



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2021 I.



ÓBUDAI EGYETEM
KELETI KÁROLY GAZDASÁGI KAR

Üzleti megoldások és gyakorlati tapasztalatok a menedzsment területén



Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2021/1. kötet
Üzleti megoldások és gyakorlati tapasztalatok a menedzsment területén

VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS A XXI. SZÁZADBAN XI/1.

Üzleti megoldások és gyakorlati tapasztalatok a menedzsment területén

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

2021

Budapest

Magyarország

Szerkesztette: Dr. habil. Csiszárík-Kocsir Ágnes
Dr. Varga János
Dr. habil. Garai-Fodor Mónika

ISBN 978-963-449-279-5

Előszó

A Vállalkozásfejlesztés a XXI. században című tanulmánykötet 11. száma jelenik meg az idei évben. 2020-ban kerek évfordulót ünnepelhetett a kiadvány, amelynek 10. sikeres megjelenésének örülhettünk. Az igen jeles évfordulót azonban számos gazdasági és társadalmi probléma árnyékolta be. Alig lábaltunk ki a 2008-as gazdasági válságból, máris új kihívások vártak a világgazdaságra, amelyek hatásaiból a mai napig nem tudtunk érdemben kilábalni.

A tavalyi kiadványban megjelent tanulmányok is széles körben foglalkoztak az aktuális gazdasági problémákkal. Szomorúan kell megállapítanunk, hogy ezek a problémák adják továbbra is a legtöbb cikk témáját, így számos esetben olvashatunk válságkezelésről, agilitásról, problémamegoldásról vagy olyan technikákról, amelyek az aktuális nehézségek felszámolására törekszenek.

A meglehetősen kaotikus és nehézségekkel teli időszakban dicséretes, hogy a tanulmánykötet szerzői továbbra is nagy figyelmet fordítanak a tudományos eredmények megosztására. Teszik azt abból a célból, hogy az itt megjelent írásokban talán valóban olyan javaslatokat is olvashatunk, amelyek ténylegesen is segíthetnének a problémák kezelésében. A tanulmánykötet – hasonlóan az elmúlt 10 évben – most is törekszik arra, hogy korunk változásainak megfelelő szakmai anyagokat közöljön, így változatos és színes témákkal, valamint területekkel találkozhat a kedves olvasó.

A kiadvány – a korábbi évhez hasonlóan – két példányban jelenik meg. Az első kötet alapvetően szorosabban kapcsolódik a vállalkozások világához, hiszen a vállalkozásfejlesztés az üzleti vállalkozások működésében lehet hangsúlyos terület. Ugyanakkor nem szabad elfelejteni azt sem, hogy a vállalkozásfejlesztés csak a megfelelő és vállalkozásbarát üzleti környezet mellett valósulhat meg igazán. Ezért foglalkozunk a szélesebb értelemben vett üzleti környezet, valamint az ott bekövetkezett változások elemzésével is. Ezt a célt szolgálja a kiadványunk második kötete.

A tanulmánykötetben megjelent tanulmányok remélhetőleg hasznosak lesznek mind a felsőoktatásban tanuló fiataloknak, mind pedig azoknak a szakembereknek, oktatóknak, akik részletesebben is foglalkozni kívánnak az alapvető gazdasági és társadalmi problémákkal. A szerzők és a szerkesztők bíznak abban, hogy olyan tanulmányok jelennek meg a kiadvány mindkét kötetében, amelyek jelentősen tudják bővíteni saját látókörünket is. Ehhez kívánunk jó olvasást, jó tájékozódást és információgyűjtést.

2021. december 15.

A Szerkesztők

Tartalomjegyzék

<i>A lakosság megtakarítási attitűdjének vizsgálata egy konkrét felmérés alapján</i>	6
<i>Baranyi Aranka Bencsik Márta Csernák József</i>	
<i>Áttérés a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok szerint összeállított éves beszámoló elkészítésére egy hazai nagyvállalat esetében</i>	28
<i>Borzán Anita Szekeres Bernadett</i>	
<i>Változó munkavégzés a Covid-19 világijárvány idején</i>	47
<i>Gyurián Norbert Gyurián Nagy Nikolett Koczmán Klaudia</i>	
<i>A közvetítőpartnerek alkalmazásának aspektusai a nemzetközi üzleti tranzakciók során</i>	66
<i>Kelemen-Erdős Anikó Mészáros Alexandra Ágnes</i>	
<i>A HIP projekt eredményei és perspektívái a Széchenyi István Egyetemen</i>	84
<i>Kurucz Attila</i>	
<i>Védeni a fogyasztót - alternatív vitarendezés, mint lehetőség az együttműködésre</i>	100
<i>Mizser Csilla</i>	
<i>Evolúció vezérelt vállalati működés</i>	110
<i>Nacsák Tamás</i>	
<i>A globális ellátási láncok kockázatkezelése</i>	128
<i>Plötz Anita</i>	
<i>A kockázatmenedzsment fontossága a gyakorlatban</i>	143
<i>Simon Dániel Viktor Patrik</i>	
<i>Magyar fiatalok költekezési és kommunikációs szokásai szüleikkel</i>	158
<i>Simon Dániel Viktor Patrik</i>	
<i>A koronavírus világijárvány agilis projektmenedzsmentre gyakorolt hatásának vizsgálata</i>	170
<i>Tóth István Márk Csiszárík-Kocsir Ágnes</i>	
<i>Spekuláció vizsgálata globális szemszögből</i>	185
<i>Viktor Patrik</i>	

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2021/1. kötet
Üzleti megoldások és gyakorlati tapasztalatok a menedzsment területén

Csercsa Klaudia
Simon Dániel
Csiszárík-Kocsir Ágnes

A Peer to Peer hitelezés helyzete az információs társadalomban **194**

Viktor Patrik
Simon Dániel
Molnár Albert
Csiszárík-Kocsir Ágnes

A lakosság megtakarítási attitűdjének vizsgálata egy konkrét felmérés alapján

Dr. habil. Baranyi Aranka

egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
baranyi.aranka@kgk.uni-obuda.hu

Bencsik Márta

egyetemi hallgató, bemarta80@gmail.com

Dr. Csernák József

egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
csernak.jozsef@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Kutatásunk alapkérdése, hogy a háztartásokat a megtakarítási szokásaik alapján hogyan lehet jellemezni, tipizálni. Jelen kutatásunkban vizsgáljuk milyen tényezők befolyásolják a megtakarításokat. A téma aktualitása úgy gondoljuk, hogy nem vitatható, mondhatni örökzöld téma, függetlenül attól, hogy nagyon sokan foglalkoznak a témával akár önmagában a megtakarítások állományának elemzésével, vagy épp a különböző attitűdök vizsgálatát tekintve. Minden alkalmazott kutatás esetén felmerül a kérdés miért is jó ez a kutatás, mit várunk az eredménytől, mire ad lehetőséget az így összegyűjtött adat és elemzés során tett megállapítások. A lakosság, háztartások meghatározó fogyasztói szegmenst képviselnek, nem mindegy, hogy jövedelmük mekkora részét fogyasztják el és mekkora részét fogják majd a jövőben elfogyasztani és addig inkább a megtakarítást választják. Fontos lehet, hogy a pénzügyi tudatosság működik e gyakorlatban, vagyis a háztartások ténylegesen tisztába kerülnek e döntéseik kockázatával és következményeivel. A pénzügyi válság megmutatta, hogy a nem megfelelő ismeret, kockázatvállalás igen is tud szuverén kockázatot okozni, mely már nem csak az egyén szintjén mutatta meg a döntés következményét, de az államháztartás, bankszektor is megérezte a tömeges döntés következményeit.

Kulcsszavak: megtakarítás, attitűd, fogyasztás, bankbetétek, vagyon, klaszter,

Bevezetés

Az ember különböző életszakaszaiban eltérő módon éli meg a pénzügyi kérdéseket és ezen kérdésekre adott válaszokat, reakciókat. A kutatási csoportunk különböző korosztályból kerül ki, személyes indíttatásunk is eltérő volt a jelenleg választott kutatási témát illetően, mely már jelzi is, hogy más az igény egy huszoneves, más egy harmincas és más egy negyvenes igénye a pénzügyi termékek, szolgáltatások terén. Az már önmagában is érdekes tény, hogy egy húszas éveiben járó hölgy kapcsolatát a pénzügyekkel az alább foglalta össze: „megfelelően felkészüljek a felnőtt életre, valamint a váratlanul felmerülő kiadásokra”. Érdekes kérdésnek találtuk vajon a többi fiatal is ennyire előre látó e vagy sem, milyen eredményekkel szolgál az általunk végzett kérdőíves felmérés. Kutatásunk célja, hogy vázoljuk a háztartások megtakarítási attitűdjeit és hogy egyfajta betekintést nyújtsunk néhány megtakarítási vagy befektetési termék működésébe. A tudományos munkánkban egy rövid irodalmi áttekintés keretében értékeljük a háztartások megtakarítási állományát különös tekintettel a bankbetétek alakulására. Kutatásunkban keressük a választ arra a kérdésre, hogy mik azok az okok, amik az elmúlt években hozzájárultak a vagyon növekedéséhez.

Primer kutatásunkban az alábbi hipotéziseket elemeztük:

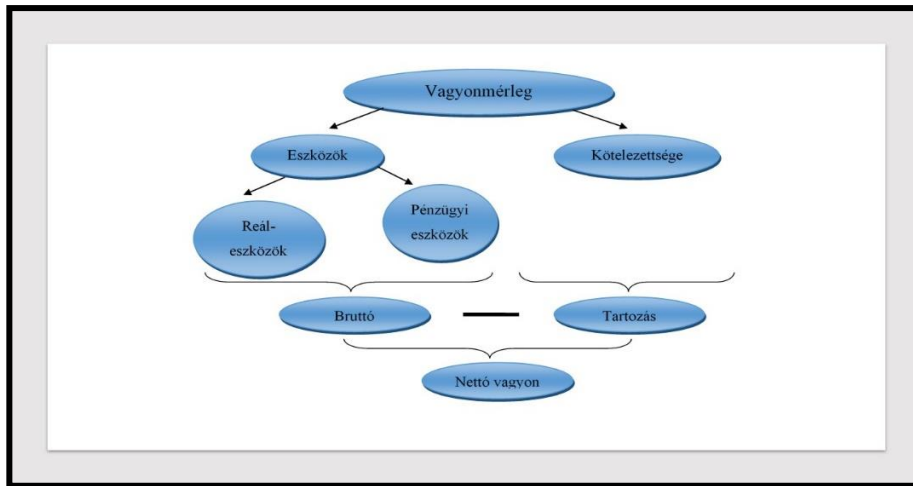
- H1. Az iskolai végzettség befolyásolja a megtakarítási hajlandóságot.
- H2. A lakosság a banki szolgáltatásokkal kapcsolatos attitűdjei alapján nem tekinthető homogénnek.
- H3. A banki szolgáltatások között még mindig a klasszikus termékek vannak előtérben.

Kutatásunk további célja a háztartások megtakarítási attitűdjének kialakulására ható tényezők modellbe történő összefoglalása.

Háztartások vagyona Magyarországon

A vagyon kifejezéssel számos irodalmi forrásban találkozhatunk. A vagyon nem más, „mint meghatározott jogalanyt megillető pénzben kifejezhető jogok kötelezettségek összessége.” (Földi – Hamza, 2008) Lábady az alábbiakban definiálja a vagyon fogalmát: „A vagyon valamely jogalany személyéhez kapcsolódó vagyoni érdekű jogainak és kötelezettségeinek az összessége.” (Lábady, 2014) Harmadik olvasatban pedig: „A vagyon forgalomképes, vagyoni értékű javaknak (dolgoknak, jogoknak, szerződési pozícióknak) és

kötelezettségeknek az összessége” (Menyhárd, 2007) Az 1.ábrán a háztartások vagyónának összetételét lehet áttekinteni.



1. ábra: Háztartások vagyonomérlege

forrás: MNB

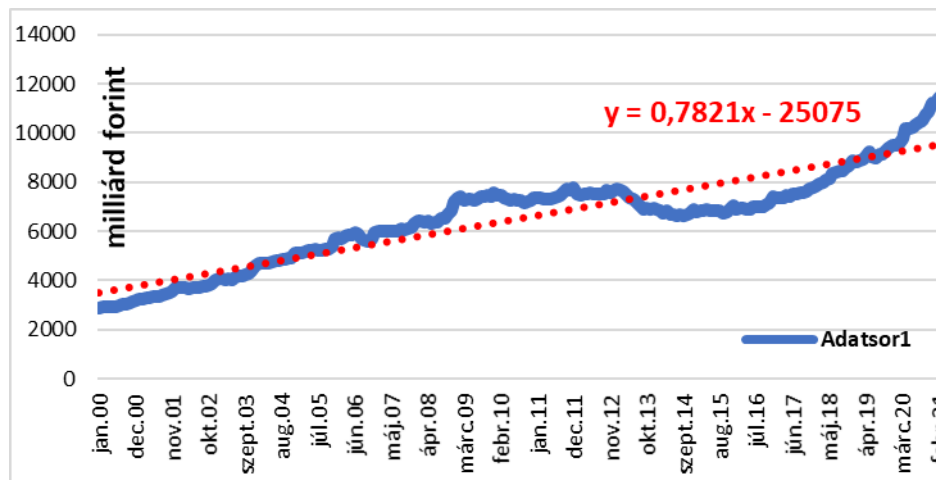
Monetáris intézményeknél elhelyezett lakossági betétek

Az 1.ábra alapján láthatjuk, hogy a vagyonomérleg eszközök és kötelezettségek összességéből áll. Az eszközök két csoportra oszthatóak: pénzügyi eszközökre és nem pénzügyi eszközökre úgynevezett reál eszközökre. A pénzügyi eszközök testesítik meg azon követeléseket, amelyek egyben más gazdasági szereplő kötelezettségeit képzik ezeket nevezhetjük demateriális javaknak. A reáleszközök más néven materiális javak olyan vagyonelemek amelyek fizikai mivoltukban megfoghatók és nem tartozása egyetlen gazdasági szereplőnek sem. Legismertebb megjelenési formája az ingatlan, széles körben ismertek még a különféle értéktárgyak is. Ehhez kapcsolódnak még az önálló vállalkozások termelőeszközeik is, mint például készletek, jámúvek vagy akár a gépek is. Amik nem minősülnek termelő eszköznek a makrostatisztika tartós fogyasztási cikkeknek tekint, ezen két csoport alkotja a háztartások bruttó vagyonát. A háztartások kötelezettségei közt láthatjuk a különféle fajta tartozásokat. Amik közül a hitelek vannak a legnagyobb arányban, ezek lehetnek bankoktól, munkáltatóktól és egyéb más háztartásoktól. Végezetül az egyéb tartozások körébe tartoznak a közüzemi-, és adójellegű tartozások. Ezek után tudjuk kiszámítani a

nettó vagyont ami a bruttó vagyon és a tartozások különbsége. A nettó vagyon megmutatja, hogy egy adott időpontban bizonyos javakat tekintve mennyire mondható szegénynek vagy gazdagnak az adott háztartás, tehát a háztartások gazdasági jóléte olvasható ki belőle. (MNB 2019)

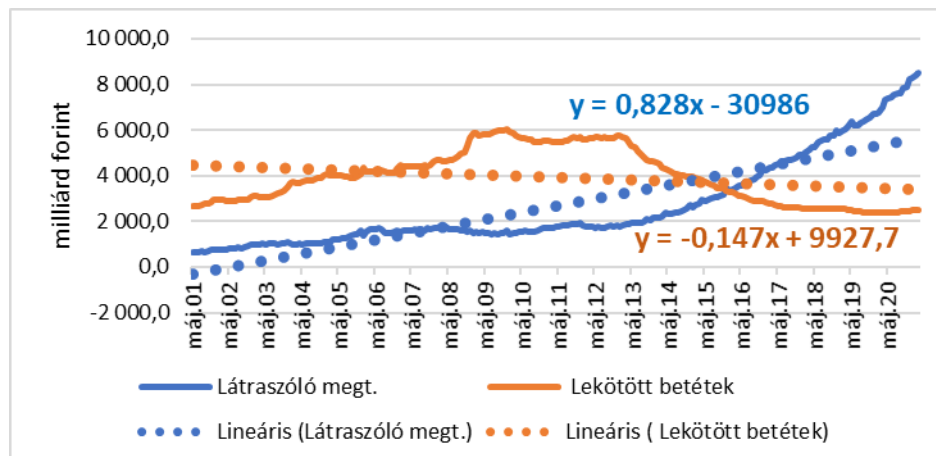
Az MNB 2017-ben végzett felmérés egyik leggyakrabban idézett megállapítása: „**az egy háztartásra jutó átlagos nettó vagyon összege 27,1 millió Ft** volt 2017-ben, ami a 2014-es 18,3 millió Ft-hoz képest 48,08%-os emelkedés. Önmagában azonban ez nem sokat mond, ugyanis ezen belül jelentős részt képviselnek azon ingatlanok, amelyekben maguk a családok élnek, ezért a gyarapodás jórészt az ingatlanpiaci felfutásnak tudható be.” <https://bankmonitor.hu/cikk/a-tehaztartasod-vagyona-eleri-a-magyar-atlagot/> Az adatok alapján elmondható, hogy a magyar háztartások nettó vagyona 2009-ben **59.531 milliárd forint volt, mely 2015-ben 81.310 milliárdos értéket mutat.**

Az 2-3.ábrákon a hazai lakosság bankbetétben történő megtakarítását lehet látni 2000 és 2020 közötti időszakra vonatkozóan. A trendvonal meredeksége mutatja, hogy a bankbetétek a 20 év alatt viszonylag folyamatos növekedést mutat, 2013 és 2018 között mutatnak visszaesést az adatok.



2. ábra: Monetáris intézményeknél elhelyezett lakossági betétek

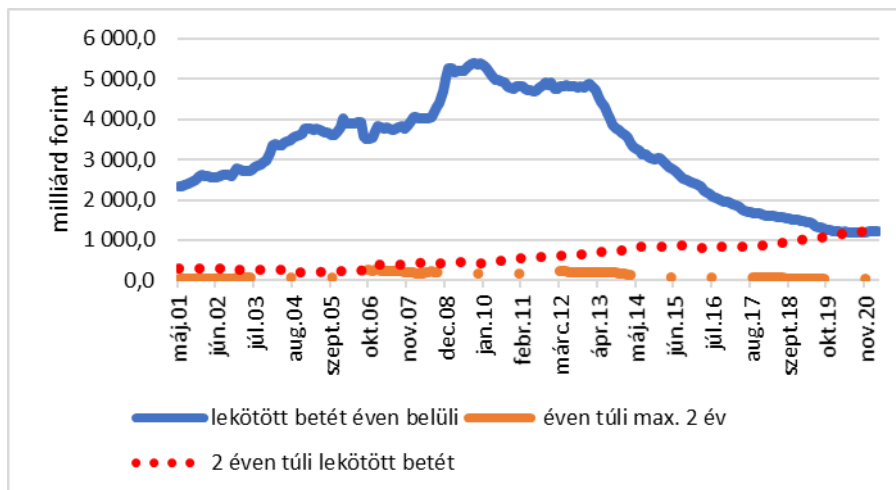
forrás: MNB adatai alapján saját szerkesztés



3. ábra: Háztartások lekötött és látraszóló banki megtakarításai

forrás: MNB adatai alapján saját szerkesztés

A lakossági betéti megtakarításokat tovább vizsgáltuk, látraszóló és lekötött betétek tekintetében. A látraszóló megtakarítások 2001-2020 között folyamatosan növekszik, a növekedésben szerepet játszik többek között a bérek emelkedése. A látraszóló megtakarításokat alkotják azon folyószámla tételek melyeket a háztartások folyamatosan vagy alkalmi bevételként kapnak meg, mint pl. munkabér vagy különböző szociális juttatások. A lakosság azonban ezen összegeket a következő jóváírásig igyekszik beosztani, illetve valamennyi összeget megtakarítani. A hosszabb távú megtakarításokat mutatja a lekötött betétek állományát mutató vonaldiagram, ennek tekintetében 2013 végéig jelentős bővülésnek lehetünk tanúi, majd pedig folyamatos állomány csökkenés következett be, mely nem azt jelenti, hogy a háztartások kvázi elszegényednek, hanem arról van szó, hogy átrendeződtek a megtakarítások instrumentum szerkezete, a jövedelmezőbb vagy épp a covid idején a megbízhatóbb/biztonságosabb irányokat keresve. A következő ábrán a lekötött megtakarítások szerkezetét vizsgáltuk. Az éven belüli megtakarítások terén 2013-ig jelentősen bővült, azonban ezt követően visszaesés mutatkozik, nem a lekötött éven túli megtakarítások javára, bár a két éven túli megtakarítások esetén minimális növekedést mutatnak az adatok. (Pataki 1999)

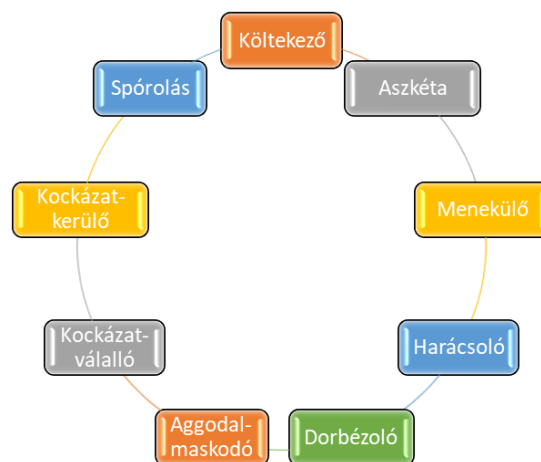


4. ábra: Lekötött betétek szerkezete a magyar háztartások esetén

forrás: MNB adatai alapján saját szerkesztés

Megtakarítási attitűdök vizsgálata

Az emberek pénzügyi személyiség típusait már számos kutató vizsgálta. A kutatások fókuszra, hogy mik azok az összetevők, melyek befolyásolják az egyén pénzügyi magatartásának alakulását. A szakemberek fontosnak tartják, hogy az emberek már fiatal koruktól kezdve foglalkozzanak azzal a kérdéssel, hogyan is kell bánni a pénzzel. A pénzügyi attitűd kialakulásában szerepet játszik a család, iskola/oktatás valamint a média (Csiszárík-Kocsir, 2016; Csiszárík-Kocsir et.al, 2016a; 2016b; Garai-Fodor et.al, 2018). Fontos, hogy a pénzügyi döntések terén próbáljon meg az egyén mindnél több információt összegyűjteni az adott területről és ezek birtokában hozzon meg következetes döntéseket. Néhány elméletet áttekintünk a pénzügyi attitűd vonatkozásában. Yamauchi és Templer elmélet szerint a pénzügyi magatartásokat négy dimenzió határozza meg. Az első dimenzióba a hatalom és presztízs tartozik, ahol a pénz a szimbolizálja az egyének számára a hatalmat és a siket egyaránt. Itt a pénz az eszköze annak, hogy az egyének elérjék a számukra fontos hatalmat, megteremtsék a biztonságos környezetet maguknak. Így kialakul, egyfajta szabadságérzet bennük ez által kiemelkednek a társaik közül. A második dimenziót képviseli az idő és megtakarítás, az ide tartozóknak a jövőre való felkészülés a legfontosabb ennek érdekében az anyagi helyzetüket folyamatosan felügyelet alatt tartják. Céljuk, hogy elérjenek egy megtakarítás szintre, hogy ezt realizálni tudják, előfordul az, hogy lemondanak jelenbeli szükségleteikről, hogy majd a jövőben magasabb fogyasztási szintet érjenek el. A harmadik dimenzió vezérelme a bizalmatlanság, az ide tartozó egyének számára a pénz jelenléte gyanakvásra ad okot és bizonyos esetekben félnek is tőle. Leginkább ők a pénzügyeket tekintve bárkivel szemben bizalmatlanok még saját magukkal szemben is. Ennek oka az lehet, hogy a pénzügyi területeken nincs elég ismeretük és tapasztalatuk. A negyedik utolsó dimenzióba tartoznak a szorongó egyének, akik általában sokat idegeskednek. Fontos kérdés számukra, hogy mi lesz, ha nem lesz pénzük, ám ezzel ellentétesen cselekednek, mert az idegesség csökkentése érdekében vásárolnak. Mellan már kilenc személyiségtípust különböztetett meg a pénzhez való viszony alapján.



(Német et al., 2016) (5.ábra) (Horváthné et al. 2013)

5. ábra: Mellan féle személyiség típusok

forrás: Német et al., (2016) alapján saját szerkesztés

Itt a költsékező kategóriába azon személyek tartoznak, akiknek az jelent boldogságot, hogy bármikor ki tudják elégíteni az aktuálisan felmerülő szükségleteiket. Ezt a vásárlási hajlamot sokszor egy külső inger befolyásolja. Náluk látható az, hogy messze áll tőlük a takarékoskodás. Az aszkétáknak problémát okoz a sok pénz tudata, így a hirtelen jött pénzekkel nem tudnak semmit sem kezdeni. Véleményük szerint a pénz birtoklásának negatív hatása van. A menekülő csoportjába azon egyének tartoznak, akik nem akarnak a pénzzel mindennap kapcsolatba lenni. Nekik nincs költségvetésük, elképzelhető az is, hogy azért cselekednek, így mert nincs megfelelő pénzügyi ismeretük. Harácsolók legfontosabb célja, hogy a realizálható pénzeszközöket növelje, mert neki ez a hatalom gyarapodásával jár együtt. Láthatjuk, hogy a következő típus a dorbézoló, akikre jellemző, hogy céljuk elérése érdekében tudnak spórolni, de ha olyan inger éri, akkor bármit meg is tudnak vásárolni. Az aggodalmaskodóknak nincs elég önbizalmuk, tele vannak félelemmel, hogy nem tudják a dolgokat a kezükbe tartani. Így a pénzügyeik ellenőrzése folyamatos napirendi ponton van. Azok számára, akiknek a pénz egyenlő a szabadsággal és a kalanddal ők lesznek a kockázatvállalók. Képesek igen magas kockázatokat is vállalni, ami számukra izgalmat okoz. Ezzel ellentétben a kockázatkerülők nem vállalnak semmi kockázatot, a pénzüket otthon tartják, így teremtve biztonságos környezetet maguknak. Végezetül spórolósak azok a személyek, akiknek a pénz biztonság és ezáltal nehezen veszik rá magukat arra, hogy valamit is vásároljanak belőle, annak érdekében, hogy boldogság érje őket. (Német et al. 2016) (Horváthné et al. 2014)

Anyag és módszertan

A primer kutatás során összegyűjtött adatok elemzéséhez és kiértékeléséhez a Microsoft Office programcsomag Excel táblázatkezelőjét, valamint az IBM statisztikai programját az IBM SPSS Statistics-t használtuk. Az utóbbi program segítségével átfogóbb kérdések elemzését is el tudtuk végezni. A háztartások megtakarítási szokásainak feltárására kérdőíves kutatást végeztünk, amelynek lebonyolítására 2019 nyarán került sor.

A kérdőív online felületen és papír alapon volt elérhető. Interneten 100 válasz érkezett, míg papír formátumban 51, így a továbbiakban egy n=151 fős mintával tudunk dolgozni. A kérdőív 23 kérdésből állt, amely vegyesen tartalmazott személyes kérdéseket és a pénzügyi irányultságot felmérő kérdéseket. Nagy hangsúlyt fektettünk a kitöltő véleményére így kérdések nagy része skálás volt,

ahol a kitöltőnek kellett bejelölni egy 1-től 6-ig terjedő skálán, hogy mennyire igaz rá az adott állítás. A kérdőív adatait összesítés után először Excelbe importáltuk majd elvégeztük a szükséges rendezéseket, módosításokat, és az adattisztítás után pedig az SPSS rendszerébe importáltuk a rendezett adatokat. Kutatásunk a hipotézisek alátámasztására, leíró statisztikai módszereket, varianciaanalízist továbbá faktor- és klaszterelemzést, valamint khi négyzet próbát használtunk. A leíró statisztikai módszerek segítségével történt meg a kutatás során összegyűjtött adatok rendezése és leírása. Az eredmények szemléletesebb ábrázolása érdekében gyakran alkalmaztunk a táblázatos elrendezést és a grafikus megjelenítést is. (SPSSABC.HU 2019) (Sajtos-Mitev 2007), (Székelyi – Barna, 2005)

Primer kutatás eredményei

A kérdőív segítségével adunk választ az alábbi hipotézisekre:

- H1. Az iskolai végzettség befolyásolja a megtakarítási hajlandóságot.
- H2. A lakosság a banki szolgáltatásokkal kapcsolatos attitűdjei alapján nem homogén.
- H3. A banki szolgáltatások között még mindig a klasszikus termékek vannak előtérben.

A megkérdezett válaszadók több mint 70%-a női, 1/3-a férfi kitöltő volt. A válaszadók nagy többsége, 61%-a Békés megyében él, míg csaknem negyedük 24%-uk Heves megyei lakos volt, 8%-a pedig Jász-Nagykun-Szolnok megyében él. A rendelkezésre álló adatok alapján döntően 19-60 év közötti válaszadók töltötték ki a kérdőívet. A pályakezdők, azaz a 19-24 éves korosztály és a már munkával rendelkező 31-40 éves korosztály is egyaránt 22%-t képez a 6 korosztályból. A 25-30, 41-50 és a 51-60 éves korosztály is közel 20%-os értéket vesz fel. Mivel a célközönség döntően a már keresettel bíró személyek voltak így a 61 év feletti korosztály igen alacsony 1%-os aránya nem meglepő adat számunkra. A válaszadók iskolai végzettségét tekintve igen magas arányt 45%-ot képeznek azok, akik gimnáziumi végzettséggel rendelkeznek. Ez a szám azért is lehet ilyen magas, mert, ahogy láthattuk korábban a 19-24 éves korosztályból is igen magas számban töltötték ki a kérdőívet, így előfordulhat az, hogy ők még felsőfokú tanulmányaikat nem fejezték be. A válaszadók 36%-a már rendelkezik felsőfokú végzettséggel, a válaszadók kevesebb, mint a negyede 18%-a pedig szakközép iskolai végzettséggel rendelkezik, 8 általánost pedig csak kis arányuk 1%-uk végzett.

Az iskolai végzettség után vizsgáltuk, hogy a válaszadók közül kik tanultak pénzügyi ismereteket. Számunkra itt meglepő adat született ugyanis közel fele-fele azoknak az aránya, akik rendelkeznek pénzügyi ismeretekkel, és akik nem rendelkeznek ilyes fajta tudással. Ezen túlmenően a következő kérdésben azt kérdeztük meg, hogy akik tanultak pénzügyi ismereteket hol sajátították el. Itt már az arányokat nem a teljes mintára vonatkozóan számoltuk, hanem csak a pénzügyi

ismerettel rendelkező egyénekre. Az egyének pénzügyi ismereteiket leginkább egyetemen/ főiskolán vagy gimnáziumban szerezték, igen magas 60% illetve 59%-os arányt képeznek a pénzügyi ismeretekkel rendelkező kitöltők közül. A pénzügyi ismeretekkel rendelkezők kis aránya 10%-uk szerezte meg ismereteit tanfolyamon.

A pénzügyi ismeretekre vonatkozó kérdések után néhány kérdés segítségével az egyén, illetve háztartásának a jövedelmi helyzetével kapcsolatos információkat gyűjtöttük össze. A háztartások havi nettó jövedelme 100.000 Ft és 800.000 Ft között mozgott. Ezekből az adatokból átlagszámítással könnyen ki tudtuk kalkulálni, hogy erre a kérdésre érkező 97 válaszadó átlagosan havonta 507.000 Ft-os jövedelemből él meg. A következőkben pedig arra voltam kíváncsi, hogy honnan származik a kitöltők jövedelme. A mellékelt táblázatból láthatjuk, hogy a válaszadók igen magas arányának 81%-nak származik a jövedelme munkaviszonyból, ezt tekinthetjük a fő jövedelmi forrásnak, a többi opcióra kiegészítésként tekinthetünk. Közepes arányt képez az egyéb jövedelem és a családi pótlék a jövedelmi források közül. Ez előbbi 34%-os míg az utóbbi 25 %-os arányt tesz ki. A 18%-os ösztöndíj arány arra ad következtetést, hogy a kitöltők között vannak, akik még egyetemi/ főiskolai tanulmányaikat folytatják.

A jövedelem forrása után kíváncsiak voltunk arra, hogy a jövedelem hány százalékát költik a válaszadók:

- Rezsire
- Élelmiszerre
- Lakbérre/ Lakhatásra
- Ruházkodásra
- Szabadidőre
- Megtakarításra

A kapott adatokat átlagoltuk és így megkaptuk, hogy a válaszadók rezsire átlagosan a jövedelem 26%-t, élelmiszerre 29%-t, lakbérre 31%-t ruházkodásra, illetve szabadidőre 11%-t míg megtakarításokra 15%-t költik.

Faktor és klaszterelemzés eredményei

A kérdőív 5. kérdése alapján, amelyben azt kérdeztük meg, hogy igénybe veszi-e a kitöltő a felsorolt szolgáltatásokat így csoportokra bontottuk a 151 fős mintát, és az alábbi faktorokat tudtuk elkülöníteni. (1.táblázat)

Faktor megnevezése	Jellemzők	Faktor	
		1	2
Speciális banki szolgáltatások	Igénybe szokta venni a	0.807	0.030
	Igénybe szokta venni a	0.795	-0.046
	Igénybe szokta venni a ielzálog	0.746	-0.039
	Igénybe szokta venni a takaréknak	0.563	0.097
	Igénybe szokta venni a	0.529	0.235
Populáris banki szolgáltatások	Igénybe szokta venni a	0.142	0.745
	Igénybe szokta venni a	-0.054	0.705
	Igénybe szokta venni az	0.349	0.575
	Igénybe szokta venni az	0.029	0.525
	Igénybe szokta venni az egészség	0.199	0.501
	Igénybe szokta venni a	-0.167	0.494

1. táblázat: Faktorok kialakítása

Forrás: A kérdőív alapján saját szerkesztés

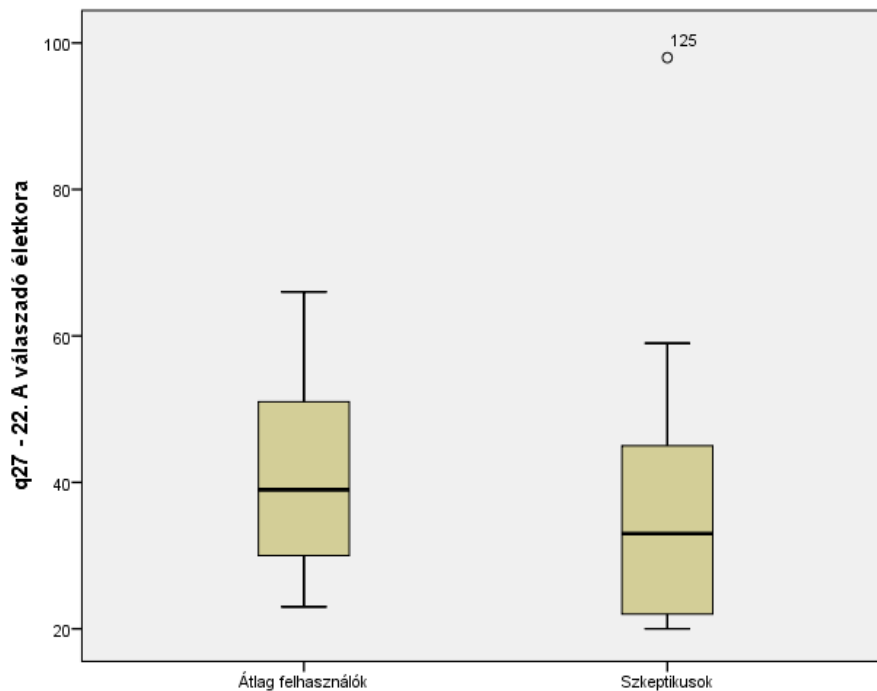
A „*speciális banki szolgáltatások*” körébe olyan megtakarítási/ befektetési típusok kerültek besorolásra, amik használatához magasabb szintű pénzügyi ismeret szükséges, így használatuk részletesebb pénzügyi ismeret feltételez.

A „*populáris banki szolgáltatások*” körébe azok a megtakarítási/ befektetési típusok tartoznak, amik használat egyszerű. A háztartások számára sokkal több információ érhető el a populáris szolgáltatásokkal kapcsolatban. A szolgáltatások széleskörű elterjedéséhez a média és a különféle hirdetések is hozzájárulnak.

Ezek után végeztük el a klaszterelemzést, amely alapján a kitöltők két fő csoportba sorolhatók: „*Átlag felhasználóknak*” neveztük el a legnagyobb csoportba tartozó kitöltőket. Ők azok, akik ismerik és használják is az egyszerűbb „populáris banki szolgáltatásokat”, ám láthatjuk, hogy a bonyolultabb „speciális szolgáltatásokat” nem, vagy csak minimális mértékben használják. A második kisebb csoportot neveztük el „*szkeptikusoknak*”. Ide tartoznak azok a kitöltők, akik

ismerik a „populáris” termékeket, de nem igen használják azokat, ők vagy nem rendelkeznek megtakarítással, vagy inkább készpénzben otthon tartják azt. Vannak olyan emberek, akik jobban tisztában vannak a speciális szolgáltatásokkal és használják is őket, de kis számuk miatt nem tudtuk csoportba rendezni őket. A hagyományos szolgáltatások még mindig elterjedtek és meghatározók a lakosság körében, az újabb szolgáltatások térnyerése nehezen kerül alkalmazásra a megkérdezettek körében.

Számunkra meglepő az, hogy a kitöltők 92%-a csak a hagyományos termékeket ismerik ezekből is csak 51%-k használja őket rendszeresen 41%-k pedig nem használják azokat. Mindösszesen 8%-k a kitöltőknek ismerik és használják is a „speciális” termékeket, de ahogy láthatjuk ők is különböző mélységben.



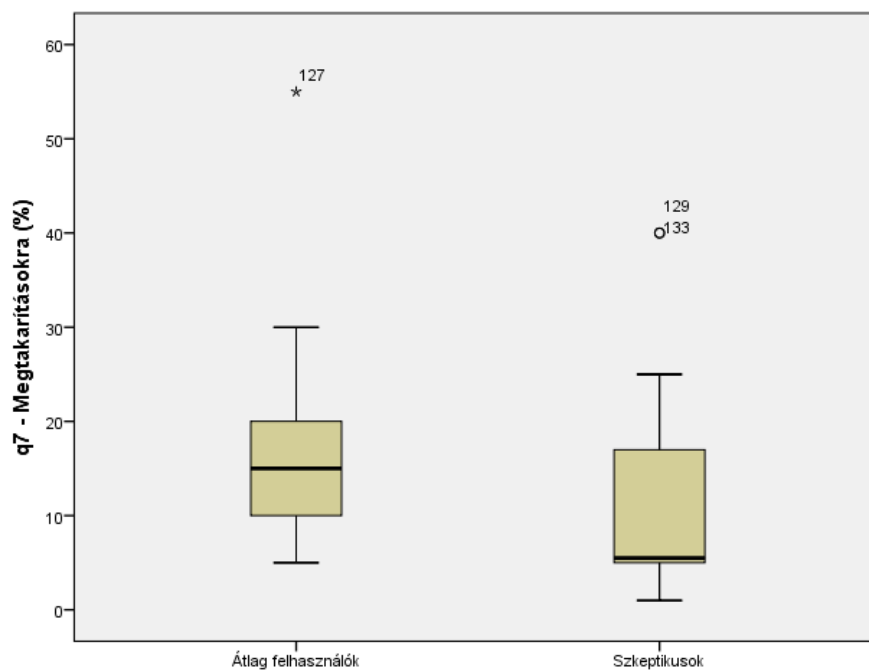
6. ábra: Faktorok kialakítása

forrás: A kérdőív alapján saját szerkesztés

Varianciaanalízis alkalmazásával vizsgáltuk meg a két csoport életkorát. A számítások alapján kimondható, hogy van kapcsolat a csoportok életkora között. Az „*átlag felhasználók*” idősebbek nekik az átlag életkora 38 év, míg „*szkeptikusok*” fiatalabbak nekik az átlag életkoruk 30 év. Ebből arra a

következtetésre jutottunk, hogy az „*átlag felhasználók*” nem nyitnak a „speciálisabb” termékek felé, a „populáris” termékek teljesen kielégítik az igényeiket. A fiatalabb „*szkeptikusok*” pedig a tapasztalatlanságból fakadó ismeretlenség miatt nem használják a megtakarítási formákat vagy épp nincs mit megtakarítani, tehát az anyagi lehetőség hiánya miatt. (6.ábra)

Továbbá vizsgáltuk még azt, hogy van e kapcsolat a havi megtakarítás %-os értéke közt és a csoportba való tartozás közt. Arra a megállapításra jutottunk, hogy van. Az „*átlag felhasználók*”, a havi jövedelmük nagyobb százalékát, azaz 15%-t takarítanak meg még a fiatalabb „*szkeptikusok*” a havi jövedelem kisebb százalékát, azaz 5%-t takarítanak meg, ez azért lehet, mert a „*szkeptikusok*” fiatalabbak és még nem látják át annyira a pénzügyeiket. (7.ábra)



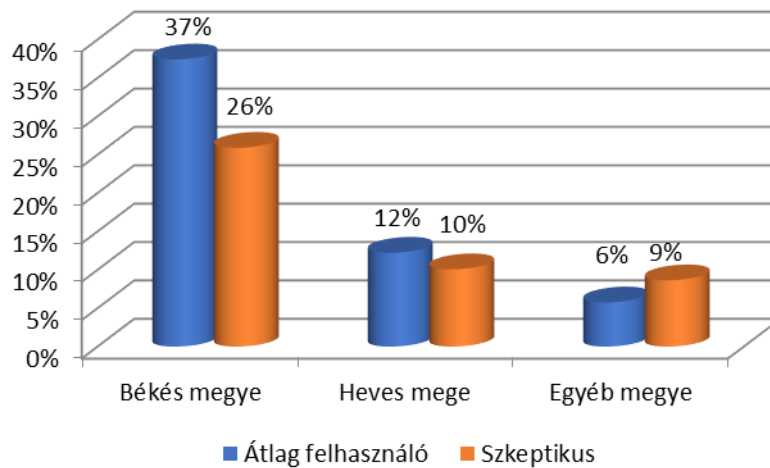
7. ábra: A kapott csoportok megoszlása a megtakarítások viszonyában

forrás: A kérdőív alapján saját szerkesztés

Kérdőívben megkérdeztük azt a kitöltőktől, hogy mekkora a háztartásuk havi nettó jövedelme. Erre a kérdésre 97 válasz érkezett, így a számításaimat $n=97$ elemszámú mintával végeztük. A válaszadók havi nettó jövedelmének alsó korlátja 100.000Ft, felső korlátja pedig 800.000 Ft volt. Ezek után kiszámoltuk egyszerű átlagszámítással, hogy mekkora a válaszadók havi átlagos nettó jövedelme, erre pedig megközelítőleg egy 507 ezer Ft-os átlagos értéket kaptunk. A továbbiakban varianciaanalízissel vizsgáltuk meg azt, hogy van-e kapcsolat a csoportba való tartozás és a jövedelem nagysága között. Arra a megállapításra jutottunk, hogy van kapcsolat, ugyanis az „*átlag felhasználóknak*” magasabb a havi rendelkezésre álló jövedelme, mint a „*szkeptikusoknak*”. Az „*átlag felhasználók*” átlagosan havi 600.000Ft-os jövedelem nagyság felől rendelkeznek, míg a „*szkeptikusok*” ennél jóval kevesebb, átlagos 400.000Ft-os jövedelem nagyság felől rendelkeznek havonta.

