállalkozások | Szociális szövetkezetek, szövetkezetek, önkormányzati tagsággal rendelkező szociális szövetkezetek, alapítványok, nonprofit korlátolt felelősségű társaságok, nonprofit szociális szövetkezetek, civil társadalmi szervezetek, civil szervezetek, helyi önkormányzatok, helyi önkormányzatok intézmény-fenntartó társulásai, helyi önkormányzatok által felügyelt költségvetési szervek, többcélú kistérségi társulások, egyházi szervezetek, non-profit szervezetek | Közhasznú vagy kiemelkedően közhasznú minősítéssel rendelkező társadalmi szervezetek, alapítványok, civil szervezetek, szövetségek | Magyarországon bejegyzett jogi személyiségű, vagy jogi személyiség nélküli szervezetek, valamint egyéni vállalkozók |
| Pályázatok alapvető céljai | Társadalmi vállalkozások dinamizálása és stabilizálása | Hátrányos helyzetű álláskeresőök foglalkoztatásának elősegítése | A civil társadalom és az európai értékek megerősítése | Újjonnan alkalmazott megváltozott munkaképességű munkavállalók |
| Kulcselemek, hívószavak | - piacképes termékek és szolgáltatások - fenntartható üzleti modell - tartós foglalkoztatási lehetőségek | - hajléktalan emberek munkaerőpiaci integrációja - helyi piaci igények kielégítése - gazdaságos működés - önfenntartás | - európai polgárság - közös értékek - demokrácia - civil szervezetek és civil társadalom megerősítése | - munkahelyek átalakítása - vissza nem térítendő pénzügyi támogatás - foglalkoztatás |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | - hátrányos helyzetű járások foglalkoztatási képességének növelése - önfenntartó piaci szereplővé válás - a fiatalok foglalkoztatása | | |
|--|--|--|--|--|

1. táblázat

A társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos hazai pályázatok

Forrás: saját összeállítás, 2017

Az 1. táblázatban látható, hogy a Magyarországon az elmúlt néhány évben meghirdetett pályázati támogatások adott feltételek megléte esetén társadalmi vállalkozásként ismerik el a társadalmi célú vállalkozásokat, a civil és nonprofit szervezeteket, sőt a for profit vállalkozásokat is. Elsősorban munkahelyteremtési funkciójukat igyekeznek erősíteni a pályázatok azon szervezeteknél, melyeket nem társadalmi vállalkozásként nevesítve céloznak meg a források. Ilyenek többek között a szociális szövetkezetek, szövetkezetek, alapítványok, nonprofit korlátolt felelősségű társaságok, nonprofit szociális szövetkezetek, civil társadalmi szervezetek, többcélú kistérségi társulások, egyházi szervezetek, vagy a non-profit szervezetek. A társadalmi szervezetek, alapítványok, civil szervezetek, szövetségek számára meghirdetett pályázatok a civil társadalom, az Európai Unió integráció, az "uniós értékek" megerősítését várják az előbbi csoportosulásoktól, míg a versenyszféra szereplői lényegében bármely társasági és egyéni vállalkozási formában elsősorban megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának támogatására pályázhattak. A 2. táblázatban néhány korábbi pályázati program keretösszegeit és elnyerhető támogatási összegeit foglaltuk össze.

| pályázat | keretösszeg | támogatási összegek |
|--|--------------------|--|
| GINOP-5.1.3.-16 | 6 Mrd Ft | minimum: 6,5 M Ft maximum: 250 M Ft |
| TÁMOP 2.4.3.B-2-11/1 | 1,955 Mrd t | minimum: 20 M Ft maximum: 50 M Ft |
| Megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása érdekében munkahelyteremtés támogatása | 450 M Ft | maximum: 2,24 M Ft |
| TAMOP-5.3.3-10/1 | 818 M Ft | mimimum: 21 M Ft |
| Pályázat az országos hatókörű közművelődési tevékenységet folytató társadalmi szervezetek 2009. évi működési támogatására | 15 M Ft | minimum: 200 ezer Ft maximum: 1 M Ft. |
| Norvég Civil Támogatási Alap Közepes és kisprojektek 2014 | 1Mrd Ft | minimum: 450 ezer Ft maximum: 15 M Ft |

2. táblázat

Néhány pályázati kiírás keret és támogatási összege az elmúlt évekből

Forrás: Saját összeállítás, 2017

Összegzés

A tanulmányban bemutattuk a vállalati társadalmi felelősség és a társadalmi innováció fogalmát, jellemzőit, valamint a korszerű szakirodalmi megközelítések alapján ismertettük a társadalmi vállalkozási tevékenység céljait és lényegét. A vállalati társadalmi felelősség és a társadalmi innováció fogalmának értelmezése rávilágított arra, hogy a stratégiába integrált CSR egyben társadalmi innovációnak tekinthető. A vállalati társadalmi innováció és a társadalmi vállalkozás egyaránt valamilyen társadalmi probléma megoldására törekszik, a gazdasági fenntarthatóság mellett. A szakirodalom jórészt a társadalmi, illetve a gazdasági szempont elsődlegessége alapján tesz különbséget köztük. Integrált modellünkben ezek a fogalmak közelítenek egymáshoz. A tanulmány zárásaként, a társadalmi vállalkozások eltérő szervezeti formáinak elhatárolását, értelmezését kívántuk elősegíteni egy új megközelítéssel, melynek jelentős gyakorlati haszna lehet. A többnyire Európai Unió forrásokból finanszírozott, Magyarországon meghirdetett

kormányzati programok céljait és fő elemeit aszerint csoportosítottuk, hogy milyen szervezeti forma számára elérhető és ezek hogyan viszonyulnak a társadalmi vállalkozások elmélet által meghatározott fogalmához, kategóriájához. A hazai támogatási programok bizonyos feltételek megléte esetén társadalmi vállalkozásként ismerik el a társadalmi célú vállalkozásokat, a civil és nonprofit szervezeteket és a for profit vállalkozásokat is. További számos szervezeti forma merülhet fel, melyek kiindulópontjai lehetnek a társadalmi vállalkozásoknak, ilyenek többek között a szövetkezetek, szociális szövetkezetek, non-profit szervezetek. Utóbbiakban, a versenyszféra szereplőihez hasonlóan elsősorban a munkahelyteremtési potenciált látják a pályázatok kiírói, külön tekintettel a hátrányos helyzetű csoportokra. A társadalmi vállalkozások finanszírozói lehetnek kormányzati (Európai Unió és hazai), illetve vállalati beágyazottságúak, vagy a szociális szféra kezdeményezői. Kutatómunkánk további célja a Magyarországon elérhető vállalati társadalmi felelősség programok és a szociális szférából származó kezdeményezések azon elemeinek áttekintése, melyek társadalmi vállalkozások támogatására alkalmasak. Ezzel további betekintést tervezünk nyújtani a társadalmi vállalkozások finanszírozási lehetőségeibe és újabb lépést teszünk a jogi szervezeti formáikkal kapcsolatos bizonytalanságok csökkentése felé.

Felhasznált irodalom:

- [1] Borzán, A. (2015): A kis- és középvállalkozások fejlesztési lehetőségei Romániában, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, V. tanulmánykötet. Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 329-340.
- [2] Carroll, A. B. (1979): A ThreeDimensionalModel of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505.
- [3] Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of CorporateSocialResponsibility: TowardtheMoral Management of OrganizationalStakeholders, *Business Horizons*, July-August.
- [4] Crane, A. and D. Matten (2004): *Business Ethics: A European Perspective*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- [5] Csiszárík-Kocsir, Á. (2016): Etikus pénzügyek, avagy a pénzügyek etikája - Vélemények egy kutatás eredményei alapján, *Polgári Szemle*, 12. évfolyam, 4-6 szám, 32-44 old.
- [6] Epstein, E. M. (2006): The “goodcompany,” rhetoricorreality? Corporatesocialresponsibility and business ethicsredux. <http://www.stthomas.edu/cathstudies/cst/conferences/thegoodcompany/Financialpapers/Epstein,%20The%20Good%20Co.pdf> Letöltés: 2011. 10. 25.
- [7] G. Fekete, É., Hubai, L., Kiss, J., Mihály, M. (2016): Social enterprise in Hungary ICSEM Working Paper

- [8] Lazányi, K. (2012): A társas támogatás szerepe egy individualista társadalomban, A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 4:(2) pp. 51-58.
- [9] Lentner – Parragh (2016): Érdekegyeztetés, konszenzuseresés és participáció – új dimenziók, állami attitűdök, Pro Publico Bono Magyar Közigazgatás, 2016/2. szám
- [10] Marrewijk, M. (2003): Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. Journal of Business Ethics, 44(95).
- [11] Murray, R. – Caulier-Grice, J. – Mulgan, G. (2010): The Open Book of Social Innovation. The Young Foundation. https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_open_book_of_social_innovation.pdf Letöltés: 2015. 07. 31.
- [12] Pató G. Sz., Beáta – Freund, A. (2016a): Examination of Ethical Procurement through Enterprise Examples, Problems of Management in the 21st Century, 11(1) pp. 29–42.
- [13] Pató G. Sz., Beáta – Freund, A. (2016b): Etika a beszerzésben – avagy emberközpontú beszerzés In: Garaczi Imre (szerk.) Magyarságtudományi kutatások V. A fenntarthatóság perspektívái a Kárpát-medencében. Multidiszciplináris vizsgálatok, 2016. pp. 273- 287.
- [14] Saáry, R. (2016): A stakeholder kapcsolatok jellemzőinek vizsgálata kis- és középvállalati környezetben In: Csiszárík-Kocsir Ágnes (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.: tanulmánykötet. Budapest: Óbudai Egyetem, 2016. pp. 283-296.
- [15] Social Innovation Generation (2015): What is Social Innovation? <http://www.sigeneration.ca/home/resources/primer/> Letöltés: 2015. 07. 24.
- [16] Steurer, R. – Langer, M. E. – Konrad, A. – Martinuzzi, A. (2005): Corporations, “Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business – Society Relations. Journal of Business Ethics, (Springer), 61.
- [17] Szegedi, K. (2014): Possibilities of Corporate Social Responsibility In: Berényi L. (Ed.): Management Challenges in the 21st Century. LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014.
- [18] Szegedi, K. (2017): Possibilities of Corporate Social Responsibility In: Berényi L. (Ed.): Management Challenges in the 21st Century. LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014.
- [19] Szegedi, K. (2017): Üzlet és társadalom. Infografika. <https://magic.piktochart.com/output/21032175-szegedi-k-2017-uzlet-es-tarsadalom-infografika> Letöltés: 2017. 03. 16.

- [20] The Young Foundation (2012): Social Innovation Overview: A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- [21] United Nations Global Compact (2015): Global Compact - International Yearbook. Macondo Publishing.
- [22] Unido (2014): What is CSR? <http://www.unido.org/en/what-we-do/trade/csr/what-is-csr.html>. Letöltés: 2014. 06. 07.
- [23] Varga, J. – Csiszárík-Kocsir, Á. – Medve, A. (2017): Leading at a higher level: Blake and Mouton's leadership grid in Hungary. The Macrotheme Review 6:(1) pp. 11-26. (2017)
- [24] World Business Council for Sustainable Development (2000): Meeting changing expectations. CorporateSocialresponsibility. ISBN No. 2-94-0240-03-5.
<http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=82&no-searchcontextkey=true> Letöltés: 2015. 07. 31.

Környezeti információk a magyar és román vállalkozások számviteli beszámolóiban

Dr. Borzán Anita

Egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar
Borzan.Anita@uni-bge.hu

Dr. Szekeres Bernadett

Főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar
Szekeres.Bernadett@uni-bge.hu

Abstract: A globalizáció természetes következménye a fenntarthatósággal összefüggő kérdések nemzetköziesedése. A környezettel, a fenntarthatósággal kapcsolatos információs várakozások a számviteli szabályozás alakulására is kihatnak. A számvitel, mint információs rendszer célja ugyanis megbízható és valós összkép nyújtása a vállalkozások vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről. Az előbbiekből adódóan információt kell, szolgáltatson a külső és belső erőforrások vállalkozási tevékenységbe vonásáról, az erőforrások pazarló vagy racionális felhasználásáról, azaz a vagyoni- és a költséggazdálkodás színvonaláról. A gazdálkodással a pénzügyi és a vezetői számvitel, a környezeti vagyoni- és költséggazdálkodással egy viszonylag új területként a környezeti pénzügyi és vezetői számvitel foglalkozik. A környezeti számvitel a vállalati környezeti felelősség előtérbe kerülésével az 1980-as évek végén alakult ki. Tanulmányunkban a számvitel rendszerén belül a környezeti számvitel fogalmát, az információs várakozások szerinti lehetőségeit, valamint a hazai és a romániai törvényi köztöttségeket vizsgáljuk.

Kulcsszavak: számviteli törvény, környezeti számvitel, környezetvédelem

1 Bevezetés

A globalizáció a nemzeti számviteli törvények hasonló szabályozásában is megnyilvánul. Magyarországon „A piacgazdaság működéséhez nélkülözhetetlen, hogy a piac szereplői számára hozzáférhetően, döntéseik megalapozása érdekében mind a vállalkozók, mind a nem nyereségorientált szervezetek, valamint az egyéb gazdálkodást folytató szervezetek vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről és azok alakulásáról objektív információk álljanak rendelkezésre” (2000 évi C.

törvény a számvitelről). Mindez különösen fontos a kis- és középvállalkozások esetében, ahol a gazdasági helyzet átláthatósága nem csak a hosszú, de a rövid távú túlélés záloga is (Lazányi, 2014a, 2014b, 2017). A román számviteli törvény értelmében a számvitel a törvény hatálya alá tartozó vállalkozások és magánszemélyek vagyonának, azaz eszközeinek és saját, illetve idegen forrásainak, a vagyonsváltást okozó eredményének a folyamatos figyelemmel kísérésén, mérésén és értékelésén alapuló tevékenység. A számvitel feladata a pénzügyi helyzetre, a pénzügyi teljesítményre és a cash flow-ra vonatkozó információk időrendi és hézagmentes nyilvántartásán keresztül információ szolgáltatás a jelenlegi és potenciális befektetők, a hitelezők, a piaci partnerek, a nyilvánosság, más felhasználók, valamint a belső érdekelttek számára (Legea 82/1991).

A globális környezeti problémák valamennyi tudományterület, így a számvitel elé is új kihívásokat állítanak. A számvitel területein belül szükségszerűen létrejött a környezeti számvitel, viszont a nemzeti jogszabályok többnyire figyelmen kívül hagyják a környezetvédelemmel, a fenntarthatósággal és a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos információs rendszer működtetésének a szükségességét. Tanulmányunkban megvizsgáljuk, hogy a magyar és a román számviteli törvény a beszámoló részein belül milyen környezeti információ-szolgáltatási kötelezettséget határoz meg a gazdálkodók számára. Az elemzéssel párhuzamosan feltárjuk a főbb vagyonelemek és eredményt befolyásoló tételek összehasonlításával, hol lehetne részletesebb az előbbi információ-szolgáltatás.

2 Anyag és módszer

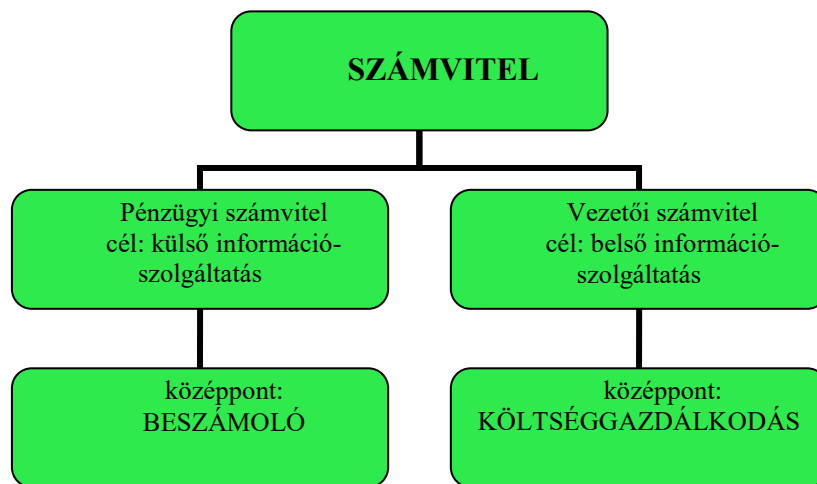
A tanulmány megírása során a számvitel rendszerén belül elhelyezzük a környezeti számvitelt, annak főbb területeivel. A vizsgálat módszertanát tekintve elsődlegesen jogszabályi feldolgozás, mely Magyarország 2000. évi C. számviteli és Románia 82/1991. évi számviteli törvényének összehasonlító elemzésén alapul. Részletes vizsgálatot végzünk a környezetvédelmi célt szolgáló eszközök és források mérlegben, valamint a fontosabb környezeti költségek, ráfordítások, bevételek és hozamok eredménykimutatásban történő felsorakoztatásával kapcsolatban. Vizsgálatunk a két ország beszámolóinak részét képező kiegészítő mellékletek környezetvédelmi információs tartalmának az összehasonlító elemzésére is kiterjed.

A számvitel, mint információs rendszer célja összességében megbízható és valós összkép nyújtása a gazdálkodók vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről. A számvitel két klasszikus területe a pénzügyi és a vezetői számvitel (1. ábra).

A pénzügyi számvitel a külső informálással tesz eleget információ-szolgáltatási kötelezettségének. Mivel a gazdasági élet egyes szereplői között érdekellentétek feszül(het)nek, ezek kiküszöbölése miatt törvényi szabályozással (számviteli

törvény) szolgálja a piaci érdekhordozókat és a hatóságokat. A pénzügyi számvitel legfontosabb dokumentuma a beszámoló, mely a vállalkozások vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről készített írásos jelentés.

A vezetői számvitel belső informálást lát el, szemléletmódjának központi eleme a költséggazdálkodás. Mivel a menedzsment tájékoztatása a legfontosabb feladata, ezért a vállalkozás maga alakítja ki a rendszerét, nincsenek olyan szigorú jogszabályi követelmények, mint a pénzügyi számvitel tekintetében. Schmalenbach szerint a könyvelőknek, akik nem egyszerűen a vezetés „inasai”, hanem a társadalmi hatékonyságot fejlesztő szakemberek, a vezetés tudomására kell hozniuk minden gazdálkodásban feltárt hiányosságot (In H. Thomas Johnson, 1986). Más megközelítésben vezetői számvitelről akkor beszélünk, ha „a belső felhasználók megalapozott döntéseihez szükséges információkról van szó” (Sztanó, 2013).



1. ábra

A számvitel, mint információs rendszer klasszikus ágai

Forrás: saját szerkesztés

A környezeti számvitel kialakulásában a fenntarthatósággal összefüggésben előtérbe került természeti környezetben zajló erőforrás-felhasználással kapcsolatos környezetvédelmi problémák és azok megoldásának igénye játszik fontos szerepet. Ezen problémák figyelembevétele aktuális és fontos, ugyanis a környezetvédelmi problémákon alapuló klímaváltozás, a vállalatok lehetőségeit is befolyásolhatja (Kovács–Pató, 2014; Pató-Kovács, 2015, Pató, 2017). A fenntarthatóság, majd a következtében megerősödő vállalati társadalmi

szerepvállalás a számvitel nemzeti területének a kialakulását eredményezte a klasszikus két ág mellett (1. táblázat).

| | Hagyományos számvitel | Környezeti számvitel |
|-----------------|---|---|
| Vezetői | A vezetői döntéshozatalhoz szükséges belső - költség és egyéb – információs rendszer kialakítása | A vezetői döntéshozatalhoz szükséges belső - környezeti költségeken, valamint anyag- és energiamérlegen alapuló - információs rendszer kialakítása |
| Pénzügyi | Külső érdekelt felek számára vagyoni, pénzügyi és jövedelmezőségi információkat szolgáltató beszámoló összeállítása | Külső érdekelt felek számára környezetvédelmi kötelezettségekkel és egyéb környezeti költségekkel kapcsolatos pénzügyi számviteli információk közlése |
| Nemzeti | A nemzeti jövedelem és az általános életszínvonal meghatározásához szükséges gazdasági és egyéb információk | Nemzetgazdasági szintű számvitel, középpontban a természeti erőforrásokkal, környezeti költségekkel, externáliákkal kapcsolatos kérdésekkel |

1. táblázat

A hagyományos és a környezeti számvitel összehasonlítása

Forrás: Business and the Environment, 2003

„A környezeti számvitel a számvitel olyan alágaként definiálható, amely azokat a tevékenységeket, módszereket és rendszereket foglalja magában, amelyek egy meghatározott gazdasági rendszer környezetvédelmi problémáit vagy a környezetvédelmi tevékenység gazdasági hatásait tartják nyilván, elemzik és jelentésbe foglalják” (Schaltegger, Burrit 2005).

A környezeti számvitel is pénzügyi és vezetői számvitelre tagolódik. Más megközelítésben a környezeti számvitel gyűjtőfogalomként a természeti erőforrások számvitelét is magában foglalja, mely a nemzetgazdasági elszámolásokkal hozható összefüggésbe (1. táblázat).

A környezeti pénzügyi számvitel a pénzügyi számvitelhez hasonlóan a külső információ szolgáltatási kötelezettségnek rendeli alá a környezetvédelemmel összefüggő területeket.

A környezeti vezetői számvitel újszerűségéből adódóan a környezeti költségek pontos lehatárolása még nem történt meg. Ezen költségek közé tartozhatnak például a hulladékkal kapcsolatos költségek vagy a környezeti károk megtérítésének költségei. A költségcsoport megfogalmazása vállalkozásonként eltérő lehet, elszámolhatóság módja szerint általában az általános költségek között jelenik meg. A pénzügyi és a vezetői számvitel között lényeges különbség a szabályozottság, ugyanis az utóbbi terület jellegéből adódóan törvényileg kevésbé szabályozott terület. Ez a megállapítás a környezeti vezetői számvitelre is érvényes, mivel egy viszonylag fiatal területről van szó, a pénzügyi számvitel részletesen kidolgozott törvényi háttére csak egyes kiemelt területek vonatkozásában foglalkozik vele.

A környezeti pénzügyi számvitel információs várakozásának megfelelő beszámoló mérlegében az immateriális javak között a környezetvédelmet támogató használati jogok, a kibocsátási engedélyek, kvóták, a környezetvédelmi célt szolgáló ún. „környezetbarát” beruházások, készletek, illetve környezeti beruházásokra elkülönített pénzeszközök szerepelhetnek. Magyarországon és Romániában az immateriális javak tagolásán belüli különbség, hogy a magyar mérlegben a vagyoni értékű jogok és a szellemi termékek külön, a román vagyonskimutatásban a koncessziók, szabadalmak, licencek, márkanevek, vagyoni értékű jogok és szellemi termékek ugyanazon mérleg sor elemei, viszont a számítógépes programok az egyéb immateriális javak közé kerülnek beállításra. A környezeti beruházások mérlegértéke eltérő a két országban, ugyanis a román mérleg a beruházásokkal azonos mérleg soron szerepelteti a beruházásra adott előlegek értékét. A környezetbarát készletek mindkét országban vásárolt vagy saját termelésűek lehetnek, majd azonos szempontok szerinti további mérleg sorokra bonthatók. A pénzeszközök tartalma is azonos a magyar és román mérlegben. A források közé a környezetvédelemmel összefüggő kártérítési kötelezettségek, felvett hitelek és kölcsönök állíthatók be. A kötelezettségeken belüli különbség a hazai mérlegben megjelenő hátrasorolt kötelezettségek mérleg csoport miatt van, egyébként a hosszú és rövid lejáratú tagolás, illetve a mérleg csoportok mérlegtételei egy-két nevezéktani különbséget leszámítva tartalmukban azonosak. Az előbbi környezeti vagyonelemek kötelező elkülönítését a vizsgált két ország számviteli törvénye a mérleggel kapcsolatban nem írja elő. A várható kötelezettségekre kötelezően, valamint a jövőbeli költségekre választható jelleggel képzendő céltartalékokat viszont a hazai számviteli törvény nevesíti. Összességében a román számviteli törvény a vagyonelemek között semmilyen kötelező környezetvédelemmel összefüggő eszköz vagy forrás részletezéséről nem tesz említést, a hazai jogszabály is csak a céltartalékokra szorítkozik. A jelenlegi nemzeti szabályozások mellett a környezeti vagyonelemekre vetített többletinformációt főkönyvi alszámlákra vagy részletező számlákra bontással a vállalati főkönyvi kivonatok alapján állapíthatnánk csak meg.

Az összköltség eljárással készített eredménykimutatásban a hozamok (bevételek és aktivált saját teljesítmények), valamint a ráfordítások és költségek is

tartalmazhatnak környezeti elemet, de a számviteli törvények részletesebben azok elkülönítését sem szabályozzák. A bevételek között környezetbarát készletértékesítés, környezetvédelmi szolgáltatás nyújtásból származó árbevétel jelenhet meg, külön könyveléséről viszont nincs törvényi előírás. Az értékesítés nettó árbevételének tartalmában tapasztalható különbség, hogy a román eredménykimutatásban nem különül el a belföldi és export értékesítés árbevétele, valamint a környezetvédelmet szorgalmazó állami támogatások is a nettó árbevétel elemét képezik. Utóbbi bevételeket a hazai számviteli törvény egyéb bevételként nevesíti.

Az aktivált saját teljesítmények a két országban azonos tartalommal a saját vállalkozásban végzett környezetvédelmi beruházásokkal, illetve a környezeti követelményeknek megfelelő saját termelésű készletek állományváltozásával függnek össze.

A költségnemek a felhasznált erőforrások jellege szerint differenciálnak, gyakorlatilag a kategória összes eleme összefügg a környezeti költségekkel. Hazánkban az anyagköltség, a környezetbarát vagy éppen környezetet terhelő, veszélyeztető, szennyező anyagok felhasználásával függ össze. Az igénybe vett szolgáltatások között említést érdemel a hulladékszállítás- és kezelés díja, környezetvédelmi berendezések karbantartási költsége, környezetvédelemmel kapcsolatos oktatási költségek. Az egyéb szolgáltatás költségei között biztosítási díjak, környezetvédelmi termékdíjak, illetékek emelhetők ki. Romániában kevésbé részletes az anyagjellegű ráfordítások tartalma a hazainál, a költségek között ugyanis csak az anyagköltség és az igénybe vett szolgáltatások szerepelnek. A karbantartási költségek, a bérleti díjak az egyéb üzemi költségek részét képezik, nem anyagjellegű ráfordításnak minősülnek.

A személyi jellegű ráfordítások hazai csoportjában a környezetvédelemmel vagy hulladékkezeléssel foglalkozók bére, védőruhája, munkavégzéssel kapcsolatos egyéb költségtérítése és bérjáruléka jelenik meg. Romániában nem különülnek el a személyi jellegű egyéb kifizetések, csak bérköltségre és bérjárulékokra tagolódnak a személyi jellegű ráfordítások értéke.

Az értékcsökkenési leírás a környezetbarát és környezetvédelmi eszközök amortizációjával kapcsolható a környezeti költségek köréhez. Romániában a költségnem tartalma tágabb, mert a terven felüli értékcsökkenés, az azt csökkentő visszaírás, valamint a forgóeszközök értékvesztése is az értékcsökkenési leírás soron jelenik meg.

A pénzügyi műveletek bevételeinek és ráfordításainak a tartalma azonos a két országban. Például környezetvédelmi célra felvett hitellel kapcsolatos kamatok, vagy devizában keletkezett idegen források árfolyam-különbözete módosíthatja a pénzügyi eredményt.

Romániában még élő eredménykategória a rendkívüli eredmény. A rendkívüli bevételek értéke „Olyan kormánytól vagy egyéb intézményektől kapott összegeket

jelent, melyeket a vállalat természeti katasztrófák vagy zendülések, társadalmi konfliktusok által okozott károk ellentételezésére, a tönkretett felszerelések kicserélése, üzlethelyiségek feljavítása érdekében kap” (Pete-Fekete-Cardos, 2010). A rendkívüli ráfordítások csoportjába a bevételekkel összefüggésben felmerült károk tartoznak. Összetevőinek jellegéből adódóan a rendkívüli eredmény további részletezése is számos információt hordoz a környezetvédelmi tevékenységgel vagy annak hiányával, fogyatékoságaival kapcsolatban.

Mivel az eredménykimutatás egyik országban sem részletezi a környezetvédelmi hozamokat és ráfordításokat, ezért nem alkalmas azok elkülönítésére, az érdekhordozók többlet információhoz – a mérlegnél megállapítottakhoz hasonlóan – csak a főkönyvi számlák részletesebb megbontásával a főkönyvi kivonatból jutnának.

A hazai kiegészítő mellékletben a befektetett eszköz-tükörnek a környezetvédelemmel összefüggő tárgyi eszközök nyitó bruttó értékét, növekedési, csökkenési jogcímeit, átsorolásait, éves és halmozott értékcsökkenését, valamint nettó értékét is tartalmaznia kell. A romániai vállalkozások kiegészítő mellékletében a befektetett eszközökkel kapcsolatos részletező adatokat jogszabályi követelmény szerint a mérleghez és eredménykimutatáshoz kapcsolódóan kell kimutatni. A készletek tekintetében a hazai kiegészítő mellékletben kötelező a veszélyességi osztályok szerint elkülönített veszélyes hulladékok és környezetre káros anyagok nyitó és záró, valamint növekedési, csökkenési jogcímének mennyiségi és értékbeli részletezése. A romániai kiegészítő mellékletben a megmunkálás alatt lévő idegen készleteket kell szerepeltetni. A hazai kiegészítő mellékletben be kell mutatni a környezetvédelmi kötelezettségekre és költségekre képzett, illetve felhasznált céltartalékot jogcímenként. A romániai kiegészítő mellékletnek nem része a befektetett eszköz-tükör és a céltartalékok hazaihoz hasonló részletezése sem jelenik meg törvényi előírások között.

A hazai számviteli törvény az éves beszámolót készítő gazdálkodóknál üzleti jelentés készítési kötelezettséget fogalmaz meg, melyben ki kell térni a környezetvédelem pénzügyi helyzetre gyakorolt hatására, a vállalati környezetvédelmi felelősségre, a tervezett környezetvédelmi beruházásokra, támogatásokra, pályázatokra, tervezett és megvalósított környezetvédelmi intézkedésekre. Romániában az üzleti jelentés, mint számviteli okmány nem nevesített, ebből adódóan hasonló környezetvédelmet érintő bemutatási kötelezettség sincs.

3 Eredmények

Hazánk és Románia számviteli törvényének a környezeti pénzügyi és vezetői számvitel számára szolgáltatott információk szerinti összehasonlításával

megállapítottuk, hogy azok jelenleg hatályos állapotukban minimális mértékben képesek kielégíteni a környezeti számviteli elvárásokat. A kötelező elemek sorában szemléletbeli változás lenne szükséges, ahhoz, hogy a két ország beszámolóit a vállalkozások vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetének bemutatása mellett a gazdálkodás környezetre gyakorolt hatásáról is megbízható és valós információt nyújtsanak.

A két ország mérlegét a környezetvédelemmel kapcsolatos információs várakozások tekintetében vizsgálva leszögezhető, hogy a romániai jogszabály kevésbé részletes, különbséget a céltartalék-képzés jogcímeinél találtunk.

Az összköltség eljárású eredménykimutatások környezetvédelemmel összefüggésbe hozható üzemi hozamainál lényeges eltérést nem tapasztaltunk. A környezeti üzemi ráfordításoknál nevezéktani és tartalmi különbség is van, a legszembetűnőbb a romániai egyéb üzemi költségek értéke, mint önálló költségem.

A környezeti pénzügyi műveletek bevételei és ráfordításai azonos tartalmúak. A román eredménykimutatásnak része a rendkívüli eredmény, mely környezeti kártérítések és azokból adódó bevételek elkülönítését teszi lehetővé, tehát további információt hordoz magában az eredménykategória.

Összességében a beszámolón belül a mérleg és az eredménykimutatás külön sorokat a fenntarthatóságot érintő vagyonelemek és eredménytételük vonatkozásában nem tartalmaz, ezért csak a főkönyvi kivonatok segítségével lehetne a jelenlegi törvényi szabályozások mellett a környezeti számvitel információs igényeit kielégíteni.

A kiegészítő melléklet hazánkban szabályozottabb, részletesebb környezeti információt nyújt a romániaiainál. A korlátozottan nyilvános, számos környezetvédelemmel összefüggő szempontot magába foglaló üzleti jelentés, nem része a beszámolónak, csak a hazai éves (és konszolidált) beszámolónál készítenendő dokumentum és a román jogszabály nem is nevesíti.

4 Következtetések, javaslatok

Mivel a számviteli törvény kevés kötelező elemet nevesít a környezeti vagyoni, illetve eredményt befolyásoló tényezők részletes bemutatására, gyakran a vállalkozások önkéntes alapon készítenek környezeti jelentéseket vagy értékelik környezeti teljesítményüket (Nagy, 2013).

A környezeti költségek elkülönítésével kapcsolatos jogszabályi háttér Dániában került kialakításra 1996-ban. A törvényi szabályozásból adódóan a dán gazdálkodók jelentős részének el kellett készítenie és nyilvánosságra kellett hoznia „zöld jelentését”, amely annak igazolására szolgál, hogy a környezeti

költségek, illetve beruházások elszámolása megfelelő (Compulsory green reporting in Denmark).

A dán példát követve több európai országhoz hasonlóan Magyarországnak és Romániának is hasonló tartalmú jelentéseket kellene, kötelezővé tegyen gazdálkodói számára.

A zöld jelentéssel szemben felállított követelmények, melyeket a vizsgált két országnak is célszerű lenne átvennie:

- A beszámolóval egyszerre történő nyilvánosságra hozatal.
- A könyvvizsgálatra kötelezett vállalkozásoknál sem kell könyvvizsgálói vélemény, viszont a gazdálkodó vezetője vagy képviselőjére jogosult személy aláírásával köteles a hitelességét igazolni.
- A stratégiai jellegű, bizalmas információk szerepeltetése nem kötelező.
- A valódiság (Romániában megbízhatóság) számviteli alapelvből adódóan a jelentésben szereplő tételeknek a valóságban is megtalálhatóknak, kívülállók által is meghatározhatónak kell lenniük.
- A riport írásakor – a pénzügyi beszámolóhoz hasonlóan – tekintettel kell lenni arra, hogy külső piaci gazdasági szereplőknek szól, akik nem ismerik a cég specifikumait, ezért a világosság (Romániában érthetőség) elvét is kiemelten kell kezelni.

Végül a környezeti információs igények részletesebb kielégítését az Európai Unió 2003/51/EK direktívája is szorgalmazza, mely szerint „Az információ nem korlátozható a társaság üzletmenetének pénzügyi vonatkozásaira. Elvárt, hogy adott esetben ez a társaság fejlődésének, jövedelmezőségének és helyzetének megértéséhez szükséges környezetvédelmi és szociális aspektusok elemzéséhez vezessen. Ez összhangban áll a környezetvédelmi témaköröknek a társaságok éves beszámolójában és éves jelentésében történő bemutatásáról, értékeléséről és nyilvánosságra hozataláról szóló, 2001. május 30-i 2001/453/EK bizottsági ajánlással is”. Mivel uniós tagországokat vizsgáltunk, hazánk és Románia számára is követendőek az előbbi elvárások.

Felhasznált irodalom:

- [1] Business and the Environment (2003): Aspen Publishers, XIV. évf. 3. sz. http://www.emaweb.org/documents/emaric_361.pdf (Letöltve: 2007.01.31.)
- [2] Compulsory green reporting in Denmark (Kötelező zöld jelentés Dániában) a dán környezetvédelmi törvénynek 35A paragrafusa
- [3] Hamor Soft Kft.: Román mérleg, eredménykimutatás. <http://hamorsoft.ro/indexhu.htm> (Letöltve: 2017.03.12.)

- [4] H. Thomas Johnson (1986): A new approach to management accounting history, p. 148. Routledge Taylor & Francis Group, London and New York
- [5] Kovács, Z. – Pató, B. Sz. G. (2014): Impacts of extreme weather in supply chains, *Időjárás Quarterly Journal of the Hungarian Meteorological Service*, Vol. 118, No 3, July – September, pp. 283-291.
- [6] Lazányi, K. (2014a): Entrepreneurs of the future. *Serbian Journal of Management* 9:(2) pp. 149-158.
- [7] Lazányi, K. (2014b): Short Assessment of the Situation of Hungarian SMEs and the Potential Role of Higher Educational Institutes. Possibilities for development of business cluster network between SMEs from Visegrad countries and Serbia, pp. 55-64.
- [8] Nagy, G. (2013): A környezeti szempontok a számvitelben. *Agrártudományi Közlemények* 52. sz., pp. 127-131.
- [9] Pató, B. Sz. G. (2017): The effect of climate change on distribution logistics, *International Journal of Business Insights and Transformation*, Vol. 8 Issue 2. pp. 24-29.
- [10] Pató, G-né Szűcs B. – Kovács, Z. (2015): Szélsőséges Időjárás – gazdasági kockázatok, *Iskolakultúra*, Vol. XXV. No. 5-6., pp.47-58.
- [11] Pete, I. – Fekete, Sz. – Cardoso, I. (2010): Számviteli alapismeretek. (Bazele contabilității), p. 298, Editura Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca
- [12] Schaltegger, S. – Burritt, R. (2005): Corporate Sustainability. In Folmer, H.–Tietenberg, T. (ed): *The International Yearbook of Environmental and Resource Economics*. Edward Elgar, Cheltenham, pp. 185-232.
- [13] Simionescu, M., Lazányi, K., Sopková, G., Dobeš, K., Balcerzak, A. (2017): Determinants of Economic Growth in V4 Countries and Romania. *Journal of Competitiveness* 9:(1) pp. 103-116.
- [14] Sztanó, I. (2013): Vezetői számvitel, p. 279, Saldo, Budapest
- [15] 2000. évi C. törvény a számvitelről http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0000100.TV (Letöltve: 2017.03.12.)
- [16] 2003/51/EK direktíva <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/ALL/?uri=CELEX%3A32003L0051> (Letöltve: 2017.03.12.)
- [17] Legea contabilitatii actualizata 2017 – Legea 82/1991 <https://codfiscal.net/45073/legea-821991-legea-contabilitatii-actualizata-2017> (Letöltve: 2017.03.12.)

Miért van szükség a környezettudatos fogyasztóra?

Torda Tamás

MSc. hallgató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
tamas.torda@yahoo.com

Absztrakt: A XXI. század fogyasztói kultúrájában a tudatosság kialakítása a fogyasztó reakciója arra a nagy mennyiségű ingerre és manipulációra, amit a piac szereplői rá mérnek. A tudatosság komplex témakör. Különböző céljai lehetnek, ezáltal tudjuk őket megkülönböztetni. Létezik márka, termék, ár tudatosság, ahogyan létezik környezet-, egészség-, és céltudatosság is. A tudatosság egy érték, egy attitűd, aminek a mérése nem standardizálható úgy, mint a súly mérése vagy a hőmérsékleté. A cikk azt kívánja bemutatni, hogy milyen különbség van az érdektelen és a környezettudatos fogyasztó között, a transzteoretikus változási modellt felhasználva, a pszichológiai immunrendszer vizsgálatán keresztül és, hogy ez miért lehet fontos a fogyasztónak, vagy miért lehet fontos akár a munkaadónak. A cikk alapja: Torda Tamás: A tudatos fogyasztás háttértényezői az életmód váltás tükrében.

Kulcsszavak: környezettudatos, fogyasztó, fenntarthatóság, tudatosság, PIK

1 A tudatos fogyasztó

„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.” (Torda, 2014) Ezt szeretném kiegészíteni azzal, hogy a fogyasztást és a vásárlást szinonima fogalmakként használom, ugyanis a különbség nem szignifikáns. Dudás alapján. (Dudás, 2010) Majláth Melinda 2009-es Ph. D. értekezésében kifejti, hogy ez a tudatos fogyasztói gondolkodásmód kimutatható tesztekkel. (Majláth, 2009) Természetesen itt sem szabad elfelejteni, hogy a fogyasztót környezet veszi körül, ami a vásárlások során is megnyilvánul például konformitás¹ formában. (Veblen, 1975) A változás tekinthető egyfajta befektetésnek, aminek eredménye a jobb közérzet, és ilyen formában megkülönböztethető társas, és nem társas befektető, és a társas befektetés kisebb kezdő kockázattal jár, mert megosztják az információkat a tagok egymással. (Hong, et al., 2004) Ez könnyedén adaptálható az

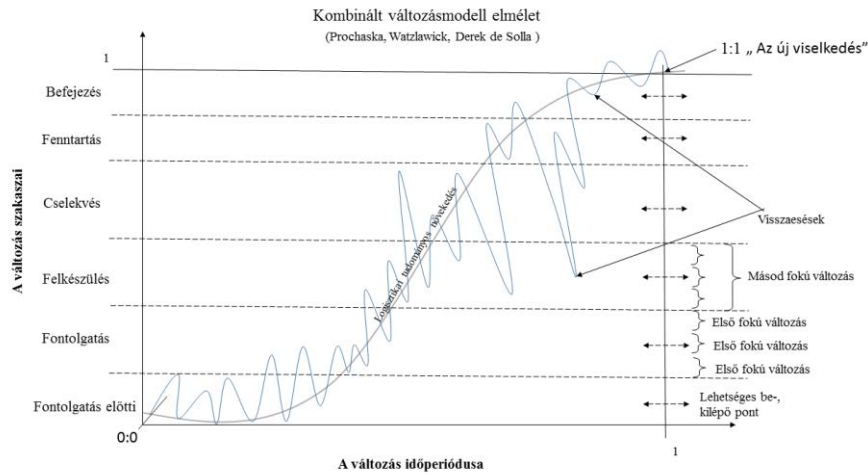
¹ szájhagyomány útján történő meggyőzés vagy trend, amihez igazodik a fogyasztó. (Bernheim, 1994)

életmódváltásra is. Egyfajta trend is kialakulóban van, ami a felvilágosult fogyasztók számának növekedéséről szól, akik egyre inkább tudatában vannak a jogaiknak, és azok érvényesítésének. (Törőcsik, 2003) Én itt összefüggést vélek felfedezni a technológiai szingularitás teóriájával, ugyanis a teória szerint ez a pont az inflexiós pontja egy exponenciális függvénynek, ami a technológiai fejlődést írja le. Többek között a tűz és internet felfedezés/feltalálása is egy-egy pontja a függvénynek. (Kurzweil, 2013) Mindezek mellett a tudatos fogyasztásnak rengetegféle definíciója van, pontosan azért, mert különböző területei vannak a tudatosságnak. Egyrésztől van egyfajta egyéni szintű tudatosság, ami irányulhat árra, értékre, márkára, a fogyasztás céljára, ugyanakkor emellett a felelősség is megjelenik, ami már túlmutat az egyéni, itt már megjelenik az osztály, a társadalmi tudatosság. (Dudás, 2010) A marketingnek az egyéni fogyasztásnál van nagy szerepe, mert megszerzik a vásárlót, és ha ki tudják alakítani a bizalmat, az megnöveli a fogyasztó lojalitását. (ALHABEEB, 2007) A közös pontja ennek a két halmaznak a termékeredet tudatosság. Azt a fogyasztást fogom ideálisnak tekinteni, amikor a fogyasztó a vásárlási erejét társadalmi változások véghezviteléhez igyekszik felhasználni. (Webster, 1975) Ugyanis az alap tézisem az, hogy ha az egyéni fogyasztók képesek rugalmatlan keresletet kialakítani a fenntarthatóság iránt, akkor a kínálatnak igazodnia kell hozzá. (Torda, 2016) Azért is, mert az ökológiai rendszerek csak utólag jóslhatók bonyolultságuk miatt (Szigeti et al., 2013), és a politikai döntésekben az egyének csak alacsonyabb szinteken van potenciális döntési köre. (Bela, et al., 2003)

2 Változás és megküzdés

A kutatás a Prochaska-féle transzteoretikus modell adaptálását tűzte ki célul. Továbbá a már adaptált modellt felhasználva a tudatos fogyasztás, és fenntarthatóság szokásaira vonatkoztatva csoportosítást végzett, ezeket a csoportokat összehasonlítja egymással a pszichológiai immunrendszer faktorain keresztül. A cél, hogy felfedezzek bármilyen együttjárást vagy különbséget a különböző csoportok között. A feltételezésem az, hogy a változás előrehaladtával, tehát a tudatosság egyre erőteljesebb jelenlétével a megküzdési eszközök pozitívabb értéket fognak mutatni, tehát hatékonyabb megküzdéssel rendelkeznek azok a kitöltők, akik tudatosabbak vagy kevésbé hatékonyabbak, mint azok, akik nem tudatosak. A vizsgálat 3 körben zajlott, sorrendben felsorolva: egy kérdőíves felméréssel (n=133), egy kvalitatív méréssel, amiben egy fókuszcsoportos beszélgetés volt (n=9), illetve interjú jellegű kérdőívek (n=28), és a harmadik körben még egy kérdőíves megkérdezés történt (n=202). (Torda, 2017)

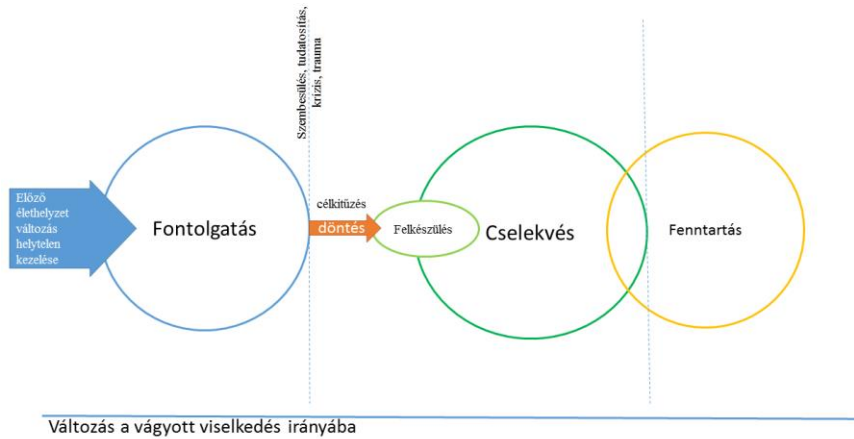
2.1. Az életmód változás folyamata



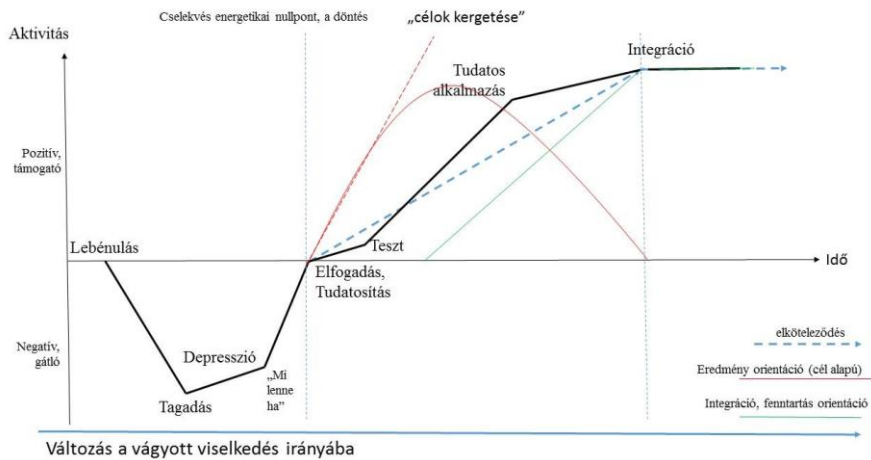
1. ábra
Kombinált változás elmélet.

Forrás: Prochaska, Watzlawick és Derek de Solla alapján saját szerkesztés

Két viselkedési spirál támogathatja egymást, de akár gátolhatja is. (Pro-change behavior, systems, inc., 2016) Habár a szakaszok külön-külön is léteznek, a gyakorlatban nem lehet őket élesen különválasztani. Erre a következtetésre jutott tanulmányában McConaughy szerzőtársaival, (McConaughy, et al., 1983), akik között Prochaska is szerepel. 165 terápiára járó embert vizsgáltak az első terápiás találkozásuk óta, és a kutatásuk eredményeképpen több profilt is fel tudtak állítani. Tehát a változás folyamatában résztvevő egyéneknél a változási fázisok bizonyos arányát figyelték meg. Ez a modell került ötvöztetésre a Watzlawick féle első-, második fokú változással, amely az első fokú változást, mint paradigmán belüli cselekvéseket, változásokat jelöli meg, míg a második fokú változás paradigmaváltásokat jelöli. (Watzlawick, et al., 1990) A Derek de Solla-féle logisztikus modell pedig ebben az értelemben amolyan emelkedési középvoalként értelmezendő, ami irányt ad ennek a növekedésnek. (Price, 1979)



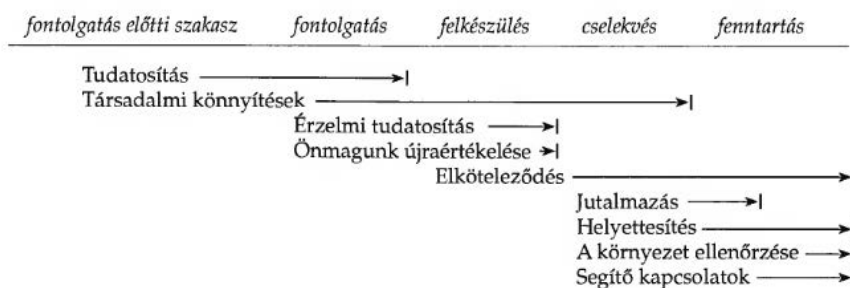
2. ábra
Kutatás utáni változás modell faktora.
Prochaska alapján saját szerkesztés.



3. ábra
A változás során történő események.
Forrás: Szeghegyi alapján saját szerkesztés

A második és harmadik ábrákat együtt értelmezem, mert kiegészítik egymást. A második ábra a faktoranalízis eredményét mutatja meg, ami kiegészítésre került a kvalitatív felmérések eredményeivel. A harmadik ábra pedig azt mutatja meg, hogy

egy vállalkozás életében egy változást hogyan lehet integrálni. Milyen szakaszokon megy keresztül, mire elér a beépüléshez. (Szeghegyi, 2011) Annyi különbséggel használom az eredeti ábrát, hogy megkülönböztetek negatív és pozitív aktivitást, ahol is a negatív aktivitás a vágyott viselkedés iránya ellen aktívan dolgozik, míg a pozitív mellette. Emellett kiegészítem pár másik fogalommal. Ezen a folyamatábrán (3. ábra) nagyon jól elhelyezhetők, ötvözhetőek a 4. ábra elemei, amik a változás során történő eseményeket írja le. Például a tudatos alkalmazást elősegíti a jutalmazás, ami az elköteleződést erősíti. A társadalmi könnyítések segíthetik az elfogadást, az újraértékelés pedig hozzásegíthet, hogy megtörténjen a tesztelés.



4. ábra

A változás szakaszai azokkal a változási történésekkel, amelyek a leghasznosabbak egy-egy szakaszban.

Forrás: Prochaska nyomán, saját szerkesztés

A kvalitatív kutatások arra engedtek következtetni, hogy a nem kívánt állapotok gyakran alakulnak ki egy nagyobb életmódváltozás, élethelyzet változás következményeként. Ilyen élethelyzet volt egy nagyobb volumenű párkapcsolat vagy házasság kialakulása, az egyetemről való kikerülés vagy munkahelyváltás, ami kizökkentette a megszokott életmódjából az egyént, és az új helyzetbe nem tudta beilleszteni a régi életmódjának bizonyos elemeit. Ennek következményeként alakult ki a nem kívánt szokás. Ez a folyamat tipikusan az elhízás és mozgásszegény életmódra volt jellemző. Ezután a fontolgatás szakasza elkezd megjelenni, ami az aktivitás tekintetében egy bénult állapotot jelent, amit egy tagadó, ellenálló szakasz követ. Az egyénnél ez tipikusan figyelemelterelés, bagatellizálás formájában jelenhet meg. (Szeghegyi, 2011) Fontos, hogy ez egy nagy volumenű szakasz is lehet. (2. ábra) Akár évekig is eltarthat. Ezután pedig több ízben leírták a megkérdőzettek, hogy egy sokszerű szembesítés következett. (Tudatosítás) Vagy belső, vagy külső indíttatásból, rámutatnak arra az egyénnek, hogy ez a helyzet tarthatatlan, és destruktív. Olyan krízis vagy trauma is előfordult, hogy az egyén élete került veszélybe, és ez jelentette az első lökést. Tehát a fontolgatásból való kitörés sok esetben egyáltalán nem egyszerű, mert egy sokszerű felrázásra van szükség. Aktivitás szempontjából azért nem került ez a trauma és a depresszió egy

síkba, mert egy tagadó ember még mindig ellenáll. Ez a sokk akkor hatásos, ha egy úgynevezett cselekvés energetikai nullpontra kerülünk, mert még ha az ellenállás meg is van, a tudatosítás, és az elfogadás megszünteti az ellenállást. Ezt tekinthetjük egyfajta Reset-nek vagyis újraindításnak. Nem lehet egyszerre elfogadni valamit és ellenállni neki. (Bagdy, et al., 2011) Ami a depresszióból ki tudja emelni az egyént, az sok esetben valamilyen cselekvésre motiváló tényező lehet, amit eredmény orientációnak neveztem el. (3. ábra, piros vonal) Ez többségében egy pontszerű célt jelent. „Lefogyok 5 kilót. Lefutok 10km-t egyben április 20.-ig” Könnyen mérhető, van kezdete, ami a jelenlegi állapot és van végpontja, ami a kívánt állapot, amihez lehet rendelni határidőt, és jutalmat vagy büntetést is akár. Ugyanakkor, ha folyamatosan pontszerű célokat tűz ki az egyén, akkor előbb vagy utóbb a célkitűzésekben el fog veszni (piros szaggatott vonal). A célt azért fogja kitűzni, mert az eredmények hajszolása fog előtérbe kerülni, a szokás beillesztése helyett. Még messzebb, még gyorsabban, még többet vagy épp még kevesebbet. Innen a név: eredmény orientált viselkedés. Erre a fókuszcsoporthoz interjú világított rá. Fontos, ahogy halad előre az egyén a fenntartás felé, úgy alakuljon át az eredmény orientációja, fenntartás, integráció orientációvá. (3. ábra, zöld vonal) Ne egy pillanatnyi örömeért dolgozzon, hanem az kerüljön előtérbe, hogy erre akármikor képes és rendszeren végezze el, hogy az élete részévé váljon. A célok hajszolása nem ad tényleges hosszan tartó önbizalmat, mert minden célnak úgy indul neki a változó, mintha ez lenne az első elérendő cél.² A célok hajszolása egyféle visszacsatolás, hogy a megszerzett állapotot, még nem veszítette el az egyén. Például a fogyni vágyó, aki minden nap rááll a mérlegre, hogy megbizonyosodjon, nem hízott e akár egy dekát is, vagy a futó, aki minden nap le akarja futni az adott távot, bebizonyítandó, hogy még képes rá. Ez nem szerencsés, ugyanis folyamatosan stresszben tartja a változni vágyót, és nem okoz tartós változást, mert nem bízik az új állapotban. Ezért lényeges integrálni a hétköznapiakba az új állapotot. Az identitás részévé tenni, így elmúlik a stressz, és az állapot hosszabb ideig maradt fenn. Ehhez is szükség van célkitűzésekre. Ezt neveztem el integráló, fenntartásra irányuló orientációnak. Ahhoz, hogy az egyik célkitűzésbe fektetett energia átvezetésre kerülhessen a másik típusú célkitűzésekbe, szükség van egy „hídra”, ami az úton tartja a változni vágyót abban a bizonytalan állapotban, amikor már az eredmények „kergetése” nem olyan hangsúlyos, viszont az integrációra irányuló célokba fektetett energia még kevés. Ez a „híd” az elköteleződés (3. ábra, kék szaggatott vonal), ami akkor alacsony, amikor még nincsenek meg a sikerélmények a cselekvés folyamatában, ugyanakkor a teszt/ kipróbálás alatt növekedésnek indul. A tudatos alkalmazáskor már folyamatosan növekszik és önbizalom, energia képződik, ami képessé teszi az egyén részére, hogy átvészelje ezt az átmenetet, amikor a pontszerű végponttal rendelkező célok már nem nyújtanak megoldást az új viselkedésforma megtartásához, és még új motivációra van szükség annak érdekében, hogy ne vesszen el a célok kergetésében.

A harmadik szakasz az integráció, a beépülés utáni állapot, ami a 2. ábrán a

² Másfél éve edzek futókat, és vezetek csapatot. Ezt a jelenséget az összes kezdő futónál megfigyeltem.

„tisztá” fenntartás kezdete. Az elköteleződés a tetőpontján van, ahogyan az integráció orientáció is, és habár már nem kerül külön energia befektetésbe, az új viselkedésforma fenntartása, de a támogató aktivitás magas marad, hiszen a cselekvés folyamatos. Ahogyan az elköteleződés is. Azért éri el a csúcst, mert megtörtént a teljes elköteleződés. Az identitás részévé vált az új magatartásforma. Az eredmény orientáció pedig azért redukálódik le, mert már nem szükséges bizonyítani a képességet, mert az egyén bízik már az új identitásában. Ilyen formában érhető el az 1. ábrán jelölt „1:1” állapot, ami egy energetikailag kedvezőbb állapot, mert a legtöbb vágyott változás afelé irányul, hogy az egyén az életét jobbá tegye vagy egy nem vágyott viselkedéstől távolodjon, ami számára káros.

2.2. Belső erőforrások, Pszichológiai immunrendszer

Mindannyian rendelkezünk belső és külső erőforrásokkal, amik a túlélésben képesek segíteni minket. A hatékony változáshoz azonban úgynevezett kulcskompetenciákra van szükség. Párhuzamba állítva Henczi és Zöllei meghatározásával, akik kulcskompetenciáknak nevezik azokat a képességeket, amik nélkülözhetetlenek a sikerhez a munkaerőpiacon. (Henczi & Zöllei, 2007) Az interjú jellegű kérdések során olyan tényezők merültek fel, mint a kitartás vagy az elfogadás, a jó célok megválasztása. A szakirodalom több pozitív belső személyiségjellemzőt határoz meg, ami segíti a változót a stresszel való megküzdés során. Ilyenek például a kontrollképesség, reziliencia, a tanult leleményesség, énhatékonyság, koherencia érzék. (Henczi & Zöllei, 2007)

Két fő csoportba sorolhatók a stresszel való megküzdés stratégiái. problémaközpontú-, és érzelmeközpontú megküzdésre. A problémaközpontú megküzdés, ahogy a neve is sugallja, a probléma megoldását helyezi középpontba. Fontos része a szembesülés, tudatosítása a problémának, és ezután pedig a megoldási lehetőségek keresésén van a hangsúly. Ellenben az érzelmeközpontú megküzdés, a stressz érzelmi következményeinek elhatalmasodását igyekszik elkerülni, negatív emóciók (pl.: szorongás) kezelését segíti. Ezt három irányvonalra lehet bontani. Az első a „kérődző”, ami a gyakorlatban a cselekvés nélküli rágódást jelenti. A második az „elterelő” stratégia, ami a társas vagy egyedüli figyelemelterelést jelenti. Több alkalommal a szórakoztatásba való menekülésként nyilvánul meg. A harmadik a „negatív elkerülő” stratégia, ami gyakorlatilag önpusztító magatartást jelent. (Dr. Szabó & Szabó, 2011)

Ezen belső erőforrások mérését segítő egy tesztet alkotott Oláh Attila Pszichológiai Immunrendszer Kérdőív néven (röviden PIK³) (Oláh, 1996), ami egy 80 állításból álló kérdőív, és négyfokú Likert skálát alkalmazva vizsgálja a hatékony megküzdést biztosító belső erőforrásokat, személyiségtényezőket. 16 faktorba/személyiségtényezőbe rendezhetők a megküzdési készségek, és további 3 alrendszerbe csoportosítva is elemez. A 16 faktor közül azokkal fogok foglalkozni,

³ A Pszichológiai Immunkompetencia Kérdőív az angol nyelvű szakirodalomban Psychological Immune System Inventory (PISI) néven szerepel.

amelyek a változás függvényében szignifikáns különbséget fognak mutatni a képzett csoportok között. A teszt eredményei nem mérhetők abszolút formában csak egymáshoz hasonlíthatók az értékek, így ebben az egy formában kaphatunk csak releváns eredményeket.⁴ Mivel Oláh Attila ebben a konkrét formában definiálta a személyiségtényezőket/faktorokat és alrendszereket, ezért ugyanolyan formában definiálom én is. (Oláh, 1996) (Oláh, 2005a) (Oláh, 2005. augusztus 31.– szeptember 4. 119.)

A könnyebb összehasonlítás érdekében, minden kérdésben, ahol állítások szerepelnek attitűd vizsgálathoz négyfokú Likert skálát használtam, ahol az 1. jelentése „Alig vagy nem jellemző”, a 2. a „Valamennyire jellemző”, a 3. a „Majdnem jellemző”, és a 4. pedig a „Teljes mértékben jellemző”. (Dr. Fábíán, 2014)

Az első táblázatban lévő faktoranalízis eredményeiből indultam ki, ami az elemzéshez megfelelő értékeket mutatott. (KMO=0,706 (0,7-től elfogadható, Cronbach alfája 0,555) Hierarchikus klasztert választottam a csoportképzésekhez. Ez az analízis a meglévő faktorokra fogyasztói csoportokat fog képezni, azaz klasztereket, és a feladat az lesz először, hogy a különböző faktorokra adott átlag értékek alapján megállapítsam, ami a csoport jellemzőit jelöli, és az alapján elnevezzem a klasztereket. Ezt úgy zajlik, hogy anova vizsgálattal a létrehozott klasztereket összevetem a már régebben képzett faktorokkal. (Sajtos & Mitev, 2007 alapján) Az 1. táblázatban látható, hogy 5 faktorösszetevő van jelen.

⁴ Kiegészítés: Kerestem kutatásokat, amik nagy mintán végeztek PIK tesztet, de nem jártam sikerrel.

| Extraktív Módszer: Fő komponens analízis Forgatási Módszer: Varimax, Kaiser Normalizációval (5 forgatáson esett át) | Összetevő | | | | |
|---|-----------|-------|--------|----------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| elem szelektív - cselekvés | 0,897 | | | | |
| elem szelektív - fenntartás | 0,874 | | | | |
| gyógyszer szelektív - fenntartás | 0,645 | | | (-0,442) | |
| palack - fenntartás | | 0,867 | | | |
| palack - fontolgatás | | 0,838 | | | |
| palack - cselekvés | | 0,827 | | | |
| egészséges táplálkozás - fenntartás | | | 0,860 | | |
| egészséges táplálkozás - cselekvés | | | 0,840 | | |
| egészséges táplálkozás - fontolgatás | | | -0,577 | | |
| gyógyszer szelektív - cselekvés | | | | 0,744 | |
| gyógyszer szelektív - fontolgatás | | | | 0,740 | |
| hulladék szelektív - cselekvés | | | | 0,613 | |
| hulladék szelektív - fontolgatás | | | | | 0,800 |
| hulladék szelektív - fenntartás | (0,455) | | | | -0,504 |
| elem szelektív - fontolgatás | | | | | 0,475 |

1. táblázat

Forgatott komponens mátrix a tudatos fogyasztás változási szakaszainak vizsgálatára.

Forrás: Saját szerkesztés

Ez az 5 faktor komponens: 1 - környezettudatos, 2 - többször használ fel egy palackot, 3 - egészségtudatos, 4 - környezettudatos szeretne lenni, de még nem az (törekvés a környezettudatosságra), 5 - nem környezettudatos.

A klaszterelemzés során több lehetséges kimenetelt is megvizsgáltam. A 2. klasztertől egészen a 20-ig terjedően, illetve 3-4-5 faktor jelenlétében is. Először a palack és egészségtudatos faktorokat használhatatlannak gondoltam, ezért kihagytam őket, de később a klaszteranalízis során bebizonyosodott, hogy az eredmények szempontjából azok a faktor komponensek is fontosak. Az agglomerációs ütemterv szerint a 2-5 klaszteres megoldás tűntek a legjobb megoldásnak, ahol is az elemszám már elég magas egy átlagokkal való elemzéshez, például keresztábra vagy anova, és a szóródás is még homogénné teszi a klasztereket. (Sajtos & Mitev, 2007) A lefutások után a 2. táblázat eredményeit kaptam.

| Ward módszer | | Faktor összetevő 1 | Faktor összetevő 2 | Faktor összetevő 3 | Faktor összetevő 4 | Faktor összetevő 5 |
|--------------------------|---------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Klaszter csoport 1 | Átlag | -1,3066 | 0,6695 | 0,5973 | 0,0712 | 0,3911 |
| | Elemzés | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| | Szórás | 0,7565 | 0,5109 | 0,9090 | 0,8732 | 1,2852 |
| Klaszter csoport 2 | Átlag | 0,7031 | 0,6755 | -0,0676 | -0,8016 | 0,0783 |
| | n | 56 | 56 | 56 | 56 | 56 |
| | Szórás | 0,4424 | 0,3662 | 0,8192 | 0,4523 | 0,9394 |
| Klaszter csoport 3 | Átlag | -0,2392 | -1,2816 | -0,3378 | -0,2293 | 0,1162 |
| | Elemzés | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 |
| | Szórás | 1,0025 | 0,6002 | 1,0622 | 0,7689 | 0,9938 |
| Klaszter csoport 4 | Átlag | 0,2912 | 0,2694 | 0,0762 | 0,9983 | -0,4221 |
| | Elemzés | 56 | 56 | 56 | 56 | 56 |
| | Szórás | 0,6717 | 0,6846 | 1,0050 | 0,8247 | 0,7257 |
| Összes | Átlag | $-9,5 \cdot 10^{-17}$ | $6,8 \cdot 10^{-17}$ | $-5,1 \cdot 10^{-17}$ | $3,5 \cdot 10^{-18}$ | $1,2 \cdot 10^{-16}$ |
| | Elemzés | 202 | 202 | 202 | 202 | 202 |
| | Szórás | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 |

2. táblázat

A hierarchikus klaszteranalízis anova vizsgálata a faktorkomponensekre.

Forrás: Saját szerkesztés

Ahhoz, hogy értelmezni lehessen, 2 tényezőt kell figyelembe venni. Az első a klaszter csoport átlagértékének oszlopában lévő összes átlagához való viszonyulása. Ha magasabb, mint az összes átlag, akkor az adott klaszter csoportra a faktorkomponens jellemzőbb míg, ha alacsonyabb, akkor kevésbé jellemző. Jelen esetben az átlagok annyira közel esnek a zérushoz, hogy gyakorlatilag 0-nak vehetők. Csak azért hagytam meg normál alakban, hogy az irányáról kaphassak képet, tájékoztató jelleggel. A másik tényező az összes szóródáshoz való viszony. Ha az összes szóródáshoz képest a klaszter csoport szóródása kisebb, akkor homogén válaszadóról beszélhetünk a klaszteren belül, ellenkező esetben heterogén a klaszter összetétele. Mivel a 20 esetben összesen 4 alkalommal mutat heterogén összetételt a klaszter értékek, és ez sem egy klaszterre jellemző, így a mintát homogénnek fogadom el. (Sajtos & Mitev, 2007) A könnyebb átláthatóság érdekében a 3. táblázatban egyszerűsítve felírom a jellemzőket.

2007)

| | Levene Statisztika | Szig. |
|-----------------------------------|--------------------|-------|
| 4. Öntisztelet | 1,873 | 0,135 |
| 6. Rugalmasság, kihívás vállalása | 1,165 | 0,324 |
| 8. Leleményesség | 2,032 | 0,111 |
| 9. Énhatékonyság | 1,340 | 0,263 |
| 11. Szinkronképesség | 1,765 | 0,155 |
| 12. Szociális alkotó képesség | 0,718 | 0,543 |

4. táblázat
Variancia teszt a vizsgált esetekhez.

Forrás: Saját szerkesztés

A 4. táblázatban a null hipotézis, hogy nem nem homogének a csoportok, így ha az nem teljesül, akkor beszélhetünk variancia homogenitásról, míg az ANOVA analízis (5. táblázat) azt fogja elárulni, hogy van egy csoportok között szignifikáns különbség. (Sajtos & Mitev, 2007) Csak azokat az eseteket emeltem ki, ahol a két feltétel együtt teljesül.

| | | Négyzetek összege | szf | Átlagok négyzete | F | Szig. |
|--------------------------------------|-------------------|----------------------|-----|---------------------|-------|-------|
| 4. Öntisztelet | Csoportok között | 166,479 | 3 | 55,493 | 4,163 | 0,007 |
| | Csoportokon belül | 2639,184 | 198 | 13,329 | | |
| | Összesen | 2805,663 | 201 | | | |
| 6. Rugalmasság, kihívás vállalása | Csoportok között | 146,544 | 3 | 48,848 | 3,646 | 0,014 |
| | Csoportokon belül | 2653,020 | 198 | 13,399 | | |
| | Összesen | 2799,564 | 201 | | | |
| 8. Leleményesség | Csoportok között | 137,958 | 3 | 45,986 | 3,895 | 0,010 |
| | Csoportokon belül | 2337,512 | 198 | 11,806 | | |
| | Összesen | 2475,470 | 201 | | | |
| 9. Énhatékonyság | Csoportok között | 95,526 | 3 | 31,842 | 2,931 | 0,035 |
| | Csoportokon belül | 2150,955 | 198 | 10,863 | | |
| | Összesen | 2246,480 | 201 | | | |
| 11. Szinkronképesség | Csoportok között | 289,044 | 3 | 96,348 | 6,999 | 0,000 |
| | Csoportokon belül | 2725,550 | 198 | 13,765 | | |
| | Összesen | 3014,594 | 201 | | | |
| 12. Szociális alkotó képesség | Csoportok között | 143,149 | 3 | 47,716 | 2,970 | 0,033 |
| | Csoportokon belül | 3181,014 | 198 | 16,066 | | |
| | Összesen | 3324,163 | 201 | | | |

5. táblázat
ANOVA vizsgálat a vizsgált esetekben.

Forrás: Saját szerkesztés

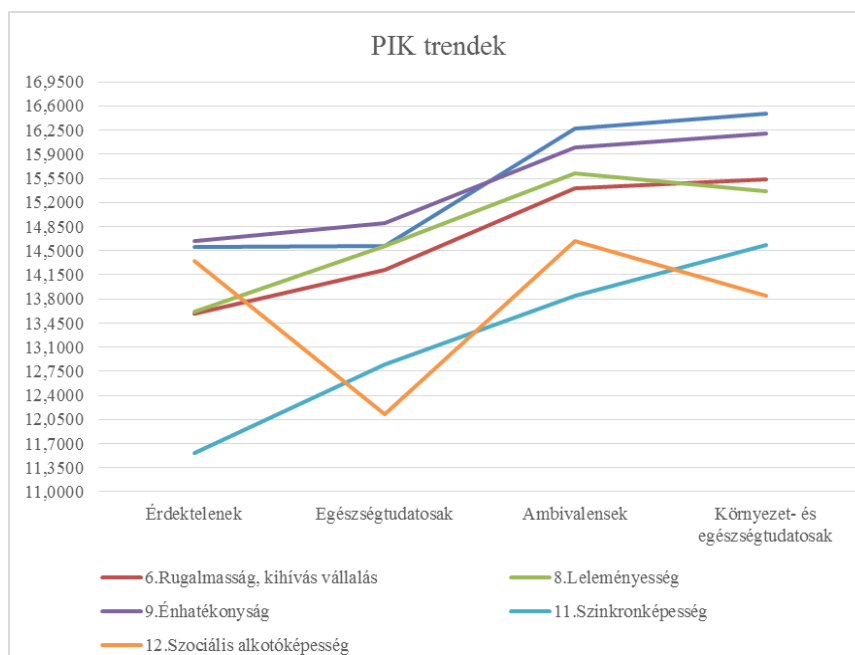
Most, hogy vannak különbségek, az átlagok összehasonlításával a különbség irányáról kaphatunk képet. A hipotézisem sorrendjébe raktam a klasztereket, amit a 6. táblázat foglal össze, és 5. ábra mutat meg (következő oldal). Az eredmények azt sejtetik, hogy jó volt az alap feltételezés, mert az átlagok emelkedése - ami jelen esetben a pozitív faktorok erősebb jelenlétét jelenti -, a feltételezett irányban jellemzi az adott klaszter csoportot. Ami meglepő, hogy az érdektelenek csoportja után az egészségtudatosak klasztere szerepel, nem pedig az ambivalenseké. Most már tudom, hogyan helyezkednek el egymáshoz képest a csoportok, ahogy azt is tudom, hogy van szignifikáns különbség, de azt még nem tudom, hogy pontosan

hol. Ehhez egy újabb vizsgálatra van szükség, speciális paraméterekkel.

| | Érdektelenek | Egészségtudatosak | Ambivalensek | Környezet-, és egészségtudatosak | Összes |
|-----------------------------------|--------------|-------------------|--------------|----------------------------------|--------|
| 4. Öntisztelet | 14,55 | 14,56 | 16,27 | 16,48 | 15,56 |
| 6. Rugalmasság, kihívás vállalása | 13,59 | 14,22 | 15,41 | 15,54 | 14,73 |
| 8. Leleményesség | 13,62 | 14,56 | 15,63 | 15,36 | 14,81 |
| 9. Énhatékonyaság | 14,64 | 14,91 | 16,00 | 16,20 | 15,49 |
| 11. Szinkronképesség | 11,57 | 12,84 | 13,84 | 15,59 | 13,24 |
| 12. Szociális alkotóképesség | 14,35 | 12,13 | 14,64 | 13,84 | 13,78 |

6. táblázat
A különböző klaszterek faktorokban lévő átlagai, PIK.

Forrás: Saját szerkesztés



5. ábra
A 6. táblázat eredményei grafikonon.
Forrás: Saját szerkesztés

Azért beszélhetünk speciális paraméterekről, mert ismerem a klasztereket, és van elvárásom az egymáshoz képest lévő helyükről, így nem szükséges páronként összehasonlítani őket, hanem elegendő csak bizonyos eseteket. Ezt úgy tudom megtenni, hogy súlyozom őket, vagyis kontrasztot alkalmazok. (Sajtos & Mitev, 2007) A 7. táblázat mutatja meg azt az 5 esetet, amit vizsgálni fogok a kontrasztok segítségével.

| Kontraszt | Ward Módszer klasztercsoportokra | | | |
|-----------|----------------------------------|--------------|--------------|---------------------------------|
| | Egészségtudatosak | Ambivalensek | Érdektelenek | Környezet- és egészségtudatosak |
| 1 | 0 | 0 | -1 | 1 |
| 2 | 1 | 0 | -1 | 0 |
| 3 | -1 | 0 | 0 | 1 |
| 4 | 0,5 | -0,5 | -1 | 1 |
| 5 | 0 | 1 | -1 | 0 |

7. táblázat
Az esetek leírása kontraszt tényezőkkal.

Forrás: Saját szerkesztés

Az 5 eset, amit vizsgálók.

1. A két végpont, tehát: Érdektelenek – Környezet-, és egészségtudatosak (nem tudatosság – tudatosság)
2. Érdektelenek – Egészségtudatosak (nem tudatosság – befelé irányuló tudatosság)
3. Egészségtudatosak – Környezet-, és egészségtudatosak (befelé irányuló tudatosság – tudatosság)
4. Érdektelenek + Ambivalensek – Egészségtudatosak + Környezet-, és egészségtudatosak (összes nem tudatosság – összes tudatosság)
5. Érdektelenek – Ambivalensek (nem tudatosság – zavarosság)

| szf=198 | Kontraszt | Kontraszt értéke | Sztd hiba | t | Szig. (2 oldalú) |
|-----------------------------------|-----------|------------------|-----------|-------|------------------|
| 4. Öntisztelet | 1 | 1,9304 | 0,68399 | 2,822 | 0,005 |
| | 2 | 0,0108 | 0,80396 | 0,013 | 0,989 |
| | 3 | 1,9196 | 0,80905 | 2,373 | 0,019 |
| | 4 | 1,0777 | 0,79465 | 1,356 | 0,177 |
| | 5 | 1,7161 | 0,68399 | 2,509 | 0,013 |
| 6. Rugalmasság, kihívás vállalása | 1 | 1,9495 | 0,68578 | 2,843 | 0,005 |
| | 2 | 0,6325 | 0,80606 | 0,785 | 0,434 |
| | 3 | 1,3170 | 0,81117 | 1,624 | 0,106 |
| | 4 | 1,3535 | 0,79673 | 1,699 | 0,091 |
| | 5 | 1,8245 | 0,68578 | 2,661 | 0,008 |

| | | | | | |
|----------------------------------|---|---------|---------|--------|-------|
| 8. Leleményesség | 1 | 1,7365 | 0,64371 | 2,698 | 0,008 |
| | 2 | 0,9418 | 0,75662 | 1,245 | 0,215 |
| | 3 | 0,7946 | 0,76141 | 1,044 | 0,298 |
| | 4 | 1,2052 | 0,74786 | 1,612 | 0,109 |
| | 5 | 2,0043 | 0,64371 | 3,114 | 0,002 |
| 9. Énhatékonyság | 1 | 1,5585 | 0,61749 | 2,524 | 0,012 |
| | 2 | 0,2683 | 0,72580 | 0,370 | 0,712 |
| | 3 | 1,2902 | 0,73039 | 1,766 | 0,079 |
| | 4 | 1,0116 | 0,71740 | 1,410 | 0,160 |
| | 5 | 1,3621 | 0,61749 | 2,206 | 0,029 |
| 11. Szinkronképesség | 1 | 3,0203 | 0,69509 | 4,345 | 0,000 |
| | 2 | 1,2748 | 0,81701 | 1,560 | 0,120 |
| | 3 | 1,7455 | 0,82218 | 2,123 | 0,035 |
| | 4 | 2,5226 | 0,80755 | 3,124 | 0,002 |
| | 5 | 2,2703 | 0,69509 | 3,266 | 0,001 |
| 12. Szociális alkotó képesség | 1 | -0,5055 | 0,75092 | -0,673 | 0,502 |
| | 2 | -2,2198 | 0,88264 | -2,515 | 0,013 |
| | 3 | 1,7143 | 0,88822 | 1,930 | 0,055 |
| | 4 | -1,7645 | 0,87242 | -2,022 | 0,044 |
| | 5 | 0,2980 | 0,75092 | 0,397 | 0,692 |

8. táblázat

Az 5 eset kontraszt tesztje PIK faktorokra egyenlő varianciákat feltételezve

Forrás: Saját szerkesztés

A 8. táblázatban az első és ötödik vizsgált eset majdnem mindig szignifikáns különbséget mutat. Tehát a tudatosság és nem tudatosság csoportjai szignifikánsan különböznek egymástól. Ami meglepő, az az, hogy az érdektelenek és az ambivalensek is. Végeztem ezen felül polynominális vizsgálatot, linearitást keresve, ahol a kombinált értékek mindkét esetben szignifikáns eredményt mutattak.

Ezen vizsgálatok alapján ki merem jelenteni, hogy szignifikáns különbség van az érdektelenek és a környezet-, és egészségtudatos emberek között, a 8. táblázatban felsorolt személyiségelemben, és mivel ezek a csoportok megfeleltethetők a fontolgatás előtti és cselekvő fenntartható csoportoknak, az adaptált változási modellen is elhelyezhetők. Hasonló különbség, az érdektelenek és ambivalensek között is található, ahol az ambivalensek helyzete nem ismert a modellben. Ezek az 5. ábrán az 1-3. és 1-4 elemek közötti különbség. Ugyanezt az 5 esetet megvizsgálom a többi attribútumra is. Ugyanazon elv alapján fogok haladni, csak a leírás sorrendjét változtatom meg. Először egy leíró ábra lesz látható, majd egy szemléltető ábra, hogy a különbségek láthatók legyenek. Ezt követi egy varianciahomogenitás teszt, ahol csak azon elemek fognak szerepelni, amelyek megfelelnek a teszt paramétereinek. Azután egy linerális polynominális ANOVA vizsgálat következik, ahol a kontraszt kerül vizsgálatra az egyes eseteket illetően.

Így fogjuk látni azt, hogy a csoport homogén tagokból áll-e, a csoportok között van-e különbség és ha van, annak milyen iránya van, esetleg van egy trendszerű alakulás a csoportok között. Az átláthatóság kedvéért először leírom magukat az elemzéseket, és utána egy összefoglaló táblázatban fogok az eredményekről beszámolni. (17. táblázat)

2.3. Fenntarthatóság kérdései

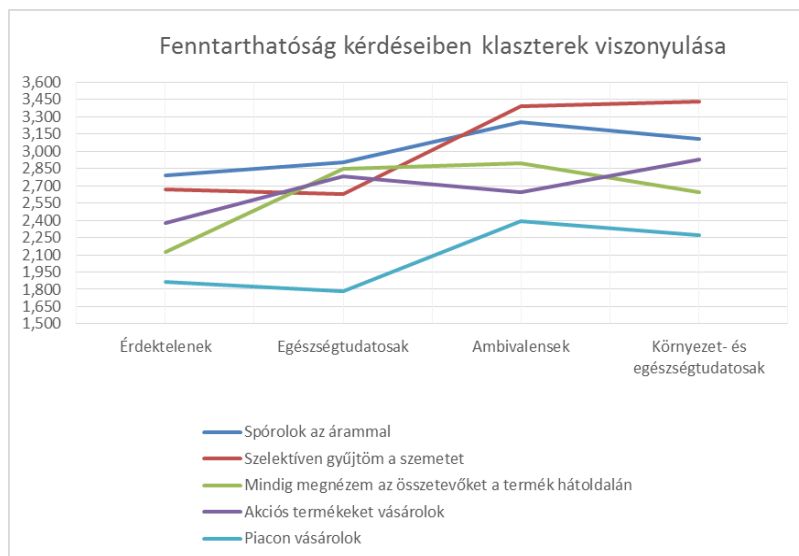
Szógyakoriság elemzést használva a megkérdezettek válaszaiból ezt a definíciót állítottam össze a fenntarthatóságra: „*Olyan pozitív gazdasági folyamat, ahol a fejlesztések hosszú távon, megújuló erőforrásokkal kielégíti a jövő generációk számára az elérhető környezetet. Újrahasznosítás ökológiai szempontból.*” A jobb átláthatóság kedvéért a 9-10-11-12. táblázatok és a 6. ábra eredményeit a 17. táblázat összefoglaló táblázata alatt fogom elmagyarázni. Itt csak az alátámasztó számítások láthatók.

| | Spórolok az árammal | Szelektívén gyűjtöm a szemetet | Mindig megnézem az összetevőket a termék hátoldalán | Akciós termékeket vásárolok | Piacon vásárolok |
|---------------------------------|---------------------|--------------------------------|---|-----------------------------|------------------|
| Érdektelenek | 2,793 | 2,672 | 2,121 | 2,379 | 1,862 |
| Egészségtudatosak | 2,906 | 2,625 | 2,844 | 2,781 | 1,781 |
| Ambivalensek | 3,250 | 3,393 | 2,893 | 2,643 | 2,393 |
| Környezet- és egészségtudatosak | 3,107 | 3,429 | 2,643 | 2,929 | 2,268 |

9. táblázat

A különböző klaszterek faktorokban lévő átlagai, fenntarthatóság.

Forrás: Saját szerkesztés



6. ábra
A 9. táblázat eredményei grafikonon.

Forrás: Saját szerkesztés

| | Levene Statisztika | szf1 | szf2 | Szig. |
|---|-----------------------|------|------|-------|
| Spórolok az árammal | 0,091 | 3 | 198 | 0,965 |
| Szelektíven gyűjtöm a szemetet | 2,210 | 3 | 198 | 0,088 |
| Mindig megnézem az összetevőket a termék hátoldalán | 1,148 | 3 | 198 | 0,331 |
| Akciós termékeket vásárolok | 2,068 | 3 | 198 | 0,106 |
| Piacon vásárolok | 1,228 | 3 | 198 | 0,301 |

10. táblázat
Varianciahomogenitás tesztje a fenntarthatósági kérdéseknek.

Forrás: Saját szerkesztés

| | Négyzetek összege | szf | Négyzetek átlaga | F | Szig. |
|---|----------------------|-----|---------------------|--------|-------|
| Spórolok az árammal | 6,783 | 3 | 2,261 | 2,832 | 0,040 |
| Szelektíven gyűjtöm a szemetet | 28,539 | 3 | 9,513 | 11,674 | 0,000 |
| Mindig megnézem az összetevőket a termék hátoldalán | 20,125 | 3 | 6,708 | 6,076 | 0,001 |
| Akciós termékeket vásárolok | 9,082 | 3 | 3,027 | 4,004 | 0,009 |
| Piacon vásárolok | 12,899 | 3 | 4,300 | 4,764 | 0,003 |

11. táblázat

Csoportok közötti kombinált lineáris polynomialis ANOVA vizsgálat Fenntarthatóság kérdéseire.

Forrás: Saját szerkesztés

| szf=198 | Kontraszt | Kontraszt értéke | Sztd hiba | t | Szig. (2 oldalú) |
|---|-----------|---------------------|-----------|-------|---------------------|
| Spórolok az árammal | 5 | 0,4569 | 0,16740 | 2,729 | 0,007 |
| Szelektíven gyűjtöm a szemetet | 1 | 0,7562 | 0,16912 | 4,471 | 0,000 |
| | 3 | 0,8036 | 0,20004 | 4,017 | 0,000 |
| | 5 | 0,7204 | 0,16912 | 4,260 | 0,000 |
| Mindig megnézem az összetevőket a termék hátoldalán | 1 | 0,5222 | 0,19685 | 2,653 | 0,009 |
| | 2 | 0,7231 | 0,23137 | 3,125 | 0,002 |
| | 4 | 0,4976 | 0,22870 | 2,176 | 0,031 |
| | 5 | 0,7722 | 0,19685 | 3,923 | 0,000 |
| Akciós termékeket vásárolok | 1 | 0,5493 | 0,16290 | 3,372 | 0,001 |
| | 2 | 0,4019 | 0,19147 | 2,099 | 0,037 |
| | 4 | 0,6185 | 0,18926 | 3,268 | 0,001 |
| | 5 | 0,2635 | 0,16290 | 1,618 | 0,107 |
| Piacon vásárolok | 1 | 0,4058 | 0,17798 | 2,280 | 0,024 |
| | 3 | 0,4866 | 0,21053 | 2,311 | 0,022 |
| | 5 | 0,5308 | 0,17798 | 2,982 | 0,003 |

12. táblázat

Az 5 eset Kontraszt teszthei egyenlő varianciákat feltételezve a Fenntarthatóság kérdéseinek.

Forrás: Saját szerkesztés

2.4. Tudatos fogyasztásra irányuló kérdések

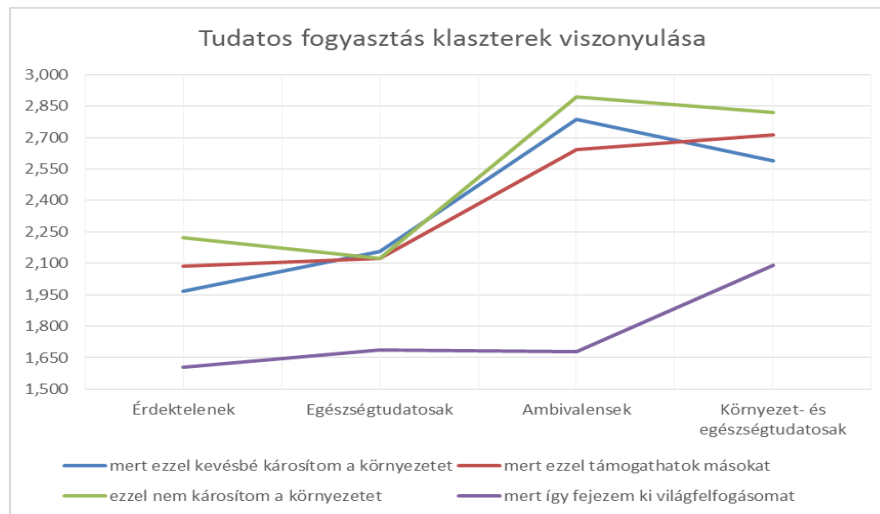
A jobb átláthatóság kedvéért a 13-14-15-16. táblázatok és a 7. ábra eredményeit a 17. táblázat összefoglaló táblázata alatt fogom elmagyarázni. Itt csak az alátámasztó számítások láthatók.

| | Mert ezzel kevésbé károsítom a környezetet | Mert ezzel támogathatok másokat | Ezzel nem károsítom a környezetet | Mert így fejezem ki világfelfogásomat |
|---------------------------------|--|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| Érdektelenek | 1,966 | 2,086 | 2,224 | 1,603 |
| Egészségtudatosak | 2,156 | 2,125 | 2,125 | 1,688 |
| Ambivalensek | 2,786 | 2,643 | 2,893 | 1,679 |
| Környezet- és egészségtudatosak | 2,589 | 2,714 | 2,821 | 2,089 |

13. táblázat

A különböző klaszterek faktorokban lévő átlagainak leíró táblázata: Tudatos fogyasztás.

Forrás: Saját szerkesztés



7. ábra

A 13. táblázat eredményei grafikonon.

Forrás: Saját szerkesztés

| | Levene Statisztika | szf1 | szf2 | Szig. |
|--|--------------------|------|------|-------|
| Mert ezzel kevésbé károsítom a környezetet | 2,343 | 3 | 198 | 0,074 |
| Mert ezzel támogathatok másokat | 1,323 | 3 | 198 | 0,268 |
| Ezzel nem károsítom a környezetet | 0,957 | 3 | 198 | 0,414 |
| Mert így fejezem ki világfelfogásomat | 1,386 | 3 | 198 | 0,248 |

14. táblázat
Varianciahomogenitás tesztje a tudatos fogyasztás kérdéseknél.

Forrás: Saját szerkesztés

| | Négyzetek összege | szf | Négyzetek átlaga | F | Szig. |
|--|-------------------|-----|------------------|--------|-------|
| Mert ezzel kevésbé károsítom a környezetet | 23,185 | 3 | 7,728 | 10,691 | 0,000 |
| Mert ezzel támogathatok másokat | 16,878 | 3 | 5,626 | 7,509 | 0,000 |
| Ezzel nem károsítom a környezetet | 22,629 | 3 | 7,543 | 10,581 | 0,000 |
| Mert így fejezem ki világfelfogásomat | 8,003 | 3 | 2,668 | 3,191 | 0,025 |

15. táblázat
Csoportok közötti kombinált lineáris polynominális ANOVA vizsgálat tudatos fogyasztás kérdéseire.

Forrás: Saját szerkesztés

| | Kontraszt | Kontraszt értéke | Sztd hiba | t | szf | Szig. (2 oldalú) |
|--|-----------|------------------|-----------|-------|-----|------------------|
| Mert ezzel kevésbé károsítom a környezetet | 1 | 0,6238 | 0,15929 | 3,916 | 198 | 0,000 |
| | 3 | 0,4330 | 0,18841 | 2,298 | 198 | 0,023 |
| | 5 | 0,8202 | 0,15929 | 5,149 | 198 | 0,000 |
| Mert ezzel támogathatok másokat | 1 | 0,6281 | 0,16217 | 3,873 | 198 | 0,000 |
| | 3 | 0,5893 | 0,19182 | 3,072 | 198 | 0,002 |
| | 4 | 0,3692 | 0,18841 | 1,959 | 198 | 0,051 |
| | 5 | 0,5567 | 0,16217 | 3,433 | 198 | 0,001 |
| Ezzel nem károsítom a környezetet | 1 | 0,5973 | 0,15818 | 3,776 | 198 | 0,000 |
| | 3 | 0,6964 | 0,18711 | 3,722 | 198 | 0,000 |
| | 5 | 0,6687 | 0,15818 | 4,227 | 198 | 0,000 |
| Mert így fejezem ki világfelfogásomat | 1 | 0,4858 | 0,17129 | 2,836 | 198 | 0,005 |
| | 3 | 0,4018 | 0,20261 | 1,983 | 198 | 0,049 |
| | 4 | 0,4903 | 0,19901 | 2,464 | 198 | 0,015 |

16. táblázat
Az 5 eset kontraszt tesztjei egyenlő varianciát feltételezve, a tudatos fogyasztás kérdéseinek.

Forrás: Saját szerkesztés

3 Az eredmények összegzése

A 9-16. táblázatokat, és az 5-7. ábrák eredményeit foglalja össze ez fejezet a 17. táblázatban. Azért döntöttem emellett, mert így átláthatóbb. A rubrikákban lévő „x” szignifikánsan kimutatható különbséget jelent az egyes esetekben. A „↑,↓” jelek pedig a szignifikancia irányát.

| Eredményeket összesítő táblázat | | | | | |
|---|---|-------------------------------------|---|--|--------------------------------|
| | Érdektelenek - Környezet-, és egészségtudatosak | Érdektelenek – Egészségtudatosak | Egészségtudatosak - Környezet- és egészségtudatosak | Érdektelenek + Ambivalensek – Egészségtudatosak + Környezet-, és egészségtudatosak | Érdektelenek – Ambivalensek |
| Öntisztelet | x ↑ | | x ↑ | | x ↑ |
| Rugalmasság, kihívás vállalás | x ↑ | | | | x ↑ |
| Leleményesség | x ↑ | | | | x ↑ |
| Énhatékonyság | x ↑ | | | | x ↑ |
| Szinkronképeség | x ↑ | | x ↑ | x ↑ | x ↑ |
| Szociális alkotóképesség | | x ↓ | | x ↓ | |
| Spórolok az árammal | | | | | x ↑ |
| Szelektíven gyűjtöm a szemetet | x ↑ | | x ↑ | | x ↑ |
| Mindig megnézem az összetevőket a termék hátdalán | x ↑ | x ↑ | | x ↑ | x ↑ |
| Akciós termékeket vásárolok | x ↑ | x ↑ | | x ↑ | x ↑ |
| Piacon vásárolok | x ↑ | | x ↑ | | x ↑ |
| mert ezzel kevésbé károsítom a környezetet | x ↑ | | x ↑ | | x ↑ |
| mert ezzel támogathatok másokat | x ↑ | | x ↑ | x ↑ | x ↑ |
| ezzel nem károsítom a környezetet | x ↑ | | x ↑ | | x ↑ |
| mert így fejezem ki világfelfogásomat | x ↑ | | x ↑ | x ↑ | |

17. táblázat
Összesítő táblázat az esetek különbségeire.

Forrás: Saját szerkesztés

(A csoportok átlagértéke emelkedik-e szignifikánsan vagy csökken.) Ha felfelé mutat a nyíl, akkor pozitív az eltérés, ha lefelé, akkor pedig negatív. Például az öntisztelet esetében a környezet- és egészségtudatosoknak szignifikánsabb magasabb eredményt mutattam, mint az érdektelenek. A 17. táblázat az összes általam talált különbséget összefoglalja. (A többi kérdéskörbe, mint a változás, a változás kapcsán fontos külső támogatásban, és a szocidemográfiai adatokban nem mutatkozott más együttjárás vagy szignifikánsan kimutatható különbség.)

Az eredmények a vizsgálat esetekre lebontva:

Ha a két "szélsőséges" csoportot nézzük (első eset: érdektelenek – környezet- és egészségtudatosak, avagy nem tudatosak kontra tudatosak), ott van a legtöbb különbség, és mind a tudatosak javára. Nagyobb öntisztelettel rendelkeznek, rugalmasabbak, leleményesebbek, ami azt jelenti, hogy jobban tudják csoportosítani belső erőforrásaikat, magasabb az önbizalmuk, azaz jobban bíznak benne, hogy képesek elérni a céljaikat. (Ami énhatékonyásra utal.) Könnyebben képesek együtt rezegni a környezetükben tapasztalt változásokkal. (Ez szinkronképességre utal.) Ezen felül környezettudatos, fenntarthatóságra törekvő szokásaikban szignifikánsan jellemzőbb rájuk a szelektív hulladékgyűjtés, a termékek hátoldaláról való tájékozódás még a vásárlás előtt, néha az akciós termékek vásárlása, illetve a piacon történő vásárlás. Ami pedig a fogyasztáskor a tudatosságuk irányát jellemzi - a környezettudatosaknál jobban kimutatható, mint az érdekteleneknél -, az a környezetkímélő tulajdonsága a terméknek, amivel kevésbé vagy egyáltalán nem károsítják a környezetet, a másoknak támogatása, és mert így fejezik ki önmagukat.

A második eset az érdektelenek és az egészségtudatosak összehasonlítása, ahol a nem tudatosakat hasonlítottuk össze a részben tudatosakkal, akik befelé tudatosak. Az egészségtudatos emberek kimutathatóan kevésbé képesek másokkal együtt dolgozva megoldani a problémáikat, mint az érdektelenek, viszont még mindig szignifikánsabban többször nézik meg a termékek hátulját, és vásárolnak akciós termékeket.

A harmadik esetben a két csoport a tudatosak (környezet- és egészségtudatosak) illetve a részben tudatosak (egészségtudatosak) klaszterei közötti különbségek a magasabb öntisztelet, magasabb szinkronképesség a tudatosak javára. A szelektív szemétygyűjtés, a környezet kímélése, mások támogatása, és önmaguk kifejezése is erősebben jelen van a környezettudatos csoport tagjainak személyiségképeségei között. Tehát a kifelé irányuló tudatosság, a befelé irányuló tudatosságtól ezekben az esetekben különbözik.

A negyedik eset (érdektelenek + ambivalensek – egészségtudatosak + környezet-, és egészségtudatosak (összes nem tudatosság – összes tudatosság)) a teljes mintát szerepelteti, és a szinkronképességben a tudatosság javára van pozitív eltérés, míg a szociális alkotóképességben a nem tudatosságnál van eltérés. Ez meglepő eredmény, viszont ha megnézzük a 4. ábrát látható, hogy azért jött ki, mert az egészségtudatosak esetében az átlagérték nagyon alacsony, és habár a környezettudatosaké a legmagasabb átlagérték, és az egészségtudatosak súlyszáma

0,5 - míg a környezettudatosaké 1 -, mégis az egészségtudatosak értéke olyan alacsony, hogy még így is kevesebb az össz átlag. Így ez megtévesztő lehet első ránézésre. Az összetevők elemzése és az akciós termékek vásárlása esetében a tudatosak értékei magasabbak, ami nem meglepő, mert külön-külön is jelen voltak. A mások támogatása, és világfelfogás kifejezése esetében pedig magasabb összesített eredményt mutattak a tudatosak. Az ötödik esetben pedig az érdekteleneket hasonlítottam össze az ambivalensekkel és meglepő, hogy a szinkronképesség és az önkifejezés a termék vásárlásán kívül az összes többi esetben különböznek, mégpedig az ambivalensek javára. Azt tudom elképzelni, hogy ez az ambivalens csoport lehet, hogy a cselekvők csoportja, ugyanakkor az értékek azt mutatták (2-3. táblázatok), hogy egymásnak ellentmondó állításokat választottak, így ha az ambivalenciát elfogadjuk, akkor ezek az értékek hamisak, még ha ezt is állítják, valójában nem teszik meg.

Ezek alapján azt állíthatom, hogy az első, második, és harmadik eset eredményeit lehet elfogadni. A negyedik és ötödik esetben az eredmények ellentmondhatnak a valóságnak.

A kutatásból kiderült, hogy a környezettudatos életmódnak sok pozitív haszna van az környezettel szembeni érdektelen életmóddal összevetve. A rugalmasság, a kihívás vállalása, a belső erőforrások összpontosításának hatékonyabb alkalmazása, a környezettel való hatékonyabb változás, a magasabb öntisztelet mind olyan tulajdonságok, amik a hétköznapi élet más területein is jobba képesek tenni az ember életét. Egy vállalkozásban pedig sokkal hasznosabb egy munkaező, amely könnyebben változik, és kevésbé ellenálló. Jobban bízik a saját képességeiben, és megvan benne a képesség, hogy a személyes cselekedetei ne károsítsák a környezetét. Hogy miért jó a fogyasztónak és a környezetnek ez az életmód, a leírtakból egyértelműen kiderül. A vállalkozások egyik fő előnye az időből, mint korlátozottan rendelkezésre álló erőforrásból ered. Ahogy a 3. ábra mutatta hosszú lehet a benuulás és ellenállás szakasza. Ebből következik, hogy rengeteg időt lehet spórolni azzal, ha ez lerövidül, így az integráció könnyebben történik meg. A XXI. század piacán ez kulcskérdés. Nem beszélve az utóbbi években népszerű startup kultúráról. Nagy segítség lehet a Blitzscaling területén is. Minél kevesebb az idő egy döntés meghozására és egy változás véghezvitelére, annál fontosabb, hogy a munkavállalók milyen hatékonyan adaptálják azt. A környezettudatos emberek pedig ilyen téren kimutathatóan hatékonyabbak.

Az is kiderült a kutatásból, hogy az egészségtudatos emberek (akiknek a tudatossága befelé irányul) kevésbé képesek együtt dolgozni másokkal. Kimutathatóan könnyebben tud egy kifelé irányuló tudatossággal rendelkező egyén másokkal együtt működni. Tehát egy vállalkozás szempontjából kulcsfontosságú, hogy a munkavállalók tudatossága kifelé is irányuljon, mert ha csak magukra irányul, akkor a közös munkát az hátráltatni fogja a változás adaptálásának szemszögéből.

Az önkifejezés vizsgálata már korábbi kutatásaimban is megjelent, viszont ott olyan kontextusban, mint a tudatosság hiánya. A termék, mint pótlék volt jelen. (Torda, 2014) Ugyanakkor most a környezettudatosságukat fejezik ki a vásárlások által,

hiszen önfenntartóként ez a személyiségük része.

Az eredményekből arra következtetek, hogy ha a fogyasztási szokásokat környezettudatosabbá lehet tenni, akkor a belső megküzdési rendszer pozitívabban javulna, és így jobb munkaerővé válna az egyén. Ilyesformán a vállalkozásoknak célszerű lenne támogatnia a kifelé irányuló tudatosság támogatását a munkahelyi kultúrájukban, elősegítve ezzel azt, hogy ez kihatással legyen a munkavállalója magánéletére is és ezáltal hosszútávú befektetésként a saját rendszerükbe bevezetett változások is gyorsabb ütemben mehetnek végbe.

Köszönetnyilvánítás



AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA ÚNKP -16-2/I. KÓDSZÁMÚ ÚJ
NEMZETI KIVÁLÓSÁG
PROGRAMJÁNAK TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT



SUPPORTED BY THE ÚNKP-16-2/I. NEW NATIONAL EXCELLENCE PROGRAM
OF THE MINISTRY
OF HUMAN CAPACITIES

Felhasznált irodalom

- [1] ALHABEEB, M. J., 2007. On consumer trust and product loyalty. *International Journal of Consumer Studies*, 31(6), pp. 609-612.
- [2] Bagdy, E., Bishop, B., Böjte, C. & Rambala, É., 2011. *Hidak egymáshoz. Empátia, kommunikáció, konfliktuskezelés.* Budapest: Kulcslyuk.
- [3] Bela, G., Pataki, G. & Valéné Kelemen, Á., 2003. *Társadalmi részvétel a környezetpolitikai döntéshozatalban.* 20 szerk. Budapest: Aula.
- [4] Bernheim, B. D., 1994. A theory of conformity. *Journal of Political Economy*, 102(5), pp. 841-877.
- [5] Dr. Fábíán, G., 2014. *Alkalmazott kutatás módszertan.* Debrecen: Debreceni Egyetem Egészségügyi Kar.
- [6] Dr. Szabó, É. & Szabó, G., 2011. *Szociálpszichológia közoktatási vezetőknek.* Magyarország: Szegedi Tudományegyetem Közoktatási Vezetőképző Intézet.
- [7] Dudás, K. P., 2010. *A tudatos fogyasztás,* Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar.

- [8] Henczi , L. & Zöllei, K., 2007. Kompetenciamenedzsment. Budapest: Perfekt.
- [9] Hong, H., Kubik, J. D. & Stein, J. C., 2004. Social Interaction and Stock-Market Participation. *Journal of Finance*, 59(1), pp. 137-163.
- [10] Kurzweil, R., 2013. *The Singularity Is Near*. Budapest: Ad Astra.
- [11] Majláth, M., 2009. A pszichográfiai tényezők különbségei a környezetbarát és nem környezetbarát fogyasztók között. Ph. D. értekezés.. Budapest: Óbuda Egyetem.
- [12] McConaughy, E. A., Prochaska, J. O. & Velicer, W. F., 1983. Stages of Change in Psychotherapy. *Psychotherapy: Theory, research and practise*, 20(3), pp. 368-375.
- [13] Oláh, A., 1996. A megküzdés személyiség tényezői. A Pszichológiai immunrendszer és mérésének módszere.. Budapest: Kézirat.
- [14] Oláh, A., 2005. augusztus 31.–szeptember 4. 119.. Measurement of psychological immunity: psychometric properties of a new inventory and. Budapest: 8th European Conference of Psychological Assessment.
- [15] Oláh, A., 2005a. Érzelmek, megküzdés és optimális élmény. Belső világunk mérésének módszerei.. Budapest: Trefort.
- [16] Pease, A., 2000. *Testbeszéd - Gondolatolvasás gesztusokból*. 15 szerk. Budapest: Park.
- [17] Price, D. d. S., 1979. *Kis tudomány- Nagy tudomány*. Budapest: Akadémia.
- [18] Pro-change behavior, systems, inc., 2016. *The Transtheoretical Model*. [Online] Available at: <http://www.prochange.com/transtheoretical-model-of-behavior-change> [Hozzáférés dátuma: 06 11 2016].
- [19] Prochaska, J. O., Norcross, J. C. & DiClemente, C. C., 2009. *Valódi újrakezdés*. Budapest: Ursus Libris.
- [20] Rosenbaum, M., 1990. *Learned Resourcefulness: On Coping Skills, Self-Control and Adaptive Behavior*. New York: Springer.
- [21] Sajtos, L. & Mitev, A., 2007. *SPSS Kutatási és Adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea.
- [22] Szigeti, C, Farkas, Sz., Csiszárík-Kocsir, Á. – Medve, A. (2013): An Analysis of the Time – and Location Related Aspects of the Ecological Footprint Index, *International Journal of Business and Management Studies*, Volume 02, Number 02, 111-118 pp
- [23] Szeghegyi, Á., 2011. *Tudásmenedzsment I. (elektronikus jegyzet)*, Budapest: Óbudai Egyetem.

- [24] Torda, T., 2014. Miért vált fontossá a tudatos fogyasztói magatartás?, Budapest: Óbudai Egyetem.
- [25] Torda, T., 2015. Boldogabbá tesz e a tudatosabb kommunikáció?, Budapest: Óbudai Egyetem.
- [26] Torda, T., 2016. What about Cahnge? An old theory in a new light.. FIKUSZ '16 Symposium for Young Researchers, pp. 151-159.
- [27] Torda, T., 2017. A tudatos fogyasztás háttértényezői az életmód váltás tükrében. Budapest: Óbudai Egyetem.
- [28] Törőcsik, M., 2003. Fogyasztói magatartás trendek. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó: Budapest.
- [29] Veblen, T., 1975. A dologtalan osztály elmélete. 2 szerk. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- [30] Watzlawick, P., Weakland, J. H. & Fisch, R., 1990. Változás, A problémákkeletkezésének és megoldásának elvei. Budapest: Gondolat.
- [31] Webster, F. E., 1975. Determining the Characteristics of Socially Responsible Consumer. Journal of Consumer Research, 2(3), pp. 188-196.

Projektmenedzsment az IT területén egy primer kutatás eredményeinek tükrében

Tóth Levente Márk

Hallgató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági kar
toth.levente9206@gmail.com

Absztrakt: Az agilis projektmenedzsment és a hozzátartozó ismeretanyagok, módszerek összehasonlítása a klasszikus projektmenedzsment metodikájával. Cél hogy a Magyarországon csekély rajongótábornak örvendő agilis projektszemléletet népszerűsítse. Bemutatja a módszer hatékonyságát, és bebizonyítja azt, hogy sok esetben hasznosabb agilis projektmenedzsmentben gondolkodnunk. Különböző szektorokban dolgozó vezetők válaszai alapján igyekszik legitimizálni az agilis szemléletet. Végezetül kiderül az is, hogy nincsenek konkrétan definiálható projektek, ezért nagyon meg kell gondolnunk mikor melyik módszertant használjuk, hiszen mindnek van előnye és hátránya is. Ezeket mind lehet kamatoztatni egy projekt során, sőt a hátrányból akár előnyt is lehet kovácsolni.

Kulcsszavak: agilis projektmenedzsment, scrum master, klasszikus projektmenedzsment, projekt, standup / scrum meeting, sprint tervezés, retrospective, backlog tervezés, release planning

1 Szakirodalmi áttekintés

Mivel a klasszikus projektmenedzsmentet „nehézsúlyú” módszernek nevezik, ezért az agilis módszertant „nehézsúlyú”-nak kezdték el hívni. Ennek az ágnak a módszerei 1990-es évek közepén kezdett kialakulni. Ez egyfajta válasz volt a „nehézsúlyú” módszerre. Hiszen nem mindegyik projektet lehet a klasszikus módszerrel tökéletesen lekezelni. Gyakran olyan kritikákkal illették a klasszikus módszertant, mint például nehezen szabályozható, nagyszámú és mikromenedzselt (Mihály, 2001). Különböző nehézsúlyú módszerek alakultak ki az 1990-es évek közepétől. Az Unified Process és a dinamikus rendszerfejlesztési módszer, azaz DSDM. Majd a Scrum, amit először 1995-ben hallhattunk. 1996-ban a Crystal Clear és az extrém programozás ütötte fel a fejét. Ennek rövidítése XP, azaz Extreme Programming. 1997: Feature-Driven-és Adaptív szoftverfejlesztés. Végezetül elérkeztünk egy nagyon fontos évszámhoz. Ez volt 2001, amikor megalkották az Agilis Kiáltványt, aminek létrehozták a máig élesben futó weboldalát. Ez volt a <http://agilemanifesto.org/>. Álljunk meg kicsit ennél a kiáltványnál.

A weboldal törzsében egy nagyon fontos információt írtak le. Azaz ezek a nagy elmék összeültek, és meghatározták egy olyan módszertan alapját a saját tevékenységeik által, ahol:

- Az egyéneket és a személyes kommunikációt a módszertanokkal és eszközökkel szemben,
- A működő szoftvert az átfogó dokumentációval szemben,
- A megrendelővel történő együttműködést a szerződéses egyeztetéssel szemben,
- A változás iránti készséget a tervek szolgai követésével szemben

Azaz, annak ellenére, hogy a jobb oldalon szereplő tételek is értékkel bírnak, mi többre tartjuk a baloldalon feltüntetetteket.

Ez utóbbi szövegrészletet, a magyarra fordított agilis kiáltvány oldalán találtam. (Development)

Kicsit vizsgáljuk meg, hogy mit is jelentenek ezek a sorok. „Az egyéneket és a személyes kommunikációt a módszertanokkal és eszközökkel szemben” – itt ez annyit jelent, hogy sokkal fontosabbnak tartják a projektteam összhangját, a belső és külső kommunikációt, hisz ez az alapja mindennek a való életben is! Egy jól működő és összehangolt projektteamben élvezetes dolgozni, csak úgy repül az idő! Három szakasz van egy projektteam életében az első a találkozás. Ebben a ciklusban a tagok megismerik egymást, és mindenkiben kialakulnak az első benyomások a team többi tagjáról, itt még jelen van az újdonság varázsa (új projekt, új munkatársak, új kihívások). A következő szakasz a súrlódás. Itt lép fel a konfliktusok igen jelentős mennyisége, itt már az újdonság varázsa nem érezteti annyira a hatását. A harmadik szakasz a teljesítés. Egy jó vezető által a súrlódások szakaszából csak profitálni lehet és hamar egy összekovácsolt jól teljesíthető csapatot verbuválhatunk össze.

Mi a helyzet a következő fogalommal? „A működő szoftvert az átfogó dokumentációval szemben”. Rengeteg projektvezető találja szembe magát azzal, hogy amit rendelt és elképzelt szoftvert az a valóságban teljesen más, és máshogy működik. Tehát hiába dokumentálnak le, írják meg a tökéletes specifikációt, sőt hiába létezik akár egy tökéletes megoldás specifikáció, ez igen kevés egy jól működő szoftverhez képest. Hiszen ha „pehelysúlyú” projektről van szó, akkor legtöbbször az elkészült szoftver komponens alapján írják gyűrűzve a specifikációt, illetve ugyanígy dokumentálnak. Az előnye, hogy egy kötetlenebb rugalmasabb munka veheti kezdetét. A hátránya az, ha konkrét elképzelésünk van egy projektről vagy szoftverről, akkor az nem feltétlen fog az elképzeléseinkkel megegyezni.

„A megrendelővel történő együttműködést a szerződéses egyeztetéssel szemben” – ha jól megnézzük az előző fogalmat, akkor láthatjuk, hogy ez a fogalom ugyanaz, csak pepitában. Hiszen, ha van egy jól bevált megrendelőnk, avagy beszállítónk, jelen esetben szoftverfejlesztőnk, akkor miért szorítsuk be igen szigorú szerződéses feltételek közé? Abban az esetben, ha bízunk a megrendelőnkben, és eddig csak

pozitív visszajelzéssel vagyunk felé, akkor nincs akadálya, ha „agilisen” fejlesztünk vele, és kevesebb megszorítást adunk a megkötött szerződésben.

„A változás iránti készséget a tervek szolgai követésével szemben” Az agilis módszertannak a legnagyobb előnye, hogy szinte azonnal tud válaszolni a változásra. Nincs akkor kötöttség a tervekkel kapcsolatban. Ezáltal gyakran a tervek igazodnak a fejlesztés, illetve a projekt előrehaladásával egyenesen arányosan.

Szeretnék tisztázni pár fogalmat. Kezdjük a „Scrum”mal – aki beleássa magát a témába – egy sokunk által igen gyakran elhangzott és leírt kifejezés. De mi is az a Scrum? A Scrum egy interaktív és inkrementális módszer – tehát egy fokozatos kétirányú kommunikáció alapján történő módszertan – aminek az alapelve a rugalmasságon és a változáson alapszik.

A következő fogalom egy kibontása a „Scrum”nak, ugyanis több „Sprint” határoz meg egy „Scrum”-ot. A sprint egy olyan időintervallum, amelyben magát a munkát tökéletesen el tudjuk végezni, itt a munkát az adott projektre definiálják.

Mielőtt tovább bontjuk a „Sprint”et. Először nézzük meg mi is az a jog, vagy feladatkör amit „Scrummaster”-nek hívnak. Egy „Scrummaster” lehet egy projektvezető. Ha agilisen gondolkodunk, akkor egy feladat csomag, vagy részfeladatnak a csoport vagy saját maga által kijelölt felelőse is, aki megkönnyíti, gördülékennyé teszi a megbeszéléseket és az akadályokat elhárítja.

Létezik egy scrumhoz nagyon hasonló módszer, eszköz, aminek a neve Kanban. Ezt sokan a scrum alternatívájaként is ismerik, illetve emlegetik, hiszen nagyon szinte már kísértetiesen hasonló eszközről van szó. Ugyanis három alapszabálya van:

- Szükséges vizualizálni a workflow-t
- Mindenképpen korlátozzuk a folyamatban lévő feladatok számát
- A teamtagok fő célja legyen, hogy segítse a feladatok áramlását a folyamatban

Pont ez a három törvény vagy szabály adja a legnagyobb vonzerőt ennek a praktikának, ám ne felejtjük el, hogy pont emiatt olyan veszélyes alkalmazni, hiszen elég magas szintű elnagyolásokat tesz lehetővé. Ezért mindig ügyelni kell rá, hogy minél magasabb szintű önfegyelmet tanúsítsunk e módszer alkalmazása folyamán.

A következő a „Daily Standup”. Anno magam is sokszor részt vettem ilyen standupokon és szerintem nagyon hasznosak voltak – ugyan ez nem másról szól, minthogy a héten a kitűzött időpontokban egy meghatározott időkeretek között a projektben résztvevők elmondják, hogy ki mit csinált az előző standup óta. Ki hogy haladt, és milyen problémákat lát, mi a véleménye az adott feladat csomagról, illetve mik azok a feladatok esetleg feltételek, amik miatt az adott munkája sikertelen volt, vagy nem túl eredményes. Azért itt eléggé lehet érezni, hogy a folyamatos ellenőrzés egyfajta keretet ad a munkának, és azt, hogy minden individuum számára, ezáltal az elkötelezettségük is nő. Ehhez szorosan kötődik a következő fogalmunk

a „User stories”, az egy az egyben az előbb ecsetelt dolgozói véleményalkotás és vélemény szabadság. A „Daily Standup”-nak vannak bizonyos arany kérdései, amit mindenféleképpen muszáj feltennünk magunknak és a csoportunknak az aznapi meetingen. Ezek a kérdések így hangzanak:

- Mit csináltunk tegnap, mire jutottunk?
- Mit fogunk ma csinálni, mik a céljaink mára?
- Szükségünk van-e bármiféle segítségre, korrigálásra, illetve vannak-e akadályozó tényezők a céljaink elérésében?”

Én magam is részt vettem már pár ilyen megbeszélésen, és igen ott is ki kellett állni a csoport elé, és elmondani mindazt, amit csináltál, nem csak tegnap, hanem visszamenőleg is. Megkérdezték továbbá, hogy ma mit fogsz csinálni, ezen felül érdeklődtek a jövőbeni terveidről is a projekt kapcsán. Szükséges volt elmondani, azt is, hogy milyen akadályokba ütköztél, mi ennek az oka, látsz-e rá valamilyen megoldást, ha nem akkor miért nem. Így záporoztak a kérdések, amíg az adott problémára vagy annak megoldására rá nem vezettük egymást.

2 Anyag és módszer

Kutatásom során primer adatgyűjtési típust alkalmaztam. E kvalitatív adatgyűjtési módszer előnye, hogy egy specifikus témában mélyebben le tudok ásni. Szekunder adatokat dolgoztam fel, ez alapján tettem fel kérdéseimet az interjúalanyoknak.

Az interneten és a szakkönyvek alapján levő információkat használtam. Talán a módszertan újdonságával magyarázható a kevés nyomtatott forrás. Ez legfőképpen a magyarul nyomtatott forrásokon látható, illetve észrevehető.

Magyarországon ma számtalan példát lehet találni az agilis módszertan alkalmazására. Mélyinterjúk során volt szerencsém megkérdezni olyan vezetőket, beleértve „Scrummaster”-eket, és projektteam tagokat, akik ebben dolgoznak nap, mint nap. Kérdéseim a módszertan gyakorlati alkalmazhatóságára, korábbi és jelenlegi tapasztalatokra kérdeznek és világítanak rá. A pro és kontrával egybevonva szeretnék egy részletesebb empirikus tapasztalatokon alapuló átvilágítást a témával kapcsolatban.

Különböző vezetőkkel, és agilis projektmenedzsmentben dolgozó személyekkel végeztem kutatást. A helyszínek egyéntől függetlenek és változatosak voltak. Leggyakoribb és legkedveltebb, nem utolsó sorban leghasznosabb helyszínek személy szerint a kávézók, egyéb kulturális bárók voltak. Ahol a megkérdezettek a témáról akár órákat és gyakran ódákat is tudtak volna zengeni. Természetesen volt kontra is. Hiszen az agilis módszertan nagyon megosztó nem csak Magyarországon, hanem az egész világon is.

Kérdéseim a következők voltak, amelyek a gyakorlati, az elméleti, és a hasznossági irányokat is érintettek.

Megkérdeztem az interjúban részt vett alanyokat arról, hogy mi a véleményük a „Pehelysúlyú” módszertanról globálisan és lokálisan is. Majd az empirikus tapasztalatokról kérdezősködtem, illetve a módszertan használhatóságáról. Továbbá kérdéseim között szerepelt, hogy mikor hallott erről a módszertanról először. Melyiket preferálja jobban az agilist vagy vízeséses modellt és okára is rákérdeztem. Kérdeztem őket, hogy hallottak –e az általam felsorolt technikákról és ezek közül használta-e már valamelyiket. Ha használta, akkor a projekteam, hogy reagált az agilis módszertanra ezzel kapcsolatban a tapasztalataikra voltam kíváncsi. A részletes mélyinterjú kérdéseket az I. számú mellékletben lehet olvasni.

A terepmunka elvégzésének időszaka 2016. október 10-e és október 17-e között valósítottam meg. A mélyinterjú kérdések kielemezése a hanganyag alapján került feldolgozásra. Elemzésre a kondenzációs interjúelemzési módot választottam röviden sűrítést. Az interjút saját szavaimmal összefoglaltam és egy átfogó következtetést vontam le. A mellékletben olvashatók az interjú alanyoknak feltett kérdéseim.

Sok projektben dolgoztam, illetve sok emberrel és főnökkel. Ebből a halmazból választottam ki 3 alanyt, akit érdemesnek tartottam arra, hogy érdemi válaszokat adjanak. Azért tartottam érdemesnek ezt a három alanyt, mivel nagyon kevés ember van ma Magyarországon, akik a mind a klasszikus, mind az agilis projektvezetésben jártasak, és, vagy releváns tapasztalataik vannak. Sikerült olyan cégek vezetőit meginterjúvolnom, akik vezető szerepet töltenek be Magyarországon az agilis projektmenedzsment implementációjában. Az „A” alany vezető beosztású nagyvállalati környezetben dolgozó személy, akinek a keze alatt számtalan projekt és ember dolgozott. Ezek a projektek informatikai plc programozás, és automatizálás területen folytak.

A „B” alany vezető beosztású banki környezetben dolgozó személy, IT, alkalmazásfejlesztés területen lévő projektek tartoznak a keze alá. A „C” alany Vezető beosztású banki környezetben dolgozó stratégiai projektekért felelős személy. Szociális bank menedzseléséért felelős.

3 Eredmények

A téma kiértékeléséhez egy 10 kérdésből álló mélyinterjú kérdéssort tettem fel az alanyoknak, akik szívélyesen válaszoltak is ezekre a kérdésekre. Az első kérdésem úgy szólt, hogy „Mi a véleménye az agilis módszertanról?”

E kérdésre adott válaszok alapján elmondható, hogy a válaszadók ismerik, és tudják, hogy mi az a pehelysúlyú módszertan. Szerintem helyesen ragadták meg a lényegét,

és logikáját. Itt már látszik, hogy nem mindenki empirikusan válaszolt. Mivel a vállalatok, és azok vezetői nem mindig engedhetik meg maguknak, hogy a jól bevált módszert lecseréljék. Ezért gyakran az agilis projektmenedzsment módszertanait is ritkábban hallják részleteiben azok, akiknek egyébként megkönnyíteni a munkájukat. Ez az ignoráció gyakran különféle kockázatokkal magyarázható, legyen ez gazdasági, vagy éppen szervezeti kultúra.

„Használta-e ezt a módszertant?” Hangzott el a következő kérdésem az alanyok felé. Véleményem szerint egyre elterjedtebb ez a módszertan, de lehetne elterjedtebb is. A legtöbb projektmenedzser, akikkel beszéltem még tart az agilis metódusoktól. Ez visszavezethető az előző kérdés ok-okozati kifejtésére.

A harmadik kérdésem a „Mik a tapasztalatai?” volt.

Jól látszik, hogy a válaszadóknak kevés tapasztalatuk van a témában. Ugyanakkor szembeötlő az is, hogy akik használták az agilis módszertant, azok minőségi javulást tapasztaltak a vízesés módszerrel szemben. Szóval muszáj a feladatot jól definiálni, különben nagyon eltévedhetünk a részletekben. Ez pedig a projekt bukását is okozhatja. Pont ezért, mert tökéletesen kellett definiálni mindent megnövekedett a munkaidő, és ezáltal le is lassult. Az eredmény mégsem maradt el, mivel a minőség javult.

Sokan egyetértenek velem, hogy a minőség manapság az egyik, hanem a legmeghatározóbb szempont a költség, és idő egyensúly háromszögében projektek esetében. Mivel javul a minőség csökkennek a költségek, és ezáltal, hogy két pillér rögzítettünk a háromszögben így a harmadik szinte automatikusan stabilá válik.

Azaz a határidőket jobban tudjuk majd tartani. Akadt olyan vélemény, hogy megbízhatóbbnak tartják a nehézsúlyú, avagy klasszikus projektmenedzsment módszerét. Ez minden bizonnyal annak köszönhető, hogy évek óta ez van a köztudatban és közhasználatban.

Továbbá érdekelt az is engem, hogy „Mikor hallott először az agilis módszertanról?” Jól kivehető, hogy az alanyok csak nemrég találkoztak a témával, habár az agilis kiáltvány a 2000-es évek eleje óta létezik. Ez számomra azt jelenti, hogy még mindig nem kapott a módszertan elég bizalmat a szakmában. Érdekes az is, hogy a bankszektorban jobban nyitnak-e új irányzatok felé. Ez talán lehet a 2008-as válság hozadéka?

Nagyon érdekes válaszokat kaptam, amikor feltettem a következő kérdést. A válaszadók teljesen megosztottak ebben. Véleményem szerint is a feladat és a fejlesztendő rendszer függvénye kell, hogy legyen a módszer alkalmazása. Itt had álljak meg egy pillanatra.

Nagyon különböző vélemények születtek, mégis amit az előbb leírtam, hogy a feladat és a fejlesztendő rendszer függvénye. Ugyanis nem mindegy, hogy rövid, vagy hosszútávú projektek szeretnénk igazgatni, és az sem, hogy mekkora büdzsét kapunk rá. Az informatikában látszik, hogy előnyösebb lehet, egy agilis

projektvezetés. Míg mások a kevés tapasztalatra hivatkozva nem merik folyamatosan alkalmazni a pehelysúlyú módszertant.

A következő kérdésem a „Mennyiben befolyásolta az erőforrás – költség - idő egyensúlyt egy projektben?” A válaszokból egyértelműen leszűrhető, hogy a módszer alkalmazása teljesen kiegyensúlyozza a projekt alapelvadásainak pilléreit. Had utaljak vissza az előző háromszöges példámra. Ott ugyanúgy megjelenik ez a stabilitás.

Az egyik legmeghatározóbb kérdés, amit egy téma során feltesz a kérdező, és érdeklődő. Mik a pro-kontrák?

Kezdjünk először a pro részével. Volt olyan, aki azt pedzegette, hogy transzparenciát, magasabb színvonalú minőséget, és nagyobb felelősség. Itt van egy kakukktojás. Miért is lenne a felelősség pro? Miért nem kontra? Egyszerű a válasz. Nagyobb felelősség nagyobb odafigyelést és precízebb munkát kíván maga után. Ezzel együtt egyenes arányosan nő a minőség is. Faraghatunk a költségekből.

| Klasszikus projektmenedzsment | Szemponatok | Agilis projektmenedzsment |
|--|--------------------------------|--|
| Megbízható | Cél | Agilis |
| Előre meghatározott célok alapján értékelődik. | Érték | Teljesítmény, felhasználói tapasztalat alapján értékelődik. |
| Vízesés modell | Megközelítés | Agilis modell, kanban |
| Tervezés alapú vezetés. Csak az elfogadott célok alapján lehet vezetni | Vezetés | Empirikus alapú vezetés. Saját magunk által meghatározott célok alapján vezetünk |
| Vállalati támogatók, hosszú távú üzlet. | Erőforrás | Kis-középvállalkozások, új vevők, rövid távú üzlet. |
| Hagyományos | Orientált projekt típus | Újfajta reform projektek |
| IT-központú | Kultúra | Üzlet központú |
| Hosszútáv | Periódus | Rövidtáv |

1. táblázat
Klasszikus vs Agilis - Pro és Kontra

Forrás: a BiModal IT alapján saját szerkesztés

A fenti táblázatban látható, hogy tipikusan az agilis projektek rövid ideig tartanak, viszonylag kis büdzsével. Az is kirajzolódik, hogy ez módszertan tipikusan üzlet központú. Végezetül, ami az agilis modell legnagyobb előnye, hogy folyamatosan, a felhasználóval egyeztetve halad a projekt. Így nem tudunk mellé löni a célokkal, idővel, és a folyamatokkal. A válaszadók lényegében kiegyensúlyozott pro-kontraikat soroltak fel. A pro-nál a minőséget jelölték meg elsősorban. A következő

a kontra rész. Ennél jellemzően a lassabb munkafolyamatokat emelték ki. A mérleg számomra, és a mutatott eredmény alapján a pro oldalra dől.

Az interjú következő kérdése „Hallott-e a következő agilis technikákról? (Standup / scrum meeting, sprint tervezés, retrospective, backlog tervezés, release planning)” Ismeretek a különböző technikák, de látszik, hogy nagyon kevesen használják, ez is azt jelenti, hogy még nem eléggé népszerű az agilis módszertan. Itt had utaljak vissza a negyedik és harmadik kérdésre, ahol kifejtettem ennek vélt, vagy valós okait. Továbbá érdekelt engem az is, hogy melyeket használták az előző kérdésben felsorolt technikák közül? Sokan kockázatosnak látják e technikák alkalmazását. Mivel a projektek gyakran nagy költségvetéssel futnak, ezért sok vezető nem mer változtatni a módszertanon. Ez hasonlóan visszavezethető az interjú korábbi kérdéseire. Az utolsó kérdésem a projektteam agilis módszertanra reagálása felől érdeklődött. Válaszul azt kaptam, hogy szorosabb csapatmunkával, és hatékonyabb problémamegoldó képességgel reflektáltak.

Összegzés

A projektmenedzsment igen szerteágazó menedzsment tudomány, amely már régen legitímálta magát, az ókor hatalmas építkezésein át a modern idők mindennapi teendőikig. Nagyon sokáig volt köztudatban a klasszikus, avagy nehézsúlyú projektmenedzsment, ami nagyon sokat segített abban, hogy ahova ma az emberiség fejlődött. Azonban rá kell jönnünk, hogy a mai modern világ kihívásaira ez a módszertan nem húzható rá mindenre. Manapság a multitaszkos feladatok a meghatározóak. A világunk felgyorsult, új eszközökért kiált. Az egyik ilyen eszköz az agilis avagy pehelysúlyú projektmenedzsment. Ahhoz, hogy lépést tudjunk tartani a harmadik ipari, és technológiai forradalommal egy ilyen technikával - vagy nevezhetném eszköznek – képesek lehetünk, és képesek is vagyunk tartani tempót. Számptalan projektet láthattam, és szerencsére sokban részt is vehettem. A fent leírtak miatt ezért sok bebukott projektet szemléletem közelről. Sok esetben megkívánta volna a szituáció az agilis módszertan használatát. A klasszikus projektmenedzsment, mint egy dogmaként van az emberek fejében, jó mélyre elásva, és nem engednek 48-ból. Én ahol kipróbálhattam a pehelysúlyú módszert ott működött is. Természetesen a valót élet nem ideális. Számptalan tényező befolyásol egy projektet, de nem mindegy, hogy milyen eszközt használunk a problémák megoldására. Személy szerint azt mondanám, hogy sokszor, sokkal jobb ez a módszertan, mint a klasszikus projektmenedzsment.

Felhasznált irodalom:

- [1] —. 1996. Bevezetés a projektmenedzsmentbe . Budapest : Aula Kiadó, 1996. old.: 283. o. 963 503 123 8.
- [2] —. 1996. Bevezetés a projektmenedzsmentbe. Budapest : Aula Kiadó, 1996. old.: 119. 963 503 123 8.
- [3] —. 2005. Bevezetés a projektmenedzsmentbe. Budapest : Aula Kiadó, 2005.
- [4] —. 2005. Projektmenedzsment. Budapest : HVG, 2005. old.: 69. o. 963-7525-77-7.
- [5] —. 2005. Projektmenedzsment . Budapest : HVG, 2005. old.: 256. o. 963-7525-77-7.
- [6] —. 2005. Projektmenedzsment. Budapest : HVG, 2005. old.: 67. o. 963-7525-77-7.
- [7] —. 2006. Projektmenedzsment. Budapest : HVG, 2006. old.: 424. 963-7525-77-7.
- [8] —. 2015. DMS One . [Online] 2015. 7 6. [Hivatkozva: 2017. 2 17.] <http://dmsone-hu.blogspot.hu/2015/07/agilis-projektmenedzsment-vs-klasszikus.html>.
- [9] 7 Mistakes During the Daily Stand-up Meeting
- [10] Agile blog
- [11] Agile- handbook
- [12] Keresztfunkcionális csapatok | Unify Lab
- [13] Kiáltvány az agilis szoftverfejlesztésért
- [14] Manage – Definition of manage in English | Oxford Dictionaries
- [15] Projekt Meaning in the Cambridge English Dictionary: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/project>
- [16] The Stages of High Performance Teams
- [17] What is Project Management | PMI:
- [18] 2016. március 16. - Bodó Árpád Zsolt, Margetin István
- [19] Award. 2005. A Comparison between Agile and Traditional Software Development. [Online] 2005. [Hivatkozva: 2017. 03 20.] http://pds10.egloos.com/pds/200808/13/85/A_comparison_between_Agile_and_Traditional_SW_development_methodologies.pdf.
- [20] Az agilis szemlélet első két évtizede. Gábor, Klimkó. 2014. 7-8, 2014., VEZETÉSTUDOMÁNY, XLV. kötet. ISSN 0133-0179.

- [21] Bitport. 2015. Az agilis módszertan sem garancia a sikerre. [Online] 2015. 03 11. [Hivatkozva: 2017. 05 02.] <http://bitport.hu/az-agilis-modszertan-nem-garancia-a-sikerre>.
- [22] Centroszet. Vízéséses modell. [Online] [Hivatkozva: 2017. 04 22.] http://centroszet.hu/tananyag/szervezes2/vzess_modell.html.
- [23] Development, Manifesto for Agile Software. Manifesto for Agile Software Development. [Online] [Hivatkozva: 2016. 10 07.] <http://agilemanifesto.org/>.
- [24] Dictionaries, Oxford. Manage – Definition of manage in English | Oxford Dictionaries. [Online] [Hivatkozva: 2016. 09 30.] <https://en.oxforddictionaries.com/definition/manage>.
- [25] Dictionary, Cambridge English. Projekt Meaning in the Cambridge English Dictionary:. [Online] [Hivatkozva: 2016. 09 30.] <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/project>.
- [26] Hajek, Jeff. A Lean Journey . The Stages of High Performance Teams. [Online] [Hivatkozva: 2016. 10 18.] <http://www.aleanjourney.com/2011/04/stages-of-high-performance-teams.html>.
- [27] <http://agile.blog.hu/>
- [28] <http://agilehandbook.com/agile-handbook.pdf>
- [29] <http://agilemanifesto.org/iso/hu/manifesto.html>
- [30] <http://unifylab.hu/keresztfunkcionalis-csapatok>
- [31] <http://www.aleanjourney.com/2011/04/stages-of-high-performance-teams.html>
- [32] <https://en.oxforddictionaries.com/definition/manage>
- [33] <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>
- [34] <https://www.scrumalliance.org/community/articles/2014/july/7-mistakes-during-the-daily-stand-up-meeting>
- [35] Keith, Lockyer és James, Gordon. 2000. Projektmenedzsment és hálós tervezési technikák. Budapest : Kossuth Kiadó, 2000. old.: 68. 963 09 4124 4.
- [36] Mihály, Görög. 2001. Általános projektmenedzsment. Budapest : Aula Kiadó, 2001. old.: 149. 963 9345 504.

- [37] One, DMS. 2015. DMS One. [Online] 2015. 7 6. [Hivatkozva: 2017. 2 17.] <http://dmsone-hu.blogspot.hu/2015/07/agilis-projektmenedzsment-vs-klasszikus.html>.
- [38] PMI. What is Project Management | PMI. [Online] [Hivatkozva: 2016. 09 30.] <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>.
- [39] Projektmenedzsment és az agilis szoftverfejlesztés. Csutorás, Zoltán és Kocsis, Árpád. 2011/4, Híradástechnika, LXVI. kötet.
- [40] Projekttervezési módszerek. Tibor, Kosztyán Zsolt. 2013. XLIV., 2013. ISSN 0133-0179.
- [41] Training, Expert. 2011. Üzleti képzéseink bemutatása. [Online] 2011. Augusztus 17. [Hivatkozva: 2017. Február 25.] <http://www.expertblog.hu/2011/08/uzleti-kepzesek-bemutatasa-3-resz.html>.
- [42] Verzuh, Eric. 2005. Projektmenedzsment. Budapest : HVG, 2005. old.: 81. o. 963-7525-77-7.
- [43] Wysocki. 2007. Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme. Indianapolis : Wiley, 2007.

Tehetséghiány vagy kompetenciahiány?

Tóthné Téglás Tünde

Tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
tothne.teglas.tunde@kgk.uni-obuda.hu

Dr. Hlédik Erika

Egyetemi adjunktus, Budapesti Műszaki Egyetem Gazdaságtudományi Kar
hledike@erg.bme.hu

Absztrakt: Vállalati kutatási eredmények sora jelenik meg, melyek a munkaerőpiacon megjelenő tehetségihiányra hívják fel a figyelmet. A fiatal diplomás munkavállalók munkába állási sikerességét ebben a változó környezetben az érintett szereplők a munkaadók és a végzett diákok, valamint az őket felkészítő felsőoktatás kapcsolatrendszerében vizsgáljuk. A munkaerőpiac minden szereplője különbözőképpen érzékelheti ezt a problémát, és ennek megfelelően dönt alkalmazkodási stratégiájáról. A tehetségihiány egyrésztől létszámprobléma, szakemberhiányként jelenik meg, új munkaerő felvételét vagy átrendeződését jelenti. A technológiai és gazdasági változások hatására ugyanakkor új készségek, kompetenciák iránti igények megjelenésével is együtt jár, amelyről a kutatások azonban kevesebb részlettel szolgálnak. A rendelkezésre álló hazai kompetenciakutatások szekunder adatait és primer kutatási eredményeinket felhasználva tanulmányunkban a munkáltatók által nyilvánított és a pályakezdők által észlelt kompetenciaelvárások közti különbségek azonosítását tűztük ki célul. Összehasonlító elemzésünket a kompetencia elvárásokkal kapcsolatosan az egyes kutatásokban kirajzolódott preferenciák összehasonlításával, valamint a kompetenciafogalmak rendeződésének vizsgálatával végeztük el. A vállalati és munkavállalói nézőpont összehasonlítása során arra kerestük a választ, hogy az eltérő vélemények háttérében milyen tényezők húzódnak meg.