Keresztábra elemzés a kapott válaszokra vonatkoztatva

Keresztábra elemzés során tártuk fel a kapcsolatokat az „*átlag felhasználók*” és a „*szkeptikusok*” megtakarítási szokásaik közt. Először is azt vizsgáltuk, hogy van-e kapcsolat a csoportba való tartozás és a megyék közt. A khi négyzet próbára magas $p=0,300$ -es értéket kaptunk, így elmondható, hogy a megyébe való tartozás és a csoportba való tartozás között nincs összefüggés. Minden megyében egyaránt előfordulnak „*átlagos felhasználók*” és „*szkeptikusok*” is egyaránt. Ezt a 8. ábra is alátámasztja, ahol a kitöltési arányokból adódóan Békés és Heves megyét emeltük ki, a többi megyét egyéb megye néven szerepeltettük.

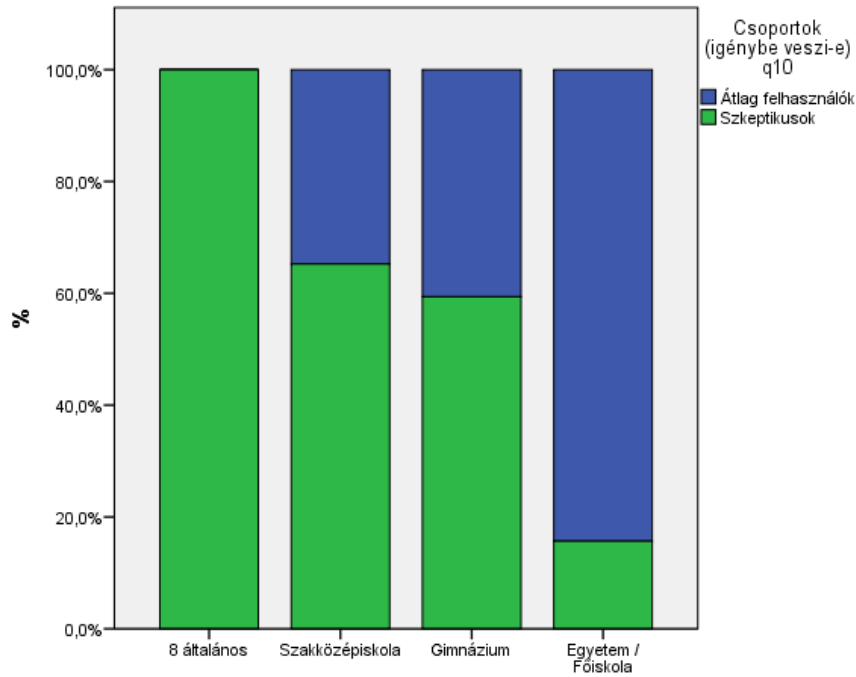


8. ábra: Megyék és csoportok közti összefüggés

forrás: A kérdőív alapján saját szerkesztés

Az „*átlag felhasználók*” és a „*szkeptikusok*” is mindegyik megyében közel azonos arányban fordulnak elő. Békés megyében ez az arány 37%-26% az átlag felhasználók javára, Heves megyében igen közel van a két érték egymáshoz 12%-10% itt is az „*átlag felhasználók*” vannak némileg nagyobb arányban. Az egyéb megyékbe tartozóknál pedig 6%-9% a megoszlási arány, ám itt a „*szkeptikusok*” képviselnek kicsivel nagyobb %-ot. A következőkben pedig azt vizsgáltuk, hogy van-e kapcsolat a nemek és a csoportba való tartozás közt. Ennél az elemzésnél egy $n=139$ fős mintával dolgoztunk, ehhez a számhoz viszonyítva vizsgáltuk meg a kapcsolatokat. Itt a khi négyzet próba $p=0,040$ -es értéke **gyenge kapcsolatot** mutat, miszerint a férfiak jobban kedvelik *populáris banki szolgáltatásokat*”, mint a nők. A nők 36%-a tartozik az „*átlag felhasználókhoz*”, akik a hagyományos banki szolgáltatásokat kedvelik, 36%-uk pedig „*szkeptikus*”, akik pedig nem szívesen vesznek igénybe banki szolgáltatásokat. A férfi kitöltők 19%-a tartozik a hagyományos felhasználók körébe és veszi igénybe a „*populáris banki szolgáltatásokat*”. A férfi kitöltők mindösszesen 9%-a tartozik a „*szkeptikusok*” csoportjába, akik a „*populáris szolgáltatásokat*” is aligha veszik igénybe.

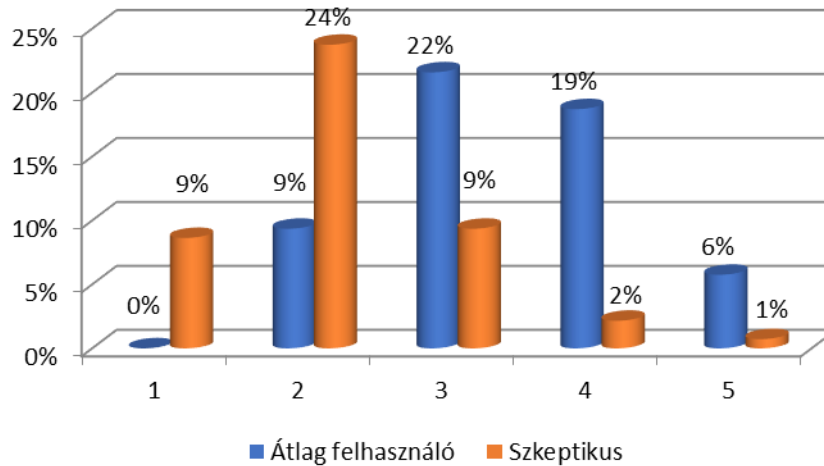
A következőkben az első hipotézisünket vizsgáljuk meg, miszerint az iskolai végzettség befolyásolja a megtakarási szokásokat. Megvizsgáltuk azt, hogy a két csoportból kinek milyen az iskolai végzettsége. Itt a khi négyzet próba igen **erős kapcsolatot** mutat az iskolai végzettség és a megtakarítási szokás között. A khi négyzet próba során a kapott szignifikancia szint jóval az 5%-os hibahatár alatt volt, míg a Cramer asszociációs együtthatóra magas 0,450-es értéket kaptunk. Az egyetem/ főiskolát végzettek közel 80%-a, az „*átlagos felhasználó*” közé tartozik ők a „*populáris banki szolgáltatásokat*” preferálják leginkább. Ahogy haladunk visszafelé az iskolák felsorolásában a gimnáziumot végzettek kicsivel több mint 40%-a „*átlagos felhasználó*”, míg a szakiskolát végzettek kevesebb mint 40%-a „*átlag felhasználó*”. Számunkra nagyon meglepő adat volt, hogy a 8 általánost végzett kitöltők csaknem 100%-a „*szkeptikusan*” viselkedik a „*populáris banki szolgáltatások*” iránt, mivel nem ismerik átfogóan őket. (9.ábra)



9. ábra: Iskolai végzettség és a megtakarítási szokás viszonya

forrás: A kérdőív alapján saját szerkesztés

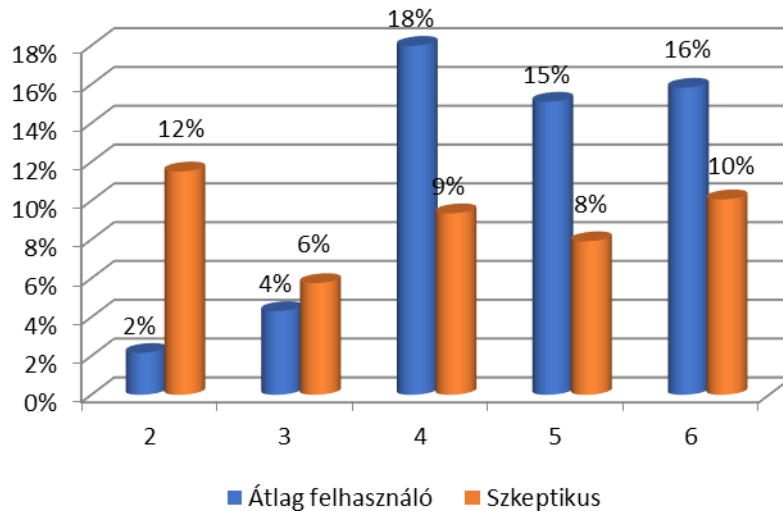
Vajon mi lehet az oka annak, hogy az egyetemen végzettek csak az „*átlag felhasználók*” közé tartoznak? Ennek alátámasztására az alábbi kérdést tudtuk felhozni, amiben azt kérdeztük meg, hogy mennyire tartják mélynek az ismereteiket a kitöltők a megtakarítások terén. Itt egy skálából kellett kiválasztania a válaszadóknak az ismeretük mélységét. Az egyes volt az, hogy egyáltalán nem, a hatos volt a nagyon ismerem opció. Egyetlen válaszadó sem tartja magát 100%-ban biztosan tájékozottnak a megtakarítások terén. Az „*átlag felhasználók*” közül igen kevesen csupán 6%-k tartja magát tájékozottnak a megtakarítások terén, a „*szeptikusoknál*” ez minimális 1%-os érték. Tisztában van a megtakarítási ismereteivel az „*átlag felhasználók*” 19%-a míg a „*szeptikusok*” csupán 2%-a van. Az „*átlag felhasználók*” 22%-a, míg a „*szeptikusok*” 9%-a van többé-kevésbé tisztában a megtakarítási ismereteivel. A következő kategóriában már megfordult ez a szám, a „*szeptikusok*” 24%-a szinte nincs tisztában a megtakarítási lehetőségekkel. Végezetül 9%-k mondta azt, hogy egyáltalán nincs tisztában a megtakarítási lehetőségeivel kapcsolatban. (10. ábra)



10. ábra: Mennyire tartja mélynek az ismereteit a megtakarítások terén?
(n=139; 1 – egyáltalán nem 6 – nagyon ismerem)

forrás: A kérdőív alapján saját szerkesztés

Ha statisztikai szemszögből nézzük elmondható, hogy igen **erős kapcsolat** van a kialakított csoportok és a megtakarítási ismeretek között. A keresztábra elemzés során a khi négyzet próbára 0,000 szignifikancia szintet, míg a Cramer asszociációs együttható mértékére igen magas 0,6-es értéket kaptunk. Ezek után arra voltunk kíváncsiak, hogy igaz-e az az állítás, hogy az „*átlagos felhasználók*” nagyobb százaléka dönti el saját maga, hogy milyen megtakarítást válasszon. A khi négyzet próba erős kapcsolatot mutat aközött, hogy az „*átlag felhasználók*” sokkal inkább maguk döntenek, mint a „*szkeptikusok*”. (11. ábra)

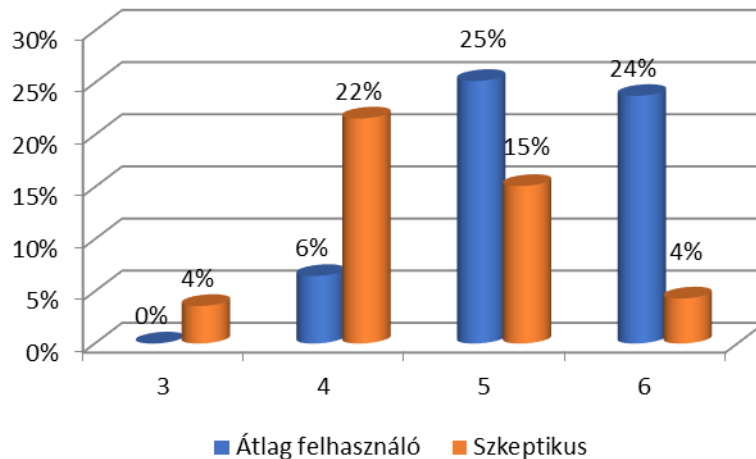


11. ábra: Mennyire dönt magabiztosan a megtakarítások terén (n=139; 1 – egyáltalán nem 6 – magabiztosan dönt)

forrás: A kérdőív alapján saját szerkesztés

Ennél a kérdésnél is egy 1-6-ig terjedő skáláról kellett a válaszadónak kiválasztani, hogy mennyire befolyásolja a megtakarítási döntéseit a saját véleménye. Az egyes volt az egyáltalán nem befolyásol opció, míg a hatos volt a nagyon befolyásol opció. Az „*átlag felhasználók*” 16%-a teljes mértékben saját maga dönti el, hogy mely megtakarítási terméket válassza. A „*szkeptikusok*” 10%-a válaszolta azt, hogy saját maga dönt a megtakarításai terén. Az „*átlag felhasználók*” 15%-a, illetve 18%-a válaszolta úgy, hogy saját maga dönt a megtakarítások terén, de meghallgatja mások véleményét is ezzel kapcsolatban. A „*szkeptikusok*” nagyon alacsony százaléka dönt saját maga a megtakarítások terén, láthattuk, hogy ez a csoport kevés pénzügyi ismerettel rendelkezik így nehezen is tud dönteni a pénzügyek területén. Statisztikai szempontból kimutatható volt, hogy **kapcsolat van** a kapott csoportok és a döntési magabiztosság között, mivel a khi négyzet próba szignifikancia szintje 0,002 illetve a Cramer asszociációs együttható mértéke 0,344 volt. Ezáltal kimutatható statisztikailag, hogy az általunk „*átlagos felhasználók*” csoportja magabiztosabb, mint a banki szolgáltatásokkal „*szkeptikusok*” csoportja.

Végezetül arra voltunk kíváncsiak, hogy melyik csoport mennyire van tisztában az árakkal. Ezen kérdés megállapításának az alapját is egy skálás kérdés adja. Ahol az egyes jelölte az egyáltalán nem vagyok tisztában opciót, míg a hatos jelölte a nagyon tisztában vagyok opciót. (12.ábra)



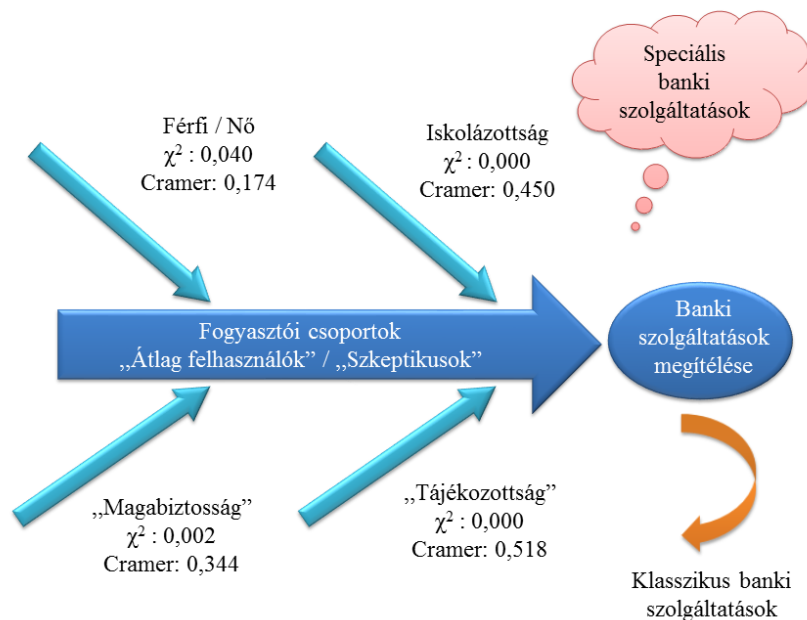
12. ábra: Mennyire van tisztában az „árakkal”? (Tájékozottság)
(n=139, 1 – Nem érzi magát tájékozottnak 6 – Nagyon tájékozottnak érzi magát)
forrás: A kérdőív alapján saját szerkesztés

Szintén keresztábra elemzéssel igazoltok, hogy az „*átlag felhasználók*”, akik több pénzügyi ismerettel rendelkeznek, úgy vélekednek, hogy leginkább tisztában vannak az árakkal, ezzel szemben azt kell, hogy mondjuk nem meglepetés, hogy a „*szkeptikusok*” nem tartják annyira magukat tájékozottnak az árak tekintetében. A vizsgálat során a khi négyzet próba szignifikancia szintje nem érte el az 5%-os hibahatárt és a Cramer mutató értéke is 0,518 (igen erős) értéket mutatott, így kimutatható **erős kapcsolat** van a kapott fogyasztói csoportok és a tájékozottság között.

Összefoglalás

A három feltett hipotézis közül mind a három alátámasztást nyert. H1. hipotézis, miszerint az iskolai végzettség befolyásolja a megtakarítási hajlandóságot, keresztábra elemzés segítségével igazolódott. Azon kitöltők, akik a „populáris banki szolgáltatásokat” igénybe veszik, magasabb iskolai végzettséggel rendelkeznek, mint a „*szkeptikusok*”, akik még a „populáris” pénzügyi szolgáltatásoktól is távol állnak. A „*szkeptikusok*” a megtakarítási ismeretek hiányában nem veszik igénybe még az egyszerű, alacsony kockázattal járó megtakarítási termékeket sem. A magasabb iskolai végzettséggel rendelkező „*átlag felhasználók*” is úgymond csak az egyszerűbb termékeket veszik igénybe, csak ezeket érzik elég biztonságosnak. Nem rendelkeznek annyi tartalékkal, hogy kockázatosabb pénzügyi termékeket is kipróbáljanak.

Kutatásunk során a H2. hipotézist is igazolni tudtuk, miszerint a lakosság a banki szolgáltatásokkal kapcsolatos attitűdjei alapján nem homogén. Itt először faktor analízist alkalmaztunk, amellyel megállapítottuk, hogy a kitöltések alapján vannak „populáris” és „speciális banki szolgáltatások”. Ezek után klaszterelemzéssel két csoportot különítettünk el az „*átlag felhasználókat*”, akik a „populáris szolgáltatásokat” használják és a „*szkeptikusokat*”, akik még ezeket sem használják. További elemzéseink eredménye felvetette bennem azt a kérdést, hogy vajon a lakosság megtakarítási attitűdje modellezhető-e. A mi modellünk alapját az Ishikawa modell vagy más néven halszálka modell ihlette. (13.ábra)



13. ábra: Banki szolgáltatások megítélésének modellje a kutatás alapján

forrás: A kérdőív alapján saját szerkesztés

Az általunk létrehozott modell összegzi, hogy az elkülönített két fogyasztói csoport „*Átlag felhasználók*” és „*Szkeptikusok*” miként ítélik meg a banki szolgáltatásokat. Mint ahogy azt az ábrából láthatjuk a banki szolgáltatások megítéléséhez több tényező is hozzájárul. A tényezőket az alapján választottuk ki, hogy milyen erős is volt a kapcsolatuk a banki szolgáltatások megítélésével. Látható, hogy legkevésbé befolyásolja a megítélést az, hogy ki milyen nemű. Kutatásunk itt gyenge kapcsolatot mutatott, miszerint a férfiak kevésbé „*szkeptikusok*” és gyakrabban használják a

„populáris banki szolgáltatásokat”, mint a nők. Ahogy azt az ábra is mutatja, hiába van erős kapcsolat az iskolázottság és a banki szolgáltatások megítélése között, mégis csak a válaszadók annyira tartják magukat magabiztosnak és tájékozottnak, hogy úgymond csak a „populáris banki szolgáltatásokat” vegyék igénybe. Ennek az oka sok minden lehet, ami egy későbbi kutatás témáját képezheti. Az alábbiakban leírt feltételezéseket az általunk gyűjtött adatok alapján, az általunk végzett kutatási módszer alapján jelentettük ki. A H3. hipotézis is alátámasztást nyert a kutatás végére. Klaszterelemzés után látható volt, hogy a „speciális banki szolgáltatásokat” a kitöltők csupán 8%-a vette igénybe, ám ők is más-más mélységben. Véleményünk szerint több információt kellene a háztartások rendelkezésére bocsájtani a bonyolultabb szolgáltatásokról, amennyiben felkeltette az érdeklődésüket, a pénzügyi intézetekben több segítséget kellene, hogy kapjanak annak érdekében, hogy eldöntsék, melyik opciót válasszák. Az oktatási gyakorlatot is lehetne színesíteni különféle gyakorlatközpontú felhasználó barát anyagokkal. A nők sokkal inkább szkeptikusan viselkednek már a „populáris banki szolgáltatások” iránt, is mint a férfiak. A férfiak nagyobb biztonsággal veszik igénybe a „populáris” termékeket, a válaszok alapján ők kevésbé bizonyulnak kételkedőknek. Teljes mértékben elmondható az, hogy hiányoznak a megfelelő pénzügyi ismeretek ahhoz, hogy megalapozott döntéseket tudjanak meghozni a háztartások. Ám ezeket, mint ahogy már említettük, lehet segíteni és fejleszteni, de ehhez az egyéneknek is hajlandóságot kell mutatni, hogy befogadják az új ismereteket.

Irodalomjegyzék

- [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] Csiszárík-Kocsir, Á.; Varga, J.; Fodor, M. (2016a): A pénz helye és értéke a mindennapi pénzügyi gondolkodásban egy kutatás eredményei alapján, Korszerű szemlélet a tudományban és az oktatásban – A Selye János Egyetem Nemzetközi konferenciája, Komarno (szerk.: Juhász, Gy.; Korcsmáros, E.; Huszárík, E.) 73-83.
- [3] Csiszárík-Kocsir, Á.; Varga, J.; Fodor, M. (2016b): The value based analysis of the financial culture , The Journal of Macro Trends in Social Science (JMSS), Vol. 2., issue 1. 89.-100. pp.
- [4] Garai-Fodor, M.; Csiszárík-Kocsir, Á. (2018): Értékrendalapú fogyasztói magatartásmodellek érvényessége a Z- és Y-generáció pénzügyi tudatossága esetén, Pénzügyi Szemle, 2018/4 szám, 518-536. old.
- [5] Földi A.; Hamza G. (2008): A római jog története és intézményei. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- [6] Fülöp Norbert: A te háztartásod vagyona eléri a magyar átlagot? <https://bankmonitor.hu/cikk/a-te-haztartasod-vagyona-eleri-a-magyar-atlagot/> letöltve: 2021. 06. 03.
- [7] Horváthné K. A.; Horváth M.; Széles Zs.,(2013.) Az állam befolyásoló szerepe a megtakarításokra és a pénzügyi kultúrára = The role of state influence on savings and financial culture TÁRSADALOMKUTATÁS (0231-2522 1588-2918): 31 4 pp 443-462
- [8] Horváthné K. A., Széles Zs. What Influences the Savings Decisions of the Hungarian Population? (2014) PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY (1963-) (0031-496X 2064-8278): 59 4 pp 425-443
- [9] Lábady T. (2014): A magánjog általános tana, Szent István Társulat, Budapest
- [10] Magyar G. (2007): Pénzügyi Navigátor. Student Szakkönyvüzlet Kft.,
- [11] Menyhárd A. (2007): Dologi jog. Osiris Kiadó, Budapest,
- [12] MNB: A háztartási szektor pénzügyi megtakarításai mikro- és makro statisztikai adatok alapján (2017), Link: <https://www.mnb.hu/letoltes/haztartasok-hun-0531.pdf> Letöltés dátuma: 2019.11.08

- [13] MNB: Átfogó statisztika a háztartási megtakarításokról (2017), Link: <https://www.mnb.hu/sajtoszoba/sajtokozlemenyek/2017-evi-sajtokozlemenyek/atfogo-statisztika-a-haztartasi-megtakaritasokrol> Letöltés dátuma: 2019.11.08
- [14] MNB: Miből élünk? A 2017-es háztartási vagyonszámvetés eredményeinek bemutatása (2019), Link: <https://www.mnb.hu/letoltes/vagyonfelmeres-2017-web.pdf> Letöltés dátuma: 2019.11.08
- [15] Német E. – Béres D. – Huzdik K. – Zsótér B. (2016) Hitelintézeti szemle, Hitelintézeti Szemle, 15. évf. 2. szám, 2016. június, 153–172. o. Link: http://real.mtak.hu/39312/1/nemeth_erzsebet_beres_daniel_huzdik_katalin_zsoter_boglarka_u.pdf Letöltés dátuma: 2019.11.08
- [16] Pataki, L. (1999) Az is gond, ha van pénz? – Befektetési alapismeretek In: Herbst, Á; Horváth, J; Lehota, J; Takácsné, Gy K; Turi, I (szerk.) Gazdálkodók kézikönyve : értékesítés, jogi szabályozás, pénzügyek és termelés a mezőgazdaságban [1. kötet] Budapest, Magyarország : Raabe Kiadó 1 000 p. pp. 1-23. Paper: E 6.1 , 23 p.
- [17] Sajtos L. – Mitev A. (2007): SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea Kiadó, p. 404.
- [18] SPSSABC.HU: Egyszempontos varianciaanalízis feltételei, Link: <https://spssabc.hu/ketvaltozos-elemzes/egyszempontos-varianciaanalizis/> Letöltés dátuma: 2019.11.08
- [19] SPSSABC.HU: Leíró statisztika az adatelemzés alapfoka, Link: <https://spssabc.hu/leiro-statisztika/> Letöltés dátuma: 2019.11.08
- [20] Székelyi M. – Barna I. (2005): Túlélőkészlet az SPSS-hez – Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára; Typotex Elektronikus Kiadó Kft. Budapest

Áttérés a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok szerint összeállított éves beszámoló elkészítésére egy hazai nagyvállalat esetében

Dr. Borzán Anita

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

Dr. Szekeres Bernadett

Egyetemi adjunktus, Eötvös Loránd Tudományegyetem Gazdálkodástudományi Intézet
Szekeres.Bernadett@gti.elte.hu

Absztrakt: A globalizáció térhódításával egyre nagyobb jelentőséget kapott a nemzeteken és országokon átívelő gazdasági kapcsolatok szabályozása és szükségessé vált egy egységes szabályozási keret megalkotása. Az EU-ban ennek egyik lépcsőfoka volt a tőkepiac versenyképességének biztosítása céljából bevezetett pénzügyi kimutatások közelítése, a tőzsdei társaságok kötelező IFRS alapon készített pénzügyi kimutatásainak prezentáltatása. Napjainkban számviteli területen egyre inkább relevanciát nyer a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok szerint összeállított éves beszámolóra való áttérés, valamint az áttérés feltételeként elkészítendő IFRS nyitómérleg összeállítása, ez adja tanulmányunk aktualitását. Általában anyavállalati igényként jelenik meg a nemzeti számviteli beszámolási rendszer helyett az IFRS szabályozásra történő áttérés a leányvállalatok esetében. A nemzetközi számviteli szabályrendszert választók legnagyobb feladata az áttéréssel nyerhető hasznok, a felmerülő ráfordítások megbecslése, és a vagyoni elemek nyitómérlegbe való beállítása. Tanulmányunkban azt vizsgáljuk, hogy milyen érvek mutathatók ki egy hazai nagyvállalat esetében az IFRS-ekre való áttérés mellett és az ellen. Kutatásunk általános képet ad az IFRS-re történő átállásról egy társaság nyilvános adatainak elemzésén keresztül.

Kulcsszavak: nemzetközi számviteli standardok, IFRS átállás, Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok első alkalmazása

1. Bevezetés

Az elmúlt években egyre nagyobb hangsúly helyeződött a hazai számviteli szabályrendszer kibővítésére, az IFRS rendszer fokozatos bevezetésére az egyedi beszámoló szintjén is. Ennek köszönhető, hogy a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok rendszere hazánkban is megkezdte térhódítását, a magyar nemzeti szabályozás is egyre inkább szabad utat biztosít a standardok terjedésének. A hazai nagy cégek az átállás előnyét az adminisztrációs terhek csökkenésében, adózási előnyökben, valamint a piaci értéken történő értékelés lehetőségében és ezáltal az osztalékfizetés kedvező hatásaiban látták. Tanulmányunkban a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok tekintetében az IFRS 1 – A Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok első alkalmazása című – standard áttéréssel járó előírásait, alkalmazandó értékelési módszereit, a választható mentességeket, kedvezményeket vizsgáljuk egy konkrét vállalat esetében. Mindemellett bemutatjuk, hogy a hazai számviteli törvény (Szt.) milyen további előírásokat tartalmaz az IFRS-ek szerinti beszámolóképzésre való átállás végrehajtásához.

A kutatás időszerűségét IFRS Foundation kutatása biztosítja, akik a világ 166 országában vizsgálták, hogy milyen szabályozás van érvényben az adott országban az IFRS-ek használatát illetően. Az eredmények alapján a vizsgált országok 87%-ában minden, vagy majdnem minden tőzsdei, nyilvánosan működő vállalat IFRS-ek szerint tesz eleget beszámolási kötelezettségének. Az 1. ábra szemlélteti, hogy az IFRS Foundation által végzett kutatás milyen eredményeket hozott, a kékkel jelölt területeken működő tőzsdén jegyzett vállalatok számára kötelező, vagy választható a nemzetközi számviteli standardok alkalmazása.



1. ábra: Kötelező IFRS alkalmazás a tőzsdén jegyzett, nyilvánosan működő vállalatok körében

Forrás: IFRS Foundation, 2018, Use of IFRS Standards around the world

<https://cdn.ifrs.org/-/media/feature/around-the-world/adoption/use-of-ifrs-around-the-world-overview-sept-2018.pdf?la=en> Letöltés időpontja: 2021.06.05.

A nemzetközi számviteli standardokra való áttérés minden szervezet számára komoly kihívás, jelentős pénzügyi- és időbeli ráfordítást igénylő folyamat, alapos átgondolást és felkészülést igényel. Az IFRS szemléletmód alapja az összehasonlíthatóság és átláthatóság biztosítása, ezért ennek a szabályrendszernek a legnagyobb előnyeként a pénzügyi kimutatások logikusságának és információadó képességének javulását emelik ki a szakemberek. Az IFRS használata növelheti a vállalkozás presztízsét, hiszen azt az üzenetet hordozza, hogy a cég hajlandó energiát, időt és pénzt áldozni arra, hogy mind a belföldi, mind a külföldi jelenlegi és potenciális partnerei számára átlátható és megbízható üzleti információkat biztosítson. Ezzel egyrészt a transzparens működésre törekvő erőfeszítéseit hangsúlyozza, másrészt így közvetett módon több, eredményesebb üzleti kapcsolatot is bevonozhat.

Tanulmányunk általános képet ad az IFRS-re történő hazai átállásról a vizsgált vállalat nyilvános adatainak elemzésén keresztül. Kutatásunk első részében az IFRS szerinti nyitómérleg adatait vetjük össze a magyar szabályozás szerinti mérleg adatokkal. Az általános számviteli eltéréseken túl megkíséreljük feltárni a vállalatra jellemző specifikus különbségeket is.

2. Anyag és módszer

A hazai vállalkozások körét a nemzetközi pénzügyi beszámolási standardok egyedi beszámolási célokra történő alkalmazása esetén két csoportba bonthatjuk, egyrészt akiknek kötelező, másrészt akiknek megengedett az áttérés. A hatályos számviteli törvény alapján 2017-től azok a vállalkozások választhatják az IFRS szerinti beszámolókészítést és működést, amelyek a számviteli törvény szerint könyvvizsgálatra kötelezettek. Az IFRS-re történő átállás egyik kezdeti feladata számviteli szempontból, hogy azonosításra kerüljenek azok a feladatok, főbb lépések, amelyek a jelenlegi számviteli rendszer IFRS-alapokra helyezéséhez szükségesek (Borzán, Szekeres, 2020). A következő részekben ezeket a feladatpontokat tekintjük át.

2.1 Az IFRS és a hazai számviteli rendszer eltérései és azonosságai

Kiemelt feladatként jelentkezik a kontrolling-rendszer információs igényét is kielégítő vállalatirányítási rendszerek áttekintése, a számviteli információszolgáltatás új dimenzióinak feltérképezése. Ennek függvényében hasonlítjuk össze az 1. táblázatban a számviteli törvény és az IFRS előírásainak főbb eltéréseit.

Jellemzők	Számviteli törvény	IFRS
A szabályozás célja	Megbízható és valós összkép biztosítása a törvény hatálya alá tartozók gazdálkodók jövedelemtermelő képességéről, vagyonáról, vagyonának alakulásáról, pénzügyi helyzetéről és jövőbeli terveiről.	A vagyoni helyzet (financial position), a teljesítmény (financial performance) és a cash flow-k strukturált bemutatása, valamint információnyújtás a gazdálkodó egység és a vezetés teljesítményéről (stewardship)
A számviteli alapelvek/keret elvek	A vállalkozás folytatásának elvéből indul ki, fókuszban a valóság, óvatosság alapelvek	Alapvető minőségi jellemzők: relevancia, lényegesség, valóság-hű bemutatás A vállalkozás folytatásának elve mögöttes feltételezés
Számviteli alapfogalmak	Nem tartalmaz konkrét, egyértelmű definíciót	A pénzügyi kimutatások alapvető elemeit definiálja
A pénzügyi kimutatások elemei	Mérleg Eredménykimutatás Kiegészítő melléklet Üzleti jelentés	Mérleg Átfogó eredménykimutatás Sajáttőke-változás kimutatás Cash flow kimutatás Kiegészítő megjegyzések

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2021/1. kötet
 Üzleti megoldások és gyakorlati tapasztalatok a menedzsment területén

A pénzügyi kimutatások elemeinek tagolása	Törvényi előírás alapján kötött szerkezet, de a tételek továbbtagolhatók, illetve összevonhatók	Csak a minimális sorokat határozza meg, egyéb sorokat akkor kell felvenni, ha a megértéshez relevánsak
--	---	--

1. táblázat: A számviteli törvény és az IFRS rendszer előírásainak összehasonlítása

Forrás: Saját szerkesztés

A pénzügyi kimutatások struktúrájának, tartalmának áttekintését a 2. táblázat foglalja össze. Mivel a hazai számviteli előírásokhoz képest az IFRS nem ír elő meghatározott sémát a pénzügyi kimutatások egyes elemeire, ezért ki kell alakítani azokat az új teljesítménymutatókat, amelyek az IFRS beszámoló alapján számíthatók, több időszakon keresztül vizsgálhatók, a vezetők elvárásainak megfelelnek, döntéseik alátámasztásához szükségesek. Elsőként vizsgáljuk meg a megjelenítési eltéréseket a mérleg alapján.

Jellemzők	Számviteli törvény	IFRS
A gazdasági esemény	Besorolása a jogszabályi előírás alapján kötött, kevés választási lehetőséget biztosít.	A gazdasági tartalom és jelleg alapján kerül besorolásra.
Mérlegben való megjelenés feltételei	Az eszközök, a tőke és a kötelezettség megjelenítése nincs konkrét feltételrendszerhez kötve.	Gazdálkodó egység ellenőrzése alatt áll. A jövőben várhatóan gazdasági haszonra hatással lesz. Értéke megbízhatóan mérhető.
Beruházások	Külön sor a tárgyi eszközök között	Nincs külön soron, oda soroljuk be, amelyik kategóriához tartozik.
Befektetési célú ingatlanok	Nem ismeri a hazai szabályozás	Külön mérleg soron kell megjeleníteni
Értékesítési céllal tartott eszközök	Nem ismeri a hazai szabályozás	Külön mérleg soron kell kimutatni a forgóeszközök után
Halasztott adó követelés/kötelezettség	Nem ismeri a hazai szabályozás	Külön mérleg sor a befektetett eszközök/hosszú lejáratú kötelezettségek között
Pénzügyi instrumentumok	Befektetett pénzügyi eszközök, értékpapírok között található	Eredménnyel szemben valós értéken értékelt, Kölcsönök és követelések Lejáratig tartandó befektetések Értékesíthető pénzügyi eszközök
Saját részvény	Forgóeszközök: Értékpapírok között	Saját tőkét csökkentő tételként kerül elszámolásra
Pénzeszközök	Pénztár, csekkek, bankbetét	Pénzeszköz és pénzeszköz egyenértékes
Időbeli elhatárolások	Aktív és Passzív időbeli elhatárolások külön mérlegfőcsoport	Jellegétől függően követelés vagy kötelezettség
Céltartalékok	Külön mérlegfőcsoport	Hosszú vagy rövid lejáratú kötelezettség

2. táblázat: A számviteli törvény és az IFRS rendszer mérlegének összehasonlítása

Forrás: Saját szerkesztés

2.2 Az IFRS-átállási folyamat az értékelési elvek szemszögéből

A tervezés és előrejelzés, a költség- és jövedelmezőség elemzés új szemléletű kialakításához áttekintettük a pénzügyi kimutatások legfontosabb elemét jelentő mérleg eltéréseket, de a mérlegtételek, valamint a hozam és ráfordítás kategóriák nem értelmezhetők az értékelési elvek és módszerek ismerete nélkül. Az értékelési eljárás a vagyon, a saját tőke és az eredmény értéke közötti elméleti összefüggést fejezi ki, az adott időszak eredményének értéke attól függően változhat, hogy a vállalkozás az eszközök és források értékelésénél milyen értékelési eljárásokat alkalmaz (Borzán, Szekeres, 2018). Ezért a 3. táblázatban a számviteli törvény és az IFRS-ek közötti főbb értékelési eltéréseket mutatjuk be.

Jellemzők	Számviteli törvény	IFRS
Értékelési elvek nyilvántartásba vételkor	Bekerülési érték és előállítási költség (az önköltség értelmezése nem részletes), valamint valós érték, de nem hangsúlyosan	Bekerülési érték, előállítási költség (az önköltség meghatározása részletes) valós érték hangsúlyosan jelenik meg
Értékelési elvek a követő időszakokban	Múltbeli bekerülési érték és valós érték is megjelenik, de a valós értékelés nem hangsúlyosan	Bekerülési érték, jelenlegi érték, realizálható érték, jelenérték mindegyike alkalmazott értékelési módszer
Immateriális javak és tárgyi eszközök	Mérlegérték: Bekerülési érték – értékcsökkenés	Bekerülési érték vagy átértékelési modell választható
Befektetési célú ingatlanok	Nem ismeri a hazai szabályozás, bekerülési érteken tartjuk nyilván	Bekerülési érték vagy valós érték modell választható
Készletek	Bekerülési érték, év végi értékelés a mérlegfordulónapi adatok ismeretében leértékelés	Bekerülési érték, fordulónapon a nettó realizálható érték alapján értékvesztést számolunk el
Követelések	Bekerülési érték – értékvesztés	Amortizált bekerülési érték
Pénzügyi eszközök	Bekerülési érték, valós érték lehetőség, de nem hangsúlyos	Amortizált bekerülési érték és valós érték
Szállítók és pénzügyi kötelezettségek	Bekerülési érték	Amortizált bekerülési érték és valós érték

3. táblázat: A számviteli törvény és az IFRS rendszer értékelési módszereinek összehasonlítása

Forrás: Saját szerkesztés

2.3 Az IFRS-ek első alkalmazása

A Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok (IFRS 1) első alkalmazásának célja, hogy előírja a követendő eljárásokat arra az esetre, amikor egy gazdálkodó első alkalommal használja az IFRS-eket az általános célú pénzügyi kimutatásai elkészítése során. Erre akkor kerül sor, amikor a gazdálkodó egység kifejezett és

korlátozás nélküli kijelentést tesz arra, hogy a pénzügyi kimutatások az IFRS-eknek megfelelnek. Első alkalmazónak minősül a gazdálkodó, ha

- egy másik rendszer szerint állította össze a pénzügyi kimutatásait és most áttért az IFRS-ekre;
- csak belső használatra készített nemzetközi számviteli standardok szerinti pénzügyi kimutatásokat, amelyeket most külső felek számára is elérhetővé tesz;
- konszolidációs célokra készített jelentéscsomagot, de ez kimondottan a konszolidáció céljaira jött létre;
- korábban egyáltalán nem tett közzé pénzügyi kimutatásokat.

Kérdésként merül fel, hogy mikori szabályokat kell alkalmazni:

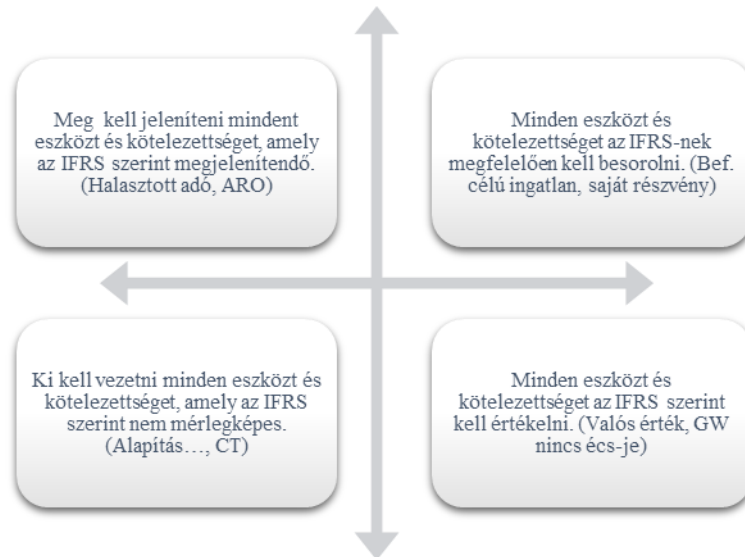
- az összes első IFRS-ek szerinti pénzügyi kimutatásban szereplő időszakra ugyanazokat a számviteli politikákat kell alkalmazni;
- azokat az IFRS-eket kell alkalmazni, amelyek az első IFRS pénzügyi kimutatás fordulónapján hatályosak voltak.

Az áttérés napjának meghatározásához tudni kell, hogy legalább egy összehasonlító adatot be kell mutatni. Az első IFRS szerinti kimutatás legalább a következőket tartalmazza:

- három időpontra szóló mérleg,
- két időszakra szóló átfogó eredménykimutatás,
- két időszakra szóló saját tőke változás kimutatás,
- két időszakra vonatkozó cash-flow kimutatás,
- és az ezekhez kapcsolódó kiegészítő megjegyzések.

A fentiek értelmében a belső felhasználású jelentések, riportok struktúráját is felül kell vizsgálni és át kell alakítani, úgy, hogy tényleges bázis-tárgy eltérések mellett az átállásból származó eltérések is értelmezhetővé váljanak.