Kulcsszavak: tehetségihiány, munkahelyi kompetenciaelvárások, munkahelyi illeszkedés

1 Tehetségihiány és a munkahelyi illeszkedés kérdései

Tehetségihiányról, szakemberhiányról, toborzási nehézségekről, a digitalizáció miatt a munka világában várható jelentős átalakulásról napjainkban megjelenő vállalati kutatási eredmények sora jelenik meg. „A globális helyzetet tekintve egyre

többeknek okoz folyamatos fejfájást az is, hogy cégük saját bővülési ütemének megfelelően találják meg a rátermett tehetségeket”, olvashatjuk a PWC jelentésében. (PWC 2017) Az évek óta rendszeresen megismételt vezérigazgatói felmérésükben már hat évvel ezelőtt említették a vállalatvezetők, hogy ez akadályozhatja az üzleti terveik megvalósítását, és az elmúlt két évben már első helyen említették ezt a problémát. Az MKIK GVI kutatóintézet 2016-ban vállalati körben végzett nagy elemszámú reprezentatív konjunkció kutatásának eredményei (Tóth és társai, 2017) is rávilágítanak, hogy a munkáltatók jelentős toborzási nehézségekkel küzdenek. A nemzetközi eredményekhez hasonlóan a magyar vállalkozások 40 %-a is említette ezeket a problémákat az üzleti életet akadályozó tényezőként. A munkaerő- és szakemberhiányt a korábbi évekhez képest évről évre több vállalkozás érezte, és úgy vélték, hogy a munkaerőhiánnyal kapcsolatos problémák a jövőben még fokozódni fognak. A tehetséghiány elsősorban az exportáló, ipari, döntően külföldi tulajdonban lévő, dunántúli, közép- és nagyvállalkozásokat érinti. A GVI kutatás rámutat arra is, hogy a legtöbb cégnek nemcsak az új, tapasztalt munkavállalók felvétele (83%), hanem az új, kezdő munkavállalók felvétele (65%) is problémát okozott. A Manpower legfrissebb kutatási jelentésében (Manpower, 2016) arról számol be, hogy az automatizáció bevezetése, amely bizonyos munkakörcsoportok nagyszámú megszűnését fogja eredményezni, egyelőre még azok magas költségigénye és a speciális szakértelmű munkaerő hiánya miatt még nem indult be széles körben. Rövid távon ugyanakkor a digitalizáció előkészítése munkaerőigényt generál. Felmérésükben résztvevő vállalatoknak mindössze 12 %-a tervez az automatizáció miatt leépítést, 83 %-a fenntartja vagy növeli munkaerő állományát a következő évben. „A fenti fejlemények nyilvánvalóan megnövelik a tehetséges, jól képzett munkatársak iránti igényt, mind mennyiségi szempontból, mind a minőséget illetően.” (Szabó, 2011, 3.old.) A munkaerő-kereslet és a kínálat között feszülő ellentétet a gazdasági válság felerősítette, ez a rés várhatóan csak tovább tágul, és növekszik az igény a jól képzett, speciális kompetenciákkal rendelkező, verzetil szakemberek iránt. (Szabó, 2011; Csiszárík-Kocsir et.al, 2009)

Mindez „egy egészen új hozzáállást igényel a munkáltatók részéről, akik a megfelelő képességű munkavállalókat keresik, és a munkakeresők részéről is, akik a karrierjüket építik. Az oktatásban a munkaerő képességeinek erősítésére irányuló folyamatok fontosak, azonban ez nem lehet egyedüli megoldás a kihívásokra, továbbá évekbe telik mire a hatása kiteljesedik. Esetünkben a gazdasági szereplőké a feladat, hogy segítsenek a munkakeresőknek elsajátítani a megfelelő készségeket és ismereteket, melyek a hatékony munkakereséshez szükségesek. Eljött az idő a cégvezetők és munkakeresők számára, hogy egyszerre fogékonyak és felelősek is legyenek.” olvashatjuk a Manpower kutatási jelentés zárógondolataiban. (Manpower, 2016) De vajon a munkáltatók hogyan reagálnak ezekre a kihívásokra? Egyformán érintik a cégeket ezek a munkaerőpiaci tendenciák, és milyen válaszokat adnak-e ezekre a kérdésekre? És a munkavállalók érzik-e ezt a felelősséget karrierük alakításában, hogyan alakítják felkészülésüket ennek megfelelően? És hogyan alkalmazkodnak ehhez a felsőoktatási intézmények? A tehetséghiány

kérdéseit, azon belül elsősorban a frissdiplomások munkába állási sikerességét tanulmányunkban az érintett szereplők a munkaadók és a végzett diákok, valamint az őket felkészítő felsőoktatási intézmények összetett kapcsolatrendszerében vizsgáljuk. A munkaerőpiac minden szereplője különbözőképpen érzékelheti ezt a problémát, és ennek megfelelően dönt alkalmazkodási stratégiájáról. A hazai kutatási jelentések ezekre is keresik a választ.

A vállalatok a tehetségihiány problémájára a kiválasztási és képzési stratégiájuk megváltoztatásával reagálhatnak. Az illeszkedési problémák a cégeknek a vállalaton belül szervezett képzések és kívülről „megvásárolt” tudás kapcsolatáról alkotott véleményét átalakíthatják. Közgazdasági megközelítésben a munkáltató kizárólag a „speciális”, azaz csak az adott vállalatnál használható tudás elsajátítását támogatja, az „általános” tudás megszerzését az egyénre „hárítja”, azaz „készen” szeretné beszerezni. A menedzsment szakirodalomban a vállalatok a belső képzést az változó piaci viszonyokhoz történő alkalmazkodás eszközeként, a jelen és jövőbeli kompetenciahiányok megszüntetésére is 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”, ilyenkor a belső képzés a piaci alkalmazkodás eszközeként jelenik meg. A különböző vállalati kutatásokban erre vonatkozó eredmények alapján úgy tűnik, hogy a cégek a munkaerő felvétele és képzése területén is „erősíteni” próbálják pozíciójukat. A tehetséges munkaerő toborzását vonzó fizetéssel igyekeznek javítani, a GVI felméréséből azt láthatjuk, hogy a toborzási nehézséggel küzdő vállalatok egyik nyilvánvaló alkalmazkodási lépése a bérek növelése. (GVI, 2017). A vállalatok ugyanakkor a munkáltatói hírnevük építésére is egyre jobban odafigyelnek (Szabó, 2010), és ennek érdekében próbálják a különböző generációk munkavállalási és munkakeresési preferenciáit jobban megismerni. (Kolnhof-Derecskei, Reicher, 2016) A PWC felmérésben részt vett vállalatok beszámolóik alapján a tehetségmenedzsment területén tett lépésekkel reagálnak. (PWC, 2017) Egyre gyakoribbak a gyakornoki programok, a duális vagy kooperatív programok is, amelyek a tehetséges fiatalok megszerzését és integrálását segíti. A képzés és felvétel trade off kérdésében a Manpower kutatási eredményei nyújtanak érdekes információt. Kutatásukban részt vett cégek közel háromnegyede a meglévő alkalmazottai belső képzésére költ, 44%-uk új képességekkel rendelkező munkaerőt toboroz, és több mint harmaduk külső, megbízásos munkaerőt alkalmaz a szervezetben a hiányzó szaktudás megszerzésére. (Manpower, 2016)

A munka-erőpiaci sikerességük megalapozására a leendő munkavállalók tanulással, karrierjükre való tudatos felkészüléssel készülhetnek. Az egyén az oktatásban való részvétellel kapcsolatos döntést közgazdasági megközelítésben 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 körében 2015-ben végzett

reprezentatív kutatás eredményei megerősítik a diploma kedvező munkaerő-piaci megtérülését az elhelyezkedési esélyek és az elérhető jövedelmek mentén is. (Veroszta, 2016) A munkahelyi illeszkedést a diplomás pályakövető (továbbiakban DPR) kutatások elsősorban a végzettség alapján vizsgálják, amely egyrészt a szakterület, másrészt az alul- és túlképzettséget tekintetében mérik a megfelelést. A DPR 2015-ös vizsgálatai alapján a végzett diplomások 84 %-ban a pályakezdők megítélése alapján végzettségének megfelelő munkakört töltenek be. A kutatás eredményei alapján nemcsak nem csak a vertikális illeszkedés, hanem a horizontális illeszkedés is kedvező. A frissdiplomások többsége jól illeszkedő munkakörben helyezkedik el. (Veroszta, 2016) A pályakövetési vizsgálatok az „egyenes út” feltevését kiegészítve a tanulás-munka átmenet során többféle, eltérő elégedettséggel párosuló pályára-állási stratégiát azonosítottak. (Sági 2013; Garai-Veroszta 2013, 6. o., Hajdu 2012) Korábbi kutatási eredmények alapján az együttműködési faktor kivételével a magas elvárások növelik a frissdiplomás munkahelyi elégedettségét, a magas elvárások húzóerőként a szakmai fejlődés és a szervezeti alkalmazkodás felé mutatnak. (Kiss 2010, Kiss 2013) A 2015-ben készített országos felmérés eredményei alapján (Veroszta, 2016) a fiataldiplomások között sokan vannak, akik a munkaerőpiacon tapasztalható elvárásoknak megfelelően gyakorlatias tapasztalatok szerzésével igyekeznek javítani felkészültségüket. A pályakezdők egy része már a végzéskor rendelkezik szakmai tapasztalattal, végzett külföldi tanulmányokat és tud valamilyen szinten angolul. A munkáltatóknak lehetőség van válogatni közülük, a „válogatás” eredménye az elérhető jövedelmek és a betöltött pozíciók kapcsán megfigyelhető. A fiatalok „kitartó” álláskeresői tevékenységét tükrözi, hogy a felkeresések aránya igen magas a létrejövő kapcsolatokhoz képest. Munkával való elégedettségük 4-es skálán mérve 2,9. A munka tartalmi elemeivel és a személyes „fogadtatással” jobban, a karrierlehetőségekkel, a munka presztízsével és a jövedelemmel kevésbé elégedettek. (Veroszta, 2016)

A pályakezdők munka-erőpiaci felkészítésére vállalkozó felsőoktatási intézmények ebben a megközelítésben egy speciális szolgáltatásként értelmezhetőek. (Hetesi-Kürtösi 2009) Az oktatást értékteremtési folyamatként értelmezve annak feladata, hogy a társadalom és a munkaerő-piac számára a szükséges kompetenciákat „szállítani” tudja, programját ennek megfelelően alakítsa. A kompetencia fogalma ennek megfelelően a tanulás folyamatát az elért eredmények felől közelíti meg. (Halász 2006) A felsőoktatás feladata, hogy a „végzett hallgatók milyen eséllyel tudják a képességeiket kibontakoztató, másokat és magukat is megelégedéssel eltöltő szakmai pályára juttatni.” (Kiss 2010, 106. o.) Egy ilyen output személtében az intézmények pull stratégiát követve a munkaerő-piaci elvárások megismerésére és „teljesítésére” törekednek, és a munkaerőpiacon foglalkoztatható diplomások képzését tűzik ki célul. 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 tanulási eredmény

szemlélet egyenlőre a diplomás pályakövető kutatásokban sem jelenik meg egyértelműen. (Tóthné, 2016)

2 Kompetenciailleszkedés vizsgálata

A tehetségihiány a bemutatott kutatási eredmények alapján egyrésztől létszámprobléma, azaz új munkaerő felvételét vagy átrendeződését jelenti. A technológiai és gazdasági változások hatására ugyanakkor új készségek, kompetenciák iránti igények megjelenésével is együtt jár, amelyről a kutatások azonban kevesebb részlettel szolgálnak.

Az MKIK GVI kutatóintézet jelentésében a szakmatartalmak változására felhívja a figyelmet, melynek hatásai már hazánkban is érezhető. „A technológiai változásokkal együtt a szakmák magas színvonalú műveléséhez szükséges készségek, kompetenciák is változnak. Számos elemzés világít rá arra, hogy mindezek következtében a munkaerő képzettségével kapcsolatos elvárások is egyre magasabbak lesznek.” (Tóth és társai, 2015) A Manpower „a készségek forradalmaként” szemlélteti azokat a változásokat, amelyek a munkavállalókkal szembeni kompetenciaelvárásokkal kapcsolatosak. „A különbség most a készségek életciklusa, ami rövidebb mint valaha és a változások soha nem látott mértékben történnek meg.” (Manpower, 2016) A jelentés szerint olyan időtálló készségek meglétére lesz szükség, mint a kreativitás, érzelmi intelligencia és a kognitív rugalmasság, amelyek összetett feladatok megoldásában szükségesek, vagy kiegészítik a gépek működését. „Alapvető elvárások lesznek az összefüggő készségek, a gyorsaság és a tanulékonyosság.” Egyes jóslatok szerint „2020-ra az alapvető készségek több mint egyharmada azokból a készségekből fog állni, amelyek napjainkban még nem tekinthetők nélkülözhetetlenek a munkakörök betöltéséhez.” (World Economic Forum)

Ezen kutatási eredmények megerősítik azt, hogy a kompetenciaelvárások jelentős átrendeződése várható hazánkban is, ezeket a változásokat ugyanakkor részletesen nem vizsgálják. A vállalati körben végzett MKIK GVI kutatások a munkavállalókkal szemben támasztott kompetenciaelvárások vizsgálatára az elmúlt években nem tértek ki. Az Educatio által folytatott országos mintán végzett legfrissebb DPR kutatások sem vizsgálták ezt a kérdést. Ugyanakkor a kompetenciailleszkedés a munkáltatói és a munkavállalói oldal nézőpontjának összehasonlításával lenne vizsgálható. (saját cikk 2016) Hazánkban végzett átfogó kutatások közül 2010-ben a DPR és 2011-ben az MKIK GVI kutatásokban került sor utoljára kompetenciaelvárások vizsgálatára pályakezdők vonatkozásában. Tanulmányunkban ezen kutatások eredményeit hasonlítjuk össze nagyvállalati mintán végzett kutatásunk (Tóthné, 2014) eredményeivel. Elemzésünkben a munkáltatók által kinyilvánított és a pályakezdők által észlelt kompetenciaelvárások közti különbségek azonosítását tűztük ki célul. Összehasonlító elemzésünket a

kompetencia elvárásokkal kapcsolatosan az egyes kutatásokban kirajzolódott preferenciák összehasonlításával, valamint a kompetenciafogalmak rendeződésének vizsgálatával végeztük el. A vállalati és munkavállalói nézőpont összehasonlítása során arra kerestük a választ, hogy az eltérő vélemények hátterében milyen tényezők húzódnak meg.

A nemzetközi DPR kutatásokban a 2000-es évek elején előtérbe került a változó világban jól használható általános kompetenciák azonosításának, valamint a felsőoktatás hozzájárulásának vizsgálata is. Európai egyetemek együttműködésében zajló Tuning-projekt „egy európai szintű egyeztetés sorozatot kezdeményezett munkaadók, felsőoktatásban végzők és egyetemi oktatók részvételével a diplomához vezető úton legfontosabbnak ítélt kompetenciák meghatározására.” (Kiss 2010, 107. o.) Ennek tapasztalataira építve a 2010-ben folytatott átfogó hazai DPR kutatás (továbbiakban DPR 2010) a végzettség mellett a munkakörben igényelt kompetenciák vizsgálatával egészítette ki az illeszkedési problémák vizsgálatát, amely az illeszkedés pontosabb mérését teszi lehetővé. A kompetencia a menedzsment szakirodalomban alkalmazott megközelítésben alkalmazva, az oktatás és a munka átmenet között dinamikusan változó kapcsolatként értelmezhető. (Kiss 2010) A DPR 2010 a három éve végzett, már munkába állt diplomás pályakezdők véleményét felmérő nagy elemszámú országos kutatás (N=4511). A kutatás során az országos mintába került pályakezdők különböző szakterületen végeztek. (Garai-Veroszta, 2011) A munkahelyen észlelt kompetenciaelvárásokat a nemzetközi DPR kutatásokban is használt kompetencialistákhoz hasonló kategóriák mentén, 20 elemből álló lista alapján kellett értékelniük a kutatásban résztvevőknek 5 fokú Likert skála mentén.

A munkáltatói oldal, azaz a munkaerő-piac aktuális helyzetének és változásainak felmérését tűzte ki célul az MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézete. MKIK GVI által 2008-ban készített (N=3200) és 2011-ben megismételt (N=1313) munkaadói felmérések (továbbiakban GVI 2008 és GVI 2011) a pályakezdőkkel szemben támasztott kompetenciaelvárások feltérképezésével is kiegészült. (Várhalmi 2012). A munkáltatói oldal véleményének két időpontban felvett adatok összehasonlítására nyújtanak lehetőséget. A vállalati minták összetétele méret, tevékenységi kör alapján is vegyes összetételűek voltak. A felmérés kompetenciavizsgálata a DPR 2010 kutatásban alkalmazott kompetencialista mentén 5 fokú Likert skálán azonos módon vizsgálta a munkaadók kompetenciaelvárásainak fontosságát. A munkáltatóknak a pályakezdőkkel kapcsolatos elégedettségét is értékelniük kellett. A GVI 2011 kutatás eredményei alapján a vállalatok a pályakezdők alkalmazását több szempontból is előnyösnek tartják. A kutatásukban résztvevő vállalatok kétharmada szerint a fiatalok új szellemiséget és új ötleteket hoznak a vállalathoz, könnyen alakíthatóak, már középtávon is nagyon értékes munkaerővé válnak és jobban terhelhetőek.

Az Óbudai Egyetemen végzett primer kutatásunk célja a gazdasági és műszaki végzettségű pályakezdőkkel szembeni munkahelyi elvárások megismerése volt. Az adatok felvétele 2012 tavaszán történt, a felmérésben 4 közép-magyarországi

régióban rendezett állásbörzén részt vett kiállító cégek emberi erőforrás-gazdálkodással foglalkozó képviselőinek véleményét kérdeztük meg kérdezőbiztosok segítségével. Kutatásunk szempontjából egy fontos célcsoportot sikerült elérnünk, hiszen a pályakezdőket aktívan kereső cégeket sikerült megszólítanunk. Mintánk (N=88) önkéntes mintavétellel készült, a mintába került vállalatok tevékenységi terület alapján nagyon eltérő területeken működnek, méret alapján a mintába elsősorban a nagyvállalatok kerültek. A kutatásban résztvevő cégek 78 %-a szívesen alkalmaz pályakezdőket, de a megkérdezett vállalatok kiválasztási gyakorlata csak a mintában részt vett vállalatok kevesebb mint felénél épül kompetencia alapú gondolkodásra. A kérdőív 30 (a kutatócsoport által összeállított) kompetenciából álló lista alapján arra kértük a kitöltőket, hogy a keresett pozíciókra vonatkozólag az elvárt kompetenciák fontosságát 7 fokú Likert skálán ítélik meg. (Tóthné-Hlédik, 2014)

3 Kompetenciaelvárások a különböző kutatásokban

A nemzetközi Tuning-projekt eredményeiben fellelhető érdekes ellentmondás, hogy amíg a munkahelyek értékelésében az együttműködési készségek, addig a diákok körében az önálló és pontos munkavégzés az, amit fontosabbnak ítélnék. (Kiss 2010) A GVI 2008-ban készített felmérése ettől eltérő preferenciát mutatott. A széleskörű munkaadói felmérésben a vállalkozó szellem, az idegen nyelvtudás, az elemzés és rendszerezés, az elméleti szakmai jártasság és az írásbeli kifejezőkészség azok a készségek, amelyeket a munkáltatók a legfontosabbnak tartottak. Meglepő módon az értékelésükben a csapatmunka és a tanulási képességek a fontossági sorrend végére kerültek. (Kiss 2010) Ezeket az adatokat a DPR 2010 kutatási eredményeivel összehasonlítva a munkáltatók kompetenciaelvárásai és a végzett diákok által érzékelt elvárások nagyon eltérő megítélése körvonalazódik. A diákok a munkaadók véleményével ellentétben az önállóságot, precizitást, magas munkabírást és a csapatmunkára való képességet emelték ki a munkájuk megítélését meghatározó legfontosabb kompetenciaként, az idegen nyelvtudást és a vállalkozó szellemet a legkevésbé tartották fontosnak.

A GVI 2011 kutatás eredményeiben a korábbiakhoz képest az elvárások „letisztulását” tapasztalhatjuk. Az értékeket azonos skálán vizsgálva, a kutatásban résztvevők a kompetenciák fontosságát a korábbi adatfelvételhez képest sokkal szélesebb intervallumban (a legalacsonyabb átlagérték 2,8 és a legmagasabb átlagérték 4,75) értékelték. Ezt támasztja alá az is, hogy a 2011-ben mutatott vállalati preferenciák a végzett diákok által érzékelt elvárásokhoz képest nagyon hasonló fontossági sorrendet állítottak. A vállalatok és a diákok értékelése alapján a kirajzolódott fontossági sorrendeket és a köztük lévő eltéréseket mutatja az 1. táblázat. Az adatokat a vállalati értékelés preferencia sorrendje alapján kvartilisekbe rendezve a legfontosabb kompetenciák a precizitás, az önállóság, a nagy munkabírást, a csapatmunkára való képesség és a kitűzött célok megvalósításának

képessége. A második kvartilisbe kerültek azok a kompetenciák, amelyek a szakmai felkészültséghez, gyakorlati tapasztalatokhoz és a tanuláshoz kapcsolódnak. Ezen kutatási eredményekben a kevésbé fontos kompetenciák közé kerültek az újításokra való képesség, a vállalkozó szellem és az idegen nyelvtudás, amelyeket ugyanakkor a munkaerő piaci „jóslatok” a jövőbeli sikeresség kulcsfontosságú tényezőjeként egyre fontosabb elvárásaként határozzák meg. Az, hogy ezek a jövőbe mutató kompetenciaelvárások nem jelentek meg markánsan ezekben az eredményekben, indokolhatóak egy átmeneti, a gazdasági válsághoz köthető önfenntartó funkciók erőteljes megjelenésével is. A munkaadók és a végzett diákok véleménye közötti eltéréseket vizsgálva az tapasztalható, hogy a végzett diákok a feljük támasztott követelményeket „erőteljesebben” érzékelik a valós elvárásokhoz képest. A legnagyobb eltérés a munkáltatók által kevésbé fontosnak tartott kompetenciák esetében látható.

| Kompetenciák | Munkáltatók | Friszdiplomások | Eltérés |
|---|-------------|-----------------|--------------|
| precíz munkavégzés | 4,75 | 4,76 | -0,01 |
| képesség az önálló munkavégzésre | 4,55 | 4,75 | -0,2 |
| nagy munkabírás | 4,5 | 4,66 | -0,16 |
| képesség a csapatmunkára | 4,45 | 4,52 | -0,07 |
| kitűzött célok megvalósításának képessége | 4,35 | 4,48 | -0,13 |
| elméleti szakmai jártasság | 4,35 | 4,33 | 0,02 |
| képesség a tanulásra, önképzésre | 4,35 | 4,36 | -0,01 |
| technikai, számítástechnikai eszközök használatában jártasság | 4,35 | 4,22 | 0,13 |
| gyakorlati szakmai jártasság | 4,3 | 4,43 | -0,13 |
| kapcsolatteremtő, kommunikációs készség | 4,3 | 4,63 | -0,33 |
| elemzés és rendszerezés képessége | 4,25 | 4,34 | -0,09 |
| számolási, számítási feladatok megoldásának képessége | 4,25 | 3,87 | 0,38 |
| interneten való eligazodás | 4,2 | 4,18 | 0,02 |
| képesség az újításra, új dolgok felfedezésére | 4,1 | 4,29 | -0,19 |
| szervezőkészség | 3,95 | 4,31 | -0,36 |
| idegen nyelvű kifejezőkészség | 3,9 | 3,19 | 0,71 |
| logikai, térbeli gondolkodás | 3,9 | 3,91 | -0,01 |
| írásbeli kifejezőkészség | 3,8 | 4,19 | -0,39 |
| vállalkozószellem | 3,4 | 3,82 | -0,42 |
| társadalmi kérdésekben való jártasság | 2,8 | 3,74 | -0,94 |

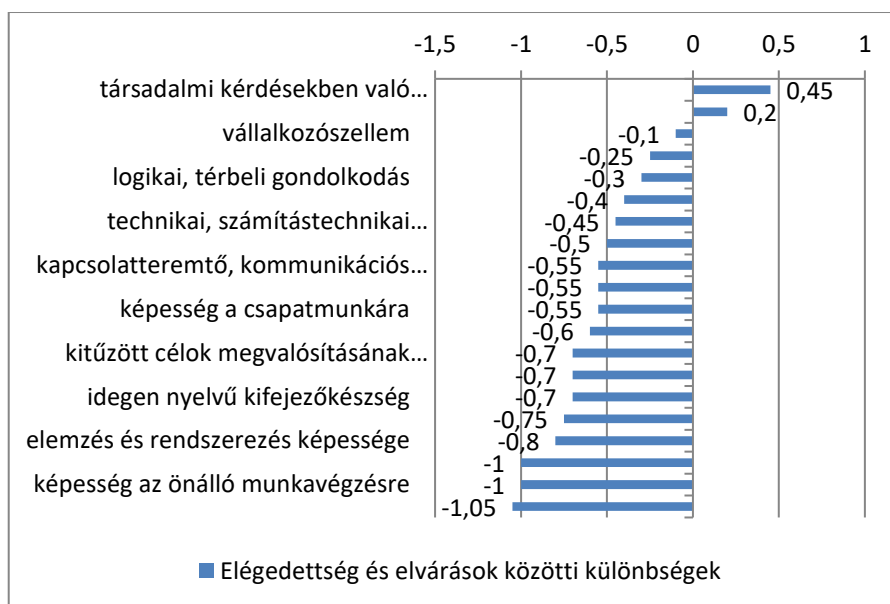
1.táblázat

A diplomás pályakezdekők érzékelt és a munkaadók tényleges kompetenciaelvárásai a GVI 2011 és a DPR 2010 kutatás alapján

Forrás: Kiss (2010), Várhalmi (2012)

A munkáltatói felmérések arra is rákérdeztek, hogy milyennek értékelik a pályakezdekők egyes kompetenciákban való felkészültségét. A GVI 2011-ben végzett kutatás eredményei alapján (1. ábra) a munkaadók az interneten való eligazodás és a társadalmi kérdésekben való jártasságon túl minden kompetencia esetében jelentős hiányokra mutatnak rá. A legnagyobb hiányosságokat a szakmai

felkészültség, az önálló munkavégzéshez kapcsolódó és együttműködési kompetenciákban jelezték, de elégedetlenek a tanulási képességek, az idegen nyelvtudás és a kommunikációs képességek tekintetében is.



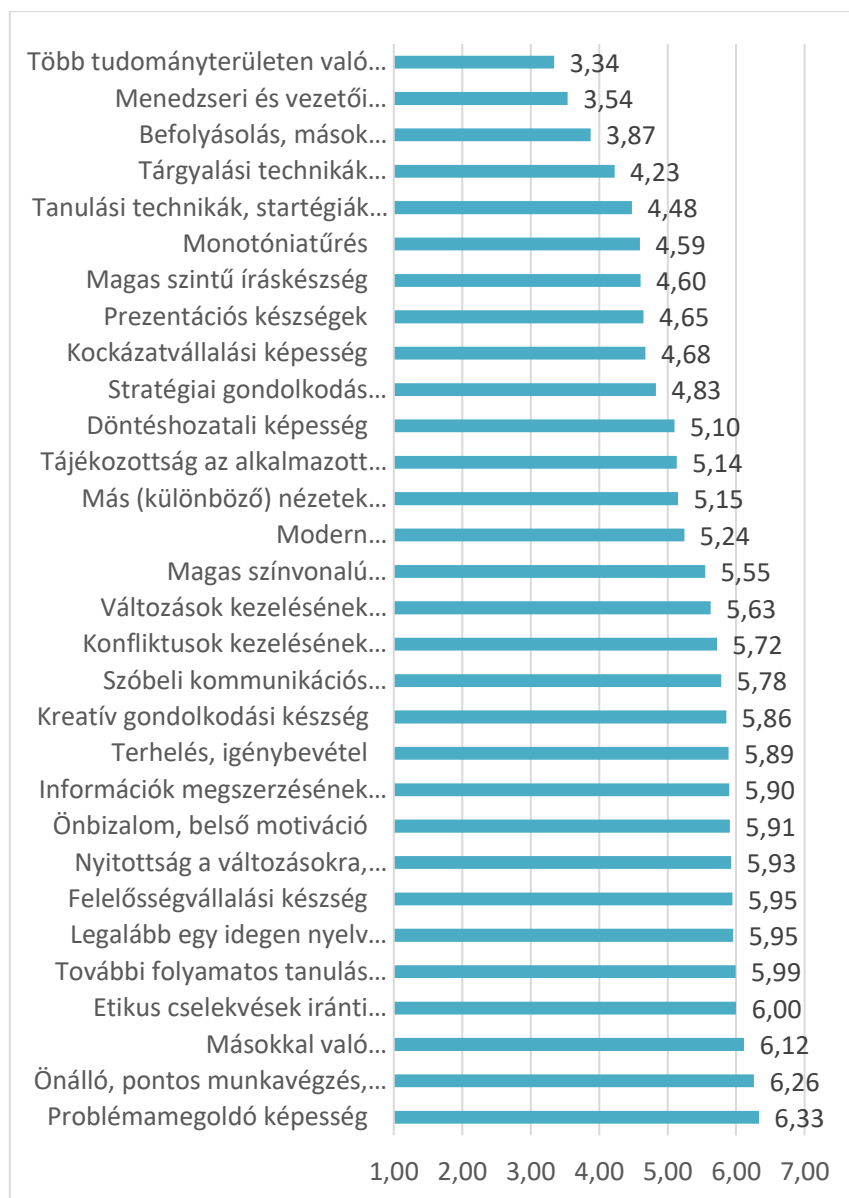
1. ábra

A munkáltatók kompetenciaelvárásai és a pályakezdőknél tapasztalható kompetenciaszinttel való elégedettség közti különbségek a GVI 2011 kutatás eredményei alapján (Várhalmi, 2012)

A saját kutatásunkban részt vett vállalatok a felsorolt kompetenciákat az aktuálisan meghirdetett pozíciókra vonatkozóan értékelték. Az értékelések alapján (2. ábra) felállított fontossági sorrend szerint kutatásunk eredményeiben (Tóthné-Hlédik, 2014) az első kvartilisbe került legfontosabb kompetenciák a problémamegoldó képesség, az önálló és pontos munkavégzés, másokkal való együttműködés, etikus viselkedés, a folyamatos tanulás iránti elkötelezettség, a felelősségvállalás és az idegen nyelvtudás (lásd 4. ábra). Ezek a kompetenciák elsősorban a jelenbeli teljesítményt szolgálják. A második kvartilisbe kerültek a jövőbeli teljesítményt hordozó kompetenciák, mint a rugalmasság, a kreativitás és a változások kezelése. A felmérés eredményei alapján a harmadik kvartilisbe sorolták a vállalatok a szakmai felkészültséget, döntéshozatali, kockázatvállalási képességeket. A legkevésbé fontosnak a megkérdezett vállalatok a vezetői képességek meglétét tartották a pályakezdőkkel szemben támasztott elvárások között. A két kevésbé fontos csoportba került kompetenciák elsősorban a vezetői munkához kapcsolódó feladatok ellátásában használatosak. Az értékelés alapján a pályakezdők kiválasztásánál ezeket a kompetenciákat a cégek kevésbé tartják fontosnak. Érdekes

kérdést vehet mindez az oktatás számára fel, ahol a felsőfokú végzettséghez a képzés kialakítása során gyakran párosul vezetői feladatokra történő felkészítés.

bemutatott GVI 2011 felmérés eredményeivel hasonló és eltérő preferenciákat is láthatunk. A két vállalati körben készített felmérésben a legfontosabbnak ítélt kompetenciák egyezősége megerősíti, hogy a pályakezdőktől első perctől kezdve önálló és hatékony munkavégzést várnak el a munkáltatók. Az önálló és társas munkavégzést előrejelző kompetenciák mindkét kutatásban magasabb értékelést kaptak a szakmai elvárásokhoz képest, amely alátámasztja, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkakörökben a magas fokú szakmai ismeretek önmagában már nem biztosítják a sikeres munkavégzést, a személyes és társas kompetenciák elengedhetetlenek. A két vállalati felmérés között a legnagyobb eltérések a nyelvtudás és szakmai jártasság besorolásában, valamint az újításokra való nyitottság tekintetében tapasztalhatóak. Saját kutatásunkban részt vett vállalatok nagy része külföldi vagy vegyes tulajdonban van, ez indokolhatja a nyelvtudás magasabb értékelését ebben a mintában. A szakmai kompetenciákat a saját kutatásunkban elsősorban nagyobb és külföldi / vegyes tulajdonban lévő vállalatai hátrébb sorolták a vegyes eloszlású mintában szereplő vállalatokhoz képest, míg a kreativitást a nagyvállalati körben került előrébb a preferenciasorban. Az eltérések a minta összetételével indokolhatónak tűnnek. Érdekes lenne a GVI kutatásban szereplő eltérő méretű és tulajdonlású vállalatok kompetenciaértékeléseinek összehasonlítása alapján megvizsgálni, hogy a vállalati méret vagy egyéb vállalati jellemzők alapján kirajzolódnak-e eltérő kompetenciaelvárások a munkavállalókkal szemben.



2.ábra

Munkaadók kompetenciaelvárásai saját kutatás alapján

Forrás: saját szerkesztés

A saját kutatásunkban kirajzolódott kompetenciaprofil összevetve a korábban

4 Kompetenciafaktorok összehasonlítása

A DPR 2010 kutatás eredményei alapján a frissen végzett diplomások válaszainak faktorelemzéssel feltárt együtt járásait vizsgálva viszonylag világos struktúrát mutatva a kutatásban használt 20 kompetencia négy dimenzióba rendeződött. (Kiss 2011) Az Együttműködés faktorba az önálló munkavégzéshez és a kapcsolattartáshoz kapcsolódó képességek kerültek. A második Instrumentális-kognitív faktorba a technikai eszközök használata és az alapvető kognitív (írás-olvasás-számolási) kompetenciákat tartalmazza, közepes súllyal ugyan, de a válaszadók megítélése szerint ebbe a dimenzióba került az idegen nyelvtudás is. A harmadik faktor a társas kezdeményezés dimenziójába kerültek a vállalkozó szellem és az újításokra való nyitottság. A negyedik Szakmaiság faktorába az elméleti, gyakorlati szakismeretek és azok fejlesztésének képessége kapcsolódik össze.

válaszok együtt járásainak vizsgálatát. (Tóthné-Hlédik, 2014) A kutatásban használt 30 kompetencia 7 faktorba rendeződött, együttesen 67%-át magyarázva a teljes varianciának. A létrejött faktorok a DPR 2010 kutatásban feltárt faktoroktól nagymértékben eltérő struktúrát mutattak (2. táblázat). A DPR Együttműködési faktora a kutatásunkban két külön faktorba került, azt az Alkalmazkodási és az Együttműködési képességek dimenziója mentén a válaszadók két összetevőjére bontották szét. A Szakmaiság faktor a kutatásunkban kizárólag az elméleti és gyakorlati ismeretekre korlátozódik. A tanulás a megkérdezettek gondolkodásában tágabb értelemben a Nyitottság faktorába került, amelyben a kreativitás, a tolerancia és rugalmasság kompetenciáival kapcsolódik össze. A DPR 2010 kutatás Társas kezdeményezés faktorában találhatóak hasonló, az újításokhoz kapcsolódó kompetenciák. A Probléma- és feladatmegoldás faktorba került kompetenciák hasonló tartalmakkal rendelkeznek a DPR 2010 Instrumentális dimenziójával. Az OE 2012 kutatásba bekerült új kompetenciakategóriák a Döntéshozói és a Vezetői képességek kategóriájába sorolódtak, amelyek a vezetői feladatokhoz köthető irányítási és sokrétű kommunikációs képességeket tartalmazzák.

A saját kutatásunk eredményei alapján faktoranalízissel mi is elvégeztük a két kutatásban kapott eltérő faktorok a válaszadók különböző gondolkodási sémáiba adnak betekintést, arra utalva, hogy a frissen végzettek és a nagyvállalatok képviselői ezekkel a kategóriákkal nagyon eltérően gondolkodhatnak. A kompetencia alapú gondolkodás célja, hogy közös értelmezéseket alakítson ki, elindítva ezzel az elvárások és a tanulás, megfelelés kérdéseiről az érintettek között egy folyamatos párbeszédet. A kutató számára ugyanakkor annak vizsgálata, hogyan rendeződnek az egyes kompetenciák a szereplők megítélésben, egy fontos kiindulópontja lehet a további kutatásoknak, mivel a munkahelyi elvárásokat feltérképező kutatások eredményeiben tapasztalható különbségek az eltérő értelmezésekben is gyökerezhetnek.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2017.

| DPR 2010 | | OE 2012 | | |
|--------------------------|---|----------------------------------|---|------|
| Együtműködés | precíz munkavégzés | Alkalmazkodási kompetenciák | Terhelés, igénybevétel | ,781 |
| | képesség az önálló munkavégzésre | | Etikus cselekvések iránti elkötelezettség | ,765 |
| | nagy munkabírás | | Felelősségvállalási készség | ,749 |
| | kapcsolatteremtő, kommunikációs készség | | Konfliktusok kezelésének képessége | ,709 |
| Szakmaiság | kapcsolatteremtő, kommunikációs készség | | Kockázatvállalási képesség | ,678 |
| | képesség az önálló munkavégzésre | | Önbizalom, belső motiváció | ,663 |
| | elméleti szakmai jártasság | | Változások kezelésének képessége | ,573 |
| Társas kezdeményezés | gyakorlati szakmai jártasság | Vezetői képességek | Tárgyalási technikák alkalmazása | ,811 |
| | képesség a tanulásra, önképzésre | | Prezentációs készségek | ,775 |
| | elméleti szakmai jártasság | | Menedzseri és vezetői képességek | ,760 |
| | kitűzött célok megvalósításának képessége | | Befolyásolás, mások irányításának képessége | ,605 |
| Instrumentális-kognitív | szervezőkészség | | Szöbeli kommunikációs készségek | ,538 |
| | képesség az újításra, új dolgok felfedezésére | | Több tudományterületen való jártasság | ,534 |
| | vállalkozószellem | | Magas szintű íráskészség | ,518 |
| | társadalmi kérdésekben való jártasság | Nyitottság | Nyitottság a változásokra, rugalmasság | ,690 |
| Instrumentális-kognitív | elemzés és rendszerezés képessége | | Kreatív gondolkodási készség | ,687 |
| | technikai, számítástechnikai eszközök | | További folyamatos tanulás iránti elkötelezettség | ,670 |
| | írásbeli kifejezőkészség | | Más (különböző) nézetek iránti tolerancia | ,636 |
| | interneten való eligazodás | Probléma- és feladatmegoldás | Tanulási technikák, stratégiák alkalmazása | ,557 |
| Instrumentális-kognitív | logikai, térbeli gondolkodás | | Modern információtechnológiák használata | ,704 |
| | számolási, számítási feladatok megoldása | | Problémamegoldó képesség | ,689 |
| | idegen nyelvű kifejezőkészség | | Információk megszerzésének és feldolgozásának képessége | ,656 |
| | | | Önálló, pontos munkavégzés, kezdeményező hozzáállás | ,493 |
| Együtműködés | | Szakmai felkészültség | Tájékozottság az alkalmazott gyakorlati módszerekben | ,825 |
| | | | Magas színvonalú szakismeretek, naprakész szaktudás | ,806 |
| | | | Legalább egy idegen nyelv magas szintű ismerete | ,849 |
| Döntéshozói kompetenciák | | | Monotóniatűrés | ,661 |
| | | | Másokkal való együtműködés, | ,520 |
| | | | Döntéshozatali képesség | ,716 |
| | | Stratégiai gondolkodás képessége | ,475 | |

2. táblázat

Kompetenciafaktorok a frissen végzettek (DPR 2010) és a munkáltatók válaszai (saját kutatás) alapján

Forrás: saját szerkesztés, Kiss 2010 és saját kutatás alapján Megjegyzés: Saját kutatásunkban az egyes kompetenciák mellett a faktorsúlyokat tüntettük fel.

Záró gondolatok

Tekintettel arra, hogy a tehetséghiány vizsgálata során nehezen szétválasztható a tehetség és a kompetencia (tudás) iránti kereslet (Hámori-Szabó, 2017), a

tehetséghiány problémájának pontosabb megismerését szolgálja a kompetenciaelvárások pontosabb megismerése. A munkaerő-piaci előrejelzések az elvárások bővülését és átrendeződését jósolják, amelyet a gazdasági és technológiai változások indokolnak. Annak vizsgálata azonban, hogy a munkáltatók elvárásai között ezek az új, jövőbe mutató elvárások milyen formában jelennek meg, egyelőre „várat” magára. Tanulmányunkban a rendelkezésre álló hazai kutatási eredmények felhasználásával kerestük a választ arra, hogy milyen kompetenciaelvárások érzékelhetőek a felsőfokú pályakezdők elhelyezkedése során. A friss diplomások sikeres pályára állási kritériumait a munkáltatók és a végzett diákok véleményei alapján vizsgáltuk, a két nézőpont összehasonlításával pedig az eltérések okaira próbáltunk következtetni. Tanulmányunkban a két legfontosabb érintett célcsoportban végzett szekunder és primer kutatások, a munkáltatói oldal elvárásait vizsgáló vállalati körben készített és a végzett diákok észlelt kompetenciaelvárásait feltáró kutatások eredményeit hasonlítottuk össze.

A két azonos időpontban készített átfogó vállalati és frissdiplomás szekunder kutatásból nagyon hasonló kompetenciapreferenciák rajzolódtak ki, amelyben a legfontosabb elvárások az önálló munkavégzéshez és az együttműködéshez kapcsolódó tényezők és a szakmai kompetenciák voltak. A hasonló eredmények az elvárások „letisztulását” tükrözik, bár a pályakezdők összességében magasabb elvárásokat érzékelnek a valósághoz képest. A munkáltatók ugyanakkor nagymértékű kompetenciahiányokról számoltak be a pályakezdők felkészültségében. A két vállalati körben készített kutatás eredményei a legfontosabb kompetenciák tekintetében mutattak hasonló preferenciákat. Az önálló munkavégzéshez kapcsolódó kompetenciaelvárások egyértelmű megjelenése alátámasztja, hogy a frissdiplomások sikerességét a magas fokú szakmai ismeretek önmagában már nem biztosítják, a személyes és társas kompetenciák elengedhetetlenek. A két vállalati körben felvett kutatás eredményeiben tapasztalható eltérő preferenciák adódhatnak a minta összetételből. A főleg nagyvállalati munkáltatói mintánkban a jövőbe mutató, újítást segítő kompetenciák előrébb kerültek, és a nyelvtudás is magasabb értékelést kapott. A végzett hallgatók válaszai alapján, illetve a saját kutatásunkban a munkáltatók válaszai alapján a kompetenciák együtt járásait vizsgálva megállapítható, hogy a válaszadók gondolkodásában az elvárások nagyon eltérően rendeződnek. A frissdiplomásokat kérdező kutatásban tapasztalt együttműködési kompetenciák például a mi kutatásunkban a résztvevő vállalatok két tényezőre bontották. Érdekes eltérés továbbá, hogy a tanulási képességek a pályakezdő kutatásban a szakmaiság faktorába, míg a mi vállalati kutatásunkban tágabb értelmezést kapva a nyitottság faktorába került.

Összehasonlító elemzésünk eredményei arra mutatnak rá, hogy a kompetenciailleszkedés vizsgálata további érdekes kutatási kérdéseket vetnek fel, amely a tehetséghiány problémájának pontosabb megismerését szolgálják. Ezen a területen hiányt pótló átfogó kutatásra lenne szükség. Kutatásunk folytatásaként a tanulmányunk alapján a vállalati méret és a vállalati jellemzők hatását tartanánk

érdekesnek tovább vizsgálni. A munkavállalói és a munkáltatói kör elvárásaiban feltárt eltérések a keresleti és kínálati oldal kompetenciákkal kapcsolatos gondolkodásának részletesebb megismerését is fontossá teszik.

Felhasznált irodalom

- [1] Ádler, J. – Stocker, M. (2012): Kompetencia alapú, output orientált oktatás az ideális foglalkoztathatóság érdekében, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ
- [2] Csiszárik-Kocsir, Á. – Fodor, M. – Szira, Z. – Varga, E. (2009): A kompetenciák mérése az emberi erőforrás-menedzsmentben és az oktatásban, Humánpolitikai Szemle, 2009. 7.-8. szám, 132.-140. old
- [3] Forgács, K.- Kaucsek, Gy. - Simon, P. (2002): A kompetens munkaerő értékelése pszichológiai teszttel és íráselemzéssel, Munkaügyi Szemle, 46/9, pp.12-18.
- [4] Garai, O. – Veroszta, Zs. (2013): Előszó. In Garai O. – Veroszta Zs. (szerk.): Frissdiplomások 2011, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest, 5-7. o.
- [5] Hajdu, M. (2012): Érdemes diplomát szerezni Magyarországon vagy munkanélküliség vár a pályakezdő diplomásokra? MKIK GVI Nonprofit Kft., Budapest
- [6] Halász, G. (2006): Előszó. In: Demeter, K., ed. (2006): A kompetencia – kihívások és értelmezések, Budapest: Országos Közoktatási Intézet.
- [7] Hámori, B. – Szabó, K. (2017): Tehetség-tanulás-munkapiac, https://www.researchgate.net/publication/259105142_HB-KSz_Tehetseg_tanulas_munkapiac, letöltve: 2017. március 20.
- [8] Hetesi, E. – Kürtösi, Zs. (2009): A felsőoktatás képzési teljesítményének mérési problémái, In Hetesi Zs. – Majó Z. – Lukovics M. (szerk.): A szolgáltatások világa, JATEPress, Szeged, 168-185. o.
- [9] Galasi, P. (2004): Túlképzés, alulképzés és bérhozam a magyar munkaerőpiacon, In: Varga J. (szerk.): Közelkép, MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest.
- [10] Garai, O. – Veroszta, Zs. (2012): Diplomás pályakövetési adatok 2011, EDUCATIO Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály
- [11] Kiss, P. (2010): 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.

- [12] Kiss, P (2011): Pályakezdők munkával való elégedettségének meghatározói, In Garai O. – Veroszta Zs. (szerk.): Frissdiplomások 2011, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest, 5-7. o.
- [13] Kolnhöfer-Derecskei, A. – Reicher, R. (2016): GenYus – Y generáció az Y generáció szemével, In: Csiszárík-Kocsir Ágnes (szerk.): Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.: tanulmánykötet, Óbudai Egyetem, 229-242. o.
- [14] Manpower (2016): Digitalizáció, az ember és a képesség fontossága, <http://www.manpower.hu/index.php/hu/keszsegek-forradalma>
- [15] Polónyi, I. (2004): A felnőttképzés érdekeltségi rendszere, In: Polónyi, I. – Barizsné, H.E. (szerk.): Felnőttképzés, vállalati képzés, Debreceni Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar
- [16] PWC (2017): Digitalizáció és szakemberhiány: nincs vezérigazgató, aki ezektől ne tartana ma, http://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2017/magyarorszagi_vezerigazgato_felmeres_2017.html
- [17] Sági M. (2013): Pályakezdő diplomások munkába állási stratégiái, In Garai, O. – Veroszta, Zs. (szerk.): Frissdiplomások 2011, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest, 111- 142. o.
- [18] Schomburg, H. (2010): Felsőfokú diplomások szakmai sikeressége, In: Kompetenciamérés a felsőoktatásban, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest
- [19] Szabó, K. (2011): Tehetséghiány: állandósult túlkereslet a „többletgazdaság” munkapiacán. Diagnózis és terápiás javaslatok, Letöltve 2017. március 20. http://corvinusscience.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/corvinus/corvinusscience/esemenynaptar/Sz.K.Tehetseghiany.pdf
- [20] Tóth, I. J. – Hajdu, M. – Nyíró, Zs. – Türei, G. – Varga, A. (2015): Adatok a felsőoktatásról és a diplomások foglalkoztatásáról. Tények & összefüggések, MKIK GVI, Budapest
- [21] Tóth, I. J. – Nábelek, F. – Hajdu, M. – Nyíró, Zs. (2017): A munkaerőhiány vállalati percepciója. Egy empirikus vizsgálat tapasztalatai, KIK GVI, Budapest
- [22] Tóthné Téglás, T. – Hlédik, E. (2014): Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezdőktől? In: Nagy, I. Z. (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században IV., Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest
- [23] Tóthné Téglás, T. (2016): Kompetencia vállalati, munkavállalói és felsőoktatás szemme,. In: Csiszárík-Kocsir, Á. (szerk.):

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században IV., Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest

- [24] Varga J. (2010): A pályakezdő diplomások munkaerő-piaci sikeressége a 2000-es évek elején, In: Garai O. – Horváth T. – Kiss L. – Szép L. – Veroszta Zs. (szerk.): Diplomás Pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, 59-81. o.
- [25] Várhalmi, Z. (2012): Diplomás pályakezdők a versenyszektorban – 2011, MKIK GVI. Budapest
- [26] Veroszta, Zs. (2010): A munkaerő-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.
- [27] Veroszta, Zs. (2016): Frissdiplomások 2015. Kutatási zárótanulmány, Diplomás Pályakövetési Rendszer országos kutatás Oktatási Hivatal Felsőoktatási Elemzési Főosztály, Budapest
- [28] Velden, R. – García-Aracil, A. (2010): Fiatal 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.

Teljesítményértékelés, avagy a legerősebb vezetői eszköz

Valent Szabina

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
valent.szabina@gmail.com

Absztrakt: Szervezeti kultúránkban a jól megtervezett teljesítményértékelés a vezetés stratégiai tervezésében nagy jelentőséggel bír. E fogalom már megjelent a történelmi korok egyes szakaszaiban, és központi szerepet tölt be, formálja korunk szervezeteit ma is. A rendszer hatékonynak valójában akkor mondható, ha egy bizonyos közösségben a munkavállalók tényleges ösztönzését szolgálja, nem csak a számonkérést. Az adott szervezetben az érdemi szerep a minőségé, és nem a mennyiségé. A hathatósan kidolgozott teljesítményértékelő rendszer állandó jelzései felfedik a problémákat, valós tükröt tartanak a felek elé álláspontjaikról, igényeikről, ennek következtében a rendszer motiváló és fejlesztő hatást vált ki. Írásomban egy közel 200 éves múlttal rendelkező, ismert cég teljesítményértékelési rendszerét mutatom be példaként, amely az idők során folyamatosan változott a szervezet értékelői és értékeltjei által, míg elnyerte mai, ám bizonyára nem végső változatát.

Kulcsszavak: *motiváció, minőség, teljesítmény, szervezet, ösztönzés, hatékonyság, munkavállaló, vezető.*

1 Értékelés és teljesítmény

Társadalmi környezetünkben az értékelést, mint kifejezést, céljaink és eredményeink egyeztetéseként értelmezzük. Egyeztetés során szembesülünk azzal, hogy kitűzött céljainkból valójában milyen eredmény valósul meg.

A teljesítmény fogalmát azonban többféleképpen definiálhatjuk. Értelmezhetjük a fizikában az egyazon idő során végzett munka fogalmaként, de a teljesítmény értelmet nyer a hétköznapi szóhasználatban is, mint lemérhető eredmény. A munka világában viszont bizonyos célok teljesítését, illetve az erőforrások minél eredményesebb kiaknázását jelenti.

A két szó összetétele tehát kitűzött céljaink mérhető eredményeként köszön vissza rendszerek teljesítményében.

Mára már felerősödött a szervezetek életében a teljesítmény értékelésének fontossága, mely a cégek profitorientáltságából adódik, ennek vonzata, hogy nélkülözhetetlenné vált az emberi munkaerő fejlesztése is (Roóz, 2016).

2 Teljesítményértékelés

2.1 Teljesítményértékelés kialakulása

Amióta az emberi élet megjelent a földön és kialakultak emberi csoportok, azóta értékeljük, illetve minősítjük a minket körülvevő környezetet, egymást és nem utolsósorban saját magunkat. Így a teljesítményértékelés történelmileg nagyon hosszú múltra vezethető vissza. Különböző kultúrákban azonban eltér az értékelési rendszer felépítése (Lazányi et al, 2014). A teljesítmény fogalma, és megítélése is kulturálisan kódolt (Lazányi, 2012)

A történelem Kínát jelöli meg példaként a III. századból, ahol már megjelenik az értékelés valamilyen kezdeti formája (Brádi, 2007), azonban lehetne példaként említeni a XVII. századi Írországot vagy a XVIII. századi Skóciát is, ahol kifejezetten már a teljesítményt értékelték. Ám az értékelő módszerek első kezdeményei a XIX. században, az USA-ban tűntek fel, ahol a minősítő módszereket az iparban kezdték alkalmazni. Szintén erre a századra tehető Magyarország múltja is a közsférában.

A XX. század első felében már a személyiségjegyeken alapuló értékelési eljárást használták a tiszti katonák értékelésére. A század második felében az Amerikai Egyesült Államokban a vállalatok túlnyomó része átvette az értékelési technikák valamelyik formáját. Az 1970-es évektől Európában is ismertté vált az értékelési rendszer használata. Az 1980-as évektől az USA-ban már elterjedt rendszer volt maga a teljesítményértékelés.

A '90-es években megjelent egy új fogalom: a teljesítménymenedzsment (Gyökér, 1999), mely által az értékelés ma már rugalmasabb formában zajlik, mint az eddigi időszakokban. A vállalatoknál megfelelően kiépített teljesítménymenedzsmentet szolgáló rendszer gyakorlati alkalmazása során ösztönzően hat a munkavállalókra, így segíti elő az adott szervezet céljainak elérését. E rendszerek kialakítása nagy szakértelmet és széles látókört igényel. Ezzel összefüggésben van a szellemi tőke meghatározó szerepe a teljesítmények növelésében, ami szerves részét képezi az intellektuális tőkének (Gácsi et al, 2014).

2.2 Mi is valójában a teljesítményértékelés?

Életünk során mindannyian folyamatosan értékelünk spontán vagy direkt módon. A mindennapokban is szükségünk van arra, hogy mások értékelése által visszajelzéseket kapjunk arról, hogy tetteink hasznosak, illetve minősíthetőek.

A munkahelyünkön sincs ez másképp, hiszen fontos, hogy tisztában legyünk mások rólunk alkotott véleményével. Az értékelés során így nemcsak a vezető, hanem a munkavállaló is lényeges információkhoz juthat, hiszen az alkalmazottak számára is elengedhetetlen, hogy ismerjék szervezetben belüli helyzetüket, és a vezető munkájukról alkotott véleményét.

Gazdag Miklós (1989) írásában, az Ergonómia 2. számában olvasható, hogy „Számos munkapszichológiai vizsgálat tapasztalata egyértelműen jelzi; a dolgozók alapvető igénye, hogy munkájukról és eredményeikről megfelelő visszajelzést kapjanak, jórészt kielégítetlen marad”. Mára már tudjuk, hogy az értékelésnek a munkavégzésben fontos szerepe van, mert ösztönző hatást gyakorol az egyénekre. A nem kielégítő értékelés azonban gyengíti a hatékony teljesítmény kiteljesedését.

A teljesítményértékelés tehát olyan folyamat, mely a stratégiai vezetés által a szervezeti kultúra folyamatos alakításával jelentősen módosítja egy cég jövőjét. A sikeres működés érdekében a vezetőknek figyelembe kell venni a termelési folyamatok kihívásait, és ehhez biztosítani kell a megfelelő alkalmazotti közösséget.

2.3 Az emberi erőforrás menedzselése

Az emberi erőforrás menedzselésének folyamata igen bonyolult és sokirányú tevékenység, több feladatot foglal magába. Egyrészt tartalmazza a személyzet toborzását, kiválasztását, valamint foglalkoznia kell a beilleszkedés elősegítésével kapcsolatos feladatokkal, végül pedig a már kiválasztott személyzet képzésével. A vállalat működése során, ha e rendszer megvalósul, akkor előre lendíti, segíti a cég magas színvonalú termelékenységét, a kitűnő minőség alakulását.

A humán erőforrás menedzsment szakembereinek elsődleges célkitűzései között szerepel a munkaerő minőségének javítása és a termelékenységének ösztönzése. A menedzsment tevékenységét akkor tekinthetjük eredményesnek, amennyiben az olyan értékek, mint az alkalmazottak elégedettsége és személyes fejlődésük előrelépést mutat. Ezen tényezők alakulásának mérését a rendszeres és tudatos teljesítményértékelésen keresztül lehet megvalósítani. A jutalmazás/javadalmazás kérdésköre is része a teljesítményértékelésnek, valamint a kompetenciákkal is szoros összefüggést mutat (Csiszárík-Kocsir et.al, 2009; Bárdos et al., 2014 b). Az elégedett munkavállalók meghatározó tényezői, hogy munkájukat a megfelelő munkáltatónál, a megfelelő vállalati információk alapján, megfelelő

kompetenciákkal, megfelelő minőségben, állapotban, időben és helyen lássák el, Ezek teljesülése mentén, szinte törvényszerű a köcsönös a megelégedettség. is. (Pató, 2013, Pató, 2014)

Általában kétfajta értékelés létezik párhuzamosan egymás mellett: a formális és az informális értékelés. Az informális minősítés tulajdonképpen a vezetők szimpátiája vagy a vezetőkre gyakorolt befolyás alapján történik, ami által az értékelt személy előnyben részesül másokkal szemben. A formális értékelés az informális értékeléssel szemben objektívebb, mivel nyomon követhető és visszaellenőrizhető.

A leírtak alapján jól látható a két értékelési forma közötti különbség. Míg az egyik bizonygatja, hogy a kiválasztott személy jól látja el a rábízott feladatokat, addig a másik feltárja, hogy milyen értéket képvisel a betöltött munkakör a szervezetben.

A legtöbb esetben minden szervezet maga állítja össze értékelési rendszerét, aminek használatával lehetőség nyílik arra, hogy logikus és rendszeres mérés segítségével minősítsék dolgozóikat. Az összeállítás során a szervezet eldönti, hogy kik azok, akik értékelnek, mi az értékelés tárgya, milyen értékelési eljárást alkalmaznak és hogyan, valamint az eredmények ismertetése milyen módon történjen, hogy e folyamat ösztönzően hasson az egyéni teljesítményre úgy, hogy az a szervezet céljait is szolgálja egyben (Poór, 2005).

A végeredmény lehetőséget ad felülvizsgálatra, megmutatja az elért teljesítményt, melynek következtében kitűzhetővé válnak a jövőbeli új célok.

Mivel a munkaadók számára a legalapvetőbb a termelékeny működés, ami az alkalmazottak teljesítményének hatékonyságától függ, ezért elengedhetetlen a megfelelő ösztönzés, a motivációs eszközök kiválasztása a beosztottak eredményeinek javítása érdekében. A tréningek, képzések is óriási szerephez jutnak a vállalat életében (Bárdos et al., 2014 a). A kényszer által elvégzett munka sosem fogja elérni azt a hatékonyságot, mint az, amelynek teljesítését egyéni törekvések hajtják.

3 Ösztönzés, motiváció

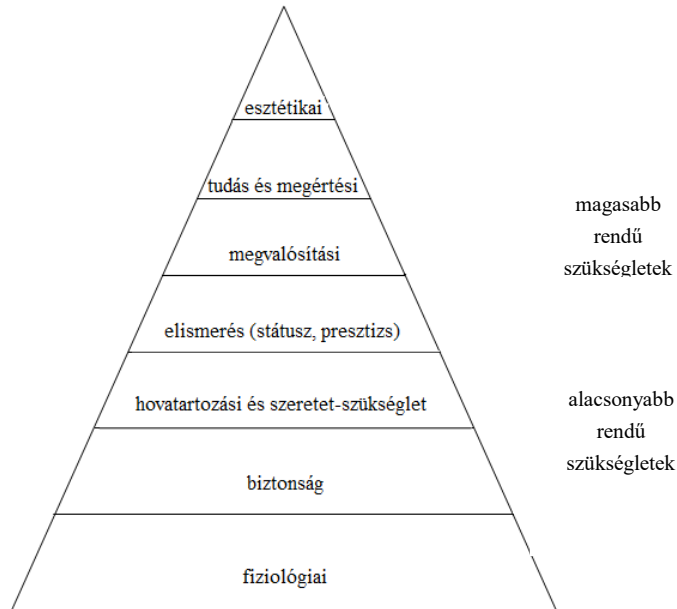
A motiváció azon folyamatok kiteljesedése, amelyek szokásaink irányát, intenzitását határozzák meg. A motiváció tulajdonképpen az emberi igények kielégítésére irányuló ösztönzés, erőssége valójában attól az „anyagi ösztönzéstől” függ, amit a feladat elvégzésével az egyén megkaphat. Mivel az emberek eltérően érzékelik és értékelik saját szükségleteiket, eltérőek a céljaik, ezért fogalmazhatunk úgy is, hogy motivációjuk személyfüggő. A szükségletek azok a motivációs hajtóerők, amelyek az emberek személyes céljai mögött állnak (Weiss, 1990).

A kutatások szerint a dolgozó ember számára a belső motivációs tényezők nagyobb hatással vannak, ilyen például az önmagával és a munkájával való elégedettség, míg a vállalat csak külső motivációs eszközökkel, vagyis a bérrel és juttatásokkal élhet. A motiváció lényege hogy az ember olyan lény, amely állandó szükségállapotban van, és egyre többet akar (Pásztor – Valent, 2016).

Az emberek szükségletei nagyon változatosak lehetnek: az élettani elvárásoktól egészen azokig a szükségletekig terjedhetnek, amik a közösség által elégíthetők ki. Ezen igények közül több – kevesebb, egy adott rendszerrel szemben történő elvárásként, szükségletként jelenhet meg. Ha ezek az elvárások kielégítetlenek maradnak, az még erősebb befolyással bírhat a apparátusra és magára az egyénre, mint ha azok már kielégítettek lennének.

Az ösztönzéshez kapcsolható ideológiai kérdések nagyon közeli kapcsolatban vannak az emberi erőforrás menedzsment elveivel. Előtérbe kell helyezni az emberi erőforrás motiválásánál az emberi alaptermészetre jellemző különleges, kiszámíthatatlan jellegű, amely a többi erőforrástól igencsak eltérő. Ennek az alapvető körülménynek az ismeretében kell kimunkálni a gyakorlatban a motiválási folyamatot (Rozgonyi – Roóz, 2005). A motiváció ugyanis alapjaiban egy vezetési funkció, mellyel egy adott cég vezetője, olyan viselkedésre, magatartásra készíti az egyént, mint dolgozót, amelyre alapozva megteremti az alkalmazottak irányítását. Tehát az irányítási, befolyásolási folyamat jelenti a motiválás fő szakaszát (Holicza, 2016).

Az alapvető szükséglet hierarchiára épülő tézisek alapján az emberek ösztönzése egy-egy szükséglet kielégítésének a függvénye. Maslow volt (1954) az - az amerikai pszichológus, akinek - hierarchikus makettje a legnépszerűbb, az általa végzett szükséglet analízis és osztályozás a legelterjedtebb a motiváció tartalomelméletei közül. Az emberi szükségleteket úgy sorolta be a legalapvetőbb csoportokba, hogy ezek között a szükségletek között felsorakoztatta a hierarchiát és megállapította a köztük fennálló esetleges kölcsönhatásokat.



1. ábra
Maslow féle „szükséglet piramisa”

Forrás: Vámos Z., (2004)

Vannak azonban olyan elemzők is, akik az egyének másodlagos igényeire, szükségleteire - a hatalomra, a kötődésre és a teljesítményre – helyezik a motiválhatóság alapját. Ez az ideológia azt jelenti, hogy azokra az alkalmazottakra, akik a kiszolgálást végzik és segítenek az ügyfeleknek, nem jellemző, hogy hatalmi pozícióra törekednének valaha is (Vámos, 2004).

Ezek az elméletek alátámasztják azt, hogy valójában az ösztönzést nem lehet egy séma alapján kialakítani.

4 Teljesítményértékelés célja

A versenyszférában a teljesítmény kulcselemként jelentkezik. Nem más, mint az erőforrások minél eredményesebb kiaknázása, az alkalmazottak teljesítményének javításával. Többnyire elmondható, hogy a szervezetek életében felerősödött a teljesítmény értékelésének fontossága, mely a vállalatok profitorientáltságából adódik, ezért nélkülözhetetlenné vált az emberi munkaerő fejlesztése. Ennek érdekében a cél egy olyan rendszer felépítése, mely az alkalmazás során ösztönző

hatást kelt, ezáltal lendíti előre az adott szervezet céljainak elérését egy világos és teljesíthető követelményrendszer segítségével.

A rendszer kialakítása fontos szerepet tölt be minden vállalat életében. A célok elérése magába foglalja a jó szakemberek megszerzését, megtartását a folyamatos motiválás útján. A motiválás hatékonyságát az erősségek kiemelésével segíthetjük elő, mely szinten tartja a dolgozók elégedettségét.

4.1 Értékelési feladatok

A fő célok mellett a dolgozóknál elengedhetetlen szempont és feladat a munkaidő maximális kihasználása, a hatékonyságra való törekvés, a szaktudás és a képességek, készségek erősítése, a tapasztalatszerzés, valamint az eredményekre és az előrelépésre való tendencia.

Az előző szempontok mellett a szervezetnek is vannak olyan elvárásai, amelyeket szem előtt kell tartani. Ezek a következők:

- stratégiai célok kivitelezésének elősegítése,
- EEM funkciói,
- termelékenység növelésének elérése,
- egyértelműség és közérthetőség,
- teljesítményelv (Farkas et al, 1994).

További célok ezeken felül:

- az egyéni fejlesztési igények szisztematikus értékelése,
- az egyéni igyekezet ösztönzése és jutalmazása,
- a dolgozó helyzetének, fejlődésének szemléltetése,
- a dolgozó adottságairól való adatszolgáltatás a munkaerő-tervezés részére,
- előléptetési célokhoz való tájékoztatás biztosítása a további tervezéshez,
- jogszabályoknak való megfelelés (Takács, 2001).

A teljesítményértékelés nemcsak a dolgozó munkáját segíti, de lehetőséget nyújt az alkalmazott és a szervezet közti kommunikáció létrejöttére is. Ha a kommunikáció egyértelmű, az elvárások összehangoltak, akkor tökéletes a dolgozók és a vezetők közti kooperáció, mely által elkerülhetőek a szervezeten belüli félreértések.

Aszerint, hogy a vezetők mire használják fel a szervezeti célokat, további csoportosításokat is létre hozhatunk. A szervezetek vezetői az ítéleteik és a visszajelzéseik révén ösztönzik alkalmazottaikat. A személyzeti menedzserek

nemcsak ösztönözésre alkalmazzák a teljesítményértékelést, hanem arra is, hogy a saját programjukat, irányelvüket is minősítsék. Az értékelési folyamatban keletkező eredményeket több célra is felhasználják. Ezek a célok akár szemben is állhatnak egymással.

Az értékelés célját még azelőtt ajánlatos meghatározni, mielőtt a rendszer megtervezésre kerülne, hiszen ezek az elkövetkezendő időszakban utat mutatnak a különböző alternatívákra.

4.2 Értékelési és fejlesztési törekvések

A munkahelyek jellegzetesen két fő célt tartanak szem előtt az értékelés során, mégpedig az értékelési és a fejlesztési célokat. Az értékelő célok fontossága abban rejlik, hogy általuk kerüljenek meghatározásra azok az ellenszolgáltatások, illetve kompenzációs lehetőségek, melyek az értékelés eredményének ismerete során derülnek ki. Az értékelési folyamat által így az alkalmazottal kapcsolatos igazgatási és adminisztratív döntéseket alá tudják támasztani, ennek érdekében a munkavállaló teljesítményét mérik, mely eredmény összehasonlításra kerül a korábbi időszakban megjelölt célkitűzésekkel, a munkakörben megjelölt feladatokkal.

Az értékelésből szerzett információk ekkor alapul szolgálhatnak azon fontos kérdések eldöntésében, mint a munkatárs díjazása, előléptetése vagy éppen áthelyezése (Hámori et al, 1998). Továbbá az eredmények ismerete lehet munkaerő csalogató vagy akár a távlatokra nézve a vezetés számára továbbképzési információit is hordozhat.

A másik célkategória a fejlesztési lehetőségeket foglalja össze a teljesítmény tükrének pozitív irányú elmozdulása érdekében. A javuló tendencia megvalósulásához fontos, hogy az érintettek visszajelzést kapjanak múltbéli eredményeikről, ami a jövőbeli munkavégzéshez ad fontos információt. Ezek ismeretében egyértelművé válik a fejlesztés iránya. A fejlődés érdekében definiálni kell, hogy mely területeken szükséges a munkavállalók előremozdítása.

E folyamatot követően már meg lehet határozni a célokat. Az eredmény alapú és a fejlesztő értékelés különböző viselkedést vált ki az alkalmazottakból, így a munkatársak magatartása erősen befolyásolja a munka eredményességét (Barlai, 2007).

Az eredmény mérése a dolgozókból nagyfokú megfelelési kényszert hoz elő, a jutalmazás reményében javul a munka teljesítménye, elkötelezettebbé válnak feladatuk irányába, nő a vezető tekintélye, így a beosztottban erősödik a felettesétől való függés. Ezzel szemben a fejlesztő értékelés esetében a vezető-beosztott kapcsolat szorosabb. A vezetőre, mint segítőre tekintenek beosztottai.

A teljesítmény értékelési rendszer megalkotóinak e célokra nagy hangsúlyt kell helyezni a minél tökéletesebb működés érdekében.

5 Teljesítményértékelési technikák

A teljesítményértékelés módjának kiválasztása nem könnyű feladat a szervezet életében, hiszen a teljesítményértékelés segítségével összehangolhatóak a szervezeti és az egyéni célok, javítható a szervezeten belüli kommunikáció, valamint kialakítható a teljesítményhez kötött jutalmazás rendszere. A teljesítményértékelés formájának meghatározásához két alapvető kérdést kell megválaszolnunk.

Saját, a szervezet által kialakított rendszert vagy más szervezet kifejlesztett rendszerét alkalmazzuk?

A teljesítményértékelés lényeges eleme a szervezeti kultúrának, ezért noha a már kidolgozott rendszer számos előnnyel jár, mint például a kialakításához szükséges költségek megtakarítása, azonban minden szervezetnek egy olyan értékelési rendszert kell kidolgoznia, ami összhangban van saját kultúrájával, mivel a vállalat saját maga által kialakított rendszerét egyszerűbb elfogadtatni a saját szervezete tagjaival.

A következő kérdést, amit meg kell válaszolnia a szervezetnek az, hogy milyen módon történjen az értékelési összetevők meghatározása (Nemeskéri – Fruttus, 2001)?