Az IFRS-ekre való áttérés időpontjára a gazdálkodó egységnek egy pénzügyi helyzetre vonatkozó, a standardok szerinti nyitó kimutatást kell készítenie és prezentálnia. Ez a kiindulópont az IFRS-ekkel összhangban álló elszámolásaihoz. A gazdálkodó egységnek ugyanazt a számviteli politikát kell alkalmaznia a pénzügyi helyzetre vonatkozó nyitó kimutatásában és valamennyi, az első, IFRS-ek szerinti pénzügyi kimutatásaiban bemutatott időszakra. Meg kell felelnie minden egyes, az első, IFRS-ek szerinti beszámolási időszak végén hatályban lévő standardnak. A gazdálkodó pénzügyi helyzetére vonatkozó, IFRS-ek szerinti nyitó kimutatására vonatkozó főbb értékelési előírásokat a 2. ábra foglalja össze.



2. ábra: Az IFRS szerinti nyitómérlegben szereplő vagyon számbavételére vonatkozó előírások

Forrás: Saját szerkesztés

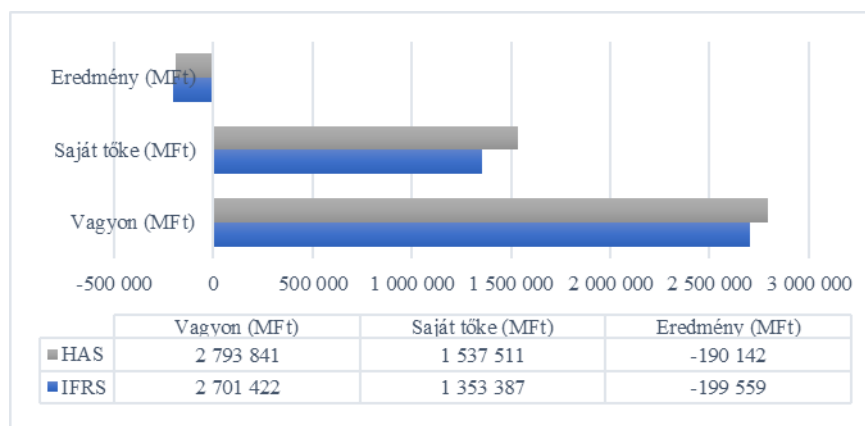
Az áttérés során keletkezett különbségeket mind az eredményre, mind a saját tőkére vonatkozóan le kell vezetni. Mivel az IFRS-ek nem adnak definíciót a saját tőke egyes elemeire, így annak érdekében, hogy más jogszabályokban a saját tőkével kapcsolatban előírt szabályok az IFRS-ek szerint beszámolót készítő körében is rendelkezésre álljanak, a számviteli törvény a kiegészítő megjegyzések részeként saját tőke megfeleltetési tábla összeállítását teszi kötelezővé. Az egyes tőkeelemek egységes értelmezése érdekében a számviteli törvény definiálja azok tartalmát. A kettős számviteli nyilvántartás elkerülésének szem előtt tartása tükröződik vissza a szabályozásban, hiszen a törvényalkotók nem törekedtek arra, hogy a számviteli törvény szerinti és az IFRS-ek közötti szabályozás különbségéből fakadó valamennyi hatás figyelembevételre kerüljön a saját tőke megfeleltetés összeállításakor. Az átmeneti, illetve összegszerűségükben nem jelentős tartós eltéréseknek a saját tőkére gyakorolt hatásai gyakorlatilag tudomásul vételre kerültek, csak a jelentős saját tőke értelmezésbeli különbségeket kell rendezni.

3. Eredmények

A kutatás során azt vizsgáltuk, hogy melyek azok a tipikus IFRS módosító tételek, amelyek a vizsgált Nyrt. beszámolóiból azonosíthatók az áttérés kapcsán. Tanulmányunkban a már IFRS szerinti pénzügyi kimutatások adatainak elemzésére és összevetésére az IFRS előtti időszakokéval részletesen nem térünk

ki, csak a tendenciákat jelezzük. Mivel a vizsgált Nyrt. konszolidált pénzügyi kimutatásait 2005. évtől már IFRS szerint készítette, így számviteli politikái, ahol erre a számviteli törvény és az IFRS szabályai teret adtak, már nagymértékben igazodtak az IFRS előírásaihoz. A vizsgált Nyrt. egyedi pénzügyi kimutatásainak IFRS-re való átállítása során keletkező áttérési különbségek túlnyomó része a Nyrt. tevékenységéhez közvetlenül kapcsolódó és a számviteli törvény és IFRS közötti jelentős szemléletbeli különbségekből adódnak. A Nyrt. a számviteli törvény előírásainak megfelelően – mivel olyan vállalkozásnak minősül, amelynek értékpapírjait az EGT bármely államának szabályozott piacán forgalmazzák – 2016. január 1-jén kezdődő üzleti évtől áttért az IFRS rendszerre. Így a 2016. december 31-i egyedi pénzügyi kimutatás a vizsgált Nyrt. első az EU által befogadott IFRS-ek szerint készített pénzügyi kimutatása, összehasonlítható időszaka a 2015. év és ennek nyitó állapota a 2014. évi mérleg.

Az IFRS szerinti beszámoló pénzügyi helyzetre vonatkozó kimutatása (mérleg), az előírásoknak megfelelő három időpont adatait tartalmazza, így lehetőség nyílik a 2014 és 2015 évi számviteli törvény beszámolóik, valamint a 2014 és 2015 IFRS pénzügyi kimutatások adatainak összehasonlítására is. 2016-tól kezdődően a társaság kizárólag IFRS szabályrendszer szerint készíti pénzügyi kimutatásait. A 3. ábrában összefoglaltuk, hogy 2015-ben milyen főbb eltérések számszerűsíthetők az IFRS és a számviteli törvény szerinti beszámolóban szereplő értékek között.



3. ábra: A főbb adatok eltérése 2015-ben M Ft-ban

Forrás: Saját szerkesztés

A hazai számviteli szabályok szerint elkészített mérleg főösszege mindkét évben meghaladta az IFRS szerinti pénzügyi helyzetre vonatkozó kimutatás főösszegét. 2014-ben 3,44%-kal, majd 2015-ben 3,31%-kal alacsonyabb az IFRS rendszer szerint kimutatott vagyon értéke, mint a hazai számviteli törvény szerinti. 2015-

ben a kevesebb vagyon mellett, 12%-kal alacsonyabb saját tőke összeget és 5%-kal kevesebb eredményt mutatnak az IFRS szerinti értékek, mint a számviteli törvény (HAS) szerint készített kimutatások.

3.1 A mérleg eszköz oldalának vizsgálata

A magyar és a nemzetközi számviteli gyakorlatban az eszközként történő megjelenítés feltétele az eszközérték megbízható mérése, megállapítása, ezt azonban az egyes számviteli előírások eltérően szabályozzák (Borzán, Szekeres, 2020). A két számviteli rendszer összehasonlításának első lépéseként az egyes eszköz és forrás főcsoportok alakulását vizsgáltuk.

HAS			IFRS		
Megnevezés	2014	2015	Megnevezés	2014	2015
Befektetett eszközök	76,77	79,66	Befektetett eszközök	76,71	82,12
Forgóeszközök	23,23	20,34	Forgóeszközök	23,29	17,88
Eszközök	100,00	100,00	Eszközök	100,00	100,00

4. táblázat: A számviteli törvény és az IFRS rendszer eltérései eszközszerkezeti szempontból (%)

Forrás: Saját szerkesztés

A hazai számviteli szabályok szerint összeállított mérleg esetében az aktív időbeli elhatárolások főcsoportot a forgóeszközök közé soroltuk be. A 4. táblázat adatai alapján a 2014-es évben az eszközszerkezeti mutatók tekintetében jelentős eltérést nem tapasztalhatunk, ezzel ellentétben 2015-ben a 2,46% ponttal magasabb a befektetett eszközök nagysága az IFRS szerinti kimutatásban, melyet érdemes tovább elemezni. Ezek a mutatók csupán nagyságrendi eltérést fejeznek ki, ezért konkrét következtetéseket csak akkor tudunk levonni, ha további mutatókat is számszerűsítünk.

HAS			IFRS		
Megnevezés	2014	2015	Megnevezés	2014	2015
Saját tőke	55,97	55,03	Saját tőke	52,36	50,10
Kötelezettségek	44,03	44,97	Kötelezettségek	47,64	49,90
Források	100,00	100,00	Források	100,00	100,00

5. táblázat: A számviteli törvény és az IFRS rendszer eltérései forrásszerkezeti szempontból (%)

Forrás: Saját szerkesztés

A hazai számviteli szabályok szerint összeállított mérleg esetében a passzív időbeli elhatárolások, valamint a céltartalék főcsoportokat a kötelezettségek közé

soroltuk be. Az 5. táblázatban a tőkeszerkezeti mutatók esetében már mindkét időszakra vonatkozóan vizsgálható az eltérés nagysága, 2014-ben 3,61% ponttal magasabb a saját tőke a HAS rendszer mérlegében, míg 2015-re ez 4,93% pontra növekedett.

A 2000. évi C. számviteli törvény 24. §-a értelmében „Befektetett eszközként olyan eszközt szabad kimutatni, amelynek az a rendeltetése, hogy a tevékenységet, a működést tartósan, legalább egy éven túl szolgálja. A befektetett eszközök közé az immateriális javakat, a tárgyi eszközöket, a befektetett pénzügyi eszközöket kell besorolni.” Az IFRS szerint azok az eszközök tekinthetők befektetett eszközöknek, amelyek nem felelnek meg a forgóeszköz definíciójának. Forgóeszköznek minősül egy eszköz, ha

- szokásos működési cikluson belül realizálják, értékesítik, felhasználják,
- beszerzése kereskedési céllal történik,
- a fordulónaphoz viszonyítva 12 hónapon belül realizálják,
- pénzeszköz vagy pénzeszköz egyenértékes.

Mivel nem egységes a két előírásban használt befektetett eszköz fogalom a 6. táblázatban vizsgáljuk meg tételesen, hogy melyik szabályrendszer milyen tételeket sorol ide.

HAS (Millió Ft)			IFRS (Millió Ft)		
Megnevezés	2014	2015	Megnevezés	2014	2015
Befektetett eszközök	2 448 582	2 225 528	Befektetett eszközök	2 362 242	2 218 340
Immateriális javak	34 786	29 492	Immateriális javak	46 155	41 866
Tárgyi eszközök	290 867	274 015	Tárgyi eszközök	325 317	305 403
Befektetett pénzügyi eszközök	2 122 929	1 922 021	Befektetések és egyéb pénzügyi eszközök	1 926 381	1 742 657
			Halasztott adó eszközök	61 263	125 847
			Egyéb befektetett eszközök	3 126	2 567

6. táblázat: A befektetett eszközök alakulása a két számviteli szabályrendszer szerint

Forrás: Saját szerkesztés

A befektetett eszközökön belül az immateriális javak és a tárgyi eszközök értéke az IFRS rendszer szerint meghaladja a hazai kimutatásokban szereplő összegeket, míg a befektetett pénzügyi eszközök esetében pont fordított a helyzet. A halasztott

adót a hazai számviteli rendszer az egyedi beszámolók szintjén nem kezeli, a halasztott adóból származó követelés a mérlegben nem szerepeltethető. Az IFRS szerinti kimutatásban szereplő egyéb befektetett eszközök értéke az előre fizetett bányajáradékot, valamint a beruházásokra adott előlegeket tartalmazza, így elemzés szempontjából a tárgyi eszközök sorhoz sorolható. Az IFRS és a hazai számviteli beszámoló mérlegfőösszegének eltéréseiből 2014-ben 86.340 MFt-ot, míg 2015-ben 7.188 MFt-ot a befektetett eszközök eltérése magyaráz.

- Az IFRS rendszerben kimutatott immateriális javak nagysága 2014-ben 11.369 MFt-tal, míg 2015-ben 12.374 MFt-tal haladta meg a hazai számviteli előírások alapján kimutatott összegeket. Az alapítás-átszervezés aktivált értéke nem felel meg az IFRS szerinti eszköz definíciónak, ezért annak értéke kivezetésre került a nyilvántartásokból. A hazai számviteli előírások alapján a társaságnál 2014-ben 13.230 MFt volt a kutatási és kísérleti fejlesztési területekre elszámolt ráfordítás, melyből 12.712 MFt-ot kutatási költségként számolt el, és 518 MFt-ot aktivált a társaság. A 2015-ben az összesen felmerült 10.209 MFt-ból 8.894 MFt-ot számoltak el költségként és 1.315 MFt-ot aktiváltak.
- A táblázat adatai alapján a tárgyi eszközök IFRS szerinti értéke 2014-ben 34.450 MFt-tal, míg 2015-ben 31.388 MFt-tal haladta meg a Szt. szerinti értéket. Jelentős eltérés az ingatlanok értékelésénél jelentkezett. Az IFRS szerinti pénzügyi kimutatásoknál a bekerülési értéknél figyelembe vették a magyar szabályok szerint nem aktivált hitelfelvételi költségeket, az eredeti állapot helyreállításának becsült költségeit, valamint a periodikus karbantartási költségeket, amelyeket külön komponensként kezelnek. A tárgyi eszközök vonatkozásában a pénzügyi kimutatás adatai alapján 2015-ben 1.001 MFt hitelfelvételi költséget aktiváltak, és az átlagos finanszírozási ráta nagysága 4,01% volt. Ezt követően 2016-ban 303 MFt-ot, míg 2017-ben 275 MFt-ot tettek ki az aktivált hitelfelvételi költségek. A számviteli törvény értelmében az eszköz bekerülési értékét csak a közvetlenül kapcsolódóan igénybe vett hitelek költségei növelik, míg az IFRS megengedi az általános célú hitelek költségeinek aktiválását is. A Nyrt. esetében külön fejlesztést igényelt a hitelköltségek eszközökhöz történő felosztása.
- A halasztott adó fogalma és könyvelése csak az IFRS rendszerben jelenik meg, ennek megfelelően a hazai egyedi beszámolóban ilyen tétel nem szerepel. A halasztott adóeszközök értéke a nyereségadónak a következő időszakokban visszatérülő összege, amely a levonható átmeneti különbözetekből, fel nem használt negatív adóalapok továbbviteléből származhat. A társaság esetében a halasztott adókövetelés legjelentősebb tételeit: a céltartalékok, az előző évek elhatárolt vesztesége, valamint az IFRS-re való áttérés miatti halasztott adóhatás jelentik.
- A befektetett pénzügyi eszközök eredeti magyar mérlegadatait a kiegészítő melléklet adatainak felhasználásával elemzési célokra átalakítottuk, így megállapítható, hogy 2014-ben 196.548 MFt-tal, míg

2015-ben 179.364 MFt-tal kevesebb az IFRS rendszerben kimutatott befektetések értéke. Mivel az áttéréskor a társaság csak a legnagyobb stratégiai részesedését értékelte át az IAS 27 szabályai alapján, így az alacsonyabb IFRS szerinti összeget az értékvesztés elszámolása magyarázza. A befektetések és az egyéb befektetett pénzügyi eszközök változása jelentős hatást gyakorol a vagyon nagyságára, mivel ez a két tétel megközelítőleg minden évben a mérlegfőösszeg 60%-át fedi le.

Az IFRS rendszer szerinti forgóeszköz fogalmat már bemutattuk, a 2000. évi C. számviteli törvény 28. §-a szerint: „A forgóeszközök csoportjába a mérlegben a készleteket, a vállalkozó tevékenységét nem tartósan szolgáló követeléseket, hitelviszonyt megtestesítő értékpapírokat, tulajdoni részesedést jelentő befektetéseket, pénzeszközöket kell besorolni.” Mindezek ismeretében a két számviteli rendszer forgóeszközei a 7. táblázat adatai szerint alakultak:

HAS (Millió Ft)			IFRS (Millió Ft)		
Megnevezés	2014	2015	Megnevezés	2014	2015
Forgóeszközök	729 699	558 533	Forgóeszközök	717 323	483 082
Készletek	140 924	133 544	Készletek	133 008	125 733
Követelések	284 774	315 255	Vevő- és egyéb követelések	144 045	124 364
Értékpapírok	223 175	64 195	Értékpapírok	222 455	63 151
Pénzeszközök	80 826	45 539	Egyéb rövid lejáratú pénzügyi eszközök	117 478	109 679
Aktív időbeli elhatárolások	11 099	9 780	Nyereségadó követelés	8 813	878
			Pénzeszközök és pénzeszköz egyenértékesek	81 899	45 511
			Egyéb forgóeszközök	9 625	13 766

7. táblázat: A forgóeszközök alakulása a két számviteli szabályrendszer szerint

Forrás: Saját szerkesztés

A forgóeszközök értéke a hazai számviteli rendszer nyilvántartásai alapján 2014-ben 12.376 MFt-tal, 2015-ben 75.451 MFt-tal haladta meg az IFRS rendszer pénzügyi kimutatásaiban szereplő értéket. Az elemzések leegyszerűsítése miatt az aktív időbeli elhatárolásokat a forgóeszközök közé soroltuk be a hazai adatoknál. Így a mérlegfőösszeg eltéréseiből a forgóeszközök különböző tartalma 2014-ben 21,4%-ot, 2015-ben viszont már 92,2%-ot magyaráz. A forgóeszközökön belül a

két rendszer közötti eltérést soronként vizsgálva az alábbi megállapításokat tesszük.

- A készletek IFRS szerinti értéke 2014-ben 7.916 MFt-tal, azaz 5,62%-kal kevesebb, mint a hazai számviteli rendszerében. Ennek oka, hogy az iparág specifikus – stratégiai tartalommal rendelkező – pótalkatrészek átsorolása kerültek a tárgyi eszközök közé. Az IFRS szerint készített pénzügyi kimutatásokban a vásárolt készletek súlyozott átlagár alapján kerülnek kimutatásra, míg a saját előállítású készletek bekerülési értéke az anyagköltséget, a közvetlen bérköltséget és az üzemi általános költségek arányos részét tartalmazza. A készletek nettó realizálható értéken kerülnek kimutatásra. 2015-ben az IFRS szerinti készletérték 5,85%-kal alacsonyabb, mint a hazai szabályozás szerinti. A készletek eltérésénél egyéb jelentős tétel nem azonosítható be.
- A hazai számviteli rendszer szerint elkészített számviteli politika értelmében a társaság a vevők, adósok év végi értékelésénél akkor számol el értékvesztést, ha a követelés könyv szerinti értéke jelentősen nagyobb, mint a követelés megtérülő összege. A Nyrt. a kereskedési célú pénzügyi instrumentumok körére a valós értékelés elvét akkor alkalmazza, ha a pénzügyi eszközök és pénzügyi kötelezettségek valós értéke megbízhatóan meghatározható. Az értékelés során a valós érték független külső értékelést jelent. Az IFRS rendszerben a pénzügyi instrumentumokat a társaság bekerüléskor valós értéken veszi fel a nyilvántartásokba. A követő értékelés pedig a pénzügyi instrumentum besorolásától függ. Az IFRS kimutatásokban a vevők és egyéb követelések amortizált bekerülési értéken, a hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok eredménnyel szemben valós értéken szerepelnek. Az egyéb rövid lejáratú pénzügyi eszközök adott kölcsönöket és termékár ügyleteket tartalmaznak, amelyek a pénzügyi instrumentumok besorolási szabályai szerint kerültek értékelésre. Az egyéb forgóeszközök az előre fizetett és visszaigényelhető adók, járulékok, díjak, az előre fizetett költségek és adott előlegek összegeit tartalmazza.
- Az IFRS szerint készített pénzügyi kimutatásokban a pénzeszköz és pénz-egyenértékesek között a készpénz, a bankbetétek és a rövid távon magas likviditású befektetések szerepelnek. A pénzeszközök nagysága 2014-ben 1.073 MFt-tal magasabb, míg 2015-ben 28 MFt-tal alacsonyabb az IFRS rendszerben, mint a HAS szerint.

3.2 A mérleg forrás oldalának vizsgálata

A vagyon nagyságának változását a mérleg forrás oldalán a saját tőke eltéréseinek vizsgálatával kezdtük. 2014-ben 172.682 MFt-tal, míg 2015-ben 184.124 MFt-tal mutatott kevesebbet az IFRS szerinti saját tőke összege a számviteli rendszer által meghatározottnál. Az IFRS 1 standard értelmében az áttérés során keletkező

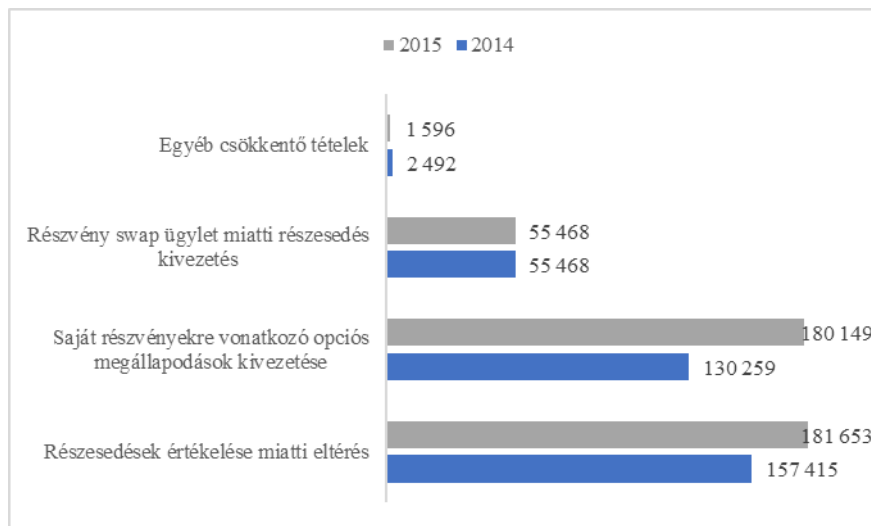
eltéréseket az eredménytartalékkal szemben kell elszámolni, kivéve, ha a saját tőke egy másik elemével szemben logikusabb. Ennek megfelelően a saját tőkére ható tényezők lehetnek növelő és csökkentő tételek.

Saját tőkét növelő tételek	2014	2015
Halasztott adó	61 263	125 847
Osztalék	50 000	55 000
Kutatási költségek aktiválása	40 538	35 551
Periodikus karbantartási költségek és hitelfelvételi költségek aktiválása	13 416	14 302
Hitelköltségek elhatárolása	5 735	3 401
Egyéb növelő tételek	1 981	641

8. táblázat: A saját tőkét növelő tételek (Mft-ban)

Forrás: Saját szerkesztés

A 8. táblázat alapján kijelenthető, hogy a hazai számviteli szabályok szerint kimutatott saját tőkére a legjelentősebb növelő hatást a magyar gyakorlatban nem használt halasztott adó elszámolása gyakorolta.

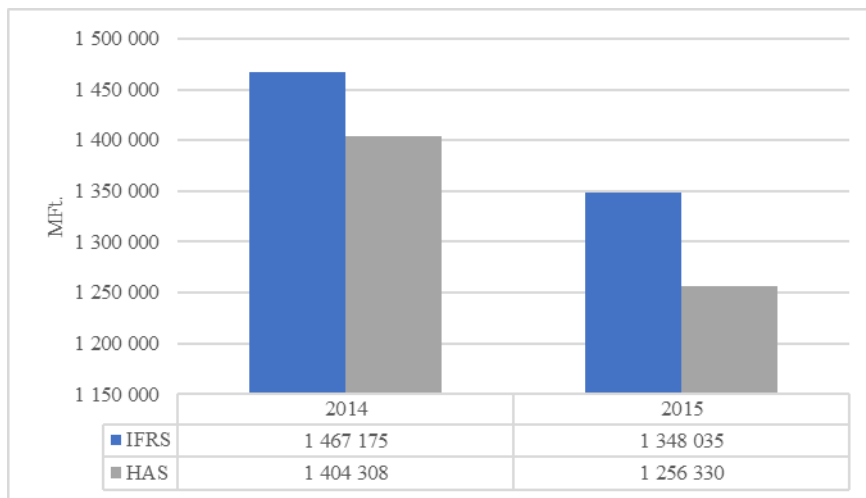


4. ábra: A saját tőkét csökkentő tételek (Mft-ban)

Forrás: Saját szerkesztés

A saját tőkét csökkentő tételeket összefoglaló 4. ábra adatait szemlélítve kitűnik, hogy a számviteli törvény szerinti saját tőkét a Nyrt. saját részvényeire vonatkozó put-call opciós megállapodások, valamint a részesedések értékelése csökkentette.

A kötelezettségek vizsgálatánál (5. ábra) megállapítható, hogy az IFRS szerinti értékük mindkét évben meghaladta a HAS rendszerben szereplő összeget.



5. ábra: A kötelezettségek alakulása

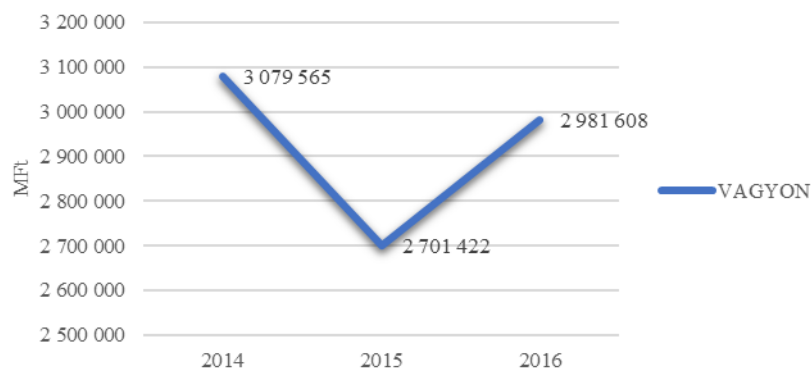
Forrás: Saját szerkesztés

- A hosszú lejáratú kötelezettségek közel teljes összegét (99%-át) az IFRS szerinti nyitómérlegben a hosszú lejáratú hitelek és a hosszú távú várható kötelezettségekre képzett céltartalékok magyarázzák. A hosszú lejáratú hitelek amortizált bekerülési értéken értékelt pénzügyi instrumentumok. A céltartalékok legjelentősebb összegei a kapcsolt vállalkozásokkal szembeni kötelezettségek, amelyek a jövőben szükséges pénzügyi támogatások miatt kerültek kimutatásra, valamint a társaság tevékenységéből fakadó mezőfelhagyási kötelezettségekre képzett összegek. A mezőfelhagyás a termelés befejezése és az eredeti állapot helyreállítása miatt felmerülő tevékenység, amelynek megfelelő része a tárgyi eszközök értékét növelő tételként került elszámolásra.
- A rövid lejáratú hitelek a kapott ellenérték kibocsátási költségekkel csökkentett értékén kerültek felvételre, ezt követően amortizált bekerülési értéken értékelt a társaság. A szállítói kötelezettségek 70-80%-a egy hónapon belül esedékes tartozás. Az egyéb rövid lejáratú pénzügyi kötelezettségek legjelentősebb része (85-90%-a) az eladott „A” részvények eladási és vételi opcióval pénzügyi kötelezettség amortizált bekerülési értéken értékelt összege.

Következtetések

Összességében megállapíthatjuk, hogy az IFRS-ek első alkalmazása során számos esetben merül fel a kérdés, hogy a nemzeti szabályrendszerek és a nemzetközi számviteli előírások között milyen lényeges eltérések találhatók. Első alkalmazónak minősül az a gazdálkodó egység, aki első alkalommal nyilvánítja ki határozottan és fenntartás nélkül, hogy az általános célú pénzügyi jelentései az IAS–IFRS standardokkal összhangban készülnek. Az IFRS-ekre való áttérés időpontjára a gazdálkodó egységnek egy pénzügyi helyzetre vonatkozó nyitó kimutatást kell készítenie és prezentálnia. Ez a kiindulópont az IFRS-ekkel összhangban álló elszámolásaihoz. A vizsgálatok tükrében az IFRS szerinti megjelenítési és értékelési eltérések vizsgálata a hazai számviteli törvény és a nemzetközi számviteli előírások között fontos és releváns. A nemzetközi számviteli standardok alapján készített pénzügyi kimutatások sokkal kötetlenebb szabályozáson alapulnak, mint a magyar számvitel szerinti beszámoló (Borzán, Szekeres, 2019). Mivel rendkívül összetett kérdéskörrel van szó, ezért tanulmányunkban csak azokat a területeket emeltük ki, amelyek esetében jelentős eltéréseket találhatunk a vizsgált társaságnál a két szabályrendszer viszonylatában.

A Nyrt. nyilvánosan közzétett adatainak elemzése alapján megállapíthatjuk, hogy mindkét összehasonlítható időszakban – 2014, 2015 – az IFRS szabályrendszer szerint prezentált vagyoni értéke alacsonyabb, mint a hazai számviteli törvény szerinti. Míg 2014-ben az eltérést 80%-ban a befektetett eszközök okozták, addig 2015-ben a két rendszer közötti számszaki különbségek 92%-a a forgóeszközök között található. A befektetett eszközök közül a befektetések és a halasztott adó eszközök mérlegsoron találhatóak jelentős eltéréseket, míg a forgóeszközök közül a készletek és az egyéb rövid lejáratú pénzügyi eszközök mérlegsorokon tapasztalhatunk meghatározó különbségeket. Az IFRS-re történő átállás előtti és utáni IFRS rendszer szerinti vagyoni helyzetet tükrözi a 6. ábra.



6. ábra: Az IFRS szerint vagyoni alakulása

Forrás: Saját szerkesztés

Vizsgálatunk során számos olyan eltérést azonosítottunk, melyek a két számviteli rendszer különbözőségéből adódóan a vagyon nagyságában okozott különbséget a Sztv. és az IFRS alapján elkészített beszámolók között. Az így feltárt differenciákat az alábbiakban ismertetjük:

- Eltérést tapasztalhattunk az immateriális javak esetében, amely egyrészt adódhat abból, hogy a fejlesztési költségek megjelenítési feltételei eltérnek, másrészt abból, hogy az egyedi beszámolóknak az IFRS szerinti goodwill nem szerepeltethető a mérlegben a magyar szabályokkal ellentétben.
- Az időbeli elhatárolások tekintetében a nemzetközi szabályok esetében az IAS 1 standard mindössze az elhatárolás alapú számvitelt írja elő, ezzel szemben a Sztv. sokkal részletesebben rendelkezik az elhatárolásokról, meghatározva például a képzések jogcímeit is.
- A céltartalékoknál lényeges eltérés, hogy az IFRS esetében csak akkor képezhető céltartalék, hogyha múltbeli kötelelem áll fenn, ezzel szemben a magyar szabályozások esetében ez nem feltétele a céltartalék képzésnek.
- Eltérést tártunk fel az eredménytartalék esetében is, amely az IFRS 1 szabályai miatt keletkezik, mivel az áttérés során képződő különbségeket közvetlenül a felhalmozott eredménnyel szemben kell elszámolni.
- Az IFRS szerinti egyedi pénzügyi kimutatások esetében a halasztott adó az eszközök és kötelezettségek pénzügyi beszámolás céljára használt könyv szerinti érték és az adózás céljából használt összege közötti átmeneti különbségekre kerül megjelenítésre. A társaság mérlegében a halasztott adó nettó módon, összesítve kerül kimutatásra.

Mindezek tükrében az IFRS szerinti beszámoló adattartalma, a bemutatott információk mennyisége és részletezettsége mindenképpen lényeges előnyt jelent a Sztv. szerint elkészített beszámolóval szemben.

Meggyőződésünk, hogy további következtetések levonásához nagyobb sokaság esetén kellene elvégezni a fenti vizsgálatokat, valamint a kutatás folytatásaként több év viszonylatában összehasonlítani az adatokat. Véleményünk szerint a tanulmányban elvégzett kutatás alapján kijelenthető, hogy a nemzetközi elszámolások alkalmazása által a vállalatok összességében jobb eredményt képesek kimutatni az egyedi pénzügyi kimutatásaikban, ez pedig az IFRS további térhódítását vetíti elő.

Hivatkozások

- [1.] Borzán Anita, Szekeres Bernadett: A követelések és kintlévőségek értékelése a magyar és román nemzeti, valamint a nemzetközi számviteli előírások tükrében. In: Csizsárik-Kocsir, Ágnes; Varga, János (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században – IX/1. tanulmánykötet. Budapest,

Magyarország: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 2019, pp. 31-46

- [2.] Borzán Anita, Szekeres Bernadett: Az immateriális eszközök fogalma, értékelése a magyar és román nemzeti, valamint a nemzetközi számviteli előírások tükrében. In: Csiszárík-Kocsir, Ágnes; Varga, János (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században X./1.: A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira. Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 2020, pp. 55-71
- [3.] Borzán Anita, Szekeres, Bernadett: A magyar és a román számviteli értékelési elvek és eljárások összehasonlító vizsgálata az IFRS rendszer tükrében. In: Bodáné, Kendrovics Rita (szerk.) Hazai és külföldi modellek a projektoktatásban: Nemzetközi Tudományos Konferencia tanulmánykötete. Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem Rejtő Sándor Könyvüipari és Környezetmérnöki Kar, 2018, pp. 120-131
- [4.] 2000. évi C. törvény a számvitelről <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A0000100.TV> (Letöltve: 2021. június 05.)
- [5.] Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok <https://ngmszakmaiteruletek.kormany.hu/a-nemzetkozi-penzugyi-beszamolasi-standardok-international-financial-reporting-standards-ifrs-ek-alkalmazasa-egyedi-beszamolasi-celokra> (Letöltve: 2021. június 05.)
- [6.] IFRS Foundation, 2018 Use of IFRS Standards around the world <https://cdn.ifrs.org/-/media/feature/around-the-world/adoption/use-of-ifrs-around-the-world-overview-sept-2018.pdf> (Letöltve: 2021. június 05.)

Változó munkavégzés a Covid-19 világjárvány idején

Dr. Gyurián Norbert

egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem, ngyurian@gmail.com

Dr. Gyurián Nagy Nikolett

egyetemi adjunktus, Széchenyi István Egyetem, nagynikolett.sze@gmail.com

Koczmán Kláudia

hallgató, Széchenyi István Egyetem, koczmanklau@gmail.com

Absztrakt: A vállalatok emberi erőforrás menedzsment gyakorlata az múlt időszakban jelentős változásokon ment keresztül. Átértékelődött a munkaerő fontossága, a vállalati működési folyamatok, s a munkavégzés módja egyaránt. A vállalatoknak csupán egy lehetőségük volt, mégpedig az, hogy alkalmazkodnak a gyorsan változó környezeti hatásokhoz. Mindez a Covid-19 világjárvány elterjedéséhez vezethető vissza. A tanulmány a koronavírus világjárvány hatásait vizsgálja a munkavégzésre vonatkozóan. A szakirodalmi áttekintés megalapozza a primer kutatást, mely kérdőíves adatfelvétel formájában valósult meg. A tanulmány célja egy átfogó helyzetkép bemutatása a Covid-19 világjárvány és az otthoni munkavégzés kapcsolatáról, körülményeiről, következményeiről.

Kulcsszavak: home office, koronavírus, munkavállaló

1 Elméleti áttekintés

1.1 Az emberi erőforrás menedzsment meghatározása

Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és a szervezeti célok egyidejű figyelembevételével (Poór, Farkas, 2001). Láthatunk vállalatokat létrejönni, növekedni, küzdeni, és megsemmisülni.

Legyen bármilyen a vállalat jellege és mérete, a feladata nem más, mint értéket teremteni az emberi tőkén keresztül. Ebből kifolyólag, a vállalatok egyik legnagyobb kihívása: a munkavállalók, és azok viselkedésének kézben tartása, kezelése. Régebben a fókusz csupán a munka elvégzése volt, a „hogyan?” és a „ki által?” nem számított. Manapság már sokkal nagyobb figyelmet kap a munkahelyi viselkedés, hiszen nagyban függ ettől a munkaerő teljesítménye. Amikor egy szervezet fizikai erőforrásokkal rendelkezik, például termelőgépekkel, pontosan tudja mit fog gyártani a gép, mennyit fog gyártani, hogyan fogja gyártani, és mennyibe fog kerülni a gyártási folyamat. Ez azonban az emberi tőkével nem ilyen egyszerű, hacsak nem ismeri az emberi erőforrás jelentésének eszközeit és technikáit (Putti, 2015). A szakirodalomban számos megfogalmazás született az emberi erőforrás menedzsment céljának megfogalmazására. Roóz szerint „az emberi erőforrás menedzsment a szervezet egyik funkciója, mely egyik fő feladata, az emberi erőforrásokkal kapcsolatos stratégiaalkotás, valamint annak megvalósítása, és a működés során felmerülő emberi problémák megelőzése, megoldása (Roóz, 2006). Dobák azon az állásponton van, miszerint az emberi erőforrás menedzsment a szervezeti célok kialakításának és megvalósításának elősegítésére, valamint a szervezet megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerővel való folyamatos ellátására irányul. A végső cél a szervezeti hatékonyság biztosítása, ami a társaságok hosszú távon való fennmaradását és fejlődését, növekedését eredményezi (Dobák, 1999). Az emberi erőforrás menedzsment fogalma alatt mindazon tevékenységeket és vezetési módszereket értjük, amelyek egy adott szervezeten belül a munkaerő kiválasztásától, a munkaerő fejlesztésén keresztül, a teljesítmény méréséig és a karrier menedzsmentig foglalkozik az emberi erőforrás működésével és annak ésszerű, hatékony felhasználásával annak érdekében, hogy az egyéni szervezeti célok megvalósuljanak (Piros, 2002). Az emberi erőforrás menedzsment egy több feladatot magába foglaló, összetett tevékenység. A szervezet sikeres működéséhez szükséges létszámot meg kell tervezni, munkaköröket kell kialakítani, a szükséges és alkalmas munkaerőt meg kell találni a toborzási, kiválasztási folyamat révén, az elért teljesítményeket értékelni kell, továbbképzési lehetőségeket kell kidolgozni, és gondoskodni a biztonságos munkavégzésről (Hajós, Berde, 2008).

1.2 Az emberi erőforrás menedzsmentet befolyásoló tényezők

Az elmélet és a gyakorlat egyaránt igazolja, hogy a környezet elemei, és azok módosulásai közvetlenül, vagy közvetve hatással vannak az emberi erőforrás menedzselésére. Ilyen külső környezeti tényezők például: népesség, gazdasági fejlettség, foglalkoztatási struktúra, jogi környezet. Ezek aktuális helyzete, alakulása nagy hatással lehet a szervezetre. A népesség tekintetében a legfontosabb tényező az összetétel, hiszen nem mindegy egy vállalt szempontjából, hogy egy adott országot öregedő vagy épp fiatalodó demográfia

jellemez. A foglalkoztatási struktúra magába foglalja, hogy egy adott országban hány fizikai, szellemi dolgozó van, milyen szférák, területek hangsúlyosak, illetve milyen a munkanélküliség aránya. A jogi háttér kapcsán fontosak a kormányzati elvárások, a jogszabályok, az oktatás és a szakképzés rendszere, illetve szakszervezetek és üzemi tanácsok jellemzői. Ezen külső környezeti elemek állapotát a vállalat nem képes befolyásolni, így proaktívan fel kell mérniük az adottságokat, és a számukra legkedvezőbb területet választani, vagy kénytelenek alkalmazkodni hozzájuk. Vannak a szervezeten belül olyan befolyásoló tényezők, amelyek szintén kihatnak az egyes emberi erőforrás menedzsment funkciókra, viszont módosításuk már a szervezet döntéshozóinak hatáskörébe tartozik, tehát ezen tényezők rövidebb-hosszabb távon módosíthatók. Ilyen belső befolyásoló tényezők például a szervezet, munkakör, és az alkalmazottak jellemzői. A szervezeti jellemzők közül hatással lehet az EEM-re a vállalat stratégiája, operatív céljai, a pénzügyi kondíciók, a tulajdonos és a vállalat mérete. A munkakör befolyásolja az igényelt szakképzettséget, a szükséges szakmai gyakorlatot, illetve az adott munkakört betöltő munkavállaló fizetését is. Az egyének különbözősége kihívás elé állítja az EEM területét, hiszen minden ember különböző képességekkel, attitűddel, preferenciával, értékekkel, motivációval, személyiséggel rendelkezik. Ebből kifolyólag arra következtethetünk, hogy ugyanolyan személyzeti tevékenység vagy vezetői közelítés nem lehet sikeres minden alkalmazott esetében (Farkas et al., 2007).

1.3 Tipikus és atipikus foglalkoztatási formák

A foglalkoztatási formákat két csoportba sorolhatjuk: tipikus és atipikus foglalkoztatási formák. A foglalkoztatás azon formái tekinthető tipikusnak, amelyeket teljes munkaidőben, azaz napi 8 órás munkarendben, azonos időben, hagyományosan munkahelyen és határozatlan ideig tartó szerződéssel, munkaviszony keretében végeznek. Minden, ami ettől eltérő módon történik, atipikus foglalkoztatásnak tekinthető (Hárs, 2013). Az általánosnak tekinthető foglalkoztatási modell keretében a dolgozók a következő keretek, feltételek alapján végzik munkájukat: a munkavégzés munkajogviszony keretében történik, teljes munkaidő: napi 8, heti 40 óra munkavégzést jelent, határozatlan idejű: a munkaszerződésben nincs megadva lejárat dátum, a munkaviszony szerződésben rögzített: a munkavállaló a munkaviszony keretében áll munkába, szerződésben rögzítik a bért, amelyet a munkájáért cserébe kap, munkahelyen történik: a munkavégzést a munkáltató telephelyén végzik, a munka a munkáltató által biztosított munkaeszközökkel végzendő (Hovánszki, 2005).

Atipikus foglalkoztatásnak tekinthető minden olyan foglalkoztatás, amely nem a tipikus formában történik. Tehát, az atipikus foglalkoztatás gyűjtőfogalomként szolgál minden olyan foglalkoztatási forma leírására, amely eltér a napi nyolcórás, munkahelyen, határozatlan munkaidős szerződéssel végzett bémunkától. Az

eltérés mértéke nem meghatározott, eltérhet, egy, több, vagy akár minden elemében is (Hárs, 2013).

Részmunkaidős foglalkoztatás

Részmunkaidőre létrejött munkajogviszony a teljes munkaidőnél rövidebb munkavégzési köteleességgel járó munkajogviszony. Azt a munkavállalót nevezzük részmunkaidősnek, akinek a heti vagy más meghatározott időpartam alatt, amely nem több mint egy év – átlagosan számított munkaideje kevesebb, mint a hasonló kategóriájú teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló munkaideje (Bankó, 2008).

Alkalmi munkavállalók foglalkoztatása

Az alkalmi munkavállalók foglalkoztatása tulajdonképpen a határozott időtartamra szóló foglalkoztatás egyik speciális változata, hiszen a foglalkoztatás itt is határozott időtartamra szól, fontos különbség azonban, hogy kizárólag a vonatkozó törvényekben (1997. évi LXXIV. törvény) meghatározott mértékig és benne meghatározott alkalommal történhet (Hovánszki, 2005).