Az egyik lehetőség, hogy a munkaköri leírást alapul véve kiválasztják a tényezőket. A másik megoldás, hogy az értékelési eljárás az összetevők meghatározásával indul, amit a vezetők az adott alkalmazottal közösen végeznek. Ebben az esetben az értékelési tényezők nem állandóak.

Miután megválaszolták a fent említett kérdéseket ki kell választani a szervezet számára leghatékonyabb teljesítményértékelési módszert, melynek két típusát különböztetjük meg: az egyéneket és a több személyt egyidejűleg értékelő technikát.

5.1 Magát az egyént értékelő technikák

Az előbb említett értékelő módszeren belül több változatot különíthetünk el egymástól. Ezek az alábbiak:

- Osztályozó, értékelő skála

A vállalatok számára egyik legismertebb értékelési eljárás, aminek számos módoszata van. A módszer során kiemelik a teljesítmény ismérveit és azokat a skálán 1-5 - ig terjedően osztályozzák, ami az alkalmazott teljesítményét minősíti. A módszer előnye, hogy az értékelő folyamat gyorsan zajlik, költség megtakarító, valamint segítségével könnyű az összehasonlítás.

- Munkanorma

Hazánkban máig a legelterjedtebb eljárás mód, azonban ez a módszer csak a termékekre és azok előállításához felhasznált tényezőkre (munkaidő, darabszám stb.) fókuszál. A nyugati országokban már egyre kevésbé alkalmazzák, hiszen a munkanorma az értékelésnek csak egy bizonyos hányadát képezi.

- Kötetlen formájú jelentés, esszé

Elsősorban a fejlesztési célok megvalósítására alkalmazzák, mivel egy átfogóbb képet mutat az értékelt egyénről. A módszer gyengesége abban rejlik, hogy nem ad lehetőséget az alkalmazottak összehasonlítására.

- Kritikus esetek módszere

Az értékelő meghatározza a vizsgált dolgozó kimagaslóan jó illetve rossz eseteit, és az eredményről tájékoztatja az egyént. Önmagában nem alkalmazható módszer, kiegészítésre szolgál. Az előző módszerhez hasonlóan ez sem alkalmas összehasonlításra, ezen felül hátránya még, hogy időigényesebb a többi eljárásnál.

- Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála

Az osztályozó skála és kritikus esetek módszerét vegyíti.

- Magatartás-megfigyelő skála

Osztályozó skálákat ötvözi a kritikus esetek módozatával, és a magatartásformák gyakoriságát vizsgálja.

- Célközpontos vezetés

Az előzőekkel ellentétben ez a technika a jövőbeli célokat határozza meg a teljesítménnyel szemben. Ezeket az értékelt és az értékelők együttesen fogalmazzák meg. Az alkalmazott az értékelés eredményének fényében időben módosíthatja eszközeit (Farkas et al, 1994).

5.2 Több személyt egyidejűleg értékelő módszerek

Míg az előző esetekben az értékelés során csak egy személy értékelése történik, addig e módszer során egy időegységben akár több egyén értékelése és az egyének összehasonlítása is megtörténhet.

Ez esetben két változatról beszélhetünk, ez a rangsorolás és a kényszerített szétosztás.

- Rangsorolás

A beosztottak egymáshoz viszonyított sorba állítása, amely a legjobbtól halad a legrosszabb felé.

- Kényszerített szétosztás

Az alkalmazottak besorolása eltérő teljesítmény csoportokban történik (Farkas et al, 1994).

6 A Cég története

Az általam bemutatni kívánt cég egy angol multinacionális vállalat, melynek anyavállalata Angliában található. Megközelítőleg 60 országban működik, ahol egyésségügyi márkák, háztartási márkák és higiéniai termékek gyártásával és azok forgalmazásával foglalkozik. Egy igazi világcég, amit mi sem mutat jobban, minthogy háztartások millióit, azaz csaknem 200 országot érint a termékek értékesítése, valamint a Londoni tőzsdén a legnagyobb vállalatok között is igen előkelő helyen szerepel. Termékpalettája széles, közel 20 márkát foglal magába.

A cég története napjainktól közel 200 évre nyúlik vissza, hiszen még az 1800-as évek elején került sor az alapítására. Kezdetben egy kis vállalkozásként indult, ami két évtized alatt családi vállalkozássá nőtte ki magát, amely akkor még csak háztartási cikkek forgalmazásával foglalkozott. 60 évvel az alapítást követően megnyitotta első tengerentúli leányvállalatát, amelyet két évvel később a Londoni tőzsdén történő jegyzés követett. Az 1930-as évek elején újabb két, mai napig piac vezető márkával bővült a termékeinek listája. Az ezt követő időszak során számos átalakuláson ment keresztül, mígnem a 20. század végével két cég egyesüléseként elnyerte a mai formáját.

Az összeolvadást követően a hangsúly a cég folyamatos átalakulásáról átkerült a törzsmárkák fejlesztésére, ezzel együtt a már meglévő piaci szegmenseinek minél hatékonyabb kihasználására. Ennek köszönhetően az új vezetőség számára a megnövekedett marketing tevékenység és a termékek innovációja jelentette az új stratégiai vonalat, nem elhanyagolva természetesen a fogyasztói szükségletet sem. Ez a szemlélet a mai napig sem változott, a cég folyamatos növekedésének, sikerének kulcsa lett. A cég ereje mondhatni a részletekben rejlik. Folyamatosan szem előtt tartja ma is az innovációs igényeket, kifejlesztve újabb és újabb termékeket, megfelelő időzítéssel a kor kersletének megfelelően dobva azokat a piacra.

A szervezet folyamatosan képes volt a rohamosan változó világ igényeivel is lépést tartani. Erős márkáinak és a továbbfejlesztett, új termékeinek köszönhetően a válság okozta nehéz piaci helyzet dacára is kedvező eredményt ért el, amit mi sem bizonyít jobban, mint hogy a cég folyamatos növekedésre volt képes az előző időszakaihoz képest. A népszerű termékek gyártásának és forgalmazásának köszönhetően a cég töretlenül világszerte a tisztítószeres és a higiéniai termékek piacán.

A szervezet, ahogy azt már az előzőekben említettem, több mint 60 országban képviselteti magát, mely országokban együttesen a foglalkoztatottak száma

meghaladja a 35.000 főt. A vállalat közép-kelet-európai régiójának kereskedelmi központja Magyarországon található, ahol acég magyarországi leányvállalata 2008-ban gyáregységet hozott létre. Jelenleg hazánkban közel 1.200 főnek nyújt biztos jövedelmet, akiktől a cég vezetői elvárják a kimagasló nemzetközi követelményeknek megfelelő munkavégzést. Ennek ellenőrzése és fenntartása érdekében a cég kiépítette saját teljesítményértékelési rendszerét.

7 Teljesítményértékelés a Cég életében

Tanulmányomban az előző fejezetben bemutatott Cég által használt teljesítményértékelési rendszert mutatnám be példaként.

E nagy múltú cég mérete megkövetelte valahány leányvállalata esetében is a teljesítményértékelés bevezetését. Ennek érdekében a vezetőség törekedett a lehető leghatékonyabb értékelési rendszer kialakítására, mivel ez szolgál az emberi erőforrások tevékenységének támogatójaként. Vagyis e szervezet számára is lényeges a teljesítményértékelés alkalmazása, mely által a szervezeti és az egyéni célok összhangba hozhatók. Mindemellett a rendszer által kapott eredmények kiindulópontot jelentenek a jutalmazási rendszer kialakításában.

Az általam kiválasztott cég, teljesítményértékelését évente kétszer végzi, amire ezek alapján évközben és az üzleti év végén kerül sor, amikor is az értékeltek félévre vonatkozó eredményét mérik. Két speciális esetet különböztet meg a szervezet, amikor nem valósítható meg a értékelés. Ilyen az alacsony szinten teljesítők és az új alkalmazottak esete. Azoknál az alkalmazottaknál, akik minősítésük szerint alacsony szinten teljesítettek, és nem hozták a tőlük elvárt teljesítményt, meghíúsul az értékelés. Ez abból adódhat, hogy képtelenek voltak alkalmazkodni egy új, nem várt szituációhoz, és így visszavetik a csapatuk, vagy esetlegesen a szervezet teljesítményét. Számukra rendhagyó módon, 90 nap elteltével, félévközi újraértékelés történik. Az újonnan érkező dolgozóknál az első értékelési periódusban információ hiány miatt marad el az értékelés, hiszen ez esetben az értékelő még nem kap teljes képet a dolgozó teljesítményéről.

A cégnél az értékelési folyamatban a tehetség gondozás is kiemelkedő szereppel bír. Ez egyrésztől biztosítja, hogy kiváló tehetségek legyenek a cégnél, másrésztől kijelöl egy utat, segít abban, hogy az egyén kulcsszereplőnek érezze magát a cég életében.

A cégnél a 360 fokos módszerrel szemben, ami már manapság nagyon elterjedt, a 180 fokos értékelést működtetik. A 180 fokos értékelés az alá-fölé rendeltségre építkezik, ahol sajnálatos mód, még jelen vannak a hierarchikus felépítésből adódó különbségek. Itt az értékelés fentről lefelé történik, azaz a felettesek minősítik közvetlen beosztottjaikat. Az értékelés ebben az esetben sem marad el senkinél,

csupán a vezető nem kap képet arról, hogy hogyan is értékelnék őt dolgozói (Roóz, 2006).

Az egyén értékelése körforgás szerűen valósul meg, hiszen visszacsatolást kap az értékelési periódus végén. Az értékelési időszakot megelőzve az előző időszakot is figyelembe véve, a fejlődést szolgáló objektív célok kijelölése zajlik. A vállalat mindig is olyan célokat kíván a dolgozó elé állítani, amelyek merészek, de egyben megvalósíthatóak is. Az alacsony szintű célok kitűzése nem eredményezne a szervezetben előrelépést, viszont a túl magasra állított törekvések sikertelenséget vonnának maguk után.

Ezt követően, félév elteltével kezdetét veszi a dolgozóknál az elmúlt időszak teljesítmények értékelése az előzetesen kitűzött célok függvényében, majd az értékelés eredményének átbeszélése, amely visszacsatolást jelent a dolgozó számára az elvégzett feladatairól. Ez a visszacsatolás azonban nem csak a dolgozónak, hanem a vezetőnek is jelentőséggel bír, hiszen ez alapot biztosít az értékelő számára a jövőbeli újabb célok kitűzésére. Így valósul meg a cégnél a körforgás jellegű minősítés.

7.1 Az egyén és a szervezet kapcsolata

Az általam bemutatott cég nagy hangsúlyt fektet a személyi fejlődésre, ezért a karrier lehetőségek kiaknázása két pillérré épül. Egyrészt az elmúlt időszak teljesítményének feltárására alapoz, vagyis magára a tényekre helyezi a hangsúlyt. Másrészt a jövőbeli lehetőségek kutatására fókuszál, ami az alapján történik, hogy az egyén az előző időszakban tapasztaltak során mennyire volt nyitott az új feladatokra és milyen képességekkel rendelkezik a váratlan szituációk felmerülésével szemben, azaz mennyire képes a folyamatosan, új kihívásokkal megtűzdeelt helyzetekben helytállni.

E két pillér az egyén szemszögéből valójában két tényező, vagyis a tartós teljesítmény és a lehetőség avagy a tanulási képesség függvénye.

A tartós teljesítményre a vállalat három indikátort határozott meg: a jelen kézbentartását, ami egy év távlatában mért, felelősségi körön belüli kimagasló eredményt jelzi, a jövő generálását, ami a kijelölt felelősségi körön túlmutató teljesítményre utal stratégiai időkeretben vizsgálva, végül a csapat inspirálását, mely az általa vezetett csapattagok teljesítménye általi eredményben tükröződik.

A cég dolgozóit jellemvonásaik alapján két csoportba sorolja vezetés aszerint, hogy a csoportba tartozók, a tanulási képességeiket milyen szinten használják. A jellemvonások mindkét csoportban pozitív tulajdonságokat jelölnek, de még az egyik csoportban lévők hajlamosak megrekedni egy bizonyos szinten, addig a másik csoport tagjai képesek a tovább lépésre, a nyitott gondolkodásra. Hosszú távon azonban a sorozatos tapasztalat szerzés által lehetőség nyílik az egyik

csoporthoz a másikba való átlépésre. Ezt segíti az értékelési periódus végén a felettes által levezetett egyéni megbeszélés is.

Minden egyes értékelést követően az egyéni megbeszélés keretében az érintett felek számára kiértékelik a teljesítményértékelés során megkapott eredményt. Ekkor sor kerül a további feladatok kitűzésére a fejlődési folyamat és az ehhez szükséges lépések meghatározására. Az egyéni igények figyelembe vételével amennyiben szükséges, fejlődést szolgáló egyéni tréningek vehetők igénybe. Ezeket a fejleszteni kívánt készségekre és képességekre javasolják az értékelést végzők. A vállalati tréningek tervezésénél lényeges kritérium, hogy ezek illeszkedjenek az alkalmazott készségeihez. E mellett nélkülözhetetlen, hogy az előírt tréningek az egyén karrier útjához kapcsolódjon.

A megbeszélés nemcsak a fejlődési program kialakításában segít, hanem esetlegesen előre lendíti az értékelt és az értékelő közti kapcsolatot.

A nagy múltú vállalkozás úgy véli, hogy az értékelési folyamatainak lefolytatása hasznos mindkét fél részére. A legnagyobb kihívás azonban az, hogy a folyamat valamennyi fél számára, mind az alsóbb szinteken, mind a vezetői szinten ösztönzőleg hasson.

Összegzés

Az ember környezete által napi rendszerességgel megmértetik. A közösség már gyermekkorától fogva a viselkedési, a tanulási elvárásokon keresztül, majd később a munka világában kihívásokat állít elé, amelyeket képességeink megmértetése által kell legyőznünk. Az iparszerű termelés kialakulásának idején jelent meg vezetési problémaként az alkalmazottak teljesítménye. A '90-es évektől kezdődően megjelent a dolgozók magatartásának valamint teljesítményének értékelése, mely magával vonta az értékelésnek rendszerben történő kialakítását. A teljesítményrendszer megalkotása nem egyszerű feladat, fontos, hogy mindenre kiterjedő legyen és a szervezeti kultúrával összehangolt rendszert hozzanak létre.

Manapság a gazdaságban legfőbb erőforrásként az ember jelenik meg, ezért nélkülözhetetlen, hogy a munkatársak egybeolvadjanak a szervezeti kultúrával, magukénak érezzék a szervezet egészét. Egy vállalat eredményessége nagymértékben függ alkalmazottaitól, ezért elengedhetetlen a szervezet iránti elkötelezettségük elősegítése (Roóz, 2006). Ennek egyik lehetséges módja a teljesítmény értékelése. A munkavállaló viselkedésének, az általa végzett munka eredményességének értékelése nemcsak a szervezet számára, hanem az egyén számára is nélkülözhetetlen. A szervezetnek azért fontos, mert a vállalati célok az egyének nélkül elérhetetlenek lennének, ezért az ő teljesítményük határozza meg a célok véghezvitelét. Az egyén számára a szervezet a létfenntartás eszköze, ezen felül az önmegvalósítás helyszínéül szolgál. A visszajelzések során a beosztottak

megélhetik a teljesítményük eredményességéből fakadó sikerélményt, a fontosság érzetét.

A belső eredmények mellett külső eredmények is kapcsolódnak az értékeléshez. Ilyen visszacsatolás a vezetőtől kapott dicséret, az előléptetés, esetleges jutalom, de ezen felül számos módszer áll a vállalkozások rendelkezésére a teljesítményértékelési rendszerük kialakítása során (Barlai, 2007).

Felhasznált irodalom

- [1] Bárdi, L. (2007): Kína- A letűnt istenek birodalma, Alexandra Kiadó, Pécs
- [2] Bárdos, I. K. - Varga, E. – Szira, Z. – Pallás, E. (2014a): The significance of trainings and competencies in HR. In: Takácsné György Katalin (szerk.) Az átalakuló, alkalmazkodó mezőgazdaság és vidék. XIV. Nemzetközi Tudományos Napok : Gyöngyös, 2014. március 27-28. : program : előadások és poszterek összefoglalói 264 p. Konferencia helye, ideje: Gyöngyös , Magyarország , 2014.03.27 - 2014.03.28. Gyöngyös: Károly Róbert Főiskola, 2014. pp. 1547-1557.
- [3] Bárdos, I. K. - Varga, E. - Szira, Z. (2014b): Kompetenciák és jutalmazás/javalmazás az emberi erőforrás-menedzsmentben. In: Nagy Imre Zoltán (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században : IV. tanulmánykötet . 451 p. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 2014. pp. 327-335.
- [4] Barlai, R. (2007): Teljesítményértékelés, Műszaki Kiadó, Budapest
- [5] Csiszárík-Kocsir, Á. – Fodor, M. – Szira, Z. – Varga, E. (2009): A kompetenciák mérése az emberi erőforrás-menedzsmentben és az oktatásban, Humánpolitikai Szemle, 2009. 7.-8. szám, 132.-140. old.,
- [6] Farkas, F. – Karoliny, M. – Poór, J. (1994): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- [7] Gácsi, R.- Komáromi, K.- Zéman, Z. (2014): „Elrejtett” tartalékok az emberi erőforrás gazdálkodásban, avagy a HR controlling lehetőségei. In: Dénes Tamásné (szerk.) Controlling esettanulmányok: Izgalmas kihívások - sikeres megoldások : [Controlling az üzleti siker érdekében]. 197 p. Budapest: SALDO Kiadó, 2014. pp. 170-176.
- [8] Gazdag, M. (1989): Ergonómia 2. sz,
- [9] Gyökér, I. (1999): Humán erőforrás menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- [10] Hámori, A. Őri, J. – Pongrácz, L. – Takács, Gy. (1998): Bérezés Ösztönzés (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- [11] Holicza, P. (2016): Career Directives for the New Generation of Engineers.

- Science Journal of Business and Management, 4(1-1), pp.15-21.
- [12] Lazányi, K. – Holicza, P. – Baimakova, K. (2017): Different Cultures Different People. Exploring the Influence of Personal Values and Cultures in the Workplace, pp.183-200.
- [13] Lazányi, K. (2012): A társas támogatás szerepe egy individualista társadalomban, A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményel 4:(2) pp. 51-58.
- [14] Nemeskéri, Gy. – Fruttus, I. L. (2001): Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana, Ergofit Kft., Budapest
- [15] Pasztor, J. - Valent, Sz. (2016): Fringe Benefit-still a Motivation?. Proceedings of FIKUSZ 2016, pp.127-140.
- [16] Pató Gáborné Szűcs Beáta (2013): Munkaköri leírások SWOT elemzése, Munkaügyi szemle, 57. évf. II. sz. pp. 46-53.
- [17] Pató, B. 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.
- [18] Poór, J. (2005): Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások (KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest
- [19] Roóz, J. (2006) A menedzsment alapjai, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Budapest
- [20] Roóz, J. (2006): A menedzsment alapjai, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Budapest
- [21] Roóz, J. (2006): Az Emberierőforrás-Menedzsment Alapjai, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Budapest
- [22] Rozgonyi, T. – Roóz, J. (2005): Humán Erőforrás Menedzsment, Az Európai Alap Támogatásával, Budapest
- [23] Takács, S. (2001): A vezetők és beosztottak céljai a teljesítményértékelés során. Vezetéstudomány, folyóirat 11., p. 31-41.,
- [24] Vámos, Z. (2004): Humán Erőforrás Menedzsment, LSI Informatikai Oktatóközpont, Budapest
- [1.] Weiss, D. H. (1990): Hogyan ösztönözzük beosztottainkat? Park Könyvkiadó, Budapest

Gazdálkodj okosan (a kompetenciákkal)! - Kompetens munkáltatók és leendő munkavállalók felmérése

Dr. Varga Erika

adjunktus, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetem, Gödöllő
varga.erika@gtk.szie.hu

Boda Helga

nyelvtanár, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetem,
Gödöllő
boda.helga@gtk.szie.hu

Dr. Szira Zoltán

egyetemi docens, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetem,
Gödöllő
szira.zoltan@gtk.szie.hu

Abstract: Napjainkra a kompetencia az emberi erőforrás-menedzsment egyik kulcsfontosságú fogalmává nőtte ki magát, mivel segít annak a kérdésnek a megválaszolásában, hogy milyen tényezők szükségesek ahhoz, hogy a vállalatoknak kiválóan, az átlag felett teljesítő, kompetens dolgozók (és így hatékony szervezeteik) legyenek. A kompetenciának több elnevezése is létezik: humán/emberi tőke, tudástőke, intellektuális tőke, humán/emberi erőforrás, immateriális javak, nem tárgyi eszközök, szellemi vagyon/tőke/erőforrás. Tanulmányunk elején bemutatjuk a kompetenciák főbb felhasználási területét, a kompetenciagazdálkodás fogalmát, majd ezután következik a munkáltatók és a z egyetemi hallgatók bevonásával végzett felmérés eredménye a kompetenciák jelentőségéről, annak változásáról, fontosságáról és a kompetenciafejlesztésre vonatkozó javaslatok bemutatása a felsőoktatásban.

Kulcsszavak: humán erőforrás-menedzsment, kompetencia kompetencia-gazdálkodás, kompetenciafejlesztés

1 Szakirodalmi áttekintés

A vállalatok a kompetenciákat többek között a kiválasztás, tréning, teljesítményértékelés és kompenzáció (jutalmazás) integrálására használják a humán erőforrás gazdálkodáson belül. A személyes kompetenciák és a személyiségjegyek túl általánosan kerültek meghatározásra a munkaköri leírásban, ezért célszerű lenne testre szabni és aktualizálni őket az oktatási rendszerrel összhangban. A szakirodalomból megismert kompetencia modellek egy része viszont nem teljesen alkalmazható a magyar viszonyokra, mivel országonként maga a munkaerőpiac is más. Azon túl, hogy a kompetenciák általában felülértékelték, a munkaerő-piaci különbségekre is oda kell figyelni (Poór 2009).

Manapság a kompetencia kulcsfogalommá vált, mivel dimenzióival egy olyan keretet ad, amihez viszonyítva a jelenlegi és a jövőbeli teljesítményt mérni lehet. A kompetencia különleges termelési tényező: piaci értékkel rendelkezik, és mivel kompetitív (verseny-) előnyhöz juttatja a vállalatot, harc folyik érte (Csiszárík-Kocsir et al., 2009). Ma már olyan képességekért folytatnak ádáz küzdelmet a cégek, amelyek képesek megkülönböztetni az egyes vállalatokat másoktól, valami eltérő, új képesség megszerzéséért vagy megalkotásáért dolgoznak nap mint nap (Varga, 2016).

A kompetencia kutatások fellendülésének következménye, hogy különböző tudományterületek egyre növekvő számú kompetenciát tartanak nyilván. A jövőre nézve az egyik legfontosabb kezdeményezés a (munkahelyi) kompetenciák fogalmi meghatározása, mivel maga a fogalom sem egységes.

A kompetenciák három szinten nyilvánulnak meg: egyéni, csoportos és szervezeti szinten (Czobor, 2003). Az egyéni kompetenciák megléte, összefüggésrendszere és tartalma a szervezet innovációs alapfeltétele, mivel az erőforrások átalakításának eredményességét, a szervezeti hatékonyságot, a rugalmasságot és így a versenyképességet döntő módon befolyásolja. Az egyéni kompetenciavagyon meglévő erőforrásai a kompetenciák és a készségek, az adottságok és a képességek.

A csoportos kompetenciák a szervezetben, mint innovációt generáló tényezők vannak jelen, míg a szervezeti szinten azonosított kompetenciák az innováció feltételeinek megteremtésében, hasznosításában játszanak szerepet¹. A szervezetek kompetenciái Davenport – Prusak (2001) értelmezésében nem más, mint amit a szervezet egésze jobban csinál, mint a versenytársak. Azonban a kompetencia fogalom mégis elsősorban az emberek egyedeihez kötődik.

A szervezetek többségénél a kiválasztása alapja gyakran a felszíni tudás és készség, miközben az újoncoktól megkülönböztető motivációs és jellemvonás kompetenciákat remélnék, holott ennek ellenkezője sokkal költséghatékonyabb lenne (Barrett – Depinet, 1991).

¹ Az Első Cselekvési Terv az Innovációért Európában, 1997.

Az összetettebb intellektuális munkakörökben a kompetenciák szerepe sokkal fontosabb a jobb teljesítmény előre vetítésében, mint a feladathoz kötött készségek, intelligencia vagy ajánlólevelek, hisz ami a jobban teljesítőket megkülönbözteti, az a motiváció, személyközi készségek és képességek, amely mind kompetenciának minősül (Berger – Berger, 2003). Ezek alapján a kompetenciavizsgálatok költséghatékony módjai e munkakörök betöltetésének (Armstrong, 2000). Magyarországon is zajlottak kompetenciakutatások különböző funkcionális területeken, mint például a logisztika. . (Pató – Kovács, 2011 Pató- Kovács- Pató, 2007, 2006, 2005; Kovács –Pató, 2014; Kovács – Pató – Elbert 2011; Kovács- Pató- Szabó, 2013)

Ugyanakkor Pató- Kovács- Pató (2006, 2007) alapján fontos, a nem szükséges kompetenciák meghatározása is, hiszen adott munkaköröknél, azok nem járulnak hozzá a teljesítményhez. A munkapiacra manapság az tapasztalható, hogy a változások gyorsan követik egymást. Emery (2002) szerint a változásokhoz történő alkalmazkodás és maga a rugalmasság, mint kulcsfontosságú elem a dinamikus és változékony munkahelyi környezetben az alkalmazottakkal szemben is egyre nagyobb elvárást támaszt a munkakörnek való megfelelés és karrierjük egyengetése tekintetében (Langer, 2001). A munka és a karrier sikeres menedzselése érdekében tehát fontos a megfelelő erőforrások birtoklása és a karrierkompetenciák megléte (Ulrich et al., 2009). A karrier kompetenciák olyan tudás-, készség- és képességelemek, amelyek központi szerepet töltenek be a karrierfejlesztés szempontjából, és amelyeket az egyén befolyásolhat (Akermans et al., 2013). Kozma (2005, 2013) felsőoktatási hallgatók körében végzett kutatásai igazolják, hogy a hallgatókat a tudás motiválja az intézmény és a munkahelyválasztásban. A felsőoktatási szakok kialakításában is meghatározó a kompetencia négy alap elemének (attitűd, tudás, képesség, felelősség) kialakítása, amelyekkel a munkaerőpiacot ki lehet szolgálni.(Bárczi – Zéman, 2015).

A kompetenciák ártértékelődésére egy paradigma-váltás is utal, mely során a pénz helyett a tudás vált hangsúlyossá (Illés – Szirmai, 2002). A 21. században újabb erőforrások váltják fel a pénzt és kerülnek előtérbe, mint például az emberi információ, tudás, képzelőerő, intuíció, kompetencia (Bakacsi, 2004).

A kompetencia mozgalom az 1973-ban publikált „Testing for competence rather than intelligence” (McClelland, D.C. (1973), American Psychologist, 28,1-14.) című művel kezdődött. Linder (2005) szerint McClelland (1994) azt állította, hogy a hagyományos vizsgák és tesztek nem alkalmasak a bevételek előrejelzésére. A munkaköri kompetenciák és nem az intelligencia tesztek, iskolai eredmények jósolják meg a sikeres teljesítményt. Éppen ezért egyre fontosabb, hogy a felsőoktatási intézmények a tudás és ismeretek átadása helyett egyre inkább a kompetenciák fejlesztésére helyezzenek a hangsúlyt (Lazányi, 2012, 2013, 2015). Mindezen tényezők fontosságára a válság is kiemelten felhívta a figyelmet (Csiszárík-Kocsir et.al, 2012). A kompetencia szót a szűkebb tartalmat takaró képességek helyett alkotta meg, amelyeket még kiegészített viselkedésbeli jellemzőkkel és technikai készségekkel (Horton et al., 2002, Hood – Lodge, 2004).

A másik állítás szerint a munkahelyen elfogultság tapasztalható a kisebbséggel, a nőekkel és az alacsonyabb társadalmi-gazdasági osztályból származókkal szemben (Lazányi, 2005a, 2005b). A kompetenciák értelmezése pedig egészen új dimenziók mentén történik, ha fogyatékossgal élőkkel foglalkozunk (Lazányi, 2014a). McClelland a kutatás eredményeinek alapján azt tűzte ki célul, hogy egy olyan kompetencia modellt alkosson, amely előrevetíti a munkahelyi teljesítményt és előítéllettől mentes.

A modell egyik alapelve a sikeres és a kevésbé sikeres munkavállalók jellemzőinek beazonosítása volt a munkahelyi magatartás, viselkedés figyelembe vételével. A vizsgálatok következtetéseinek egyike az volt, hogy a spontán gondolatok és a strukturálatlan szituációk a legjobb mutatói annak, amit egy személy megtehet vagy tenni fog a jövőben.

McClelland kutatását Boyatzis és Spencer és Spencer munkássága is alátámasztotta. Ők négyen a kompetenciamozgalmak úttörőinek tekinthetők, akik tudományos elméleteikkel megalapozták és méltó helyre emelték a manapság oly divatos kompetenciakutatást.

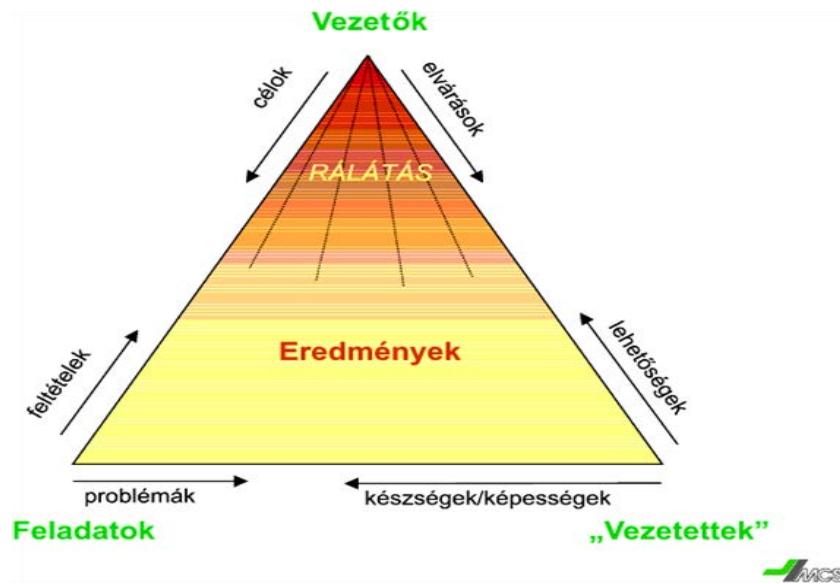
Boyatzis műve (*The Competent Manager*, 1982) az első empirikus, kutatásokkal alátámasztott könyv a kompetencia modell kifejlesztéséről. A teljesítményt befolyásoló három tényező, a munkaköri elvárások, a szervezet környezete és az egyéni kompetencia között lévő kapcsolatra világított rá. Elsősorban a vezetői készségeket, tulajdonságokat és viselkedési kereteket azonosította. Boyatzis arra kívánt rámutatni, hogy mi az, ami egy vezetőt kiemelkedővé tesz. Szerinte muszáj figyelembe venni a szervezeti jellemzőket, így cégenként saját kompetencia keretet kell kidolgozni, melyek a szervezeti célok megvalósításához kapcsolódnak.

Spencer – Spencer (1993) olyan konkrét módszereket, eljárásokat adtak gyakorlatias megközelítéssel, amely a legátfogóbb módon tartalmazza a kompetenciamodell kialakításának elméleti háttérét és kutatási alapjait. Munkájuk elsősorban azzal kapcsolatosan ad útmutatást, hogy mely magas értékkel bíró munkakörökre alakítsák ki a modellt. Kutatásaik nyomán Ulrich (1997) tovább bővítette a szervezeti alapképességek fogalmát a szervezeti képességek (*organisational capabilities*) fogalmának bevezetésével, ami azt jelenti, mit és hogyan képes a szervezet megteremteni. Míg Spencerék szerint három kompetencia klaszter építi fel a modell 80-98%-át, nevezetesen a teljesítményorientáció, befolyás, személyes hatékonyság, Kaplan – Norton (2005) Mintzberg nyomán az információs, interperszonális és döntési készségekre helyezi a hangsúlyt.

Napjainkban a kompetencia és a kompetenciagazdálkodás egyik kiemelt területe a kis és középvállalkozások, és a vezetésükhöz szükséges vállalkozói kompetenciák. A vállalkozói kompetenciák egy olyan speciális kompetencia kosarat jelölnek, amelynek összetétele mind a mai napig vita tárgyát képezi (Lazányi, 2013b, 2013c). Annak ellenére azonban, hogy a kompetenciák köre még nincs megfelelően definiálva, a munkaerő-piaci elvárások egyértelműen abba az irányba mutatnak,

hogy a gazdálkodástudományi képzést folytató felsőoktatási intézményeknek ilyen jellegű kompetenciákkal kell felruházniuk hallgatóikat (2014b, 2014c, 2014d).

Az 1. ábra a kompetenciák (készségek, képességek) HR rendszerekben elfoglalt helyét szemlélteti.



1. ábra

A kompetenciák (készségek, képességek) helye a HR rendszerekben

Forrás: www.tankonyvtar.hu (Letöltve: 2016. augusztus 25.)

A kompetenciamenedzsment (kompetenciagazdálkodás) olyan vállalatgazdaságtani folyamat, amely által a megfelelő kompetencia jelenléte biztosított a megfelelő helyen és a megfelelő időben. A kompetenciákkal történő gazdálkodás magában foglalja az elvárások és az egyéni készlet folyamatos összehangolását, fejlesztését, melynek során a követelmények megismerése után megtervezzük a kompetenciafejlesztést (személyes kompetenciafejlesztési terv), biztosítjuk az erőforrásokat (idő, pénz stb.) és értékeljük az eredményeket.

Spencer – Spencer (1993) a kompetenciák használatának főbb területeit az emberi erőforrás menedzsment területén belül a következőképpen határozza meg:

1. kiválasztás, vagyis kiértékelés és a munkakörök emberekhez illesztése a toborzás, munkakör besorolás, megtartás és előléptetés céljából: A kiválasztás az a

folyamat, melynek során az embereket és a munkaköröket összepárosítják akár a szervezeten kívül (toborzás és az újoncok kiválasztása) vagy belül (besorolás, előléptetés). A kompetencia alapú kiválasztási módszerek alapja a következő hipotézis: „Minél jobban illeszkedik a munkakör által támasztott igény és a munkakört betöltő kompetenciája, annál magasabb lesz a munkahelyi teljesítmény és elégedettség” (Caldwell – O’Reilly, 1990).

Farkas (1999) szerint a sikeres illeszkedés az egyéni kompetenciák pontos értékelésén, a munkakörök kompetencia modelljein és az értékelési módszer sikerességén múlik. Nemeskéri (2013) a kiválasztás felé a következő kritériumokat támasztja: megbízhatóság (azaz a munkakörhöz szabott kiválasztási eljárás alkalmazása), gazdaságosság (csak a szükséges eljárások alkalmazása, a költségei nem haladják meg a későbbi hasznot, a teljesítménnyel létrehozott termelési értéket), eredményesség (azaz beválás: a felvett dolgozó teljesíti a vele szemben támasztott kritériumokat) és hatékonyság (a folyamat szakszerű és nem tartalmaz felesleges elemeket). Bármennyire is fontos szempont a gazdaságosság, a fő cél azonban mindig az eredményesség, azaz a tartós és sikeres beválás.

Nemeskéri (2013) szerint nincs tökéletes módszere a kiválasztásnak, hisz számtalan fajtát (pl. IQ teszt, interjú, munkapróba, önértékelés, referencialevél, AC szimulációs feladatok) az érvényesség, korrektség, használhatóság és költség dimenziói mentén mérve hol az egyik, hol a másik használata a célravezetőbb és ezek a módszerek gyakran egymással nem helyettesíthetők.

Azonban a kompetenciamérés általában véve problematikus. Egyrészt az emberi tulajdonságoknak mindig csak egy szűk területére terjed ki a kompetenciamérés, másrészt pedig ezek megítélése általában szubjektív jellegű. Hubbard (2011) szerint „... a mérés a bizonytalanság csökkentésének mennyiségi formában való kifejezése”. A mérés célja tehát nem a bizonytalanság teljes kiküszöbölése, hanem annak csökkentése. Nem számít a mérés pontossága, ha általa több információhoz jutunk.

A kompetenciaértékelő módszerek sorába tartozik a fentebb említettekén kívül a BEI, a különféle alkalmassági tesztek, önéletrajzi adatok, a teljesítményértékelési jelentés átnézése, a felettes, kolléga és beosztott, ügyfél, belső szakértők, akár a családtag értékelése, vagyis a 360 fokos értékelés. A 360 fokos vizsgálat során a jelölt viselkedéséről különböző nézőpontokból szerzünk információt (Török, 2005).

A kiválasztási folyamat gazdaságosságának kritériuma, hogy a ráfordított költségek (toborzás, kiválasztás, a vezetők időráfordítás, felkészítése, a beilleszkedés költségei képzések stb.) alacsonyabbak legyenek a kiválasztás eredményeinél, azaz a megtermelt értéknél, vagyis a haszonnál (megfelelő munkahelyi teljesítmény, magatartás, a nem megfelelő alkalmazottak távoltartása a szervezettől stb.) Minél nagyobb a hozzáadott érték, annál inkább kifizetődőbb a megbízható, de gyakran költségesebb eljárások alkalmazása, például a magas tudásigényű pozíciókban, vagy ha a munkaköri követelmények és a jelentkezők kompetenciái között nagy az eltérés (Nemeskéri, 2013)

2. utódlás: a kompetens személyek kiválasztása a kulcspozíciókba a szervezeten belül, amennyiben üresedés lesz. Sikerének mutatói: egy vagy két alkalmas ember is akad a kulcspozíciók betöltésére, kevesen hagyják el lehetőség hiánya miatt a szervezetet a kiválóan teljesítők közül és sikeres a besorolás/előléptetés.

3. fejlesztés és karriertervezés, amely magába foglalja a formális tréningprogramokat, fejlesztőközpontok visszajelzéseit, számítógép-vagy interaktív video-alapú utasításokat, munkaköri feladatokat és a mentorálást. A kompetencia alapú rendszerek célja az egyén és a szervezet által elvárt kompetenciák összehangolása, hogy az egyén minden olyan kompetenciával rendelkezzen, ami a munkakör betöltéséhez szükséges. Ez történhet úgy, hogy már eleve olyan személyt vesznek fel, aki rendelkezik a szükséges kompetenciákkal, vagy képzéssel, egyénre szabott fejlesztéssel közelítik egymáshoz azokat. Az egyén kompetencia térképe nem tekinthető statikusnak, hiszen a piaci változásokra és igényekre folyamatosan reagálnia kell a szervezetnek.

A kompetenciák fejlesztéséhez alapot adhatnak a képzési igények, a képzési célokat pedig a munkafeladatból kiindulva, annak célirányos elemzése alapján határozzák meg. A kompetenciaalapú képzés hatékonysága abban rejlik, hogy a folyamatot a munkakör alapján célirányosan tervezik meg. A modulrendszerű felépítésnek köszönhetően a kompetenciaalapú képzések jobban strukturálhatók, a modulok rugalmasan alakíthatók, figyelembe vehető a résztvevők haladási üteme.

Fontos továbblépési lehetőség a szakmai gyakorlat. További lehetőségként iskolai vállalkozás indítása (school-based enterprise), munkahelyi képzés (on-the-job training) és a szakmai gyakorlataik korai integrációja (internships) ajánlható².

4. teljesítményértékelési rendszer (TÉR), melynek során a vezető megtervezi a teljesítményt, elvárásokat és feladatokat; segít és támogat a cél elérésében, majd értékeli a teljesítményt. A TÉR támogatja még a további funkciókat: bérezés, utódlás, fegyelem, fejlődés, karriertervezés. Manapság a hangsúly a viselkedés és teljesítmény tárgyáról (eredmény: több haszon, termelékenység, s ezekért jutalom, bónusz) annak módjára tevődött (hangsúly a múlt helyett a jövőn és a kompetenciafejlesztésen van, a készségeket fizetik meg). A kompetenciaalapú teljesítményértékelés folyamán a dolgozó arról kap visszajelzést, hogy a szervezeti célok eléréséhez szükséges lényeges kompetenciákkal rendelkezik-e, és ha igen, milyen szinten. A kompetencia szintjei egy tanulási folyamatot írnak le, melyen az egyén fokozatosan halad előre.

Előzetesen ehhez a vállalat részéről rögzíteni kell a teljesítmény kritériumait, illetve azokat a kompetenciákat, amelyek a kiváló teljesítményt definiálják. Meg kell határozni az értékelők körét és sorrendjét, azaz hogy ki kit fog értékelni.

² Munkaerőpiac-orientált felsőoktatás. Ötletek, bevált gyakorlatok az „Új készségek és munkahelyek” nevű európai kezdeményezéshez (2012):
http://www.tpf.hu/upload/docs/konyvtar/egyeb/munkaeropiac_orient_beliv.pdf

Értékelőlapok segítségével szükséges az eredmények, megállapodások rögzítése annak érdekében, hogy az adatok összehasonlíthatók legyenek korábbi vagy későbbi adatokkal.

5. bérezés: A kompetencia alapú fizetés az egyéni tulajdonságokért jár, valamint a készségekért vagy kompetenciákért, amelyekre a szervezet igényt tart. Demográfiai tényezők (pl. szenioritás, vagyis az ott eltöltött évek száma) vagy a kompetenciák (tapasztalat, kreativitás, vállalkozó kedv, lojalitás, folyékony idegen nyelv használata) eredményezhetik a magasabb bért. Sok kompenzációt vizsgáló tudós azt állítja, hogy a szervezet elveszíti az irányítást a bérezés felett, ha a kompetenciákért is fizetni kezd és ez a korrupció megjelenéséhez vezet. De hogy lehet az egyik kompetenciát értékesebbnek ítélni a többinél?

6. integrált humán erőforrás vezetői információs rendszerek: A vállalat erőforrás tervezési rendszerek olyan digitális rendszerek, melyeknek célja, hogy lefedjék egy vállalat / üzlet működésének teljes egészét. Fő feladataik: az információáramlás könnyedebbé tétele, a vállalat ágainak / funkcióinak koordinálása, a folyamatok automatizálása (pl. SAP, Nexon, DACUM, Oracle). Jelentős időt takaríthatnak meg az automatizálást használó cégek azzal, hogy frissíteni tudják külső és belső karrieroldalaikat. Az automatizáláshoz használt eszközök előnyöket nyújtanak a toborzók és a HR menedzserek számára. Az automatizálás szintén kulcsfontosságú előnye, hogy lehetővé válik az integráció a toborzási folyamatok, a munkafolyamatok és a HR más területei között.

7. társadalmi alkalmazások: A kompetencia alapú munkaerő tervezés tartalmazza a motivációt, én-képet, és a kognitív, valamint a személyközi kompetenciákat a hagyományos demográfiai és készség változókkal a munkapiaci előrejelzések érdekében.

A 2. ábra a kompetencia-menedzsment összefüggéseit mutatja be többek között a fent említett területekkel is.



2. ábra

A kompetenciagazdálkodás főbb területei

Forrás: www.tankonyvtar.hu(Letöltve:2016.augusztus 25.)

2 Anyag és módszer

Szakirodalmi kutatásaink alapján feltételezzük, hogy nem célszerű általánosságban beszélni a kompetenciákról, inkább szakmákon, szakmacsoportokon belül adott munkakörre érdemes megvizsgálni az adekvát kompetenciaprofil, portfóliót. A tartalmi és formai előírások terjedelmileg korlátozó volta, valamint a kompetenciák óriási elemszáma miatt primer kutatásunk a személyes kompetenciák egy szegmensére és az EU egyik bizottsága által kulcskompetenciaként 2006-ban definiált 8 elemre szorítkozik.

Kutatásunkkal először a megkérdezett munkáltatók oldaláról megközelítve szerettük volna kérdőívünk alapján – amelyből 519 volt értékelhető – feltérképezni azt, hogy manapság a magyar munkaadók milyen kompetencia térképben gondolkodnak.

A primer vizsgálatainkhoz általunk készített standardizált kérdőíveket használtunk. Ezen vizsgálatokból levont tapasztalatok alapján a második – eredményeivel is a következőkben bemutatott – kutatási fázisában a kvantitatív adatfeldolgozás során már egy előtesztelt, véglegesített kompetencia struktúrát elemeztünk. A kvantitatív kutatások eredményeinek feldolgozása során az kérdezettek válaszainak gyakorisági sorrendjét és az említések százalékos arányát számítottuk. Ez után a két csoport – végzős hallgatók és munkáltatók – válaszainak rangsorát vetettük össze,

és értékeltük az az azokban talált egyezőségeket és a jelentős eltéréseket. A vizsgálathoz az 1. táblázatban megadott 33 kompetenciát alkalmaztuk

| | | |
|---|---------------------------|--------------------------------------|
| döntésképeség | kommunikációs képesség | problémamegoldás |
| együttműködő képesség | körültekintés | rugalmasság |
| elhivatottság, elkötelezettség | meggyőzés | stressz tűró képesség |
| EU-s ismeretek | motiválás | szervezőképesség |
| felelősségtudat | megbízhatóság | szociális érzékenység, empátia |
| gazdasági ismeretek | műszaki ismeretek | szorgalom, igyekezet |
| idegen nyelvi kommunikáció | önállóság | tanulás a hibákból |
| informatika, számítógépes ismeretek | önfegyelem | tanulási képesség |
| kezdeményező-képesség | önfejlesztés | terhelhetőség |
| kitartás | pontosság | türelmesség |
| kockázatvállalás | precizitás | vállalkozói képességek |

1. táblázat:

Az általunk vizsgált 33 kompetencia felsorolása

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált időszakban a munkaadóktól 525 darab kitöltött kérdőív érkezett vissza, melyből végül 519 kérdőív volt értékelhető. Ugyanezeket a kompetenciákat használtuk a hallgatói kérdőíveken is, amikor már a hallgatók által a munkaerő-piaci belépéshez prognosztizált kompetencia térképet Varga et al. (2015) módszerével kívántuk megrajzolni. A hallgatóktól ezért azt kérdeztük, hogy szerintük a friss diplomások alkalmazásakor a munkaadók milyen kompetenciákat preferálnak, illetve a megadott kompetenciák jelentősége a közelmúltban csökkent, vagy felértékelődött, illetve változatlan maradt-e. A vizsgálathoz a hallgatóktól 745 értékelhető kérdőív érkezett vissza.

3 Eredmények

A kérdőívek összesítése után kiválasztottuk a munkaadói véleményekből azokat a kompetenciákat – szám szerint a vizsgált 33 kompetenciából kilencet –, amelyeket ők legalább 50%-ban úgy értékelték, hogy szerepük az utolsó években megnőtt. Ezen kompetenciáknál a változatlan megítélést is figyelembe vettük, így az említések arányában sorrendiséget állítottunk fel. Ezen sorrendhez hozzárendeltük a hallgatók válaszai alapján kialakult sorrenden elfoglalt helyeiket. Itt összevetésként bemutatjuk a hallgatók által legalább 50%-ban említett, de a munkáltatók 50%-ánál kisebb mértékben minősített kompetenciákat is.

Mivel az előzőkben említett módszer szerint jelentős eltéréseket is tapasztaltunk, ezért elvégeztük az egymáshoz rendelést a hallgatói sorrend alapján is. Itt 11 olyan kompetenciát regisztráltunk, amelyek a hallgatók legalább 50%-ban említettek. Itt is elvégeztük a kompetenciáknak a munkáltatói sorrendben elfoglalt helyének hozzárendelését. Az eredményeket a 2. táblázat szemlélteti.

| Munkál- tatói rangsor | Kompetencia | Jelentősége az utóbbi 5 évben | | Helye a hallgatói rangsor- ban |
|-----------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|------------------|---|
| | | nőtt | nem változott | |
| 1. | idegen nyelvi kommunikáció | 71 | 20 | 2. |
| 2. | informatika, számítógépes ismeretek | 69 | 28 | 1. |
| 3. | terhelhetőség | 58 | 26 | 33. |
| 4. | problémamegoldás | 57 | 34 | 9. |
| 5. | tanulási képesség | 52 | 32 | 16. |
| 6. | rugalmasság | 51 | 40 | 29. |
| 7. | önfejlesztés | 51 | 37 | 31. |
| 8. | kommunikációs készség | 50 | 45 | 3. |
| 9. | kitartás | 50 | 34 | 24. |
| ... | | | | |
| 16. | műszaki ismeretek | 43 | 39 | 6. |
| 17. | meggyőzés | 42 | 45 | 11. |
| ... | | | | |
| 19. | vállalkozói készségek | 42 | 48 | 10. |
| 20. | tanulás a hibákból | 40 | 53 | 4. |
| ... | | | | |
| 23. | gazdasági ismeretek | 36 | 53 | 5. |
| 24. | körültekintés | 34 | 53 | 7. |
| ... | | | | |
| 32. | önfegyelem | 22 | 57 | 8. |
| ... | | | | |

2. táblázat: A kompetenciák munkáltatók szerinti jelentőségének változása az utóbbi öt évben (az említések %-ában, a hiányzó értékek a jelentőség csökkenésének mértékét jelzik)

Forrás: saját kutatás, N = 745, illetve 519

A válaszadók szerint a nem meglepő módon listavezető idegen nyelvi kommunikáció és az informatikai ismeretek mellett a személyes értékek közül leginkább a terhelhetőség, a problémamegoldás, a rugalmasság, a tanulási képesség és az önfejlesztés kompetenciák jelentősége értékelődött fel. A sikeres vállalkozóvá váláshoz megítélésünk szerint további elengedhetetlen kompetenciák (rugalmasság, döntésképeség, körültekintés, kockázatvállalás, kitartás) fejlesztéséről nyilatkoztak úgy, hogy fejlesztésükre leginkább szükség lenne a felsőoktatásban. A megkérdezettek több mint fele az ún. soft kompetenciák közül megemlítette még a hibákból való tanulás, a körültekintés, az önfegyelem, a meggyőzés és a problémamegoldás fontosságát. (A hallgatóknál tapasztalható kommunikációs

készség, az idegen nyelv és az informatikai ismeretek jelentősége a munkáltatóknál is megmutatkozott.)

Fontosnak tartjuk most arra felhívni a figyelmet, hogy a hallgatók nem rendelkeznek megfelelő ismeretekkel a munkaerőpiacon velük szemben támasztott követelményekkel kapcsolatban. Ezt jelzi, hogy a munkaadók által megfogalmazott kilenc olyan követelménnyel szemben, amelyet az utóbbi öt évben nagyobb vagy változatlanul nagy jelentőséggel vesznek figyelembe a leendő munkatársak kiválasztásában, a hallgatók csak négyet (idegen nyelvi kommunikáció, informatika és számítástechnikai ismeretek, problémamegoldás és kommunikációs készség) említenek, ötöt – tehát többségüket (terhelhetőség, tanulási képesség, önfejlesztés, rugalmasság, kitartás) – nem kezelik a fontos kompetenciáknak megfelelően. Különösen problémát jelenthez, hogy a munkáltatók által a fontossági sorban a 3. helyen említett terhelhetőséget a hallgatók csak a legutolsóként sorolták be, de a 6-7-8.-ként a munkáltatók által említett rugalmasságot, önfejlesztést és kitartást is a saját rangsoruk végére sorolták be.

Ha a hallgatók által a munkavállalásnál tőlük végzésük után elvárt kompetenciákról alkotott elképzelésük szerint vizsgáljuk azokat, akkor először azt kell említenünk, hogy a hallgatók 11 olyan kompetenciát említettek a vizsgált 33-ból, amelyeknek a munkavállalás során a kiválasztásban betöltött szerepe megnőtt, vagy jelentősége nem változott az utóbbi időben. Ezeket a kompetenciákat a 3. táblázatban mutatjuk be, amelyben egyben jelöljük, hogy azok a munkáltatói kompetencia-sorrendben hányadik helyen szerepelnek. Ebben a megközelítésben is találtunk lényeges eltéréseket, amelyek a hallgatóknak a munkaerő-piaci kiválasztás feltételeinek nem kellő ismereteire utalnak. Mindezeket a 4. táblázatban mutatjuk be, ahol a korábban már említett 11 olyan kompetenciát emeltünk ki, amelyről a hallgatók legalább 50%-ának az a véleménye, hogy jelentősége a munkaerőpiacon az utóbbi 5 évben megnőtt. Mivel ez esetben is természetesen kimutathatóvá vált a hallgatók és a munkaadók véleményének eltérése, ezért a legnagyobb eltéréseket ez esetben is kimutatjuk a 3. táblázatban.

A kompetenciák jelentőségének az utóbbi öt évben történt érvelésbeli elmozdulását a két vizsgált csoport, jelentős mértékben eltérően ítélte meg. A válaszadók szerint a nem meglepő módon listavezető idegen nyelvi kommunikáció és az informatikai ismeretek mellett a személyes értékek közül leginkább a kommunikációs készség, a hibákból való tanulás, a gazdasági ismeretek, a műszaki ismeretek, a körültekintés, az önfegyelem a problémamegoldás, a vállalkozói készségek és a meggyőzést jelentősége felértékelődését vélték. Itt is kimutatható azonban a jelentősnek ítélt eltérés a hallgatói és a munkaadói oldal véleménye között. Míg a hallgatók a hibákból való tanulást, a gazdasági és a műszaki ismereteket, a körültekintést, az önfegyelmet és a vállalkozói készségeket jelentős mértékben megnőtt kompetenciának tartják, addig azokat a munkaadók lényegesen alacsonyabb mértékben növekedett kompetenciának jelölték. Az említettekén kívül még némileg a munkaadóknál nagyobb mértékben növekedett jelentőségűnek tartják a meggyőzés kompetenciát

| Hallgatói rangsor | Kompetencia | Jelentősége az utóbbi 5 évben | | Munkáltatói rangsor |
|-------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------|---------------------|
| | | Nőtt | Nem változott | |
| 1. | informatikai ismeretek | 83 | 1 | 2. |
| 2. | idegen nyelvi kommunikáció | 72 | 8 | 1. |
| 3. | kommunikációs készség | 62 | 5 | 8. |
| 4. | tanulás a hibákból | 60 | 12 | 20. |
| 5. | gazdasági ismeretek | 60 | 6 | 23. |
| 6. | műszaki ismeretek | 57 | 8 | 17. |
| 7. | körültekintés | 55 | 22 | 24. |
| 8. | önfegyelem | 53 | 25 | 32. |
| 9. | problémamegoldás | 51 | 14 | 4. |
| 10. | vállalkozói készségek | 50 | 10 | 19. |
| 11. | meggyőzés | 50 | 8 | 16. |
| ... | | | | |
| 16. | tanulási képesség | 47 | 12 | 5. |
| ... | | | | |
| 24. | kitartás | 38 | 27 | 9. |
| ... | | | | |
| 29. | rugalmasság | 32 | 14 | 6. |
| ... | | | | |
| 31. | önfejlesztés | 26 | 14 | 7. |
| ... | | | | |
| 33. | terhelhetőség | 21 | 15 | 3. |

3. táblázat:

A kompetenciák hallgatók szerinti jelentőségének változása az utóbbi öt évben (említések %-ban, a hiányzó értékek a jelentőség csökkenésének értékét jelzik)

Forrás: saját kutatás, N = 745, illetve 519

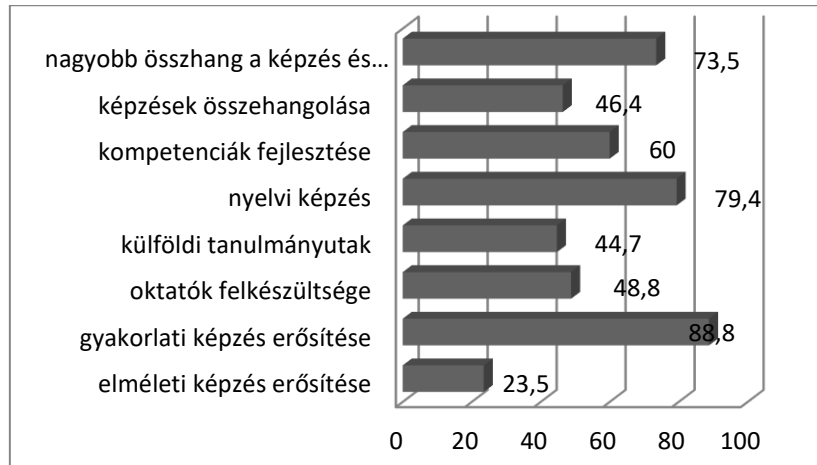
A kompetenciák jelentőségének az utóbbi öt évben történt érvelésbeli elmozdulását a két vizsgált csoport, jelentős mértékben eltérően ítélte meg. A válaszadók szerint a nem meglepő módon listavezető idegen nyelvi kommunikáció és az informatikai ismeretek mellett a személyes értékek közül leginkább a kommunikációs készség, a hibákból való tanulás, a gazdasági ismeretek, a műszaki ismeretek, a körültekintés, az önfegyelem a problémamegoldás, a vállalkozói készségek és a meggyőzést jelentősége felértékelődését vélték. Itt is kimutatható azonban a jelentősnek ítélt eltérés e hallgatói és a munkaadói oldal véleménye között. Míg a hallgatók a hibákból való tanulást, a gazdasági és a műszaki ismereteket, a

körültekintést, az önfegyelmet és a vállalkozói készségeket jelentős mértékben megnőtt kompetenciának tartják, addig azokat a munkaadók lényegesen alacsonyabb mértékben növekedett kompetenciának jelölték. Az említetteken kívül még némileg a munkaadóknál nagyobb mértékben növekedett jelentőségűnek tartják a meggyőzés kompetenciát.

Az előbb említettekkel szemben itt is több olyan kompetenciát tudunk kimutatni, amelynek a jelentőségbeli változását a hallgatók a munkaadókkal szemben jelentéktelennek tartják. Ilyen kompetencia például a tanulási képesség, a kitartás, az önfejlesztés és a terhelhetőség.

A felsőoktatásban tanuló hallgatók igénylik, és tanulmányaikban fontosnak és a munkájukban jól hasznosíthatónak tartják a vendégelőadók, vállalati szakemberek előadásait. (Kozma, 2013). A munkáltatókat arra is megkértük, hogy mondják el, milyen változtatásokat javasolnának az oktatásban azért, hogy a gazdasági szféra igényei és a felsőoktatás által kínált kompetenciaportfólió között nagyobb legyen az összhang.

Amint azt az 3. ábra is mutatja, a gyakorlati képzés erősítése, a nyelvi képzés és a munkaerőpiac, valamint a képzés közötti nagyobb összhang megteremtése végzett az első három helyen.



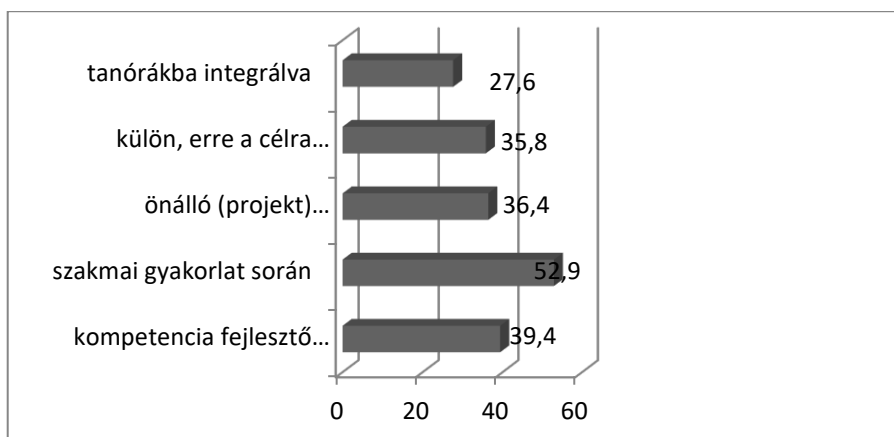
3. ábra:

Az oktatás tekintetében a munkáltatók által javasolt változások (említések %-ban, relatív gyakoriság, több válasz volt adható)

Forrás saját kutatás, N = 519

A munkáltatókat és a munkavállalókat egyaránt megkérdeztük arról is, hogy az eredményesebb összehangolás érdekében a kompetenciafejlesztésnek milyen

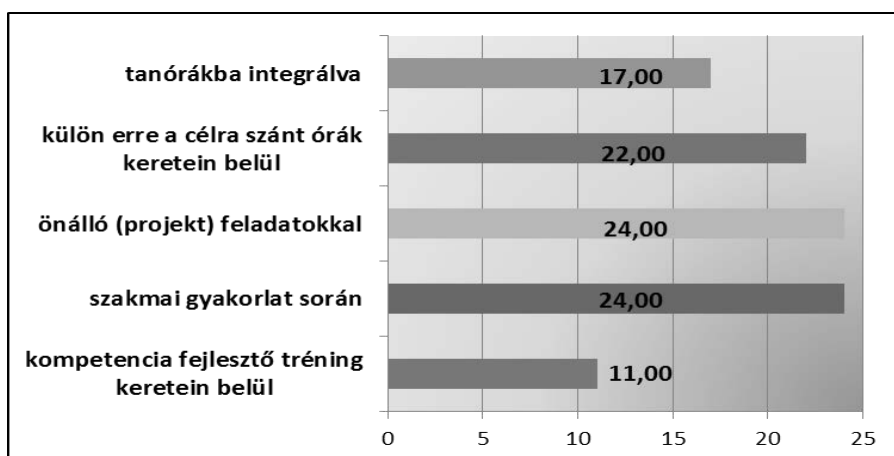
formáit javasolják. A 4. ábra a munkáltatók véleményét tükrözi, míg a hallgatók körében végzett felmérésünk eredményét az 5. ábra mutatja be.



4. ábra:

A kompetenciafejlesztés formáinak megítélése a munkáltatók oldaláról (említések %-ban, relatív gyakoriság, több válasz volt adható)

Forrás: saját kutatás, N = 519



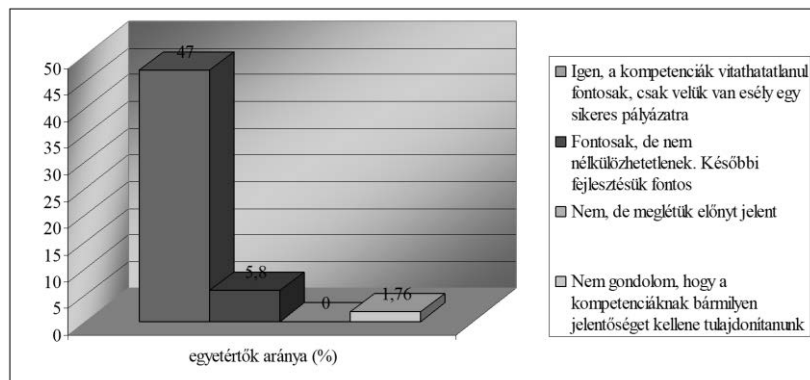
5. ábra

Kompetenciafejlesztésre vonatkozó hallgatói elképzelések
(% relatív gyakoriság, több válasz volt adható)

Forrás: saját kutatás, N=745

A munkaadók szerint a változtatásokhoz több szakmai gyakorlatra, kompetencia-fejlesztő tréningekre és speciális tanórákra van szükség. A tréningek szerepére egy korábbi cikk már rámutatott (Bárdos et al., 2014). Ezzel összhangban a hallgatók is úgy nyilatkoztak, hogy önálló projektfeladatok segítségével tudják leginkább fejleszteni szükségesnek vélt kompetenciájukat. Ez az eredmény is megerősíti, hogy mennyire fontosak és milyen jelentősek azok az önálló, csoportos feladatok, melyeket számos felsőoktatási intézményben igyekeznek integráltan beépíteni az oktatási munkafázisba.

Vizsgálatunk tárgyát képezte az is, hogy megkérdezzük az új munkaerőt foglalkoztatók véleményét az általuk a saját munkahelyükön releváns kompetenciák szerepéről. Erről a 6. ábra tanúsága szerint a megkérdezettek csaknem a fele (47%) úgy vélekedett, hogy vitathatatlanul fontosak. Ha hozzávesszük annak a közel 6%-ának a véleményét, miszerint az adekvát kompetenciák fontosak, akkor már többségi véleményről beszélünk, amellet, hogy szerepüknek csak kb. 2%-uk nem tulajdonít jelentőséget.

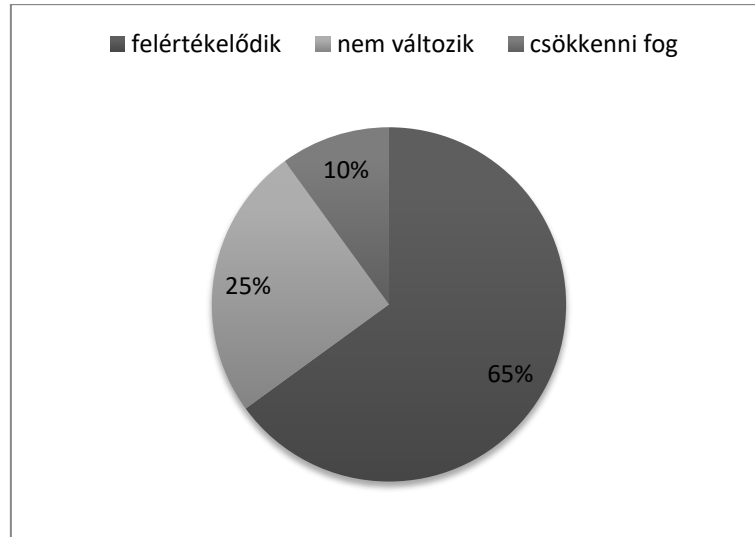


6. ábra

A vizsgált kompetenciák szükségessége egy sikeres pályázathoz szellemi munkakörben

Forrás: saját kutatás, N = 519

Vizsgáltuk azt is, hogy a kompetenciák szerepe a jövőben hogyan alakulhat a megkérdezettek szerint. A 7. ábrából jól látható, hogy szerepük felértékelődését 65%-uk prognosztizálja, csökkenésével mindössze 10%-uk számít. A további 25% nem vár szerepükben változást. A munkáltatók közel 2/3-os többsége tehát úgy ítélte meg, hogy a munkahelyen releváns kompetenciák szerepe a jövőben egyre inkább felértékelődik.



7.ábra

Az általunk vizsgált kompetenciák jövőbeli szerepének megítélése a munkaadók véleménye szerint (%)

Forrás: saját kutatás, N = 519

4 Összegzés

A kérdőívek kiértékelése során megmutatkozott az úgynevezett modern vállalkozói kompetenciák (IKT: kommunikáció, idegen nyelv, számítógépes ismeretek) fontossága, amit felmérésünk alapján az 1. táblázatban közölt eredményünk jól tükröz.

Az általunk vizsgáltan és megállapítottan kulcskompetenciáknak nevezhető kompetenciák fejlesztésére mind a munkaadók, mind pedig a munkavállalók részéről is igény mutatkozik, ezért ezeknek intenzívebben meg is kellene jelennie az iskolarendszerű felsőoktatásban, sőt azon kívül is. Nagyon fontos a személyes kompetenciák aktualizálása és kellő hangsúlyozása a képzés tartalmi elemei között, amely elősegíti a munkaerőpiac és az oktatás (jobb) harmonizációját.

A munkaerő-piaci elvárások és az oktatás által előnyben részesített kompetenciafejlesztés között esetenként több-kevesebb eltérés ez esetben is tapasztalható volt. Megítélésünk szerint ez a tapasztalat a felsőoktatási kompetenciafejlesztés újragondolásához jól felhasználható, mert a jelenlegi arányeltolódást jól jelzi, és azt is megmutatja, hogy milyen képességek fejlesztésére

kell a felsőoktatásban nagyobb hangsúlyt helyezni a munkaerő-piaci elvárásoknak való jobb megfelelés tükrében.

Az eredményeket látva azonban megfogalmazódott bennünk az is, hogy a megkérdezett munkáltatók nem látják elegendőnek az önfelkészítés fontosságát, ebben inkább az oktatás során várják az előrelépést. A kompetenciafejlesztés módszertanát illetően mind a két fél rámutatott az önálló, projekt feladatok fontosságára.

Vizsgálataink alapján bizonyítást nyert az, hogy a válaszadók többsége a jövőben a kimutatott kulcskompetenciák szerepének további felértékelődésére számít. Kutatási eredményeink alapján azt is javasoljuk, hogy emiatt is szükséges az oktatás gyakorlati oldalának további erősítése, és a szakmai és általános készségek és képességek fejlesztése. Ez azon pontok egyike, ahol az oktatás és a munkaerőpiac közötti párbeszéd javítható.

Reményeink szerint a kutatás legfontosabb eredményének valószínűleg az tekinthető, hogy sikerült rávilágítanunk arra, hogy melyek azok a kulcsfontosságú üzleti kompetenciák, amelyek a munkavállalók sikerességét és munkaerő-piaci versenyképességét növelik és növelhetik. Munkánk során és alapján egy sajátos kompetenciastruktúra létrehozásával és tesztelésével a személyes kompetenciák ártértékelődésére és aktualizálásának szükségességére próbáltuk meg a felsőoktatás szereplőinek a figyelmét felhívni.