Készenléti jellegű munkavégzés

Hazánkban a készenlét jellegű munkavégzés kizárólag állományban lévő és fizetésben részesülő munkavállalók tekintetében értelmezhető. Ez egy olyan speciális munkavégzést takar, amely lehetővé teszi a munkavállalónak a munkaidő alatt történő kikapcsolódást, valamint tényleges munkavégzési kötelezettséget csak meghatározott feltételek esetén teremt. Az ilyen jellegű munkavégzésnél a heti negyven órát maximum hatvan órára módosítja a törvényi szabályozás, hiszen nem igényel folyamatos munkavégzést, így nem olyan megterhelő (Hovánszki, 2005).

Munkaerő kölcsönzés

A munkaerő kölcsönzés olyan foglalkoztatást jelöl, amely határozott, és általában rövidebb időtartamú foglalkoztatás megvalósítására szolgál. Ebben az esetben a munkavállaló egy olyan munkáltatóval létesít munkajogviszonyt, amelynek tevékenysége a munkaerő kölcsönzésre irányul. A munkavállaló munkateljesítését egy harmadik személy használja fel, aki gyakorolja a munkavégzéssel kapcsolatos munkáltatói jogokat, annak ellenére, hogy közte és a munkavállaló között nem áll fenn munkajogviszony (Bankó, 2008).

Táv munka

A távmunka „a munkavégzés helyének szokásostól eltérő mivolta és a munkavégzés nem hagyományos eszköze miatt sorolható az atipikus foglalkoztatási formák közé (Bankó, Ferenczi, 2015, 58.o.)”. Táv munka létrejöhet munkaszerződéssel, megbízási, vagy vállalkozási szerződéssel is. A technológia fejlődése új utat nyitott az alternatív munkaidő-beosztás lehetőségei előtt. A távmunka értelmében a munkavállalónak lehetősége van a munkaidő egy

résében, vagy teljes egészében otthonról dolgozni. A kapcsolattartás a munkáltatóval elektronikus eszközökön (pl. telefon, fax, számítógép) keresztül történik. Előnyei közé sorolhatjuk, hogy kevesebbe kerül a munkaerő, kevesebb irodahelyiségre van szükség, csökken az utazásiköltség. Kapcsolattartás és ellenőrzés szempontjából azonban hátrányosnak mondható (Farkas et al., 2007). Számos fogalmi megközelítés létezik a távmunkára, amelyek kitérnek a munkavégzés helyére, kommunikációs eszközök használatára, az irányítás és az ellenőrzés módjára. A távmunkát illetően fontos a szellemi munkavégzés, önálló feladatmegoldás, rendelkezésre állás, illetve, hogy a feladat teljes egészében elvégezhető legyen a távmunkahelyen. A munkaszerződés létrejötte után a munkáltatónak szigorú feltételeknek kell megfelelnie a jogszabályok szerint. Ilyen például, hogy széleskörű tájékoztatást kell nyújtania az ellenőrzéssel, vagy a számítástechnikai eszközök használatával kapcsolatban. Fontos különbséget tenni a távolban végzett munka és a távmunka között, hiszen nem ugyan azt jelentik. A távolban végzett munka (pl. kirendeltség) offline jellegű, míg a távmunka online. A távmunka során a munkát, illetve annak eredményét elektronikus úton, időkésés nélkül továbbítani kell, feltétele a folyamatos tematikai irányítás, ellenőrzés, kapcsolattartás (Venczel-Szakó, Balogh, Borgulya, 2021). A Munka Törvénykönyve szerint a „távmunkavégzés a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet számítástechnikai eszközzel végeznek, és eredményét elektronikusan továbbítják” (Mt. 2012. évi I. törvény 196. § (1), módosítva: 2019. évi XXXIV. törvény 101. §).

Home Office

Az otthon, azaz home office-ban végzett munka a távmunkának, vagyis a telephelytől távol folyó munkának, egy olyan fajtája, amely során a munkavégzés otthonról történik infokommunikációs eszközök igénybevételével (Hárs, 2012). A szakirodalom a távmunkát és a home office munkavégzést sok esetben szinonimaként használja.

Az atipikus foglalkoztatás előnye, hogy növeli a szervezetek alkalmazkodó képességét. A munkaerő-piaci rugalmasság olyan üzleti cél, melynek lényege a hagyományos foglalkoztatási modellnél gyorsabb, eredményesebb és hatékonyabb válaszadás a változó környezeti követelményekre (Finna, Forgács, 2010). A vállalatok sok esetben megtakarításokat érhetnek el a közvetlen foglalkoztatási költségeikben atipikus munkaerő alkalmazása esetén (Szabó, Négyesi, 2004). A munkaerő hatékony és megfelelő alkalmazása a vállalat érdeke is, alapvetően az atipikus foglalkoztatás meghatározza a versenyképességet, másrésztől jelentős hatással van a munkaerőköltségre (Finna, Forgács, 2010).

2 A Covid-19 járvány hatásai

A pandémiás világválság előtt néhány hónappal még dübörögtek a munkaerőpiacról szóló hírek, munkaerőhiánnyal küzdött számos vállalat, újabbnál újabb elemzések utaltak arra, hogy nincs más megoldás, emelni kell a béreken. Azonban 2020. március hónap elején berobbant hazánkban a koronavírus okozta válság, melynek nyomán megjelent a munkanélküliség és a munkahelyhiány (Poór et al., 2020). A Koronavírus az élet minden területén hatalmas átalakulásokat eredményezett. A munkavállalókon át a legkisebb KKV-tól kezdve egészen a multinacionális vállalatokig a munkaerőpiac valamennyi szereplője érintett (Szederkényi, KissMárton, Ambrus, 2020). A HR szakma nagy kihívások elé néz nemzeti, és nemzetközi szinten egyaránt. A pandémiás helyzet hatására a munkavállalói létszám csökkentésén túl, munkaköri megszünések, megszüntetések is történtek, valamint „a lezárások és korlátozások hatására adott helyzetben a szervezetek fennmaradásuk érdekében több esetben nem csak a létszámcsökkentés, hanem a munkakör teljes megszüntetése mellett döntöttek” (Poór et al., 2020).

A vállalatoknak alternatívákat kellett alkalmazniuk, amellyel munkavállalóik biztonságát, egészségét segítik elő. Az egyik nagyon hatékony eszköznek a fertőzés csökkentésére az otthoni munkavégzés, azaz home office bevezetése bizonyult (Fadinger, Jan, 2020). A kialakult járványügyi helyzet azonnali reflexiót követelt, gyakorlatban is megvalósítható gyors átszervezéseket kívánt. A koronavírus válságról hazánkban készült egy kutatás, melynek az első kutatási eredményeit összefoglaló munkájukban kihangsúlyozzák, hogy a szükséges vállalati intézkedések közül a legtöbb vállalat az új munkaés egészségvédelmi intézkedésekre, az otthoni munkavégzés kialakítására és levezénylésére, az utánpótlási-helyettesítési tervek kiés átdolgozására, valamint a munkavállalók szociális problémáinak segítésére koncentráltak (Poór et al., 2020).

2.1 A koronavírus járvány és a home office összefüggései

A Covid-19 járvány megváltoztatta életünk és munkánk számos aspektusát. Mind a nemzetközi, mind a lokális kormányok felhívták a vállalatok figyelmét a szükséges intézkedésekre. Ennek eredményeképp számos vállalat igyekezett átállni az otthoni munkavégzésre. Az otthoni munkavégzés a 2000-es években jelent meg, amikor a fejlődő technika lehetővé tette, hogy a munkavállaló otthonában is minden rendelkezésre álljon a gördülékeny munkavégzéshez. Kezdetben azért volt népszerű, mert bevezetésével elkerülhető volt az ingázás, rugalmasságot biztosított a munkavégzés terén. A Covid-19 hatására számos vállalat átállt az otthoni munkavégzésre, minden olyan munkakör esetében, ahol ez kivitelezhető volt. Ezek az intézkedések újradefiniálták a home office hagyományos koncepcióját, amely csak bizonyos típusú munkákra volt jellemző, alkalmi jelleggel, vagy egyedi alkalmazotti körülmények között (Xiao et al.,

2021). Az előző pontban említett tanulmány szerzői feltételezik, hogy a legtöbb vállalat számára talán az egyik legnagyobb kihívást az otthoni munkavégzésre való átállás jelentette, hiszen ezidáig az országban ismert volt ugyan a fogalom, mégis fenntartásokkal kezelték azt. A pandémiás helyzet azonban felülírta ezt a szemléletet, és minden munkáltató és munkavállaló számára, akinek a munkaköre lehetővé tette, fontos volt, hogy otthoni munkavégzést rendeljenek el (Poór et al., 2020).

3 A kutatás módszertana

A tanulmány célja egy átfogó helyzetkép bemutatása a Covid-19 világjárvány és az otthoni munkavégzés kapcsolatáról, körülményeiről, következményeiről. Kiemelt hangsúlyt kap a kutatásban a home office munkavégzésre történő átállás, valamint, hogy erről a folyamatról, és magáról a munkavégzésről mi a munkavállalók véleménye. A kutatás során felmértük, hogy megtörtént-e az átállás a vállalatoknál az otthoni munkavégzésre, s amennyiben igen, milyen a munkavállalók attitűdje: mit tartanak előnyösnek, vagy épp hátrányosnak ezen munkavégzési formát illetően. A kutatás során kitérünk a jövőbeli elvárásokra is abban a tekintetben, hogy a munkavállalók milyen elvárásokat támasztanak a jövővel kapcsolatban, milyen folyamatokat tartanának meg, szívesen dolgoznának-e továbbra is home officeban. A kutatás kérdőíves adatfelvétellel valósult meg a 2021-es év tavaszán. Az adatgyűjtési szakaszban 107 válasz érkezett be. A mintát azok a személyek alkották, akiknek valamely formában már volt tapasztalatuk az otthoni munkavégzéssel. A kérdőív többségében zárt, kérdésekből tevődik össze, tartalmaz rangsorolást, illetve likert skálát is.

Kutatási kérdés:

K1: Milyen hatást gyakorolt a koronavírus világjárvány a magyarországi munkavállalók munkavégzésére?

Feltételezések:

F1: A vállalatok többsége bevezette az otthoni munkavégzésre történő átállást.

F2: Az otthoni munkavégzés nem okozott lényegesebb problémát a munkavállalói hatékonyságot és a vállalati kommunikációt illetően.

F3: A munkavállalók nyitottak az otthoni munkavégzésre, a vírushelyzet után is szívesen alkalmazzák.

4 A kutatás eredményei

Demográfiai adatok

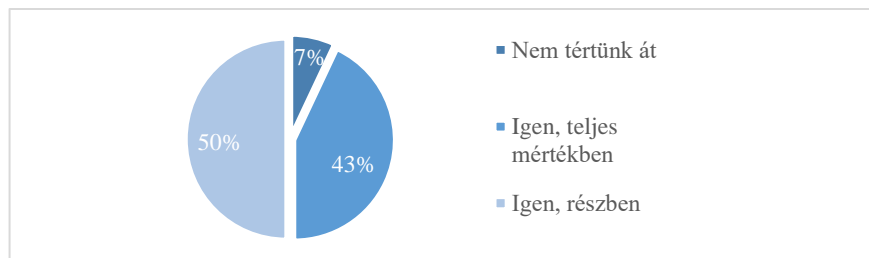
A válaszadók 52%-a tartozik a 18-25 éves korcsoportba, 29%-uk 26-35 év közötti, 13% a 36-45 éves korosztályba tartoznak, 5%-uk 46-55 év közöttiek és mindössze egy kitöltés érkezett az 55-65 éves korosztályból, valamint a 66 év felettek közül nem érkezett kitöltés.

Munkahelyre vonatkozó ismérvek

A válaszadók egy számottevő részének, 42%-uknak a munkahelye található a fővárosban, ebből adódóan ugyan ekkora arányban töltötték ki a Közép-magyarországi régióból is. A válaszadók 40%-a, azaz 43 fő dolgozik megyeszékhelyen létesített vállalatnál, 14%-uk városban dolgozik, és mindössze 4%-ban érkezett kitöltés olyan válaszadótól, akinek községben található a munkahelye. Területi megoszlás szerint a kitöltők 41%-a dolgozik Nyugat-dunántúli vállalatnál, és Észak-magyarországi foglalkoztatottaktól 8%-os arányban érkezett kitöltés. A Közép-dunántúli régióból a kitöltők 4%-os arányban válaszoltak, míg Dél-Alföldről 3%-os arányban, valamint Dél-dunántúli régióból 2%-uktól érkezett kitöltés. A válaszadók többsége banki, pénzügyi tevékenységet folytat (16%), a gyártás valamely folyamatában tevékenykedik (18%), illetve a szolgáltatóiparban foglalkoztatott (19%). 13%-uk dolgozik kereskedelemben, 9%-uk állami szervnél foglalkoztatott, 8%-uk pedig IT szolgáltatásban vállal munkát. A telekommunikációban dolgozók köréből 5%-os a kitöltési arány, a kitöltők 3%-a oktatásban dolgozik, illetve csekély arányú (1-2%) kitöltés érkezett egészségügyi dolgozóktól, kutatás-fejlesztési dolgozóktól, személyügyön dolgozóktól, beruházással foglalkozóktól, marketingkommunikáció területéről, valamint autóiparban dolgozóktól.

Átállás az otthoni munkavégzésre

Felvezető kérdésként felmérésre került, hogy a vállalat, ahol a válaszadók dolgoznak, a vírushelyzet hatására áttért-e az otthoni munkavégzésre.

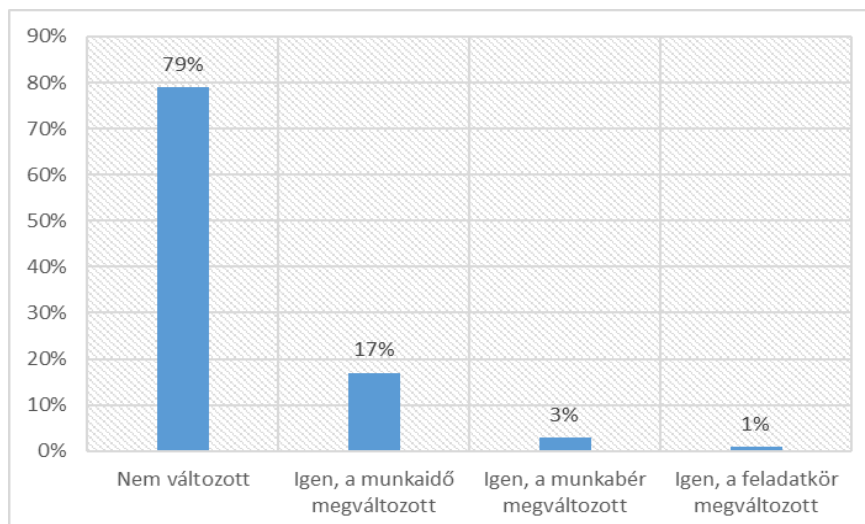


1. ábra: Átállás az otthoni munkavégzésre a válaszadók munkahelyén

Forrás: saját szerkesztés

Az 1. ábrán látható, hogy a csekély arányban (7%) vannak, akik nem tértek át otthoni munkavégzésre a pandémiás helyzet hatására. Ennek indoka lehetett akár, hogy nem volt rá lehetőségük, nem tudta biztosítani a vállalat az ehhez szükséges eszközöket, vagy akár a munkavállaló részéről is adódhattak akadályok, például nem áll rendelkezésre megfelelő munkakörülmény az otthonában. Továbbá előfordulhat az is, hogy a döntéshozók egyszerűen úgy ítélték meg, hogy tudnak olyan munkakörülményeket biztosítani, amely nem indokolja, hogy további intézkedéseket eszközöljenek (például nagy irodában dolgoztak kevés létszámban, minden egészségügyi intézkedést betartva). A többség azonban tudta kivitelezni az otthoni munkavégzésre való átállást, a kitöltő 50%-a dolgozik teljes mértékben, 43%-uk pedig részben home office-ban.

Ezt követően arra kerestük a választ, hogy munkavégzést illetően történt-e valamiféle változás az otthoni munkavégzés feltételeiben, körülményeiben, a munkahelyről történő munkavégzéshez képest.



2. ábra: A válaszadók munkavégzésének változása

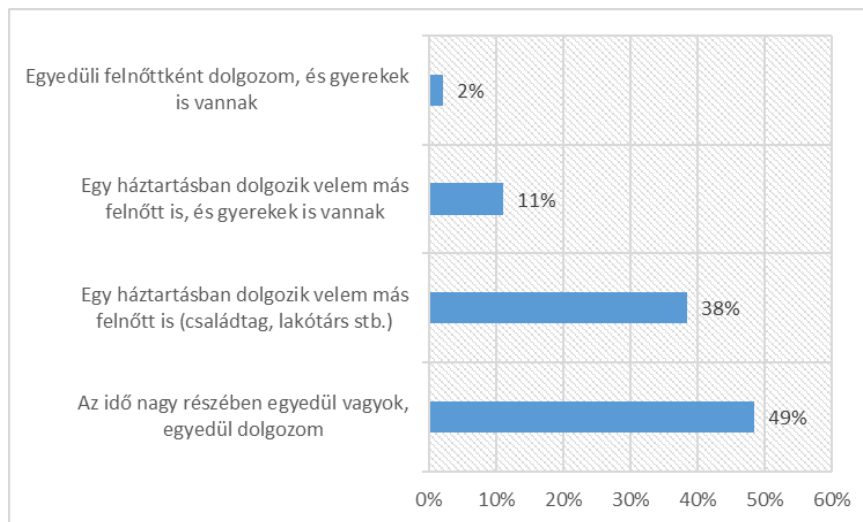
Forrás: saját szerkesztés

Szemmel láthatóan, a legnagyobb arányban nem változtak a munkavégzés feltételei. Ez pozitívnak mondható, hiszen a kitöltők 79%-ának nem kellett más feltételekhez alkalmazkodnia az otthoni munkavégzés során. A kitöltők 17%-a válaszolta, hogy a munkaidő változott, 3%-uknak változott a munkabére, és 1%-uk nyilatkozta, hogy a feladatköre változott a home office során.

Megfigyelhető, hogy alapvetően abban tapasztaltak változást a kitöltők, hogy a munkaidejük nincs behatárolva, rugalmasabb, de ez által van, aki többet is dolgozik, a túlóra azonban nem kerül kifizetésre. A rugalmasság abban nyilvánul meg, hogy a munkavégzés többnyire nem egy behatárolt időintervallumban

történik (pl. 8:00-16:00), hanem a munkavállalóra van bízva, hogy számára mikor a legalkalmasabb az idő a munkavégzésre, a hangsúly a munka elvégzésén van, a „mikor” tulajdonképpen háttérbe szorul. Ennek sokszor az lehet a hátulütője, hogy a munkavállaló hajlamos belefeledkezni a munkába, nem tudja befejezni a munkát a nap végén. Ez elégedetlenséget kelthet, ha ezek a plusz munkaórák nem kerülnek kifizetésre.

Következő kérdésünk arra irányult, hogy mi jellemző a kitöltők munkavégzésére, van-e társaságuk a munkavégzés során. Az, hogy egyedül, vagy többen tartózkodnak otthon (főleg, ha gyerekek is) nagyban befolyásolhatja a munka hatékonyságát.

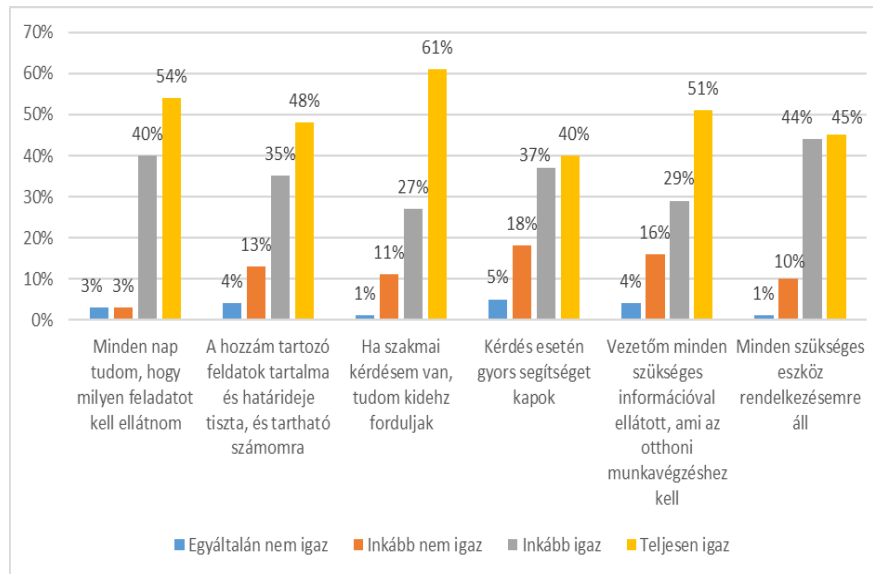


3. ábra: A válaszadók otthoni munkavégzésének körülményei

Forrás: saját szerkesztés

A kitöltők majdnem fele, azaz 49%-a nyilatkozta azt, hogy az idő nagy részében egyedül dolgozik, ebből arra következtethetünk, hogy alapvetően számukra biztosított a nyugodt, zavartalan otthoni munkavégzés. A kitöltők 38%-a állítja, hogy más felnőtt is egy háztartásban dolgozik az adott munkavállalóval (pl. lakótárs, családtag). Számukra optimális megoldás lehet, ha külön helyiségből tudnak dolgozni, hogy zavartalanul folyják a munkavégzés, azonban ez nem mindenki számára kivitelezhető. A válaszadók 11%-a válaszolta azt, hogy más felnőtt, illetve gyerekek is otthon tartózkodnak az otthoni munkavégzés során, és csupán 2%-uk dolgozik egyedüli felnőttként gyerekek társaságában. A két utóbbi csoportnak már jóval nehezebb dolga lehet, hiszen a gyerekek, más felnőttek jelenlétében akaratlanul is megoszlik a figyelmük, így nehezebb a munkára fókuszálniuk. Alapvetően a válaszokat illetően a többségnek nem okoz problémát ilyen szempontból az otthoni munkavégzés, hiszen vagy egyedül, vagy más

fel nőttek társaságában tartózkodnak otthon, így számukra könnyebb fókuszálni, mert nincsenek kizökkentő hatások.

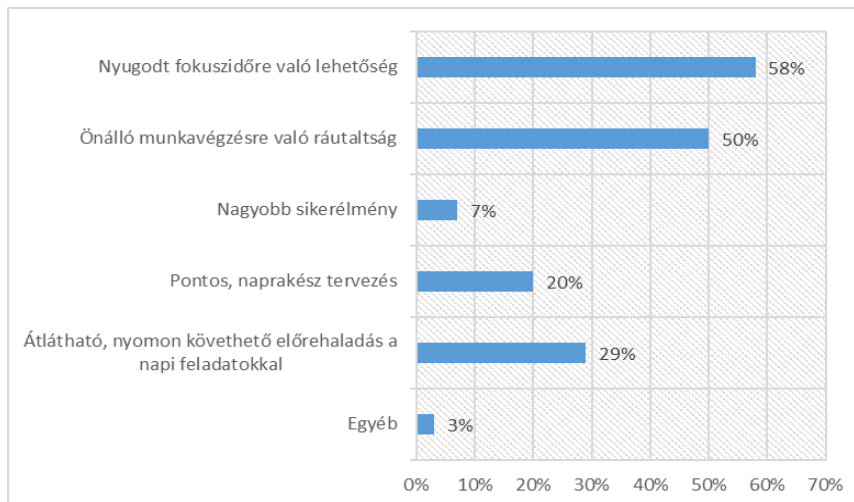


4. ábra: A munkavállalók attitűdje az otthoni munkavégzés hatékonyságával kapcsolatban

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók otthoni munkavégzésével kapcsolatos attitűdjeinek vizsgálatához egy likertskála bizonyult a legalkalmasabbnak, melyben négyválasztós skálából kellett választaniuk, tehát a semlegesség lehetősége nem állt fenn, mindenképp döntést kellett hozniuk. A skála két szélső értéke az „egyáltalán nem igaz” és a „teljesen igaz” volt, közöttük pedig két kevésbé erőteljes választási lehetőség szerepelt: „inkább nem igaz” és „inkább igaz”. Az állítások az otthoni munkavégzésük milyenségére, feltételeire irányultak. Az első állítás szerint a munkavállaló minden nap tudja, hogy milyen feladatot kell ellátnia. Ez a kitöltők 54%-ára teljesen igaz, és további 40%-uk mondta inkább igaznak. Mindössze 3-3% nyilatkozta azt, hogy egyáltalán nem, vagy inkább nem igaz rájuk ez a kijelentés. A válaszadók 83%-a inkább igaznak, vagy teljes mértékben igaznak véli azt az állítást, miszerint a hozzájuk tartozó feladatok határideje tiszta és tartható számukra, és csupán 17%-uk gondolja az ellenkezőjét. Szakmai kérdés esetén a válaszadók 61%-a tudja, hogy kihez forduljon, és 27%-uk is inkább igaznak véli az állítást, ez az állítások közül a leg egyértelműbb a válaszadók részéről, hiszen összesen 88% gondolja igaznak magára nézve az állítást, ami lényeges többséget mutat. A kitöltők 11%-ára inkább nem igaz az az állítás, hogy

tudják, kihez forduljanak szakmai kérdés esetén, 1% pedig egyáltalán nem tartja igaznak magára nézve az állítást. A segítség gyorsaságát tekintve már nem ennyire szélsőségesek a válaszok, de még itt is abszolút pozitívnak mondható az eredmény, hiszen 77% nyilatkozta azt, hogy inkább igaz, vagy teljes mértékben igaz az, hogy gyors segítséget kapnak kérdés esetén, és csupán 23% gondolja az ellenkezőjét. A következő állítás azt fogalmazta meg, hogy a vezető minden lényeges információval ellátta az adott munkatársat, ami az otthoni munkavégzéshez szükséges. Ezt a kitöltők kicsit több mint a fele (51%) teljesen igaznak gondolja, míg 29%-uk inkább igaznak véli. Összesen 20%-uk azonban úgy gondolja, hogy inkább nem, vagy egyáltalán nem igaz rájuk nézve, ők nem kaptak meg minden szükséges információt az otthoni munkavégzésre vonatkozóan. A kitöltők túlnyomó többsége, 45%, és 44% azt állítja, hogy számukra minden otthoni munkavégzéshez szükséges eszköz rendelkezésükre áll, ezzel szemben 10%-uk inkább nem, 1%-uk pedig egyáltalán nem véli igaznak magára nézve ezt az állítást. Alapvetően megfigyelhető, hogy magasan kiugranak a pozitív töltetű vélemények, így arra lehet következtetni, hogy az otthoni munkavégzés gördülékenyen működik, a munkavállalók nagy többsége ismeri a feladatait, tudja kihez forduljon segítségért, valamint gyors segítséget is kap, minden szükséges információval ellátták, és rendelkezésére állnak a munkavégzéshez szükséges eszközök.



5. ábra: A válaszadók véleménye az otthoni munkavégzés szakmai előnyeiről

Forrás: saját szerkesztés

Az 5. ábra szemlélteti, hogy szakmai szempontból, a munkavégzés hatékonyságát előtérbe helyezve, mely körülményeket tartják a legelőnyösebbnek a válaszadók. A kitöltők több mint fele, 58%-os arányban gondolják úgy, hogy a nyugodt, fókuszidőre való lehetőség nagyban elősegíti a hatékony munkavégzést. Ez egy

nagy előnye lehet az otthoni munkavégzésnek, hiszen otthon a munkavállalók nincsenek kitéve az irodai zajnak, mozgásnak, ami esetenként elterelheti a figyelmüket és kevésbé tudnak koncentrálni a feladataikra. A válaszadók fele úgy gondolja, hogy hasznos az is, hogy a munkavállalók az otthoni munkavégzés során rá vannak utalva az önálló munkavégzésre. Előfordulhat, hogy az irodában a munkatársakkal körülvéve kérdéseket tesznek fel, viszont otthonról nem feltétlenül hívják fel az adott kollégát (lehet, hogy elfoglalt, nem látják mit csinál), így rá vannak utalva, hogy önállóan oldják meg, ami végeredményben nagyobb sikerélményhez is vezet. Ezt azonban a kitöltők csupán 7%-a tartja fontosnak. A válaszadók 20%-a tartja előnyösnek a pontos, naprakész tervezést, amelyet lehetővé tesz az otthoni munkavégzés, hiszen az otthonukban tudnak előre tervezni, nem szakítják őket félbe személyes párbeszédekkel, be tudjuk osztani az idejüket. Az átlátható, nyomon követhető előrehaladás a kitöltők közel 1/3-a számára fontos tényező. Ez azért lehet kivitelezhető az otthoni munkavégzés során, mert a feladatok többségét e-mailen keresztül kapják a munkavállalók, nem szóban, így ezen információkkal könnyebb tervezni, nem felejtődnek el. A fennmaradó 3% plusz előnyöket is felsorakoztatott, amelyek az otthoni munkavégzés számlájára írhatók, ilyenek voltak például: az otthoni munkavégzés során védve vannak a vírustól (ez kifejezetten erre a speciális helyzetre igaz), valamint a csend, illetve kevésbé stresszesnek ítélik.

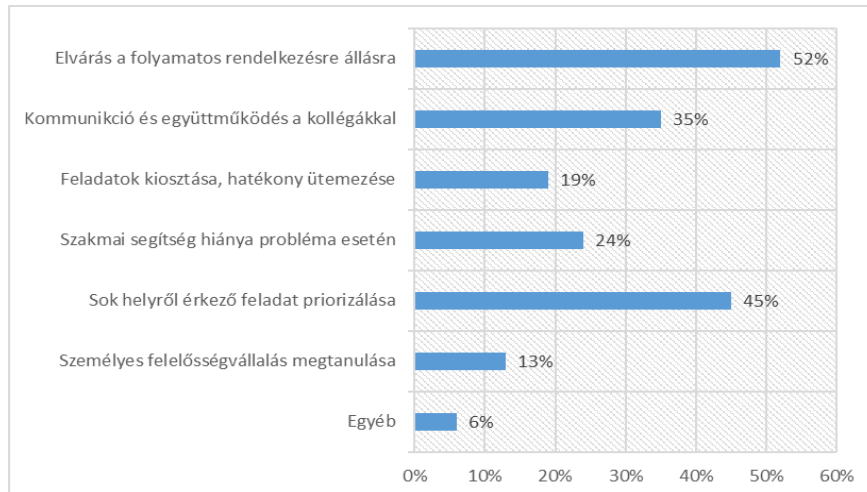
A kérdőív következő szakaszában a válaszadók otthoni munkavégzést megnehezítő tényezőiről alkotott véleményét mértük fel. A felkínált kilenc állítást kellett fontossági sorrendbe tenniük, ahol az 1-es jelentette azt ami a legkevésbé nehezíti meg, és a 9-es ami a leginkább megnehezíti az otthoni munkavégzést. A vélemények megoszlanak, nem található nagy mértékben kiugró érték. A felettes támogatásának hiányát a kitöltők 1/3-a gondolja a legkevésbé nehezítő tényezőnek, míg 11%-uk számára ez a legnagyobb mértékben nehezíti az otthoni munkavégzést. A személyes találkozások hiányát a legnagyobb arányban (22%) a hetes értékkel jelölték, amely a harmadik legmegnehezítőbb tevékenységet jelenti, és csupán a kitöltők 2%-a szerint nem megnehezítő körülmény. Azt, hogy összekeveredik a munka és a privát idő a legtöbben az második helyre tették, és csak nagyon kevés arányban voltak azok (3%), akik utolsónak tartják. A magányos mindennapokról alkotott vélemény nagyon megosztó, szinte mindegyik helyre közel ugyanolyan arányban tették a válaszadók, ez reflektál a teljes ábrára, és azzal magyarázható, hogy a munkavállalóknak nagyon egyéni preferenciáik vannak, nincs egy olyan cselekvés ami mindenkinek a legnehezebb, vagy a legkevésbé nehéz. A motiváció fenntartása bizonyul talán az egyik legnehezebb tényezőnek, hiszen ezt a kitöltők 22%-a gondolja a legnehezebbnek, igaz nem nagy többség, de szinte ez az érték mutatja a legnagyobb összhangot a kitöltők körében. A nehézkes kommunikációt, lassabb információátadást inkább a nehézségi lista végére sorolták többen, a kitöltők 8%-a sorolta az utolsó három helyre, ebből arra következtethetünk, hogy a kommunikáció inkább nem okoz fennakadást, mint igen. A válaszadók 16%-a számára okoz nagy problémát az otthoni munkavégzés során az, hogy nem tudnak lekapcsolni a nap végén, és 4%-

uk gondolja ennek szöges ellentétét, a kettő közötti válaszok durván egyenlő arányban oszlanak meg. Megfelelő munkakörnyezet és szükséges eszközök hiánya a kitöltők pusztán 1%-a számára okozza a legnagyobb kihívást, és a legnagyobb egyetértésben, 23%-ban gondolják a negyedik legmegterhelőbb körülménynek. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az otthoni munkavégzés során egyöntetűen nem ez az a körülmény, ami leginkább hátráltatja, megnehezíti az otthoni munkavégzést a munkavállalók számára.

A válaszok alapján csekély arányban ugyan (22%), de a legmegnehezítőbb tényezőnek bizonyul a motiváció fenntartása, amely adódhat abból, hogy kevesebb szóbeli visszacsatolás, dicséret érkezik, nem érik impulzusok a munkavállalókat, monotonok a napok. A második legmegterhelőbb tényezőnek szintén 22%-os arányban a munka és a privát idő keveredése bizonyul. Hajlamos lehet a munkavállaló munkaidejébe privát elintéznivalókat beiktatni, de cserébe tovább dolgozik adott esetben, ami azt eredményezi, hogy nincs egy konkrét befejezési idő, a privát és a szakmai feladatok egymást követik, váltogatják. A harmadik legmegterhelőbb a kitöltők szintén 22%-a szerint a személyes találkozások hiánya, mivel az ember egy társas lény, és ideális esetben jól érzi magát a munkatársai társaságában, így negatív hatást gyakorolhat az, ha hosszabb ideig nem találkoznak személyesen, ez akár csapatösszetartást is roncsozhatja. A negyedik helyre 23%-kal a megfelelő munkakörnyezet és munkaeszközök hiánya tehető, ezt a kérdéskört már korábbi kérdésekben is vizsgáltam, ahol a munkaeszközök meglétére vonatkozóan pozitív válaszok érkeztek, így feltételezhetően itt a megfelelő munkakörnyezet az, ami inkább nehézséget okoz. Az ötödik, hatodik, és hetedik helyre sorolható nehezítő tényezők megoszlanak, ezen helyek valamelyikére helyezhető, hogy a munkavállalók nem tudják lezárni a munkavégzést a nap végén, az otthoni zavaró tényezők (pl. gyerekek, szomszédok, zaj), és a magányos mindennapok. A második legkevésbé megterhelőnek mondható a kommunikáció és kapcsolattartás, ami egy pozitív eredmény, hiszen ebből arra következtethetünk, hogy a személyes jelenlét hiánya nem hátráltatja ezen tevékenységek gördülékenységét. A legnagyobb egyetértésben (33%) pedig azt válaszolták a kitöltők, hogy a vezető támogatásának hiánya az, ami egyáltalán nem okoz számukra nehézséget, persze ebből arra következtethetünk, hogy ez a jelenség kvázi nem létezik, a kitöltők megkapják a vezetőjüktől a kellő támogatást a munkavégzéshez.

A következő kérdésnél azt mértük fel, hogy melyek azok a tevékenységek amelyek szakmai szempontból megnehezítik a munkavállalók otthoni munkavégzését.

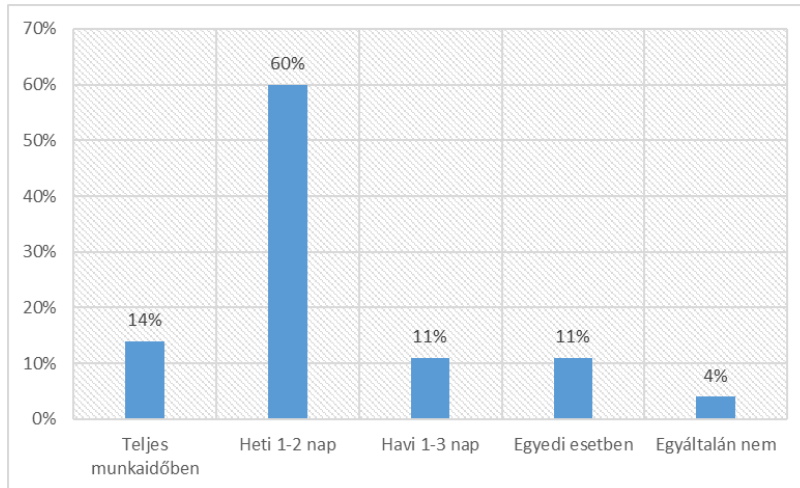
Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2021/1. kötet
Üzleti megoldások és gyakorlati tapasztalatok a menedzsment területén



6. ábra: A válaszadók véleménye az otthoni munkavégzés szakmai hátrányairól

Forrás: saját szerkesztés

Ennél a kérdésnél a válaszadóknak minden olyan tevékenységet lehetőségük volt bejelölni (többválasztós kérdés), amely számukra nehézséget okoz. A legnagyobb arányban, a válaszadók fele egyetért abban, hogy elvárás a folyamatos rendelkezésre állás, ami megnehezíti a munkájukat. Előfordulhat, hogy olyan időpontokban keresik meg a munkavállalót, ami a normál munkaidőn kívül esik. Nagy előnye a home office-nak a rugalmasság, a munkavállalóknak lehetőségük van abban az időszámban dolgozni, ami számukra a legmegfelelőbb, amikor a legproduktívabbak, ez történhet akár megszakításokkal is. Azonban, ha a munkavállalók nincsenek összehangolva munkavégzés idejének szempontjából ez problémákat szülhet, megnehezítheti az együttműködést. A kitöltők 45%-a számára nehézség a sok helyről érkező feladatok prioritizálása, és 35%-uk számára nehézség az együttműködés és a kommunikáció a kollégákkal. Minden bizonnyal a virtuális kommunikáció sosem lehet olyan hatékony, mint a személyes, ezt okozhatja akár a rendszer lassúsága, technikai problémák, vagy a kollégák elérhetetlensége. A válaszadók 1/5-e szerint nehézséget okoz a szakmai segítség hiánya, 19% számára feladatok hatékony ütemezése jelent nehézséget, és 13%-nak a személyes felelősségvállalással vannak problémái.



7. ábra: Munkavállalói attitűd a jövőbeli home office munkavégzésről

Forrás: saját szerkesztés

A következő részben arra kerestük a választ, hogy az elmúlt egy év tapasztalatait figyelembe véve, a jövőben milyen mértékben dolgoznának a munkavállalók home officeban. A 7. ábrán látható, hogy a válaszadók több mint fele heti 1-2 nap otthoni munkavégzést tartana ideálisnak. A válaszadók 14%-ának olyannyira testhezálló a home office, hogy akár teljes munkaidőben is végeznék azt a jövőben. Egyenlő arányban (11-11%) nyilatkozták azt, hogy havi 1-3 nap lenne számukra megfelelő, valamint azt, hogy csak egyedi esetben alkalmaznák az otthoni munkavégzés lehetőségét. Ezzel szemben a válaszadók csupán 4%-a válaszolta azt, hogy egyáltalán nem számolna a jövőben a home office lehetőségével, számukra ideálisabb a mindennapos munkahelyről történő munkavégzés. A válaszokból megállapítható, hogy a legtöbben egy köztes megoldást tartanak optimálisnak, melyben vegyül az otthoni és a munkahelyi munkavégzés. Elképzelhető, hogy ezt sok vállalat is támogatná, hiszen az elmúlt egy évnek köszönhetően már minden szükséges eszközre beruháztak, kellő tapasztalatot gyűjtöttek. Optimális megoldás lehetne akár egy kisebb irodai terület bérlése, és a fix beosztású munkaállomások helyett osztott munkaállomásokat (shared desk) alkalmaznának. Ennek segítségével tartható lenne a heti 1-2 nap otthoni munkavégzés, sőt a vállalat kiadásai is csökkennének ezzel a megoldással. A kapott eredményekből arra következtethetünk, hogy a vírushelyzet után nem fog visszaállni minden a régi kerékvágásba a munkavégzés helyét illetően, biztosan számíthatunk majd változásokra ezen a téren.