Felhasznált irodalom:

- [1] Akkermans, J. – Schaufeli, W. B. – Brenninkmeier, V. – Blonk, R. W. B. (2013): The role of careercompetencies in the Job Demands-ResourcesModel. *Journal of VocationalBehaviour*, 83, pp. 356-366
- [2] Armstrong, M. (2000): *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 7th Ed., KoganPage. 957 p.
- [3] Bakacsi Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó. 344 p.
- [4] Bárczi, J. –Zéman, Z. (2015): A pénzügyi kultúra és annak anomáliái. *POLGÁRI SZEMLE: GAZDASGI ÉS TÁRSADALMI FOLYÓIRAT*. 11(1-2) pp. 101-108.
- [5] Bárdos, I. K. – Varga, E. – Szira, Z. – Pallás, E. (2014): The significance of trainings and competencies in HR. In: Takácsné György K. (szerk.): *Az*

- átalakuló, alkalmazkodó mezőgazdaság és vidék: XIV. Nemzetközi Tudományos Napok: Gyöngyös: Károly Róbert Főiskola, pp. 1547-1557.
- [6] Barrett, G. V. – Depinet, R. L. (1991): A reconsideration of testing forcompetenceratherthanforintelligence. *American Psychologist*, 46: (10), pp. 1012-1024
- [7] Berger, L. – Berger, D. (2003): *The Talent Management Handbook: Creatingorganizational excellence byidentifying, developing, and promotinyourbestpeople*. McGraw-Hill. 466 p.
- [8] Boyatzis, R. E (1982): *The Competent Manager: A ModelforEffective Performance*. New York: Wiley. 328 P.
- [9] Caldwell, D.F.-O'Reilly, C.A. (1990): Measuringperson-job fit with a profilecomparisonprocess, *Journal of AppliedPsychology*, 75 (6), 648-657.p.
- [10] Csiszárík-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.
- [11] Csiszárík-Kocsir, Á. – Fodor, M. – Szira, Z. – Varga, E. (2009): A kompetenciák mérése az emberi erőforrás-menedzsmentben és az oktatásban, *Humánpolitikai Szemle*, 2009. 7.-8. szám, 132.-140. old., ISSN 0865-7009
- [12] Czobor Zs. (2003): Kompetencia felmérés: Egy innovatív fejlesztési eszköz az oktatásban. BGF Külkereskedelmi kar, Szakmai füzetek, 13. szám, 8. p. http://elib.kkf.hu/okt_publ/c_002.pdf
- [13] Davenport, T. - Prusak, L. (2001): *Tudásmenedzsment*. Budapest: Kossuth Könyvkiadó. 196 p.
- [14] Emery, Yves (2002): AddedValue in HRM: An analysis of thecompetency management process, In: Horton-Hondeghem-Farnham. 17-30.p.
- [15] Farkas F. (1999): Az alkalmazottak kompetenciáinak fejlesztése. In: *Harvard Business Manager*, 1 (4).6-19-p.
- [16] Hood, C.- Lodge, M. (2004): Competency, bureaucracy and public management reform: A comparativeanalysis. In: *Governance*. 17 (3) 313-333. p.

- [17] Horton, S. -Hondeghem, A.-Farnham, D. (2002): Competency management in the public sector: European variations on a theme. Netherlands: Iias-Egpa. 189 p.
- [18] Hubbard, D.W. (2011): Mérjük meg bármit. Budapest: Akadémiai Kiadó. 348 p.
- [19] Illés K.-Szirmai P. (2002): Az emberi tőke átértékelésének szükségessége. Vezetéstudomány, (9) 28-38.p.
- [20] Kaplan, R. S.-Norton, D.P. (2005): Stratégiai térképek- Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé? Budapest: Panem Kiadó. 512 p. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia felmérés.
- [21] Kovács Z. – Pató B. (2014): Job and Competency Requirements in Supply Chains, Procedia Social and Behavioral Sciences 109. pp. 83-91
- [22] Kovács Z. - Pató B.– Elbert N. (2011): Competence requirement determination and development in supply chain, Problems of Management in the 21st Century, Vol . 2. pp.110-120
- [23] Kovács Z. – Pató B. - Szabó L (2013): Competence requirements of warehouse operators, XX International Conference on "Material Handling, Constructions And Logistics" University of Belgrade, Faculty of Mechanical Engineering, October 3-5 2012., in Bosnja, S. – Kartnig, G and Zrnica, N:MHCL'12, pp 247-250.
- [24] Kozma, T. (2005): Inquiry of motivation in institution selection and its methodological problems. Efficiency and Responsibility in Education, Kostelec nad Černými lesy, Czech Republic, pp. 141-148.
- [25] Kozma, T (2013): A minőségbiztosítás szerepe és fejlesztése a felsőoktatási intézményekben és annak hallgatói értelmezése a gyakorlatban. Doktori értekezés, SZIE-GSZDI, 208 p.
- [26] Langer K. (2001): Karriertervezés. Budapest: Telosz Kiadó. 244 p. Lekérdezés időpontja: 2013. november 10.
- [27] Lazányi, K. (2005a): Obstacles on the way to female leadership: A nők vezetővé válását gátló tényezők, In: Nábrádi A, Borsos J, Lazányi J (szerk.) Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és agrárinformatika az évezred küszöbén AVA II. c. nemzetközi konferencia. pp. 1523-1536.
- [28] Lazányi, K. (2005b): A nők vezetővé válását gátló tényezők

Magyarországon: The impediments of Hungarian females becoming leaders,
In: Nábrádi A, Borsos J, Lazányi J (szerk.) Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és
agrárinformatika az évezred küszöbén AVA II. c. nemzetközi konferencia,
pp. 1063-1074.

- [29] Lazányi, K. (2012): Study for nothing? Literature overview of labour market opportunities for individuals with tertiary education, In: Michelberger, P. (szerk.) FIKUSZ 2012 pp. 37-46.
- [30] Lazányi, K. (2014a): People With Disabilities – Perception and Labour Market Opportunities, In: Keszthelyi, A. (szerk.) FIKUSZ 2014 – Symposium for Young Researchers, pp. 171-185.
- [31] Lazányi, K. (2013a): Mi áll a munkaerő-piaci kereslet és kínálat kiegyensúlyozatlanságának hátterében?: A közgazdászok helyzetének bemutatása Munkaügyi Szemle 57:(3) pp. 50-62.
- [32] Lazányi, K. (2015): 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.
- [33] Lazányi, K. (2013b): Entrepreneurs, Not Lone Wolves, In: Michelberger, P. (szerk.) MEB 2013: 11th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, pp. 157-166.
- [34] Lazányi, K. (2013c): What is entrepreneurship?, Erenet Profile 7:(2) pp. 15-19.
- [35] Lazányi, K. (2014c): Entrepreneurial skills and competencies of students at Óbuda University, On-Line Journal Modelling the New Europe 2014:(10) pp. 17-28.
- [36] Lazányi, K. (2014d): Entrepreneurs of the future, Serbian Journal of Management 9:(2) pp. 149-158. (2014)
- [37] Linder V. (2005): Kompetencia-menedzsment a közigazgatásban-mint a személyi állomány teljesítőképessége növelésének egyik lehetséges eszköze Magyar Közigazgatás. 55 (9) 537-548.p.
- [38] Medve, A., Dudas, M., Lazányi, K. (2014b): Entrepreneurial Aptitude of Students of Óbuda University with the Intention of Starting a Business Venture, Practice and Theory in Systems of Education 9:(3) pp. 213-220.
- [39] McClelland, D.C. (1994). The knowledge-testing educational complex

strikes back. *American Psychologist*, 49, 6-9.p.

- [40] Nemeskéri Gy. (2013): A kiválasztási eljárások megbízhatósága. *Munkaügyi Szemle* (4) 80-89. p.
- [41] Pató B. – Kovács Z. (2011): Feladatok és kompetenciák meghatározottsága logisztikai munkakörökben. In Egri Imre-Földesi Péter-Szegedi Zoltán (szerk) *Logisztikai antológia 2010*, Universitas - Győr Nonprofit Kft., Győr
- [42] Pató B. - Kovács Z. – Pató G (2007): „Nem szükséges” kompetenciák a logisztika területén. in Dr. Szegedi Zoltán (főszerk.) (2007-2008): *Logisztikai évkönyv '2008*, Magyar Logisztikai Egyesület. Budapest, pp. 129-136
- [43] Pató B. – Kovács Z. – Pató G. (2007): Kompetenciák, feladatok logisztikai rendszerekben. In: Turcsányi Károly (szerk.) *Logisztika a felsőfokú képzésben és a PhD felkészítésben II.* (BCE – BMGE – VE – ZMNE) Magyar Tudományos Akadémia. IX. Gazdaság – És Jogtudományok Osztálya Logisztikai Bizottság Budapest, pp. 55-76.
- [44] Pató B. - Kovács Z. - Pató G. (2005): Logisztikai funkcionális területek kompetenciaprofiljai. in Dr. Knoll Imre (főszerk.) (2005): *Logisztikai Évkönyv 2005*. Magyar Logisztikai Egyesület. Budapest. pp. 145-159.
- [45] Pató, B.. – Kovács, Z. – Pató, G. (2006): Competencies: Required and Non-required, *Studia Universitatis Babes-Bolyai, Oeconomica, Li, 1, Vol. 1.* pp. 123-133.
- [46] Pató, B. – Kovács, Z. – Pató, G. (2006): Competencies: Required and Non-required, *Studia Universitatis Babes-Bolyai, Oeconomica, Li, 1, Vol. 1.* pp. 123-133.
- [47] Poór J. (2009): Az emberi erőforrás menedzsment átalakulása a kelet-európai régióban. *Vezetéstudomány XI. ÉVF. 7-8. sz.* 24-35.p.
- [48] Spencer, L. M. – Spencer, S. M. Jr. (1993): *Competence at Work: Models For Superior Performance*. Boston: Wiley, 384 P.
- [49] Török L.G. (2005): A 360 fokos eljárás alkalmazása kompetencia vizsgálatokban. *Humánpolitikai Szemle* (4), 3-14. p.
- [50] Ulrich, D. – Allen, J. – Brockbank, W. – Younger, J. – Nyman, M. (2009): *HR Transformation. Building Human Resources From The Outside*. In. New York: McGraw-Hill. 256 p.

- [51] Ulrich, D. (1997): Organizing around capabilities. In: Hesselbein, F.-Goldsmith, M.-Beckhard, R. (Eds) The organization of the future. San Francisco: Jossey-Bass. 543 p.
- [52] Varga, J. (2016): A szervezetek versenyképességének alapjai: innovációs törekvések Magyarországon In: Juhász, Gy.- Korcsmáros, E.- Huszárk, E. (szerk.) Korszerű szemlélet a tudományban és az oktatásban. Komárno: Selye János Egyetem, 2016. pp. 259-278

A szervezetek versenyképességének alapjai: a vállalati versenyképesség erősítésének lehetőségei

Dr. Varga János

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet

varga.janos@kgk.uni-obuda.hu



AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK
TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT

Absztrakt: Versenyképesebbé, vagy fejlettebbé válni egyetlen vállalkozás számára sem lehetetlen feladat, csak tudni kell a megfelelő döntéseket meghozni, és biztosítani kell azokat a feltételeket, amelyek a versenyképes működést elősegítik. A versenyképesebbé válás ma minden vállalkozás és gazdálkodó tevékenységet végző szervezet számára alapvető célt jelent, hiszen a versenyképes működés teremti meg a lehetőséget arra, hogy a jövőben sokkal sikerebbek és eredményesebbek lehessünk a globálissá váló piacokon. Ha ma nem vagyok versenyképes, annak igazi kárát holnap fogom elszedni, hiszen menet közben a vállalkozás belső és külső környezetében is zajlanak a változások, és az a cég, amely nem képes ezekhez a változásokhoz időben alkalmazkodni, nem képes a saját hasznára fordítani a változásokat, előbb vagy utóbb lemarad a versenyben. A tanulmány röviden azzal foglalkozik, hogy mit értünk szervezeti versenyképesség alatt, és a megadott definíciókból arra próbálunk következtetni, hogy mely tényezők lehetnek hatással a szervezeti versenyképesség jövőbeni alakulására. Mindezek mellett bemutatásra kerülnek egy hazai kutatás eredményei, amelyek arról tanuskodnak, hogy milyen erőfeszítéseket is tesznek a hazai vállalkozások a versenyképes működés elősegítése érdekében. A tanulmány terjedelmi korlátok miatt egyszerű alapstatisztikákkal dolgozik, és általános következtetésekkel mutatja be a kapott eredményeket.

Kulcsszavak: versenyképesség, üzleti siker, szervezeti stratégia, változásmenedzsment

1 Bevezetés

Minden vállalkozás a versenyelőny fenntartásában érdekelt. Gazdálkodó szervezetként azt a célt tűzzük ki magunk elé, hogy folyamatosan előnybe próbáljunk kerülni a versenytársainkhoz képest, hiszen aligha beszélhetünk olyan vállalkozásról, amelynek ne lennének potenciális ellenfelei vagy kihívói az üzleti piacokon. Az előnybe kerülés azonban nem teremődik meg magától. Valamilyen területen célzott befektetésekre van szükség, amelyek ténylegesen is azt eredményezik, hogy a vállalkozás megkülönböztetett képességgel rendelkezik, és ezáltal más, vagy újszerű formában tudja kielégíteni a szükségleteket. Minden vállalkozás a versenyelőny megszerzésében és fenntartásában érdekelt, mert ez az, ami az előnyös piaci pozíciókat tartósan biztosítja. A versenyelőny nem más, mint azon szervezeti képességek összessége, amelyekkel a fogyasztói igények a korábbinál sokkal magasabb szinten elégíthetők is. Ha egy vállalkozás birtokában van ezen képességeknek, és jóval magasabb szinten tudja kielégíteni a fogyasztói igényeket, elvárásokat, jó eséllyel tartós üzleti sikereket is fog tudni felmutatni. Ehhez azonban az az első lépés, hogy megteremtjük azokat a képességeket, amelyek ehhez egyáltalán szükségesek lehetnek.

Ha nagyon egyszerűen akarjuk kifejezni a szervezeti versenyképesség fogalmát, akkor talán a fenti logikából kell kiindulni, és meg kell vizsgálni a szervezet birtokában lévő összes potenciális anyagi és nem anyagi erőforrást, valamint a szükséges képességeket. A cselekvést (és egyben a gazdálkodó tevékenység sikerességét) az dönti el, hogy mennyire sikerül a megfelelő kompetenciákat biztosítani. Ebből a nézőpontból azt mondhatjuk, hogy a szervezeti versenyképesség végső soron azon szervezeti potenciálok összessége, amelyet a vállalkozás fel tud használni és hasznosítani tud a szervezeti célok teljesítéséhez, a profit realizálásához, a fogyasztói igények kielégítéséhez. Ahol a szükséges képességeket nem tudják felmutatni és megszerezni, ahol a szervezeti potenciálokkal nem tudnak hatékonyan gazdálkodni, az a cég versenyhátrányba kerül azokhoz képest, amely vállalkozások ugyanezen idő alatt meg tudták tenni ezeket.

A gazdasági szereplők versenyképessége mindazon birtokukban lévő képességeikre és adottságaikra utal, amelyeket eredményesen tudnak (tudnának) a valamennyi szinten megvalósuló értékteremtés szolgálatába állítani. A képességek és adottságok megléte határozza meg a potenciális versenyelőnyöket, és azt a lehetőséget, hogy az igényeket a korábbiakhoz képest magasabb szinten elégítsük ki. A vállalati versenyképességet az határozza meg, hogy mennyire tudnak a vállalkozások alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez, milyen egyedi képességekkel rendelkeznek, és mennyire törekednek a folyamatosan jobb eredmények elérésére.

A versenyképesség meghatározása azonban nemcsak ebben a kontextusban lehetséges. Több hazai és külföldi szakember, hazai és nemzetközi szervezet is

próbálkozott már a vállalati versenyképesség meghatározásával. Nem meglepő módon, mind a mai napig nem alakult ki egységes meghatározás, bár sok dologban találhatunk hasonlóságot a definíciók között. A következő pontban bemutatásra kerül néhány olyan meghatározás, amely segítséget nyújthat számunkra a vállalati versenyképesség értelmezésében, valamint a versenyképességet befolyásoló tényezők feltárásában.

2 A vállalati versenyképesség értelmezése

A vállalati versenyképességre és annak determinánsaira nem alakultak ki egységesen elfogadott definíciók. Michael Porter, a versenyképesség kutatásának egyik legnagyobb szakértője szerint a szervezeti versenyképesség nagy mértékben összefügg a gazdasági szereplők **termelékenységével**. Véleménye szerint a nemzeti versenyképesség értékelésére a nemzetgazdaság termelékenysége alkalmas, tekintettel arra, hogy csak a termelékenység folyamatos növekedése vezethet el az életszínvonal növekedéséhez. A termelékenység növekedése azonban az országban működő vállalatok teljesítőképességén alapszik (Porter, 1990).

A szervezeti versenyképesség meghatározása lényegesen egyszerűbb, mint a nemzetgazdasági versenyképesség értelmezése. Mindez a helytállásban, a **tartós fennmaradásban**, a vagyon gyarapodásában fejeződik ki. Versenyközegben ez folyamatos megújulást, folyamatos alkalmazkodást és állandó megfelelési kényszert jelent. A **folyamatos megújulás** és fennmaradás modernizációs kényszert vált ki, ezért a vállalatoknak állandóan olyan megoldások keresésére kell törekednie, amellyel eddigi tevékenységük sokkal eredményesebb végezhető. Ez azonban vállalkozásbarát üzleti környezet nélkül nem képzelhető el (Módos, 2004).

Atkinson is hangsúlyozza, hogy nem annak az országnak a gazdasága lesz hosszútávon versenyképes, amely elsősorban olcsó munkaerejével próbál cégeket vonzani, hanem annak, amely minden szempontból **vonzó környezetet** teremt a vállalkozások számára, beleértve ebbe a motivált és magas szintű tudással rendelkező szakemberek rendelkezésre állását is (Csath, 2010). Ebben a megközelítésben a szervezeti versenyképesség azt jelenti, hogy milyen mértékben tudja egy vállalkozás hasznosítani **a rendelkezésére álló tudástőkét**. Ezek a megközelítések rávilágítanak arra, hogy a versenyképes vállalat nem alakulhat ki anélkül, hogy **a vállalkozásbarát üzleti környezet** ne alakult volna ki. Ez utóbbi megteremtése már nemcsak a vállalatok kompetenciájába tartozik, hanem olyan tényezőket is feltételez, mint például a vállalkozáspárti kormányzás, a megfelelő társadalmi tőke, a finanszírozási rendszerek, az egészséges munkavállalók, a megfelelő oktatási rendszer és szakember gárda stb. Ez utóbbiakat viszont csak makro-, azaz nemzeti szinten lehet elemezni. A nemzeti és a vállalati

versenyképesség egymásra utaltsága itt is érhető tetten. Az IMD definíciója szerint a versenyképesség éppen az üzleti környezet állapotával van összefüggésben. A svájci szervezet szerint akkor lehet versenyképesebbé tenni a vállalkozásokat, ha azok számára a megfelelő feltételek biztosítottak. A megfelelő feltételek alapjait abban a vállalkozásbarát üzleti környezetben kell keresni, amelynek megteremtése és alakítása a mindenkori gazdaságpolitika feladata.

A szervezetek versenyképessége nagy mértékben függ azok **innovációs és értékkeremtő képességétől**. A cégek versenyképessége nem más, mint annak eredménye, amilyen sikeresen ki tudnak fejleszteni és fenn tudnak tartani különleges, másoktól eltérő versenyelőnyöket (Csath, 2010).

A leginkább sikeres vállalatok azok, amelyek képesek a nemzetközi kereskedelemre, és be tudnak kapcsolódni a nemzetközi gazdasági életbe az üzletszerű gazdasági tevékenységükkel. **A külkereskedelemre való képesség** alatt azt kell érteni, hogy a vállalatok képesek külföldi tőkebefektetések, leányvállalatok megalapításán keresztül nemzetközi terjeszkedésre, vagy egyszerűen csak aktív szerepet tudnak játszani az exportot illetően (Porter, 1993).

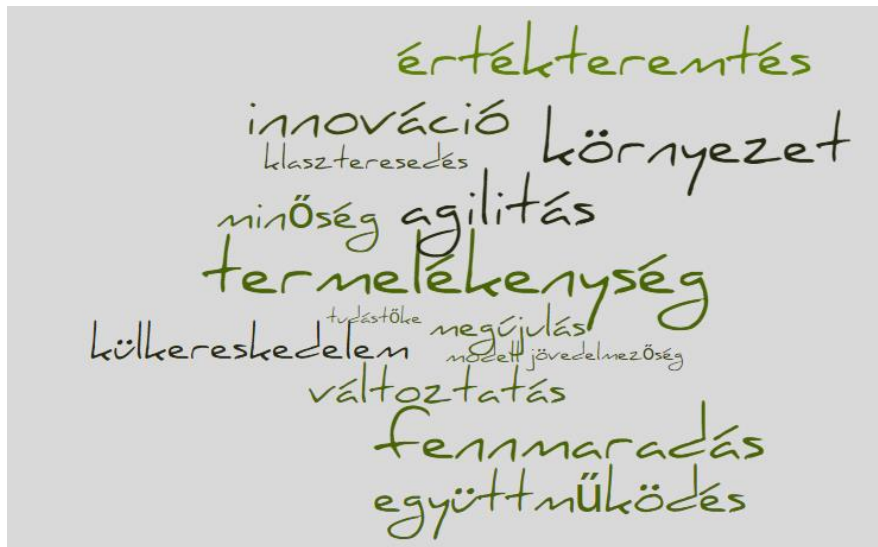
Más megközelítésben a versenyképesség annak a képességnek a mutatója, hogy a vállalat mennyire tudja javaival és szolgáltatásaival megfelelő formában ellátni az adott környezetet akkor, amikor erre kereslet van, mint más szállítók, miközben legalább a ráfordított költségek megtérülnek (Freebairn, 1986). A vállalatok versenyképessége a vállalatok azon képességét jelenti, ahogyan tartósan és **jóvedelmezően előállítanak** olyan termékeket és szolgáltatásokat, amelyek kielégítik a nyitott piaci versenyben a vásárlók igényeit árban, minőségben stb. (Lengyel, 2003).

A vállalati versenyképesség alatt olyan képességeket kell érteni, amelyekkel a vállalat a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket a versenytársak termékeinél (szolgáltatásainál) inkább hajlandóak a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. Ehhez a vállalatoknak képesnek kell lennie **a környezeti és vállalaton belüli változások értékelésére, és az ezekhez való alkalmazkodásra**. Mindezt a versenytársakhoz képest sokkal gyorsabban kell megvalósítani. Ez a megközelítés is erőteljesen feltételezi a vállalatoknál meglévő stratégiai gondolkodást (Chikán, 2006).

Sokszor egy vállalat versenyképessége a gazdasági tevékenység földrajzi elhelyezkedéséhez köthető, a versenyelőnyök többsége iparáganként az országon belül csak néhány térséghez, sokszor egy-egy régióhoz, városhoz kapcsolódik. Emiatt a vállalati szintű versenyképesség mellett a regionális, vagy területi versenyképesség definiálása is egyre divatosabb. Hogy mennyire fontosá válik a tér és a földrajzi elhelyezkedés kérdése, arról már maga Krugman is beszélt az 1990-es években. A termelés térbeli elhelyezkedésének vizsgálatára helyezte kutatásának fókuszát, melynek keretén belül elsősorban a gazdasági tevékenységek térbeli struktúrájának kialakulását és változását modellezte, nagy

hangsúlyt fektetve a térbeli koncentrációkra. Véleménye szerint az egyik legjobb módszer a nemzetközi gazdaság működésének megértéséhez, ha azt kezdjük vizsgálni, hogy mi történik a nemzetgazdaságokon belül. Ha meg akarjuk érteni a nemzeti növekedési ráták közötti különbségeket, jó kiindulópont a regionális növekedésben megfigyelhető különbségek elemzése; ha meg akarjuk érteni a nemzetközi specializációt, jó kiindulópont a lokális specializációk vizsgálata (Lengyel, 2003). Michael Porter egyetért a fenti állítással, és véleménye szerint a globális gazdaságban a tartós vállalati versenyelőnyök forrásai gyakran a lokális, vagy regionális szinthez köthetők. Kiemeli, hogy a versenyképességben jelentős szerepet tölthetnek be a területileg egy helyen lévő vállalkozások, amelyek klaszteresedés révén hozhatnak létre versenyképességet erősítő kezdeményezéseket. A **klaszter** lényegében egymáshoz közel, és ugyanabban a szektorban működő vállalkozások szövetsége, amelynek célja, hogy az inputok közös beszerzésével vagy az outputok közös értékesítésével az egyes cégek specializálódhassanak, technológiai képességekre tegyenek szert, adaptálhassanak a piac igényeihez, építhessék innovációjukat és fejlesszék versenyképességüket (Porter, 1993).

A fenti definíciók mindegyikében találunk egy olyan elemet, amely felelős lehet a vállalati versenyképesség alakításáért. Ezeket a kulcselemek vastagított betűvel külön is kiemelésre kerültek. A következő szófelhő diagram segítségével grafikusán is láthatóvá válik, hogy mely tényezőket kapcsolták össze a fenti definíciók a vállalati versenyképesség alakulásával.



1. ábra

A versenyképesség értelmezésének szófelhő diagramja
Forrás: saját szerkesztés a bemutatott definíciók alapján

A definíciós háttér tisztázása nem teljeskörű. Hangoztatni kell, hogy a téma szakirodalmi igen bőséges, és lényegesen több definíciót is lehet találni a vállalati versenyképességre. Ugyanakkor a fenti definíciók már elegendők ahhoz, hogy a vállalati versenyképesség leglényegibb forrásait azonosítani tudjuk. Ezeket próbálta összefoglalni az 1. ábra. A tanulmány további részében azt vizsgálom, hogy a hazai vállalkozásoknál mennyire fedezhetjük fel a versenyképesség erősítésére való törekvést, és mivel is próbálnak a hazai cégek versenyezni.

3 Anyag és módszer

A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás azt a célt tűzte ki, hogy hosszabb időszakon keresztül elemezze a vállalkozások tevékenységét és sikereinek alapelemeit. Ebből a szempontból hangsúlyos figyelmet fordít olyan területekre, mint például a vezetés minősége, a vállalatirányítás módszertana, a változásmenedzsment megléte, vagy nem utolsósorban az innovációk fellelhetősége és szerepe.

A kutatás az egész országból kívánt vállalkozásokat bevonni az adatgyűjtésbe, amely célt abszolút mértékben sikerült teljesíteni. A kérdőíveket főleg papír alapon jutattam el a vállalkozásokhoz, amelyben rendkívül nagy segítségemre voltak kollégáim, valamint hallgatóim is. A kérdőív 16 összetett kérdést tartalmaz, amelyet két nagyobb részre lehet bontani.

A kérdőív első része (I.) alapvetően a vállalkozások karakterisztikájával foglalkozik, vagyis kérdéseket tettem fel például a vállalkozások cégformájára, árbevételére, a foglalkoztatottak számára, exportérdekeltségekre vonatkozóan. Szintén a kérdőív első részében jelenik meg az a kérdés, amelynél a cégeknek értékelnie kellett az elmúlt évek üzleti (gazdasági) eredményeinek változását. Ebből a kérdésből kiderül, hogy az elmúlt években javultak, vagy romlottak-e a cégek alapvető eredményességi/hatékonyági mutatói, így például a piaci részesedés, vagy az általános versenyképesség szintje.

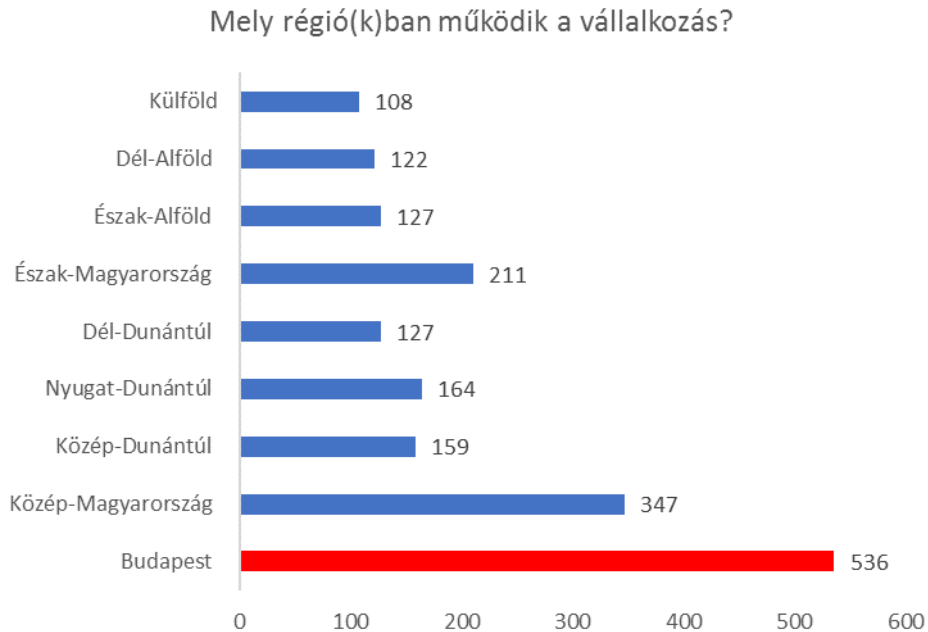
A kérdőív második része (II.) a versenyképességet meghatározó tényezők elemzésével foglalkozott, így kérdéseket fogalmazott meg például a stratégiai viselkedésre, a vezetés minőségére, a változtatásmenedzsmentre, a projektmenedzsmentre, vagy a cégek innovációs potenciáljára vonatkozóan. E kérdések között értékélőskálák, eldöntendő kérdések és rangsorállítások egyaránt szerepeltek. 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 minta háromnegyedét Kft.-k alkották, míg második legnagyobb arányban a Zrt.-k vettek részt a felmérésben. A jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok között szereplő Kkt.-k és Kht.-k csak eseti jelleggel fordultak elő a mintában. Tekintve azt, hogy Magyarországon a legnépszerűbb és

egyben legnagyobb számban megjelenő vállalkozási forma is a Kft., így a mintában szereplő Kft.-s többség nem okoz jelentősebb torzulást az eredmények szempontjából.

Az Európai Unió szabályai szerint a vállalkozásokat a foglalkoztatott létszám, az árbevétel és a mérlegfőösszeg alapján lehet besorolni méretkategóriákba. Ugyanezt a metodikát követve a felmérés során választ kerestem arra a kérdésre is, hogy milyen a vállalkozások alkalmazottak szerinti megoszlása. Ezzel a kérdéssel is azt igyekeztem meghatározni, hogy a fenti mutatók alapján milyen méretű vállalkozások vettek részt a kérdőíves felmérésben. 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, mert bár a sokaság fele a mikrovállalkozások közül került ki, mégis döntő mértékű eltolódás a mikrocégek irányába. A legkisebb arányban azok a cégek szerepeltek a mintában, amelyek 250 főnél több foglalkoztatottal, vagy egyáltalán nem rendelkeztek foglalkoztatottakkal.

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 fogalmaztam meg, hogy a KKV szektor mellett olyan cégek is vegyenek részt a felmérésben, amelyek a nagyvállalati kategóriában szerepelnek. A felmérésben résztvevő cégek közel 10%-a 250 főnél több embert foglalkoztat, tehát az alkalmazottak száma szerint biztosan találhatunk nagyvállalatokat is a mintában. Ugyanakkor emellett meg kell tekinteni 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 iparáguknak, így olyan cégeket is sikerült elérni, amelyek komolyabb üzleti tapasztalattal rendelkeznek.

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 egyetlen választ adták. 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.



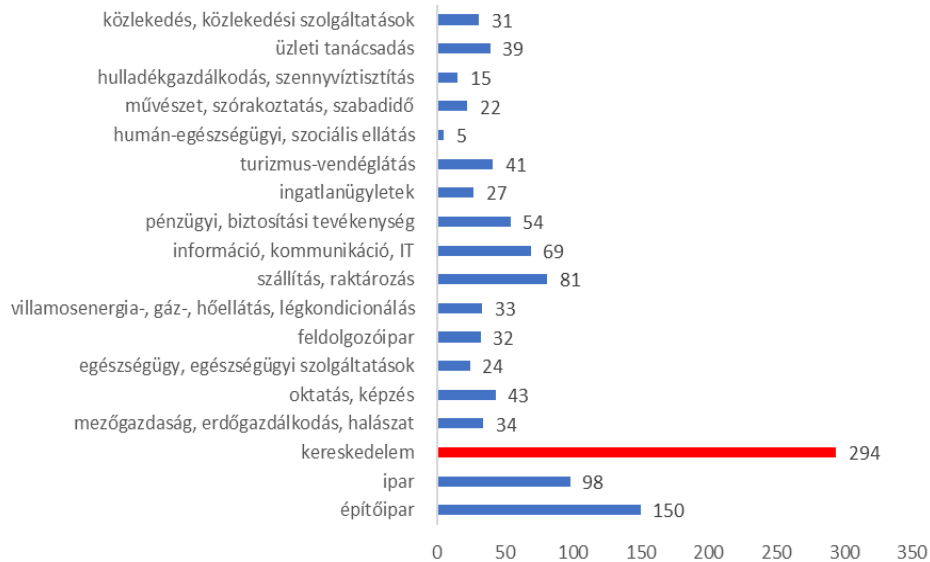
2. ábra

A felmérésben résztvevő vállalkozások megoszlása tevékenységük helye szerint

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

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, 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. Összegzésként megállapítható, hogy főleg az építőiparban és a kereskedelemben érdekelt a legtöbb kérdőívet kitöltő vállalkozás. A felmérésben összesen 1.050 hazai mikro-, kis-, közepes és nagyvállalat vett részt. A kérdőívek kitöltésére a legfelső szintű vezetőket kértem meg, és a vállalkozások döntő többségénél valóban a vezérigazgató, vagy az ügyvezető igazgató töltötte ki a kérdőívet. Minderre azért volt szükség, hogy a legfőbb döntéshozóktól kaphassak elsőkézből információt arra vonatkozóan, hogy a vállalkozás mit valósít meg konkrétan annak érdekében, hogy fokozni tudja a versenyképesség elősegítését. A kérdőív kérdései leginkább azokra a területekre kérdeztek rá, amelyek a fenti szófelhő diagramban is megjelennek, és amelyek leginkább összefüggésbe hozhatók a szervezeti versenyképesség alakulásával. A következőkben a kérdőív néhány kérdése kerül bemutatásra és elemzésre.

Milyen ágazat(ok)ban van jelen a szervezet a tevékenységével?



3. ábra

A felmérésben résztvevő vállalkozások megoszlása tevékenységi körük alapján

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

4 Kutatási eredmények bemutatása

A Szervezetek Versenyképességének Alapjai c. kutatás során számos olyan kérdés került megfogalmazásra a vállalkozások számára, amelyek a versenyképességük erősítésével hozhatók kapcsolatba. A fenti definíciókból egyértelműen látható volt, hogy az innováció, a környezeti változások figyelemmel kísérése, a külkereskedelem vagy éppen az együttműködések sokat elárulnak a cégek versenyképességéről. A kérdőív kérdései közül azok kerülnek most bemutatásra, amelyek a legközvetlenebb formában hozhatók kapcsolatba a szervezeti versenyképességgel, és ezekből tehetünk utalásokat a vállalkozások versenyképességének erősödésére, vagy gyengülésére.

A kérdőív a vállalkozói karakterisztikák (méret, foglalkoztatotti létszám stb.) mellett több olyan kérdést is megfogalmazott, amellyel megítélhetővé válik az a törekvés, amellyel a vállalkozások jellemezhetők a versenyképesség erősítését illetően. Ezek a kérdések többnyire értékelőskálák segítségével vizsgálták az egyes tényezőket abból a szempontból, hogy mennyire jellemző egy-egy állítás az

adott cég működésére vagy szervezeti magatartására. A kérdéseket egytől négyig terjedő skálán lehetett értékelni, ahol az egyes a legkevésbé jellemző, míg a négyes a leginkább jellemző értéket jelentette. A következőkben néhány versenyképességgel összefüggő eredmény bemutatására kerül sor.

A vállalkozások vezetőinek lehetőségük volt arra, hogy értékeljék az elmúlt évük teljesítményét a vállalkozói profit és a versenyképesség vonatkozásában. Ha a versenyképességét szeretnék mérni, nagyon sokszor az eredménycentrikus vizsgálatok kerülnek középpontba. A vállalkozói tevékenység eredményességét több szempontból is lehet mérni, de talán legkézenfekvőbb formáját a profitszint változása szolgáltatja. A cégek elmúlt öt évi eredményeit és versenyképességének változását jól tükrözi, hogy milyen mértékben sikerült javítani az üzleti nyereséget, amely csak úgy lehetséges, ha a vállalkozás valamely szinten a piaci versenyképességét is erősíteni tudta. Ebből a szempontból elmondható, hogy a mintában szereplő cégek csupán fele tudta növelni a profitját az elmúlt öt évben valamilyen szinten, amely arról tanuskodik, hogy a szervezetek egy részének még bőven lenne tennivalója annak érdekében, hogy magasabb profitot és ennek feltételeként versenyképesebb működést érjen el.

| | |
|------------------------------|---------------|
| jelentősen csökkent | 4.8 % |
| inkább csökkent | 15.2 % |
| nem változott | 24.4 % |
| inkább növekedett | 41.3 % |
| jelentősen növekedett | 11.3 % |
| nem tudom megítélni | 3.1 % |

1. táblázat

Hogyan változott a vállalkozói nyereség az elmúlt öt évben?

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

A cégvezetőknek arra a kérdésre is válaszolniuk kellett, hogy milyenek ítélik meg a vállalkozás általános versenyképességét. A válaszadók hasonlóan az előző kérdéshez, nagyjából ugyanolyan arányban jelezték a versenyképesség részleges vagy teljes mértékű erősödését. Mindez egyértelműen azt mutatja, hogy maguk a vállalkozások vezetői sem elégedettek maradéktalanul a versenyképességük javulásával, hiszen a mintában szereplő cégek alig 50%-a szerint erősödött a versenyképesség. Ez abból a szempontból jelent problémát, hogy a versenyképesség mindig a cég jövőjét, jövőbeni eredményeit fogja meghatározni. Ha ma nem elég versenyképes egy vállalat, annak igazi következményei holnap fognak jelentkezni, hiszen a versenyképesség mindig annak a fokmérője, hogy milyen mértékben tud megfelelni egy-egy vállalkozások a jelenlegi, vagy a jövőbeni elvárásoknak és környezeti változásoknak. A 2. táblázat kiválóan szemlélteti a cégvezetők azon véleményét, mely szerint több vállalkozásnak

alacsonyabb szinten jellemezhető a szervezeti versenyképessége, és ezen a jövőben mindenképpen erősíteni szükséges az újabb üzleti sikerek elérése érdekében.

| | |
|------------------------------|---------------|
| jelentősen csökkent | 1.3 % |
| inkább csökkent | 9.6 % |
| nem változott | 37.1 % |
| inkább növekedett | 39.4 % |
| jelentősen növekedett | 8.3 % |
| nem tudom megítélni | 4.4 % |

2. táblázat

Hogyan változott az általános versenyképesség az elmúlt öt évben?

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

A fenti definíciók közül több esetben láthattuk, hogy a szervezeti versenyképességet összefüggésbe hozzák az innovációval, vagy az új dolgok megalkotásával. A kérdőív rákérdezett arra is, hogy mennyire jellemző a vállalkozásokra az új dolgok megalkotása, és a folyamatos innovációra való törekvés. Nem meglepő módon ezúttal is a megkeresett cégek 50%-a szerint volt erősödés az innovációban, tehát ezek a vállalkozások több figyelmet fordítottak az innovációs folyamatokra. A fenti táblázatokból éppen az derül ki, hogy pont ugyanilyen arányban lettek versenyképesebbek és jövedelmezőbbek a cégek, amelyre a korrelációs vizsgálat még inkább ráerősít. Azok a vállalkozások, amelyek képesek voltak az innovációs teljesítményt fokozni, nagyobb arányban számoltak be a versenyképesség és a profittermelő képesség javulásáról.

| | |
|----------------------------------|---------------|
| egyáltalán nem jellemző | 11,10% |
| inkább nem jellemző | 31,90% |
| inkább jellemző | 36,20% |
| teljes mértékben jellemző | 15,20% |
| nem tudom megítélni | 5,60% |

3. táblázat

Jellemző-e az innovációs teljesítmény fokozatos növekedése, a rendszeres innovációs tevékenység?

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

Az innovációs teljesítmény mellett nagy hangsúlyt kell fektetni a cégek K+F tevékenységére is. A kutatás-fejlesztés alapvetően szétválasztandó az innovációtól, hiszen annak eredménye nem biztos hogy konkrétan megvalósult piaci termék lesz. A felmérésben résztvevő cégek vezetőinek értékelnie kellett a

cég K+F tevékenységét is. Miközben a tudásalapú és egyben legversenyképesebb gazdaságok jelentős súlypontot helyeztek a K+F támogatására és elősegítésére, addig ugyanez a szemlélet itthon csak korlátozott mértékben említhető meg. Ez a korlátosság jól megfigyelhető a mintában szereplő vállalkozások kapcsán is, hiszen csak harmaduknál volt megfigyelhető a K+F tevékenység intenzívebbé válása. A többi vállalkozás elsősorban nem ebben az eszközben látja a versenyképesség erősítésének kulcsát, így ők nem is helyezik prioritásba a K+F-be történő investíciót.

| | |
|----------------------------------|---------------|
| egyáltalán nem jellemző | 23.3 % |
| inkább nem jellemző | 35.5 % |
| inkább jellemző | 23.5 % |
| teljes mértékben jellemző | 12.7 % |
| nem tudom megítélni | 5 % |

4. táblázat

Jellemző-e a K+F tevékenység fokozása?

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

Mindezt megerősíti az a tény is, hogy a megkeresett cégek 43%-a nem sokat költ ilyen jellegű célokra. Emellett 17%-uk nem is nyilatkozott ezzel kapcsolatban, mondván, hogy nem tudják pontosan megítélni annak értékét. Ez utóbbi inkább arra utal, hogy ezek a cégek sem fordítanak kutatás-fejlesztésre. Ha egy vállalat ugyanis jelentősebb összeget investál a fejlesztésekbe, akkor arról pontosabb nyilvántartása, információja lehet, amellyel mérni is tudja a fejlesztések hatékonyságát és az ilyen célú befektetései megtérülését.

| | |
|------------------------|---------------|
| nincsenek K+F kiadások | 18.1 % |
| 3%-nál kevesebbet | 25.2 % |
| 3-5% | 19.2 % |
| 6-10% | 10.8 % |
| 10%-nál többet | 9.3 % |
| nem tudom megítélni | 17.4 % |

5. táblázat

Az árbevétel hány százalékot fordítják K+F-re, vagy más fejlesztésekre?

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

A versenyképességre való törekvés jól kifejeződik olyan dolgokban is, hogy mennyire fordítanak figyelmet a folyamatok rendszeres fejlesztésére. Manapság, amikor minden gyorsan és hirtelen változik meg az üzleti környezetben, rendkívül

fontos kérdés, hogy egy vállalkozás milyen gyorsan tud reagálni a változásokra. A gyors reagálás pedig azt követeli meg, hogy a szervezet egyes folyamatait időről-időre megváltoztassuk, tökéletesítsük a jobb szervezeti válaszreakciók érdekében. A szervezeti folyamatokban rendszeressé kell tenni a fejlesztéseket, amelyek nem mindig jelentenek radikális változtatásokat, sokszor csak apró finomításokra, finomhangolásra van szükség. A cél mindig az, hogy maximálisan meg tudjunk felelni a megváltozott körülményeknek, amelyek sajnos egyre gyakrabban következnek be a vállalkozások működésében. Ebből a szempontból a szervezeti folyamatok rendszeres fejlesztése folyton napirendi pont lehet egy vállalkozás életében. A 6. táblázat éppúgy 50%-ról beszél, mint a korábban bemutatottak esetében. Ekkora a minta azon aránya, amely szerint a folyamatok valamely mértékű fejlesztése felfedezhető kisebb vagy nagyobb mértékben. A többi vállalkozás valamely más eszközzel próbál sikeres lenni a piacokon.

| | |
|----------------------------------|---------------|
| egyáltalán nem jellemző | 13.1 % |
| inkább nem jellemző | 32.6 % |
| inkább jellemző | 37.1 % |
| teljes mértékben jellemző | 14.6 % |
| nem tudom megítélni | 2.6 % |

6. táblázat

Milyen mértékben jellemző a folyamatok (radikális vagy kisebb) fejlesztése, változtatása?

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

A mintában szereplő vállalkozások döntő többsége azonban egyetért valamiben. A legtöbb vállalkozás igyekezett kiemelni, hogy megpróbálnak megtenni mindent annak érdekében, hogy vevőik elégedettek legyenek. Folyamatosan próbálnak vevői visszajelzéseket gyűjteni, a vevői igényeket követni és annak megfelelően kidolgozni azt a termék és szolgáltatás palettát, amely segítségével fenn tudják tartani piaci pozíciójukat. Azonban a pozíció fenntartásának eszközében már nincs annyira egyetértés. A fentiekből látható, hogy az innováció és a K+F csak a minta 50%-ánál tekinthető versenyképességi eszköznek. A többi cég inkább a stratégia tervezésben, a vevőknek nyújtott plusz szolgáltatásokban, a jó marketingben és az ezekhez kapcsolódó eszközökben hisz. Nyilván ezek is rendkívül fontosak a vevő megtartásához, de ha igazán versenyképes céget szeretnénk, ennél többet kell tenni.

A versenyelőny önmagában véve nem egy pozíció a piacon. A versenyelőny tulajdonképpen képességek összessége, amelyekkel a fogyasztói igények magasabb szinten elégíthetők ki. A versenyképesség végső soron azt jelenti, hogy rendelkezünk olyan képességekkel, amelyek ezt a lehetőséget biztosítani tudják, vagyis azt, hogy a cég képes az igények sokkal magasabb szintű kielégítésére.

Ehhez viszont éppen hogy olyan képességekre van szükség, amelyek megkülönböztetik a vállalkozást a versenytársaihoz képest, és valóban minőségileg jobb termék vagy szolgáltatás megalkotását eredményezik. Azok a cégek tekinthetők igazán versenyképesnek, amelyek leginkább fel tudják mutatni a megkülönböztető kompetencia meglétét. A verseny pont ettől jelent nagy kihívást a vállalkozásoknak. Azok tudnak igazán előnybe kerülni, akik minél gyorsabban és gyakrabban tudnak megkülönböztető kompetenciát kialakítani. Mindez a megkeresett cégek kevesebb mint harmadára volt csak jellemző.

| | |
|----------------------------------|---------------|
| egyáltalán nem jellemző | 3 % |
| inkább nem jellemző | 14.3 % |
| inkább jellemző | 46.3 % |
| teljes mértékben jellemző | 27.1 % |
| nem tudom megítélni | 9.3 % |

7. táblázat

Milyen mértékben jellemző, hogy divergenciát tud teremteni a versenytársakhoz képest?

Van-e megkülönböztető kompetencia?

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

Ha abból indulunk ki, hogy többen a versenyképességet az exportképességgel azonosítják, akkor azt is vizsgálunk kell, hogy hány cégnek vannak külföldi piaci. Porter szerint az igazán versenyképes iparágak nagy számban tartalmaznak olyan cégeket, amelyek exportra is képesek termelni. Mindez azt is jelentheti, hogy ezek otthon erősebbnek tekinthető pozícióval rendelkeznek, a külföldi piacok számára is megfelelő minőségben állítanak elő termékeket, és képesek is arra, hogy elérjenek külföldi piacokat. Tipikusan nem az a cég fog exportra is termelni, amely kevésbé versenyképes. A felmérésben résztvevő vállalkozások mindössze 35%-a rendelkezik külföldi piacokkal, míg kétharmaduk csak a belső piacra fókuszál. Ha abból indulunk ki, hogy a mintában szereplő cégek között bőven akad nagyobb vállalkozás is, akkor ez az arány alacsonynak tekinthető. Egy KKV esetében sem irreális elvárás, hogy nemzetközi kapcsolatokkal és érdekeltséggel rendelkezzen, így itt a szervezeti méret kevésbé lehet magyarázat az alacsonyabb külkereskedelmi intenzitásra.

A felmérésben résztvevő cégek többségénél azonban voltak bizonyos javulások is. A vállalkozások döntő többsége arról számolt be, hogy a cég sikeresebb lett a környezetelemzésben, jobban tud kockázatot kezelni, óvatosabb stratégiát folytatnak, és igyekeznek a környezeti változásokat valóban jól megfigyelni. Ebben a vállalkozások döntő többsége egyetértett. Mindez azt eredményezi, hogy a cégek sokkal megfontoltabbak és racionálisabbak próbálnak lenni az üzleti döntések meghozatalakor, de ez még önmagában nem jelenti a versenyképesség hosszú távú erősödését. Nemcsak a felelősségtudatot és biztonságot kellene

erősíteni a vállalkozásoknál, hanem szükség lenne olyan célirányos befektetésekre is, amelyek érezhető módon pozitív változást idéznek elő a szervezet külső vagy belső környezetében.

A cégvezetők elmondása szerint jelentős sikereket értek el a vállalkozások abban, hogy a vevői elégedettséget fokozni tudják. Mindezt úgy sikerült megtenni, hogy igyekeznek jól feltérképezni a vevői elvárásokat, és megpróbálnak egyre több kapcsolódó szolgáltatást biztosítani. Ez azonban még nem azonos az innovációra és tudásra építő vállalkozással. A fogyasztói igény teljesítése mellett az igazán versenyképes vállalat többre törekszik. Élményt, érzéseket, értéket szeretne teremteni, amely nemcsak azt eredményezi, hogy a vevő elégedett lesz, hanem még annál is többet szeretne elérni. A versenyképesség abban is kifejezhető, hogy mennyire sikerült értéket teremteni a fogyasztóink számára. A felmérésben résztvevő cégek 57%-a erősítette meg azt, hogy a fogyasztói igényeket egyre magasabb szinten tudják kielégíteni. Ezek a cégek könnyebben kerülhetnek versenyelőny pozícióba, mint versenytársaik. Ugyanakkor az lenne az igazán szerencsés, ha ebben a csoportban még nagyobb arányú vállalkozói létszámot találhatnánk.

| | |
|----------------------------------|---------------|
| egyáltalán nem jellemző | 1,70% |
| inkább nem jellemző | 4,80% |
| inkább jellemző | 33,70% |
| teljes mértékben jellemző | 57,70% |
| nem tudom megítélni | 2,10% |

8. táblázat

Milyen mértékben jellemző a vevői érték és elégedettség fokozása?

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

A versenyképesség erősítésére való törekvés abban is megmutatkozik, hogy mennyire sikerül gyorsan felismerni a leginkább fejlesztendő területeket. Sok vállalkozásnál még az sem egyértelműen tiszta, hogy milyen területeken kell fejlesztéseket eszközölni, mert a stratégiájuknak nincs igazán fókuszpontja. Egy innovációra építő vállalkozás stratégiai fókuszpontja az innováció. Egy marketingstratégiai koncepcióval rendelkező cég esetében ugyanez a fogyasztói magatartás és a piaci folyamatok változása. Egyszóval minden vállalkozás működésének és stratégiai gondolkodásának kell hogy legyen fókuszpontja. A felmérésben résztvevő cégek csupán 24%-a említette meg azt, hogy teljes mértékben sikeresek a fejlesztendő területek és problémák felismerésében. A többi vállalkozásra ez nem, vagy csak kisebb mértékben jellemző. Egy közhelyesnek tekinthető kifejezés szerint AMIT MA NEM FEKTETSZ BE, AZ A JÖVŐBEN HIÁNYOZNI FOG. A szükséges befektetések hiánya nem a mai állapotot fogja kedvezőtlenül érinteni, hanem a jövőbeni profitszintet fogja veszélyeztetni.

Hosszú távon pedig a profit csökkenése könnyen működési zavarokat eredményezhet, vagy a vállalkozás fennmaradását is veszélyeztetheti. Ma több investálásra lenne szüksége a vállalkozásoknak sok tekintetben.

Minden vállalkozás rendelkezik üzleti modellel. Az üzleti modell a szervezetek értékteremtési módját írják le. Egyes cégeknél ez jól definiált, jól megszervezett és felépített modellt jelent, míg máshol spontán kialakított, rutinszerűen működő szervezeti jellemzőként írható le. Az üzleti modell tökéletesítése nagy mértékben felelős azért, hogy mennyire sikerült a vevőinknek magas értéket teremteni. A tudatosság és az értékteremtő folyamatok megszervezése a megkeresett cégek alig több, mint 20%-ára volt csak jellemző. A többi vállalkozásnál az értékteremtő folyamatok más mechanizmus szerint rendeződnek, vagy ahogy korábban is említésre került, szinte rutinszerűen alakulnak ki a működés során.

| | |
|----------------------------------|---------------|
| egyáltalán nem jellemző | 1.4 % |
| inkább nem jellemző | 13 % |
| inkább jellemző | 54.5 % |
| teljes mértékben jellemző | 20.9 % |
| nem tudom megítélni | 10.1 % |

9. táblázat

Milyen mértékben jellemző a hatékony üzleti modell megléte a vállalkozásnál?

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

A versenyképes működés eredménye, vagy a versenyképesség hiánya nemcsak a profitban fejezhető ki, hanem egyéb mutatókkal is értékelhető. A szervezeti célok teljesülése jól kifejezi, hogy egy-egy vállalkozás mennyire is tekinthető sikeresnek abban a tevékenységben, amelyet végez. A felmérésben résztvevő cégek döntő többsége nem erősítette meg azt a tényt, hogy egyértelműen sikeresek lennének a szervezeti célok teljesítésében. Több vállalkozás az őket körülvevő üzleti környezetet hibáztatja, de ez nem mindig csak az üzleti környezet függvénye. Való igaz, hogy a hazai üzleti környezetben vannak bizonyos problémák, amelyek akadályozhatják a vállalkozások működését, de hiba lenne csupán mindent erre fogni. A jelenlegi üzleti környezet állapota mellett is vannak olyan vállalkozások, amelyek tudnak versenyképesek és sikeresek lenni, pedig számukra sem sokkal könnyebb az az üzleti környezet, amelyben egyébként működnek. A felmérésben résztvevő cégek - döntő többségben - a külső környezeti változásokat jelölik meg elsődleges alakító tényezőként, bár a belső adottságok szerepére is többen felhívják a figyelmet a szervezeti versenyképesség változásával összefüggésben. A mintában mindössze 24% körül van azon vállalkozások aránya, amelyek a legsikeresebbnek tekinthetők a szervezeti célok teljesítése szempontjából. Ez újfent szoros összefüggést mutathat a szervezeti versenyképesség állapotával.

| | |
|----------------------------------|---------------|
| egyáltalán nem jellemző | 2.1 % |
| inkább nem jellemző | 11.6 % |
| inkább jellemző | 55.9 % |
| teljes mértékben jellemző | 24.7 % |
| nem tudom megítélni | 5.7 % |

10. táblázat

Milyen mértékben jellemző a szervezeti célok hatékony megvalósítása?

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

A versenyképesség egyes megközelítések szerint azt is jelenti, hogy a gazdasági szereplők milyen mértékben tudtak kapcsolatokat kiépíteni egymással, amelyek elősegíthetik az együttműködő felek céljainak teljesülését. A mintában szereplő vállalkozások döntő többsége megerősítette, hogy javultak a kapcsolataik, és képesek is egyre több gazdaságélénkítő együttműködést kialakítani. Leginkább a belföldi partnerkapcsolatok számát sikerült bővíteni, míg a külföldi kapcsolatokat csak kisebb százalékban emelték ki a válaszadók.

5 Következtetések, javaslatok

A Szervezetek Versenyképességének Alapjai című kutatás több szempontból is vizsgálni kívánta a szervezetek működésének meghatározó faktorait. E tanulmány összefüggést kívánt találni a szervezeti versenyképesség definíciói és a felmérésben résztvevő vállalkozások jellemzői között.

A tanulmány első részében kiemelésre kerültek olyan definíciók, amelyek képesek meghatározni a versenyképesség tényleges jelentését és azonosítják azokat a lehetséges eszközöket, amelyekkel valóban lehet azt erősíteni. Ennek során a versenyképesség erősítéséhez ki lehet emelni az innovációt, a folyamatos fejlesztéseket és megújulást, a nemzetközi tevékenységet, az együttműködések, a stratégiai tervezés fontosságát, a minőségre való törekvést, a megkülönböztető képességek megalkotását, a folyamatos tanulást. Ezeken túl további versenyképesség erősítő elemeket is meg lehet határozni, de a fenti definíciók leginkább ezeket a tényezőket emelték ki.

A Szervezetek Versenyképességének alapjai című kutatásban 1.050 vállalkozás válaszolta meg azokat a kérdéseket, amelyeket a versenyképességgel összefüggésben fogalmaztam meg számukra. A fenti ismérvek ezáltal jól elemezhetők az egyes cégeknél, és megválaszolhatjuk azt a kérdést is, hogy melyek a hazai vállalkozások versenyképességének erősítő eszközei napjainkban. Az eredményeket az alábbi táblázat foglalja össze.

| A versenyképesség erősítésének eszköze | Milyen mértékben jellemző a mintában szereplő cégek többségére? |
|---|--|
| innováció | a cégek felére jellemző |
| K+F | a cégek harmadára jellemző |
| folyamatos fejlesztések | a cégek felére jellemző |
| megkülönböztető kompetencia megléte (versenyelőny) | a cégek alig egyharmadára jellemző teljes mértékben |
| vevői elégedettség, minőség | a cégek 90%-ára jellemző |
| hatékony üzleti modell | a cégek 20%-ára jellemző teljes mértékben |
| stratégiai szemlélet, környezetelemzés | a cégek döntő többségénél jellemző |
| exportpiacok | a cégek 35%-ának van |
| együttműködések | a cégek többségénél javult |
| szervezeti célok megvalósítása | a cégek negyedére jellemző teljes mértékben |

11. táblázat

Az eredmények összefoglalása

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

A fenti táblázatból egyértelműen kivehető, hogy milyen eszközök segítenek ma többségében a vállalkozások versenyképesebbé válásához. Kevesebben versenyeznek innovációval, magas hozzáadott értékkel. A cégek többsége egyértelműen épít a stratégiai tervezésre, jobban odafigyelnek vevőikre és a környezetben bekövetkezett változásokra is. Mindez nem is meglepő, hiszen a 2008-as gazdasági válság sokkal óvatosabb szemléletet alakított ki minden gazdasági szereplőnél. A hazai vállalkozások eredményei jól tükrözik, hogy még mindig nem mozdultunk el eléggé az innováció, vagy tudásalapú gazdaság irányába. Nagyon fontos lenne, hogy egyre több olyan vállalkozása legyen a magyar gazdaságnak, amelyek tudatosan hoznak létre megkülönböztető kompetenciákat, amelyek aztán a későbbi versenyelőnyük forrása is lesz egyben. A folyamatos fejlesztések és finomhangolások ezek mellett ugyanolyan jelentőséget kell hogy kapjanak. A szervezeti működést és az egyes folyamatokat rendszeresen csiszolni, tökéletesíteni kell. A folyamatosan jobb eredményekre való törekvés megköveteli, hogy minden áldott nap a működési hatékonyság és az eredményesség javításán dolgozzunk. Ki kell alakítani egy olyan szervezeti kultúrát és rutint, amely rendszeresen a jobbítás lehetőség keresi a működés szinte minden területén. Sohasem lehetünk elégedettek a jelenlegi helyzettel és mindig

találhatunk olyan területet, ahol – ha csak egy kicsit is – de fejleszteni tudunk. Ez a gondolkodásmód a hosszú távú sikerek egyik tartós pillére. A hazai cégek versenyképességét jól kifejezi az innovációs teljesítménye, az exportpiaci jelenlétük vagy a folyamatos fejlesztések megvalósítása. Ha ezeken a területeken is jelentősebb előrelépést érnének el a vállalkozások, az minden bizonnyal azt jelentené, hogy jelentősen javult a versenyképességük is. Az üzleti környezet megfelelő alakítása mellett ehhez azonban arra is szükség van, hogy a vállalkozások maguk is megtegyék a megfelelő lépéseket. A versenyképesség a fentiekén túl igényli a megfelelő vezetést, valamint a változásokat elősegítő szervezeti kultúrát is. Jól látható módon a belső és a külső tényezők együttesen határozzák meg a versenyképességet, így a jövőben szükséges lesz olyan definíciók és mérési módszerek megalkotására, amelyek mindezen tényezőket egyidejűleg tudják majd figyelembe venni. A tanulmány zárásaként megállapítható, hogy valóban kisebb arányban vannak a versenyképesnek tekinthető vállalkozások a mintában, és ez meg is mutatkozik az innovatív vállalkozások arányánál, a K+F-re fordító cégeknél, vagy éppen az exportpiacokkal rendelkező vállalkozások számánál. A versenyképességük erősítése érdekében további célzott befektetésekre és kezdeményezésekre lesz szükség a jövőben.

Felhasznált irodalmak listája

- [1] Chikán, A. (2006): A vállalati versenyképesség mérése. Egy versenyképességi index és alkalmazása. Pénzügyi Szemle. 51. évfolyam 1. szám. p. 42-56.
- [2] Csath, M. (2010): A versenyképesség puha tényezői. Valóság 2010/3.
- [3] Csath, M. (2010): Versenyképesség-menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest
- [4] Freebairn, J. (1986): Implications of wages and industril policies on competitiveness of agricultural export industries. AAESPF. Canberra
- [5] Lengyel, I. (2003): Verseny és területi fejlődés. JATE PReSS. Szeged
- [6] Módos, Gy. (2004): A versenyképesség összetevői és mérési módszerei a hús-termékpályán. Agroinform Kiadó. Budapest
- [7] Porter, M. E. (1990): The competitive advantage of nations. Harvard Business School. p. 543.
- [8] Porter, M. E. (1993): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó. Budapest

A szervezeti kultúra és a méltányos eljárás hatása a szervezetek versenyképességére, illetve a csoportteljesítményre

Dr. Varga János

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Gazdaság- és
Társadalomtudomány Intézet, egyetemi adjunktus
varga.janos@kgk.uni-obuda.hu

Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Gazdaság- és
Társadalomtudomány Intézet, egyetemi docens
kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu



AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK
TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT

Absztrakt: A szervezeti versenyképesség erősítése napjainkban az egyik legnehezebb feladatnak tekinthető. Talán több is ez, mint pusztán feladat, hiszen a versenyképesség összetettségét megragadva egyértelművé válhat mindenki számára, hogy ez nem pusztán az erőforrásokkal való hatékony gazdálkodást, vagy a szükséges pénzeszközök rendelkezésére bocsátását jelenti. A szervezeti teljesítmény növeléséhez minden eddiginél fontosabb erőforrássá, vagy még inkább értékévé vált az emberi tényező, amelyet legalább olyan eredményesen kell menedzselni, mint bármilyen más erőforrást, folyamatot, vagy szervezeti tényezőt. A XXI. század legsikeresebb vállalatai emberközpontú filozófiával jellemezhetők, amelyhez igen speciális, humán tőke központú szervezeti kultúra is társul. A versenyképes vállalkozás minden lehetséges eszközzel arra törekszik, hogy emberei képességeit, tudását és kreativitását a maximális mértékben szervezeti tőkévé tudja alakítani, de ehhez mindenképp azokat a feltételeket kell megteremteni, amelyben a munkatársaink képesek és készek lesznek egyéni tőkéjüket a szervezet számára rendelkezésre bocsátani. Napjaink menedzserei és vezetői számára az a kulcskérdés, hogy hogyan tudnak olyan szervezeti kultúrát kialakítani, amely képes lehet a szervezeti versenyképesség erősödését, valamint a változások menedzselését elősegíteni. E fontos feladat egy igen kis részével foglalkozik a tanulmány, amely elméleti és leíró formában próbálja megvilágítani a támogató szervezeti kultúra szervezeti versenyképességre gyakorolt hatását.

Kulcsszavak: versenyképesség, szervezeti kultúra, munkaszervezés

1 A vállalkozások, mint rendszerek

A társadalomtudományokban több olyan területet is találhatunk, amelyekre mind a mai napig nem sikerült egységes definíciót meghatározni. Ilyennek tekinthetjük például a versenyképességet, az innovációt, vagy a projekteket is, amelyek megfogalmazását illetően még nem sikerült teljes mértékben konszenzusra jutni. Erre legkiválóbb példát az innováció szolgáltatja a maga több száz ismert definíciójával, de jelentős különbségek vannak az egyes versenyképességi meghatározások és iskolák között is. Mindezek ellenére e fogalmak mégis rendelkeznek egy közös jellemzővel, ami egyben meg is magyarázza a definíciós különbségek okát. Talán ezeket tekinthetjük a legösszetettebb, és legnehezebben megfogható dolgoknak, ha például a vállalkozások működését, vagy a menedzsment folyamatait elemezzük.

A vállalkozás definiálására épp úgy nem találunk egységes meghatározást, mint ahogy az a fentiek esetében is elmondható volt. A 'vállalkozás fogalma' kifejezésre a Google keresőmotor közel 210.000 találatot dob ki¹, amelyek között bőven találunk publikációkat, szakmai anyagokat, és nem utolsósorban könyvajánlókat is. A témában egyik legismertebb hazai szerző szerint a vállalkozás több dolgot is jelent egyidejűleg. Egyszerre definiálhatjuk folyamatként a felismert üzleti lehetőség kihasználására, esetenként mások erőforrásainak mozgósításával. Vecsenyi azonban kiemeli, hogy vállalkozás nem csupán maga a szervezet, hanem a megfelelő vállalkozó ember is, aki sikerorientált, kockázatot vállal, felismeri a lehetőséget, értéket teremt, és mindehhez létrehoz egy szervezeti keretet, amelyet aztán működtet és alakít is (Vecsenyi, 2011).

A vállalkozásnak léteznek egyszerűbb meghatározásai is. Az egyik legegyszerűbb megközelítés szerint a vállalkozás valamely cél érdekében kifejtett tevékenység és cselekvés összessége, amelynek jól körülírható határai vannak, így meghatározott keretek között működik.

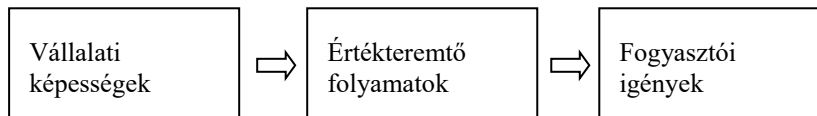
A vállalkozás a közgazdaságtudományok számára a gazdaság fontos entitása, vagyis olyan szereplője, amely jelentős szerepet játszik a gazdasági növekedésben, a gazdaság hajtómotorja is lehet, hiszen előállítja a szükségletek kielégítését szolgáló javakat és szolgáltatásokat. A vállalkozások ebben a felfogásban a gazdaság nélkülözhetetlen szereplői, a négysektoros makrogazdasági modell egyik alappilléreit jelentik.

A vállalkozás, mint szó francia eredetű (entrepreneur), amely azt jelenti, hogy kapcsolatot teremteni, vagy közvetíteni. E meghatározás szerint a vállalkozások igen fontos kapcsolatban állnak a gazdaság többi pillérével (állam, háztartások,

¹ magyar nyelven történő keresés eredményeként

külföld), miközben értékteremtő tevékenységük révén érik el az egyéni érdekek megvalósulását. Peter Drucker is az értékteremtést helyezi előtérbe akkor, amikor a vállalkozást, mint definíciót igyekszik meghatározni. Véleménye szerint a vállalkozás olyan gazdasági szereplő, amely maximálisan igyekszik kihasználni a lehetőségeit (Drucker, 2000). Ehhez kapcsolódóan egy másik jelentős, innovációval foglalkozó szakember, Joseph Schumpeter kiemeli, hogy a vállalkozás újszerűen kombinálja a piac elemeit, vagy a termelési tényezőket, ezáltal képes valami újat csinálni, újat teremteni (Schumpeter, 1980).

A vállalkozások legismertebb definíciói az értékteremtő-, vagy a transzformációs folyamathoz kapcsolódnak. Előbbit az első ábra, utóbbit a második ábra szemlélteti grafikusán. A vállalkozás értékteremtő szemléletű definíciója a stratégiai menedzsment három alapvető kérdésére kíván választ adni. A Mit? Hogyan? Kinek? kérdések megválaszolásával választ találunk arra is, hogy mit is tekinthetünk igazán vállalkozásnak. Ebben a megközelítésben a vállalkozás olyan vállalati képességek összessége, amelyeket értékteremtő folyamatokban tudunk hasznosítani annak érdekében, hogy minél magasabb szinten elégítsük ki a fogyasztói igényeket a korábbihoz képest (ez ugyebár a versenyelőny fogalma is egyben). Minden vállalkozás a profit növelésében érdekelt, és ennek legkiválóbb módját a folyamatos versenyelőny biztosítása szolgáltatja.



1. ábra

A vállalkozás, mint értékteremtő folyamat

Egy másik ismert megközelítés szerint a vállalkozás speciális transzformációs folyamat, amely során úgy hangolják össze a szervezet anyagi és emberi erőforrásait, hogy az képes legyen az inputokból a gazdaság számára hasznos outputokat előállítására. A vállalkozás ilyen formában felfogható úgy is, mint értékteremtés, és transzformálás gyakorlatilag a semmiből.



2. ábra

A vállalkozás, mint transzformációs folyamat

Egy modernebb és egyben emberközpontúbb megközelítés szerint a vállalkozás ma már nem más, mint emberek hatékony koalíciója. Közös munkavégzés és hatékony együttműködés emberek között, akiknek meghatározott céljai és érdekeik vannak, de utóbbiak semmiképpen sem állhatnak szemben a szervezet céljaival. Az eddig bemutatott fogalmak rövid bizonyítékként szolgálnak arra, hogy valóban különbözőképpen, és más-más lényegi elemet megfogva lehet csak értelmezni a vállalkozások definícióját. A XXI. századi modern megközelítést megragadva és a rendszerelmélet alapelveit kiemelve azonban kijelenthető, hogy a vállalkozás egy, a gazdaságban működő speciális rendszer, amelynek rendszerhatárai jól körülírhatók, és amelyben az általános rendszerelmélet alapelvei igen jól érvényesülnek. Ha magát a gazdaságot is rendszernek tekinthetjük, akkor a vállalkozás lényegében rendszer a rendszerben, hiszen minden vállalkozás elemekből épül fel, így egyedi rendszert alkot, amely része egy sokkal tágabb értelmű, de szintén rendszerként működő környezetnek, vagyis a gazdasági-társadalmi környezetnek.