Következtetések

Az első feltételezés alapján *a vállalatok többsége bevezette az otthoni munkavégzésre történő átállást. A feltételezést vizsgálva azt a megállapítást tehettük, hogy a vállalatok túlnyomó többsége bevezette az otthoni munkavégzést. A válaszadók 93%-a nyilatkozta, hogy részben, vagy teljesen, de megtörtént az átállás, és csupán 7%-uk válaszolta azt, hogy nem álltak át a pandémiás helyzet ellenére sem. Az eredmények alapján a feltételezés beigazolódott.*

A második feltételezésünk szerint *az otthoni munkavégzés nem okozott lényegesebb problémát a munkavállalói hatékonyságot és a vállalati kommunikációt illetően. A munkavállalói hatékonyságra következtetni lehet a vezetővel és a munkatársakkal történő kapcsolattartásból is. A válaszadók 12%-a tartja nagyon jónak a kapcsolattartást a munkatársakkal, illetve 9%-uk gondolja ugyan ezt a vezetővel történő kapcsolattartásról. A kitöltők 42%-a szerint nem történt változás a kapcsolattartásban a személyes kapcsolattartáshoz képest a munkavállalók között, illetve 60%-uk nyilatkozta, hogy a vezetővel fenntartott kapcsolattartásban nem történt változás. Azonban a kitöltők majdnem fele válaszolta, hogy a munkatársakkal történő kapcsolattartás neheztette vált az otthoni munkavégzés következtében, és ugyan ezt gondolja a kitöltők 1/3-a a vezetővel történő kapcsolattartásról. Összességében elmondható, hogy a munkavállalók közötti kapcsolattartás nagyobb mértékben romlott az otthoni munkavégzés hatására, mint a vezetővel történő. Ugyanakkor megállapítható, hogy valamivel nagyobb arányban gondolják, hogy nem változott, vagy nagyon jó a kapcsolattartás mind a munkavállalókkal, mind a vezetővel. Kutatásaink alapján a vállalati kommunikációra negatív hatással volt a válsághelyzet, viszont ez a hatékonyságban (egyelőre) nem mutatkozik meg. A feltételezést nem fogadjuk el a vállalati kommunikációban okozott probléma miatt.*

A negyedik feltételezés az volt, hogy *a munkavállalók nyitottak az otthoni munkavégzésre, és a jövőben is szívesen dolgoznának ilyen munkavégzési formában. Erre konkrét választ kaphatunk, melyből tisztán látható, hogy a munkavállalók nagy mértékű nyitottságot mutatnak az otthoni munkavégzés irányába, hiszen pusztán a kitöltők 4%-a nyilatkozta azt, hogy nem alkalmaznák a jövőben ezt a munkavégzési formát, a kitöltők 96%-a azonban a jövőben is szeretne élni az otthoni munkavégzés lehetőségével, köztük lévő különbség pusztán az otthoni munkavégzés mennyiségében rejlik. A feltételezés beigazolódott.*

Hivatkozások

- [1] Bankó, Z. (2008): Az atipikus munkajogviszonyok:
<https://ajk.pte.hu/files/file/doktoriiskola/banko-zoltan/banko-zoltan-vedes-ertekezes.pdf>

- [2] Bankó, Z., Ferencz, J. (2015): Atipikus munkajogviszonyok, Wolters Kluwer Kft., Budapest.
- [3] Dobák M. (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- [4] Piros M. (2002): A humán erőforrás-fejlesztés lehetőségeinek vizsgálata a mezőgazdaságban. Ph. D. értekezés, Debrecen.
- [5] Hajós L., Berde Cs. (2008): Emberi Erőforrás Gazdálkodás, Szaktudás Kiadó Ház Zrt.
- [6] Fadinger, H., Schymik, J. (2020): "The costs and benefits of home office during the covid-19 pandemic: Evidence from infections and an input-output model for germany." COVID Economics: Vetted and Real-Time Papers 9.
- [7] Farkas, F., Karoliny M., László, Gy., Poór, J. (2007): Emberi Erőforrás menedzsment kézikönyv, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.
- [8] Finna, H., Forgács (2010): A rugalmas munkavégzési formákról Információs társadalom 2010/1.
- [9] Hárs, Á. (2013): Atipikus foglalkoztatási formák Magyarországon a kilencvenes és a kétezres években, Közgazdasági Szemle, LX. évf.
- [10] Hárs, Á. (2013) Az atipikus foglalkoztatás: mítoszok, lehetőségek és korlátok az atipikus foglalkoztatási formák lehetőségeinek kihasználásában, Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány, Budapest.
- [11] Hovászki, A. (2005): A tipikus és az atipikus foglalkoztatási forma Magyarországon.
<http://www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/Hovanszky>
- [12] Poór, J., Balogh, G., Dajnoki, K., Karoliny, M., Kun, A. I., & Szabó, Sz. (szerk.), (2020): Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok: Magyarország 2020 (A kutatás első fázisának kiértékelése): Kutatási jelentés. Budapest: Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Menedzsment és HR Kutató Központ.
- [13] Poór, J., Farkas, F. (2001): Nemzetközi menedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
- [14] Putti, M. (2015): Human Resource Management : A Dynamic Approach. Laxmi Publications Pvt Ltd.
- [15] Roóz, J. (2006): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság a Sanoma company.

- [16] Szabó K., Négyesi Á. (2004): Az atipikus munka térnyerésének okai a tudásgazdaságban; Közgazdasági Szemle.
- [17] Szederkényi Éva, Kiss-Márton Adrienn, Ambrus Nóra, Tudás menedzsment: <https://btk.pte.hu/sites/btk.pte.hu/files/hfmi/TM.%202020.21.1-2.pdf>
- [18] Venczel-Szakó, T., Balogh, G., & Borgulya, I. (2021). Távmunka, home office: Hogyan érinti a távolról dolgozás a szervezet intern kommunikációját?. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 52(2), 73–86. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD>
- [19] Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G. and Roll, S.C., 2021. Impacts of working from home during COVID-19 pandemic on physical and mental well-being of office workstation users. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(3),

A közvetítőpartnerek alkalmazásának aspektusai a nemzetközi üzleti tranzakciók során

Dr. Kelemen-Erdős Anikó

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
kelemen.aniko@uni-obuda.hu

Mészáros Alexandra Ágnes

PhD hallgató, Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola,
meszaros.alexandra@uni-obuda.hu

Absztrakt: Az üzleti környezet szereplői között kialakult kapcsolati hálózat lehetővé teszi, hogy az információ és a tőke ideális körülmények között cseréljen gazdát. A hálózat tagjai információt gyűjtenek és/vagy allokálnak a rendszerben, ami gyakran valósul meg közvetítők tevékenységén keresztül. A közvetítő egy olyan személy, aki a gazdaság két, vagy több, egymás számára ismeretlen szereplőjét köti össze, és közvetíti közöttük az információt és a tőkét. A kutatás kvalitatív módszerrel, mélyinterjúkkal (N=8) vizsgálja a tevékenységük aspektusait. A közvetítők tevékenységük során üzleti lehetőségeket tárnak fel, kiépített kapcsolati hálózatukkal támogatást nyújtanak az új piacra való belépésnél, hozzájárulnak az innovációs folyamatok megvalósulásához, továbbá széles körben képesek terjeszteni a lokalizált erőforrásokat. Az információközvetítés több tranzakció létrejöttét elősegíti, ugyanakkor számos kockázattal jár, különösen ha a közvetítők nyomon követhetetlenül sok szereplőnek juttatják el az információt. A közvetített információt sok esetben szándékosan módosítják, hogy az a lehető legvonzóbb legyen a potenciális partnernek, ami negatívan befolyásolhatja az üzletkötés megvalósulását.

Kulcsszavak: közvetítő; információ; innováció; nemzetközi üzleti tranzakció; nemzetközi üzleti interakció

1 Bevezetés

A globális gazdaság dinamikusan változó rendszerének hajtóerejét a tőke és az információ folyamatos áramlása biztosítja. A két hajtóerő haladásának pályáját az üzleti entitások között kialakult kapcsolati hálózat teszi lehetővé. Ez a hálózat az üzleti életben résztvevő személyek közötti kapcsolatokról összetevődő humán infrastruktúra, amelynek csomópontjai a gazdasági, üzleti interakciók. A kapcsolatok célja olyan üzleti lehetőség megvalósítása, amelynek során a tőke és

az információ a szereplők számára előnyös módon gazdát cserél. Az interakció egy olyan lényeges üzleti folyamat, mely az együttműködő szereplők között jön létre, akik a csere során kölcsönösen hatnak egymásra (Gelei et al., 2016). Az interakció az üzleti életben a felek közötti cserére épül, amely magában foglalja a termék-, szolgáltatás-, és információcserét, majd az ezt kísérő pénzügyi teljesítési folyamatot (Holmlund, 2004). Az üzleti kapcsolati hálózatban minden szereplő a számára ideális terméket, információt, vagy tőkét kívánja megtalálni. Az a folyamat, amely során az ideális információra és az ideális tőkére való igény egymásra talál a gazdaság szereplői között a kapcsolati hálózat sűrű és komplex rendszerén, megvalósulhat a közvetítőpartner tevékenységén keresztül. A közvetítők által folytatott tevékenység definiálható olyan kapcsolatok hálózataként, amelyben egy szereplő üzleti információt közvetít két olyan gazdasági entitás között, amelyek nem állnak kapcsolatban egymással (Grosser et al., 2019). A közvetítők a tevékenységük során a kapcsolati hálózat kiépítetlen pontjait bővítik, ezáltal kapcsolatok kialakításán keresztül megteremtik az információ, tudás, technológia, és az innováció áramlásának feltételét a gazdaság szereplői között (Klerkx & Leeuwis, 2009). A szakirodalom a közvetítői tevékenységet két végpontot összekötő, strukturális kapcsolatrendszerben írja le (Burt, 1992; Cattani & Ferriani, 2008; Long & O'Mahony, 2010; Tasselli et al., 2015; Grosser et al., 2019), azonban a gyakorlatban gyakran egy feltérképezhetetlen hálózatként kötik össze a gazdaság szereplőit.

A kutatás szempontjából a közvetítőpartner egy olyan gazdasági személy, aki felkeresi az értékes információval és a likvid tőkével rendelkező entitásokat, majd kapcsolatot alakít ki közöttük üzletkötés megvalósítása céljából, profitszerzés reményében. Szerepük pótolhatatlan, mivel a kapcsolati hálózat olyan pontjait köti össze, amely azelőtt nem csatlakozott, ezzel elősegítve üzleti lehetőségek kialakulását. Tevékenységük komplex, magában foglalja az üzleti lehetőség felkutatását, értékelését, a potenciális partnerek információszükségletének felmérését, az információ terjesztését, a partnerek által érzékelt kockázat csökkentését, továbbá a termék felkutatását és szállítását (Oreglia & Srinivasan, 2020). Munkájuk része az előrejelzések és végrehajtási tervek készítése, információgyűjtés és terjesztés, hálózatépítés és a partneri kapcsolatok kialakulásának támogatása, műszaki tanácsadás, kereskedelmi forgalomba való bevezetés támogatása, márkáépítés és legitimáció (Kanda et al., 2018). Feladatai közé tartozik a végpontok közötti személyes kapcsolattartás, és az üzletkötés során felmerülő jogi, gazdasági és egyéb akadályok elhárítása. Segítik az innovációs folyamatok feltételeinek megvalósulását.

Tevékenységük valódi értéke a rendelkezésükre álló kapcsolati tőke kiépítettségével mérhető. Belföldi piacon és nemzetközi szinten olyan lehetőségekhez segíthetik hozzá a gazdasági entitásokat, amelyekhez más módon nem juthatnak. Azonban gazdasági előnyeik mellett, a közvetítővel való együttműködés hátrányait sem szabad figyelmen kívül hagyni. Jelen gazdaság legnagyobb értéke az információ. A közvetítők rendelkeznek ezzel az

információval, és erőfeszítéseket tesznek arra, hogy eljuttassák a kapcsolati hálózat azon pontjára, ahol tőkére cserélhető, és a legtöbbet profitálhatnak belőle. A folyamat során az intelligencia a gazdaság számos szereplőjén keresztül áthalad, amely kockázatot jelenthet a későbbi vásárlónak. A közvetítők által elvárt anyagi jellegű kompenzáció terhet jelenthet a gazdaság szereplőinek. Az információ közvetítése során a saját nyereségének maximalizálása érdekében szándéka és viselkedése nem minden esetben követi az üzleti etika irányelveit.

Jelen kutatás célja feltárni és elemezni a közvetítői tevékenység előnyeit, kockázatait és kritikus pontjait a nemzetközi üzleti életben. A vizsgálat azoknak a személyeknek a tevékenységét kutatja, akik az információ és a tőke cseréjét közvetítik két vagy több gazdasági szereplő között. Az **információ** a kutatás szemszögéből lehet **fizikai jellegű termék**, mint késztermék, felkész termék, vagy nyersanyag, vagy **szellemi termék**, mint know-how, gyártástechnológia, gyártási jog, vagy kizárólagos értékesítési jogot biztosító licence.

2. Szakirodalmi áttekintés

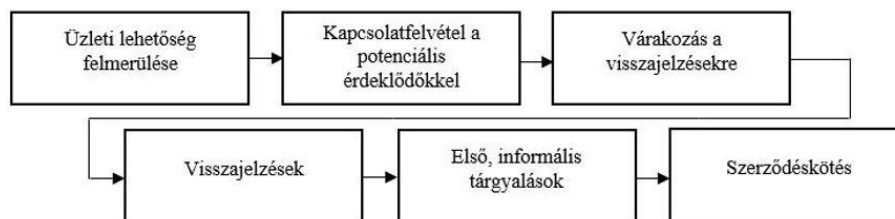
2.1 A közvetítői tevékenység és a közvetítés folyamata

A közvetítők által folytatott tevékenység röviden úgy definiálható, hogy olyan kapcsolatok rendszere, amelyben egy szereplő üzleti információt közvetít két olyan gazdasági entitás között, amelyek nem állnak kapcsolatban egymással (Grosser et al., 2019). Kapcsolatot teremt a potenciális eladó és vevő között, miközben nem válik a termék, vagy információ tulajdonosává (Tankha & Dalinghaus, 2020). Tevékenysége során az üzleti tranzakció végpontjai között áll, értéket teremt azok számára, miközben ebből profitál (Oreglia & Srinivasan, 2020). A közvetítők önmagukban is központi információforrást képviselnek (Buchanan et al., 2019), tudásukkal megteremtik a hálózatok és kapcsolatok kialakításának feltételeit, továbbá az információ megosztás, tudáscsere, és a tanulás színterét (Geels & Deuten, 2006). A felek közötti üzleti kapcsolat speciális, gazdasági tartalommal jellemezhető interakciós folyamat, amely a partnerek számára annyira lényegessé válhat, hogy annak kezelésére intézményesült szervezeti eszközöket tehet szükségessé (Ford et al., 2008).

A közvetítők tevékenységük során támogatják a gazdaság szereplőit a külső erőforrások és kompetenciák felkutatásában és kapcsolatot alakítanak ki közöttük (Howells, 2006). Azzal, hogy hozzáférést biztosítanak a gazdaság szereplőinek olyan erőforrásokhoz és kompetenciákhoz, amellyel más különben nem lenne lehetőségük kapcsolatot kialakítani, nagy mértékben támogatják az innovációs folyamatok megvalósulását (Polzin et al., 2016). A közvetítők az innovációs folyamat bármely szakaszában és vonatkozásában végezhetik közvetítői

tevékenységüket két vagy több fél között (Howells, 2006), mivel képesek feltárni az innovációhoz szükséges immateriális és materiális javakat. Induló vállalkozások számára a közvetítőkkel való kapcsolattartás hozzáférést jelent az innovációhoz, ami könnyen és gyorsan járható utat biztosíthat az új piacokra való belépéshez (Schepis, 2020). Egy induló vállalkozás számára az eredményes működéshez a hatékony költség- és időmenedzsment mellett az innovációt elősegítő folyamatok kulcs szerepet töltenek be (Kelemen-Erdős & Molnár, 2019), amelynek feltételeit képes biztosítani egy közvetítőpartner.

Kelemen-Erdős és Mészáros (2020) kutatása során a közvetítők tevékenységét hat szakaszra bontotta (1. ábra). Az **első szakasz** a tudomásszerzés az üzleti lehetőségről, annak értékelése, majd a potenciális partnerek felvetése. A **második lépés** magában foglalja a potenciális partnerek értesítését az üzleti lehetőségről, továbbá annak rövid, érdeklődést keltő bemutatását. Az üzleti információ útja ezen a ponton kezd szétágazni. A **harmadik szakasz** során a közvetítő, aki elindította az üzleti információt, kivárja, hogy a potenciális partnerek visszajelzést adjanak. A **negyedik pont** keretében jelentkeznek a leendő partnerek, az **ötödik szakaszban** megvalósulnak az első üzleti tárgyalások. A folyamat **hatodik lépése** a szerződések aláírását, valamint az üzletkötést foglalja magában. A közvetítők az üzletkötés folyamata alatt újabb kapcsolatokat építenek ki és potenciális üzleti lehetőségeket ismernek fel, amely tovább szélesíti a tevékenységük folytatásának alternatíváit. A termék, információ és a tőke ismételt cseréje összekapcsolódva rövidtávú komplex folyamatokat hoz létre, majd a partnerek közötti rövidtávú együttműködés során kialakuló bizalom a hosszútávú üzleti kapcsolatok kialakulását segíti (Gelei et al., 2016).



1. Ábra: A közvetítői tevékenység hat szakasza.

Forrás: Kelemen-Erdős & Mészáros (2020) p. 243.

2.2 A közvetítők szerepe

A globalizációs folyamatok eredményeként a kommunikációs technológia fejlődése minden szereplő számára lehetővé tette a folyamatos, globális jelenlétet, amely platformot biztosít az üzleti kapcsolatok kialakulására és gondozására. Azonban a várakozásokkal ellentétben a gazdaságot és pénzügyi életet is magában

foglaló digitalizáció hatására nem csökkent, hanem jelentősebbé vált a közvetítők szerepe az üzleti életben (Oreglia & Srinivasan, 2020). A tapasztalt közvetítők képesek javítani az alkupozíciót és támogatni a partnerek közötti gyors megállapodást azáltal, hogy a tárgyalás során elsimítják az információ hiányos ismeretéből eredő nézeteltéréseket (Larsen et al., 2021). Tevékenységük gazdasági és társadalmi szempontból is egyre értékesebbnek tekinthető a dinamikusán változó globális körülmények között (Grosser et al., 2019). A közvetítő felek a globális kapcsolatok kialakítására való törekvéseik során összekapcsolnak olyan egymástól távoli gazdasági szereplőket, amelyek között nem alakult volna ki kontaktus, amivel a helyileg lokalizált erőforrásokat teszik széles körben elérhetővé (Spiro et al., 2013). Ezzel segítik az elmaradottabb térségekben a gazdasági erősödését. A gazdaság szempontjából vitathatatlan előnye a közvetítő felek által folytatott tevékenységnek, hogy olyan értékes üzleti információkat hoznak a felszínre és terjesztik széles körben, amelyek máskülönben rejtve maradnának (Soda et al., 2018), ilyen módon is üzleti lehetőségeket teremtenek.

Új piacra való belépéskor egy közvetítő személy csökkenti a partnerek érzékelt kockázatát. A nemzetközi üzleti életben a közvetítők fontos eszközei a kulturális különbségekből adódó akadályok elhárításának, interkulturális környezetben jelenlétük hozzájárul a bizalom kialakulásához (Soderberg & Romani, 2017). Nemzetközi környezetben egy helybéli közvetítő fél jelenléte nagyban hozzájárul az üzletkötési folyamat lebonyolításához, mivel megvan a képessége az információ helyi kulturális sajátosságoknak megfelelő átadására, továbbá információval rendelkezik a partnerről, szervezetről és a tevékenységre vonatkozó helyi szabályozásokról (Mészáros, 2019). Tevékenységük segíti az induló vállalkozások nemzetközivé válását. Az új vállalkozások felhasználva a közvetítők meglévő kapcsolati hálózatát, rövid idő alatt közel kerülhetnek a potenciális partnerekhez a piacon (Schepis, 2020).

2.3 Közvetítők személyiségjegyei

A közvetítők tevékenység eredményes folytatásához az egyénnek rendelkeznie kell sajátos képességekkel, és személyiségjegyekkel. Lényeges, hogy egy olyan közvetlen és meggyőző személyiséggel rendelkezzen, mellyel könnyen és hatékonyan képes új kontaktokat kialakítani üzleti helyzetekben (Quintane & Carnabuci, 2016), továbbá felismerni az üzleti partnerek indítékait, érzelmeit és szándékait még abban az esetben is, amennyiben erre csak egy rövid személyes interakció során van lehetősége (Gangestad & Snyder, 2000). Hitelességének megőrzése érdekében képesnek kell lennie értelmezni a szociális környezetből érkező jeleket, és rugalmasan felvenni a körülményeknek megfelelő szerepet (Grosser et al., 2019). A fokozott bizonytalanságtűrés és a váratlan helyzetekhez való alkalmazkodás fontos része a közvetítők eszköztárának (Gangestad & Snyder, 2000). Munkájuk során képesek olyan módon optimalizálni a kommunikációt, hogy kiszűrjék a felesleges, vagy nem megfelelő elemeket, ezzel

megakadályozzák az információ túlterheltség kialakulását (Mehta & Bharadwaj, 2015), majd relevancia alapján személyre szabottan adják át az információt a partnernek (Buchanan et al., 2019). A hatékony információátadás érdekében a közvetítő ismétlődő lépésekből álló ciklusokban kommunikál, fokozatosan növelve az átadott információ mennyiségét, figyelembe véve a potenciális üzleti partner információigényét és tanulási folyamatát (Buchanan et al., 2019). Konfliktushelyzetben is lényeges a hatékonyságának és hitelességének fenntartása, így az átadott információt minden körülmények között a kialakult állapothoz alakítja (Quintane & Carnabuci, 2016).

2.4 Közvetítők tevékenységének kritikus pontjai

A közvetítők támogatják az üzleti kapcsolat kialakulását és az információáramlását, aminek erőteljes üzleti lehetőség teremtő hatása van a jelen dinamikusan változó piaci körülmények között, azonban tevékenységük számtalan kockázatot is magában rejt (Kelemen-Erdős & Mészáros, 2021). A közvetítők a kapcsolatépítő és információmegosztó tevékenységüket profitszerzés céljából végzik. Cummis és Doherty (2006) szerint a tranzakció résztvevőinek meg kell próbálni kihagyni a közvetítőket és közvetlen a végpontok között kapcsolatot kialakítani a költségek csökkentése érdekében, bár ez nem felel meg az üzleti etika irányelveinek. A közvetítőkkel való közös munka egyik hátránya azonban, hogy gyakran nagyobb részesedést igényelnek a profitból, mint amennyit a partnerek a befektetett munka mértékével arányosan elfogadhatónak tartanának (Sezer et al., 2015). Kockázata lehet tevékenységüknek továbbá, hogy új piacra lépve a helyi ismeretekkel rendelkező közvetítő kihasználja a nem helyi partner információhiányát, és a többi szereplő hátrányára profitál ebből (Kelemen-Erdős & Mészáros, 2021). Az üzleti élet tapasztalt szereplői szerint az etikus viselkedés nem összeegyeztethető az üzletvitellel (Keller-Krawczyk, 2010), és a problémát csak fokozza, hogy etikátlan viselkedés gyakran olyan tevékenységekből ered, amelyeket maga az elkövető személy, nem vesz észre, nem tekint etikátlannak (Sezer et al., 2015).

Jellemző a közvetítői tevékenységet folytató entitásokra, hogy a bizalmas információ kezelése során nem az etikus üzleti viselkedést, hanem a profitmaximalizálás lehetőségét tekintik prioritásnak (Suwannarat, 2016). Tapasztalatok alapján tevékenységük a kompenzációigény mentes információközvetítéstől a lopott információval való kereskedésig, a partnerek megtévesztéséig terjedhet (Obstfeld et al., 2014). Nemzetközi környezetben a közvetítők számára az anyagi juttatásokon felül motiváló, hogy tevékenységük folytatásával magasabb társadalmi rangot érhetnek el, melynek érdekében hajlandók az üzleti információt módosítani, vagy a többi szereplőt manipulálni (Grosser et al., 2019). A közvetítő tevékenységének sikerét meghatározza, hogy milyen mértékben képes felismerni azt a potenciális üzleti információt, amelyet megfelelően szűrve, bizonyos elemeket visszatartva vagy kiegészítve, szükség

esetén kissé félreérthető módon képes továbbítani a tranzakció többi szereplője felé, a saját előnyeit maximalizálva (Obstfeld et al., 2014). Alapvető feladatok a bizalmas üzleti információ védelme, továbbá a gazdasági entitások üzleti információval való összekapcsolása, melyek azonban nehezen valósíthatók meg egy időben (Mehta & Bharadwaj, 2015). Az elméletben a közvetítői tevékenység folyamata egy transzparens, információs technológia által keretrendszerbe foglalt művelet, melynek előrehaladását szerződésekbe foglalt feltételek kísérik, azonban a valóságban a tevékenység gyakran informális körülmények között zajlik (Brooks et al., 2020).

3. Anyag és módszertan

A kutatás célja a közvetítői tevékenység gazdasági előnyeinek, hátrányainak és kockázatainak feltárása. A kvalitatív primer kutatás alkalmával mélyinterjúk során történt az adatfelvétel. A kutatásban nyolc, az üzleti életben aktív szereplő vett részt, akik félig strukturált interjúk során osztották meg a tapasztalataikat a vizsgált kérdésben. Az alanyok adatait az 1. táblázat ismerteti.

Interjúalany	Nem	Kor	Nemzetiség	Interjú módja
Interjúalany 1	Nő	51	magyar	személyes
Interjúalany 2	Nő	39	angol	telefonos
Interjúalany 3	Férfi	56	magyar	személyes
Interjúalany 4	Férfi	46	magyar	személyes
Interjúalany 5	Férfi	44	német	személyes
Interjúalany 6	Férfi	60	szerb	személyes
Interjúalany 7	Férfi	58	orosz	személyes
Interjúalany	Férfi	44	bolgár	telefonos

8				
---	--	--	--	--

1. táblázat: A kutatásban résztvevő interjúalanyok.
Saját szerkesztés az eredmények alapján, N=8, 2021

A kutatásban nyolc interjúalany vett részt, két üzletasszony és hat üzletember. Olyan alanyokat kerestünk fel hólabda módszert alkalmazva, akik több évtizedes, kiemelkedő tapasztalattal rendelkeznek nemzetközi üzleti környezetben. A gyűjtött adatok feldolgozásánál tartalomelemzés módszertant alkalmaztunk.

Az alkalmazott eljárás megfelelő a probléma mélyebb megértésére, ugyanis a válaszadók szabadon, kötetlen beszélgetés formájában oszthatták meg tapasztalataikat, ötleteiket, véleményüket és meglátásaikat (Veres et al., 2006), amely a kutatás szempontjából értékes információkat hoz a felszínre. Kvalitatív módszer alkalmazása során a megkérdezettek egyéni valóságának feltárása kerül fókuszba, mivel az alanyokat körülvevő környezet minden személy számára más jelentéssel bírhat (Sántha, 2012). A mélyinterjúk készítése megfelelt a minőségi kritériumoknak. Nyugodt és privát környezetben történt az interjú, az interjút készítő személy felvette az érdeklődő és vezető szerepet, aktívan hallgatta az alanyt, nyílt kérdéseket használt, miközben kerülte az alany vezető kérdések használatát és az ítéletalkotást (King & Horrocks, 2019).

Az adatok feldolgozására kvalitatív tartalomelemzést alkalmaztunk. A tartalomelemzés egy olyan módszer, amely a gyűjtött adatok elemzése révén annak kézzelfogható kontextusára, az abban megfogalmazott társadalmi környezetre igyekszik megállapításokat tenni (Géring, 2014). Olyan eljárás, amely során a gyűjtött adatokból objektív módszerrel olyan következtetéseket vonunk le, amelyek akár túlmutathatnak a szakirodalom jelenlegi állásán, ugyanakkor trianguláció segítségével a nyert eredmények megerősíthetők, igazolhatók (Antal, 1976).

4. Eredmények

A kutatás az információközvetítők tevékenységének a gazdaságban, és az üzleti életben tapasztalható előnyeit, kockázatait és kritikus pontjait kívánja feltárni. A közvetítők az üzleti kapcsolati hálózat rendszerét bővítik a tevékenységük során. A hálózat az üzleti kapcsolatokból összetevődő komplex és dinamikus rendszer, melynek csomópontjai a gazdasági interakciók. Az interakciók olyan üzleti folyamatok, melyek során a résztvevő partnerek az információt tőkére cserélik. Az információ és a tőke cseréje egy rövidtávú folyamat, azonban ezek ismételt cseréje alakítja ki az üzleti partnerek között a hosszútávú együttműködést és bizalmat (Gelei et al., 2016). A vezérfonal alapján folytatott félig-strukturált mélyinterjúkon nyolc, az üzleti környezetben tevékenykedő személy vett részt, akik részei a kapcsolati hálózatnak. A kutatás alkalmával beszámoltak az üzleti interakciók

során szerzett tapasztalataiktól, értékesítő-, vásárló-, és közvetítőpartner nézőpontból is. Az üzleti életben a közvetítők jelentőségét a rendelkezésükre álló, sokszor felbecsülhetetlen értékű kapcsolati tőke adja.

A közvetítő a kutatás alapján olyan gazdasági személyként definiálható, aki felkeresi az értékes információval és a likvid tőkével rendelkező entitásokat, majd kapcsolatot alakít ki közöttük üzletkötés megvalósítása céljából. A közvetítés elméleti folyamata a 2. ábrán megfigyelhető módon valósul meg. A kutatás eredményei igazolják Grosser és szerzőtársai (2019) vizsgálatát, akik olyan kapcsolatok hálózatoként definiálták a közvetítők tevékenységét, amely során egy szereplő üzleti információt közvetít két olyan gazdasági entitás között, amelyek nem állnak kapcsolatban egymással.



2. ábra: A közvetítők tevékenysége.
Saját szerkesztés az eredmények alapján, N=8, 2021

4.1 Közvetítőpartnerek alkalmazásának előnyei nemzetközi tárgyalásokon

A kutatás eredményei alapján a közvetítők igénybevételének előnye, hogy felismernek, és megosztanak olyan üzleti lehetőségeket, amelyekhez az egyéneknek más körülmények között nem lenne hozzáférése. Az alanyok kiemelték, hogy számukra olyan jövedelmező üzleti kapcsolatokat létesítettek, amelyeket egyénileg, ismeretség nélkül nem lettek volna képesek kialakítani. Az eredményt igazolja, hogy Polzin és szerzőtársai (2016) és Soda és szerzőtársai (2018) is erre a következtetésre jutottak a kutatásuk alapján. A kiépített kapcsolati hálózatuknak köszönhetően felkereshetők igényekkel, amelyekre kínálatot keresnek az ismeretségi körükben. Az egyik alany úgy nevezte ezt, hogy „*ismer valakit, aki ismer valakit*” (I5) jelenség. A megkérdezettek tapasztalatai alapján a közvetítők minden erőfeszítést megtesznek, hogy a feljükk jelzett igényt kielégítsék.

Külföldi piacra lépésnél tevékenységük előnyei halmozottan érzékelhetők, amelyet Schepis (2020) is felismert a kutatása során. A megkérdezettek kiemelték, hogy olyan közvetítőpartner jelenléte, aki rendelkezik helyismerettel a célsországban, nagyban megkönnyíti az üzletkötési folyamatot. Mivel tisztában

vannak a helyi kulturális szokásokkal, a piac szerkezetével és helyzetével, az üzletvitelre vonatkozó sajátos szabályozásokkal, továbbá a helyi pénzügyi tranzakciók feltételeivel, ezáltal sok időt és kellemetlenséget megspórolnak a partnerek számára. Az interjúalanyok ezt a jelenséget az alábbiak szerint írták le: „a kulturális különbségek az európai országok között is szerepet játszanak, de más civilizációból érkező partnernél ennek óriási a jelentősége, megkönnyíti egy olyan személy jelenléte az üzletkötést, aki tisztában van ezekkel” (15); „egy helybéli segítségével rosszabb termékeket is el lehet adni” (13). Ennek oka abban keresendő, hogy a partner nagyobb bizalmat érez egy azonos kultúrából származó, azonos nyelvet beszélő személy iránt, mint egy idegennel szemben. Külföldi piacra való belépés során további előnyük, hogy bizonyos országok zárt piacára a kapcsolataik, ismeretségeik nélkül lehetetlen belépni. A közvetítő elősegíti a helyi sajátosságok ismeretével, sokszor kiskapuk révén az üzletkötést: „fontos egy megbízható helyi partner, aki tisztában van a helyi jogokkal, törvényekkel és segít” (18).

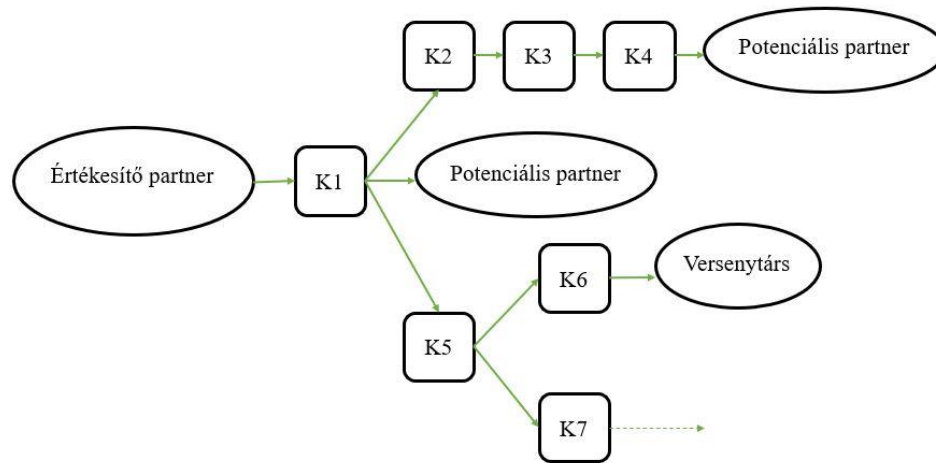
Általában a közvetítő fél és a potenciális partner között már kialakult üzleti kapcsolat van, így a közös munka során a bizalom megalapozott. Az interjúalanyok véleménye szerint tapasztalataiknak köszönhetően jártassak a tárgyalás megfelelő stratégiai és taktikai kivitelezésében. A kapcsolataiknak és a bizalomnak köszönhetően csökkenti a partnerek számára érzékelhető kockázatot. A megkérdezettek elmondása alapján az üzleti tranzakció során több feladatot rá lehet bízni a közvetítőkre, amelyet a profitszerzés érdekében elvégez, ezzel is terhet vehet le a partnerek válláról. Az üzleti tranzakció során megszervezheti a személyes találkozót, előkészíti a prezentációt és a szerződéseket, továbbá amennyiben a termék jellege megkívánja, a logisztika feltételeit.

4.2 Közvetítőpartnerek alkalmazásának hátrányai nemzetközi tárgyalásokon

Az üzleti információközvetítő tevékenységnek vannak információbiztonsági kockázatai. A közvetítő az intelligencia birtokában felkeresi a potenciális alanyokat, addig folytatja a próbálkozást, amíg valamelyik félben fel nem kelti a befektetési vagy vásárlási szándékot, azonban a folyamat során az üzleti lehetőség információja nyomon követhetetlenül sok entitáshoz juthat el. Előfordul, hogy a közvetítő túl sok potenciális befektetőt keres meg, és tudtán kívül eljuttatja az információt a versenytárhoz, akiknek ez lehetőséget kínál az üzleti interakció megakadályozására, ezzel kárt okozva az információ tulajdonosának. Szintén az információ túl sok szereplőnek való átadásából ered az a helyzet, amikor a tranzakció két végpontja között közvetítők láncolata alakul ki. Ennek hátránya az információ nyomon követhetetlen terjedése mellett, hogy a kialakult közvetítői lánc minden tagja hozzáadja az árhoz a saját árrését. Ez annyira megemelheti az eredeti árat, hogy az üzletkötés meghiúsulásához vezethet. Az információ

szerteágazó terjedését ismerteti a 3. ábra. A gyakorlatban az információközvetítés folyamata az ábrán látható útvonalak variációjából áll össze.

A 3. ábrán látható, hogy a termékét értékesíteni kívánó partner átadja az információt a folyamat első közvetítőjének (K1). K1 sorra elkezd felkeresni a potenciális érdeklődőket. Az első sorban közvetítők láncolata (K2-K3-K4) alakul ki az értékesítő és a potenciális partner között. Ennek a lehetőségnek a hátránya, hogy minden közvetítő ráteszi a saját részesedését a termékre, amely így nagyon magas áron jut el a tranzakció végpontjához. Ilyen esetben előfordulhat, hogy a potenciális vásárló törekszik a közvetítők kihagyására a tranzakcióból, mivel túl magasra nyomják az árat, bár ennek etikussága megkérdőjelezhető. Ez a lehetőség jellemző, amikor a potenciális vásárlóhoz magas rangja miatt túl sok gazdasági szereplőn keresztül lehet eljutni. A 3. ábrán a második lehetőség, amikor K1 közvetlenül egy potenciális vásárlónak adja tovább az üzleti információt, ez az elméleti folyamat, amelyet a 2. ábra is bemutat. Amennyiben több potenciális érdeklődő jelentkezik, hatékony taktika lehet kiadni az információt a partner megnevezése nélkül, hogy több érdeklődő is van. Amennyiben nagyon fontos számára az üzleti interakció megvalósulása, a potenciális partner akár emelt árat is ajánlhat az információért. A harmadik eset az ábrán amikor K1 továbbadja az információt K5-nek, aki maga is több közvetítőt (K6-K7) keres fel, és eljut az információ a versenytársig. Ez a legkevésbé ideális eset, az értékesítő partner számára a teljes tranzakciót veszélyezteti.



Jelmagyarázat: → : az információ útja
K_n : közvetítő száma

3. ábra: Az üzleti információ útja
Forrás: Saját szerkesztés az eredmények alapján, N=8, 2021

Az alanyok beszámolója alapján a közvetítőknél van egy olyan típusa, amelyet „szerencse vadászoknak” (I4) neveztek. Fő jellemzőjük, hogy egy üzleti tranzakcióban látják a hirtelen meggazdagodás lehetőségét, így olyan nagyon megemelik a partner által elvárt árat, hogy azt egyik gazdasági entitás sem hajlandó megfizetni. „Általában a közvetítők jutaléka 1-2%, de vannak olyan ügyletek, ahol annyira fontosnak állítják be a szerepüket, hogy ez az összeg felmehet jelentősen magasabbra” (I4). Sezer (2015) számolt be kutatása során a jelenségről, hogy a közvetítők hajlamosak nagyobb részesedést igényelni a profitból, mint amekkora a befektetett munkájukkal arányos. A tevékenységüket motiváló tényezők lehetnek a „gyors meggazdagodás lehetősége” (I5), „a saját helyzetének megerősítése a kapcsolati hálózatban” (I3), és az „anyag haszonszerzés” (I1).

Kockázata lehet a közvetítővel való társulásnak az is, hogy tevékenységük nagy része dokumentálatlanul, informális körülmények között zajlik, erre a problémára Brooks és szerzőtársai (2020) is felhívták a figyelmet a kutatásuk során. Az interjúalanyok tapasztalati alapján nem minden esetben kezelik bizalmasan, megfelelő körültekintéssel az üzleti információt. Az információkezelési gyakorlatuk nem mindig etikus, ugyanis jellemző lehet, hogy módosítják annak érdekében, hogy az üzleti ajánlat minél csábítóbb legyen a potenciális partner számára: „az információt általában saját érdekeik védelmében változtatják meg, hogy az sokkal vonzóbb legyen” (I3). Az eredmények alapján a saját érdekeiket szem előtt tartva visszatartanak elemeket, vagy ellenkezőleg, hozzáadnak az információhoz. Ezek kimenete ugyanaz, valótlan információ alapján dönt a partner az információ megvásárlásáról, vagy az üzletbe való befektetéséről. Az interjúban résztvevők beszámoltak a közvetítők etikátlan viselkedéséből eredő hátrányokról. Abban az esetben, amikor a közvetítő tisztában van a partner információhiányával a célpiacon uralkodó körülményekről, úgy visszaélhet a helyzetével, és jelentős anyagi hasznot húzhat az interakcióból az értékesítőpartner profitjának rovására. Szintén a partner információhiányát kihasználva a közvetítő úgy pozicionálja magát, hogy sokkal nagyobb hatalmú szereplőnek állítja be önmagát, mint amilyen valójában, ezzel bizalmat ébresztve a tranzakció résztvevőiben. Az alanyok arról is beszámoltak, hogy amennyiben az üzletkötés megghiúsul, előfordulhat, hogy a közvetítő nem vállal felelősséget, vagy egyszerűen eltűnik.

4.3 Közvetítők igénybe vételének potenciális előnyei, hátrányai és kockázatai

Az 2. táblázat összefoglalja a nemzetközi üzleti közvetítői tevékenység előnyeit, hátrányait és kockázatait.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2021/1. kötet
 Üzleti megoldások és gyakorlati tapasztalatok a menedzsment területén

Tényező	Előnyök	Hátrányok és kockázatok
Új piacra lépés	<p>Tevékenysége csökkenti az indulási folyamat időtartalmát.</p> <p>Kapcsolatainak köszönhetően segítheti a zárt piacokra, elszigetelt országokba való bejutást.</p>	<p>Az új piacra lépés költséges folyamata során további költséget jelent a tevékenysége.</p> <p>Az új piacra bejutni kívánó partner nincs tisztában a helyi körülményekkel, ezért a közvetítő helyzetét kihasználva nagyon alacsony részesedést ajánl a profitból.</p>
A közvetítő információközvetítő tevékenysége	Kapcsolatokat épít ki a gazdaság szereplői között.	Előfordulhat, hogy túl sok szereplőt keres fel, az információ útja követhetlenné válik, eljuthat a versenytársakhoz.
Etikai kérdések, bizalom a közvetítőben	A korábbi üzleti tevékenysége miatt a tranzakció szereplői bíznak benne, részvétele csökkenti az észlelt és érzékelt kockázatot.	A közvetített információt szándékosan módosítja annak érdekében, hogy az minél csábítóbb legyen a potenciális partner számára.
Közvetítő alkalmazásának kulcselemei	<p>Olyan üzleti lehetőségeket hoz a felszínre, és terjeszt széles körben, amelyek máskülönben rejtve maradtak volna.</p> <p>Tapasztalattal rendelkezik az üzletvitel gyakorlati megvalósításában, szerződéskötésben, tárgyalásokban.</p>	<p>Nem kezeli kellő körültekintéssel a bizalmas üzleti információt, tevékenységének sok az informális, dokumentálatlan szakasza.</p> <p>Saját tapasztalatait kihasználva visszaélhet a partner információhiányával, ezzel további költségeket teremtve.</p>

2. táblázat: A közvetítők tevékenységének előnyei és hátrányai
 Saját szerkesztés az eredmények alapján, N=8, 2021

Következtetések

A kutatás eredményei alapján a közvetítőt a következő módon definiáltuk: a közvetítő az a személy, aki két vagy több fél között elősegíti a kereskedelmi ügylet létrejöttét, melynek során az ügylet tárgya nem kerül a tulajdonába, s mely tevékenységért profitban részesül. A közvetítővel való együttműködésnek számtalan előnye és hátránya van a nemzetközi üzleti tranzakciók során. Tevékenységük nélkülözhetetlen a gazdaság szempontjából, mivel olyan üzleti lehetőségeket hoznak a felszínre, amelyek máskülönben rejtve maradnának. Kiepített kapcsolati hálózatuk felhasználásával az erőforrásokat széles körben képesek terjeszteni, ezzel a helyi gazdaság fejlődését elősegítve. Az ügylet tárgyát széles körben elérhetővé teszik, ezzel segítik a lokális gazdaság növekedését. Kiepített kapcsolati hálózatrendszerüknek köszönhetően a piac új szereplőit képesek összekapcsolni a potenciális partnerekkel.

A tevékenységük előnye mellett azonban előfordul, hogy a közvetítőpartnerek információközvetítési tevékenységeik során nem kezelik bizalmasan az információt. A gyakorlatban jellemzők az együttműködés során szerződések aláírása, azonban ezeknek a betartására, szerződésszegés esetén szankcionálására nincs megfelelő bejártatott rendszer. A felek csak súlyosabb esetekben terelik jogi útra a vitatható helyzeteket. A problémát súlyosítja nemzetközi üzletvitel esetén, hogy a különböző országok szabályozásai között jelentős eltérések tapasztalhatók. A közvetítő etikátlan üzleti viselkedése során kihasználhatja a partner információhiányát, ami hivatalos forrásból való tájékozódással kivédhető. Külföldi piacra lépésnél bár együttműködni egy közvetítővel költséges, azonban tapasztalatai által nyújtott támogatása megtérül. A gyakorlatban egy ismeretlen országban való üzletkötés során sok költséges akadály gördülhet a vállalkozó elé, amelyektől egy közvetítő megóvhat.