A rendszer fogalmát a következőképpen lehet meghatározni: a együvé tartozó és valamilyen szempontból kapcsolatban álló elemek olyan együttese, amely egészként viselkedik. Ha ezt a definíciót megpróbáljuk értelmezni, akkor világosan látható, hogy ez teljes mértékben megfelelő a vállalkozások értelmezéséhez is. A vállalkozások éppúgy elemekből állnak (egy-egy ember is tekinthető elemnek), amelyek valóban kapcsolatban állnak egymással, és a köztük lévő kapcsolatok jellege jelentős mértékben meghatározhatja a teljes vállalkozás működését is.

Ludwig von Bertalanffy az általános rendszerelméleti megközelítésében határozta meg a rendszerekre jellemző általános alapelveket. Ezek közül kiemelhető néhány olyan alapelv, amely egy vállalkozás esetében (ha azt rendszerként értelmezzük) is teljes mértékben megállja a helyét. A rendszerelmélet három lényegi alapelve szerint:

- E1: A rendszer minden egyes eleme hatással van a többi elem működésére is.
- E2: A rendszer teljesítményét a leggyengébb elemek működése határozza meg leginkább.
- E3: A rendszer teljesítményét minden egyes elem teljesítménye meghatározza.

Ehhez kapcsolódóan ki kell emelni egy másik példát a gazdasági rendszerek működéséből. Az utilitarizmus szerint a társadalom jóléte (feltételezve, hogy társadalom is rendszernek tekinthető) a társadalom tagjainak egyéni hasznossága összegzéseként határozható meg, függetlenül attól, hogy a leggazdagabb, vagy a legszegényebb emberek hasznossága változott-e. E megközelítés szerint a teljes rendszer, vagyis jelen esetben a teljes társadalom jóléte minden egyes egyén hasznosságától is függ. Az utilitarizmus e kijelentése teljes mértékben jól illeszkedik az E3-as ponthoz, és ugyanez említhető meg a vállalkozások kapcsán is, hiszen a vállalkozás minden egyes érintettje (stakeholdere) szerepet játszhat abban, hogy mennyire lehet sikeres a vállalkozás működése.

$$W = U_1 + U_2 + U_3 + \dots + U_n$$

ahol, a W - társadalom jóléte (well-being, welfare), az U - az egyes egyének hasznossága (Utility)

Az utilitarizmus a vállalkozások működésére is rávetíthető. A cég teljesítményét nagy mértékben fogja meghatározni, hogy az egyének milyen teljesítménnyel járulnak hozzá a sikerhez. Általánosságban elmondható, hogy egy egyén, vagy egy munkacsoport teljesítményét az egyének munkavégzési képessége és a motivációja határozza meg. Ha egy szervezetet, vagy egy munkacsoportot állítunk össze, a benne dolgozók egyéni képességei és motivációja valóban kihatással lesz a cég, vagy a csapat eredményeire, így nem mellékes kérdés tehát, hogy ezek az emberek milyen körülmények és feltételek mellett kénytelenek dolgozni.

Az egyén, vagy a csoport teljesítménye = munkavégzési képességek * motiváció

$$P = P_1 + P_2 + P_3 + \dots + P_n$$

ahol a P - a szervezet teljesítmény (performance of firm), a P_1 -től n -ig az egyének, vagy a csapatok teljesítménye

Az E2-es pont szerint a rendszer teljesítménye leginkább a leggyengébb elemek működésétől függ. Ehhez kapcsolódóan John Rawls a rawlsizmus megteremtésével vázolja fel a legkiválóbb példát. Az elmélet szerint a társadalom jóléte csak a legszegényebb emberek jólétének változásától függ, miközben a gazdagok jobb helyzetbe kerülésével nem nyer semmit. Ez az elmélet kifejezi, hogy ha a társadalmat rendszerként értelmezzük, a teljes rendszer (a teljes társadalom) helyzete nem a gazdagoktól függ, hiszen ha a gazdagok még gazdagabbak lesznek, azzal az alapvető problémák, így például a szegénység és a nyomor továbbra sem számolódnak fel. Azonban, ha sikerül a legszegényebbek helyzetén javítani, az összességében kedvezőbb képet mutat majd a társadalom életszínvonalának változásáról. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a gazdagok nem lehetnek gazdagabbak a későbbiekben, de nagyobb hatást érünk el a társadalmi jólét változását illetően, ha a szegényebb rétegekre koncentrálnak.

Ugyanez az elmélet és egyben az E2-es rendszerelméleti pont remekül alkalmazható a vállalkozások működésénél is. Egy vállalkozásnál sem rendelkezik mindenki ugyanolyan képességekkel, motivációval, vagy elkötelezettséggel. A gyengébb képességű munkavállalók képességeit fejleszteni kell, míg az alacsony motiváció, a csökkenő tettvágy, vagy a lankadó elkötelezettség megszüntetéséhez a szervezeti kultúrában is jelentős változásokat kell elérnie a döntéshozóknak. Mindez szélsőséges emberközponúságot, a változások és fejlődés iránti vezetői elkötelezettséget, és nem utolsósorban kreatív stratégiai gondolkodásmódot követel meg a menedzserektől. A szervezeti teljesítmény és a versenyképesség erősítése megköveteli azt a szervezeti kultúrát, amely a leginkább képes támogatni a rendszer (vállalkozás) elemei közötti megfelelő kapcsolat kialakulását. Akkor lesz jó a szervezeti kultúra, ha a rendszer elemei között harmonikus kapcsolat alakul ki, amelyek egymást erősítik, a gyenge elemeket könnyedén lehet azonosítani és

fejleszteni, és nem utolsó sorban sikerül folyamatosan javítani és erősíteni a motivációt, a tettvágyat és az elkötelezettséget a munkatársakban. Mint az korábban látható volt, ezek nagy mértékben tudnak hatással lenni a szervezet teljesítményére is.

2 A kultúra dimenziók értelmezése

Hofstede új távlatokat nyitott a versenyképesség kutatása előtt, hiszen rámutatott arra, hogy a cselekedeteinkben, teljesítményünkben, az egymáshoz való viszonyainkban a kulturális jegyek (vagyis a kulturális dimenziók) meghatározó befolyást képesek gyakorolni. Ezek olyan dimenziókat jelentenek, amelyeket nem hagyhatunk figyelmen kívül a szervezeti versenyképesség elemzésekor, hiszen ezek hatása megmutatkozik a társadalom helyzetében, kihatnak a gazdasági teljesítményekre, és nem utolsó sorban hatással vannak a vállalkozások teljesítményére.

Hofstede a nemzeti kultúra négy dimenzióját különböztette meg, amelyek a következők: 1. hatalmi távolság 2. individualizmus / kollektívizmus 3. bizonytalanságkerülés 4. maszkulin vagy feminin társadalom. Bond 1991-es kutatása egy ötödik dimenziót is beépített a modellbe, amely a hosszú távú orientáció nevet kapta. Hofstede könyvének – a Kultúra és szervezetek² – 2010-es kiadása már hat dimenziót tartalmazott, amely Minkov kutatásai eredményeként kibővült az „élvezet versus önuralom” dimenzióval. A dimenziók 100-as skálán kerülnek értékelésre. A hatalmi távolság³ azt fejezi ki, hogy az emberek mennyire fogadják el a hatalmi különbségeket. Ahol a mutató értéke magas, ott erős hierarchia jellemző, minden embernek megvan a maga helye és az alá-fölrendeltségi viszonyok erősebbek. Az alacsony hatalmi távolság azért lenne fontos, mert ebben az esetben kisebb a szakadék a felsővezetés (vezetők) és a munkatársak (alkalmazottak) között. A kis hatalmi távolságú vállalkozásoknál a munkatársakra úgy tekintenek, mint partnerekre, mint a szervezet legfontosabb értékeire. A magas hatalmi távolság esetében a vállalkozók csupán erőforrásként tekintenek munkatársaikra, szerepük csupán az elvégzendő feladatuk erejéig fontos, és erőforrásként tekintenek rájuk. Az individualizmus/kollektívizmus⁴ dimenzió szerint az is meghatározó, hogy az „Én” vagy a „Mi” játszik elsődleges szerepet a döntéseink meghozatalakor. A kollektívizmusban nemcsak az egyéni (és közvetlen családtagjaink) érdekeit tartjuk szem előtt, hanem közvetlen környezetünk felé (a közösség irányába) is felelősen gondolkodunk. A kollektívista társadalmakban a vállalkozások jobban tudnak együttműködni, érzékenyebbek környezetükre (társadalmi felelősségvállalásuk erősebb). Az egyének szívesebben dolgoznak együtt team-ekben, és a csoport érdekeit helyezik előtérbe. Ahol ez a mutató magas

² Cultures and organizations

³ PDI: Power distance

⁴ IDV: Individualism versus collectivism

számot kap, ott az individualizmus sokkal erőteljesebb, mint a kollektívizmus. A harmadik dimenzió a maszkulin vagy feminin társadalom⁵. A maszkulin társadalomban központibb szerepet kap a teljesítmény, az önmegvalósítás, a magabiztosság, a siker ellenében realizálódó anyagi ellenszolgáltatás. Ezzel szemben a nőies társadalom az együttműködést preferálja, filozófiájának középpontjában a szerénység és az életminőség javítása áll. A társadalom egésze sokkal inkább együttműködés párti. A mutató magas értéke maszkulin, míg alacsonyabb értéke feminin társadalomra utal. A bizonytalanságkerülés⁶ azt fejezi ki, hogy mennyire elfogadható a társadalom számára a bizonytalanság. Az az alapvető kérdés, hogy a társadalom tagjait mennyire foglalkoztatja a jövő kiszámíthatatlanságának kérdése. Ahol ez a mutató magas, ott nehezen néznek szembe a változással, és nem tolerálják az új ötleteket, vagy az eddig megszokottól való eltérő viselkedést. Nem nehéz belátni, hogy az ilyen társadalommal rendelkező országban nehezebb lehet például az innovációban is maradandót alkotni. A mutató alacsony értéke alacsony bizonytalanságkerülésre utal. A hosszú vagy rövid távú orientáció⁷ a nevéből eredően az időtávval kapcsolatban tesz megállapításokat. A rövid távú orientációval jellemezhető társadalmak nagy tiszteletet mutatnak a hagyományok iránt, viszonylag kis megtakarítási hajlandóság jellemző rájuk, hiszen elsősorban nem a jövőre fókuszálnak. Az ilyen társadalom a gyors eredmények elérésére törekszik. A hosszú távú orientációval jellemezhető társadalmak viszont képesek a hagyományokat adoptálni a megváltozott körülményekhez, erős megtakarítási, befektetési hajlandóság jellemző, míg a megtakarításokhoz és az eredmények eléréséhez nagyfokú türelem társul. Ha az LTO mutató magas értéket mutat, akkor hosszú távú orientáció, míg alacsony értéke esetén rövid távú orientáció jellemző a társadalomra. (Hofstede, 2017)

Hofstede és Bond kutatásai szerint Magyarországon alacsony a hatalmi távolság, a hatalom decentralizált, a vezetők számíthatnak alkalmazottaikra és a csoportra. Az alkalmazottak elvárják a konzultációt és aktív kommunikációt. A magyar társadalomra ugyanakkor individualizmus, férfias társadalmi jegyek és bizonytalanságkerülés jellemző. A férfias jegyek meghatározásánál Hofstede érdekes megállapítást tesz. Véleménye szerint a magyarok azért élnek, hogy dolgozhassanak. A vezetők határozottak és magabiztosak, a hangsúly a versenyen és teljesítményen van. Hofstede és társai kutatásuk alapján azt is megállapították, hogy a magyar társadalomra igen nagyfokú bizonytalanságkerülés jellemző, amely útjában állhat a jelentős változtatásoknak. Hangsúlyozzák, hogy az ilyen társadalmak akkor is betartatják a szabályokat, ha arról bebizonyosodik, hogy nem elég hatékony, és változtatásra lenne szükség. Ugyanakkor kiemelik, hogy a hosszú távú orientáció megfigyelhető a magyar társadalom kapcsán is, bár annak mértéke nem tekinthető uralkodónak.

⁵ MAS: Masculinity versus femininity

⁶ UIA: Uncertainty avoidance

⁷ LTO: Long-term versus short-term orientation

| kulturális dimenzió | érték | minősítés |
|---------------------------------------|--------------|----------------------------|
| hatalmi távolság | 46 | közepes |
| <i>individualizmus/kollektívizmus</i> | 80 | <i>szélsőségesen magas</i> |
| <i>férfias/nőies jegyek</i> | 88 | <i>szélsőségesen magas</i> |
| <i>bizonytalanságkerülés</i> | 82 | <i>szélsőségesen magas</i> |
| hosszú időtáv orientáció | 50 | közepes |

1. táblázat

A magyar üzleti és társadalmi környezetre jellemző kulturális jellemzők

A versenyképesség erősítése megköveteli azt, hogy ne csak az egyéni érdekeink érvényesítését helyezjük előtérbe. Az individualizmus megnehezíti a pozitív gazdaságépítő együttműködések kialakítását. A maszkulin társadalmi jegyek teljesítményközpontúsága háttérbe szorítja a közösségi jólétet, és az anyagi jellegű eredményeket helyezi előtérbe. A bizonytalanságkerülés magas foka útjában áll a változtatásnak és a reformoknak. Magas szintű bizonytalanságkerülés esetén nehezebb az új dolgokat bevezetni, és erős ragaszkodás alakul ki az eddig megszokott dolgok iránt. A rövid távú gondolkodás elfojtja a stratégiai szemléletet és a jövőközpontúságot. Ezek együttesen nemcsak a társadalmak, hanem a vállalatok fejlődése útjába is akadályokat gördíthetnek, hiszen egy vállalat számára elengedhetetlen fontosságú, hogy folyamatosan változtasson, innováljon, hosszú távban (stratégiában) gondolkodjon, valamint olyan vállalati kultúrát alakítson ki, amelyben az alkalmazottak vállalat iránti elkötelezettségét fokozni tudja. Ezek hiányában elképzelhetetlen a vállalati versenyképességet erősíteni. A kultúra dimenziók egyben arra is felhívják a figyelmet, hogy a versenyképességet nem elég pusztán gazdasági mutatókkal, vagyis gazdasági oldalról vizsgálni.

Trompenaars holland antropológus Hofstede-hez hasonló kultúra dimenziókat különböztetett meg⁸. Trompenaars szerint nem mindegy egy társadalom fejlődése szempontjából, hogy az egyéneket a teljesítmény, vagy a személyes tulajdonságai, kapcsolatai alapján ítélik meg. Trompenaars szerint a teljesítménykultúrákban csak úgy lehet előrejutni, ha az egyén maximálisan megfelel azoknak a követelményeknek, amelyeket megkövetelnek a feladatok ellátásához. Az előrejutás csak teljesítménnyel valósítható meg. Ugyanakkor a kapcsolati kultúrákban már kevésbé fontos a teljesítmény és a követelményeknek való megfelelés, alacsonyabbak az elvárások is. Az ilyen kultúrában az egyének kapcsolataikon keresztül próbálnak érvényesülni és előrejutni. Ez a versenyképesség szempontjából hátrányos, mert a kiváló szakemberek, tehetséges nem biztos, hogy azokban a feladatokban lesznek érdekeltek, amelyekben a

⁸ univerzalizmus/partikularizmus, individualizmus/kollektívizmus, specifikus/diffúz, neutrális/affektív, szekvenciális/szinkronikus, teljesítmény/tulajdonságorientált, külső/belső irányítású

legnagyobb hozzáadott értéket tudnák teremteni. A kapcsolati kultúrában a döntési pozíciókat nem az arra legalkalmasabb emberek töltik be, így gyakran hibás döntések születnek. A kapcsolatoknak fontos szerep jut, ugyanakkor ez nem jelenti a társadalom tőkeerős jellegét, sőt éppen ellenkezőleg. A kapcsolati kultúrákban magas lehet a korrupció, vagy igen erőteljesek lehetnek a társadalmi konfliktusok, hiszen akik nem rendelkeznek megfelelő kapcsolatokkal, azoknak kevesebb esélyük marad az előrejutásra. Trompenaars szerint Magyarország kapcsolati kultúrával rendelkezik.

3 A méltányos eljárás - miért fontos a kultúra?

A szervezeti versenyképesség erősítéséhez alapvető fontosságú a megfelelő szervezeti kultúra kialakítása. Amennyiben a vállalkozást rendszerként értelmezzük, amelyben minden egyes érintett (elem) tevékenysége meghatározza a rendszer működését, úgy nem mellékes kérdés, hogy milyen rendezőelvek és szabályok érvényesülnek a vállalkozáson belül, amelyek elősegíthetik az elemek közötti kapcsolatok hatékonyabbá válását. Ahogy az a rendszerelméletből látható volt, az elemek (érintettek) kölcsönösen is hatással vannak egymásra, és teljesítményük összeadódik a szervezeti teljesítményben. Éppen ezért nemcsak a versenyképesség úgynevezett kemény tényezőire kell fókuszálnunk, hanem az úgynevezett soft, vagyis puha tényezőire is. Ez utóbbiak szervesen összekapcsolódnak az emberek közötti kapcsolatokkal, az emberek egymáshoz való viszonyával, viselkedésével, szokásaival, nézetrendszerével, és ezekhez hasonló, az embertől elidegeníthetetlen dolgokkal.

A szervezeti kultúra épp úgy nehezen definiálható fogalom, mint a korábban megemlített versenyképesség, vagy maga a szervezeti innováció. A szervezeti kultúra a szervezetre jellemző nézetek, szokások, hagyományok, értékrendszer, vezetési filozófiák, magatartásformák összességét jelenti, amely csak az adott vállalkozásra jellemző, és amely meghatározza a benne érintettek mindennapi viselkedését, így a munkához való hozzáállását is. Minden szervezetnek egyedi és teljesen sajátos szervezeti kultúrája van, és nincs két olyan szervezet, amely ugyanazzal a szervezeti kultúrával rendelkezne. A szervezeti kultúra teljesen sajátos, teljesen egyedi minden egyes vállalkozás vonatkozásában. A szervezeti kultúra olyan tényező, amely képes lehet befolyásolni az egyének teljesítményét, a köztük lévő kapcsolatok jellegét, és ez végső soron a szervezeti teljesítményben, vagy a csoport hatékonyságában mutatkozik meg.

A szervezet komplex rendszer, amelyben az egyének egymásra gyakorolt hatása határozza meg a munkavégzés hatékonyságát. Ha a munkavállalók számára nem biztosítottak azok a feltételek, amelyek a közös munkavégzés harmóniáját eredményezik, a kollektív munkavégzés hatékonysága visszaesik, az emberek nem osztják meg tudásukat egymással, a kommunikáció nehézkessé válik, a szervezet tagjai nem követik a vezetők stratégiai elképzeléseit, és ehhez hasonló problémák

merülnek fel a szervezeten belül. Nem nehéz belátni, hogy a vállalkozás, mint rendszer elemei közötti kapcsolatok jelentős mértékben elő tudják segíteni vagy éppen gátolni is tudják az eredményességet és a hatékonyságot. A vezető feladata az, hogy a megfelelő szervezeti kultúrát kiépítse és alakítsa a vállalkozása számára, hiszen a munkavállalók viselkedése és magatartása, a munkához való hozzáállása, vagy a szervezet és a vezetés iránti elkötelezettsége, motivációja lesz a kulcs a versenyképesség jövőbeni erősítéséhez.

Chan Kim és szerzőtársa, illetve Blanchard és Kotter munkássága során kiemeli, hogy a sikeres vállalkozások csak úgy tudnak igazán a változások és a fejlődés útjára lépni, ha a lehető legszélesebben értelemben képesek emberközpontvá válni. Ebben megtestesül az emberi munka felértékelődése, az ember, mint szervezeti érték középpontba állítása, és a munkavállalókra, munkatársakra egyre inkább úgy gondolnak, mint társakra az új érték megalkotásához (Kim-Mauborgne, 2008)(Kotter, 2009)(Blanchard, 2010).

Ha a szervezeti kultúra valóban képes az emberi kapcsolatok kedvezően alakítani, és ezáltal fokozni a munkateljesítményt, akkor a vezetés számára minden eszközzel azon kell dolgoznia, hogy kedvezőbb körülményeket alakítson ki a munkatársak számára. A szervezeti kultúra erősítésével és építésével javítható lesz a kollektív munkavégzés, erősödhet az együttműködés, javulhat a kreativitás és a tudásmegosztás, erősödhet a cég innovációs potenciálja és problémamegoldó képessége, hatékonyabb lesz a kommunikáció, sikeresebb lesz a csapatmunka, erősödhet a közösséghez tartozás érzése és az elkötelezettség, erősödhet a tettvágy és a motiváció az egyéneknél. Nem nehéz belátni, hogy ezek olyan tényezők lehetnek a vállalkozások életében, amelyek a szervezet versenyképességére és teljesítményére igencsak pozitívan hatnak, és mindezt már az egyének szintjén el kell kezdeni fejleszteni. A rendszerelveket továbbra is szem előtt tartva nem szabad elfelejteni, hogy minden egyes érintett hozzájárulhat a szervezet sikeréhez, és az elemek közötti kapcsolatok egyik legmeghatározóbb alakító tényezője a szervezeti kultúra állapota. Az a vezető, aki nem foglalkozik a szervezeti kultúra harmonizáltabbá tételével, az a saját rendszerének (saját vállalkozásának) teljesítménynövekedéséről mond le. A harmonikus szervezeti kultúránál nincs jobb eszköz arra, hogy az érintettek közötti együttműködést hatékonyabbá tudjuk tenni. Ahol a szervezeti kultúra támogatja a csapatmunkát, ahol divat a kollektív gondolkodás, ahol az emberek tudatosan és önmaguktól fordulnak másokhoz ötleteikkel, problémáikkal, ahol elismerik az érintettek egyéni vagy csoportos kezdeményezéseit, ahol nincsenek jelentős különbségek emberek között, ott minden bizonnyal más érzés lehet dolgozni, mint azoknál a szervezeteknél, ahol a munkatársakat csupán a gépezet egy alkatrészének tekintik, és munkájuk csak annyiban fontos, amíg a rájuk kiosztott feladatokat el nem végzik.

A szervezeti kultúra javításának számos potenciális módszere ismeretes. Igen sokféle módon lehet építeni és alakítani a szervezetre jellemző kulturális jellemzőket. A hofstede-i és trompenaars-i megközelítés szerint azonban olyan szervezeti kultúrát kellene kiépíteni, amely a következő jellemzőkkel rendelkezik:

| | kultúra dimenzió | elvárt minősége |
|-------------------------------|------------------------------------|-----------------|
| Hofstede kulturális dimenziói | hatalmi távolság | alacsony |
| | individualizmus/ kollektívizmus | kollektívizmus |
| | bizonytalanságkerülés | alacsony |
| | férfias/nőies jegyek | vegyes |
| | hosszú/rövid távú orientáció | vegyes |
| | | |
| Trompenaars dimenziói | kapcsolatorientált | alacsonyabb |
| | teljesítményorientált | magasabb |

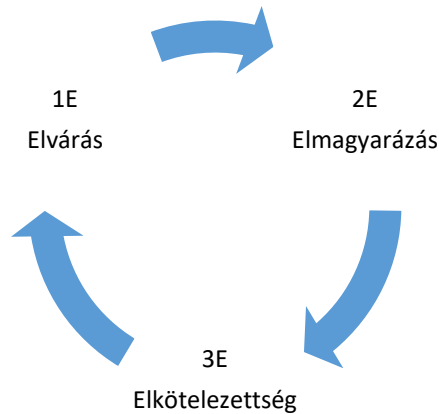
2. táblázat

A vállalkozásoktól elvárt kulturális dimenziók

A kultúra dimenziókkal kapcsolatban Trompenaars megemlíti, hogy ezek jelentős mértékben meghatározzák azt is, hogy a cégek mennyire sikeresen tudnak alkalmazni a megváltozott környezeti feltételekhez. Trompenaars szerint a szervezeteket négy csoportba lehet sorolni aszerint, hogy mennyire tekinthetők azok emberközpontúnak, illetve milyen mértékű a hatalmi távolság. Ebből a szempontból kiemelhető, hogy azok a vállalkozások tekinthetők a legsikerebbnek a változások menedzselése szempontjából, amelyek leginkább emberközpontú, vagy alacsony hatalmi távolságú szervezeti kultúrával rendelkeznek. Az inkubátor és a család típusú vállalkozások alacsony hatalmi távolsággal rendelkeznek, és az emberközpontúságuk is jelentősnek mondható, míg a célratörő rakéta és az Eiffel torony típusú szervezeteknél már csökken az emberközpontúság és a hatalmi távolság is egyre magasabb. Mindez jól megmutatkozik abban is, hogy a vezetés milyen nézeteket vall a munkavállalókról. Az előző két szervezeti formánál a munkatársak partnerek, illetve családtagok. Az utóbbi kettő esetében már csak specialistának, vagy erőforrásnak tekintik őket. Mindez természetesen a munkavállalók számára is jól érzékelték és ők maguk is kiválóan átérzik, hogy mennyire tekinthető fontosnak munkájuk a szervezetnél. Amennyiben egy munkavállaló nem érzi munkáját halaszthatatlanul fontosnak, nem érzi magát a szervezet alapvető értékének, úgy sohasem leszünk képesek magas szintű elkötelezettséget kiépíteni a munkatársakban.

A szervezeti kultúra alakításának egyik legkézenfekvőbb módját a méltányos eljárás kiépítése jelenti. A méltányos eljárás a jogtudományokból átvett kifejezés, amely arra a kérdésre próbál választ találni, hogy miért vetik alá egyesek

önszántukból magukat bizonyos jogszabályi, törvényi rendelkezéseknek. A méltányos eljárás a vállalkozások működésében azt fogja jelenteni, hogy miért követik egyes munkavállalók a vezetői döntéseket, mikor értenek maradéktalanul egyet a szervezet és a vezetés stratégiai céljaival, és mikor alakulhat ki az a szervezeti kultúra, amely a lehető legjobb mértékben tudja támogatni a változások megvalósítását. A szervezetek sikere az emberek viselkedésén, hozzáállásán alapul, éppen ezért a megfelelő szervezeti kultúrára minden eddiginél nagyobb fókuszot kell helyezni. A méltányos eljárás alapelveinek érvényesítésével (3E) elősegíthetjük egy olyan szervezeti kultúra kiépítését, amely sokkal jobban tudja támogatni a kollektív munkavégzést és a hatékony együttműködést. A méltányos eljárás alapelvei között az úgynevezett 3E-t tartjuk számon.



3. ábra

A szervezeti kultúra fejlesztésének lehetséges eszköze: a méltányos eljárás

A méltányos eljárás 3E alapelveinek gyakorlásával javítható a tettvágy és a motiváció az érintettekben, akiknek ezáltal pozitívan javul a munkához és az egymáshoz való viszonya, hozzáállása. Az elvárások tisztázása (1E) azt jelenti, hogy meg kell határozni mindenki számára, hogy kitől, mi a pontosan elvárt feladat és tevékenység. Egyértelművé kell tenni a szerepeket, világossá kell tenni a felelősségi köröket, tisztázni kell az egyes egyének helyét és szerepét a gazdasági folyamatokban. Mindenki számára olyan feladatokat kell meghatározni, amelyekhez rendelkeznek a megfelelő képességekkel. Az elvárások tisztázása csökkenti a bizonytalanságot, csökkenti a félelmet, az aggályokat a munkavállalókban, akik ezáltal felszabadultabbak és nyitottak lehetnek egymás és a feladatok irányába. Az elvárások tisztázásának legkézenfekvőbb formája a

folyamatos és könyörtelen kommunikáció, így a harmonikus szervezeti kultúra megteremtése csak rendszeres kommunikáció mellett valósítható meg.

Az elmagyarázás (2E) az érintettek felé történő folyamatos tájékoztatást jelenti. Az érintettek bevonása és tájékoztatása éppúgy erősítheti a szervezeti kultúrát és a közösséghez tartozás érzését, mint más anyagi ösztönző eszközök. Ennek során folyamatosan információkat nyújtunk arról, hogy miért születtek meg azok a vezetői, stratégiai döntések, amelyek megszülettek. Folyamatos képet nyújtunk a szervezet helyzetéről, jövőbeni elképzeléseiről, küldetéséről és jövőképéről. A munkatársakat folyamatosan naprakész információkkal látjuk el, hogy erősödjön bennük a szervezet iránti kötődésük. Azt kell elérni, hogy a munkatársak maguk is fontosnak érezzék a szervezet helyzetének javítását, mintha csak a saját vállalkozásukért dolgoznának nap mint nap. Az elmagyarázás szintén csökkenti a bizonytalanságot, az ellenállást, az elvárások tisztázásával egyetemben csökkentheti konfliktusos helyzeteket az emberek között, és mindez pozitívan hathat a munkavégzésre.

A harmadik alapelv (3E) az elkötelezettséget jelenti. A szervezeti teljesítmény akkor fog igazán javulni, ha a munkavállalók elkötelezettsége egyre erősebb lesz a vezetés, vagy a szervezet iránt. Ez azonban nem teremődik meg automatikusan. A vezetésnek azon kell dolgoznia, hogy olyan környezetet biztosítson és alakítson ki a munkatárs számára, amelyben jól érezheti magát, amelyben ő maga is fontosnak érzi munkáját, amelyben értéket tud alkotni és meg tudja magát valósítani. A munkavállalók elkötelezettsége az egyik legfontosabb feltétele a szervezeti versenyképesség erősítésének, és egyben ez az egyik legnehezebb feladat is a vezetés számára. Az elkötelezettség érdekében ugyanis kőkeményen kell dolgozni, és mindehhez olyan szervezeti kultúrát kell teremteni, amely képes elősegíti az elkötelezettség kialakulását a munkatársakban. Ennek hatása azonban megfizetethetetlen és nélkülözhetetlen versenyelőny lesz a piacon, hiszen számos vállalkozás kevésbé tud sikereket elérni ezen a fronton. Hogy mi is a különbség a sikeres és a kevésbé sikeres vállalkozások között? Egyes cégek felismerték a szervezeti kultúrában és az emberi képességekben rejlő lehetőségeket és sikerrel építettek arra, míg mások nem. Több vállalkozás esetében még mindig nem figyelhetjük meg az emberközpontúság jeleit, így nem is meglepő, ha ezek a cégek egy idő elteltével a teljesítménycsökkenést jeleit kénytelenek azonosítani.

4 Zárszó

A tanulmánynak nem volt célja hosszasan ecsetelni a szervezeti kultúra javításának eszközeit. Mindezt azért sem tette, mert ahogy arról már volt szó, a szervezeti kultúra minden egyes cég esetében különbözik, így az alkalmazható eszközök sem biztos, hogy mindenhol sikeresek lennének. A motiváció és ösztönzés eszközei esetében is azt mondhatjuk, hogy egyénenként más-más eszközök lehetnek sikeresek, így ebből a szempontból sem lehet általános receptet megfogalmazni. A

méltányos eljárás segítségével olyan munkakörnyezet alakítható ki, amely segíti az emberek közötti kapcsolatok fejlődését, elősegíti a kollektív munkavégzést, és mindez a hatékonyság és a teljesítmény elősegítését szolgálhatja. A szervezeti kultúrára nagyobb figyelmet kell fordítani, hiszen a szervezetek is végső soron egy rendszerre jellemző tulajdonságokkal rendelkeznek, ahogy az a rendszerelvekből is látható volt a tanulmány elején. Minden egyes érintett meghatározza a cég teljesítményét, és minden egyes érintett hatással van a többiek teljesítményére is. A szervezeti kultúrát azért kell építeni és alakítani, hogy ez a kölcsönös hatás és függőség ne visszavesse, hanem elősegítse a szervezeti célok megvalósítását. A vállalkozás úgy is definiálható, mint egyének, emberek koalíciója, amely csak akkor lehet sikeres, ha $2+2=5$, és nem pedig $2+2=3$. A szervezeti kultúrát azért kell javítani, mert ezzel javul az elkötelezettség, a motiváció, a tettvágy, és megfelelő képességek mellett az egyéni teljesítmények aggregáltan a szervezeti teljesítmény és a versenyképesség erősödésének irányába mutatnak.

Felhasznált irodalmak jegyzéke

- [1] Chan, K. - Mauborgne, R. (2008): A kék óceán stratégia. A verseny nélküli piaci tér. Park Könyvkiadó Kft. Budapest
- [2] Hofstede, G.: The Hofstede Center. www.geert-hofstede.com. 2017
- [3] Kotter, J. (2009) A tettvágy. Változásmenedzsmet stratégiai vezetőknek. HVG Kiadó. Budapest
- [4] Schumpeter, J.A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest
- [5] Blanchard, K. (2010): A vezetés magasabb szinten. HVG Kiadó. Budapest
- [6] Drucker, P. (2002): Önmagunk menedzselése. Harvard Business Manager. 2000/2. 7.
- [7] Vecsenyi, J. (2011): Kisvállalkozások indítása és működtetése. 72h.com. Budapest

Kokreativitás és innovatív együttműködések a versenyképesség szolgálatában

Dr. Varga János

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Gazdaság- és
Társadalomtudomány Intézet, egyetemi adjunktus
varga.janos@kgk.uni-obuda.hu

Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Gazdaság- és
Társadalomtudomány Intézet, egyetemi docens
kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu



AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK
TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT

Absztrakt: Az elmúlt évtizedek gazdasági és jogi szabályozása számos lehetőséget teremtett arra, hogy a kreatív ötleteinket vállalkozások formájában valósítsuk meg. Magyarországon a rendszerváltást követően számos vállalkozás jött létre, és a vállalkozói kedv - ha eltérő mértékben is - mind a mai napig jellemző a gazdasági szereplőkre. Ugyanakkor egyre nehezebb ma már vállalkozni és olyan ötleteket birtokolni, amelyek valóban piaci sikernek bizonyulhatnak. Az igazán jól működő vállalkozás egyik legalapvetőbb feltétele egy kiváló ötlet, amelyet csak a vállalkozói keretek között megvalósítva lehet igazán sikerre vinni. Nemcsak az ötlet, hanem sokszor más erőforrások hiánya is nehezíti a vállalkozói hajlandóságot, vagy éppen a vállalkozói létet. Ebben az esetben olyan piaci megoldások felé kell fordulnia a gazdasági szereplőknek, amelyekkel pótolni lehet egy-egy hiányzó kompetenciát. Ennek legkézenfekvőbb formáját a kooperatív stratégiák és gazdasági együttműködések jelentik. Az együttműködések segítségével a gazdasági szereplők segíthetik egymást olyan területeken, amelyeken egyébként önállóan nem lennének sikeresek. Ilyen lehet például az innováció, vagy egy jelentősebb mértékű radikális fejlesztés. A tanulmány azzal foglalkozik, hogy milyen szerepe van az együttműködéseknek az innováció területén és értelmezni próbálja a nyitott innováció lényegét. Abból a feltételezésből indulunk ki, hogy a piaci sikerek egyik legfontosabb feltételét egy kiváló ötlet adja, amely származhat akár külső forrásból is. A nyitott innovációban pontosan az a lényeg, hogy a vállalkozás tudatosan használ fel külső tudást az innováció kezdeti, vagy valamennyi szakaszában. Arról már szinte senkit sem kell meggyőzni, hogy az innováció fontos, és nagy figyelmet kell rá fordítani a vállalkozás versenyképessé válásához. Az a kérdés inkább, hogy az együttműködés, a

tudásmegosztás, és a közös innováció segítheti-e a cégek versenyképességét és erről hogyan vélekednek a téma legkiválóbb szakemberei. A tanulmány a nyitott innováció és a versenyképesség közötti összefüggést hivatott bemutatni.

Kulcsszavak: versenyképesség, vállalkozások, nyitott innováció

1 A nyitott innováció értelmezése

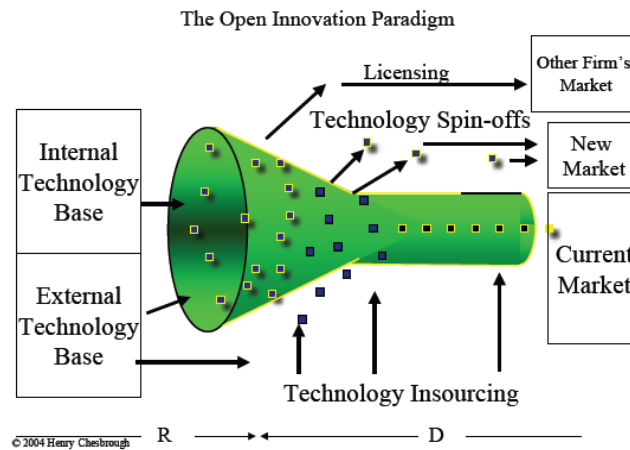
A nyitott innovációs üzleti modell a társadalmi tőkére épít, melynek lényege, hogy a cég esetenként, vagy rendszeresen használ külső tudást az innováció kezdeti, vagy valamennyi fázisában. Az 'open innovation' elnevezést Henry Chesbrough alkalmazta először (Csath, 2010). 2003-ban írt Open Innovation c. könyvében kifejti: a nyitott innovációnak nem kell azt jelentenie, hogy a cég óriási veszélynek teszi ki magát. Csupán azt jelenti, hogy tudatosan irányított módon behozza a külvilág innovációs eredményeit a cégen belülre, illetve saját nem hasznosított ötleteit, megfelelő ellenszolgáltatás fejében, megosztja másokkal. Megfogalmazása szerint a fejlesztésnél a nagyvállalatok, további K+F tevékenységbe kezdés helyett egyre inkább a piac felé fordulnak, megkeresik és megveszik a szükséges tudást, és ezzel szereznek előnyt. A nyílt innováció a tudásnak a vállalat falain keresztül való célirányos be-, és kiáramlásainak felhasználása abból a célból, hogy felgyorsítsák a belső innovációt, és kiterjesszék a piacokat annak külső felhasználására (Pörzse, 2011).

Chesbrough egy másik írásában így fogalmaz a nyitott innovációról: a nyitott innováció alapvetően a vállalkozás határainak megnyitását jelenti az információ, a tudás és technológia be- és kiáramlása előtt (Chesbrough - Crowther, 2006). A nyitott innováció megköveteli a vállalkozástól, hogy sokkal nyitottabb magatartást tanúsítson környezete felé. Az innovációs együttműködések számos formáját ismerhetjük. Az információ – és tudásigényes technológiák elterjedése, valamint a kis – és közepes vállalatok arányának növekedése minőségileg új, más kapcsolatok kialakulását kívánja meg a tudomány és technológia, alapkutatás és alkalmazott kutatás, valamint a tudástermelés és felhasználás között (Dobák et al, 2003). Gyakorlatilag ez indította el a nyitott innovációs szemlélet elterjedését is. A nyitott innováció csak olyan társadalomban tud kiteljesedni, ahol a humán tőkével kapcsolatban két feltétel érvényesül. Az egyik az, hogy az oktatási rendszernek rendszeresen magasan képzett munkaerőt kell képeznie, másrészt a tudásmunkásoknak rendkívül mobilnak kell lenniük (Vanhaberbeke et al, 2012).

Melyek a nyitott innovációs modell előnyei?

- megnöveli a képzett mérnökök és tudósok mobilitását
- egyre fontosabb tényezővé válik a kockázati tőke

- hozzájárul a tudás szélesebb körű elterjedéséhez az egész világon
- fokozottabb minőséget eredményez az egyetemi kutatásokban
- növeli a versenyhelyzetet a vállalatok között azok termékpiacain (Chesbrough - Vanhaverbeke, 2011).



1. ábra

A nyitott innováció paradigmája

Forrás: Chesbrough 2004

Mortara és szerzőtársai véleménye szerint a nyitott innováció legnagyobb előnye, hogy a vállalkozásnak sokkal rövidebb időbe telik új piacokat találni, mint nyitott innovációs szemlélet nélkül. Emellett kiemelik az új technológiák könnyebb megtalálását, valamint az új ötletek és kompetenciák könnyebb hozzáférhetőségét. A költségcsökkentés és költséghatékonyság is előkelő helyen szerepel a nyitott innováció előnyei között.



2. ábra

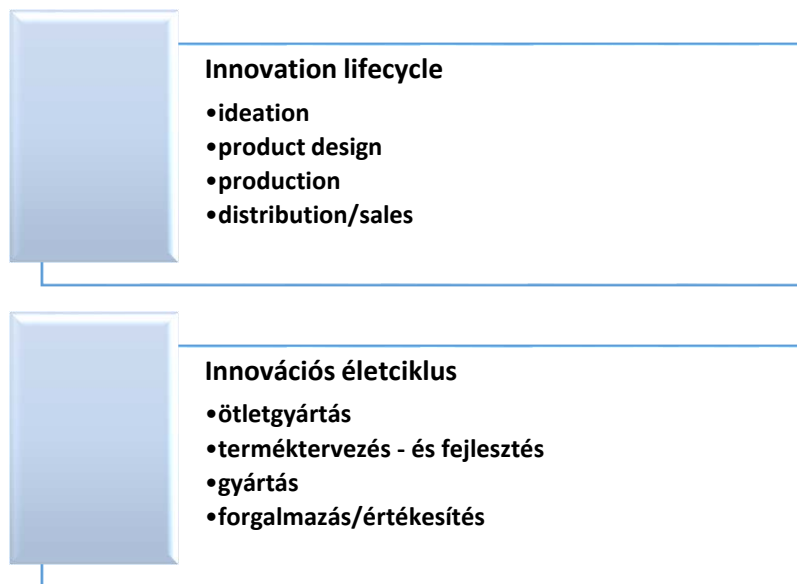
A nyitott innováció előnyei

Forrás: Mortara et al 2009

Ma nagyon sok kis- és közepes vállalkozás szembesül a keményebb piaci feltételekkel. A gazdasági válság eredményeképpen igen sok kis- és közepes cég helyzete gyengült meg elsősorban azokban az ágazatokban, amelyekbe több külföldi, olcsóbb gyártó lépett a piacra. A változó piaci feltételek arra kényszerítik a kisebb cégeket, hogy intenzívebben alkalmazkodjanak a piaci változásokhoz, méghozzá az új technológiák, vagy az egyedi értékajánlatok megteremtésén keresztül.

Vanhaverbeke és szerzőtársai kiemelik, hogy Chesbrough a nyitott innováció definíciójának meghatározásakor leginkább a nagyvállalatok nyílt innovációs kapcsolataira támaszkodott. Véleményük szerint nagyobb figyelmet kellett volna fordítani a kis- és közepes vállalkozásokra, amelyek a gazdasági növekedés igazi hajtómotorját adják (Vanhaverbeke et al, 2012). A nyitott innováció segítségével igazán gyorsan növekvő, gazella vállalkozásokká alakulhatnak ezek a cégek, innovatív képességük kiteljesedésével és gyors alkalmazkodóképességükkel meghatározó mértékben járulhatnak hozzá a versenyképesség erősítéséhez vállalati és nemzetgazdasági szinten egyaránt. A nyitott innováció olyan folyamatként írható le, amelyben kiaknázhatóvá válik a tömegek által elosztott és felhalmozott intelligencia és tudástőke. Mindennek számos dolog képezi alapját, úgy, mint az együttműködés, a tudásmegosztás, az önszerveződés, a decentralizáció, a folyamatok átláthatósága, és a résztvevők sokszínűsége.

Chesbrough a nyitott innovációval kapcsolatban egy hosszabb távú szemléletről beszél. A nyitott innovációt olyan folyamatnak tekinti, amely a külső ötletek és ismeretek mellett magában öleli a belső K+F folyamatokat is. Ez teremt lehetőséget az új módszerek, új lehetőségek átvételére és segítségével az értékteremtésre. Chesbrough ugyanakkor arra is felhívja a figyelmet, hogy a vállalkozásnak továbbra is nehéz és fáradtságos munkát kell végeznie annak érdekében, hogy az ígéretes kutatási eredményeket a fogyasztói igényeknek megfelelő termékké és szolgáltatássá alakíthassa (Chesbrough, 2003). Ezzel hangsúlyozza, hogy a nyitott innovációs szemlélet jellemzően nem rövid távra szóló stratégiai viselkedést követel meg a vállalkozásoktól. Ehhez hosszabb távú és bizalmon alapuló együttműködésekre van szükség. A nyitott innováció hosszú távú orientációját Chesbrough „long live open innovation”-nak is nevezi a témával foglalkozó cikkében. A hosszú távú szemlélethez kapcsolódik Blackwell és szerzőtársának véleménye is, akik szerint a nyitott innováció nemcsak a termékfejlesztésre vonatkozik, hanem annak végig kell kísérnie az innováció teljes életciklusát. Az innovációs életciklust négy jól elkülöníthető szakaszra bontották, amelyben a nyitott innovációnak minden szakaszban meg kell jelennie (Blackwell, 2008).



3. ábra

Az innováció életciklusa

Forrás: Blackwell et al 2008

A nyitott innováció több, mint pusztán beintegrálni a külső ötleteket és technológiákat. Egy olyan innováció menedzsment megközelítést is jelent, melynek feladata, hogy szisztematikusan vizsgálja nemcsak a külső, hanem a belső forrásból

származó innovációs lehetőségeket is, majd azokat több csatornán keresztül integrálja a vállalat innovációs képességeibe (West et al, 2006).

A nyitott innovációval kapcsolatban három alapvető kihívás jelentkezik a vállalkozások számára. Az egyik az, hogy hogyan tudják a vezetők a nyitott innovációból származó lehetőségeket maximálisan kihasználni. Ehhez igen széles körű látásmódra és megközelítésre van szükség. A második legnagyobb kihívás nem más, mint a nyitott innovációból származó ötletek és tudás beépítése a vállalkozás innovációs folyamataiba, míg a harmadik a motiválás, vagyis a teljes vállalat érdekeltté és hatékonyá tétele a nyitott innovációban. Az innováció, így a nyitott innováció is stratégiai fontosságú terület, amellyel kapcsolatban két igen fontos kérdés merül fel:

1. Mi az a konkrét ötlet vagy technológia, amire szükségünk van? Az erre a kérdésre adott válasszal egyértelműen eldönthetővé válik, hogy műszaki megoldásra, vagy új üzleti partnerkapcsolat kialakítására van-e szüksége a vállalkozásnak.
2. Kik lehetnek a potenciális partnerek? Kivel tudjuk az együttműködést a legnagyobb hatékonysággal kialakítani és működtetni?

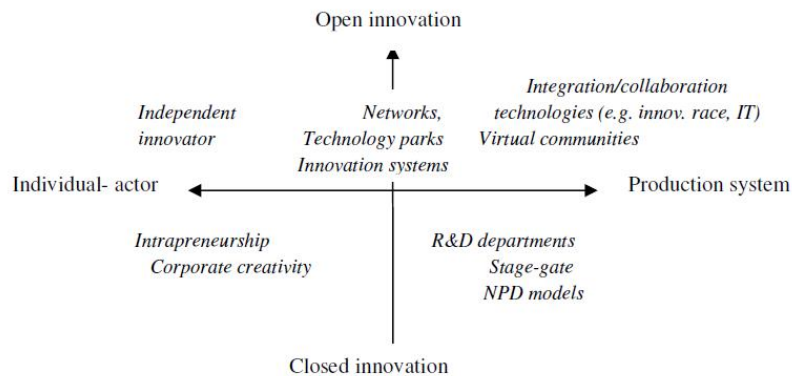
A nyitott innováció formái egyre változatosabbak és színesebbek. Egyesek szerint a nyitott innováció a K+F együttműködésekre, spin-off vállalkozásokra, és a kockázati-tőke társaságokra is kiterjed (Reichwald - Piller, 2009). Huizingh szerint a nyitott innováció vált az innovációmenedzsment legégetőbb kérdésévé, míg Bessant hangsúlyozza: a nyitott innovációban a vállalatok nem egyedül végeznek innovációs tevékenységet. Az innováció ebben a kontextusban multiplayer játék (Bessant - Tidd, 2011). A nyitott innováció hatékonysága és jövőbeni sikere azon múlik, hogy hogyan tudják a résztvevő felek összehangolni tevékenységüket, akár csak egy számítógépes játékban. A számítógépes játékok multiplayer módjában több játékos rendszerint két vagy több csapatban játszik egymás ellen. Természetesen a játékosok nem tudják maguktól, hogy éppen milyen lépésre készül a csapattárs, az ellenfelek viselkedéséről pedig még kevesebb információval rendelkeznek.

Az ellenfél elleni támadás sikere azon múlik, hogy az egy csapatban játszó felek mennyire szervezték meg a támadásaik módját, milyen mértékben osztották ki a feladatokat, milyen eredményesen kommunikálták le a lehetséges lépéseket, magyarul, hogyan építették fel a stratégiájukat. Ez a gazdasági együttműködések terén is meghatározó tényező, hiszen az együttműködés során nem dönthet egyetlen szereplő a következő gazdasági lépésről.

Az együttműködések igazi értelmét az adja, hogy mindenkinek van beleszólási joga a döntésekbe, ezzel minden érintett hozzá tud tenni valamilyen formában a jövőbeni eredmények eléréséhez. A nyitott innováció tehát kommunikációt igényel, s egyben

megköveteli a legjobb gyakorlatok és módszerek átvételét, amelyek képesek mozgósítani, és egységesíteni a kreatív képességeket (Lindhult, 2010).

A nyitott innováció túlmutat a hagyományos, zárt innovációs modellen, ahol a vállalatok az újításokat elsősorban a saját fejlesztési, vagy K+F részlegében valósították meg. Ha az innováció projekt eredményezett valamely új ötletet, de az nem illeszkedik szervesen a vállalat stratégiájába, nem szabad az ötletet a polcon hagyni. A nyitott innovációban arra is lehetőség van, hogy ezeket az ötleteket a megfelelő szereplőknek értékesítsük, hogy azok a megvalósításon keresztül innovációs produktumot tudjanak előállítani belőle. A nyitott innovációban a vállalatok határai egy félig áteresztő hártáéhoz hasonlítanak, amely lehetővé teszi az innováció erőforrásainak (tudás, ötletek stb.) szabadabb áramlását a külső környezet és a vállalat belső innovációs folyamatai között. Gossmann értelmezése még távolabb viszi a nyitott innováció értelmezését, és beilleszti a definícióba például az innovációs, K+F folyamatok kiszervezését is (OECD, 2008).



3.ábra

A nyitott és a zárt innováció

Forrás: Chesbrough 2004

A nyitott innováció terjedése megváltoztatja a globális cégek termékfejlesztési gyakorlatát. Egyik eredménye, hogy a cégek a belső kutatás-fejlesztésüket ütköztetik a külső forrásokból származó ötletekkel. Egyes cégek ma már ennél is tovább mennek, és belső üzleti folyamataik javításához is szokatlan forrásokra támaszkodnak.

Az új gyakorlatot angolul knowledge brokering-nek nevezik, amit magyarra tudástulajdonos-keresésnek fordíthatnánk. Ez azt jelenti, hogy a cég tudatosan és rendszeresen gyűjt ötleteket iparágon belüli és kívüli forrásokból egyaránt, és az így megszerzett tudást rendezi, egymással kapcsolatba hozza és különböző szempontok szerint feldolgozza.

A tudástulajdonos-keresés tehát nem új dolgok kitalálását, hanem megtalálását jelenti. Ez gyors és olcsó innovációt tesz lehetővé nemcsak a termék, de a folyamat-innováció területén is. A nyitott innovációs gyakorlat esetén a vállalkozásnak nemcsak a cégen kívül, hanem a cégen belül is keresnie kell az új dolgokat (Csath, 2011).

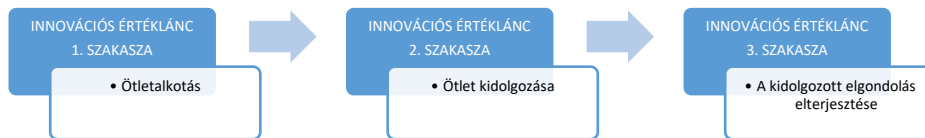
A modell elterjedésében nagy szerepet játszik a modern információ-technológia elterjedése, tekintettel arra, hogy ezen új megközelítés különösen a nyílt forráskódú szoftverek területén végrehajtott fejlesztéseket jellemzi a legjobban. Természetesen a nyílt innovációs felfogásban a külső forrásokból megszerzett tudás, információ összegyűjtése, és annak hasznosítása azonos szintre kerül a belső fejlesztésekkel, a tudás vállalaton belüli kezelésével. A tudás megszerzése érdekében folyamatosan figyelemmel kell kísérni a versenytársak fejlesztéseit, a fogyasztók adott termékre vagy szolgáltatásra vonatkozó meglátásait, ötleteit. A tudás megszerzése ugyanakkor nem csak a fejlesztés által használható információ megszerzésére, hanem a fejlesztésekhez szükséges humán erőforrás megszerzésére is kiterjed (Nyíry, 2012).

Chesbrough így ír a Forbes magazinban a nyitott innovációról: a vállalat számára hasznos tudás manapság igen széles körben fedezhető fel, ezért egyetlen vállalat sem birtokolhatja a szükséges tudás teljes mennyiségét. A nyitott innováció az innováció definiálásának egy decentralizáltabb megközelítése, melyben a szereplők közötti kapcsolatok egy átfogó architektúrával írhatók le. A nyitott innováció előnyös a vállalat számára, mert az újítások sokkal jövedelmezőbb módját teszi lehetővé, csökkenti a költségeket, felgyorsítja a piacra jutást, és nem utolsósorban új bevételi forrásokat biztosít a cég számára (Chesbrough, 2011).

Prahalad és Krishnan üzenete szerint a globalizált világban a globális forráskeresést kell tudni egyesíteni az individuális fogyasztói igénye kiszolgálásának képességével. Erre a kihívásra egy lehetséges válasz az egyéni fogyasztóra igazítás. A nyílt innováció az együttműködési és a kokreativitási képesség szervezet által nem korlátozott feltárása és kiaknázása bármely lehetséges együttműködő féllel, elvileg az egész globálisan elosztott tudás mobilizálásával. A nyílt innováció megvalósítása új társadalmi technológiákat hoz előtérbe (Pörzse, 2011).

Az innovációs értéklánc szemlélet az innovációt három, meghatározott sorrendben bekövetkező fázisból álló folyamatként mutatja be, amely magában foglalja

- az ötletalkotást,
- az ötletek kidolgozását,
- valamint a kidolgozott elgondolások elterjesztését.



4. ábra

Az innovációs értéklánc szakaszai

Forrás: Hansen – Birkinshaw 2007

A menedzsereknek a fázisok során hat alapvetően fontos feladatot kell végrehajtaniuk: 1. belső ötletszerzés, 2. egységek közötti ötletszerzés, 3. külső ötletszerzés, 4. az ötletek kiválasztása, 5. továbbfejlesztése, 6. valamint vállalat szerte való elterjesztése. Ezek alkotják az innováció láncszemeit. Létezhetnek olyan láncszemek, amelyekben a vállalat jeleskedik, ezek a cégek legerősebb láncszemei, és léteznek olyanok is, amelyekben gyengélkedik, ezeket javítani kell. A javításhoz a nyitott innováció alkalmazása kézenfekvő megoldásnak bizonyulhat. Hansen és Birkinshaw szerint a külső kapcsolatrendszer építésére két, alapvetően eltérő megközelítés létezik, amelyek más-más célt szolgálnak. Az első megközelítés a megoldási kapcsolatrendszer kiépítése, amelynek célja, hogy válaszokat lehessen találni bizonyos problémákra. A másik megközelítés a felfedező kapcsolatrendszer kiépítése, amelynek célja az új ötletek felkutatása a tágabb technológiai, vagy termékfelületen. A nyitott innováció kialakulását és elterjedését a problémamegoldás, és az újdonság keresésének új vetületei egyaránt magyarázzák. Akár megoldási, akár felfedező kapcsolatrendszert építenek ki az innováció területén, a legfontosabb mérce az, hogy ne a kapcsolatok számát, hanem azok sokszínűségét tartsák szem előtt. A cél az legyen, hogy a lehető legtöbb egyedi információ-, és ötletforrásból merítsenek, ne pedig az, hogy számos hasonló kapcsolatot tartsanak fenn (Hansen - Birkinshaw, 2007).

Mennyire jó a vállalat innovációs stratégiája? A vállalat innovációs képessége annyira jó, mint az innovációs értékláncának leggyengébb láncszeme. Ha jól működik minden egyes eleme, a vállalkozás innovációs teljesítménye magas lehet.

Ha egyetlen elem is gyenge benne, az visszaveti az innovációs folyamat hatékonyságát. Ez természetesen azt is jelenti, hogy a leggyengébb láncszem javítására kell elsődlegesen összpontosítani a menedzsmentnek. A vállalat innovációja is csak akkor javul igazán látványosan, ha a gyengébb innovációs láncszemeket fejlesztjük, míg az egyébként is erős innovációs láncszemek további fejlesztésével nem nyer a vállalkozás jelentős mértékben. A gyengepontok fejlesztéséhez az egyik leghatékonyabb megoldást a nyitott innováció szolgáltatja, hiszen láthatjuk mennyire jelentős szerepe van az új ötleteknek, a tudásnak az innováció valamennyi szakaszában.

5 Következtetések, javaslatok

1987-ben Solow több évtizedes munkával bebizonyította, hogy a gazdasági fejlődést befolyásoló legfőbb tényező nem a tőke, hanem a technológiai fejlődés (Belousova, 2011). Hasonlóan Solow-hoz, Lester Thurow sem a tőkét tekintette a legfontosabb versenyképességi tényezőnek, hanem a humán tőkét. Solow kiemeli, hogy az új technológiák alkalmazása teszi lehetővé a munka termelékenységének növekedését, ösztönzi a beruházásokat, és létesít új gazdasági ágazatokat (Dobák et al, 2003).

Napjainkban ez a tézis annyiban változott, hogy nem csupán maga a technológiai változás képes ilyen változást előidézni, hanem az igazán radikálisnak tekinthető innováció is. A radikális innováció nemcsak a technológia kapcsán hozhat minőségileg új megoldást, hanem a terméktől kezdve egészen a vállalati folyamatok átszervezéséig, vagy akár a vezetési módszerek változtatásáig. Sőt, ezen túl egy eredményes és hatékony partnerkapcsolat, vagy együttműködés kialakítását is innovációnak nevezhetünk, mégpedig szervezeti vagy szervezési innovációnak.

Szakítani kell tehát az innováció korábbi, szűk értelmezésével. Ez a fogalom ma már nemcsak új terméket és technológiát jelent, nemcsak hagyományos értelemben vett kutatási és fejlesztési tevékenységet, hanem újfajta szervezetépítést, hálózatépítést - és fejlesztést, munkaszellemet, sőt munkastílust is. Egy ország innovációs stratégiája csak akkor lehet sikeres, ha felismeri ezeket a hosszú távú tendenciákat, kihasználja azokat, és együttműködik azokkal a már létező intézményekkel, amelyek a fenti értelemben vett innovatív szellemet képviselik (Dobák et al, 2003).

A hatékony gazdálkodás olyan megoldások kifejlesztését jelenti, amelyek segítségével az információkat kifinomult módszerekkel lehet tudássá, majd ezt a tudást értéké alakítani. Az együttműködéseknek az értékteremtés során kell kölcsönösen segíteni a résztvevő feleket, hogy az értékteremtési folyamat során minden érintett számára nagyobb előny, vagy hasznosságérzet keletkezzen.

Az innovációt, tudásmegosztást, tudástranszfert számos szervezet és hídképző intézmény segíti a legkülönbözőbb együttműködési formák létrehozásán keresztül. Ilyenek például az egyetemeken által létrehozott innovációs ügynökségek, az egyetemeken alapított vállalkozások, tudományos - és technológiai parkok, innovációs központok, klaszterek és inkubátorok, K+F együttműködések és kockázati-tőke társaságok.

A tanulmány röviden értelmezni próbálta az együttműködések szerepét az innovációban és a mögötte álló ötletalkotásban. Egyértelmű összefüggés fedezhető fel a vállalkozói nyitottság és a versenyképesség között, mint ahogy az is kijelenthető, hogy az együttműködések jótékony hatással lehetnek egy-egy vállalkozás innovációs folyamataira. Ennek oka és magyarázata pedig igen egyszerű. Nem minden vállalkozás rendelkezik azokkal a képességekkel, amelyek szükségesek lennének egy-egy ötlet megvalósításához. Az is előfordulhat, hogy egy vállalkozás rendelkezik elegendő tőkével és erőforrással, csupán egy jó ötlet hiányzik, amelyet meg tudna valósítani. Mindig találunk olyan szereplőket a piacokon, amelyek valamilyen korlátosság vagy szűkösség miatt nem tudnak belevágni egy innovációs folyamatba. Ha a gazdasági szereplők tudatosan keresnek egymást, megbíznának egymásban és képesek lennének pozitív gazdaságélénkítő kapcsolatokat kialakítani, akkor a résztvevő felek számára kölcsönös előnyök alakulhatnak ki.

Nagyon sokszor pont azért nem valósul meg egy ötlet és nem jönnek létre újabb innovációk, mert a megvalósításhoz hiányzik valami. Az együttműködések lehetőséget teremthetnének arra, hogy a hiányzó kompetenciákat pótoljuk és bevonjunk olyan tényezőket a megvalósításba, mint például a külső tudás vagy az anyagi erőforrások. Az együttműködések közül kiemelkedik az open innovation, vagyis a nyitott innováció. Mindez nemcsak azt jelenti, hogy egy vállalkozás együttműködik másokkal a tudás megszerzése érdekében. A nyitott innovációs üzleti modell lényege egyben az, hogy a vállalkozás rendkívül nyitott és fogékony a külső információkra. Mindezt nemcsak beintegrálja az innovációs folyamatokba, hanem tudatosan keresi annak lehetőségét, hogy hogyan tudna újabb és újabb tudásforrásokat felfedezni.

A nyitott innováció többet jelent, mint együttműködni másokkal és külső forrásokat, ötleteket bevonni. Az open innovation szemlélet a szervezet rendkívüli elkötelezettségét is jelenti az új dolog megalkotása iránt. Az ilyen vállalkozás érdekelt az innovációk megvalósításában, megnyitja a szervezeti határait az információáramlás előtt, rendkívül nyitott a környezeti változások irányába, keresi az együttműködések és az azokból származó potenciális előnyöket, valamint minden eddigénél szorosabban szeretne együttműködni, illetve közösen fejleszteni vevőivel, megrendelőivel, ügyfeleivel. A nyitott innováció nemcsak a nagyvállalatok számára elérhető megoldás, hanem azzal a kisebb vállalkozások is élhetnek. Szomorú tény, hogy sok hazai kis és közepes vállalkozás nem ismeri pontosan a nyitott innováció fogalmát. 2012-ben egy rövid, három hónapos rapid kutatás eredménye az volt, hogy a megkeresett közel 5.000 vállalkozásból

mindössze 152 cég válaszolt a kérdésekre, amelyek 75%-a nem tudta értelmezni a nyitott innováció lényegét. Ha hasonló kutatásra kerülne sor napjainkban, minden bizonnyal ugyanezt az eredményt kapnánk.

E tanulmány azt a célt szolgálta, hogy kapcsolódó ismereteket közöljen a Szervezetek Versenyképességének alapjai c. kutatáshoz. Ez a kutatás a vállalkozások sikertényezőit igyekszik azonosítani, illetve vizsgálni. Azt feltételezzük, hogy a nyitott innováció alkalmazása és szemléletmódjának átvétele pozitív hatással lehetne a szervezetek versenyképességére. Reményeink szerint a tanulmány sikeresen össze tudta foglalni ennek lényegét és jelentőségét, így a jövőben egyre több vállalkozásnál lesz divatos és népszerű a nyitott innovációk megvalósítása.

Ken Blanchard szerint senki sem lehet olyan okos, mint amilyen okosak együtt lehetnének. Ha a gazdasági szereplők meg tudnának bízni egymásban és létre tudnák hozni a megfelelő kapcsolatokat, jelentős eredményeket érhetnének el az innováció területén is. Az open innovation vagy az együttműködés a kisebb cégek számára is olyan lehetőségeket teremtenek, amelyekkel sikeresebben vehetik fel a versenyt a nagyobb vállalatokkal szemben. A vállalkozásoknak napjainkban minden lehetséges eszközzel fel kell tudni deríteni a versenyképességük alapját. Ha ez az alap az együttműködésben és a közös fejlesztésben, vagy a tudás megosztásában rejlik, akkor nem szabad eldobni magunktól ezt a lehetőséget. A versenyképes működéshez több tényező együttesen is hozzájárulhat, és az együttműködések mind ezekben komoly segítséget jelenthetnek, így érdemes ezzel a cégeknek komolyabban is foglalkoznia.

Felhasznált irodalmak jegyzéke

- [1] Bessant, J. - Tidd, J. (2011): Innovation & Entrepreneurship Chichester, John Wiley & Sons
- [2] Blackwell, K. - Fazzina, D. (2008): Open innovation: facts, fiction, and future. Nerac Publications. One Technology Drive. USA. September 2. 2008. p. 4
- [3] Chesbrough, H. - Vanhaverbeke, W. (2011): Open Innovation and Public Policy in Europe. ESADE Business School, December 2011. p. 6.
- [4] Chesbrough, H. and Crowther, A.K. (2006): Beyond high-tech: early adopters of open innovation in other industries. R&D Management, Vol.36, No.3, pp. 229-236.
- [5] Chesbrough, H. (2003): The New Era of Open Innovation, MIT Sloan Management Review, Spring 2003. Vol 44. Nr. 3. p. 41.

- [6] Csath. M. (2011): Üzletimodell-innováció, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2011. p. 91-92.
- [7] Csath, M. (2010): Versenyképesség-menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. 2010. p. 89.
- [8] Dobák, J. – Futó, P. – Susan, K. – Lányi, P. – Soltész, A. (2003): Vállalkozói inkubátorok Magyarországon, SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány, Budapest - p. 18.
- [9] Lindhult, E. (2010): 72 hours to innovation as creative democracy, Malardalen University, In.: International Society for Professional Innovation Management Conference Proceedings
- [10] Chesbrough, H. (2011): Everything You Need to Know About Open Innovation, The Forbes Magazin. March 21, 2011.
- [11] Mortara, L. - Napp, J.J. - Slacik, I. - Minshall, T. (2009): How to implement open innovation. Lessons from studying large multinational companies. University of Cambridge. Centre for Technology Management. Institute for Manufacturing. p. 14.
- [12] Hansen, M.T. - Birkinshaw, J. (2007): Az innovációs értéklánc, Harvard Business Manager, 2007. március, p. 18-19.
- [13] Nyiry, A. (2012): Innováció és gazdaságfejlesztés. Letöltés: 2012. június 20.
- [14] OECD (2008): Open Innovation in Global Networks, OECD Publications, p. 18.
- [15] Pörzse, G. (2011): Kutatásszervezés és innovációmenedzsment az egészség - és élettudományok területén, Semmelweis Kiadó, Budapest. p. 59.
- [16] Reichwald, R. - Piller, F. (2009): Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Wiesbaden: Gabler
- [17] Belousova, R. (2001): Influence of new informational technologies on the development of the companies, Kaunas University of Technology. In.: International Innovation Conference „Baltics Dynamics”. Riga.
- [18] Vanhaverbeke, W. - Vermeersch, I. - De Zutter, S. (2012): Open innovation in SMEs: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies? Management School. March p. 9.
- [19] West, J. - Gallagher, S. (2006): Challenges of Open Innovation. The paradox of firm investment in open-source software. R & D Management, special issue on „opening-up innovation process”. Vol. 36 No. 3. 19 February 2006.

Új narratívák születése

Dr. habil. Velencei Jolán

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

Absztrakt: Hogyan tudhatjuk meg, hogy mit tud a tanuló, ha nem csupán a tananyag visszamondását várjuk el, hanem arra is kíváncsiak vagyunk, miként alakították át fogalmi keretét az új fogalmak? Ebben az esetben a tanulóknak felmerülő kérdések, elképzelések és interakciók nagyobb teret kaphatnak. Az új fogalmi keret alakulása meglévő kognitív sémáinktól függ, melyek gazdagabbá, árnyaltabbá válnak a tanulási folyamat során. A z Óbudai Egyetem Kárpát-medencei Online Oktatási Centrum (K-MOOC) támogatásával fejlesztettem a "Vállalkozásinnováció" című online kurzust, amely 2016 őszén indult először. Ezen a kurzuson négy nézőponton keresztül szemléltük a globális vállalkozói értékrend alakulását. A hallgatók a kurzus kevert tartalmában szabadon bökláshattak, mint a szavannában, mondhatnám úgyis, informálisan tanultak. A tanulási folyamat eredményeként született narratívák azt illusztrálják, hogy miként sikerült az új fogalmakat a hallgatóknak a saját kontextusukba helyezni.