A kutatás eredményei hasznosíthatók azon személyek számára, akik az üzleti életben szeretnének érvényesülni. Az eredmények segítséget nyújthatnak az üzleti folyamatok optimalizálására, közvetítői tevékenység igénybe vétele esetén azok előnyeinek kihasználására, és a hátrányainak mérséklésére. Új piacra való belépésnél egy közvetítő kiepített kapcsolati hálózatával és támogatásával jelentősen csökkentheti a tranzakció megvalósításának időtartalmát. Speciális igény esetén felkutatja a partner számára szükséges terméket, tevékenységével támogatja az innovációs elképzelések megvalósulását. A tevékenységük legtöbb kockázata a megbízó partner információhiányának kihasználásából ered, ezáltal a hivatalos forrásból való tájékozódással csökkenthetők, kivédhetők a közvetítő etikátlan viselkedéséből eredő kockázatok, esetleges károk.

Hivatkozások

- [1] Antal, L. (1976). Tartalomelemzés alapjai. Budapest, Magvető Kiadó. p. 15.
- [2] Brooks, J., Oshri, I. & Mayasandra-Nagaraja, R., 2020. Information Brokering in Globally Distributed Work: A Workarounds Perspective. Loughborough, Loughborough University.
- [3] Buchanan, S., Jardine, C. & Ruthven, I., 2019. Information Behaviours in Disadvantaged and Dependent Circumstances and the Role of Information Intermediaries. Journal of the Association for Information Science and Technology, 70 (2), pp. 117-129.
- [4] Burt, R. S., 1992. The Social Structure of Competition. In: Structural Holes. Cambridge: Harvard University Press, pp. 57-91.
- [5] Cattani, G. & Ferriani, S., 2008. A Core/Periphery Perspective on Individual Creative Performance: Social Networks and Cinematic Achievements in the Hollywood Film Industry. Organization Science, 19 (6), pp. 824-844.
- [6] Cummis, J. D. & Doherty, N. A., 2006. The Economist of Insurance Intermediaries. Journal of Risk and Insurance, 73 (3), pp. 359-396.
- [7] Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., Snehota, I., Waluszewski, A., 2008. Analyzing Business Interaction; IMP Conference Paper, Uppsala, pp. 1-37.
- [8] Gangestad, S. W. & Snyder, M., 2000. Self-Monitoring: Appraisal and Reappraisal. Psychological Bulletin, 126 (4), pp. 530-555.
- [9] Geels, F. & Deuten, J. J., 2006. Local and Global Dynamics in Technological Development: a Socio-Cognitive Perspective on Knowledge Flows and Lessons from Reinforced Concrete. Science and Public Policy, 33(4), p. 265–275.
- [10] Gelei, A., Dobos, I., Bódi-Schubert, A. 2016. Üzleti Kapcsolatok Kutatása. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- [11] Géring, Z. (2014). Tartalomelemzés: A Virtuális és a Valós Világ Határán: Egy Vállalati Honlap-Elemzés Bemutatása. Kultúra és közösség, 4 (1.),pp . 9-24.

- [12] Grosser, T. J., Obstfeld, D., Labianca, G. & Borgatti, S. P., 2019. Measuring Mediation and Separation Brokerage Orientations: A Further Step Toward Studying the Social Network Brokerage Process. *Academy of Management Discoveries*, 5 (2), pp. 114-136.
- [13] Holmlund, M., 2004. Analyzing Business Relationships and Distinguishing Different Interaction Levels; *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 279 – 287.
- [14] Howells, J., 2006. Intermediation and the Role of Intermediaries in Innovation. *Research Policy*, 35 (5), pp. 715-728.
- [15] Kanda, W., Hjelm, O., Clausen, J. & Bienkowska, D., 2018. Roles of Intermediaries in Supporting Eco-Innovation. *Journal of Cleaner Production*, 205, pp. 1006-1016.
- [16] Kelemen-Erdős, A. & Mészáros, A., 2021. Ethics and Social Responsibility of Information Intermediaries in International Businesses. *Arab Journal of Administration*, 41, pp. 239-248.
- [17] Kelemen-Erdős, A. & Mészáros, A. Á., 2020. A közvetítő partnerek információval kapcsolatos kockázatai a nemzetközi üzleti tranzakciók során. *Biztonságtudományi Szemle*, 2 (4), pp. 29-38.
- [18] Kelemen-Erdős, A. & Molnár, A., 2019. Cooperation or Conflict? The Nature of the Collaboration of Marketing and Sales Organizational Units. *Economics and Culture*, 16 (1), pp. 58-69.
- [19] Keller-Krawczyk, L., 2010. Is Business Ethics Possible and Necessary?. *Economics & Sociology*, 3 (1), pp. 133-142.
- [20] King, N., Horrocks, C., 2019. Carrying out Qualitative Interviews,” in *Interviews in Qualitative Research*, J. Seaman, Szerk., UK, SAGE, pp. 71-92.
- [21] Klerkx, L. & Leeuwis, C., 2009. Establishment and Embedding of Innovation Brokers at Different Innovation System Levels: Insights From the Dutch Agricultural Sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 76 (6), pp. 849-860.
- [22] Larsen, B., Lu, C. H., & Zhang, A. L. (2021). Intermediaries in Bargaining: Evidence from Business-to-Business Used-Car Inventory Negotiations (No. w29159). National Bureau of Economic Research.
- [23] Long, E. L. & O'Mahony, S., 2010. Nexus Work: Brokerage on Creative Projects. *Administrative Science Quarterly*, 55, pp. 47-81.

- [24] Mehta, N. & Bharadwaj, A., 2015. Knowledge Integration in Outsourced Software Development: The Role of Sentry and Guard Processes. *Journal of Management Information Systems*, 32 (1), pp. 82-115.
- [25] Mészáros, A. Á., 2019. Communication Problems Arising from Cultural Differences During English Negotiations. *FIKUSZ – Symposium for Young Researchers*, pp. 157-166.
- [26] Obstfeld, D., Borgatti, S. P. & Davis, J., 2014. Brokerage as a Process: Decoupling Third Party Action from Social Network Structure. *Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks*, 40, pp. 135-158.
- [27] Oreglia, E. & Srinivasan, J., 2020. Human and Non-Human Intermediation in Rural Agricultural Markets. *Journal of Cultural Economy*, 13 (4), pp. 353-367.
- [28] Polzin, F., von Flotow, P. & Klerkx, L., 2016. Addressing Barriers to Eco-Innovation: Exploring the Finance Mobilisation Functions of Institutional Innovation Intermediaries. *Technological Forecasting and Social Change*, 103, pp. 34-46.
- [29] Quintane, E. & Carnabuci, G., 2016. How Do Brokers Broker? Tertius Gaudens, Tertius Iungens, and the Temporality of Structural Holes. *Organization Science*, 27, pp. 1343-1360.
- [30] Sántha, K., 2012. Numerikus problémák a kvalitatív megbízhatósági mutatók meghatározásánál. *Iskolakultúra*, 22 (3), pp. 64-73.
- [31] Schepis, D., 2020. How Innovation Intermediaries Support Start-Up Internationalization: a Relational Proximity Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- [32] Sezer, O., Gino, F. & Bazerman, M. H., 2015. Ethical Blind Spots: Explaining Unintentional Unethical Behavior. *Current Opinion in Psychology*, 6, pp. 77-81.
- [33] Soda, G., Tortoriello, M. & Iorio, A., 2018. Harvesting Value from Brokerage: Individual Strategic Orientation, Structural Holes, and Performance. *Academy of Management Journal*, 61 (3), pp. 896-918.
- [34] Soderberg, A.-M. & Romani, L., 2017. Boundary Spanners in Global Partnerships: A Case Study of an Indian Vendor's Collaboration With Western Clients. *Group & Organization Management*, 42 (2), pp. 237-278.

- [35] Spiro, E. S., Acton, R. M. & Butts, C. T., 2013. Extended Structures of Mediation: Re-Examining Brokerage in Dynamic Networks. *Social Networks*, 35, pp. 130-143.
- [36] Suwannarat, P., 2016. The Study of Export Intermediary Performance Determinants. *Multinational Business Review*, 24 (2), pp. 123 - 143.
- [37] Tankha, M. & Dalinghaus, U., 2020. Mapping the Intermediate: Lived Technologies of Money and Value. *Journal Of Cultural Economy*, 13 (4), pp. 345-352.
- [38] Tasselli, S., Kilduff, M. & Menges, J. I., 2015. The Microfoundations of Organizational Social Networks a Review and an Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 41 (5), pp. 1361-1387.

A HIP projekt eredményei és perspektívái a Széchenyi István Egyetemen

Dr. Kurucz Attila

Egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, kurucz.attila@sze.hu

Abstract: A Hallgatói Innovációs Projektek program már 5 félévet megélt a Széchenyi Egyetemen. A programban hallgatói csapatok dolgoznak vállalati innovációs projekteken egy mentor segítségével. Ez a projekt támogatja a projekt-alapú oktatást és az egyetemi szolgáltatási szemléletének terjesztését. Sok eredmény mellett nem volt egyenes az építkezés útja sem. A tanulmány összefoglalja a visszajelzések alapján elvégzett fejlesztéseket és azokat a standardokat, amelyek mára egy jól működő keretrendszert jelentenek. Végül kitérünk arra is, hogy milyennek látjuk még a HIP további fejlődési irányait.

Keywords: Projekt-alapú oktatás, Hallgatói Innovációs Projektek, Széchenyi Egyetem

Bevezetés

A Hallgatói Innovációs Projektek (HIP) ötödik alkalommal indul el a 2021 tavaszán a Széchenyi István Egyetemen. A koncepció lényege, hogy az egyetem és vállalkozások közös projekteket vezessenek, ahol főként hallgatók dolgoznak vállalati innovációs ötleteken. Ezzel projektgyakorlatot szerezhetnek a diákok, és friss gondolatokat és ötleteket a vállalkozások. Az egyetem társadalmi kapcsolatait erősítve integrált része lesz a helyi ökoszisztémának, továbbá megtartja oktató tevékenységét is. A HIP sikere már érezhető, egyre kevesebb toborzási munkával jönnek a vállalkozások és hallgatók is a projektekre. Ennek a sikernek a logikáját és 2 féléves tapasztalatait foglaljuk össze. Célunk, hogy a projekt alapú oktatási formákhoz újabb modellt mutassunk be, illetve szeretnénk összegezni egy adott gyakorlat tanulságait.

1 Szakirodalmi összefoglaló

A projekt alapú oktatási forma elterjedését az üzleti környezet változása, a fiatal generációk újabb igényei és az oktatási rendszerek hatékonyabbá tétele indukálta (Pálvölgyi, 2018). A HIP koncepciójában is két fontos irányt emelnénk ki: a) a

fiatalok számára érdeklődésre számot tartó oktatási forma, b) innovációk és egyetem összekapcsolása a regionális gazdasági környezet üzleti szereplőivel.

1.1 Y és Z generáció kapcsolata az oktatáshoz és a munkavilághoz

A technológiai fejlesztések és az infokommunikációs eszközök hihetetlen mértékű fejlődése, megteremti a digitális kor „bennszülöttjeit” (Nógrádi-Szabó – Neulinger, 2017; Prensky, 2001; Varga et.al, 2015; Varga et.al, 2016; Garai-Fodor et.al, 2018; Csiszárík-Kocsir et.al, 2021), azt a generációt, akik beleszocializálódnak a virtuális térbe. Kommunikációjuk és élethelyzeteik ma már elképzelhetetlenek a digitális (mobil) eszközök és a virtuális valóságban létrehozott közösségi terek/platformok nélkül. Az új technológiákhoz való viszonyuk természetes, nem ütköznek meg egy-egy hardver eltérő működési elvein, vagy egy-egy szoftveres megoldás egyediségén. Sőt, a virtuális világ kalandorai lesznek, élményvadászokká válnak (Merriman, 2018). Számukra a fogyasztói társadalom és a tömeges testreszabás már nem tankönyvi formula, hanem a mindennapok része. Az információt gyorsan feldolgozzák és vásárlásaikban céltudatosak, még akkor is, ha ezek a célok az idősebbek számára nehezen felfoghatók (Kriston, 2016).

Ez a körülmény jelentősen befolyásolja az oktatáshoz és munkához való viszonyukat is. Az élménykeresés és a virtuális térben megszokott gyors helyváltoztatás (teleportálás) megjelenik a valóvilággal szembeni elvárásokban is. Ennek megfelelően vadásszák a „cool” dolgokat, amik valamilyen misztikumot hordoznak, hidegek és azonnal nem megfejtethők. A XXI. század coolhuntereit az oktatásban is ide-oda teleportálják magukat. Gyorsabban váltanak képzések és szakok között, nem beszélve egy-egy kurzusról, amit csak előbb-utóbb kell elvégezni. Nagyon fontos, kiemelni, hogy ezt biztosan erősíti a digitalizáció és a velejáró környezeti hatások, de azért az életkori sajátosság is legalább ilyen fontos. Tábori (2018) rámutat, hogy a korábban élő (pl. 1980-as években) huszoneveseknek is magas volt az egoja, ha verseiket olvassuk.

Ez az ego óriási lendületet ad, ami azt súgja, hogy „igen most megcsináljuk”, „ezt elérjük”, „ezt tudom, hogy hogy csináljam”. Ilyen formán valóban az innováció illik ehhez a generációhoz. Az a kérdés, hogy miként kerülnek kapcsolatba az innovációval és miként tud ez manifesztálódni a tevékenységeik által. Ehhez kell egy keret, egy kidolgozott koncepció. Ezt a keretet igyekeznek minden vállalkozás is megteremteni, és megtalálni az utat, hogy motivációt megtartsa és az embert is megtartsa a munkahelyeken. Az jól látszik, hogy más drive-rek jelentik a motiváció kiváltó okát. Malatyinszki (2020) friss tanulmányában írja: „A Z generáció számára szimpatikus munkahelyeken a szabadidő jelentősége megnő, mellyel egyidőben a személy felelőssége nagyobb lesz az időgazdálkodás és önképzés során.” (Malatyinszki, 2020, 99). Látható, hogy a képzési fókusz is

változik, de még inkább a képzés módszere. Az önképzés versus mások által képződés jelenkori harcában nehéz definiálni a tanulást. Ez az egyetemeken egyik alapfeladatának paradigmáját kezdte bomlasztani az utóbbi évtizedben. Keresve az utat találunk rá a kompetencia-alapú oktatási formákra és a projekt módszertanra is.

A projekt alapú tevékenységek rugalmasságot igényelnek, ami az Y és Z generáció számára izgalmas és vonzó változatosságot jelent. A gyakorlatban alkalmazható tudást igénylő fiatalok egyre jobban kikényszerítik a régebbi generáció megváltozását (Montana –Petit, 2018). Nem jól viselik a munkáltatók által rájuk kényszerített képzéseket sem, sokkal jobban preferálják a saját maguk választott tanulási lehetőségeket, és formákat.

A projekt alapú oktatás nem csak a felsőoktatásban van jelen, a teljes hazai közoktatásban megjelent már. Amikor az óvodában jelenik meg ez a forma, nyilvánvalóan, a nevelőmunka és szociális fejlesztés eszköze lesz, amelyet nagyon sok egyéb pedagógiai módszerrel egészítenek ki (Horváth – Komárominé, 2019). Nem kell bemutatni az OECD PISA vagy a Világbank STEP felméréseit, ahol középiskolások nem kognitív készségeit mérik (Kautz et al., 2017; Gaelle et al., 2014) más életkori csoportok mellett. A digitális világ, a robotika térhódítása megköveteli, hogy más készségekkel bírjanak a fiatalok. Nos, tudjuk, hogy a nem kognitív készségek jelentős része örökletes tulajdonságokhoz kötődik, több empirikus kutatás bizonyítja, hogy a családtagok, a lakókörnyezet és az iskola nagymértékben képesek alakítani, fejleszteni ezeket a készségeket (Zhou, 2016). Ilyen készségek fejlesztésére szolgáló módszerek például a csoportmunkára építő projektalapú oktatás. Ez a forma mára több ország iskolarendszerének gyakorlatába beépülnek. Tovább menve a nem kognitív készség fejlesztése jelen van a felnőttoktatásban, vállalati képzésekben is egyaránt (Hoeschler et al., 2018, Hoeschler–Backes-Gellner, 2018).

Természetesen a felsőoktatásban is látjuk a projektalapú oktatás előnyeit, talán legkorábban a mérnökoktatásban jelent meg és egyre nagyobb teret hódít, ha az új technológiákkal való megismerkedést, az Ipar 4.0 világát nézzük. Tekintsünk csak egy 3D nyomtatási feladatot (projektet), ahol a technológia betanulása egy konkrét termék előállításával történik. Nem válik el a térbeli vizualizáció fejlesztése a nyomtató használatától, egy komplex projektben tanulják ezt a Texasi Állami Egyetemen is (Smith – Talley, 2018). Az sem ritka, hogy a módszer fejlesztése is egy projekt keretében kerül megvalósításra, vagyis a tanulási folyamat minden pontján, így a „hogyan tanuljuk meg, hogy miként tanuljunk, fejlesszünk jobban” kérdést is projektalapon közelítheti a szervezet. Ennek egyik példájáról számol be Lottero-Perdue és Parry (2017) szerzőpáros, amikor is az észak-karolinai egyetem mérnökeinek magas bukási arányát, tanítási módszerük hatékonyságnövelését célozták meg. Az oktatók és diákok együtt keresték a válaszokat és alakították át az oktatási gyakorlatot.

A projekt alapú képzési modell megköveteli a célirányos feladatelvégzés mellett az együttműködést, rugalmasságot, és sikeresen bomlasztja a szakmai csőllátást. Ki is alakul egy új irányzat a STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), ahol tudományos, technológiai, mérnöki és matematikai megközelítésben (multidiszciplináris módon) egyszerre ismerik meg a diákok egy adott problémát, segítve a megoldás felé vezető út lerövidítését és a hatékony problémamegoldást (Hom, 2014). Ez a megközelítés már középiskolában a felsőoktatás felé vezető úton is sikeres lehet, ahogy Marshall- Berland (2012) bemutatja Texas példáján keresztül. A módszer implementálása persze nem ennyire triviális, hiszen szükséges hozzá egy erős változásmenedzsment, ami magában is nehéz – fel kell készülni erre intézményi, oktatói és hallgatói szinteken is. Egy új változásfelfogás szükséges, ha ezt a megközelítést szeretnék alkalmazni (Reinholz – Andrews, 2020).

Ha támogatjuk a lehetséges oktatási profilokat, akkor a társadalomtudományok területén is hasznos lehet a projekt alapú oktatás. Ha nem is konkrét termékek, de koncepciók és társadalmi előnyöket biztosan létrehozhatunk projektek mentén. A Széchenyi esetében az innovációt tekintettük hívó szónak, amihez hozzákapcsoltuk a hazai KKV kört. Így alakult ki a kisvállalati innovációs fókusz. A KKV-k innovációs hajlandósága nem feltétlenül magas, mert bár ötlet és igény van rá, a kapacitások és tőkeerő elmarad, hogy sikeres projekteket nagyszámban menedzseljenek. Az nem kérdés, hogy támogatni kell a KKV-k innovációs erejét és lehetőségeiket (Gajzágó – Gajzágó, 2019; Vancsik, 2019). Talán a Startup kör jelent kivételt ez alól. Ott az ötlet és finanszírozási források is jobban együtt vannak.

Összességében nem kétséges, hogy a szakirodalom is alátámasztja a HIP létjogosultságát, hogy oktatási és nem kognitív készségeket fejlesztő módszerként az egyetemi felsőoktatás része lehet.

1.2 Innováció az egyetemen

Az innováció definícióját annyiban szögeznénk le, hogy innovációnak azokat a fejlesztéseket tekintjük, amely valamilyen magasabb minőséget hoz létre (Kurucz et al., 2017). Ezt a magasabb minőséget elérheti az egyetem sokféleképpen. Klasszikus funkcióiban az oktatásban és kutatásban, de elérheti társadalmi és gazdasági kapcsolataiban. Tavaly a Projektkonferencián a projektoktatásban elért eredményekről írtunk, amelyek az egész egyetemre kiterjedtek és azóta is folyamatosan fejlesztjük (Kurucz – Gajzágó, 2019). Az azóta eltelt időszak folyamatos kihívásokat ad a felsőoktatási intézményeknek, így a Széchenyi Egyetemnek is.

Az innováció nem egységesen van jelen a magyarországi intézményeknél sem. A különbségek különösen erősek az oktatási és piaci szereplők között, kimondottan a saját innováció aktivitás tekintetében. Amíg gyakran vagy nagyon gyakran jelent meg a piaci intézmények 57%-ában, addig ez az arány a felsőoktatásban 34%, a közoktatásban pedig (ami magába foglalja az óvodától a középiskolai oktatásig

tartó szinteket) 26%. Ha mégis az összképet tekintjük, akkor rájövünk, hogy a hazai oktatásban nagyon sok innováció megjelenik. Az oktatási módszerek közül kiemelkedik a Z generációt célzó projektalapú oktatás is, amely struktúrájában bontja meg az egyetemi szerkezetre vonatkozó elképzeléseket. Egy-egy témakör több tanszékhez vagy akár karhoz tartozó oktató kutatási munkáját is érintheti, amelyen keresztül több virtuális kutatócsoport tud létrejönni (Fazekas et al., 2018).

Elindult az új egyetemi modellek útkeresése. Legújabb elképzelések közé tartozik Magyarországon a Quadruple Helix modell, amely a helyi önkormányzati-ipari-gazdasági-társadalmi kapcsolatok közös spirális működésében képzelel el az egyetemek jövőbeli szerepét (Sitku, 2019). Ez a kapcsolati elképzelés erősíti az egyetemek társadalmi szerepvállalását és felelősségét a társadalmi-gazdasági környezetben, ahol a bizalmon túl egy fenntartható ökoszisztéma kialakítására kell törekedni (Reisinger – Dános, 2015; Rechnitzer – Reisinger, 2015). Ezzel együtt az egyetemi koncepciók közül a vállalkozó egyetem, vagy a pécsiek szolgáltató egyetemi modellje már nem elegendő a jövőbeli szerepek teljes ellátásához. Persze az továbbra sem egyértelmű, hogy az innovációs folyamatokban kié legyen a vezető szerep.

Az innovációt Győrben a KKV-k oldaláról vizionáltuk. Az innováció intuitív oldalát nem feltétlenül az egyetem oldja meg, habár jelentős számú kreatív fiatal generációs hallgatóval bír. Az innovációs projekteknél a hallgatók főként megvalósítók, vagy vásárlók, ha a megszerzett tudás oldalát nézzük (Nádasdi – Keszi-Szeremlei, 2019). Az innováció ürügy arra, hogy közelebb hozzuk a vállalkozásokat az egyetemhez és közelebb hozzuk a hallgatókat és oktatókat a vállalkozásokhoz. Ezzel a kapcsolattal megvalósulhat a nyitott innováció modellje, amely sok más előnye mellett a piaci érzékenysége révén válik nagyon hatékonnyá. A hazai kutatások (Sebrek – Pérez, 2019) megmutatták, hogy sok esetben az erőforrások szűkössége lesz a gátja a nyitott innovációnak. Ezek közül a kapacitás, emberi erőforrások egy része az egyetemen elérhető. Tudás és információ szintén, sőt piaci árakat tekintve egy egyetem még olcsóbb is lehet, válaszul a tőkehiányra.

Az egyetem, mint tudásközpont hasznosított K+F tevékenységét a tudásalapú regionális fejlődés egyik meghatározó forrásának tekinthetjük (természetesen együtt az elérhető innovációpolitikai támogatásokkal és ösztönzőkkel) (Valance et al., 2017). Így kijelenthetjük, hogy az egyetemek/főiskolák és kutatóközpontok potenciális regionális gazdaságélénkítő hatása elvitathatatlan. Bár most nem térünk rá ki, de az egyetemen ez az innovációs erő, nem csak a vállalkozások, de hálózati hatások miatt egymás között is kiteljesülhet (Huszák, 2019).

2. Adatgyűjtés és módszertan

A HIP koncepció 3 érintett csoportja a megbízó vállalkozások, a hallgatói csapatok és a mentor. Minden lezárt félév végén a koordinátori csapat összegyűjtötte a 3 stakeholder csoport visszajelzéseit. Ezek a visszajelzések és leszűrt tanulságok adtak muníciót a következő időszak projektmenedzsmentjének fejlesztéséhez. Az elkészült segédanyagok és a koordinációs munka átszervezése és bővítése nagy lépésekben változott az első HIP kör óta.

A számok most nem feltétlenül relevánsak, hiszen a kapacitások tekintetében ez egy tudatosan limitált szinten maradt meg, de a nagyságrend érzékeltetéséhez azt mondhatjuk, hogy 6-8 projektet vállalt az egyetem. Minden projekthez egy-egy mentort kapcsolt az egyetem oktatói közül és minden projekten egy 4-5 fős hallgatói csapat dolgozott. A szervezést egy 5 fős koordinátori csapat végezte az elmúlt időszakban.

Az elmúlt időszak változatos megoldásokat követelt a Covid-19 hatására mind a projektvezetés mind a záróértékelések tekintetében. Így az adatgyűjtést többféle módszerrel végeztük el az elmúlt félévekben.

World Café módszertant alkalmaztuk 2019 végéig. Az összes szereplő egy eseményen beszélt meg a tanulságokat. Kiemelve az erős pontokat és meghatározva olyan lehetőségeket, amelyek a jövőben még jobba tehetik a HIP-et.

Kérdőíves felmérés: 2020-2021 időszakban a diákoktól és vállalati szereplőktől is kérdőíves megkérdezéssel értékeltettük az adott félévi projekteket. Ezek többnyire nyitott kérdéseket és olyan skálakérdéseket tartalmazott, amelyekből a koncepcionális hibákat kiszűrni, vagy a stratégiai fejlesztési lehetőségeket tudtuk beazonosítani.

Fókuszcsoporthoz megkérdezés 2021 –ben, amikor éppen a válsághelyzet engedte a kiscsoportos találkozásokat, akkor a mentorokkal és a cégképviselőkkel 8-10 fős csoportos megbeszélést szerveztünk, ahol megkérdeztük őket a megvalósult projektek eredményeiről és általában a HIP-ről.

A módszerek alapján kvalitatív módon a jellemző erősségek és lehetséges fejlesztéseket szeretné a tanulmány bemutatni és kiemelni. Ezzel a Hallgatói Innovációs Projektek modell fenntarthatóságát és mint kipróbált „best practise” tartós fennmaradását kívánja eme írás megalapozni.

3. Eredmények bemutatása, azaz a HIP fejlődése és lehetőségei

Már önmagában a HIP is egy nagyon érdekes projekt, egy vállalkozás volt a kezdetektől. Azt persze még nem lehetett látni, hogy mekkora piaci érdeklődés van utána, de minden más szempontból egy tervezett folyamatot indított a koordinációs csapat. A tervezés kitért az időtervre, a szereplők toborzására, illetve már az elejétől fontos volt, hogy erős vevői szemlélet jelenjen meg a projektekben. Így tehát a projektekkal jelentkező cégeket vevőként, a diákokat tanácsadóként, a mentorokat szenior támogatóként definiálta a HIP. A kommunikáció fontosságát és az eredmények megszületését is erősen motiválta a koordinátori csapat, viszont nem volt még annyi eszköz elérhető, mint már ma.

A program mögött eltelt évek, talán még pontosabban félévek mindegyike hozott magával olyan újításokat, amely egyre hatékonyabb és eredményesebb szervezést és sikeres projekteket hoztak. A visszajelzéseket két csoportba osztva foglalom össze 1) fontos fejlesztések, amelyeket az érintettek véleménye generált és 2) kialakult standardok, amelyek jelenleg a HIP minőségét és átlátható erejét adják. Végül egy rövid kitekintést teszek a jövőbeli további út felé. Ez az út persze jelentősen függ a finanszírozási kérdésektől, de most fontosabbnak látszik, hogy az alkalmazás és projektgenerálás lehetséges új útjaira koncentráljunk, illetve a minőség javítására.

3.1 Kiemelt mérföldkövek, fejlesztési pontok

Újra hangsúlyozom, hogy a most leírt fejlesztések a stakeholderek visszajelzése az egyes félévek értékelésének következménye, bár nem mindig volt világos egy-egy új elem beemelése, de 5 szezon után már meglehetősen pontos és hatékonyan működő megoldásokat találni a HIP mindennapjaiba.

Pozicionálás: a koordinátori csapat lelkes és komoly szakmai előkészítő munkája ellenére az első tapasztalat az volt, hogy sokkal pontosabb definícióját kell adni a HIP-nek. Másként fogalmazva pozicionálni kell, hogy mi is ez. Mivel nem tud egy professzionális szakértői munka lenni, másként néztük. Legfontosabbnak az egyetem alapfeladatát tartottuk, hogy oktató munkát végzünk. A HIP maga egy oktatási forma. A tapasztalati úton és projekt-elvek mentén történő oktatás fontos. Így a projektmenedzsmentet és az innovációs téma szakmai háttérébe is bele látnak a diákok, sőt egyéb készségeik is fejlődnek a csoportmunka során. Ezeket ki is emelték (kommunikáció, projektvezetés, tárgyalástechnika, szervezetek megismerése – üzleti szemlélet) az értékeléseknél. Így nem volt más dolgunk, mint megerősíteni ebben a résztvevőket. Másik oldalról a vevői szemlélet úgy erősíthető, ha ez a program egyfajta szolgáltatásként jelenik meg a megbízók felé. Így azt mondtuk, hogy tanácsadói szemléletben kell a csapatoknak kiszolgáltatniuk a projekteket. Tehát oktatás és tanácsadó szolgáltatás lett a definiált keret.

Segédanyagok, dokumentáció: Abban nincs vita, hogy a legkritikusabb kérdéskör. Mégis a valóság az, hogy a projektek dokumentálása lényeges operatív kérdés a vállalkozásoknál és a tanácsadó-vállalkozás kapcsolatában is. Így ezeket kihívásként élték meg az első csapatok. A többi félévre viszont elkezdtek kialakítani az elvárt dokumentumok körét, azokhoz kitöltési útmutatót készítettünk. Mára egységes dokumentum sablonok segítik a munkát. További igény volt a szereplők részéről a felelősség és hatáskörök tisztázása. Mi a dolga a mentornak? Mennyit kérhet a cég a csapatoktól? Mikor és mennyit kommunikáljon a csapat a megbízóval? Ezek a kérdések egy kialakult szervezeti kultúrában talán már nem merülnek fel, de be kellett látni, hogy itt a fiatal innovátorok és a cégek-egyetem kapcsolatában nincs tisztázva. Ennek alapján elkészítettük azokat a szerepekhez tartozó leírásokat (guide), amelyekben tisztáztuk a feladatokat, hatásköröket.

Eredmények mérése: a fenti kérdéskörhöz tartozóan előjött, hogy mikor tekinthetünk egy projektet sikeresnek. Ha nem egy teljes értékű tanácsadást kap a cég, és a diákok sem lesznek szakértői az adott területnek, akkor mégis miben foghatjuk meg a sikerkritériumokat. Ez a felvetés jogos és a legsürgősebb megoldást kívánta. Ennek kapcsán vált világossá, hogy az elvárt dokumentációnak sokkal pontosabb tartalmat kell meghatározni. Tehát külön leírást és oktatást kaptak a csapatok a projekt alapító dokumentum (PAD) és a zárodokumentum elkészítéséhez, amelynek SMART célokkal és mérhető eredményekkel kellett a megbízó elé és a koordinátor csapat elé kerülnie. Ide még egy nagyon hasznos fejlesztés volt, a korábbi csapatokból kiemeltünk hallgatói mentorokat, akik ebben a „pontosság felé vezető úton” támogatták diáktársaikat. Úgy vettük észre, hogy generációs sajátosságok miatt egymásra jobban figyelnek és hallgatnak a csapattagok. Ezzel jelentős minőségnövekedést értünk el a megbízók visszaigazolása alapján.

Szolgáltatási szintek definiálása: A megbízó vállalkozások felől olyan igény érkezett, hogy beleszólhassanak a csapatok összetételébe. Mivel a programban mindenképpen multidiszciplináris csapatokat kínáltunk és ehhez az oktatás és gyakorlatiasság szempontjából ragaszkodtunk is. Egy vállalatnál is több szakmai különféle képviselőinek kell együtt dolgozni, ez tényleg sokat támogatja a kommunikációs készség fejlesztését. Másfelől már 2 szemeszter befejezése után voltak tapasztalt „HIP veteránok”, akik már egy vagy akár két projektet is végig csináltak. Nyilvánvalóan, ez sokkal tapasztaltabbá tette őket a cégekkel való együttműködés és a projektmenedzsment terén is. Így azt az utat választotta a koordinátori csapat, hogy több terméket hoz létre. Így lett SUPERHIP, amelybe már tapasztalt csapattagok kerültek és a cég megmondhatta, hogy milyen tanulmányokat folytató diákokat kér. Illetve lehetőséget adtunk arra is, hogy komolyabb szakmai csapat és szakértői munka születhessen, vagyis oktatók és hallgatók együtt dolgozhassanak Hallgató-Oktató Projekteken (HOP).

Sajtó használata: Talán a legkülönösebb igény volt a 2020-as évben, hogy komolyabb sajtómegjelenése legyen a HIP-nek, illetve erősítsük a webes

jelenlétünket. A Covid-19 egyik legerősebb hatása az volt, hogy sok vállalkozást és az oktatást is az online térbe kényszerítette (Rangarajan et. al., 2021). Ez természetesnek tűnik, viszont egy innovációs projektben nagyon sok szenzitív adat jelenhet meg, amely stratégiai szempontból üzleti titoknak minősül, ráadásul az egyetem és a vállalkozások közötti megállapodásban ilyen kitétel szerepel is. Óvatos és minden érintettet kielégítő megoldást kellett találni. Ez pedig a nyilvános zárórendezvény lett, amelyen átfogó információk jelentek meg, illetve készítettünk két féle zárójelentést, egy publikus és egy teljes verziót. A HIP-nek otthont adó egyetemi szervezet a Menedzsment Campus Kompetenciaközpont pedig honlapján külön oldalon elérhetővé teszi a nyilvánosnak szánt információkat. Ha az elemző szemével nézzük, akkor nem látszik jelentős javulást, de a megállapodás miatt nem léphettük meg a felmerült igényeket teljes mértékben.

Belső egyetemi projektek: A hallgatói csapatok sikerei és a projekt elindítása, fenntartása természetesen nem létezne az egyetem vezetésének támogatása nélkül. Mégis azt gondolom a legkomolyabb elismerés a vezetők részéről az a pillanat volt, amikor úgy gondolták, hogy maga az egyetem válik megbízóvá. Így nem csak külsős vállalkozások, de az egyetem belső kutatócsoportjaiban vagy éppen egyetemi vállalkozás támogatására is indítottunk HIP projektet 2021-es tavaszi félévben. Itt a koordinátori csapat elgondolása az volt, hogy maradjanak meg a jól bevált működési elemek, viszont az egyetemek belső kultúrája több mindenben eltér az üzleti szervezetek sajátosságaitól. Utólag azt látjuk, hogy ügyfélként (vevőként) kezelni a belső szervezeti egységeket megfelelő hozzáállás volt. Persze a belső megbízóknak is volt tájékoztató oktatás, illetve megkapták azokat a támogató segédanyagokat, amelyeket a külső partner vállalkozások.

3.2 A HIP kialakult és bevált standardjai

A programban legalább 5-6 olyan peremfeltételt szabott meg a koordinátori csapat, amelyek már az elején kritikát kaptak az értékelés során. Azt nehéz megítélni, hogy melyik fél elvárásai maradtak a megoldástartományon kívül, de azt kijelenthetjük, hogy gyors módosításokat kellett tenni. Ezek a tanulságok olyan konkrét számokban vagy kinyilatkoztatásokban jelentek meg, hogy azonnal standarddá váltak. Több esetben természetesnek veszünk dolgokat, olyan nyilvánvaló, hogy „ezt mindenki tudja” – majd megtapasztaljuk, hogy mégsem így van. Ez az általános közhelyes megfogalmazás itt is érvényt szerzett magának. Szerencsére időben és folyamatosan javította a koordinátori csapat a felmerülő hibákat és konfliktushelyzeteket. A következő elemek mindenképpen a minőséget biztosító standardjai lettek a HIP programnak.

A projekt a megbízóé: azaz a minőségi szolgáltatás vita nélkül erős vevői szemléletű és a vevő értékelése alapján kerül megítélésre. Ennek megfelelően a mentorok szerepe nem lehet túlzó és a diákcsoport sem túl önálló. A projekt legfőbb célját és irányát a megbízó határozza meg és annak igényét kell kielégíteni. Ezt nem csak a csapatok felé, de a megbízók felé is határozottan

kellett kommunikálni. Az első World Café alkalmával a megbízók jelezték saját bizonytalanságukat ezügyben. Mennyi vezető szerepet engedhetnek meg maguknak. A válasz ma már egyszerű: annyit amit egy megbízó megtehet egy tanácsadói projekt kapcsán.

Szerepek tisztázása: az előző kérdéskör rávilágított arra, hogy az egyes érintetti csoportok számára tisztázni kell az elvárt feladatokat, a felelősségüket és azokat a legfőbb irányelveket, amit az egyetem szellemisége és a koordinátori csapat a keretrendszer alapjaiként lefektetett. Ennek megfelelően pontos leírás készült az egyes dokumentumok, meetingek, mérföldkövek és nyitó-, és záróesemény funkciójáról. Ezek az útmutatók ma már a gyors betanulást és az új projekt félévek hatékony indítását támogatják.

Meeting struktúra: abban nincs kétsége senkinek, hogy a csapatmunkában és az együttműködésekben a kommunikációnak kiemelt szerepe van. Ezt a HIP vezetése is látta, de mégsem volt egyszerű a megfelelő kommunikációs formát kitalálni. Az első visszajelzések „kommunikációs terv” létrehozását kérték. A fókusz viszont a projekteken volt és mivel alig 3 hónap időtartam jutott ezekre komoly stratégiaalkotás nem fért bele. Így az agilis módszertan alapjaihoz nyúlt vissza a koordinátori csapat. Legyen egy platform a napi kommunikációra, amely lehet online is (MS Teams, Messenger csoport), illetve hetente a mentor találkozzon a csapattal. A megbízóval a csapatnak legalább kéthetente egyszer kell találkozni, amely találkozóhoz pontos dokumentációt is készítsen. Tehát az események gyakorisága és tartalmi elvárásai is szabályozottá váltak.

A csoport létszáma: biztosan hallotta már mindenki, hogy „több szem többet lát”, nos a HIP első 1 éve arra volt tanulság, hogy megcáfolja ezt a kijelentést. Az 5 és nagyon ritkán 6 fős csapatok nem voltak annyira hatékonyak vagy éppen sikeresek. Több visszajelzés is azt mondta, hogy 3-4 fő legyen a HIP diákcsoportok létszáma. Így 2019-től 3 esetet leszámolva 4 fős csapatok voltak. Egy-egy speciális téma esetében plusz egy adott tanulmányi háttérű diákkal növelte a koordinátori csapat a diákcsoport létszámát. A tanulságokat leszűrve nem feltétlenül volt igazuk, ugyan is a projekt lefolytatását és a hibákat, sikertényezőket végig gondolva csupán 1 alkalommal vált be ez a bővítés.

A projekt leírások: talán az egyik legnagyobb meglepetés volt ez a kérdéskör. Persze tudjuk, hogy a projektek definiálása lényeges első lépése a projektmenedzsmentnek, de úgy vélte a HIP vezetése, hogy a megbízók megfelelően konkrét és előkészített feladatokkal keresik fel az egyetemet és kéri a diákcsoportok közreműködését. Azt tapasztalták a cégek és a csapatok is, hogy ez az első definiálás az először elkészített projekt brief nem elég kifejező. A legjobbakat újra vizsgálva alakult ki az a formátum, amivel ma egy vállalkozás jelentkezhessen a HIP programba. A leírás kitér a szükséges kompetenciákra, a feladatok leírására, a célokra és arra, hogy a megbízó még mit tud nyújtani a diákoknak. Ezzel sok vitás helyzetet került el a HIP az elmúlt 3 félévben, amióta létezik ez a standard.

Elégséges projekt dokumentáció: Utólag úgy értékelhetjük e kérdéskört, hogy komoly erővel és nagy elképzelésekkel kezdett neki a HIP vezetés. Már az elején figyelt a csapat a projekt dokumentumokra, amelyek támogatják a munkát, ezek túl a minőségbiztosításon tisztázni tudtak vitás helyzeteket. Így az érintettek érdekében állt vezetni, használni azokat. Több sablont is előírtak az első projektszervezeteknek. Voltak olyan módszerek, amelyek szakmai ismeretek hiányába nem váltak be, mások a bonyolultabbak voltak a diákok kihívásainál. Ennek eredményeként az értékelések és visszajelzések alapján az alábbi dokumentumok részei standard módon a HIP programnak: Projektterv, Projekt alapító okirat, RACI-mátrix, Projekt Előrehaladási Jelentés, Záródokumentum, Záró prezentáció.

3.3 A HIP lehetséges fejlődési irányai

A kialakított standardok köre némiképp szélesebb, de ezek voltak azok a pontok, amelyek a stakeholderek észrevételei és visszajelzései alapján komoly átalakításon vagy egyáltalán kialakulásukhoz vezettek. A mostani standardok és a program kerete jól kidolgozott és jól menedzselhető. Így van relevanciája annak, hogy a program jövőjéről és későbbi útjáról is gondolkodjon az egyetem és a HIP vezetése. Most csak röviden 4 lehetséges fejlődési irányt mutatok be, amely lehetőségként ma látszik.

- 1) Komplexebb projektek elvállalása, amely a multinacionális nagyobb vállalatokat célozhatja meg a KKV világon túl. Itt biztosan nemzetközi csapatok és az angol, mint hivatalos munkanyelv lényeges követelmények. Erre felkészült lehet a Széchenyi Egyetem is. Így adott esetben egy vállalat több HIP csapattal dolgozna együtt, azok pedig mind csapatok agilis módszertan alapján rugalmas megoldást tudna biztosítani még 1 mentor támogatása mellett is.
- 2) Eddig üzleti szereplőkkel dolgozott a HIP illetve belső projekteket menedzselte. Előfordult már, hogy önkormányzat megbízásából verbuvált a koordinátori csapat diákokat. A társadalmi innovációk erősödésével és az állami szerepvállalás jegyében úgy látszik, hogy kormányzati szereplők megbízására is alkalmas lehet egy HIP csapat. Ezt az irányt is felvehetné a jövőben, tehát állami szervezetek, mint megbízók jelenjenek meg a HIP kereteiben.
- 3) A HIP nemzetköziesítése is lehetőségek között ajánlkozik. Ha már hazai multinacionális környezetben sikerrel szerepeltek csapatok, úgy globális kérdésekre épülő projekteket nemzetközi diákcsoportok számára is befogadhat a HIP keretrendszer. Így hazai hallgatók külföldi egyetemistákkal dolgozhatnak globális kérdésköröket célzó innovációs kérdéseken. Ez a csapatmunka mellett további szociális és nemzetközi kompetenciákat is

fejleszthet. Nem csak a projekt oldalon, de az oktatási részen is minőségjavulásra számíthatunk.