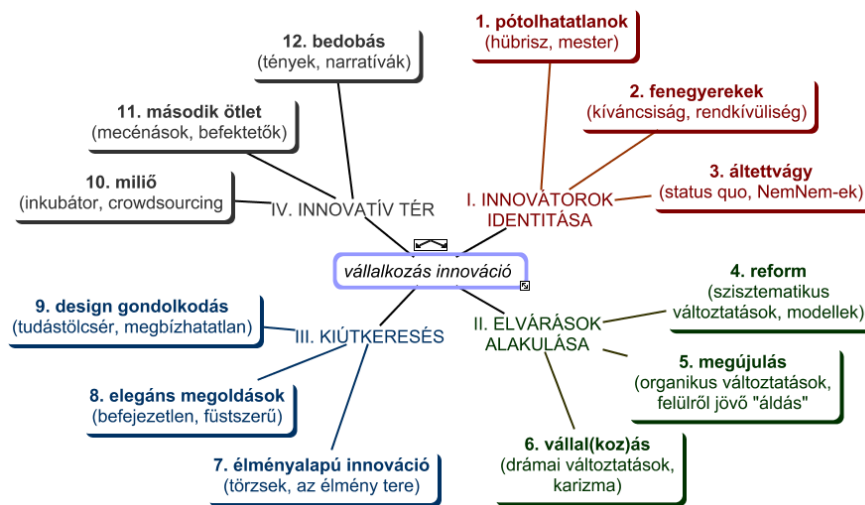
Kulcsszavak: innováció, informális tanulás, konstruktivista tanulás

1 Miről volt szó?

A szenvedélyes innovátorok milliójének rendje csak egy más millió szemüvegén keresztül tűnik rendetlenségnek. A megértéshez Nassim Nicholas Taleb (2012) nyomán az extrémisztán és mediokrisztán fogalmakat használtuk. A nívumot az extrémisztánban gondolkodó fenegyerekek alkothatják meg. Extrémisztán szokatlan „másságát” az emberek hajlamosak rendetlenségnek tekinteni, holott az csak egy másmilyen rend. A lokális tradícióra építve és a globális világ figyelése által kialakulóban van egy globális vállalkozói értékrend. A vállalkozás – talán megengedhetetlenül leegyszerűsített – definíciója: a lóversenyen tenni a sánta lóra, amikor mindenki a favoritra teszi a pénzét. Ez azt jelenti, hogy a vállalkozó bevállalja, hogy esetleg el is bukhatja a pénzét. Nincs olyan verseny, az üzletelésben sem, ahol mindenki nyer. Ha létezne egy ilyen szelete a világnak, akkor nem lenne mit bevállalni. Minden oktatási intézmény számára óriási kihívás, hogy miként vértesse fel hallgatóit arra, hogy képesek legyenek alkalmazkodni a folyamatosan változó világhoz, és abban megtalálják a helyüket (Kádár, Reicher, 2016).

1.1 A globális vállalkozói értékrend vizsgálata

Itt és most négy nézőponton keresztül szemléltük a globális vállalkozói értékrend alakulását.



1. ábra

A „Vállalkozás innováció” fogalomtérképe¹

Forrás: saját szerkesztés

Mind a négy fő fejezet a következő tartalmi elemekből áll: egy személyes történetet elmesélő kis narratíva, TED előadások, könyvészet és három lecke, melyek mindegyike egy rövid olvasmányból és egy képregényből áll. A leckék két-két kulcsfogalommal fedik le az egyes témákat, melyek feldolgozása önálló intellektuális munkát igényel. Itt nincs egyetlen helyes megoldás, a lényeg, hogy a végén egy-egy nézőpontról összeálljon a kép. A könyvészet főként Chris Anderson (2013), Nicholas Carr (2014), Peter Drucker (1993), Carmine Gallo (2010, 2012), Bernard Girard (2010), John Kotter (2007, 2009), Roger Martin (2010), Matthew May (2011), Henry Mintzberg (2010), C. K. Prahalad (2009) és Nassim Nicholas Taleb (2012) írásaiból szemezget.

¹ A térkép a <http://cmap.ihmc.us/cmaptools/> oldalról ingyen letölthető programmal készült.

1.2 Kevert tartalom

Már többen felismerték, hogy a kemény adatokkal illusztrált jelentéseknél sokkal hatásosabb egy-egy sztori elmesélése. „A gondolkodás csak akkor képes felismerni, felsorakoztatni és szemügyre venni a tényeket, ha talált előbb egy olyan rendet, amely e tényeket összeköti egymással.” – írja Umberto Eco. Tényekben ma nincs hiány, néhány jól kiválasztott kulcsszó segítségével bárhol és bárki megtudhatja, hogy mennyi az euro aktuális árfolyama, vagy azt, hogy éppen ki a legmagasabb ember a földön. Ha ez így van, akkor ezzel nem sokra megyünk. Daniel Pink (2009) nyomán a tényeket felidézzük, a történetekre viszont emlékezünk. A narratív képzelet a gondolkodásunk alapja. Amikor egy történetet hallunk, eszünk ágában sincs a benne lévő összes tény felhasználni ahhoz, hogy képet alkossunk a szereplőkről, sőt az sem, hogy csak egyetlen össze-függést feltételezzünk közöttük. A különböző olvasatok adása nem esik nehezünkre, ugyanolyan velünk született dolog, mint hogy tudunk lélegezni. Az írni nem tudók is történetekben fejezik ki magukat, és történeteikkel kapcsolódnak egymáshoz. Úgy tűnik, mintha ez feledésbe merült volna, és a tényekkel szemben a történetek által megelevenedett képeket kevésbé tartjuk megbízhatónak. Ha megértjük, hogy saját elménk természetes igénye, hogy a tényeket, tapasztalatot történetekbe foglalja, a közönségre hatás kulcsa az lesz, ha nem állunk ellen ennek az igénynek, hanem eleget teszünk neki. Minden fő fejezetben van egy videofilm, amelyben egy személyes történetet mesélek el.

A világszerte hódító TED (Technology, Entertainment, Design) divatot teremtett. Carmine Gallo könyve, a lenyűgöző TED előadások kilenc titkáról hamar bestseller lett. A nyolcadik titok a képi megjelenítés. Azok a tanulók, akik egyszerre több érzékszerve ható környezetben vannak, mindig, nem néha, mindig sokkal pontosabban képesek a felidézésre, mint azok, akik csak hallottak vagy olvastak valamit (Gallo, 2014). Magam is gyakran meglepődök azon, hogy mennyire könnyen bevésődnek egy-egy TED előadáson elhangzott gondolatok. Nem kötelező a kurzuson ezek meghallgatása, mégis majd minden tanuló rákattint, és szinte minden másodpercére képes visszaemlékezni. Gallo azt állítja, hogy az előadók kétszáz órát gyakorolnak egy tizenhét perces előadás előtt. Nem csak a gyakorlat teszi a mestert, hanem a szenvedély is, amit muzsáj megosztani másokkal. Chris Anderson, a TED konferenciák vezető kurátorának legújabb könyvéből sokat tanulhatnánk – tanárok és tanulók egyaránt – a retorika művészetéről. „Egy olyan korban, amikor a jókor tált jó ötlet képes fénysebességgel végigszágulni a világon, és megragadni, továbbfejlődni akár milliók agyában, óriási haszonnal kecsegtet, ha sikerül kitalálnunk, hogyan lehet legjobban útjára indítani egy ilyen ötletet – mind a leendő előadó, mind pedig a többiek nézőpontjából, akiknek érteniük kell, mi a mondanivalónk” (Anderson, 2016:16). Mind a négy fő fejezetben három-négy TED előadás hallgatható meg.

Egy vicces történet nyomán könnyebben konstruálódhat az új tudás. Csehov népszerű színdarabjai például műfaji megjelölésüket tekintve szinte kivétel nélkül komédiák. Az író a mesélés legfontosabb eszközének a humort tekintette, és

őszintén hitt abban, hogy bármely mondat megragadhat, ha az ember tud nevetni rajta. A modern tartalmak is mind szívesebben használják a humort. Nincs komikum a sajátosan emberin kívül. Egy táj lehet szép, elragadó, felséges, csúf vagy jelentéktelen; nevetséges sohasem lehet. Nevethetünk egy állaton, de csak azért, mivel valami emberi magatartást vagy kifejezést veszünk észre rajta. Nevethetünk egy kalapon; de ilyenkor nem a nemez- vagy szalmaanyagon csúfolódunk, hanem a formán, amelyet emberek adtak neki, az emberi szeszélyen, amelynek anyagi kifejezése ez a kalap (Bergson, 1986). A színház is játszva tanít. Egy jó előadás napokig, néha hetekig velünk marad: elgondolkodtat, nevel, kérdez. Ha szerencsések vagyunk, még a katarzis közelébe is eljuthatunk. Egy-egy ilyenkor látott vicc aztán elkísér minket másnap a munkába, vagy felelevenedik otthon, a vacsora készítése közben. Meséljük kollégáknak, barátoknak, ismerősöknek, hogy „belelépett a vödörbe, és beleragadt a lába, nagyon muris volt”; és szinte észrevétlenül megragad, hogy közben filozofikus gondolatokat hallottunk az élet értelméről. A humoros történetek megjelenítésére kiválóan alkalmasak a néhány másodperces képregények, melyekben a gegek nagy része egyszerű fizikai humor (McCloud, 2008). Próbáljuk meglepni szenvedélyes tanulóinkat! Vigyük el olyan vidékekre, ahol még sohasem járt! Mind a négy fő fejezethez tartozik egy képregény, ami egy odaillő üzleti életképet mutat be.

2 Reflektálások a kevert tartalomra

Szókratész ismert mondása ma is érvényes: Az oktatás nem egy edény töltögetése, hanem a láng őrzése. Minden tanulónak más és más az érdeklődési köre és a tanulási stílusa. Annak, amit és ahogyan tanulnak, le kell kötnie energiájukat, meg kell mozgatni képzeletüket. Senkit sem lehet akarata ellenére tanulásra kényszeríteni. A tanulás személyes választás kérdése (Robinson, 2001). Az on-line kurzusokat hirdető oldalak is épp erre építenek. Személyes tanulóink számára kínálnak tartalmakat. „A mai turbulens világban már egyértelmű, hogy csak azok a cégek képesek folyamatosan nyereségesen működni, amelyek komolyan veszik a rendszeres képzést, tanulást, így lehetőségük nyílik a megújulásra, ezáltal versenyelőny elérésére is” (Kozma et al., 2016:142). Személyes tanulóink cégen belül és kívül lehetnek. Ha sikerül az új fogalmakat a saját kontextusukba beépíteni, azokkal könnyedén játszani, akkor – a vizsga vagy akár a „certificate” hiányában is világossá válik, hogy értik annak a területnek a működését, azaz befogadhatók a profi művelői közé. „A sportban, a bilyeggyűjtésben, a biliárdban, a politikai életben egyaránt előfordul, hogy ha valaki rosszul használ bizonyos „kulcs”-szavakat, akkor gyanakvóan néznek rá, mint valami kívülállóra, „nem közölünk valóra”. Mindig el kell fogadni annak a társaságnak a szabályait, amelybe be akarunk lépni” (Eco, 1977:84). Ha a „Vállalkozásfejlesztés” mesterszakos hallgatók helyesen használják „bizonyos kulcsszavakat”, akkor bizonyossá válik az érettségük a mesterszintre. Több kutatás is alátámasztja, hogy „az 1982-ben illetve

azután született megkérdoztetek saját generációjukat „technológiai és közösségi oldalaktól” függőnek jelölik meg, akik számára az életfogytig tartó tanulás (itt elnyújtott tanulás) és a trendek, innováció követése jelentős” (Kolnhofer-Derecskei, Reicher, 2016:239). Talán bízhatunk abban, hogy a K-MOOC tartalmak függőivé válnak, életfogytig.

A kurzuson mind a négy fejezet után a hallgatóknak egy kis narratívát kellett írniuk a kulcsfogalmak felhasználásával. Elvárás volt, hogy ezeket a fogalmakat helyezték a saját kontextusukba, és egy személyes történetbe ágyazzák be. A két-három hetente érkező írások közül választottam ki négyet. Némelyik olyan volt, mint egy jól megírt folytatásos sorozatfilm. Az elolvasásuk után már vártam a következő „részt”, és éreztem, hogy a végén ezek az írások összeállnak egy egésszé. „A jó írás jó gondolkodás eredménye. Ha azt mondjuk valakiről, hogy jól ír, akkor ezzel azt állítjuk, hogy gondolatait világosan és meggyőzően rendszerezte” (Aczel, 2004:11). Walton Dávid, Kiss András, Leiti Edmond és Bicsak Péter Vállalkozásfejlesztés mesterszakos hallgatók a 2016/17 tanév őszi félévében ugyanarról mást írtak, de mind a négyen jól írtak (és jót!).

2.1 Walton Dávid narratívája

Pótolhatatlanok

Érdekes kérdés a mai gazdasági és üzleti világba átültetett mester-inas kapcsolat és az üzlet, a vállalat működésének alapja. Régen a céhek idejében, amikor a gazdaság még merőben más keretek között és más elvek szerint működött, a társadalmi normák nem írták felül a gazdasági normákat². Éppen ellenkezőleg működött, és ebben a helyzetben senkinek eszébe sem jutott ennek a megkérdőjelezése. Az inas feladata az volt, hogy mindenben a mesterre hallgasson, és minden helyzetben, amikor a mester máshogy nem kívánta, csak hallgasson. És ez volt a kulcsa a rendszernek. A mester, aki tudta, mit csinál, és hogy a legjobb azt csinálni, elvárta az inastól a fegyelmet és a figyelmet. És ha minden úgy történt, ahogy kellett, az inasból egyszer mester lett. Később pedig ő mesterként ugyanebben a rendszerben dolgozott tovább. Ez a mai helyzetben teljesen irreális lenne. Pontosabban olyan vállalat esetében, ahol a fejlődés elengedhetetlen – ami gyakorlatilag minden esetben így van – semmilyen komolyabb fejlődést nem engedne sem elindulni, sem megvalósulni. El tudná bárki képzelni, hogy egy olyan világban, ahol az önállóságot és a kreativitást alap elvárásként kezelik/kezeljük, és valamelyik alkalmazottnak („inasnak”) a céget előmozdító innovatív ötlete támad, és azt végig is vinné, vagy legalábbis minden erejével arra törekedne, tele az ebből fakadó motivációval, ezt bármelyik vezető elkaszálná? Nos, a probléma az, hogy a válasz normális esetben erre a kérdésre az, hogy nem. Viszont mindennek bizonyítására a legjobb egy ellenpéldát hozni, ahol a válasz igen. Saját ismeretségi körömből hozom a példa mini-történetet. A két szereplő X (alkalmazott) Y (vezető). X motivációval teli, új

² A társadalmi normákat Dan Ariely (2011) történeteinek keresztül vizsgáltuk.

feladatokat és kihívásokat keresett, amire lehetősége is lett volna a munkahelyén. De mikor Y megtudta, hogy X babát várta, de a baba elment, nem ment minden tovább úgy, ahogy addig, ahogy várható lett volna. Y-nak meggyőződése lett, hogy X-be nem érdemes fektetni, mert „bármikor új ember jöhet a helyére, ha majd mégis elmegy szülési szabadságra”. Habár senki nem tudta, hogy ez mikor következik majd be, az ő meggyőződése nyomán Y elvárta, hogy X csendben és beleszólás nélkül fogadja el azt az állapotot, hogy innentől kezdve nem kap olyan feladatokat, amelyek előre mozdítják a közös érdekeket. Mert majd nehezebb lesz pótolni. Inkább maradjunk a pótolhatóság állapotában, nem baj, ha előre nem látható ideig mindkét fél főlegesen dolgozik egymás számára. Kérdem én: mennyire innovatív vezető az ilyen?

Fenyegetések

Azok a fenyegetések, akik egy vállalatban a „rendkívüliségük” miatt kilógnak a sorból, szinte minden esetben nem csak a cég működése szempontjából, az irodában számítanak rendkívülinek, hanem akár már gyerekkoruk óta az életük más területein is eltérnek az átlagostól. Ez általában elsőre meglátszik rajtuk. Nem kell nagyon fürkészni, kutatni a rendkívüliségüket, a személyiségükben meglátszik ez a különlegesség. Ez sokszor a cégben az ő számukra nehézségeket, nézeteltéréseket szül, megnehezíti az együtt dolgozást, a csapatmunkát. Viszont minél inkább jellemző ez valakire, annál inkább pozitív lehet a cég számára. Ellenben annál nehezebb kezelni, annál nagyobb kihívás a vezető számára, annál inkább elhivatott és tehetséges vezetőt igényel a csapat, amelyben egy vagy több ilyen rendkívüli ember dolgozik. A legtöbb esetben az innováció tőle kezdődik, az ő ötletei kellene ahhoz, hogy valami megmozduljon. És a mozdulatlanságból való felkavarás nagyon jól tesz a cég számára. Ha egy csapatban van(nak) ilyen fenyegetések(ek), és ő(ke)t kezelni képes vezetők, akkor a legjobb irányba halad a cég. Meg kell jegyezni, hogy ezeket a rendkívülieket nem csak az üzleti életben könnyű kiszűrni és nehéz kezelni, hanem a hétköznapi életben is. Ismét hoznék egy példát, ami számomra a legjobban elképzelhetővé teszi ezt. Van egy ismerősöm, aki pontosan megfelel a tárgyalt rendkívüliségnek. Már gyerekkora óta különbözik minden testvérétől, olyan szempontból, hogy máshogyan gondolkodik, a játékban, az iskolában, olyan ötletei voltak/vannak, amilyenek másoknak nincsenek. A legérdekesebb mégis az, hogy a középiskolában sosem tartozott a jó átlaggal rendelkező tanulók közé. Mindig csak azzal foglalkozott, ami érdekelt, de abban a legjobb ötletei voltak és a legjobb megoldási javaslatok. Közben meglehetősen rossz gyerekeknek számított. Úgy igazán, soha senki nem tudta kezelni. Most elérte, hogy azt tanulja, amit szeret, és azzal foglalkozzon, ami érdekli, és a legjobb professzorokhoz és kutatókhoz áll be segítségért. A rendkívüliség mellett van még egy fontos tulajdonsága neki, és a hasonló személyiségű és gondolkodású embereknek: a kíváncsiság. Ez a lecke másik kulcsfogalma, valószínűleg nem véletlenül.

Áltettvágy³

Egy vállalatban vagy szervezetben nagyon sokszor feltűnik a következő jelenség – ahogy a szövegben is írva van: „A száguldozás egyik helyről a másikra, a végeláthatatlan email áradatok, a tenni akarást igazoló PowerPoint diásorozatok inkább veszélyesebbek, mint hasznosak, szorongásra vagy dühre utalnak. Nem más ez, mint kapkodás.” Nos, nem mindig egyértelmű, hogy a fenti jelenség arra utal, amire a szöveg következtet. Sőt, általában nem látszik, vagy legalábbis a cégvezetés számára nem világos. Pedig eddigi munkatapasztalatom során mindig ezt a következtetést vontam le én is. Egy kicsit kisarkítva, bennem az a gondolat fogalmazódik meg időről időre, hogy „minél több a meeting, a megbeszélés, a találkozó cégen belül, annál kevésbé megy az igazi munka, annál inkább időpazarlásnak tűnik minden egyes megbeszéléssel töltött perc.” Pedig nem kellene, hogy így legyen. Viszont nagyon sok cégnél észrevehető ez a tünet. Azok az emberek, akik nem igazán szeretnék haladni a munkájukkal, nincsen bennük a tettvágy, a haladni akarás, valaminek a létrehozása vagy elvégzése, azok szeretnek a legjobban hosszas meetingeket tartani, beszámolni mindenről részletesen, elmondani, hogy mennyi mindent csináltak és csinálnak, és milyen jó az a sok dolog. És ez általában nem más, mint időhúzás. Persze nem azt vitatom, hogy mindenképpen szükségesek a megbeszélések, mert anélkül nehéz csapatban dolgozni, vagy akár több csapatnak együtt dolgozni. De mégis, én azt veszem észre, hogy akik nem ragadnak a status quo-ban, azoknak nem az a szükséglete, hogy minél körülményesebben, minél jobban előadva magukat bizonyítsák a többieknek – és sokszor maguknak is –, hogy a legjobb megmaradni a biztonságos jelenben, mert minden jól működik, hanem leginkább egyénileg haladni, újítani, csinálni, dolgozni, menni előre és vinni előre a céget, az adott projektet. Tapasztalataim szerint ez jellemzi azokat, akik valóban innovátorként viselkednek, és nem a status quo-val kiegyezve a mocsárban ragadnak. Hozzá kell tenni, hogy ez sokszor a munka valójától függ, a projekt témájától és feladataitól. Én is észreveszem, hogy néha nehéz a megrögzött jelenből az új felé mozdulni. De a tapasztalat az, hogy nagyon megéri.

Crowdsourcing, befektetők, narratívák

Személyes tapasztalatom, hogy a crowdsourcing egyik altípusaként működő crowdfunding éppen egy olyan – szinte hibátlan rendszer –, amin keresztül az emberek, a vevők nagyon erőteljesen megtapasztalhatják, hogy ők is részesei lehetnek az innovációnak. Ha megnézek egy-egy kampányt például indiegogon, annyira magaménak érzem az innovációt, hogy annál már csak akkor vagyok még inkább részese, ha konkrétan beszálok a kampányba a saját pénzemmel. Ezáltal szinte bárki megtapasztalhatja, hogy „az innováció azt jelenti, hogy nem olyannak látjuk a világot, amilyen, hanem olyannak, amilyen lehetne.” És teljesen érthetővé válik, hogy a forradalmi újításokhoz szükség van egy olyan felfogásra, ami nem

³ Az áltettvágy fogalmat John Kottertől (2007, 2009) kölcsönöztük.

ragaszkodik kényszeresen az előrejelezhetőséghez, hanem hisz abban, amit csinál. A crowdfundingnál maradván elég jó alternatívát nyújthat egy ilyen innovatív hangulatú rendszer az innovációra akkor, ha találkozik a befektetői világ és a bátor innováció. A kettő néha nehezen illik össze (egyébként teljesen érthető okokból), pedig nagyon is össze kellene illeniük. Ha igazi innovációról van szó, egy olyan dologról, ami tényleg merőben eltér minden eddigitől, akkor nehezen mérhető, vagy talán mérhetetlen annak a dolognak az üzleti hasznosulása és megtérülése. Éppen ezért nagyon fontos, hogy egy ötlet eladása, átadása olyan legyen „mint a baseball játékban, ahol a siker nem csak a fogadó, hanem a dobó játékostól is függ.” Olyan narratívát kell nyújtani, ami a száraz és izgalom nélküli tények helyett vonzó lehetőséget kínál. Ez az innováció. Aki pedig ezt műveli, az talán egy olyan művészhez hasonlít, aki szereti, amit csinál, hisz abban, amit csinál, és megnyeri vele a hallgatóságát. Az innováció tehát igazi művészet.

2.2 Kiss András narratívája

„Innovátorok identitása” a mindennapjaimban

Egy Magyarországon piacvezető bank IT területén dolgozom stratégiai beszerzőként. Az IT terület napjaink leggyorsabban és legdinamikusabban fejlődő gazdasági szegmense, mely az utóbbi években rendkívül felgyorsult és átalakítja az emberek hétköznapijait. Kialakulóban van egy új ökoszisztéma, amelyben elmosódnak az iparági határok. Új technológiai változások jelennek meg, melyek új fogyasztói szokásokat alakítanak ki, és ennek eredményeképpen új, a megszokottól eltérő piaci versenytársak születnek meg. Ezt a változást a munkahelyem menedzsmentje is érzékeli, amely a technológiai változásokban élen jár, de a szervezeti kultúraváltás, a merev vezetőség lecserélése és a konzerváló szabályok lebontása még gyerekcipőben jár, de érezhető, hogy a munka elkezdődött. A bank szféra legnagyobb versenytársai nem a hagyományos piaci körülmények között működő, fióki hálózattal rendelkező vetélytársak, hanem az embereket új, innovatív eszközökkel megcélzó, a modern technológiát (okostelefonok, internetszolgáltatások stb.) felhasználó és ezáltal a felhasználói élményt és üzleti eredményt egyszerre eredményesebbé tévő Fintech cégek. Ez az új piaci szereplők versenye a már meglévő, merev szervezeti struktúrával rendelkező, hatalmas üzemeltetési költségek épülő bankokkal szemben. Vállalatunk ezekkel a cégekkel veszi fel a versenyt az ügyfelekért, mely különösen nagy kihívást jelent egy olyan banknak, amely egy állam által irányított, központi tervutasításos gazdasági rendszerben látott napvilágot. A belső átalakítás, modernizáció egyik eszköze a szervezeten belüli innovátorok minél nagyobb számban történő elhelyezése, akiknek rengeteg szabadságot, rugalmas munkaidőt, erőforrást, és ami a legfontosabb, bizalmat ad a felső vezetés. Kialakításra került egy Innováció Menedzsment Főosztály, melynek tagjai tudatában vannak fontosságuknak, hatalmas góggal, hübrisszel rendelkeznek, mely eredményességüket tekintve megalapozott ezidáig. Feladatuk a modernizációban

már előrébb járó cégek alkalmazásainak és megoldásainak, az ún. best practice-knek az átvétele és implementálása a banki környezetbe. Napi munkavégzésükben a felső vezetés megengedettebb és rugalmasabb, többet megtehetnek, mint mások, akik a kidolgozott és szabályozott folyamat alapján a napi rutint végzik minden nap. Kicsit kívülálló a szervezeten belül, befolyásuk viszont igen erőteljes, gyakran a felső vezetés is többször átgondolja, ha a javaslataikat meg akarják változtatni, vagy el akarják utasítani. Természetesen a munkájuk jól meg van fizetve, de őket inkább a kíváncsiság hajtja, az ismeretlen és új megoldások felfedezése. Kíváncsiság nélkül ezen a területen nem lehetne dolgozni. Egész nap a világháló segítségével más cégek megoldásai után kutatnak, egyeztetnek velük, meghívják őket, hogy bemutatókat tartsanak és átbeszéljék a megvalósítási lehetőségeket. Ellenőrzik a belső rendszereket, beszerzéseket, mennyiben felelnek meg a legmodernebb informatikai megoldásoknak. Munkájuk nagyon fontos, az ügyfelek megtartása és a versenyképesség megóvása. Természetesen a változásnak és az átalakulásának nem mindenki örül, vannak nyertesek és vesztesek. Akik nem tudnak lépést tartani, azok a status quo megőrzésén munkálkodnak. Eszközeik az információk visszatartása, az innovációk megakadályozása (nincs rá elég keret, vannak fontosabb dolgok is, melyeket meg kell oldani), beosztottaik ellehetetlenítése, kapcsolati tőkéjük felhasználása a pozíciójuk megőrzésére. Természetesen ezt a magatartást nem lehet sokáig tartani. A menedzsment kultúraváltást sürget, fiatal, képzett munkaerőt akarnak idecsábítani és őket megtartani. Rugalmas munkaidővel, barátságos légkör kialakításával igyekeznek megfelelő munkakörnyezetet kialakítani. Ezek a megoldások hosszú távon eredményt hozhatnak, felbonthatják a korábbi status quo-t, a túlzott önbizalommal és kíváncsisággal rendelkező kollegák pedig az átalakulás motorjai lehetnek.

Gábor Dénes: innováció vagy halál

A 2008-ban kirobbant gazdasági világválságot az 1929-1933-as válság utáni legjelentősebbként tartják számon. 2008-ban kerültem a bankhoz, közvetlenül tapasztalhattam az egész szervezeten és a saját területemen is, hogy a válság hatására hogyan jut el lépésről lépésre a menedzsment arra a pontra, hogy amit és ahogyan korábban csináltak, azt úgy többé nem csinálhatják tovább. Szisztematikus változásokra⁴, BPR folyamatokra implementálására, új szervezeti struktúrák kialakítására és személycserékre volt szükség. A régi felső vezetésnek a 2008 előtti bőséghez szokott vezetői stílus helyett új, változtatni merő és akaró, a külső körülményekhez jól és gyorsan alkalmazkodó, tapasztalt személyekre van szüksége, akik elég bátrak ahhoz, hogy drámai változtatásokat kezdeményezzenek. A felső vezetés egyrészt kívülről hozott, külföldi tapasztalattal rendelkező hazai és/vagy külföldi szakemberek pozícióba hozása mellett döntött, másrésztől külföldi tanácsadó cégeket (pl. McKinsey) bíztak meg a reformelemek kidolgozásával. Ezen döntések véglegesítése és jóváhagyása után a folyamat visszafordíthatatlanná vált. A felülről jövő, organikus változások 2008. decemberében kezdődtek el. Bár

⁴ A változtatásokat Henry Mintzberg (2010) nyomán vizsgáltuk.

mostanra már stabilizálódni látszik a helyzet, elérkezett egy nyugvó pontra, de kisebb változtatásokkal még ma is tart. Érdekes és tanulságos volt ez az időszak mindenki számára. Voltak magasan képzettek vezetők rendkívül jó elképzelésekkel, de mivel elképzeléseiket olyan gyors ütemben kívánták megvalósítani, amelyek a bank működését veszélyeztették, így elbuktak. Voltak olyan vezetők is, akik rosszul mérték fel a vállalat belüli döntési csomópontokat, a belső érdekellentéteket és hatalmi szerkezetet, ami a távozásukhoz vezetett. 2008 és 2016 közötti reformidőszakban több vezető jött és távozott a bank éléről, mint azelőtt húsz év alatt. Az én közvetlen területemet is számos változás érte, személycserék, munkafolyamat, szervezeti átalakulás. Karizmatikusabbnál karizmatikusabb, hatalmas szakmai tapasztalattal rendelkező, európai nagyvállalatoknál is megfordult vezetők igyekeztek bevezetni a legmodernebb beszerzési modelleket, olcsóbbá és hatékonyabbá tenni a működési folyamatinkat. Szilárd elképzeléseik, víziójuk volt a jövőre nézve, melyet mindenképp végig akartak vinni. Konkrét és kiragadt példaként az adminisztrációs folyamatok automatizálását tudom megemlíteni, mely nem leépítést jelentene, hanem a meglévő dolgozók feladatainak átalakítását olyan formában, hogy munkájuk egy magasabb hozzáadott értéket képviselő munka legyen a vállalat érdekében. Hozzáállásuknak és fellépésüknek köszönhetően mindig azt a látszatot keltették, hogy ők tényleg tudják, mi kell ahhoz, hogy a területünk egy jobb hely legyen. Külön kihívást jelentettek azok a kollegák, akik nem voltak képesek megújulni, és akik ragaszkodtak a berögződött vállalati kultúrához, viselkedéshez és attitűdhöz. Amit hiányosságként véltem felfedezni, nagyon kevés teret és fórumot adtak az alulról jövő változtatásoknak. Összességében úgy gondolom, sikeres időszakon van túl a bank, jól alkalmazkodott a kialakult és állandóan változó globális gazdasági körülményekhez. Az organikus fejlődése rendkívül hosszú időszakot ölelt fel, gyakran új kiutak keresésével vagy visszafordulással telt el, de összességében eredményesnek mondható. Ezt a legutóbbi pénzügyi jelentés is mutatja. Ezek a lépések szükségesek és elengedhetetlenek voltak ahhoz, hogy a bank megőrizze versenyképességét az elkövetkezendő időkben is.

Kiütkeresés

Napjainkban információbőség van, az embereket rengeteg információ éri el a különböző IT eszközökön keresztül, melyekből érdeklődésüknek megfelelően igyekeznek kiválogatni a számukra érdekeseket és hasznosakat. Az információbőségnek és túlkínálatnak köszönhetően nagyon nehéz megszólítani a fogyasztókat. Olyan innovatív ötletekre és megoldásokra van szükség, amelyek a fogyasztók élményei, érzései és tapasztalatai alapján szólítják meg az embereket. Erre a legjobb példa az okostelefonok megjelenése, melyből az elsőt az Apple készítette. A készülék megvásárlásával nem csak egyszerű eszközt vásárolunk, amivel csak telefonálni lehet, segítségével pillanatok alatt kapcsolódhatunk a világhálóhoz és ezáltal életmódunk is változtatni tudunk. Az okostelefonokra vásárolt applikációk segítségével át tudjuk alakítani mindennapjainkat, személyiségünkhöz illően alakíthatjuk a készülék profilját és használhatóságát.

Ezáltal tudunk csatlakozni az általunk kiválasztott és hasonló gondolkodású törzsekhez, számos új élménnyel, ismerettel és tudással gazdagodhatunk. Olyan témákat vitathatunk meg más felhasználókkal online, akik szintén hasonló beállítottságúak, mint mi. Játshatunk játékokkal, ahol más online felhasználókkal mérhetjük össze tudásunkat. Az okostelefonok segítségével tanulhatunk is, másodpercek alatt elérhetjük a legújabb kutatási eredményeket és tanulmányokat. Átalakíthatjuk hétköznapi, rutin tevékenységeinket is, különböző fizetési kötelezettségeink egy kattintással teljesíthetőek. Nem kell sorban állni a postán, a csekken található QR kódnak köszönhetően ezt azonnal megtehetjük, legyen szó rezszi számláról, telefonszámláról vagy egy mozijegy vásárlásáról. Ezzel időt és energiát takaríthatunk meg, sikerélményt és elégedettséget okozva a felhasználónak, megkímélve a fáradságos személyes ügyintézésétől. Az okostelefonok elterjedése az internet-felhasználók számának növekedéséhez is vezetett, melyből a vállalatok is profitálni tudnak. Könnyebben kapcsolatba tudnak lépni fogyasztóikkal, akik megoldatlannak tűnő problémáikra találhatnak megoldást a világhálón, a globális közösségnek köszönhetően (crowdsourcing). Elég a problémát elterjeszteni, internet felhasználók tömege fog megoldási javaslatot visszaküldeni. Ahogyan életkorunk, és ezzel együtt érdeklődési körünk is változik, úgy alakíthatjuk, személyre szabhatjuk a készülékünket, ezáltal téve befejezetlenné, mert lehetőség van az állandó változtatásra. De hiába jelennek meg naponta új alkalmazások, előbb-utóbb a fogyasztó eléri a telítettségi pontot, és valami teljesen új dologra fog vágyani. Valami tartalom belüli megújulás szükséges, egy új design sokszor nem elég ahhoz, hogy a fogyasztó kifejezze személyiségét. Valószínűleg az IT gyártók egyike sem tudja, hogy mi lesz a következő, sikeres innovatív lépés, amely átalakítja a piacot. Voltak már próbálkozások, példaként említeném az okosórát, tableteket, a tablet és notebook hybrid kiadását, de korszakalkotó eredményt még nem sikerült elérni. Ez az ötlet még valahol a tudástölcser⁵ tetején helyezkedik el, és időnek kell eltelnie ahhoz, hogy használható algoritmus legyen belőle.

Innovatív tér

A Banksoport egyik kockázati tőke alapkezelő leányvállalata partneri szerepet vállal olyan közép-kelet-európai régióban elhelyezkedő vállalatok növekedésében, amelyek innovatív termékekkel és szolgáltatásokkal próbálnak meghatározó nemzetközi és hazai piaci pozíciót szerezni. Ez a mecénás és befektetői magatartás nem csak anyagi támogatást jelent, tapasztalataikkal és kapcsolatrendszerükkel is segíteni próbálják ezeket a vállalkozásokat. Ennek a leányvállalatunknak a székhelye 2010-ben került át helyileg abba az épületbe, ahol én dolgozom, érkezésüket nagy figyelem kísérte. Az akkori ügyvezető igazgató minden nap egy különleges, lánc nélküli biciklivel járt dolgozni, amely több kollegának is feltűnt. Később, egy internetes portálon az alábbi olvastam: Lecsapott a láncnélküli

⁵ Roger Martin (2010) nyomán használtuk ezt a kifejezést, amely arra utal, hogy miként lesz egy rejtélyből algoritmus.

kerékpárra az egyik legnagyobb hazai bank leánycége. Ebből a cikkből tudtam meg, hogy ez a különleges kerékpár egy magyar fejlesztésű találmány. A leányvállalat ennek a találmánynak kívánt egy innovatív miliót létrehozni, ezért több mint kétszáz millió forintot fektetett be a Stringbike nevű magyar, lánc nélküli kerékpárba. A termék olyan innovációt tartalmaz, amely a hagyományosabb megoldásokkal szemben mechanikailag egyszerűbb, könnyebben szerelhető, mozgását nem szakaszolják, illetve tördelik a fogaskerekek és láncszemek, így kedvezőbb az izomzatra gyakorolt hatása. A bicikli hajtását nem lánc, hanem két bovdén mozgatja, amelynél az erőátvitel madzagok (string) segítségével történik. A tőkeinjekció hatására ez az innovatív hajtástechnika minél szélesebb körben elterjed, illetve előmozdíthatja a nemzetközi piacon történő terjeszkedését is. Ezek voltak a tények. A számos hazai és külföldi innovációs díj és a számos befektető ellenére nem jött el a várva várt áttörés, de inkubátor találmányról azért még nem beszélhetünk. Sikertelen elterjedésének egyik magyarázata a magas fogyasztói ár lehet, egy ilyen bicikli hét-nyolcszáz ezer forintba is kerülhet, ezért elsősorban a gazdagabb országokban tudják értékesíteni. Folyik a kiútkeresés, számos ötlettel kísérleteznek a cég tulajdonosai is. Keresik az értékesítési csatornákat, folyik a designtervezés, mellyel új vásárlói szegmenst kívánnak elérni. Továbbá szeretnék elérni, hogy a vásárló egy ilyen bicikli megvásárlásakor ne csak az érezze, hogy különleges terméket vásárolt, hanem azt is, hogy valami exkluzív dologhoz jutott hozzá. Fejlesztették a webáruházukat, bővítették a kézbesítési lehetőségeiket is. Erre azért is szükség volt, mert a legfőbb felvevő piac elsősorban az USA piaca. Törekedni kellene a felhasználókkal a szorosabb kommunikáció kialakítására, akár crowdsourcingot is lehetne alkalmazni. Választ kellene találni arra, melyek azok a fejlesztések és változtatások és melyek azok a narratívák, amelyek vonzóbbá és elfogadhatóbbá tehetik a terméket a bringások körében.

2.3 Leiti Edmond narratívája

Egy lekésett pillanat

Személyes tapasztalat alapján elképzelhetetlennek tűnik egy vállalat hosszabb távú fenntartása semleges identitású vezetőkkel vagy csak túlzott ragaszkodással a vállalat alapjai óta meghatározó működéssel. Saját munkavégzésemből adódóan írom le vállalatom helyzetjelentését és az én helyzetemet is. Sajnos abban az időszakban vagyok, ahol át kell gondolnom, maradjak vagy menjek. A vállalat (nevezük a továbbiakban műhelynek) szerencsés helyzetben van az IT szektorban, outsourcing-olt tevékenysége keresett, így senkinek sem kell félnie, hogy megszűnne munkahelye, de fordítva már nem igaz. A műhely fenntart magának, egy úgy mond költségvetési status quo-t. A fizetések nem emelkednek, pedig két éve még magasan az egyik legjobban fizető cég volt. Ez mindaddig nem is volt gond, míg a műhely inasai rá nem jöttek, hogy ez már nem így van, és lassú mozgolódásba kezdtek. A legnagyobb gond ott kezdődött, amikor azok az inasok, akik közben mesterré váltak, nem próbáltak valami megoldást találni erre a

helyzetre. Tudták, hogy nem megoldás a fizetésemelés, mert a NemNem⁶ jellegű menedzsment nem engedélyezi, és kitart amellett, hogy a fizetés nem minden. Ezért a „teljes munkaidőben dolgozóknak nagyobb munkaidő rugalmasságot kéne adni” ötlettel álltak elő, illetve dedikált feladatkörökre osztották volna a csapatok egyes tagjait rotációban, hogy ne érezzék olyan erősen a monotonitást. A menedzsment, jellegéből adódóan ezt elutasította. Ennek váratlan következménye az lett, hogy a mesterek nagy része elhagyta a műhelyt, egy elfogadóbb hely reményében. Ez tovább gyűrűződött, és az inasok is elmentek. A mai körkép az, hogy egyre több munka nehezedett/ik egyre kevesebb emberre. Inasokból ugyan mesterek lettek, de a mesterekből is inasok a létszám miatt. A menedzsment csak most kezd felébredni. Helyzetjelentéseket és statisztikákat gyárt, ami igen lassan megy, de ami még rosszabb, hogy már nincsenek meg az innovátorok, akik a megoldáshoz segíthetnék őket. Az innovátorokat újra meg kellene találni. A mostaniak már meg sem próbálják, hiszen azt látják maguk előtt, hogy „mind hiába”, de idejük sincs, mert az egyre csökkenő munkaerőt saját energiájából pótolják, mert az ügyfelek igényeit attól még ki kell elégíteni. Egy utolsó utalás: „Olvad a jéghegyünk”...

Vajon a „status quo” merre mozdul?!

Ebben a reflektálásban szeretném folytatni az előzőekben elkezdett problémafelvetést. Nem utolsó célom esetleg egy megoldást is találni, miközben róla írok, mely akár egy szisztematikus változtatás tervét is eredményezhet. Valaminek történnie kell, ez pedig elkerülhetetlenül is egy változás lesz. Mivel az eredményeket a cég mindenképpen el akarja érni, illetve látja, hogy fogytán a tapasztalt munkaereje, így kénytelen lesz az idő ellen dolgozni. Márpedig, ha nincs ideje, akkor nem ér rá tovább halogatni a technológiai újításokat, ezt viszont csak drámai változásokkal tudja elérni időben. Időszükében előfordulhat, hogy a korábbi mesterek által felvetett ötleteket átdolgozzák modelleké, melyeket akár egymás után is rövid hatástanulmányokkal képesek kiértékelni, illetve levonni a következtetéseket. Nagyon nehéz elképzelni és kitalálni vagy átlátni, hogy egy régmúltú nemzetközi cég, hogy nem képes időben a piac egy tényezőjével – jelen esetben a humán tőke – számolni és időben lépni, felügyelni és kivizsgálni. Tekintettel arra, hogy a vállalat fő tevékenységéből adódóan a humántőkét értékesíti, mint szolgáltatás – call center –, elfelejtette a termékét fejleszteni, sőt a tömeggyártáshoz az alapanyagait megvásárolni, és időben vagy esetleges két-három hónapos kifizetéssel biztosítani (szó sincs arról, hogy akár egyszer is előfordult volna, hogy nem fizettek, csupán a versenyképes bérfelállítás maradt el). Miután elkezdődött a válság, a cég megpróbált egy „élhetőbb munkahely” modellt kidolgozni. Ez a modell tökéletes lett volna egy olyan forgatókönyvben, amikor minden a helyén van. Magához láncolta volna a dolgozóit, kellemes munkakörnyezetet alakítva ki, színes programokkal tarkította volna a hétköznapiakat. Ez sajnos ma már nem működik, a csökkentett létszám miatt, már

⁶ John Kotter (2007, 2009) nyomán neveztük NemNem-eknek azokat, akik a változások ellenlábasai.

nem lehet úgy kihasználni, ahogy azt tervezték, egyszerűen már nincs idejük, sem kedvük, sem energiájuk a kollégáknak. Ezen modell olyasmit tartalmazott, mint: közös kosár- és fociedzések, gyerek- és családnapi, közös karácsony, halloween és palacsintasütések, futókörök, filmkörök, óvodafestés és utcai szemétszedés. A kérdés továbbra is az „elvárások alakulása”-ra összpontosít, a cég kettős szempontjából. Egyrészt menedzseri szemszögből, a béreket nem emeljük, de a teljesítést tartanunk kell, nézzük, hogy tudjuk motiválni másként az embereinket, másrészt a dolgozók szemszögből, máshol többet kapok és még a kollégák is többen vannak, így nem kell más helyett dolgoznom, bár itt ismerem már az ügyfeleket, eljárásokat, kollégákat. Vajon a „status quo” merre mozdul?!

Egy turmix az innovatív térben a tudástölcseren keresztül a kiutat keresi

Innovatív tér, az a kis szoba melyben most vagy... nem, a nagyszoba, amelyben a kis szoba is van.. várj, mégsem, az egész ház, nem jó! Akkor a munkahely, az autód, a busz, a park... Talán nincs jó válasz, ezek közül egyik sem az, mégis mindegy. A lényeg, hogy tudd serkenteni az agyad, hogy érjen valamilyen inger, mindegy, hogy fény, eső, sötétség, szárazság, látvány, körülmény, a fogalom középpontja te vagy, a fogalom meghatározója a helyzet, amelybe kerültél, az élmény tere⁷. Sokan úgy gondolják az innováció csak egy termékre, egy szolgáltatásra vagy eljárásra ragasztható. Úgy gondolom, hogy már magára az emberi döntésre is, hiszen minden döntéssel valami történni fog. Mivel nem látunk a jövőbe, még ha tapasztalatok alapján is sejtethetjük a következő lépést, az valami új lesz. Az aktuális, előző élethelyzetet folytatva állítom, hogy ebben az élmény térben, melyet műhelynek neveztünk, törzsekbe tömörülve laknak. Leginkább három jól elkülöníthető törzsről beszélhetünk. Az egyik a status quo melletti, mindegy csak legyen valahogy, a másik kettő már egy kicsit döntés-innovatív. Ebből az egyik törzs megbízhatatlan, mert tagjai jövőbeni döntéseit a kevesebb munka és az esetleges magasabb fizetés vezérli, így egymás után mondanak fel. A másik törzs a befejezetlen, melynek tagjai a kevesebb munka érdekében jobb megoldások találgatásán gondolkodnak egy biztos vállalati szerepben. Ők azok, akik hasznot hozhatnak a status quo csapatnak is, ha sikerül a munkafolyamatokat valamilyen innovatív technikával megújítani. Lehetőségük lesz mesterekké válni, azonban, ha a műhely vezetői vették a lapot az előző két dalban, és éhesek tenni valamit, szomjasok változtatni, de nincs elég ötletük, de érdeklődnek a megmaradt inasaik iránt, innen meríthetnek, mert megoldották helyettük a rejtélyt. Nekik már csak implementálni kell és egy paradigmaváltást előkészíteni. A rengeteg cikk, amit olvastam, TED előadás, amit a tanárú mutatott korábban is, arra mutat, hogy valaki ezt már innoválta. Csak egy céget említek, a Google. A munkaidő 20%-ban munkaidőn kívüli, a vállalat környezete nem vállalati, hanem rekreációs, a fizetés nem megélhetési, hanem jólléti. A Google nem csak adó elkerülő cég, hanem közösség egy élmény térben.

⁷ Az élményalapú innováció fogalmát C. K. Prahalad (2009) ihlette.

Lesz, ami lesz, úgy sem volt még úgy, hogy sehogy

Kiutkeresés lenne ennek a címe, de az már kész az előző feladatban, mely az innovatív térrel kezdődik. A két fogalom nem ugyanaz, de összefügg. Ezért bátorkodtam egy kicsit megcsavarni. Úgy gondolom, aki a kiutat keresi, az innoválni szeretne, új döntést hozni másként, nem elégszik meg az aktuállissal. Ezt a legjobb, ha nem egy inkubátorban teszi, mint az említett műhely döntéshozó, hanem a nyitott valóságban, az innovatív térben. Talán nem az a legfontosabb, hogy tudjunk statisztikákat készíteni, elég, ha tudjuk értelmezni. Nem baj, ha nem látjuk egyből a törvényszerűségeket, inkább az a fontos, hogy mindezt egy narratívában értelmezzük. Minden adatnak és információnak helye van valamelyik térben és időben. Egyedül rajtunk múlik, hogy mit hozunk ki belőlük, hiszen a külső befolyás is csak egy információhalmaz. A tényeket összefüggéseiben, saját szemléletünk szerint értelmezzük. A szél nekem hideg, neked kellemes, a tény, hogy 16 fokos. A műhely önmagában is lehet egy innovatív tér vagy csak egy helyisége, mondjuk a konyha, ahol egyszerre több ember is megfordul, külön csoportokban, különböző témákról beszélgetve. Akaratlanul is hallhatunk morzsákat, melyek elindíthatnak bennünk valamit, főleg, ha éppen nincs szükségünk rá. Saját magamon azt veszem észre, hogy igazán jó ötleteim csak akkor vannak, ha nem keresem őket. Jó lenne, ha ezt be tudnám kapcsolni akkor is, amikor szükségem van rá. Akár a Google nézzük, akár az Apple-t, ugyan nagy előnyükre válik, hogy sokan dolgoznak náluk (serkentik egymást), de inkább az embereik szabadsága az ami innoválja őket. Ez lehet a magas fizetés, mely biztosabb egzisztenciát éreztet vagy a munkaidő szabad beosztása vagy az, hogy nem egy tényleges akadályra kell fókuszálniuk, hanem egymástól különböző alkalmazásokat fejleszhetnek. Új ötleteket indíthatnak, és annak nem kell semmilyen előzőhöz kapcsolódnia (a platformot leszámítva). Elon Musk, a PayPal alapítója, majd onnan elektromos autó, továbbá űrtechnológia, továbbá szélesebb körű elektromos termékek. Ha megoldás kell, talán jobb, ha azelőtt megtaláljuk, mielőtt felmerülne a probléma. Engem ez vezérelt abban, hogy az online kurzust is elvégezzem. Nem volt határidő, foglalkozhattam vele, amikor szerettem, írtam, amikor gondolataim voltak és többször is kellemes hangulatban újra néztem vagy olvastam egy-egy fejezetet a tanárnő anyagából. Továbbá rájöttem, hogy nem az én dolgom a műhelyt megoldásra bírni, sem megoldani azt, amit tőlük várok, vagy tőlünk várnak. A szabadság nirvánáját magamévá téve, úgy döntöttem, hogy elérhetővé teszem az önélettrajzomat ismét. Lesz, ami lesz, úgy sem volt még úgy, hogy sehogy!

2.4 Bicsak Péter narratívája

Innovátorok identitása

Az innovátorokat kíváncsiságuk hajtja az élet minden területén. Ennek hatására nem állnak be a szabálykövető „szervezeti katonák” sorába, kilógnak a tömegeből, ezáltal sokszor fejfájást okozva a vezetőknek. Modern szemléletű vezető felismeri, hogy vétek ezen innovátorok ötleteit próbára nem tenni, vétek megválni tőlük. Ugyanis

azzal együtt, hogy a szabályok határain mozognak, a megújulást hozhatják a vállalat számára. Az innovátorok átlagtól eltérő emberek, akik kreativitásukat a munkájukba képesek átültetni. Folyamatos változásokon jár az agyuk, a status quo-tól való eltérés jellemzi őket. Az innovátorokkal szemben megjelennek a vállalatnál lévő NemNem-ek, akik szkeptikusak az általuk kitalált új ötletekkel szemben. Ez sokszor segít a károk elkerülésében, amit a részletesen át nem gondolt, megvalósított ötlet hozhat. Ebből is látszik, hogy az innovátoroknak nem minden ötlete hoz pozitív eredményt, azonban ez nem is várható el tőlük. A hübrisz egy szükséges tulajdonsága az innovátoroknak, ugyanis az „átlag” emberek képesek visszahúzni ezeket a kreatív úttörő munkatársakat, amennyiben nem rendelkeznek elég önbizalommal. Meggyőződésem, hogy több emberben meg van a csíra, hogy képes legyen innovátorként viselkedni. Azonban nincs önbizalmuk kiállni saját ötleteik mellett, tartanak tőle, hogy különccnek nézik, megbélyegzik az átlag „szervezeti katonák”. Félnak különccnek lenni, inkább az átlag munkások között meghúzódnak.

Kiütkeresés

Az emberek, törzsek százaiba tartozhatnak hobbijuk, munkájuk, családi állapotuk, életkoruk stb. által. Hiába van egy közös érdeklődés, azonban a törzsek tagjai sem azonos beállítottságúak. Szükséges a törzsekbe tartozó innovátorokkal együttműködni a fejlesztést támogató cégeknek. A mában élő vállalatok ügyesen felismerik ezt a helyzetet, és folyamatosan javítanak (adott esetben) a felhasználó által fejleszteni kívánt dolgokon, erősen ügyelve a felhasználótól érkező visszacsatolásokra. Ezzel a vevők élményterét megismerheti a vállalat. Mi az, ami a fogyasztót idegesíti, mi az, amit hiányol. Szükséges lehet azonban a felhasználónak meghagyni a teret, hogy elgondolkodjon. Nem szabad mindig mindent „kész”-re csinálni, lehet egy kis „füstszerút” belevinni a dolgokba, ami megmozdítja a használó agyát, képzeletét. Kicsit a „hoztam is meg nem is” meséhez hasonlítanám ezt az esetet, mivel ha füstszerút szeretnénk alkotni, akkor voltaképp az befejezetlen, a végén egy kérdőjellel, aminek a folytatása a felhasználótól függ. Az innovációk rejtélyek. Az ötletek összegyűjtése után bizonyos ötleteket félre kell tenni, esetleg elvetni. Így haladunk lefelé a tölcseren, majd a tölcser alján az egyik ötletet megvalósítjuk. Az innovátorok a megbízhatóságra összpontosító vállalatok számára kockázatot jelenthetnek. Megbízhatatlanoknak tarthatják őket, akik a „rég, jól bevált” dolgokat megkérdőjelezzik. Ezen vállalatokra jellemző, hogy a „lesz”-re koncentrálnak, nem a „lehetné”-re. A kiütkeresés nem egyszerű. A folyamat során látható, hogy a megoldások több irányból érkezhetnek. A megvalósításban is különbséget lehet köztük tenni. A legapróbb részletekig megtervezik, avagy „befejezetlen”-ként átadják a felhasználóknak.

Elvárások alakulása

Mely szintről jön a reform ötlete? Van e jövőbeli cél? Kik végzik a reformokat a cél elérése érdekében? Ezen kérdéseket szükséges vizsgálni az egyes változtatási

típusokkal kapcsolatban. A szisztematikus változtatásnál a vezetőség dönt arról, hogy legyen reform. A megújítás teljesítésére a szervezeten belüli teamek vagy a szervezeten kívüli, erre szakosodott szolgáltató auditor-cégek lehetnek képesek. Elvárás, hogy a megújítandó folyamatot teljes mértékben ismerjék a reformerek, hisz ők határozzák meg, hogy mit és miként változtassanak. Az auditor-cégek célja a problémamegoldó modelljeik kitalálásakor feltehetően az volt, hogy minél több cégnek, iparágnak eladható modell jöjjön létre. Ezeknek a modelleknek gyakran csak látszati eredményei vannak. Igazán mélyre nem merülnek az adott területen, azonban sokaknak megnyugvást hoz a megújulás tudata. Sokszor a kis javítási ötletek felvetése az egész folyamat reformálásának indítását eredményezheti. A kis reform ötleteken keresztül kerülünk közelebb a láthatatlan célunkhoz, ami idővel tisztul. Ez a folyamat az organikus változtatás folyamata. A kis javítási ötletek, a reformálni kívánt folyamatokat nap mint nap használó „kisemberektől” származhatnak, hisz ők ismerik azt legjobban. Azonban ezek a megújítási ötletek mit sem érnek egy felülről jövő „áldás” nélkül, hisz valakinek lehetőséget kell adnia az ötletek megvalósításához. A drámai változtatásokról jellemzően a karizmatikus vezetők döntenek, akik, ugyan nem tisztán, de látják a jövőt, és azt is tudják, hogy merre induljanak. Ezért hoznak hirtelen nagy – drámai – változtatásokkal járó döntéseket. Ezekhez a drámai változtatásokhoz és az esetleges új folyamatok létrehozásához a karizmatikus vezetőknek követőkre van szükségük, akikkel megvalósíthatják elképzeléseiket.

Innovatív tér

Az innovátorok a jövőbeli bizonytalan dolgokon is mernek elgondolkozni. Szárnyalásukhoz szükség van mecénásokra, akik pénz tesznek az előre beláthatatlan kimenetelű folyamatba. Tapasztalataim alapján a vállalatokról elmondható, hogy félnek a radikális változásoktól, a kétes kimenetelű újításoktól, főleg ha még pénzt is kell rá áldozniuk. Inkább egy kicsit reformálnak, kis kockázatot vállalva, ami ha bejön, akkor lépnek tovább, ismét egy kis innovációval. A tipikus példa az inkubátorra, amikor azt mondják az innovátornak, hogy érdekel a dolog, de még dolgozzál rajta. Ekkor tipikusan a befektetők igényeinek kielégítésére érlelődik az ötlet. A mecénásoknak esetleg nem is szükséges, hogy az ötlet az inkubátorban töltsön fölösleges időt. Őket pénzzel rendelkező innovátoroknak nevezném, akik más pénztelen innovátorokat felkarolnak, annak érdekében, hogy a bizonytalan kimenetelű reform ötletek megvalósulhassanak. Egy filozófus ismerősöm szavaival élve „a csábítást úgy lehet megszüntetni, ha nem állsz ellen”. A mecénások nem állnak ellen. Lényeges, hogy az innovátor az ötletét egy narratívába ágyazza. Ennek során az innovátornak a fejében lévő összefüggéseket (ha nem is mind) kell átadnia, hogy a mecénás vagy befektető rákapjon az ötletre és azt mondja, hogy valósítsuk meg. A túl tiszta vagy túl mesészerű tálalás nem ajánlott. A füstösséggel itt is lehet

játszani, homályban hagyni néhány részletet, ami felkeltheti az érdeklődést a catcher-ökben⁸.

3 Záró gondolatok

A fentiek fényében a tanulási folyamatot egy kölcsönös alkalmazkodásokból álló folyamatként is felfoghatjuk. Egyrészt a tanulók alkalmazkodnak a tanár által megteremtett tanulási környezethez, másrészt a tanár is alkalmazkodik a tanulók viselkedéséhez, odafigyelve azok meglévő fogalmi kereteihez. Ha a tanár káposztaféléket lát a padokban, és mindenkinek ugyanazt „adja le”, akkor nincs esélye arra, hogy valóban megérintse a gondjaira bízott tanulókat. A konstruktivista pedagógia elismeri a reprodukív feladatok létjogosultságát, hiszen gyakran kell valamilyen jól strukturált feladatvégzésre, rutinműveletekre felkészíteni a tanulókat. Mégis többre becsüli azt a tanulási folyamatot, amely önállóságot, eredetiséget, a képzelőerő mozgósítását és merész hipotézisek felállítását is lehetővé teszi. Jerome Bruner (2004), a száz évet megélt pszichológus abban hitt, hogy amikor egy tanuló új fogalmakat kezd tanulni, akkor szüksége van a tanárai aktív támogatására. Mondhatjuk, hogy ettől a támogatástól függ, de ahogy egyre függetlenedik a tanárai gondolkodásától, és újabb és újabb dolgokat tanul meg, ez a támogatás folyamatosan elhalványul.

Amikor ennek a tárgynak a K-MOOC oldalon való meghirdetésére készültem, és a tartalmakat összeállítottam, azt feltételeztem, hogy a mesterszakos hallgatóim nagyjából ugyanazokat a fogalmakat ismerték meg az alapképzéseiken, és azt is, hogy ezeknek a fogalmaknak egy részét össze is tudják kötni. Ha belemélyedünk az itt bemutatott narratívába, akkor láthatjuk, hogy a szerzők meglévő kognitív sémáik eltérőek voltak, és eltérően gyarapították a tudásukat is. Röviden, mindegyik másként lépett be a tanulási folyamatba, valahogy átvergődtek ugyanazon a tartalmon, és mindenki más tudással távozott. „A „másképp gondolkodás” kulcsa az, hogy másképpen észleljük a dolgokat. De csak akkor fogjuk a felfedező szemén keresztül látni a dolgokat, ha elérjük, hogy az agy olyan kapcsolatokat létesítsen, amelyeket amúgy nem tenne meg. Nehéz ügy, de sok egyszerű mód van az agy kreatív folyamatainak beindítására” (Gallo, 2012:138).

⁸ Az ötletelőket és azok támogatóit a baseball játékból vett bedobó és fogadó játékosok nyomán neveztük el 'idea pitcher', azaz ötletbedobónak és 'idea catcher', azaz ötletfogadónak.

Hivatkozások:

- [1] Aczel, R. (2004): *Hogyan írjunk esszét?* Budapest: Osiris Kiadó.
- [2] Anderson, C. (2013): *Kreátorok – Az új ipari forradalom mesterei.* Budapest: HVG Kiadói Zrt.
- [3] Anderson, C. (2016): *Így készülnek a TED-előadások – Hivatalos TED-útmutató a nyilvános beszédhez.* Budapest: HVG Kiadói Zrt.
- [4] Ariely, D. (2011): *Kiszámíthatóan irracionális.* Budapest: Gabo Könyvkiadó és Kereskedelmi Kft.
- [5] Bergson, H. (1986): *A nevetés.* Budapest: Gondolat Kiadó.
- [6] Bruner, J. (2004): *Az oktatás kultúrája.* Budapest: Gondolat Kiadó.
- [7] Carr, N. (2014): *Hogyan változtatja meg agyunkat az internet? - A sekélyesek kora.* Budapest: HVG Kiadói Zrt.
- [8] Drucker, P. F. (1993): *Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban.* Budapest: Park Kiadó.
- [9] Eco, U. (1977): *Hogyan írjunk szakdolgozatot?* Győr: Kairosz Kiadó.
- [10] Gallo, C. (2010): *Steve Jobs a prezentáció mestere – Hogyan legyünk örülten hatásos előadók.* Budapest: HVG Kiadói Zrt.
- [11] Gallo, C. (2012): *Steve Jobs az innováció mestere – Hogyan legyünk örülten sikeresek.* Budapest: HVG Kiadói Zrt.
- [12] Gallo, C. (2014): *TED-előadások – Az inspiráló nyilvános beszéd 9 titka.* Budapest: HVG Kiadói Zrt
- [13] Girard, B. (2010): *A Google modell a menedzsment forradalma.* Budapest: Typotex Elektronikus Kiadó Kft.
- [14] Kádár B., Reicher R. (2016): *Education Supported by SME vs. SME Supported by Education.* In Reicher R. (szerk.), *Proceedings of FIKUSZ 2016 Symposium for Young Researchers* (pp. 73-80). Budapest: Óbuda University.
- [15] Kolnhofér-Derecskei A., Reicher R. (2016): *GenYus – Y generáció az Y generáció szemével.* In Csiszárík-Kocsir Á. (szerk.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században* (pp. 229-242). Budapest: Óbudai Egyetem.
- [16] Kotter, J. (2007): *Olvad a jéghegyünk! – Változás és siker bármilyen körülmények között.* Budapest: Trivium Kiadó Kft.
- [17] Kotter, J. (2009): *Tettvágy. Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek.* Budapest: HVG Kiadói Zrt.

- [18] Kozma T., Gyenge B., Tóth R. & Mester É. (2016): Hazai vállalkozások finanszírozási gyakorlata. In Fenyvesi É. & Vágány J. (szerk.), KORKEP XXI. századi kihívások (pp.114-145). Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem.
- [19] Martin, R. (2010): Designgondolkodás: a garantált versenyelőny. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- [20] May, M. (2011): Elegáns megoldások nyomában. Budapest: HVG Kiadói Zrt.
- [21] McCloud, S. (2008): A képregény mestersége. Budapest: Nyitott Könyvműhely.
- [22] Mintzberg, H. (2010): A menedzsment művészete. Budapest: Alinea Kiadó.
- [23] Pink, D. (2009): A megújult elme. Használd az agyad jobbik felét! Budapest: HVG Kiadói Zrt.
- [24] Prahalad, C. K. (2009): Új menedzsmentparadigmák felé – Az alapvető képességtől a közös értékteremtésig. Budapest: Alinea Kiadó.
- [25] Robinson, K. (2011): Az alkotó tér - Lépj ki a dobozból, mert többre vagy képes, mint gondolnád! Budapest: HVG Kiadói Zrt.
- [26] Taleb, N. N. (2012): A fekete hattyú – Avagy a legváratlanabb hatás. Budapest: Gondolat Kiadói Kör Kft.

A civil adó 1% kampányok kommunikációs sajátosságainak vizsgálata

Wagner Ádám

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
adamwagner.91@gmail.com

Saáry Réka

Egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
saary.reka@kgk.uni-obuda.hu

Abstract: A jelenlegi adórendszer lehetőséget teremt közérdekű célokat megvalósító alapítványok támogatására a személyi jövedelemadó egy százalékának felajánlása útján. Az alapítványok és az érintett szervezetek arra törekszenek, hogy kampányaik eredményeként minél nagyobb összegre tegyenek szert. A kreatívokkal szembeni attitűd vizsgálatával, az 1%-os kampányok hatásmechanizmusainak feltárásával és a döntéshozatal megismerésével a kampányt folytató szervezetek hatékonyabb, és a mai szemléletnek megfelelő üzeneteket és ahhoz illeszkedő kommunikációs formákat választhatnak. Jelen tanulmányban bemutatni kívánt kutatásban a felajánlásokra vonatkozó általános attitűd feltárásán túl, a hatékony üzenetalkotás lehetséges formáit elemeztük kvalitatív, fókuszcsoportos vizsgálat keretében.

Kulcsszavak: társadalmi célú kommunikáció, 1%-os kampányok reklámhatásmechanizmusok,

Bevezetés

Évről évre az adóbevallás időszakában előzönlük a közterületeket a különféle civil szervezetek, alapítványok hirdetései. Azok a szervezetek, amelyek költségvetésük alapján élhetnek a tömegkommunikációs csatornák lehetőségeivel előszeretettel alkalmaznak erős hatású, negatív tartalmú üzeneteket kampányaikban.

Felmerül a kérdés, hogy a költséges kommunikációs eszközök valójában milyen mértékben befolyásolják az adózó állampolgárokat a döntéshozatalban, melyek azok az üzenettípusok, kódolási formák, amelyeket a befogadókat adakozásra készítenek.

1 Az adó 1% felajánlás jogi keretei

A modern jogállamokban az államháztartás finanszírozásának egyik – és legnagyobb hányadát – az állampolgárok, és szervezetek által befizetett adók jelentik. A hazai gazdaság fejlődésével – így a gazdálkodó szervezetek számának növekedésével – egyre összetettebbé vált az adórendszerünk, mely szükséges reformja nyomán 1988-ban a bérek felbruttósításával megjelent egy új adónem, a személyi jövedelemadó (Bencsik-Szentkirályi, 2011). Nem sokkal később, Magyarországon is – nyugat-európai minta alapján – bevezetésre került a személyi jövedelemadó 1% felajánlásának a lehetősége (ekkor még csak civil szervezetek), majd 1997 óta az 1+1%-os rendszer keretében az elismert egyházak részére, vagy kijelölt kormányzati program javára is lehet rendelkezni (Mészáros-Sebestény 2000). Az adó 1% felajánlásokról az 1996. évi CXXXVI. számú törvény (címe: A személyi jövedelemadó meghatározott részének az adózó rendelkezése szerinti felhasználásáról) rendelkezik. A törvény szabályozása kiterjed a kedvezményezettek körére, a magánszemélyek felajánlásaira, az esetleges hibás számításokból eredő jogkövetkezményekre is.

1.1 Az 1%-ról rendelkezők jellemzői

Az adó egy százalék felajánlások aránya évről-évre növekvő tendenciát mutat, ami részben azzal magyarázható, hogy a civil szféra aktív kommunikációt folytat, részben költséges reklámkampányok formájában. Az elmúlt években ugyanakkor jelentősen egyszerűsödött a bevallás folyamata is (2017. évi bevallási időszakban – a mintafelvételt követően – még tovább egyszerűsödött, melynek részeként akár már online is lehet rendelkezni). A pozitív elmozdulás ellenére, a legalább az egyik egy százalékot felajánló aránya még 2014-ben sem haladta meg a személyi jövedelembevallók számának felét. Annak ellenére, hogy a támogatható szervezetek társadalmi hatása közvetlenül is jelentős, illetve számos formában (társadalmi innováció, társadalmi vállalkozások) jelenthetnek további hajtóerőt fontos társadalmi célok eléréséhez (Szegeci et al., 2016a; Szegeci et al., 2016b). Általános tendencia, hogy a magasabb fizetéssel rendelkezők tudatosabban foglalkoznak adójuk felajánlásával, valamint a saját bevallást készítők is észrevehetően többen adnak le érvényes rendelkezést (Csongrádi, 2016). Érdekes megfigyelni, hogy a legtöbb fizetési sávban a munkáltatói elszámolást választóknak csak a fele rendelkezik adó egy százalékáról (1. táblázat).

| Jövedelem (Ft) | 0–650 ezer | 650 ezer–1 millió | 1 millió – 2 millió | 2 millió - 4 millió | 4 millió felett |
|------------------------|------------|-------------------|---------------------|---------------------|-----------------|
| Szja bevallás | 38,39% | 75,16% | 78,57% | 83,93% | 83,33% |
| Munkáltatói elszámolás | 34,74% | 47,37% | 50,00% | 52,17% | 50,00% |

1. táblázat

Az adóbevallást készítő és munkáltatói elszámolást választó adóbevallók közti különbség az 1 százalékos felajánlások terén jövedelemkategóriák szerint 2010-ben

Forrás: Csongrádi Gyöngyi: A személyi jövedelemadó 1+1 százalékának felajánlása és annak sajátosságai egy kérdőíves felmérés eredményei alapján; In: Civil Szemle XIII/I. (2016/1), Budapest, Civil Szemle Alapítvány (61. oldal), Nemzeti Adó és Vámhivatal

A friss kutatási eredményeket felvonultató tanulmányában Csongrádi (2016) összegzi azokat az általános várható trendeket is, melyek megfigyelhetőek világszerte, illetve Magyarországon is.

- Egyre több férfi végez önkéntes munkát, mely felülírja azt a sokáig jellemző nézetet, hogy a nők sokkal inkább adakozó-segítő kedvűek.
- Megfigyelhető, hogy a komoly párkapcsolatban élők, illetve családosok is sokkal nyitottabbak az adakozásra.
- Az alacsonyabb jövedelműek vélhetően az egy százalék csekély mértéke miatt nem fektetnek különösebb hangsúlyt a bevallásukkor a felajánlásra.
- Életkor szempontjából a huszonévesektől az ötvenesekig egyre emelkedik, majd ismét csökken a bevallók száma (Csongrádi, 2016).