- 4) A kidolgozott HIP keretrendszert más felsőoktatási intézmények számára franchise licenceként értékesíteni lehet. A standardok és a folyamatok részletes kidolgozottsága mára elérte ezt a szintet. Ezzel szinte egy szellemi vagyoni keletkezett az egyetemen. Remélhetőleg jól hasznosulhat hazai és nemzetközi szinten is.

Konklúzió

A Széchenyi István Egyetem 3 éves innovációja gyakorlatközpontú projekt elvű oktatást valósít meg, de ennél talán fontosabb, hogy olyan fejlődési utat nyit meg a diákok előtt, amely egyenesen a munkavállalók világába vezet őket.

Emellett pedig a fiatalokban meglévő digitális skilleket és meglévő kreativitást elérhetővé és profit szerző erőforrássá teszi az üzleti szereplők számára. A most létező (standardizált) elemekkel is már egy magas és fenntartható minőséget képvisel, amelyekre építve eljőhet a HIP egy újabb dimenzióba történő megvalósítása, akár a társadalmi innovációkat, akár a globális nagyvállalati projekteket tekintjük. A HIP koordinátorok és az egyetem diákjai biztosan partnerek ebben, de a visszajelzések vastagon aláhúzták azt is, hogy van a programnak létjogosultsága az oktatásban és az ökoszisztéma működésében is. Így a vállalati szereplők és mentorok is magas fokú kooperációs hajlandóságot mutattak. 3 éves fejlesztés ért révbé, amely méltán teszi büszkévé alkotóit és az eddigi HIP projektek érintettjeit.

Felhasznált Irodalom

- [1.] Fazekas, Á. – Halász, G. – Horváth, L. (2018) Innovációk és innovációs folyamatok a magyar oktatási rendszerben. *Educatio* 27 (2), (2018) pp. 247–264
- [2.] Gaele, P.–Sanchez Puerta, M. L.–Valerio, A.–Rajadel, T.: *STEP Skills Measurement Surveys. Innovative Tools for Assessing Skills. Social Protection and Labor, Discussion Paper, No. 1421.* (2014) World Bank Group, Washington, DC.
- [3.] Gajzágó É. J. – Gajzágó G.: Az innováció finanszírozásának lokális vetülete. *Területi Statisztika*, 2019, 59(1): 69–96, KSH, Budapest.
- [4.] Garai-Fodor, M. - Csiszárík-Kocsir, Á.: Értékrendalapú fogyasztói magatartásmodellek érvényessége a Z- és Y-generáció pénzügyi tudatossága esetén, *Pénzügyi Szemle*, 2018/4 szám, 518-536. old.

- [5.] Garai-Fodor, M. - Varga, J.- Csiszárík-Kocsir, Á.: Correlation between Generation Z in Hungary and the Motivating Factors to Do Volunteer Work in a Value-Based Approach, *Sustainability* 2021, 13 : 20 p. 11519
- [6.] Hoeschler, P.–Backes-Gellner, U.: The Relative Importance of Personal Characteristics for the Hiring of Young Workers. *Economics of Education Working Paper Series*, No. 142. (2018) University of Zurich, Department of Business Administration (IBW).
- [7.] Hoeschler, P.–Balestra, S.–Backes-Gellner, U.: The Development of noncognitive skills in adolescence. *Economics Letters*, Vol. 163. (2018) pp. 40–45.
- [8.] Hom, E. J.: What is STEM Education. *livescience.com* blog, Feb 11, 2014 (letöltve: 2020. 02. 25.) <https://www.livescience.com/43296-what-is-stem-education.html>
- [9.] Horváth Z. – Komárominé Z. K.: A projektmódszer és az IKT eszközök alkalmazásának lehetőségei a Játékvár Óvodában. In: Fehér Á. – Megyeriné R. A. (szerk.): *A digitális világ hatása a gyermekekre – III. Nemzetközi Kisgyermek-nevelési Konferencia kötete*, (2019) Apor Vilmos Katolikus Főiskola, Vác
- [10.] Huszák, L.: Nyomokban tudástranszfert tartalmaz. Egyetemi és kutatóintézeti tudás- és technológiatranszfer Magyarországon / May contain traces of knowledge-transfer. *Knowledge- and technology transfer at the universities and research institutions in Hungary. Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 50 (9). (2019) pp. 49-65.
- [11.] Kautz, T.–Heckman, J. J.–Diris, R.–Weel, B.–Borghans, L.: *Fostering and Measuring Skills: Improving Cognitive and Non-Cognitive Skills to Promote Lifetime Success*. NBER Working Paper, No. 20749. (2017)
- [12.] Kriston L.: *Hogyan és mit vásárol a Z-generáció? Piac és Profit*, kkv-cégblog, megjelent: 2016. július 15. https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/hogyan-es-mit-vasarol-a-z-generacio/ (letöltve: 2018. 12. 11.)
- [13.] Kurucz, A. – Gajzágó, G.: *Projektmenedzsment képzés fejlesztése a Széchenyi István Egyetemen* In: Koltai, László (szerk.) *Hazai és külföldi modellek a projektoktatásban (Absztraktkötet)* : Nemzetközi Tudományos Konferencia, Budapest, Magyarország : Óbudai Egyetem Rejtő Sándor Könyv- és Környezetmérnöki Kar, (2019) p. 41
- [14.] Kurucz, A. - Magyar-Stifter, V. - Platz, P. - Rácz, I. *Vállalatgazdaságtani alapok*. (2017) Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr,

- [15.] Lottero-Perdue, P. S. – Parry, E. A.: "Perspectives on Failure in the Classroom by Elementary Teachers New to Teaching Engineering," *Journal of Pre-College Engineering Education Research (J-PEER)*: Vol. 7: Iss. 1, Article 4. (2017)
- [16.] Malatyinszki Sz.: Az új generáció, mint erőforrás. In: Vágány J. B. – Fenyvesi É. (szerk.) *Multidiszciplináris Kihívások – Sokszínű Válaszok*, Online folyóirat, BGE, 2020. 1 szám. Budapest. (letöltve: 2020.02.24.) http://real.mtak.hu/106022/1/MALATYINSZKI_Szilard.pdf
- [17.] Marshall, J. A. and Berland, L. K.: "Developing a Vision of Pre-College Engineering Education," *Journal of Pre-College Engineering Education Research (J-PEER)*: Vol. 2: Iss. 2, Article 5. (2012)
- [18.] Merriman, M.: Is your business ready for Gen Z? Ernst & Young blog 2018.05.28. https://www.ey.com/en_gl/digital/generation-z-millennial, (letöltve: 2018. 12. 11.)
- [19.] Montana, P. J. – Petit, F.: Motivating And Managing Generation X And Y On The Job While Preparing For Z: A Market Oriented Approach. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 6(8). (2008)
- [20.] Nádasi F. – Keszi-Szeremlei A.: Egy innovációs módszertan bevezetése a Dunaujvárosi Egyetemen. In: Fodorné Dr. Tóth Krisztina (szerk.) *Felsőoktatási innovációk a tanulás korában: a digitalizáció, képességfejlesztés és a hálózatosodás kihívásai Tanulmánykötet*, MELLearn Egyesület, Pécs, (2019) pp. 187-206
- [21.] Nógrádi-Szabó Z., Neulinger Á.: Értékek és életmód generációs megközelítésben: a Z generáció. in Dr. Bányai Edit, Dr. Lányi Beatrix, Dr. Törőcsik Mária (szerk.): *Tükröződés, társtudományok, trendek, fogyasztás*. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar: Pécs. (2017) pp. 115–121.
- [22.] Pálvölgyi L.: *Projektmenedzsment és projektpedagógia. Hazai és Külföldi Modellek a Projektoktatásban Konferencia*. 2018. május 29. Óbudai Egyetem, Budapest
- [23.] Prensky, M.: *Digitális bennszülöttek, digitális bevándorlók*. On the Horizon, NCB University Press, Vol. 9 No. 5. 2001. október
- [24.] Rangarajan, D. – Sharma, A. – Lyngdoh, T. – Paesbrugge, B.: Business-to-business selling in the post-COVID-19 era: Developing an adaptive sales force, *Business Horizons*, Volume 64, Issue 5, (2021) pp 647-658, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.030>.

- [25.] Rechnitzer, J. - Reisinger, A.: University-city-economy: characteristics of the „Győr model”. In Surdej, A. & Kędzierski M. (szerk.), Economic Challenges for Higher Education in Central and Eastern Europe. Torun: Wydawnictwo Adam Marszałek. (2015) pp. 118–141.
- [26.] Reinholz, D. L – Andrews, T. C.: Change theory and theory of change: what’s the difference anyway? International Journal of STEM Education (2020) 7:2
- [27.] Reisinger A. – Dános, Zs.: Egyetemi felelősségvállalás három magyar egyetem esetében. Tér-gazdaság-ember: a Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karának tudományos folyóirata, 3(3), (2015) pp. 117–133.
- [28.] Sebrek, Sz. Sz. – Betsabé, P. G.: A nyitott innovációs stratégia megválasztása és az azt befolyásoló tényezők: egy nagymintás elemzés tanulságai. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 50 (7-8). (2019) pp. 111-121.
- [29.] Sitku, K.: Vidéki egyetemek harmadik missziós tevékenysége: a társadalmi tudásmegosztás hatásai. Iskolakultúra, 29. évfolyam, 2019/8. szám (2019) pp. 17-35.
- [30.] Smith, S. – Talley, K.: ““Lend a Hand” Project Helps Students: Improved Spatial Visualization Skills Through Engaging in Hands-On 3-D Printed Prosthetics Project During a 9th Grade Engineering Course,” Journal of Pre-College Engineering Education Research (J-PEER): Vol. 8: Iss. 1, Article 2. (2018)
- [31.] Tábori, K.: Az alfáktól az ómegáig – Interjú Nemes Orsolya generációkutatóval, A Szív, 2018. május, <https://jezsuitakiado.hu/cikkek/az-alfaktol-az-omegaig/> letöltve: 2020. 02. 25.
- [32.] Vallance, P. – Blažek, J. – Edwards, J. – Květoň, V.: Smart specialisation in regions with less-developed research and innovation systems: A changing role for universities? Environment and Planning C: Politics and Space, 36(2), (2017) pp. 219-238.
- [33.] Vancsik J.: A kkv szektor versenyképességének vizsgálata klaszterek segítségével. Doktori (PhD) értekezés, (2019) Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém
- [34.] Varga, J. - Csiszárík-Kocsir, Á.: A gazdasági proaktivizmus hiánya a hazai gazdaságban és a válságkezelésben, Vállalkozásfejlesztés a XXI.

században V. – Tanulmánykötet, 2015 (szerk.: Csiszárik-Kocsir, Á.)
Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 409-437.. pp.

- [35.] Varga, J. - Csiszárik-Kocsir, Á.: A szervezetek versenyképességének alapjai: stratégiai menedzsment a hazai vállalkozásoknál, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI. – Tanulmánykötet, 2016 (szerk.: Csiszárik-Kocsir, Á.) Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 433-458. pp.
- [36.] Zhou, K.: Non-cognitive skills: Definitions, measurement and malleability. UNESCO Global Education Monitoring Report. ED/GEMR/MRT/2016/P1/5.

Védeni a fogyasztót - alternatív vitarendezés, mint lehetőség az együttműködésre

Dr. Mizser Csilla

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

Absztrakt: Körülmények széles körétől függ, hogy egy konfliktus esetében az érintett felek milyen konfliktuskezelési módot választanak. Az igazságszolgáltatás keretei között az állampolgárok keresetet indíthatnak egymással szemben. A peres eljárásokban is lehetőség nyílik egyezséggel zárni a jogvitát, de a bírói út melletti lehetőség bírósági eljáráson kívül rendezni vitás ügyeket. Jelen tanulmány a Pénzügyi Békéltető Testület hatáskörébe és illetékességébe tartozó a fogyasztó és a Magyar Nemzeti Bankról szóló 2013. évi CXXXIX. tv. 39.§-ában meghatározott szervezetek és személyek (a továbbiakban: pénzügyi szolgáltató) így bankok, egyéb hitelintézetek, biztosítók, pénzügyi vállalkozások, pénztárak, befektetési szolgáltatók között létrejött - szolgáltatás igénybevételére vonatkozó – jogviszony létrejöttével és teljesítésével kapcsolatos vitás ügyek (pénzügyi fogyasztói jogviták) bírósági eljáráson kívüli rendezésének lehetőségét, mint alternatív vitarendezési lehetőséget mutatja be.

Kulcsszavak: konfliktus, jogvita, pénzügyi fogyasztó, pénzügyi szolgáltató, alternatív vitarendezés

1. Bevezetés

A mediáció (más néven közvetítés) alapötlete az az elképzelés, hogy az ellenséges kapcsolatok megoldásához egy harmadik, semleges fél segítségét kell kérni. Az idők során a különféle törzsi és más etnikai vagy kulturális csoportok között, Afrikától Európán át Ázsiáig, Közép-és Dél-Amerikától Japánig a család vagy a közösség bölcs öregjeit vették igénybe, hogy békítő szerepet vállaljanak a konfliktushelyzetben.

A közvetítés távol-keleti eredetű. Az ősi indiai, kínai és japán társadalmakban ugyanis nem léteztek a mai értelemben vett bíróságok, ezért a felmerülő jogvitákat semleges, a vitában nem érdekelt közvetítők útján igyekeztek feloldani, úgy, hogy lehetőleg mindkét félnek kedvezzen, azaz ne legyen veszélyeztetve a helyi társadalmakban való további részvétel.

A nemzetközi konfliktusok megoldásában is megjelent a mediáció. Feljegyzések szerint először a XIX. században merült fel eszközként, Nagy-Britannia közvetített például Portugália és Brazília között 1825-ben, valamint a Vatikán (XII. Leo pápa) Németország és Spanyolország között. A mai nemzetközi diplomáciai tevékenység zöme is tulajdonképpen mediáció, és igen elterjedt a Közel-Kelet, a Balkán, Kelet-Timor térségében, valamint számos más konfliktusban Afrika területén is.

A modern korban az Egyesült Államokban alkalmazták elsőként a módszert a II. világháború után, kezdetben a több százezer embert foglalkoztató ipari ágazatokban megjelent kollektív munkaügyi viták megoldására. Az eredmények láttán elterjedt a polgári jogi és családjogi kapcsolatok egészében, sőt, ma már bizonyos kisebb súlyú büntető ügyekben is jellemző a mediáció alkalmazása. Így vált mára társadalmilag teljesen elfogadott alternatív vitarendezési eljárássá, szinte valamennyi szövetségi államban törvény szabályozza, ezáltal vált számos államban az ún. bagatell ügyek elintézésének kizárólagos és egyben kötelező fórumává. A statisztikák szerint a megkezdett mediációs eljárások mintegy 80-85%-a megállapodással, azaz mindkét fél számára sikeresen zárul. (Dézsi, A, 2009)

2. Irodalmi áttekintés

Az online értékesítés az elmúlt években minden eddiginél egyszerűbbé és kényelmesebbé vált mind a vásárlók, mind pedig az értékesítők számára. Az árak könnyebben összehasonlíthatók, a kedvezmények egyszerűbben érvényesíthetők és a szállítás költségei könnyen a felhasználókra háríthatók. Ezeknek a körülményeknek is köszönhető, hogy egyre több vállalkozás indította el digitális kereskedését az elmúlt időszakban. A kutatások eredményei azt mutatják, hogy a modern felhasználó hajlandó is többet fizetni azért, hogy energia- és időhatékony megoldásokon keresztül intézze a vásárlását. (Németh et al, 2021)

A magyar online kiskereskedelemben is egyre erőteljesebben érezteti hatását az a nemzetközi trend, hogy a kereskedelemben már ismert, meghatározó kereskedők összekötik online áruházukat az általuk üzemeltetett bolthálózattal. A kereskedő szempontjából a fenntartható növekedéshez előbb vagy utóbb elengedhetetlen a vásárlóval való személyes találkozás lehetőségének biztosítása, ez ráadásul a két fél közötti bizalom-építéshez és a kereskedői márka erősítéséhez is nagyban hozzájárul. Az online és hagyományos csatorna ötvözésének legnyilvánvalóbb példája a „click and collect” néven futó vásárlási mód, amely tulajdonképp az üzletek és a központi webshop integrált kezelését jelenti: így a fogyasztók online rendeléseiket az általuk megjelölt üzletben vehetik át. Az online és offline csatornák átjárhatóságát célzó fejlesztések olyannyira felgyorsultak, hogy a

trendeket követni akaró, tisztán csak online áruházként induló kereskedők is hagyományos üzletek, átdópontok, bemutatótermek létesítésébe kezdtek.

A kutatások arra mutatnak, hogy a COVID-19 járvány a digitalizáció minden eddiginél erősebb terjedését hozza. A technológiai eszközök növekvő jelentősége az otthonokban, a munkahelyen és a vásárlási döntésekben is érzékelhető. A járvány márciusi kezdete óta világszerte és Magyarországon is több mint kétszeresére növekedett az online vásárlás témakörére történő keresések száma (Németh et al, 2021)

A jogszabály szerint fogyasztói jogvita a fogyasztó és a vállalkozás közötti adásvételi vagy szolgáltatási szerződés megkötésével és teljesítésével kapcsolatos vitás ügy, valamint a fogyasztó és a vállalkozás között külön megkötésre kerülő adásvételi vagy szolgáltatási szerződés hiányában a termék minőségével, biztonságosságával, a termékfelelősségi szabályok alkalmazásával, a szolgáltatás minőségével összefüggő vitás ügy. (1997. évi CLV. törvény A fogyasztóvédelemről 2. §)

A fogyasztó fogalmát a Polgári Törvénykönyv definiálja az értelmező rendelkezések között, „fogyasztó: a szakmája, önálló foglalkozása vagy üzleti tevékenysége körén kívül eljáró természetes személy” a vállalkozás fogalma is ugyanitt kapott helyet, az nem más mint, ”vállalkozás: a szakmája, önálló foglalkozása vagy üzleti tevékenysége körében eljáró személy”. A társadalmi távolságtartás idején újra lehetett értelmezni a bizalom fogalmát is. Lényeges kérdés, hogy a munkáltatók távmunka kapcsán megbíznak –e a munkavállalókban, anélkül, hogy személyesen látnák, ellenőriznék, irányítanák őket? Vezető és beosztott kapcsolatában is új értelmezést nyerhetett a bizalom kérdésköre. A bizalomról McKnight (1996) és Rousseau et al., (1998) rögzítette, hogy az támogathatja a konfliktuskezelést, és képet alkot a társadalom általános állapotáról, és képes befolyásolni a személyeket (embereket, jogi személyeket, közösségeket, az államokat, országokat, nemzeteket is ideértve). A mediáció, az alternatív vitarendezés (AVR) mint a konfliktus megoldásának, feloldásának egyik lehetősége a konfliktushelyzetben jellemzően felbomlott bizalom helyreállítását is szolgálja. Az alternatív vitarendezés során, a hatályos hazai jogi szabályozásunkat alapul véve az Európai Unió1 szabályozására és a vonatkozó nemzetközi szabályozásra2 a veszélyhelyzet idején is tekintettel kellett lenni.

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 2018 UN Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation

3. Anyag és módszer

A tanulmány célja megvizsgálni az alternatív vitarendezés eljárási módszerét Európában és Magyarországon. Az Európai Parlament és a Tanács 2000/31/EK irányelvének 17. cikke negatív korlátot állít fel a nemzeti jogalkotás számára, melyben kimondja, hogy az a bíróságon kívüli vitarendezési módokat nem gátolhatja, ideértve a megfelelő elektronikus módozatokat is. A 17. cikk (2) bekezdése pedig megerősíti, hogy a tagállamok ösztönözni kötelesek a fogyasztói viták rendezéséért felelős testületek oly módon való működését, hogy azok az érintett feleknek megfelelő eljárási garanciákat biztosítsanak. Az ilyen testületeknek a 17. cikk (3) bekezdés szerint ajánlott tájékoztatni a Bizottságot minden jelentős döntésükről az elektronikus kereskedelem területén.

Az ajánlás a fogyasztói jogsérelmek bíróságon kívüli intézésére hatáskörrel rendelkező szervezeteket, hatóságokat, valamint valamennyi olyan természetes és jogi személyt érint, akik ezekhez a hatóságokhoz kapcsolódnak és tartoznak felelősséggel. Megfogalmazta azt a célt, hogy a fogyasztók minél szélesebb körben vegyenek igénybe bíróságon kívüli vitarendező fórumot. Szükségességét az is indokolta, hogy a tagállami tapasztalatok azt mutatták, hogy a fogyasztói viták bíróságon kívüli rendezésének alternatív mechanizmusai igen eredményesek. Az ajánlás nem vonatkozik olyan eljárásokra, amelyek pusztán a felek összehozását kísérik meg, hogy meggyőzzék őket, és közös egyetértéssel találjanak megoldást a konkrét problémára. A Bizottság a gyors jogi megoldások elősegítése érdekében a következő hét alapelv megtartását írja elő:

1. A vitarendezési fórum függetlensége, a döntés pártatlanságának biztosítása: A fogyasztói panaszok intézése kapcsán az egy személy által hozott döntésekkel kapcsolatban követelmény, hogy az eljáró személy megfelelő szakismerettel, illetve gyakorlattal rendelkezzen, különösen jogi területen. Követelmény továbbá, hogy hivatali ideje megfelelő hosszúságú legyen, és csak alapos indokkal lehessen abból felmenteni. Ha az érintett személyt szakmai szövetség nevezi ki, további feltétel, hogy a kinevezése előtti három évben az eljárásba vont gazdasági szereplőnél nem foglalkoztatták. Kollektív döntéseknél a függetlenség elve úgy érvényesül, hogy mind a fogyasztói, mind a gazdasági szereplő oldala egyaránt képviselve van a testületben.

2. Az eljárás és a testület tevékenysége átláthatóságának, egyszerűségének elve – transzparencia - (nyilvánosság): Tájékoztatni kell a feleket minden releváns tényről a jogvitával kapcsolatban, ennek keretében pontosan meg kell nevezni a jogsérelmet, illetve a jogsértést az intézkedésben, valamint az annak alapjául szolgáló alkalmazott jogszabályokat (jogi előírások, méltányossági szempontok, viselkedési kódexek). Fel kell tüntetni ezek mellett az eljárási költségeket, valamint a döntés jogi hatását, következményeit. Lényegében az az általános követelmény, hogy mindazok a garanciák megvalósuljanak, amelyek az általános bírósági eljárások keretében érvényesülnek.

3. Az eljárás kontradiktórius jellege: Valamennyi érdekelt személy előterjeszheti érveit, és azok bizonyítékait, szakértő közreműködését kérheti, illetve megismerheti az ellenérdekű fél hasonló jellegű előadásait.

4. Hatékonyság elve: Jellemző az eljárásra, hogy ingyenes vagy nagyon olcsó. Biztosítani kell, hogy a fogyasztó ügyvéd, vagy más jogi képviselő igénybevétele nélkül is elindíthassa az eljárást (nincs ügyvédkényszer), valamint azt, hogy az minél rövidebb időn belül lezajlódjon. El kell ismerni továbbá, hogy a meghozott döntéseknek aktív, ügydöntő szerepe legyen, az illetékes testület figyelembe vehet bármely tényezőt a vita elbírálásánál.

5. Törvényesség (legalitás) elve: A fogyasztót a testület döntése nem foszthatja meg azon jogaitól, amelyek a testület székhelye szerinti országban őt kötelezően megilletik. Nemzetközi jogvita esetén pedig a Római Konvenció 5. Cikkelyének megfelelő esetkörben a testület döntése nem foszthatja meg a lakhelyének joga szerint őt megillető védelemtől. Valamennyi döntést írásban vagy más alkalmas formában közölni kell az érintett felekkel, szükség szerint indokolva.

6. Szabadság elve (szabad választás): A feleket a testület döntése csak akkor kötelezheti, ha a kötelezettség lehetséges tartalmáról előzetesen tájékoztatást kaptak és azt kifejezetten elfogadták.

7. Képviselés elve: A felek az eljárás során képviselőt vagy egyéb segítőt vehetnek igénybe.

A fogyasztói jogviták rendezésének alternatív fórumai a fogyasztóvédelmi békéltető testületek, ezen a területen szintén jellemzően jogi személyekkel kerül kapcsolatba a közvetítés. A fogyasztó védelme érdekében igen széleskörű tájékoztatást adnak a vonatkozó honlapok, üzletekben, szolgáltatóknál kihelyezett figyelemfelhívások, azaz a kötelező tájékoztatás. Cél, hogy minél több fogyasztó tudjon arról, hogy egyszerűen, díjmentesen oldhatja meg egyezséggel, megállapodással az egyes szolgáltatóval, gazdasági társággal (vállalkozás, gyártó, forgalmazó) felmerült konfliktusát, vitáját. A békéltető testület hatáskörébe tartozik a fogyasztói jogvita bírósági eljáráson kívüli rendezése. A békéltető testület feladata, hogy megkísérelje a fogyasztói jogvita rendezése céljából egyezség létrehozását a felek között, ennek eredménytelensége esetén az ügyben döntést hoz a fogyasztói jogok egyszerű, gyors, hatékony és költségkímélő érvényesítésének biztosítása érdekében. A békéltető testület a fogyasztó vagy a vállalkozás kérésére tanácsot ad a fogyasztót megillető jogokkal és a fogyasztót terhelő kötelezettségekkel kapcsolatban.¹⁴ A fogyasztóvédelemről szóló törvény a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, valamint a békéltető testületek honlapjai vonatkozásában is hasonló információk megjelenítését írja elő.

Az állam nemcsak a szabályozás oldaláról igyekszik előmozdítani a békéltető testületek ismertségének növekedését. A testületek működését biztosító állami támogatás tárgyában létrejött támogatási szerződés értelmében a Magyar

Kereskedelmi és Iparkamara (MKIK) vállalta, hogy lebonyolítási díjának legalább 10%-át a békéltető testületek népszerűsítésére, azaz promóciós tevékenységre használja fel. Az MKIK feladata továbbá a bekeltetes.hu honlap működtetése és fejlesztése is. Érdemes kiemelni, hogy a büntető ügyekben alkalmazott közvetítés eltér a polgári jogvitákban alkalmazott eljárástól, itt alapvetően a beismerés esetén a jóvátételről szól a megállapodás. Az alternatív fogyasztói vitarendezés abban a környezetben is vizsgálendő tehát Magyarországon –intézményrendszer és további lehetőségek tekintetében-, hogy az Európai Unió tagállamaként milyen további lehetőségek állnak rendelkezésre.

Az Európai Unió egyes tagállamaiban változatos formában működő fórumok állnak rendelkezésre, az alternatív fogyasztói vitarendezés európai uniós hálózatának kiépítése az 1990-es évek elején kezdődött. Az átláthatóság elvének érvényre juttatása és a fogyasztók tájékoztatása, valamint az együttműködés elősegítése érdekében- a tagállamok által szolgáltatott adatok alapján a Bizottság adatbázist hoz létre az Alternatív fogyasztói vitarendező fórumokról (AVR-adatbázis). Az online elérhető adatbázis azokat a nemzeti alternatív vitarendező fórumokat tartalmazza, amelyek a tagállamok szerint megfelelnek az ajánlásokban foglaltaknak, és amelyeket a tagállamok bejelentettek a Bizottságnak. Az adatbázis a hazai rendszerből jelenleg 18 békéltető testületet tartalmaz. A Bizottság két további, az alternatív vitarendező fórumokkal kapcsolatos hálózatot is létrehozott.

A Pénzügyi Vitarendezési Hálózat (Financial Dispute Resolution Network, FIN-Net) mint a pénzügyi szolgáltatásokkal kapcsolatos fogyasztói jogviták peren kívüli vitarendező szervei közötti együttműködési hálózat 2001 óta működik az Európai Gazdasági Térségben. Fő célkitűzései között szerepel a fogyasztók pénzügyi jogvitáinak hatékony rendezése, a vitarendező szervek közötti információcsere biztosítása, valamint a vitarendező szervek közös alapelvek mentén történő működése. Az együttműködés kereteit deklarációs jelleggel rögzítő Megállapodás (Memorandum of Understanding on a Cross-Border Out-of Court Complaints Network for Financial Services in the European Economic Area) értelmében a csatlakozás nyitott valamennyi alternatív vitarendező fórum számára, feltéve, hogy elfogadja a 98/257/EK európai bizottsági ajánlásban foglalt alapelveket és bejelentkezik a Bizottság rendszerébe. A FIN-Net-nek jelenleg 24 EGT-államból 56 tagja van, amelyek 2010-ben 1794 határon átnyúló ügyet kezeltek. A FIN-Net működése során a fogyasztó lakóhelye szerinti tagállamban található ún. legközelebbi fórum (the nearest scheme) feladata - a hozzá forduló fogyasztó tájékoztatása; - ha az szükséges, a fogyasztó emlékeztetése arra, hogy először közvetlenül a pénzügyi szolgáltatóval kísérelje meg a jogvita rendezését; - a fogyasztó figyelmének felhívása az eljárási határidőkre, valamint - a fogyasztó kérelmének továbbítása a hatáskörrel rendelkező fórumhoz, vagy javaslat tétele, hogy közvetlenül forduljon ahhoz; kivételesen a jogvita elbírálása.

A jogvita bíróságon kívüli rendezésének megkísérlése a szolgáltató alapítása szerinti tagállamban található ún. hatáskörrel rendelkező fórum (the competent

scheme) feladatát képezi. Az eljárás során a fogyasztó a hatáskörrel rendelkező fórum munkanyelvén kívül a pénzügyi szolgáltatóval kötött szerződés nyelvét, vagy a pénzügyi szolgáltatóval általában használt nyelvet is használhatja. Az alternatív vitarendezési rendszerek közötti eligazodást, illetve a határon átnyúló jogviták esetén a másik tagállamban található hatáskörrel rendelkező testület igénybe vételét segítik a 2005-től működő Európai Fogyasztói Központok Hálózatának (European Consumer Centres Network; ECC-Net) tagjai. Az egyes Európai Fogyasztói Központok a fogyasztói panasz rendezésének eredménytelensége esetén felvilágosítást nyújtanak az alternatív vitarendezési eljárásokról és az egyedi fogyasztói jogviták rendezésének egyéb lehetőségeiről és a fogyasztó kérésére továbbítják is a panaszt a kompetens testület részére. Az ECC-Net tagjai emellett a fogyasztói jogokkal kapcsolatos ismeretterjesztő, tájékoztató tevékenységet is végeznek. A hálózathoz 29 országban található Európai Fogyasztói Központ tartozik, amelyek az adott állam fogyasztóvédelmi hatóságának vagy fogyasztóvédelmi szervezetének, egyesületének keretében működnek, a hálózat tevékenységét pedig az Európai Bizottság koordinálja.

A Magyar Nemzeti Bankról szóló 2013. évi CXXXIX. törvény szabályozza a Pénzügyi Békéltető Testület feladatát, szervezetét és működését. A Pénzügyi Békéltető Testület hatáskörébe és illetékességébe tartozik a fogyasztó és a Magyar Nemzeti Bankról szóló törvény 39. §-ban meghatározott törvények hatálya alá tartozó személy vagy szervezet a) az Önkéntes Kölcsönös Biztosító Pénztárakról szóló törvény, b) a Magyar Export-Import Bank Részvénytársaságról és a Magyar Exporthitel Biztosító Részvénytársaságról szóló törvény, c) a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló törvény, d) a lakástakarékpénztárakról szóló törvény, e) a jelzálog-hitelintézetéről és a jelzáloglevélről szóló törvény, f) a magánnyugdíjról és a magánnyugdíjpénztárakról szóló törvény, g) a Magyar Fejlesztési Bank Részvénytársaságról szóló törvény, h) a Tpt., i) a biztosítókról és a biztosítási tevékenységről szóló törvény -jogviszony létrejöttével és teljesítésével kapcsolatos vitás ügy (a továbbiakban: pénzügyi fogyasztói jogvita) bírósági eljáráson kívüli rendezése. E célból a Pénzügyi Békéltető Testület egyezség létrehozását kísérli meg, ennek eredménytelensége esetén az ügyben döntést hoz a fogyasztói jogok egyszerű, gyors, hatékony és költségkímélő érvényesítésének biztosítása érdekében.²¹ A fenti szervezetek vagy személyek tevékenységével összefüggésben nyújtott szolgáltatásával (pénzügyi szolgáltatási tevékenység) összefüggő határon átnyúló fogyasztói jogviták esetén a Magyar Nemzeti Bankról szóló törvény rendelkezéseit külön alcímben foglalt eltérésekkel kell alkalmazni. A határon átnyúló pénzügyi fogyasztói jogvita az olyan fogyasztói jogvita, amelyben aa) az érintett fogyasztó lakóhelye vagy tartózkodási helye Magyarországon található, és a fent felsorolt személy vagy szervezet székhelye, telephelye, letelepedési helye az Európai Gazdasági Térségről szóló megállapodásban részes más államban van, vagy ab) az érintett fogyasztó lakóhelye vagy tartózkodási helye más EGT államban található, és a fent meghatározott személy vagy szervezet székhelye Magyarországon van. (Kohlhoffer-Mizser, 2016)

4. Eredmények

Szervezetek közötti, pénzügyi szolgáltatási tevékenységgel összefüggő fogyasztói jogvitában az eljárás megindításának az is feltétele, hogy a szolgáltató az adott jogvitában a Pénzügyi Békéltető Testület eljárásának alávesse magát és annak döntését magára nézve kötelezőnek ismerje el. Ha ebben az esetben az eljárás megindításának feltétele nem áll fenn, a Pénzügyi Békéltető Testület a) tájékoztatja a fogyasztót a jogvita tekintetében az eljárásra hatáskörrel és illetékességgel rendelkező, a FIN-Net-ben részt vevő más EGT-állambeli alternatív vitarendezési fórumról, valamint az annak eljárására vonatkozó sajátos szabályokról, így különösen a szolgáltatással való előzetes egyeztetés szükségességéről és az adott esetben az eljárás megindítására előírt határidőkről, továbbá b) a fogyasztónak a FIN-Net-ben használt formanyomtatványon rögzített kérelmét - a fogyasztó kérésére - továbbítja az eljárásra hatáskörrel és illetékességgel rendelkező, a FIN-Net-ben részt vevő más EGT-állambeli alternatív vitarendezési fórumhoz. A Pénzügyi Békéltető Testület eljárása írásban történik, az eljáró tanács elnöke a körülmények mérlegelése alapján kezdeményezheti meghallgatás tartását. A meghallgatás tartásához mindkét fél hozzájárulását be kell szerezni. A Pénzügyi Békéltető Testület köteles bárki kérésére haladéktalanul, írásban vagy más megfelelő formában tájékoztatást adni a FIN-Net működéséről, továbbá a pénzügyi szolgáltatási tevékenységgel összefüggő határon átnyúló pénzügyi fogyasztói jogvita elbírálására hatáskörrel és illetékességgel rendelkező, a FIN-Net-ben részt vevő más EGT-állambeli alternatív vitarendezési fórumról és annak eljárásáról. A Pénzügyi Békéltető Testület a pénzügyi szolgáltatási tevékenységgel összefüggő határon átnyúló pénzügyi fogyasztói jogvita elbírálására hatáskörrel és illetékességgel rendelkező, a FIN-Netben részt vevő más EGT-állambeli alternatív vitarendezési fórum megkeresésére tájékoztatást ad az adott jogvitával összefüggő magyar jogszabályi rendelkezésekről. A Pénzügyi Békéltető Testület a pénzügyi szolgáltatási tevékenységgel összefüggő határon átnyúló fogyasztói jogviták rendezésével összefüggő tevékenységéről külön összefoglaló tájékoztatót készít, és azt a tárgyévét követő év január 31-éig megküldi az elnöknek. A tájékoztató elfogadása után a Pénzügyi Békéltető Testület elnöke a tájékoztatót nyilvánosságra hozza, és megküldi a pénz-, tőke- és biztosítási piac szabályozásáért felelős miniszternek. A Pénzügyi Békéltető Testület köteles tevékenységére vonatkozóan az Európai Bizottság felé a Bizottság által kidolgozott formanyomtatványon tájékoztatást adni. A Pénzügyi Békéltető Testület elnöke a Pénzügyi Békéltető Testület tevékenységéről évente összefoglaló tájékoztatót készít, és azt a tárgyévét követő év január 31-éig jóváhagyásra megküldi az elnöknek. A tájékoztató jóváhagyása után a Pénzügyi Békéltető Testület elnöke a tájékoztatót harminc napon belül nyilvánosságra hozza és megküldi a fogyasztóvédelemért felelős miniszternek. Minden alapvetően versengő típusú, üzleti alkukon nevelkedett ember első logikus kérdése, nem naiv feltételezés –e az, hogy mindenki számára elfogadható és előnyös megoldás születhet. Hiszen ha egy almánk vagy tortánk van, bármennyig

beszélgethetünk, ha valaki nagyobb szeletet kap, akkor valamelyik másiknak biztosan kevesebb jut. Ez a tétel mindaddig igaz, amíg ki nem derül, hogy az egyiknek az alma magja kell, mert fát akar ültetni, a másiknak meg a húsa, mert éhes. Ezekben az esetekben a felezésnél sokkal jobb megoldások kínálkoznak: a felezéshez képest „nyer-nyer” típusú alkuk. (Sáriné, 2016)

5. Összefoglalás és következtetések

A békéltető testület hatáskörébe tartozik a fogyasztói jogvita bírósági eljáráson kívüli rendezése. A békéltető testület feladata, hogy megkísérelje a fogyasztói jogvita rendezése céljából egyezség létrehozását a felek között, ennek eredménytelensége esetén az ügyben döntést hoz a fogyasztói jogok egyszerű, gyors, hatékony és költségkímélő érvényesítésének biztosítása érdekében. A békéltető testület a fogyasztó vagy a vállalkozás kérésére tanácsot ad a fogyasztót megillető jogokkal és a fogyasztót terhelő kötelezettségekkel kapcsolatban. A békéltető testület a megyei (fővárosi) kereskedelmi és iparkamarák által működtetett szakmailag független testület. Az állam - a költségvetési törvényben meghatározott mértékben - gondoskodik a békéltető testületek működésének támogatásáról, ide nem értve a Pénzügyi Békéltető Testületet. A helyi önkormányzatok részt vállalhatnak a békéltető testület működtetésének feladataiból. Online adásvételi vagy online szolgáltatási szerződéssel összefüggő határon átnyúló fogyasztói jogvita esetén a fogyasztóvédelemért felelős miniszter által rendeletben kijelölt kamara által működtetett békéltető testület illetékes. A jogviták száma csökkenhet a fogyasztóvédelem területén amennyiben a békéltetés, egyeztetés eszközeit, módszereit helyezi előtérbe a fogyasztó.

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.] Az Európai Parlament és a Tanács 2000/31/EK irányelve
- [3.] Dézsi, A: A fogyasztói vitarendezés alternatív megoldásai az Európai Unióban:http://www.debrecenijogimuhely.hu/archivum/1_2009/a_fogyasztoi_vitarendezes_alternativ_megoldasai_az_europai_unioban/
- [4.] Kohlhoffer-Mizser, Cs: Mediáció a jogi személyek életében I. In: Csiszárík-Kocsir, Ágnes Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.: tanulmánykötet, Budapest, Magyarország : Óbudai Egyetem (2016) 472 p. pp. 197-210.
- [5.] Németh et al: Vásárlási szokások változása a koronavírus okozta

járványhelyzet hatására - az online vásárlási magatartás vizsgálata,
Marketing a digitalizáció korában – Az Egyesület a Marketing Oktatásért
és Kutatásért XXVI. Országos Konferenciájának előadásai (2020)

- [6.] Sáriné Simkó, E. szerk.: Mediáció-Közvetítői eljárások. HVGOrac Lap-
és Könyvkiadó Kft., Budapest 2012 p. 305. Vállalkozásfejlesztés a XXI.
században Budapest, 2016
- [7.] 2016. évi CXXX. törvény a polgári perendtartásról
- [8.] 1997. évi CLV. törvény A fogyasztóvédelemről
- [9.] 2010. évi I. törvény A Munka törvénykönyvéről
- [10.] 2013. évi V. törvény A Polgári Törvénykönyvről
- [11.] 2013. évi CXXXIX. törvény A Magyar Nemzeti Bankról

Evolúció vezérelt vállalati működés

Nacsák Tamás

Enterprise Architect (Telcotrend), MSc hallgató, Óbudai Egyetem Keleti Károly
Gazdasági Kar

tamas.nacsak@telcotrend.hu

A cikk arra az örök kérdésre keresi a választ, hogy vajon mi vezet az olyan szervezetek kialakulásához, amelyeket látva azt érezzük, hogy a józan ész, vagy a mérnöki szemlélet alapján nem szabadna működniük. A cikk a kérdést az evolúcióhoz hasonló tervezetlen változások, mintegy mutációk működésén keresztül tárgyalja, keresve azokat a helyzeteket, környezeti feltételeket, amelyek az ilyen típusú devianciák melegágyai. Ugyanakkor megismerkedhetünk ezeknek a változásoknak a pozitívumaival is végül keresve azt az utat, hogy az átlátható, megérthető, így újratervezhető szervezetek és az evolúciós változásokra épülő szervezetek tulajdonságait hogyan lehetne egyesíteni. Az út során megismerkedhetünk a szerző által más területeken sikerrel használt komplexitás mérés szervezetekre való kiterjesztésével is. Érdekességként pedig néhány gondolat erejéig kilépünk az evolúciós elméletekkel ismerkedni, érintve még a kvantumbiológiát is egy könnyű szervezeti hasonlat kapcsán.

Kulcsszavak: szervezeti evolúció, szervezetek, komplexitás, szervezetfejlesztés, komplexitás mérése

Tervezetlen nagy szervezetek

Aki dolgozott már nagy, sok száz vagy sok ezer fős szervezetben, egész biztosan találkozott azzal a kifejezéssel, hogy “érthetetlen hogyan működik ez az egész”.

Nézzünk bele néhány példába, amelyek meglepő, kívülállóként nem várt képet mutatnak. Persze a példákból nem szabad általánosítani, hiszen minden szervezet különböző, de a minták alapján akár egy teljes vállalat, akár annak egy részegysége esetében is azonosítható analógiákra ismerhetünk a saját gyakorlatunkból.