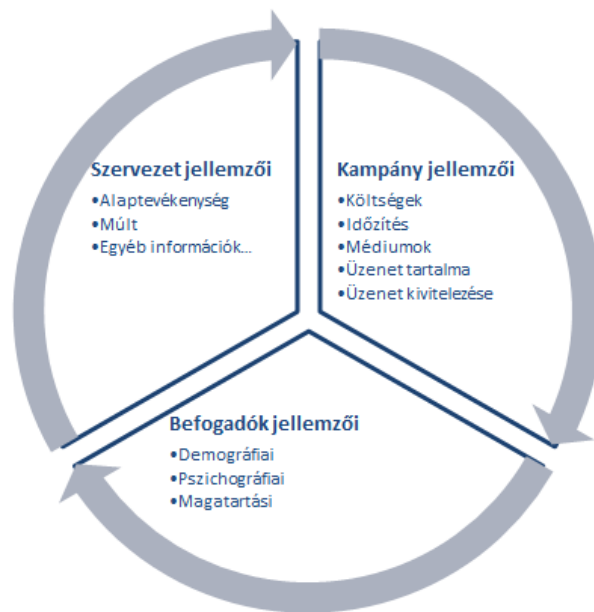
A fel nem ajánlók között legtöbb esetben a kitöltés elfelejtése az ok. Nagy a tábora azon adófizetőknek, akik nem bíznak a rendszer működésében: nem hiszik, hogy valóban a felajánlott célra fordítják a felajánlásokat.

Bár az idézett felmérés nem reprezentatív a társadalom összetétele, területi elhelyezkedése szempontjából, mégis megközelítően igazolhatja az általános trendeket, melyek segítséget nyújthatnak a civil szervezeteknek kampányaik összeállításánál. A felmérés szerint életkor alapján elsősorban a fiatalabb korosztályoknak érdemes kampánytevékenységet célozni, mivel ebben a csoportban magasabb a felajánlással egyáltalán nem foglalkozó adózók aránya. A csoport hatékony megszólításával Csongrádi (2016) szerint akár hosszú távon is támogató partnereket szerezhetnének maguknak a civil szervezetek.

2 Kommunikáció a nonbusiness szférában

A non-business szervezetek kommunikációja bár nagyban hasonlít, mégis alapjaiban eltér a hagyományos kereskedelmi célú megjelenésektől. Míg az üzleti marketingtevékenység fő irányultsága az előállított magánjavak értékesítése egyedi fogyasztók meggyőzése által – mely így profitot termel –, a társadalmi célú kommunikáció teljesen más alapokról indul, más jellegű cél érdekében. Az érintettek tevékenysége során közös javak keletkeznek – melyből mindenki egyaránt részesülhet –, melyekhez szükséges források megszerzéséhez, továbbá a közös cél (közhasznú tevékenység) bemutatásához van szükség a kommunikációra (Hetesi-Veres, 2013).

Jelen tanulmányunkban e megjelenések hatását befolyásoló egyéb tényezők jelentőségét elismerve elsősorban a kommunikációs sajátosságokat és lehetőségeket vizsgáljuk. Ezen belül is elsősorban az üzenet tartalmára valamint a megjelenítés lehetséges formáira és azok hatására vonatkozóan végeztük kutatásunkat (1. számú ábra).



1. ábra

A társadalmi célú kommunikációt befolyásoló elemek

Forrás: saját szerkesztés (Hetesi-Veres, 2013) alapján

A társadalmi kommunikáció esetében az eltérő célok mellett, működési mechanizmusában is jelentős eltérés mutatkozik a hagyományos reklámokkal szemben. Sas (2010) véleménye szerint a legfontosabb különbség a két műfaj között

a „csere” alapja: míg a hagyományos reklám esetében a vásárlásért termék vagy szolgáltatás jár, addig a társadalmi célú reklámok csak kérnek, de cserébe nem kínálnak semmit (pontosabban fogalmazva semmi kézzel foghatót). Arra a kérdésre, hogy ez kinek jó, három féle lehetőséget definiált az alábbiak szerint:

- „Neked jó”, tehát a felajánlónak származik belőle haszna.
- „Neki jó”, avagy a felajánló empatikussága és ebből fakadó cselekedete más hasznára fog válni.
- „Nekünk jó”, ami általában a teljes társadalom hasznára válik.

Mivel elsősorban az önzés dominál a döntéshozatalaink során, célszerű az utóbbi két kommunikációs formát úgy átalakítani, hogy hangsúlyossá váljon a saját érdek megjelenése (Sas 2010). Így ez válik többek között a TCR kampányok egyik fő feladatává.

A cél eléréséhez a szervezetek törekszenek a megfelelő üzenet megtalálására és annak megfelelő megjelenítésére. Tartalmi szempontból feladat, hogy a szervezetek megfelelő módon mutassák be tevékenységüket, és a befogadónak átadják azt az információt, miért jó, ha nekik ajánlják fel adójuk egy százalékát.

Az üzenet megjelenése (kreatívja) viszont már nem ennyire egyértelmű döntés, nagyban függ a választott médiumtól, annak lehetőségeitől, és az ezáltal létrehozható ötletességtől. Mindezeket úgy kell megalkotni, hogy azok erkölcsi, etikai és jogi normákat ne sértsenek (Kotler – Keller 2006).

Hetesi-Veres (2013) szerint a nonprofit szektorban három típusú üzenet létezik, melyek érvrendszerük alapján különülnek el: a racionális, emocionális és a morális.

A társadalmi célú reklámok üzeneteivel kapcsolatban Sas (2010) úgy vélekedik, hogy azok feloldásában, a probléma megértésében a befogadónak részt kell vállalnia. A megmagyarázó, és egyértelmű felszólítás helyett kódolja az üzenetet: meghökkent, zavarba hoz, esetleg felháborít.

A társadalmi célú reklámokban jelentős többletet jelentenek a negatív tartalmú, erős hatást kiváltó üzenetek. Ám Sas (2010) szerint nem pusztán negatív hangulatkeltéstől függ egy kampány hatékonysága. Egy adománygyűjtő – így például az adó 1% felajánlással kapcsolatos – kampányok sikere három lélektani szemponttól függ. Egyrészt minél több emberben kell az *érintettséget felkelteni*, ami alapján úgy érzik, közük van a témához. Másrészt *motiválni* kell őket abban, hogy az önzést leküzdve belső erkölcsi értékrendjük szerint cselekedjenek. Végül pedig törekedni kell az azonnali *cselekvés elérésére*. A feladat nehézsége abban áll, hogy az adománykérő kampányok a legtöbb esetben „neki jó” működésűek. Ahhoz, hogy könnyebben meggyőzhető, avagy érintett legyen a szervezet céljaiban, törekedni kell „neked jó” típusú alakítani az üzenetet. Ehhez valós hasznosságot kell kínálni az elvont erkölcsi haszon helyett.

A kommunikáció megjelenését, a kódolás módját figyelembe véve Balázs és szerzőtársai (2012) kutatása szerint 5 kreativitás sablonra különíthetjük el e megjelenéseket: képeslap, dimenzió kiterjesztés, túlkonkretizálás, perspektívaváltás, összehasonlítás. A modellek jellemzőit valamint a Kotler-Keller (2012) által meghatározott reklám alapfunkciók és a modellek összefüggéseit a 2. számú táblázatban foglaltuk össze.

| Kreativitás sablonok | Kép | Szöveges üzenet | Befogadói válasz | Reklám alapfunkciók (Kotler, 2012) | | | |
|-----------------------------|---|---------------------------------------|---|------------------------------------|--------------|-----------|-------------|
| | | | | Tájékoztató | Emlékeztetés | Meggyőzés | Megerősítés |
| Képeslap | két távoli tárgyat, fogalmat kapcsol össze, melyből új elemet hoz létre | | kapcsolat feloldása, és a felismerés élménye | | ✓ | | |
| Dimenzió kiterjesztő | független elemek kapcsolódnak, közös új jelentés nélkül | | össze nem illés felismerése, és élménye | | ✓ | ✓ | |
| Túlkonkretizáló | az üzenet túlzó, konkrét vizuális megjelenése | konkrét üzenet, tartalom | a túlzás felismerése, annak pozitív értékelése | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Perspektíva váltó | másik szempont megmutatása | feloldást segítő, aktivizáló tartalom | empátia, együttérzés, büntudat ébredése, negatív élmény | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Összehasonlító | hasonlóság vagy különbség megjelenítése | hasonlóság magyarázata | a hasonlóság mögötti mélyebb üzenet feloldása | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

2. táblázat

Kreativitás sablonok felépítése működése, és megfeleltetésük a reklám alapfunkcióinak

Forrás: Saját szerkesztés Balázs et al. (2012) valamint Kotler (2006) alapján

A Kotler-i alapfunkciókat – tájékoztatás, emlékeztetés, meggyőzés, megerősítés – leginkább a túlkonkretizáló sablon tölti be. Ezzel szemben az annál több, illetve kevesebb befogadói közreműködést igénylő sablonok csak részlegesen, akár csak egy-egy funkciót képesek ellátni –képeslap sablon: emlékeztetés, ahogy az a 2. számú táblázatban is látható.

3 Empirikus kutatás

3.1 Kutatási célok

Ahhoz, hogy a kampányok hatásmechanizmusait jobban megértsük, és az egyes kreativitás sablonok szakirodalom szerinti erősségét megvizsgáljuk kutatást végeztünk.

Kutatási céljainkat az alábbiak szerint definiáltuk:

- C1: A társadalmi célú üzenetek (azon belül adó 1%-os kampányüzenetek) hatásmechanizmusának feltárása
- C2: Az üzenetek észlelése, feldolgozása és a felajánlási hajlandóság közötti kapcsolat vizsgálata

Egy korábbi felmérésünk alapján arra az előzetes eredményre jutottunk, hogy a felajánlásról szóló döntés esetében jelentős szerepet kap a személyes érintettség. Eredményeink összecsengenek korábbi kutatások publikált eredményeivel Mészáros és Sebestény (2000/1997) valamint Kuti és Vajda (2000/1997). Ennek fényében kérdéses, hogy az aktív és igen költséges kommunikáció, és a felhasznált kódolás hat-e a fogyasztókra, és ha igen miként befolyásolja az adakozói hajlandóságot.

Kutatásunk feltáró jellegű, egyszeri keresztmetszeti kutatás (Malhotra, 2008). Vizsgálati módszerként a mini fókuszcsoportos interjúra esett a választásunk.

3.2 A minta összetétele

A mintavétel során az egyetlen feltétel a résztvevők megfelelő tájékozottsága volt a témával kapcsolatban, ennek megfelelően, személyi jövedelemadózásban már érintett interjúalanyokat választottunk.

A mintanagyságra vonatkozóan a vizsgálat kvalitatív jellege, és korlátozott erőforrásokra való tekintettel két mini fókuszcsoportos (10 fő) interjút bonyolítottunk le. A két csoportba sorolás szempontja demográfiai, az életciklus modell alapján került meghatározásra.

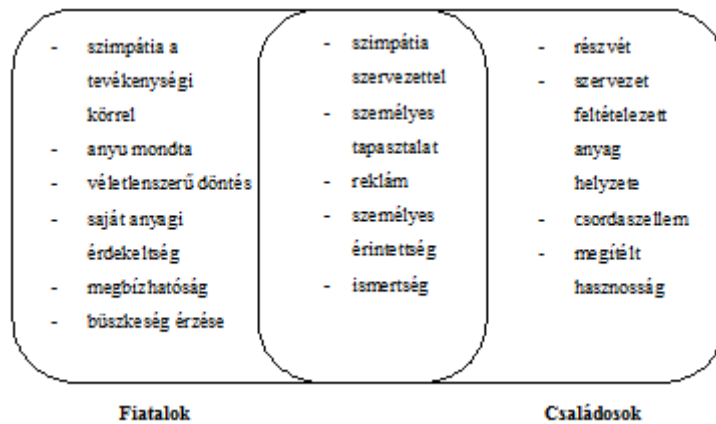
Ennek megfelelően az egyik csoportot a fiatal, gyermektelen munkavállalók alkották, míg a másik csoport tagjait a már gyermekes, idősebb korosztály adta.

3.3 A kutatás eredményei

A fókuszcsoportos interjúk során első lépésben célunk volt az adózók tudatosságát, valamint az 1%-os rendelkezéssel kapcsolatos általános hozzáállását megismerni. A korábban jellemző felajánlási hajlandóság tekintetében a családosok egyöntetű

pozitív válasza –teljes meggyőződéssel, hogy ez alapvető cselekedet volt, érintettségüket igazolta – míg a fiatalok visszafogottabb nyilatkozatai (két interjúalany rendelkezett ez ügyben korábban) bevonható célközönséget vizionál az alapítványok, érintett szervezetek számára. A résztvevők általános vélekedése szerint a rendszer hasznos mind erkölcsi – „legalább ennyit megtehetek” –, mind gyakorlati szempontból – „van hatásom arra, hogy mi történjen a pénzzel”.

A döntéshozatali szempontokat vizsgálva mindkét csoport esetében kiemelten jelennek meg különféle személyes érintettséget, érzelmi elköteleződést jelző személyes preferenciák, ám a két csoport döntési szempontrendszere között több jelentős eltérés is megfigyelhető. (2. számú ábra)



2. ábra

A fiatalok és családok általános döntéseinek megjelenítése halmazábrában

Forrás: Saját szerkesztés primer kutatás alapján (2016)

Mindkét korcsoport említette a reklámot, társadalmi célú kommunikációt, mint a döntési szempontrendszer egyik fontos elemét. Az 1%-os kampányokban megjelenő üzenetek hatékonyságát spontán említés alapján vizsgáltuk.

A spontán említett kreatívok:

- gyermek rák elleni kampányok hirdetései (szervezettől függetlenül) A fiatalokból álló csoport a „beteg gyerek”, illetve „kopasz kisgyerek” jelzőkkel írták le a plakátot, ám konkrét szervezethez nem tudták azt kötni, pusztán a tevékenységi körrel voltak tisztában.
- Rex Kutyaotthon Alapítvány plakátja (az út közepén ragadt kiskutya),
- Országos Mentőszolgálat Alapítvány reklámfilmje (újralesztő vírusvideó) E két megjelenés esetében nagyon konkrétan és magabiztosan tudták a szervezetet is azonosítani.

A hatalmas reklámzaj ellenére ezek a plakátok megmaradtak alanyaink emlékezetében, így ennek okát érdemes tovább vizsgálni. Ezek a plakátok az interjúalanyok elmondása szerint vegyes érzelmeket keltettek bennük. A Gyermekrák Alapítvány plakátjára – mint legtöbbször említett megjelenés – például volt teljesen elutasító és megértő reakció is:

„Megrázó, de az arcomba tolja.” (Ferenc, 25 éves)

„Nem szeretem ezeket, mert nem akarok ezekkel találkozni nap, mint nap. Próbálok kizárni a szenvedést.” (Tibor, 26 éves)

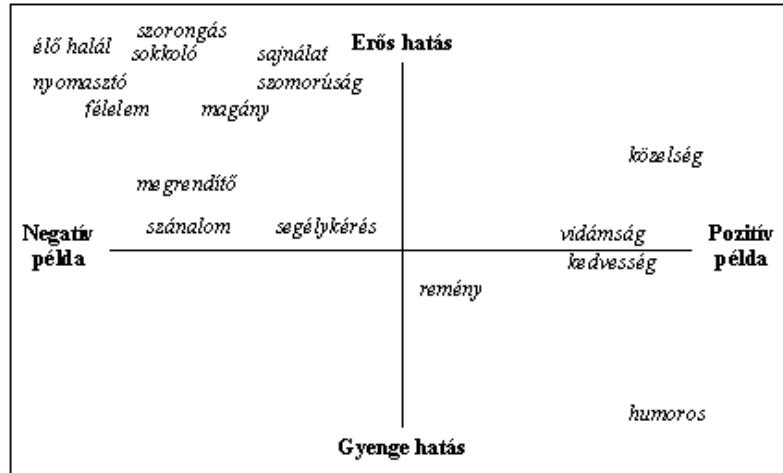
„Ha meglátom, elkapcsolok.” (Bea, 24 éves)

Hasonlóan vélekedtek a családos csoport tagjai is. Szerintük a Gyermekrák Alapítvány, és ahhoz hasonlóan a többi gyermekrákkal foglalkozó szervezet plakátja rossz hangulatú, félelmet keltő, nyomasztó, valamint nagyon negatív érzelmeket kelt. Ellenpéldaként merült fel a Bátor Tábor megjelenése, melyet pozitív hangulatú, előre mutató megjelenésként írtak le.

A fenti erős és negatív érzelmekkel operáló kampánnyal szemben viszont az Országos Mentőszolgálat Alapítvány vírusvideójához pozitív jelzőket kapcsoltak, valamint kiemelték, hogy másképpen motivál, mint a többi, és ez szerintük előnyére válik. A Rex Kutyaotthon korábban felidézett plakátja viszont nagyon rossz, és kellemetlen érzést keltett, mégis szükségesnek érezték ezt a mértékű „durvaságot” a magas ingerküszöb miatt.

Általánosságban elmondható, hogy a megjelenések a legtöbb esetben negatív érzelmekkel párosultak, és inkább zárkózottságot eredményeztek, nem váltották ki a cselekvés kényszerét. A pozitív példák (OMSZA, Bátor Tábor) kapcsán azonban sokkal nyitottabban beszéltek a szervezetről, munkásságáról.

A kreatívokra érkező érzelmeket összesítettük, és egy korábbi Sas (2010) által definiált koordináta rendszerben ábrázoltuk azokat. (3. számú ábra)



3. ábra

A feladat során bemutatott kreatívok által kiváltott hatások összesítése azok erőssége szerint

Forrás: Saját szerkesztés primer kutatás alapján (2016)

Az attitűd összetevői közül a cselekvési fázist az adakozási hajlandóság feltérképezésével vizsgáltuk. A konatív fázis tekintetében, a pozitív válaszok a kevésbé erős, pozitívabb érzelmi (affektív) hatást kiváltó kreatívok vonatkozásában születtek.

Az üzenet stílusa, kódolása és hatásmechanizmus összefüggései mellett a kreativitás sablonokkal kapcsolatos preferenciákat is megvizsgáltuk, a kutatás során a kreatív sablonok alapján készült fiktív kreatívokat használtunk.

A fiatalok esetében a dimenziókiterjesztő és összehasonlító sablon volt a legkedveltebb, viszont egyik esetben sem választották a képeslap sablont alkalmazó plakátot. A választások megbeszélése során kiderült, hogy a legtöbb esetben hátra sorolták ezeket a típusokat, nehezen feloldhatónak gondolták. Bár a mondanivalót értették, a „munkásabb feloldás” miatt inkább elzárkóztak tőle.

A dimenzió kiterjesztést használó kreatívokat elsősorban azért választották, mert mondanivalója egyértelmű volt, mégis a frappáns, kicsit elgondolkodtató üzenet segített közelebb kerülni a szervezethez. Az összehasonlító sablont alkalmazó plakátok esetében a fejlődés és a változás (pozitív) megjelenése számított meggyőző erejűnek.

A sorrend összeállítása után kértük, hogy írják fel, milyen feliratot helyeznének el a plakáton, amitől remélik, hogy segít meggyőzni az adózókat. Minden esetben pozitív üzenetet fogalmaztak meg, mely sok esetben konkrét cselekvésre ösztönző tartalmú volt. Érdekes volt azonban, hogy a dimenzió kiterjesztés sablont választók

fele olyan üzenetet választott, mely elmagyarázza a megjelenő szituációt, ez által inkább túlkonkretizáló plakátot hoznának létre.

| Fiatalok | Családosok |
|-----------------------|-----------------------|
| Dimenzió kiterjesztés | Összehasonlító |
| Összehasonlító | Képeslap |
| Túlkonkretizáló | Túlkonkretizáló |
| Perspektíva | Dimenzió kiterjesztés |
| Sablon mentes | |

3. táblázat

Kreativitás sablonok kedveltsége korcsoportonként

Forrás: Saját szerkesztés primer kutatás alapján (2016)

A fiatal csapat preferenciájától eltérő kép rajzolódott a családos interjúalanyok válasza alapján. Az interjú során az összehasonlító sablont választották legtöbben, majd azt követte a képeslap sablon és a túlkonkretizáló sablon. A sablon mentes és perspektívaváltó sablont alkalmazó plakátokat viszont egyetlen alkalommal sem jelölték meg az fókuszcsoport résztvevői. (3. számú táblázat)

A plakátokat kiegészítő feliratok esetében a fiatalokkal ellentétben inkább semleges üzenet javaslatok érkeztek. Az üzenet tartalma elsősorban cselekvésre ösztönző volt: az összehasonlító sablon esetében helyzet leíró, míg a képeslap sablon esetében megszólító megfogalmazásban.

A fentiek alapján az összehasonlító sablon mindkét korcsoportban működőképes megoldásként jelent meg, valamint a dimenziókiterjesztő és túlkonkretizáló sablonok között is többen ingadoztak. A képeslap sablon továbbgondolást igénylő kreatívjai inkább a tapasztaltabb családos csoportban merültek fel lehetőségként.

A kutatás eredményei alapján feltételezhető, hogy az egyes célcsoportok igényeit figyelembe vevő kódolás a kampányok hatékonyságára pozitív hatást gyakorolhatnának. Így célszerű lenne egy szervezetnek különféle megjelenésekkel párhuzamosan kampányolnia, és ezáltal több adózót elérnie. Úgy véljük, hogy a dimenzió kiterjesztés, túlkonkretizálás illetve az összehasonlító sablon jó választás lehet általában a szervezetek számára, azonban a konkrét kreatívok kiválasztásánál érdemes lehet korcsoportok szerint differenciálni az üzenetet.

4 Összegzés

A civil szervezetek jelenléte és tevékenysége elengedhetetlen egy modern társadalomban, így azok megfelelő módon történő támogatása realizálható hasznot jelentő összgazdasági szinten is.

Az adó egy százalékos felajánlásakor hozott döntés során a reklámok szerepét inkább a fiatalabb korosztály tartja mérvadónak, és általában a pozitívabb hangulatú, vagy többtől eltérő módon motiváló kampányokat tekinthetőek hatékonynak.

A fókuszcsoporthoz tartozók résztvevői általánosságban a túl erőszakos megjelenést, a nagyon negatív, sokkoló hatást figyelemfelkeltés szempontjából megfelelőnek, de motiváló erejét tekintve erőszakosnak, akár visszataszítóknak értékelték.

Az attitűd egyes összetevőit vizsgálva a társadalmi célú és azon belül az egy százalékos kampányok esetén a hierarchikus modell az 4. számú ábra szerint írható le.

| Fázisok | TCR (Adó 1%) |
|--|---|
| <u>Kognitív:</u> <ul style="list-style-type: none">•Ismertség•Létezés felismerés•Ügy megismerés | Figyelemfelkeltés SOKKOLÁS |
| <u>Affektív:</u> <ul style="list-style-type: none">•Vonzódás•Üggvel kapcsolatos preferenciája | ↓ Félelem |
| <u>Konatív:</u> <ul style="list-style-type: none">•Meggyőzés•Cselekvés | ↓ Feszültség, lelkiismeret furdalás |
| | ↓ Feloldás, adakozás |

4. ábra

Az adó egy százalékos társadalmi célú reklámok hatásmechanizmusa

Forrás: Saját szerkesztés primer kutatás (2016), valamint Sas (2010) alapján

A kommunikáció grafikai megjelenésével kapcsolatban a kreativitás sablonok használata előnyös lehet a civil szervezetek számára. Elsősorban azok a megoldások tűntek működőképesnek, melyek esetében minimális gondolkodásra is szüksége van a befogadónak az üzenet megértéséhez. Ilyen sablonok az összehasonlító, a dimenziókiterjesztő, valamint a túlkonkretizáló sablon.

A kutatás kvalitatív jellege okán általános következtetések levonására nem alkalmas ugyanakkor az összegyűjtött vélemények és észrevételek mentén további kvalitatív illetve kvantitatív kutatásokra van lehetőség. Úgy véljük, hogy a további ismeretek

feltárása a civil szféra kampányainak és kommunikációjuk hatékonyságát szolgálhatja. Így például elképzelhető, hogy az egyes korcsoportoknak eltérő kreativitás sablon használata a megfelelő, valamint azt is érdemes lehet feltárni, hogy melyik szervezet esetében melyik sablon alkalmazása lehet a leginkább célravezető.

Felhasznált irodalom:

- [1] Balázs K. - Barkó M. - Vancza G. (2012): Társadalmi célú reklámok kreativitássablonjai és hatásmechanizmusuk; In: Alkalmazott Pszichológia; ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
- [2] Csongrádi Gy. (2016): A személyi jövedelemadó 1+1 százalékának felajánlása és annak sajátosságai egy kérdőíves felmérés eredményei alapján; In: Civil Szemle XIII/I. (2016/1), Budapest, Civil Szemle Alapítvány
- [3] Hetesi E. – Veres Z. (2013): Nonbusiness marketing; Akadémiai Kiadó; Budapest
- [4] Kotler, P. –Kevin, L. (2012): Marketingmenedzsment; Akadémiai Kiadó; Budapest
- [5] Kuti É., - Vajda Á (2000).: Az elfogultság védelmében; In: 1% „Forintszavazatok” civil szervezetekre – Tanulmányok; Nonprofit Kutatócsoport Egyesület; Budapest
- [6] Mészáros G. – Sebestény (2000).: Gondolatok az 1 százalék körül; In: 1% „Forintszavazatok” civil szervezetekre – Tanulmányok; Nonprofit Kutatócsoport Egyesület; Budapest
- [7] Malhotra N. K. – Simon J. (2008): Marketingkutató; Akadémiai kiadó, Budapest
- [8] Sas I. (2010): Reklám a jóért, Kommunikációs Akadémia; Budapest
- [9] Szegedi, K. - Fülöp, Gy., - Bereczk, Á. (2016a). Relationships between Social Entrepreneurship, CSR and Social Innovation: In Theory and Practice. International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 10(5), pp. 1402-1407.
- [10] Szegedi, K. - Fülöp, Gy. - Bereczk, Á. (2016b). Social Innovation in the Hungarian Business Sphere. International Journal of Learning and Change, 8(3-4), pp. 261-277.

Elektronikus hivatkozások

- [1] 1996. évi CXXVI törvény
- [2] Dr. Bencsik M. - Szentkirályi A. (2011): Adózás alapjai – elektronikus jegyzet; Budapest, Óbudai Egyetem

Korrepetitori példafeladatok

Marketing

Ács Ádám

Feladat:

Egy bolt törzsvevőinek adatai tartalmazza a táblázat az átlagos vevőélettartamra vonatkozóan.

- A) Töltse ki a táblázat hiányzó adatait

| | 1.év | 2.év | 3.év | 4.év | 5.év | 6.év | 7.év |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Éves bevétel | 15000 | 16000 | 18000 | 17500 | 20000 | 21000 | 21000 |
| Költségek | 5000 | 4000 | 4500 | 3500 | 6000 | 6500 | 7000 |
| Éves Nyereség | | | | | | | |
| Reálkamat | 10% | 10% | 10% | 15% | 15% | 15% | 15% |
| Jelenérték | | | | | | | |

- Éves nyereség kiszámítása.
- **Képlet:** Éves árbevétel - költségek

| | | |
|------|------------|--------------|
| 1.Év | 15000-5000 | 10000 |
| 2.Év | 16000-4000 | 12000 |
| 3.Év | 18000-4500 | 13500 |
| 4.Év | 17500-3500 | 14000 |
| 5.Év | 20000-6000 | 14000 |
| 6.Év | 21000-6500 | 14500 |
| 7.Év | 21000-7000 | 14000 |

Behelyettesítés a táblázatba:

| | 1.év | 2.év | 3.év | 4.év | 5.év | 6.év | 7.év |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Éves bevétel | 15000 | 16000 | 18000 | 17500 | 20000 | 21000 | 21000 |
| Költségek | 5000 | 4000 | 4500 | 3500 | 6000 | 6500 | 7000 |
| Éves Nyereség | 10000 | 12000 | 13500 | 14000 | 14000 | 14500 | 14000 |
| Reálkamat | 10% | 10% | 10% | 15% | 15% | 15% | 15% |
| Jelenérték | | | | | | | |

- Jelenérték számítás:
- **Képlet:** éves nyereség

| | (1+reálkamat) | |
|------|--------------------------|----------------|
| 1.Év | $10000/(1,1)^1$ | 9090.9 |
| 2.Év | $12000/(1,1)^2$ | 9917.35 |
| 3.Év | $13500/(1,1)^3$ | 10142.7 |
| 4.Év | $14000/(1,1^3 * 1,15^1)$ | 9146.45 |
| 5.Év | $14000/(1,1^3 * 1,15^2)$ | 7953.4 |
| 6.Év | $14500/(1,1^3 * 1,15^3)$ | 6916 |
| 7.Év | $14000/(1,1^3 * 1,15^4)$ | 6013.95 |

Visszahelyettesítés a táblázatba:

| | 1.év | 2.év | 3.év | 4.év | 5.év | 6.év | 7.év |
|------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------|--------------|----------------|
| Éves bevétel | 15000 | 16000 | 18000 | 17500 | 20000 | 21000 | 21000 |
| Költségek | 5000 | 4000 | 4500 | 3500 | 6000 | 6500 | 7000 |
| Éves Nyereség | 10000 | 12000 | 13500 | 14000 | 14000 | 14500 | 14000 |
| Reákkamat | 10% | 10% | 10% | 15% | 15% | 15% | 15% |
| Jelenérték | 9090.9 | 9917.35 | 10142.7 | 9146.45 | 7953.4 | 6916 | 6013.95 |

Vállalkozások pénzügyei

Batbold Enkh-Amar

Feladat: A táblázatban lévő adatok alapján melyik beruházási tervet részesíti előnyben, ha a finanszírozó a kockázat csökkenésére és a nettó jelenérték nagyságára helyezi a hangsúlyt? A tőke alternatív költsége 15%.

Számítsa ki és rangsorolja a beruházási terveket nettó jelenérték alapján!

| Évek | Az egyes beruházási tervekkel kapcsolatos pénzáramok | | | |
|------|--|--------|--------|--------|
| | A | B | C | D |
| 1 | -20000 | -20000 | -20000 | -20000 |
| 2 | -10000 | -10000 | -10000 | -10000 |
| 3 | 15000 | 25000 | 25000 | 10000 |
| 4 | 20000 | 15000 | 25000 | 25000 |
| 5 | 30000 | 15000 | 10000 | 30000 |
| 6 | 35000 | 30000 | 25000 | 35000 |

Számolás: $NPV = PV(R-C) - PV(I)$

$r=0,15$

Mind a 4 esetre $\rightarrow PV(I)_{A,B,C,D} = -20000/1,15 - 10000/1,15^2 = -24952,7$

mindegyik beruházás ennyibe kerül

$PV(R-C)_A = 15000/1,15^3 + 20000/1,15^4 + 30000/1,15^5 + 35000/1,15^6 = 51344,58$

$PV(R-C)_B = 25000/1,15^3 + 15000/1,15^4 + 15000/1,15^5 + 30000/1,15^6 = 45441,68$

$PV(R-C)_C = 25000/1,15^3 + 25000/1,15^4 + 10000/1,15^5 + 25000/1,15^6 = 46511,69$

$PV(R-C)_D = 10000/1,15^3 + 25000/1,15^4 + 30000/1,15^5 + 35000/1,15^6 = 50915,76$

$NPV_A = 51344,58 - 24952,7 = 26391,88$

$NPV_B = 45441,68 - 24952,7 = 20488,98$

$NPV_C = 46511,69 - 24952,7 = 21558,99$

$NPV_D = 50915,76 - 24952,7 = 25963,06$

„A”-t választjuk.

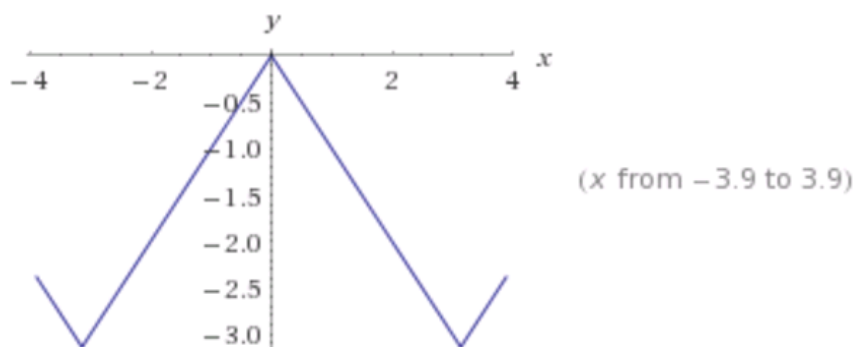
Fourier sorfejtés

OE-KVK-Matematika II.

Jakab Sándor

Feladat: A feladat egy adott $f(x)$ függvény Fourier sorba fejtése, és az első három nullától különböző tag megadása. Az $f(x)$ függvény 0 és π tartományon $-x$; π és 2π között $x-2\pi$. Az adott függvény természetesen periodikus, amit a következővel jelölünk: $f(x)=f(x+2\pi)$. Ez Wolframalpha-val felrajzolva valahogy így néz ki:

Plots:



A rajzolás nagyon fontos. Egyrészt a paritás meghatározásához. Ajánlott 2-3 periodust felrajzolni. Analízisben gyakorlott szemünk egyből kiszúrja, hogy az y tengelyre szimmetrikus a függvény, azaz páros. Villamosmérnök szemünkkel az x tengelyt t időnek látjuk, az y-t pedig U feszültségnek, és a hámlokunkra csapva felkiáltunk: Ez egy háromszögjel eltolva $-\frac{\pi}{2}$ -vel!

A feladat megoldásához szükségünk van a $F(x) = a_0 + \sum_{n=1}^{\infty} (a_n \cos(n\omega x) + b_n \sin(n\omega x))$ táblázatban megadott függvényre. Többnyire a_0 , a_n , b_n és ω meghatározásához szükséges T. Mivel tudjuk, hogy a függvény páros, ezért tudjuk, hogy a $b_n=0$, azaz az eredeti jel összetevőiben nincs $\sin(x)$ függvény. Ha páratlan lenne, akkor a_0 és a_n lenne nulla, ugyanis csak $\cos(x)$ -ekből lehetne megalkotni. A feladatok között még az eltolva páratlanná tehető eset szokott előfordulni. A T periodust (periodusidőt) könnyen meghatározunk ránézésre, vagy innen: $f(x)=f(x+T)$ (táblázatban) ezért $T=2\pi$. ω körfrekvencia $\omega = \frac{2\pi}{T} = \frac{2\pi}{2\pi} = 1$. Habár a_0 -t ránézésre meghatároztuk, azért szeretjük a matematikát is, nézzük meg kiszámolva! Az integrálokat a törtvonalak miatt több tagként kell felírunk. Mielőtt még nekiállnánk az integrálásnak, mint székely az anyjának, eszünkbe jut a Newton-Leibniz-tétel, és hogy a függvény periodicitása miatt bármelyik periodust integrálhatjuk. Nullát könnyebb behelyettesíteni, ezért:

$$a_0 = \frac{1}{2\pi} \left(\int_{-\pi}^0 x \, dx + \int_0^{\pi} -x \, dx \right) = \frac{1}{2\pi} \left(\left[\frac{x^2}{2} \right]_{-\pi}^0 - \left[\frac{x^2}{2} \right]_0^{\pi} \right) = \frac{1}{2\pi} \left(-\frac{\pi^2}{2} - \frac{\pi^2}{2} \right) = -\frac{\pi^2}{2\pi} = -\frac{\pi}{2}$$

a_0 -t már be is írhatjuk a végső képletbe. Menjünk tovább:

$$\begin{aligned} a_n &= \frac{2}{2\pi} \left(\int_{-\pi}^0 x \cos(n\omega x) \, dx + \int_0^{\pi} -x \cos(n\omega x) \, dx \right) \\ &= \frac{1}{\pi} \left(\left[\frac{x \sin(nx)}{n} \right]_{-\pi}^0 - \int_{-\pi}^0 \frac{\sin(nx)}{n} \, dx + \left[\frac{-x \sin(nx)}{n} \right]_0^{\pi} - \int_0^{\pi} \frac{-\sin(nx)}{n} \, dx \right) \\ &= \frac{1}{\pi} \left(\frac{-\pi \sin(-n\pi)}{n} - \int_{-\pi}^0 \frac{\sin(nx)}{n} \, dx + \frac{-\pi \sin(n\pi)}{n} + \int_0^{\pi} \frac{\sin(nx)}{n} \, dx \right) \\ &= \frac{1}{\pi} \left(- \int_{-\pi}^0 \frac{\sin(nx)}{n} \, dx + \int_0^{\pi} \frac{\sin(nx)}{n} \, dx \right) \\ &= \frac{1}{\pi n} \left(- \left[\frac{-\cos(nx)}{n} \right]_{-\pi}^0 + \left[\frac{-\cos(nx)}{n} \right]_0^{\pi} \right) = \frac{1}{\pi n^2} \left([\cos(nx)]_{-\pi}^0 - [\cos(nx)]_0^{\pi} \right) \\ &= \frac{1}{\pi n^2} (1 - \cos(n\pi) - (\cos(n\pi) - 1)) = \frac{2 - 2 \cos(n\pi)}{\pi n^2} \end{aligned}$$

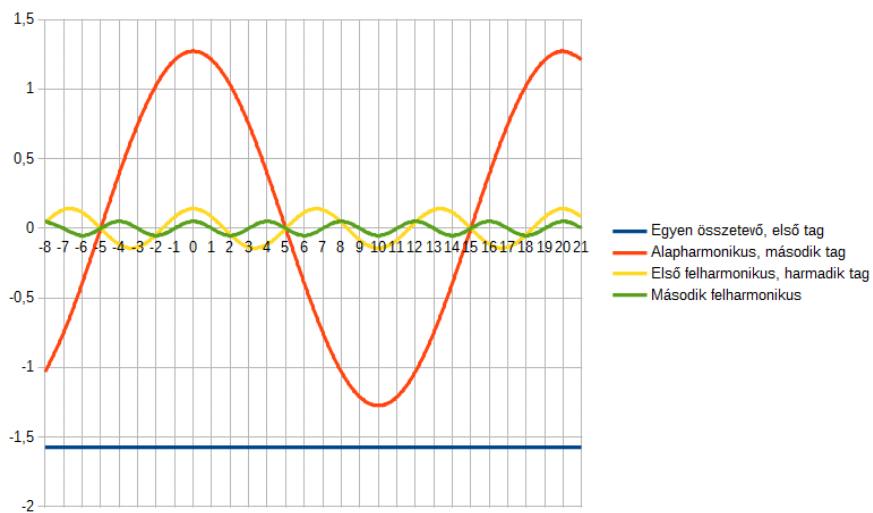
Nem hiába tanultuk meg a parciális integrálás szabályát, itt használnunk kell. Szinusz páratlan, ezért $\sin(x)=-\sin(-x)$, és máris eltűnnek a szinuszok. Koszinusz páros függvény, ezért $\cos(x)=\cos(-x)$, szóval itt elhagyhatom a negatív előjeleket a koszinuszon belül. Máris kijön a_n . Érdekességként nézzük meg b_n -t is.

$$\begin{aligned}
 b_n &= \frac{2}{2\pi} \left(\int_{-\pi}^0 x \sin(n\omega x) dx + \int_0^\pi -x \sin(n\omega x) dx \right) \\
 &= \frac{1}{n\pi} \left([x(-\cos(nx))]_{-\pi}^0 - \int_{-\pi}^0 -\cos(nx) dx + [-x(-\cos(nx))]_0^\pi \right. \\
 &\quad \left. - \int_0^\pi \cos(nx) dx \right) \\
 &= \frac{1}{n\pi} \left(-[x \cos(nx)]_{-\pi}^0 + \int_{-\pi}^0 \cos(nx) dx + [x \cos(nx)]_0^\pi - \int_0^\pi \cos(nx) dx \right) \\
 &= \frac{1}{n\pi} \left(-\pi \cos(\pi n) + \left[\frac{\sin(nx)}{n} \right]_{-\pi}^0 + \pi \cos(\pi n) - \left[\frac{\sin(nx)}{n} \right]_0^\pi \right) \\
 &= \frac{1}{n\pi} \left(\frac{-\sin(-\pi n)}{n} - \frac{\sin(\pi n)}{n} \right) = \frac{1}{n\pi} \left(\frac{\sin(\pi n)}{n} - \frac{\sin(\pi n)}{n} \right) = 0
 \end{aligned}$$

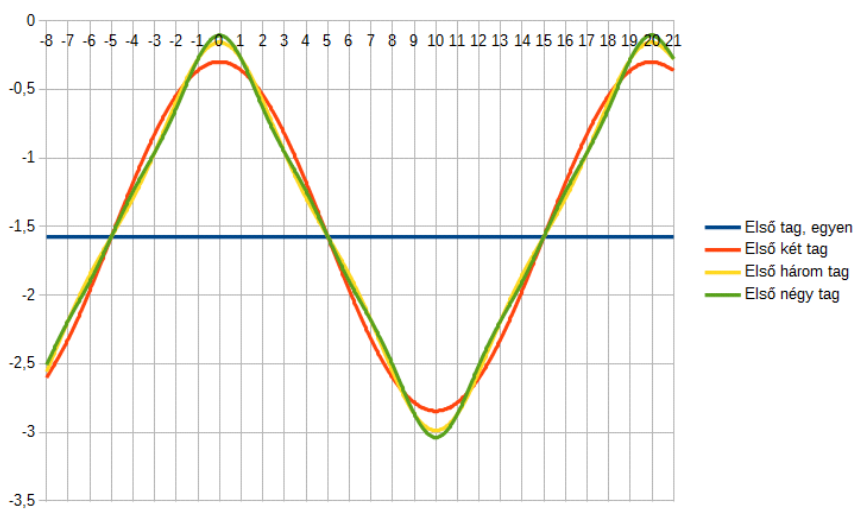
Láthatjuk, hogy b_n valóban nulla. Visszatérve az elejére, behelyettesítve a_0, a_n, b_n, ω -t:

$$F(x) = -\frac{\pi}{2} + \sum_{n=1}^{\infty} \left(\frac{2 - 2 \cos(n\pi)}{\pi n^2} \cos(nx) \right)$$

Első összetevő tagunk $-\frac{\pi}{2}$, amit egyenáramú összetevőnek is hívhatunk, vagy elektrolitikus középértéknek. Ennél egy kicsit bonyolultabb függvényt sem illik még önmagában ábrázolni. Második tagunkat hívhatnánk alapharmonikusnak is, $n=1$ helyettesítéssel kapjuk, $\frac{4 \cos(x)}{\pi}$. Harmadik tagunkat megkaphatnánk az $n=2$ behelyettesítéssel is, azonban ez most nulla. Tovább keresve, $n=3$ behelyettesítéssel megkapjuk a következő tagot, amit hívhatnánk az első felharmonikusnak, $\frac{4 \cos(3x)}{9\pi}$. Végeredmény: $F_3(x) = -\frac{\pi}{2} + \frac{4}{\pi} \cos(x) + \frac{4}{9\pi} \cos(3x)$. De mi is ez, amit kiszámoltunk? Nézzük meg LibreOffice-szal!



Ezek a tagok.



Ezek az összegek

Táblázat: <http://www.uni-obuda.hu/users/barotig/>

Wolframalpha: <http://wolframalpha.com/>

LibreOffice: <http://www.libreoffice.org/download/download/>

Készült az OE Korrepetitor csoport megbízásából. 2017. 05. 30.

Pénzügyek alapjai

Juhász Dóra

1. példa:

A vállalatunk 5 millió forint kölcsönt szeretne felvenni a banktól 5 év lejáratra. A bank elfogadható fedezet mellett hajlandó kölcsönt adni 12%-os éves kamatlábal, feltéve ha vállaljuk, hogy a kamatfizetési és a törlesztési kötelezettségének negyedévenként, a negyedév végén esedékes törlesztő részlettel teszünk eleget. Mekkora törlesztő részletet kell negyedévenként fizetnünk?

Adatok: $H = 5\,000\,000$ Ft

$$r_{\text{éves}} = 12\% = 0,12$$

$$t = 5 \text{ év}$$

$$n = 20 \text{ negyedév}$$

Annuitásos hitelkonstrukció esetén először a törlesztő-részlet nagyságát kell meghatározni!

$$\text{Negyedévi kamatláb nagysága: } r_{\text{negyedéves}} = \frac{0,12}{4} = 0,03$$

$$C = \frac{H}{PVIFA(r, n)} = \frac{H}{\frac{1}{r} \frac{1 - (1+r)^{-n}}{1+r}} = \frac{5000000}{\frac{1}{0,03} \frac{1 - (1+0,03)^{-20}}{1+0,03}}$$

$$= \sim 336079 \text{ Ft/negyedév}$$

Megoldás:

| t | H_t | K_t | T_t |
|-------------|--------------|------------|------------|
| 1. Negyedév | 5 000 000 Ft | 150 000 Ft | 186 079 Ft |
| 2. Negyedév | 4 813 921 Ft | 144 418 Ft | 191 661 Ft |
| 3. Negyedév | 4 622 260 Ft | 138 668 Ft | 197 411 Ft |
| 4. Negyedév | 4 424 849 Ft | 132 745 Ft | 203 334 Ft |
| 5. Negyedév | 4 221 515 Ft | | |

1 év törlesztés után 4 221 515 Ft tőketartozásunk marad.

2. példa:

Egy mobiltelefonokat gyártó vállalat tevékenységét jellemző főbb gazdasági mutatók a következők:

Jegyzett tőke: 9 600 000 Ft.

Saját tőke: 12 360 000 000 Ft.

Részvények száma: 2 400 000 db.

Részvényenkénti adózott eredmény: 850 Ft.

A vállalat a nyereség 60%-át fizeti ki osztalékként jelenleg, és a jövőben is. Milyen osztalékra számíthatnak a részvényesek a következő évben? Mennyit ér a részvény a tárgyévben, ha a befektetők 30%-ot várnak el?

Adatok:

Jegyzett tőke: 9 600 000 Ft.

Saját tőke: 12 360 000 Ft.

$N = 2\,400\,000$ db.

$EPS = 850$ Ft.

$dp = 70\% = 0,7$

$r = 30\% = 0,3$

Megoldás:

$$EPS = \frac{\text{adózás utáni eredmény}}{\text{törzsrészvények száma}}$$

átrendezve:

$$\text{adózás utáni eredmény} = EPS * \text{törzsrészvények száma} = 850 * 2\,400\,000 = 2\,040\,000\,000 \text{ Ft.}$$

$$ROE = \frac{\text{adózás utáni eredmény}}{\text{saját tőke}} = \frac{2\,040\,000\,000}{12\,360\,000\,000} = 0,165 = 16,5\%$$

$$g = ROE * (1 - dp) = 0,165 * (1 - 0,6) = 0,066 = 6.6\%$$

$$dp = \frac{DIV_0}{EPS}$$

átrendezve:

$$DIV_0 = dp * EPS = 0.6 * 850 = 510$$

$$DIV_1 = DIV_0 * (1 + g) = 510 * (1 + 0,066) = 543,66 \sim 544 \text{ Ft.}$$

A részvényesek a következő évben kb. 544 Ft-ra számíthatnak.

$$P_0 = \frac{DIV_1}{r - g} = \frac{543,66}{0,3 - 0,066} = 2323,33 \sim 2323 \text{ Ft.}$$

Tehát a részvény kb. 2323 Ft-ot ér!

Makroökonómia

Kiss Réka

Feladat

Egy zárt makrogazdaságban 2000-es jövedelemszint mellett a fogyasztás 1800, 3500-as jövedelemszint mellett a megtakarítás 500. A beruházási függvény $I(i)=300-5i$, a kamatláb 20%.

A., Írja fel és ábrázolja a fogyasztási- és a megtakarítási függvényt.

B., Mekkora az egyensúlyi jövedelem?

Megoldás

A., *Ismert adatok:*

$$C(2000)=1800$$

$$S(3500)=500$$

A feladat megoldásához szükséges összefüggések, képletek:

$$C(Y)=\hat{c} \cdot Y + C_0$$

$$S(Y)=\hat{s} \cdot Y + S_0 = (1 - \hat{c}) \cdot Y - C_0$$

Két ismeretlenes egyenletrendszer felírása:

$$1800 = \hat{c} \cdot 2000 + C_0$$

$$500 = (1 - \hat{c}) \cdot 3500 - C_0$$

Egyenlet megoldása:

Két egyenletet összeadjuk:

$$1800 + 500 = \hat{c} \cdot 2000 + C_0 + ((1 - \hat{c}) \cdot 3500 - C_0)$$

$$2300 = \hat{c} \cdot 2000 + C_0 + 3500 - 3500\hat{c} - C_0$$

$$2300 = 3500 - 1500\hat{c}$$

$$1500\hat{c} = 1200$$

$$\hat{c} = 0.8 \rightarrow \hat{s} = 0.2$$

Visszahelyettesítés:

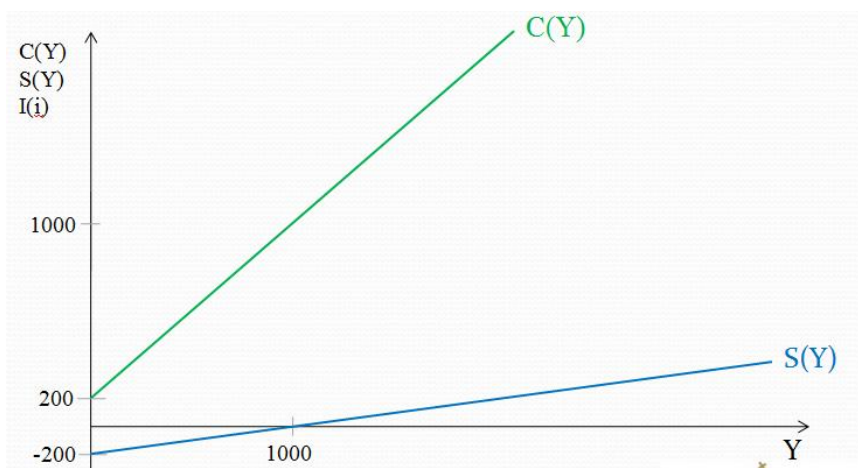
$$1800 = 0.8 \cdot 2000 + C_0$$

$$200 = C_0$$

Fogyasztási függvény: $C(Y) = 0.8Y + 200$

Megtakarítási függvény: $S(Y) = 0.2Y - 200$

Ábrázolás



B., Egyensúlyi jövedelem kiszámítása

$$Y = Y^D$$

$$Y = C(Y) + I(i)$$

$$Y = 0.8Y + 200 + 300 - 5i$$

$$Y = 0.8Y + 200 + 300 - 5 \cdot 20$$

$$0.2Y = 400$$

$$Y_E = 2000$$

2000-es jövedelemszint mellett jön létre az egyensúly.

Vállalkozás gazdaságtan

Madarász Nikolett

Madarász Nikolett vagyok, másodéves gazdálkodás és menedzsment szakos hallgató. Én korrepetálom a vállalkozás gazdaságtan tárgyat ebben a félévben.

Íme, egy minta példa:

Egy vállalat több műhelye technológiai csoportosítású munkahely elrendezés szerint dolgozik. A gyártmányválasztékból az „A” és „B” jellegű tételeket zárt ciklusban kellene gyártanunk, havonta 25 munkanap alatt az „A” termékből 150, a „B” termékből 250 darabot kell készíteni úgy, hogy a szerelde naponta egyenletesen tudja ezeket felhasználni. Sorozatnagyságnak pedig a napi szerelési mennyiséget lehet választani.
1 műszak= 8 h

1. Mekkora lesz a ciklus átlagos terhelése?
2. Milyen lesz a ciklus zártsági foka?

Napi gyártás

- A: $150:25 = 6 \text{ db}$
- B: $250:25 = 10 \text{ db}$

| „A” jelű termékre: | |
|---------------------|-----------------------|
| Művelet megnevezése | Műveleti idők percben |
| Esztergálás | 30 |
| Marás | 40 |
| Fúrás | 20 |
| Köszörülés | 25 |
| Esztergálás | 20 |

| „B” jelű termékre: | |
|---------------------|-----------------------|
| Művelet megnevezése | Műveleti idők percben |
| Fúrás | 15 |
| Esztergálás | 10 |
| Marás | 10 |
| Fúrás | 15 |
| Köszörülés | 20 |

A napi gyártási szám és a műveleti idők alapján ki tudjuk számolni, az egyes gépek összes idősükségletét.

(itt nincs $\sum k_i$ és $\sum B_i$)

| | Időszükséglet számítása keresztmetszetenként | | | | | | | |
|-------------------------|--|--------|---------------------|-----|--|------------|---------------------|-----|
| | eszterga | | maró | | fűrő | | köszörű | |
| | perc | óra | perc | óra | perc | óra | perc | óra |
| „A” tét. 6 db / nap | $6 \cdot 30 = 180$ $6 \cdot 20 = 120$ | 3 2 | $6 \cdot 40 = 240$ | 4 | $6 \cdot 20 = 120$ | 2 | $6 \cdot 25 = 150$ | 2,5 |
| „B” tét. 10 db / nap | $10 \cdot 10 = 100$ | 1,6 | $10 \cdot 10 = 100$ | 1,4 | $10 \cdot 15 = 150$ $10 \cdot 15 = 150$ | 2,5 2,5 | $10 \cdot 20 = 200$ | 3,3 |
| Összes idő | | 6,6 | | 5,4 | | 7 | | 5,8 |

Az összes időszükségleteket összeadva, és azt elosztva a gépek száma és a műszak hasznos idejének szorzatával, megkapjuk a ciklus átlagos terhelését.

$$A_c = \frac{\sum \bar{O}_i}{\sum G_{sz} \cdot I_a} \cdot 100 = \frac{6,6 + 5,4 + 7,0 + 5,8}{4 \cdot 8} = 0,775 \cdot 100 = 77,5\%$$

Mivel nincs lekötött idő, ezért az összes időszükségletet osztjuk az összes időszükséglettel, így a zártsági fok 100%

$$Z_f = \frac{\sum O_i - (\sum k_i + \sum B_i)}{\sum \bar{O}_i} \cdot 100 = \frac{24,8}{24,8} = 100\%$$

És ezzel végeztünk a feladat megoldásával.

Számvitel alapjai

Máté Csilla

1. Feladat

Egy gazdasági társaság egyik anyagfeleségének nyilvántartási adatai a következők:

Nyitó készlet 2.925.000 Ft (1.500 db)

| | Mennyiség (db) | Egységár (Ft/db) |
|------------------------|----------------|------------------|
| 1. Beszerzés | 1200 | 1900 |
| 2. Beszerzés | 1100 | 1950 |
| a. Felhasználás | 2100 | - |
| 3. Beszerzés | 800 | 1850 |
| b. Felhasználás | 2000 | - |
| Hiány | 100 | |

A december 31-én ismert piaci ár 1900 Ft/db.

A mérlegkészítéskor ismert piaci ár 1920 Ft/db.

Feladat: Határozza meg a következőt, ha a vállalkozás az anyagfeleség értékelésére a FIFO módszert alkalmazza!

Megoldás:

1. Felhasználás: $2.925.000 + 600\text{db} * 1900\text{Ft/db} = 4.065.000\text{Ft}$
(nyitó: 1500db + 1. Beszerzés: 600db)

2. Felhasználás: $600\text{db} * 1900 + 1.100\text{db} * 1950\text{Ft/db} + 300\text{db} * 1850\text{Ft/db} = 1.140.000 + 2.145.000 + 555.000 = 3.840.000 \text{ Ft}$
(1. Beszerzésből 600db + 2. Beszerzés 1100db + 3. Beszerzés 300db)

Zárókészlet értéke: $500\text{db} * 1850\text{Ft/db} = 925.000 \text{ Ft}$

Hiány: $100\text{db} * 1850\text{Ft/db} = 185.000\text{Ft}$

2. Feladat

Gazdasági események könyvelése:

- a. Áruvásárlás készpénzért (100.000 Ft):
T2 Áru K3 Pénz
- b. Áru eladása 150.000 Ft készpénzért:
T8 ELÁBÉ K2 Áru (100.000 - kivezetjük)
T3 Pénz K9 ÉNA(150.000 – számlázzuk)
- c. 60.000 Ft értékű gépet eladjuk 70.000 Ft-ért számlára:
T3 Vevők (70.000) K1 Gépek (60.000)
T8 Eráf (60.000) K9 Ebev (70.000)
- d. Alapanyagot kapunk térítés nélkül 200.000 Ft értékben:
T2 Alapanyag K9 Ebev (200.000)
- e. Alapanyag felhasználás 100.000 Ft értékben:
T5 Anyagktg K2 Alapanyag (100.000)
- f. Dolgozónak bérelszámolás 125.000 Ft értékben:
T5 Bérlktg K4 RLK
- g. Gép terv szerinti értékcsökkenése 50.000 Ft értékben:
T5 Écs K1 Gép (50.000)
- h. Az elkészült készterméket raktárra vételezzük 10.000 Ft értékben
T2 Késztermék K5 AST
- i. 20.000 Ft + ÁFA értékben árut vásárolunk későbbi fizetési határidővel
T2 Áru K4 Szállítók (20.000)
T4 Előzetesen felszámított ÁFA K4 Szállítók (5.400)

Vállalkozásol pénzügyei

Szabó Krisztina Vivien

1. Feladat:

Csokitojás

Egy csokoládégyártó cég a húsvéti szezon közeledtére való tekintettel egy új gépet vásárolt március 12-én. A berendezés 15 millió Ft-ba került, melyhez tartozott 200 000 Ft szállítási költség, illetve 450 000 Ft üzembe helyezési költség. Becsült élettartama 8 000 000 csokitojás legyártása, maradványértéke 1 millió Ft.

Határozza meg a gép értékcsökkenését teljesítményarányos módszerrel, ha a berendezés április 15-ig 485 000 édességet gyártott le!

A feladat megoldásához a Teljesítményarányos számítási módszert alkalmazzuk.

Megoldás:

Alkalmazott képletek:

$$\text{Egységnyi amortizáció} = \frac{\text{Bekerülési érték} - \text{Maradványérték}}{\text{A teljesítményegység becsült száma az élettartam alatt}}$$

$$\text{Amortizáció} = \text{Egységnyi amortizáció} * \text{használat mértéke}$$

Megoldás:

$$\text{Egységnyi amortizáció} = \frac{(15 M + 200 E + 450 E) - 1 M}{8 M} = 1,83125$$

$$\text{Amortizáció} = 1,83125 * 485 000 = 888 156,25$$

2. feladat:

Virág Kft. és Szirom Kft.

Virág Kft. és Szirom Kft. számviteli mérlegéből a következő információk állnak rendelkezésre:

| Eszköz/Forrás | Virág Kft. | Szirom Kft |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| Készletek értéke | 85 000 000 | 90 000 000 |
| Követelések | 37 000 000 | 65 000 000 |
| Pénzeszközök | 71 000 000 | 37 000 000 |
| Piacképes értékpapírok | 7 000 000 | 8 000 000 |
| Saját tőke | 120 000 000 | 121 000 000 |
| Hosszú lejáratú köt. | 135 000 000 | 68 000 000 |
| Rövid lejáratú köt. | 95 000 000 | 165 000 000 |

Számítsa ki a likviditási mutatókat!

Megoldás:

Alkalmazott képletek:

$$\text{Likviditási mutató} = \frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

$$\text{Likviditási gyorsráta} = \frac{\text{Forgóeszközök} - \text{Készlet}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

$$\text{Pénzeszköz - arány mutató} = \frac{\text{Forgóeszközök} - \text{Készlet} - \text{Követelések}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

Megoldás Virág Kft.:

$$\text{Likviditási mutató} = \frac{85 + 37 + 7 + 71}{95} = 2,105$$

$$\text{Likviditási gyorsráta} = \frac{37 + 71 + 7}{95} = 1,121$$

$$\text{Pénzeszköz – arány mutató} = \frac{71 + 7}{95} = 0,821$$

Megoldás Szirom Kft.:

$$\text{Likviditási mutató} = \frac{90 + 65 + 37 + 8}{165} = 1,212$$

$$\text{Likviditási gyorsráta} = \frac{65 + 37 + 8}{165} = 0,666$$

$$\text{Pénzeszköz – arány mutató} = \frac{37 + 8}{165} = 0,272$$

Összegzés: Ha választanunk kellene, a Virág Kft.-t választanánk.

Statisztika II.

Turóczy Nikolett

1. feladat

Egy egyetem közgazdásznak készülő hallgatóinál, a zárthelyi dolgozatokra való felkészülési idejét becsülték meg egy reprezentatív felmérés során.

| Felkészülésre fordított idő (perc) | Egyetemisták száma (fő) |
|------------------------------------|-------------------------|
| -30 | 50 |
| 30-60 | 30 |
| 60-90 | 40 |
| 90-120 | 20 |
| 120- | 10 |
| Összesen | 150 |

a) A minta alapján adjon konfidenciaintervallumot a hallgatók átlagos felkészülési idejére, 95%-os megbízhatósági szinten!

Megoldás:

| x | osztályközépsők | f |
|-----------------|-----------------|------------|
| 0-30 | 15 | 50 |
| 30-60 | 45 | 30 |
| 60-90 | 75 | 40 |
| 90-120 | 105 | 20 |
| 120-150 | 135 | 10 |
| összesen | | 150 |

$$\pi = 95\%$$

Mintaátlag:

$$\bar{x} = \frac{\sum fx}{\sum f} = \frac{50 * 15 + 30 * 45 + 40 * 75 + 20 * 105 + 10 * 135}{150} = 57 \text{ perc}$$

Korrigált tapasztalati szórás:

$$s = \sqrt{\frac{\sum f * (x - \bar{x})^2}{\sum f - 1}}$$
$$= \sqrt{\frac{50(15 - 57)^2 + 30(45 - 57)^2 + 40(75 - 57)^2 + 20(105 - 57)^2 + 10(135 - 57)^2}{150 - 1}}$$
$$= 50,73$$

Standard hiba:

$$s_x = \frac{s}{\sqrt{n}} = \frac{50,73}{\sqrt{150}} = 4,14$$

Mivel nem adott a sokasági szórás (σ) és a vizsgált csoport elemszáma nagyobb, mint 100, ezért a z-próbát alkalmazzuk.

$$z = \frac{\bar{x} - m_0}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{\bar{x} - m_0}{s_x}$$

$$t_p^{szf} = t_{1-\frac{\alpha}{2}}^{n-1} = t_{1-\frac{0,05}{2}}^{150-1} = t_{0,975}^{149} \rightarrow z_{0,975} = 1,96$$

Hibahatár:

$$\Delta = s_x * t = 4,14 + 1,96 = 6,1$$

Konfidencia intervallum:

$$27,7 \pm 6,1 \text{ vagy } (21,6; 33,8)$$

A sokaság átlag 95%-os valószínűséggel nagyobb, mint 21,6 és kisebb, mint 33,8.

2. feladat

Egy chipset gyártó cégnél a chipset tartalmazó zacskók szabvány szerinti töltési tömege 200 gramm. A töltési tömeg normális eloszlású valószínűségi változó. Egy vizsgálat során véletlenszerűen kiválasztottak 25 zacskót, melyek töltési tömege (g) a következő volt:

197, 192, 196, 201, 195, 203, 200, 207, 198, 190, 193, 190, 199, 206, 204, 191, 189, 202, 194, 210, 195, 201, 209, 205, 207.

Vizsgálja meg 5%-os szignifikanciaszinten, hogy a zsákok töltési tömege megfelel-e a szabvány szerinti tömegnek.

$n=25$

$\alpha=0,05$

$$\bar{x} = \frac{197 + 192 + 196 + \dots + 207}{25} = 198,96$$

$$s = \sqrt{\frac{\sum(x-x)^2}{n-1}} = \sqrt{\frac{(197-198,96)^2 + (192-198,96)^2 + \dots + (207-198,96)^2}{25-1}} = \sqrt{\frac{974,96}{25-1}} = 6,37$$

$H_0: \mu = m_0$ vagyis $\mu = 200$

$H_1: \mu \neq m_0 \quad \mu \neq 200$

Mivel nem adott a sokasági szórás (σ) és a vizsgált csoport elemszáma kisebb, mint 100, ezért a t-próbát alkalmazzuk.

$$t = \frac{\bar{x} - m_0}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{198,96 - 200}{\frac{6,37}{\sqrt{25}}} = -0,816$$

A próbafüggvény t-próba volt, az alternatív hipotézis pedig $\mu \neq m_0$ ezért a következő lesz az elfogadási tartomány:

$$\left[t_{\frac{\alpha}{2}}^{sf}; t_{1-\frac{\alpha}{2}}^{sf} \right]$$

$$t_{0,025}^{24} = -2,06$$

$$t_{0,975}^{24} = 2,06$$

$$[-2,06; 2,06]$$

Mivel a próbafüggvény értéke belesik az elfogadási tartományba, az adott szignifikanciaszinten a H_0 hipotézist elfogadjuk, és a H_1 hipotézist elutasítjuk. Az az, a gép szabvány szerint 200 grammos tömeggel tölt.

Pénzügyek alapjai

Varga Vivien

Feladat:

Egy 6 éve kibocsátott 10 éves futamidejű, 15% éves névleges kamatozású kamatszelvényes kötvényt kibocsátója a futamidő alatt egyenletesen törleszt. A kötvény névértéke 200.000 Ft. A befektetők a kötvénytől 18%-os hozamot várnak el. Mekkora lesz a kötvény nettó árfolyama?

| | | |
|-----------|-------------------------|---------------------------|
| | Adatok: | |
| Képletek: | $N=200.000 \text{ Ft}$ | $T_t=N/t(\text{eredeti})$ |
| | $T(\text{hátralevő})=4$ | $P_n=PV_t-k$ |
| összege | $T(\text{eredeti})=10$ | $K_t=Nt*k$ |
| | $T(\text{eltelt})=6$ | $C_t=T_t+K_t$ |

$$r = 18\% = 0.18$$

$$DF = 1/1+r^*$$

$$K = 15\% = 0.15$$

$$PV_t = C_t * DF$$

| t | Nt | Tt | Kt | Ct | DF | PVt |
|---|-------|-------|-------|-------|--------|---------|
| 1 | 80000 | 20000 | 30000 | 50000 | 0,8475 | 42375 |
| 2 | 60000 | 20000 | 9000 | 29000 | 0,7182 | 20827,8 |
| 3 | 40000 | 20000 | 6000 | 26000 | 0,6086 | 15823,6 |
| 4 | 20000 | 20000 | 3000 | 23000 | 0,5158 | 11863,4 |

$P_n = 90889,9$ a kötvény nettó árfolyama.

Controlling

Vass András

feladat:

Egy vállalat speciális ötvözetekből készíti a NASA-nak rakétaburkolatot, 4 különböző formában. A különböző típusokat A, B, C betűvel jelölik. Mindegyik fajtának ismert az ára, a hozzájuk tartozó változó és fix költség, valamint, hogy egyes darabokhoz mennyi anyagot kell felhasználni. Ezeken kívül tudják, hogy egy gyártási periódus alatt mennyi az a mennyiség, amit a NASA még hajlandó megvenni. Az adatokat az alábbi táblázat tartalmazza:

| Megnevezés | Me. | TERMÉKEK: | A | B | C |
|--------------------------|--------|-----------|------|------|------|
| Nettó eladási ár | e\$/db | | 250 | 560 | 330 |
| Közvetlen önköltség | e\$/db | | 150 | 540 | 255 |
| Közvetett költség | e\$ | | 2000 | 1000 | 1500 |
| Értékesítési maximum | db | | 45 | 90 | 50 |
| Fajlagos felhasználások: | kg/db | | 200 | 32 | 200 |

A vállalat tudja, hogy legalább annyit kell termelnie minden burkolat típusból, hogy ne legyen vesztesége. Egyszerre összesen 17000 kg anyagot képesek tárolni a raktáraikba.

- Mennyi egyes burkolatok fedezeti pontja?
- Határozza meg az optimális termék összetételt!
- Mekkora a vállalat nyeresége és jövedelmezősége?

Megoldás:

1. Egységnyi fedezet számítás (f): Ár – Közv. Önkgt. (e\$/db)

A:100, B:20, C:75

Fedezeti pont kiszámítása/kritikus mennyiség: FC/f A: 2000/100=20db;

B: 1000/20=50db; C: 1500/75=20db →

2. Szűk keresztmetszet vizsgálata: $45 \cdot 200 + 32 \cdot 90 + 50 \cdot 200 = 21880$;

$21880 > 17000$ kg: szűk keresztmetszet

Minimumok legyártása (kritikus mennyiségek):

| Termék | Mennyiség | Fajl. anyagfelhaszn. | Anyag felhasználás | Kumm. óra felhaszn. |
|--------|-----------|----------------------|--------------------|---------------------|
| A | 20 | 200 | 4000 | 4000 |
| B | 50 | 32 | 1600 | 5600 |
| C | 20 | 200 | 4000 | 9600 |

Maradék kapacitás felhasználása, termékek sorrendbe állítása relatív fedezet alapján:


Rel. fed.: f/fajlagos anyagfelhasználás

A: $100/200=0,5$ e\$/kg; B: $20/32=0,625$ e\$/kg; C: $75/200=0,375$

Sorrend:

| | |
|---|---|
| 1 | B |
| 2 | A |
| 3 | C |

| Sorrend: | Termék | Mennyiség | Fajl. | Anyag | Kumm. |
|----------|--------|------------------------|-------|-------|-------|
| 0. | A | <u>20</u> | 200 | 4000 | 4000 |
| 0. | B | <u>50</u> | 32 | 1600 | 5600 |
| 0. | C | <u>20</u> | 200 | 4000 | 9600 |
| 1. | B | $45-20=\underline{25}$ | 200 | 5000 | 14600 |
| 2. | A | $90-50=\underline{40}$ | 32 | 1280 | 15880 |
| 3. | C | $50-20=\underline{30}$ | 200 | 6000 | 21880 |

A 3.-nál túl lépnék a kapacitás korlátot. $17000-15880=1120\text{kg}$
 $1120\text{ kg} / 200\text{ kg/db} = 5,6\text{db} \approx \underline{5\text{db}}$ 

Termelt mennyiségek (db):
A: $20+25=45$; B: $50+40=90$; C: $20+5=25$

3. Nyereség:
A: $(250-150)*45-2000=2500$
B: $(560-540)*90-1000=800$
C: $(330-255)*25-150=375$
 Σ : 3675

Jövedelmezőség: Nyereség/Árbevétel:

$$\frac{3675}{250*45+560*90+330*25} = 0,053 \text{ v. } \underline{5,3\%}$$