Szervezeti működés

Nagy szervezet nem képes működni, alapvetően lineáris, divizionális struktúra nélkül. A szervezet különböző egységeinek meglesznek a formális vezetői, akik

diszponálnak a szervezeti egység dolgozói, erőforrásai felett. Ugyanakkor ezek a vezetők a szervezetükre koncentrálva a legtöbb esetben csak korlátozott információkkal rendelkeznek a náluk dolgozó munkatársak napi tevékenységének részleteiről, és még kevésbé lesz átfogó képük a szervezeti egységeken átívelő folyamatok működéséről. Természetesen ugyanez a korlátozott információhozáférés elmondható a szervezet tetszőleges tagjairól, akár még abban az esetben is, ha egy adott működési folyamatban napi szinten dolgoznak. Ritka az az eset, amikor egy folyamat résztvevője átlátással bírna a teljes folyamatról, ami összességében nem is meglepő. Nem kell értenünk az Otto-motorok működési elvét sem ahhoz, hogy vezetni tudjunk egy autót. De ha ugyanezt folyamatszerűen vizsgáljuk: nem kell semmit tudnunk az előttünk és mögöttünk autózó sofőrök úticéljáról ahhoz, hogy a forgalom sikeres résztvevői legyünk. Be kell tartani néhány szabályt, figyelni kell a környezetünket és ezzel meg is vagyunk. Az, hogy a szervezetek, vállalatok mondhatni ennek a korlátozott információhozáférésnek ellenére is működnek, arról sokat elmond a fenti autós példa. Egy vállalat esetében léteznek persze olyan általános rendezőelvek, amelyek minden tevékenységet kellően irányban tudnak tartani ahhoz, hogy a vállalati szintű célkitűzések teljesüljenek.

A szervezeti viselkedés tudománya sokféle működési modellt ismer, melyek mindegyike sikeres a maga helyén és idejében. Nem is ezekről szeretnék beszélni, hanem azon közös jellegzetességükről, amely az evolúciós erők működésére utal.

A kulcsemberekről

Minden jól működő szervezetben találunk kulcsembereket. Ők azok, akik átlátják az aktuális működést, legalábbis olyan mértékben, amely elegendő a zökkenők vagy a kisebb változások megértéséhez és újratervezéséhez, a felmerült problémák megoldásához. Az ismereteik hosszú évek tapasztalatain, a problémák viharain, a sikerek örömein alapulnak. Jellemzően több fajta folyamatban vagy funkcióterületen is dolgoztak és részt vettek, vagy akár levezényeltek sok különböző változást a cég életében.

Értékük éppen abban rejlik, hogy a legtöbb szereplővel szemben átfogó, összefüggéseket is magában foglaló információkkal rendelkeznek, illetve emlékeznek korábbi hibákra és azok megoldásának módjára; mindig van így másnem egy jó tippjük. Ugyanakkor a veszélyük is pont a korábbi tapasztalatokban rejlik, hiszen nagyobb mértékű változásoknak, szervezeti átalakításoknak, szétválásoknak, céges összeolvadásoknak ők lehetnek a legfőbb gátjai, hiszen az adott környezetben már bevált válaszokat fogják adni ilyen helyzetben is – csakhogy a nagy változások az egész működési környezetet változtatják meg, ahol jellemzően a korábbi sikeres válasz, finoman szólva sem lesz az legjobb. Az igazi baj egy ilyen átalakításnál, hogy ezen szereplők pozíciója, feladatai, tudása, felelősségi köre legtöbbször nem tervezett, a szervezet

szempontjából nem dokumentált, így tervezetten nem is lehet kalkulálni velük. A tudásuk ugyanakkor rendkívül értékes, törekedni kell arra, hogy ezt minél nagyobb mértékben hasznosítani lehessen. A kulcsembereknek többféle típusáról is beszélhetünk, mint a társaság középpontjai, példaképek és bajnokok (Vida, 2018), de a jelen felvetés szempontjából leginkább ez utóbbiakra gondolunk, bár a tárgyalt jelenségek szempontjából bármelyik profil hasonló hatásokat tud kiváltani.

Van még egy szempont, amiről beszélnünk kell, ez pedig a kulcsemberek hihetetlen mélyre ható, de sokszor felszínesnek látszó tudása. Mélyreható, de felszínes? Nincs itt valami ellentmondás? Sajnos nagyon is van! A felszínesség érzete, illetve ennek hatása akkor mutatkozik meg, amikor egy kulcsembere megpróbálja a tudását más szereplőknek, főleg a szervezetben a változások kapcsán megjelent újoncoknak átadni (tanácsadók, projektvezetők). Ez a probléma nemcsak a tudás-sémák jellegéből vagy a tudás mélységéből adódik (Mérő, 2011) ami önmagában is nehézkes tesz egy ilyen kommunikációt, hanem abból, hogy a különböző beszélgetésekben egymásnak gyakran ellentmondó információk hangzanak el. Nem olyan dolgokról van szó, hogy érthetetlen és több tudással a történet megérthető, hanem egyértelműen egymásnak ellentmondó, téves és hiányos információkról, ami a tudás szervezetlenségéből fakad és megszenvedti az emberi memória emlékeket felidéző konstruktív mechanizmusának sajátosságait, mint pl. a racionalizáció, vagy a konvencionalizáció (Oláh, 2006).

De erre térjünk majd vissza kicsit később, megpróbálva feloldani ezt a feltárt dilemmát!

A szervezetek evolúciója

A szervezetek, amelyeket a környezetünkben sikeresen működni látunk sok változáson keresztül érték el az aktuális formájukat. Visszatekintve a múltjukba, egészen meglepő történetekkel találkozunk, de az egyértelműen látható a furcsa történetek ellenére, hogy a mai helyzetükhöz jól alkalmazkodtak, miközben jellemzően nem egészen arra jöttek létre, amivel ma foglalkoznak, sok esetben egészen más az aktuális profil, mint volt az alapításkor. Az egyik leglátványosabb példa erre a Nokia volt, aki egészen a közelmúltig a mobiltelefonjairól ismertünk, az iparágban dolgozó mobilhálózati mérnökök pedig a nevüket a kiemelkedő minőséggel azonosították. A cég eredetileg gumicsizmák gyártására alakult.

A jelenség hasonlatos ahhoz, amit a biológiában az élőlényekkel kapcsolatban láthatunk. A ma élőlényei rendkívül sikeres válaszokat adtak az éppen aktuális környezet lehetőségeire és kihívásaira. A környezet változásait követve változtak az őseik is az evolúció biztosította lehetőséggel élve. A mutációk biztosította változékonyság és a természetes szelekció segítettek abban, hogy csak a sikeres

élőlények maradjanak fent, szaporodhassanak és adják tovább a génjeiket. Nem cél itt belemenni a génszelekció és a csoportszelekció eltérő nézeteibe, ahogy azt sem tekintem feladatnak, hogy az analógia minden aspektusát feltárjam, hiszen az így is kellőképpen érthető.

A hasonlat tehát jól megáll a vállalatokra nézve is. Sikeres az a vállalat, amely a változó piaci körülményekhez alkalmazkodva túlél, sőt fejlődik az egyik pénzügyi évről a másikra. Képes új ajánlatokkal, portfólió módosításokkal, szervezeti átalakulásokkal, gépesítéssel, automatizációval, informatikai fejlesztéssel, pénzügyi manőverekkel és még sok más egyébvel reagálni az új kihívásokra, ahogy az élőlények is teszik a számukra elérhető eszköztárral. Na és persze az élőlények generációs változásaihoz hasonlóan az egyes változások jellemzően itt is kicsik, és eredményeznek néha olyan sajátosságokat, amelyekre racionális magyarázat nem, vagy csak nagyon nehezen adható. Egy vicces hasonlattal élve az emberi fülcimpa azon kívül, hogy meghúzzuk születésnap alkalmából, kevés dolgot szolgálhatott eleink túlélése szempontjából, és nehéz lenne azt mondani, hogy összefüggés van a fülcimpa mérete és a születésnapok várható száma között. Hasonlóan nehéz lehet megmagyarázni egyes szervezeteket, szervezeti szerepeket egy cégen belül, így ezek átalakítása, megszüntetése kapcsán sem könnyű racionális döntést hozni. Találtunk tehát egy újabb dilemmát, amire érdemes lesz magyarázatot keresni!

Evolúciós programozás

Az evolúció kapcsán komoly probléma volt korábban, hogy nehéz volt vizsgálni, hiszen csak egy helyen láttuk működni: az élővilágban. Kísérleteket folytatni az evolúciós elmélet igazolására vagy cáfolására gyakorlatilag lehetetlen úgy, hogy nem tudunk hipotéziseket felállítva kísérleteket folytatni és csak a múltból elérhető korlátozott információkkal operálhatunk.

Nagyon megkönnyíti a helyzetet, ha fel tudunk állítani egy olyan környezetet, ahol a generációs változások gyorsak, a tanulmányozott képességek korlátozottak, és a kiválasztás feltételrendszere is könnyen alakítható. Hol máshol is lenne erre lehetőség, mint az informatikában, ahol számítógépes környezetben lehetőség van olyan modellek kialakítására és vizsgálatára, amelyek evolúciós folyamatokat szimulálnak – sőt, mint látni fogjuk inkább modelleznek. Sőt! (Ray, 1992; Hillis, 1999)

A hivatkozott forrásokban rendkívül érdekes példák találhatók, de fussunk végig ezek néhány egészen elképesztő eredményén!

Kutatók sikeresen állítottak fel olyan evolúciós környezeteket (Ray, 1992 2.4 fejezet; Hillis, 1999 p. 144-146), amelyekben programokat igyekeztek „tenyésztetni”, egy adott, előre meghatározott feladat megoldására. Egy egyszerű példa, amikor egy megadott számsort próbálunk egy programmal rendeztetni.

Kiindulásként előállítunk olyan véletlenszerű utasítássorokból álló programokat, amelyek az adott környezetben futtathatók, és a rendezéshez szükséges utasításokból állnak. Ez a kiinduló generáció. Szinte biztos, hogy egyetlen program sem lesz, amely a bemenő számsort rendezni képes, úgyhogy itt jön a következő lépés: hozzunk létre egy új generációt! A következő programgeneráció az előző jön létre, vagy aszexuális, vagy szexuális szaporítással. Előbbi esetben a korábbi példányok kódsorait rendezzük át, az utóbbiban különböző példányok kódsorait kombináljuk, mindezt természetesen úgy, hogy a rekombinációkat a környezet automatikusan elvégzi, külső beavatkozás nélkül. Az egyes példányok sikerességét a használt memóriaterületben, futásidőben, illetve az eredeti cél alapján a rendezésre való képességben mérjük. Az új generáció alapját az előző generáció legsikeresebb alanyai adják. A mutációnak is lehet az ilyen környezetekben teret engedni, a másolásokba csempészett véletlen hibákkal.

További részletek nélkül az ilyen folyamatok végeredményeként néhány igen érdekes megállapítás tehető:

- Az előállt legsikeresebb programok gyorsabban hajtják végre a kitűzött feladatot, mint bármilyen, ember által tervezett algoritmus.
- A programok mérnöki szemmel sokszor nem értelmezhetők! Értelmetlen kódsorozatok látszanak, amelyek értelmetlen lépések sorozatát hajtják végre ámde sikeres végeredménnyel, így egyszerű kódmódosítással a változtatásuk sem lehetséges.
- A bemenő számsor megváltoztatásával egyetlen program sem fog helyes eredményt produkálni. A sikeres rendezéshez az evolúciós folyamatot ismét hagyni kell dolgozni, amiről bár tudjuk, hogy sikeres lesz, de azt nem, hogy hány generáció után és mennyi idő alatt. Az átalakulás ráfordítása összefügg a környezet (esetünkben a rendezendő számsor) megváltoztatásának mértékével.

Végül, de nem utolsósorban tegyünk még említést egy szinte ijesztő eredményről is. A környezet jellegétől függően egyes kísérletekben olyan, az eredeti céloktól független programok jöttek létre, amelyek kijátszva a játékszabályokat, képesek voltak újabb és újabb generációban fennmaradni. Szaporodásuk csak más programokra kapcsolódva volt lehetséges, önállóan „szaporodni” nem tudtak, illetve egyedüli céljuk a környezetben való fennmaradás volt. Létrejöttek a környezet vírusai...

Jó nekünk az evolúció?

Az előző fejezet példája, és a mindennapokban működő szervezetekről szerzett tapasztalataink azt mutatják, hogy a kérdésre a válasz egyértelmű. Jó.

Egészen addig nyugodtan bízhatjuk magunkat az evolúciós, vagyis kis mértékű változásokra adott automatikus válaszokat adó szisztémára magunkat, amíg nem

kell tartanunk nagy mérvű, kataklizmikus változásoktól. Egy beállt piacon, ahol nagy meglepetések jellemzően nincsenek, nem zavaró tehát ha a szervezet, a folyamatok nem tervezettek, a résztvevők legtöbbször csak korlátozott információ-hozzáféréssel rendelkezik.

Felmerül természetesen a kérdés, hogy léteznek-e a valóságban ilyen piacok? Gondoljunk csak a válságok által okozott változásokra, amilyen épp a mindennapjainkat befolyásoló Koronavírus járvány, amely olyan területeket érintett sokkoló mértékben, ahol évek óta békesség és nyugalom honolt abban az értelemben, hogy sem a piaci verseny, sem egyéb tényezők nem kívántak meg komolyabb változásokat.

Ha a fejezetcímben feltett kérdést kicsit átfogalmazzuk úgy, hogy elegendő-e nekünk az evolúció erőire bízni magunkat, a válasz az ellentettjére fordul! Komoly felelőtlenségnek is nyugodt szível nevezhetjük azt a magatartást, ha nem készülünk egyéb eszközökkel is a sokkoló méretű változásokra, amelyek kisebb vagy nagyobb valószínűséggel, de érhetik a cégünket.

Tovább folytatva a kérdés vizsgálatát idézzük csak fel, milyen csodálatra méltó és milyen hatékony az evolúciós fejlődés, miközben arra is fény derült, mik a legnagyobb problémák vele. Gondoljunk csak bele, az IT területen jól ismert shadow-IT működésébe. Amellett, hogy a shadow-IT a rendes IT szervezetek munkájának kiritkájaként is értelmezhető, tehát érdemes megpróbálni figyelemmel kísérni, hiszen mutatja hol kéne javítani a működésen. Másrészt viszont az egyik legbiztosabb módja egy IT szervezet összedöntésének, ha megpróbáljuk az összes kisebb-nagyobb, már létező IT megoldást beteretelni egy sztenderd működési folyamatba.

Összefoglalva a tervezhetetlen eredménnyel és a kiszámíthatatlan időtávval van a baj. Nagyon nehéz, sőt jelen tudásunk, képességeink szerint lehetetlen, olyan szelekciós környezetet alkotni, amelyre tudatosan a fejlődés lépéseit alapítva építeni tudnánk. Ha viszont nincs a folyamatot a megfelelő irányba terelgető szelekciós környezet, akkor egyáltalán nem biztos, hogy azt kapjuk, amit szerettünk volna. Sőt! A vállalatok működésére pedig finoman szólva sem jellemző, hogy annak örüljenek, amit kapnak (főképp, ha az eddigi működéshez képest nagy mértékben eltérő), hanem a meglévő célkitűzéseiket szeretnék elérni.

A másik gond a tervezhetetlen időtáv, ami hatványozottan tervezhetetlen lesz, ha a szelekciós mechanizmus hiányában gyakorlatilag egy teljesen véletlen eredmény bekövetkezésére várunk. Abban az esetben pedig amikor a megváltozott környezethez kell alkalmazkodni, a várakozás, a környezet megváltozására adott válasz elmaradása akár a vállalat vesztét is jelentheti. Gondoljunk csak a természetben tapasztalható kihálásokhoz, amelyek minden esetben egy váratlan, nagy mértékű környezeti változás miatt következtek be, amelyeket az érintett fajok a szükséges képességek hiányában képtelenek voltak túlélni! Az evolúciós fejlődés egyszerűen nem arra van „kitalálva”, hogy váratlan komoly változások megoldására adjon válaszokat, hanem arra, hogy a lassan változó környezethez jól

alkalmazkodó alanyokat kezeljen. Jó példákat ad az élet az ilyen jellegű szoftveres megoldásokra. Egy hazai telekommunikációs cégnél található egy ajánlatkalkuláló program. Egyetlen ember kezében van, a kód „ömlesztve” több mint 8.000 soros, nem követ névkonvenciókat, objektum-orientált szemléletet, de még a strukturált programozás alapjai is hiányoznak. A fejlesztője jól ellubickol benne, nagyon gyorsan reagál igényekre, ami nagyon jó dolog. De a környezet megváltoztatásakor pillanatok alatt egy nagyon erős blokkoló tényező lett ez a megoldás, új fejlesztőket behozni rendkívül nehéz volt, gyakorlatilag újra kellett volna írni mindent.

El lehet persze gondolkodni azon, megint csak az élővilágot tanulmányozva, hogy a hosszú életeciklusú élőlények mennyivel rugalmatlanabbak az alkalmazkodás szempontjából, de ugyanezt megfordítva nehezen képzelhető el olyan szervezet, amely rendkívül rövid ciklusokban állandóan, szinte öncélúan változik, miközben a céljai tekintetében, mint pl. a pénzügyi eredményesség, hatékony tudjon maradni.

Néhány kiegészítés az evolúció témájához

Az evolúció kapcsán legtöbbszörnek Darwin neve jut az eszébe, és a cikkben szereplő gondolatmenetek legnagyobb része sem vezet másfelé. Ugyanakkor azonban evolúcióról beszélve, fontos megemlékezni Lamarck munkásságáról, ami fél évszázaddal előzte meg Darwint. Ennek azért is van külön jelentősége, mert a szervezetek esetében ritkán beszélhetünk a biológia, vagy az evolúciós programozás példáihoz hasonló valódi utódokról, ezzel szemben bár a másolás módja nagyon más az új szervezetek létrehozásakor mindig megvan a törekvés más szervezetek sikeres „szerzett” tulajdonságainak megismétlésére.

Amennyiben a cikkben vázolt „karlengető elmélet” (vagyis még hipotézisnek sem nevezhető gondolati felvetés) helytállóan bizonyul és további kutatások alapja lesz, mindenképpen vizsgálni kell a biológia legújabb eredményeit, akár a kvantumbiológia területén is. Nehéz ugyan elképzelni, hogy a kvantumrészcskékre hasonlító elemekből épüljön fel egy szervezet, ugyanakkor a szervezetek működését olyan gyenge kölcsönhatások is befolyásolják, mint a különböző szervezetekben, vállalatokban dolgozó emberek személyes kapcsolatait, amelyek hatása akár hasonlatos is lehet a kvantumbiológiában vizsgált kölcsönhatásokhoz (Al-Khalili & McFadden, 2015).

Az evolúció mozgatórugói a szervezetekben

Elfogadva az evolúciós hasonlatot, a sűrűn bekövetkező nagy számban érkező változtatások, fejlesztési igények lehetnek az alapjai az evolúciós jellegű átalakulásoknak. Nézzük hát meg hol keletkeznek ezek!

Alapvetés, hogy a szervezetekben a fejlesztések, változások jellemzően tervezett módon, valamilyen fejlesztési folyamat, vagy folyamatkezdemény mentén történnek. Függetlenül attól, hogy a fejlesztések környezete, a végrehajtás folyamata és az átadás-átvétel lépései milyen mértékben szabályozottak, eltérő mértékben fognak megjelenni a tervezett módosítások mellékhatásaként a tervezetlen változások. Olyan környezetben, ahol pl. nincs kellő idő vagy költségkeret az alapos felkészülésre és a pontos munkavégzésre, egészen biztosan lesznek kényszermegoldások, félbehagyott funkciók, elvarratlan folyamatágak, amelyekre valamilyen módon reagálni kell. Ezek a reagálások adják a szervezetben aztán a nem tervezett funkciókat, szerepeket, tisztázatlan felelőségeket. Ezek a mellékhatások feleltethetők meg a biológiában ismert mutáció fogalmának.

Olyan környezetben, ahol a változások száma alacsony, avagy a dokumentáltság, folyamatmenedzsment kellően magas színvonalú, a tervezetlen mellékhatásokból kevesebb lesz. Ha a változások ritkák és kis mértékűek, akkor a változásokra adott reakciók hibaszáma is alacsonyabb, kisebb valószínűséggel alakulnak ki az értelmezhetetlen működési logikák is. Ha a folyamatok kőbe vésettek és minden lépés kiszámíthatóan történik, akkor szintén alacsony a várható hibaszám, ugyanakkor a fejlesztések jellemzően nagyon hosszú ideig tartanak és költségesek. Bár ez utóbbi két állítás nem lenne szükségszerű, de a gyakorlat ezt mutatja (Chaine, 2019).

Az ilyen lassan változó vagy stabil folyamatokkal működő szervezeteket jól leírja a minőségmenedzsment alapvetése: ha mindig azt csinálod, mint eddig, mindig azt kapod, mint eddig. Az ilyen szervezetek nagyobb mértékben jelentkező változtatások esetében kezdenek a gyorsabb sebesség elérésére a minőségbeli hibák elkerülése mellett valamilyen új módszertant használni (megjegyzés: jó esetben. Rosszabb esetben a fejtelten kapkodás a recept, ami a mutációk melegágya), amire kiváló példát adnak a nagy szervezetekben az agilis működési modellek. Na persze rossz példaként is lehet ilyen kezdeményezéseket találni, amikor egy szervezet úgy tesz a külsőségeiben mintha agilis lenne, valójában viszont nagyon nem az (Nacsák, 2019).

Elmondhatjuk tehát, a fentiek esszenciájaként, hogy mutációkhoz a tervezetlenség, a kapkodás, illetve a hibás információkra alapított tévutakra adott reakciók vezetnek. Nézzük meg ezen helyzetek gyökereit!

Információhiány

Ebbe kategóriába sorolom azokat a vállalatokat, ahol vagy az architektúráról, a szervezet működéséről van kevés információ a megoldásokat tervező kollégáknál, vagy módszertanilag áll fent „információhiány”, mintha nem lennének tisztában az elérhető, működőképessé módszertanokkal így nem is használják azokat.

Az eredmény szempontjából egyébként a két eset teljesen ekvivalens. Olyan megoldások születnek, amelyek nem az átfogó folyamatokra, vagy a magas szintű vállalati célokra lettek optimalizálva, hanem ezzel szemben, az ilyen szervezetekben a lokális optimumokra kihegyezett megoldások gyűjteményét látjuk valamilyen formában működni. Ilyenkor a nagy egész működtetésben, életben tartásában van hatalmas szerepe a kulcsembereknek. Egyfajta tudáscsomópontok alakulnak ki körülöttük, egymásról, egymás szakterületéről nem, vagy csak keveset tudnak, és a náluk felmerült problémákat kiválóan kezelik. A szóhasználat nem véletlen, ugyanis a problémák, amiket kezelnek jellemzően nem náluk merülnek fel, azokat „készen” kapják, megoldani nem tudják, hiszen a hatáskörükön kívül esnek, így csak tünetileg kezelik azokat. Ha ezt nem tennék, a saját területük válna működésképtelenné. Ilyenkor születnek az olyan kis megoldások, mint pl.: az xls formátumból csv-t konvertáló kis automata programocskák, ami ha már ott van szét is szedi az állományt két darabra valamilyen szűrési feltétel szerint, esetleg meg is változtat benne még valamit, pl. generál egy új mezőt egy független forrásból érkező extra információ alapján stb. stb.

Mindeközben az eredeti xls-t kiadó „A” szervezet még úgy tudja, hogy adott valamit „B” rendszer számára, amit valamikor, valaki kért. Nem ritka, hogy „B” úgy tudja, hogy ez az adat „A”-tól érkezik, fogalma sincs, hogy valamikor, valamiért egy köztes feldolgozó lépés került kettejük közé. Neki csak kellett egy új attribútum, amit meg is kapott. Egy komolyabb „A” területén bekövetkező változás után a „B” funkció igen nagy valószínűséggel áldozatul esik, mert „A”-t és „B”-t megkérdezve nem fog kiderülni a harmadik szereplő jelenléte, hiszen az egy nem dokumentált folyamatban, egy aktuális válasza adott kontrollálatlan válasz, egy mutáció, amiről senki nem tud az eredeti szereplők közül. A példa kicsit túlmutat a pusztán szervezeti problémákon, de ha az xls és a csv file-t valamilyen kézzel továbbított dokumentumra vagy ajánlat árkalkulációjának lépéseire cserélnénk is, a helyzet változatlanul maradna. A közbeiktatott kulcsszereplő ugyanúgy ismeretlen maradna „A” és „B” számára.

Információhiányos, szervezetlen működésre egy példa egy bevezetett adattárház esete. A vállalatban elérhető összes lényeges adatot rendkívül ügyesen integrálták, napi rendszerességgel hatékony adatbetöltések futottak, csak hogy nem volt még mire használni. Az adattárház szakértői elkezdtek belső igényekre olyan ajánlatokat tenni, amelyek megoldására voltak már rendszerek, konkrétan azok, amelyek adataiból ők építkeztek. Az ajánlataik nagyon kedvezőek voltak, el is kezdtek népszerűek lenni, egyre több és több funkció csúszott át hozzájuk. Alig több mint egy évig. Ekkora ugyanis az egymással össze nem hangolt fejlesztéseik olyan mértékben terhelték túl a rendszert, hogy egyik napról a másikra a használhatatlanság határára esett a teljesítmény. Pont azok a dolgok maradtak el, ami miatt az eredeti fejlesztések költségesebbek voltak: gondos hatáselemzés, mellékhatások kiküszöbölése, teljesítmény optimalizáció stb. Ennek tetejébe még több olyan hiba is felszínre jött, hogy a forrásadatok pontos logikájának ismerete

nélkül készítettek elsőre jónak látszó megoldásokat, amik funkcionálisan szétestek a forrásrendszer változásaitól. Nem csoda az adatok eredeti gazdait senki nem tájékoztatta, így se a téves megoldásokat nem tudták megelőzni, sem azzal nem terveztek, hogy a változásaikból következő hatásokkal foglalkozzanak. Az összeomlás végül alig egy év után, több mint fél éves teljes újraépítést követelt, sok funkciót vissza kellett tenni azok eredeti helyére, másokat az adattárházon belül kellett új alapra helyezni. Költséges tévedés volt. Tévedés abban a tekintetben, hogy új, várhatóan gyakran változó környezetben az evolúciós folyamatok szabadon eresztése katasztrófális eredményt okoz. Akárcsak a csendes óceáni kis szigeteken szabadon engedett nyulak vagy macskák, amelyek ökológiai katasztrófákat okoztak.

A szervezetek komplexitása

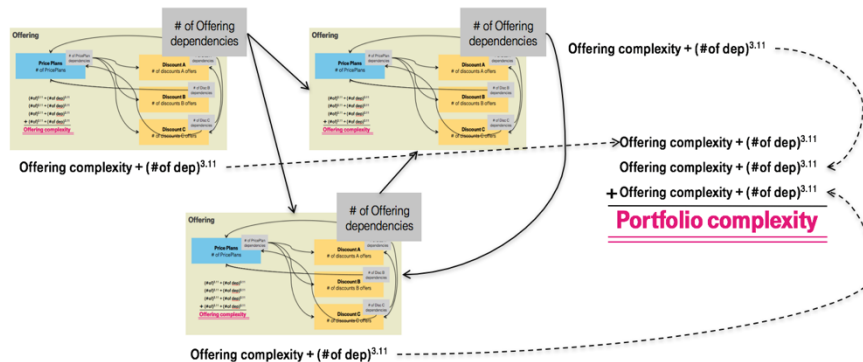
Mivel a cikk a szervezetekről szól, így elsősorban arra fókuszálunk most, de a komplexitás, mint probléma hasonló problémákat okoz az informatikai alkalmazásokban, a folyamatokban, vagy éppen a vállalat piaci ajánlatainak területén. A komplexitás meghatározására a Standard Complexity Unit (SCU), komplexitás mérőszám használható (Nacsák 2020, p.180-186). A számítás gyakorlatilag gráfokon történik, ahol a gráf csomópontjainak belső komplexitása (a hivatkozott számításban funkcionális komplexitás) és a csomópontokból induló élek alapján kalkulált koordinációs komplexitásának összegzésével valósul meg.

Szervezetek esetében, ha komplexitást számítunk, akkor a más hierarchikus szintekből felépülő összetett ökoszisztémák esetében már bevált kalkulációs módszer használható, ahol a magasabb szintre lépve az ott található elemek belső komplexitását az őket alkotó részek komplexitásának összegeként határozzuk meg.

A komplexitás megismerését az a tény hajtja, hogy a felmérések alapján a mért komplexitás és a teljes tulajdonlás költsége (TCO – Total Cost of Ownership) kéz a kézben járnak, ugyanis a komplexitás olyan rejtett tényezők, kockázatok meglétére világít rá pusztán a mutatószámokon keresztül, amelyek a nem tervezhető, váratlan és sokszor igen magas költségekre világítanak rá. Erre mutat egy közérthető példát a rengeteg nagyon jó leírásból véletlenszerűen választott kiváló cikk a serverside oldalán (serverside, 2021).

Komplexitás számítása rész és egész szituációkban

A szervezet komplexitásának számításához analóg megoldást a fent is hivatkozott forrás lépésről lépésre leírja (Nacsák 2020, p.188-189): hogyan lehet egy termékportfólió komplexitását meghatározni az egyes ajánlatok alapján, ahol az ajánlatok az egymással közvetlen kölcsönhatásban termékek halmaza, míg a portfólió pedig ajánlatokból épül fel.



1. ábra: Termékportfólió komplexitás kalkulációja

Forrás: Nacsák, 2020 (p.189)

Szervezetek esetén a hierarchia alsó szintjén lévő szervezeti egységek komplexitást kell meghatározni, majd a felfelé következő szintre lépve, az előbbi szervezeti egységek saját belső komplexitását használjuk a funkcionális komplexitás helyén, a köztük lévő koordinációs kapcsolatokat pedig a koordinációs komplexitás értékük kiszámítására. Ahogyan a fenti ábrán a portfólió komplexitás számítása történik, így tudjuk tehát egy szervezeti egység és végső soron a teljes szervezet komplexitását meghatározni.

Egy fontos dologról nem esett még szó, ez pedig a legalsó szinten lévő szervezet belső komplexitásának számítása. Alkalmazások komplexitásának meghatározásakor erre a célra a bennük lévő egyenszilárdságú, tovább nem bontható funkciók számát használjuk. Termékajánlatok esetén ugyanerre az ajánlatban szereplő termékcsoportokban lévő termékek száma szolgál. Szervezetek esetében erre jelenleg az a módszer létezik, hogy a szereplőket „árazzuk” be, egy numerikus skála mentén. A skála szélessége valójában érdektelen, a lényeges az, hogy konzisztensen legyenek a szereplők értékelve – hasonlóan sokféle és kiterjedt témákkal foglalkozó kulcsszereplők bárhol is üljenek, azonos besorolást kell kapjanak. A probléma egyébiránt nagyon hasonló az alkalmazások esetében a funkciók meghatározásához, ahol azokat egyenszilárdságú „atomi” entitásként kell meghatározni.

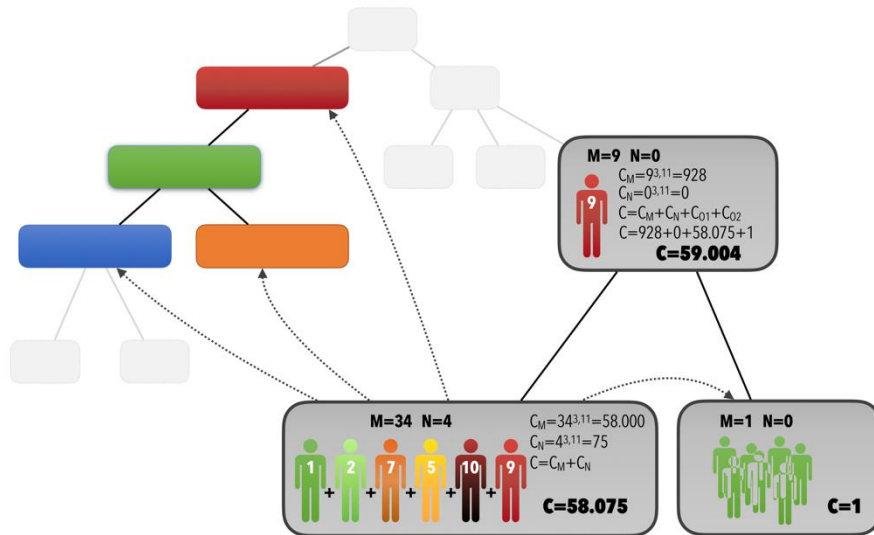
$$C(N, M) = M^{3.11} + N^{3.11}$$

2. ábra: Komplexitásérték kiszámítása

Forrás: Sessions, 2011

Ha a szereplők osztályozása megtörtént, a szervezet belső komplexitását a szereplők pontszámait összeadva tudunk a megismert képlettel számolni. Az olyan

szervezetek esetében, amelyeket szervezetek és egyének együttesen alkotnak, a két módszer kombinációjaként kapott összegeket adjuk össze.



3. ábra: Komplexitásérték kiszámítása

Forrás: Saját szerkesztés

Az előzőekben bemutatott számítás lépéseit lehet követni a 3. ábrán bemutatott szervezeti modellen. Az egyik szervezeti egységben több különböző komplexitásértékű szereplőt látunk, akiknek a komplexitás-osztályát összeadva számítjuk a szervezet belső komplexitását. A másik kifejtett szervezet több, azonos funkciót végző, a szín alapján azonosítható 1-es komplexitás osztályú szereplőből áll, ott a komplexitás számításakor egyetlen szerelőként lettek figyelembe véve. A bennfoglaló szervezet esetében követhető, hogy annak komplexitását a közvetlenül oda rendelt szereplő komplexitásoztlályból kalkulált érték, valamint az alatta található szervezetek komplexitásértékeinek összegéből kalkuláljuk.

A koordinációs komplexitásra is mutat mintát az ábra az első szervezet esetében, ahol az onnan induló pontvonallal ábrázolt nyilak, mint szervezeti függőségek számát tekintjük a számítás alapjának. A szervezeti hierarchia kapcsolatait mutató vonalakkal nem kalkulálunk. Ennek oka, hogy a beosztott szervezeteket az adott szervezetek részének tekintjük, egy egységen belül pedig soha nem számolunk koordinációs komplexitást.

Szakértők, kulcsszereplők osztályozása

Az, hogy emberek értékét bármilyen szempontból meghatározzuk, mindig is egy érzékeny téma. A komplexitás kalkulációnál figyelni kell arra, hogy ez a fajta

értékelés ne keveredjen össze az egyéb HR, vagy teljesítményértékelő rendszerek eredményeivel, hiszen az egy kézben lévő tudás, más nézetben a szervezet komplexitásának csomópontja lehet éppen pozitív vagy negatív töltetű üzenet is.

A javaslat az, hogy kezdetnek egy 10-es skálával dolgozzunk, ahol azok a kollégák, akik minden problémás, komplex szituációban felmerülnek kapják meg a 10-es értéket és őket, mint a szervezetben használatos viszonyítási alapot referenciaként használva értékeljük a többieket. Figyelem! Itt ténylegesen arra kell figyelni, hogy nem a tudásszintet, hanem a „macerát” értékeljük: milyen sokszor kell visszamenni újrakérdezni, hány különböző mutációnak nevezhető funkciót találunk az adott kolléga körül, milyen sok projektben lesz ő nélkülözhetetlen stb. Ezek a faktorok mind olyasmint mutatnak, amik egyébként fennálló információhiány esetében radikálisan növelik a hibák, majd az újabb mutációk létrejöttének valószínűségét.

Másik oldalról érdemes olyan egyszerűsítéssel élni, hogy sok azonos, sztemder szerepkörben dolgozó kolléga esetében őket együttesen egy szereplőnek számoljuk, hiszen a számosságuk a szervezet funkciót, ezáltal a komplexitást nem, csak a kapacitást növelik.

Egy átalakulás során azokra a kollégákra kell kiemelt figyelmet fordítani, akik az osztályozás felső harmadában vannak.

Helyettesítő megközelítés

A szervezetek komplexitásának mérése a Sessions-féle módszertannal újdonság, nincsenek még igazolt módszertani lépések, a fentiekben bemutatott megközelítés kipróbálás alatt van. Ugyanakkor nagy biztonsággal kijelenthető, hogy a bevált és többször bizonyított alkalmazás komplexitás, valamint a portfólió komplexitás mérése után, ha azt tapasztaljuk, hogy egyik vagy mindkettő magas, akkor ezekkel dolgozó szervezet is magas komplexitásértéket fog produkálni, komplex ökoszisztémákat ugyanis egyszerű szervezetek nem képesek működtetni. További vizsgálatok során érdemes lesz az így elérhető eredményeket összehasonlítani a hálózat kutatás irányából folytatott szervezeti vizsgálatokkal, korrelációt keresve ottani mutatók, mint a hálózat átmérő, vagy a skálafüggetlenség ismérvei (Barabási, 2003) és a Sessions-féle komplexitás mérőszám között.

A komplexitás komplexitást generál, legalábbis C. Northcote Parkinson: Parkinson törvénye című (Parkinson, 1983) satirikus stílusban, tudományos alaposságú logikával íródott könyve sugallja. Ez a megállapítás messzire vezet, hiszen komplex szervezetek önmagukban egyszerű alkalmazásokat sem képesek létrehozni, hiszen az egyszerűsítések után a fennmaradó komplex szervezet újra és újra létrehozza a maga apró kis szükségszerű mutációit az alkalmazásokon vagy a termékportfólióban. De ez már egy másik történet.

Problémás szervezetek észlelése, javítása

A fentiekben bemutatott magas komplexitás mindenképpen egy olyan intő jel, hogy a szervezet problémás lehet és várhatóan evolúciós kis változások fognak végbe menni abba az irányba haladva, hogy a működés érthetlenné, sőt akár extrém esetben kezelhetlenné válik.

Sajnos azonban pont az olyan szervezetekben, ahol a dokumentáltság, avagy a módszertani fejlettség foka alacsony, a komplexitás mérésének sem lesz alapja! Marad helyette a beszélgetéseken, interjúkon keresztüli észlelés. Ezen beszélgetések során vannak bizonyos minták amire érdemes figyelni. Nézzünk meg ezekből néhányat!

Jó lesz ez arra is!

Ha találunk olyan kollégákat, akik egy szűk eszköztárral dolgoznak, nem igazán nyitottak az újdonságokra, és ezzel az eszköztárral oldanak meg mindenfélét ott erős a gyanú, hogy a „mutációk” melegágyára lettünk. Mondhatnánk ezek azok a kollégák, aki egy kalapács birtokában hajlamosak mindent szegnek nézni. Jó eséllyel szegik meg még az esetleg létező fejlesztési irányelveket is és nagy bátran vágnak bele egészen elképesztő feladatokba is.

Az ilyen megoldások során lehet hatalmas, elbonyolított kódokat találni a nem megfelelő programnyelven. A programokban hiányzó konvenciók, beégetett konfigurálni való attribútumok, elvi hibás megoldások, a használt technológia szűkös ismerete. Ezek bármelyik garancia arra, hogy gyanúsítottá lettünk.

Excel rémálom

Sok helyen hangoztattam már, hogy ha letörölnék a céges gépekről az Excelt, megbénulna a vállalat. Döbbenetes dolgokat oldanak meg az emberek Excelben, gyakorlatilag egy digitalizált rácsos papírként használva azt. Számos helyen tapasztaltam azt, hogy a főkönyvi feladás során még az adatokat a könyvelés előtt, jöjjenek azok akár egy milliárdos szoftverből, még egy kicsit megvajakolják. Igen ám, de a Számviteli törvény kimondja, hogy a főkönyvbe csak szigorú sorszámozású bizonylatokon keresztül érkehetnek adatok informatikai rendszerekből, zárt folyamatok mentén, vagy papír alapú bizonylatok esetében a szigorú sorszámozás, vagy annak hiányában személyes aláírással hitelesített bizonylatok használhatók. (2000. évi C törvény [Számv. tv.] 165. §-169. §) Az Excel táblák vajon melyik kategóriába tartoznak a három közül? Nem kell válaszolni, az ilyen táblázatokról hallgatni szokás.

Ja, ...

Van az a kommunikációs folyamat, hogy a kapott információkat használva az ember próbálja reprodukálni a kérdéses funkciót, de a kép csak nem áll össze. Visszamenve az információ forrásához jön a válasz, hogy ja, azt előbb még... A 3 pont helyén tetszőleges magyarázat állhat. Ekkor már majdnem mindegy, hogy az

ok feledékenység vagy szándékosság (sajnos utóbbi is előfordul), a lényeg, hogy a funkció, folyamat nem, vagy csak sok iteráció után reprodukálható. A jobbik eset az, hogy a tudásra az évek alatt ráakódott rétegek alól kell az igazságot régész módján előásni, de a helyzet attól még melegegáya a mutációknak, a „kompenzációs”, kapkodós megoldásoknak.

A 3 miért módszere

Van az a módszer, hogy az ember egy-egy pontra rábökve a megértés szándékával feltesz egy miért kérdést. Ha van válasz, akkor abba is érdemes ugyanígy belekérdezni, majd tovább lépve még egyszer. A stabil ismeretekkel rendelkező kollégák a 3. mélységre is nyugodtan, pontosan, részletesen felelnek. Ugyanakkor a tapasztalat az, hogy a zavaros környezetekben már a második (de van, hogy az első!) kérdésnél elhasalnak a kérdezettek. Ilyen helyzetekben megint csak az információhiány okozta kategóriával van dolgunk.

Milyen legyen a jól működő szervezet?

Az ideális, de legalábbis az ahhoz közelítő szervezet képes hasznosítani az evolúciós szervezet előnyeit, de mindezt olyan keretek között, ami azt biztosítja, hogy a nagy egész átláthatóan működik. Furcsa lehet a fenti példák után az evolúciós változások előnyeiről beszélni, holott láthattuk, hogy jó szelekciós feltételek mellett az ilyen szervezetek az apróbb változásokra spontán reagálnak anélkül, hogy erre külön terveket kellene készíteni, folyamatokat indítani, vagy monitorozni az előrehaladást.

Az apró változások helyzetekben a szervezet „belső motivációi”, a mindennapokban működő gyakorlatok automatikus választ adnak a kisebb kihívásokra, rendkívül gyorsan, ügyesen reagálva, hatékony működést produkálva. Akárcsak az élővilágban.

A dolog kulcsa ott van, hogy egy olyan keretet kell biztosítani, amely gondosan tervezet építőkockákból van összerakva, ahol a kockák határian belül működhetnek az automatikus, kis mutációkkal operáló változások, de az építőkockák között szabályozott kommunikáció van, a határokat megbontani csak gondos tervezés és szabályozott folyamatok mentén szabad. Ezzel a megközelítéssel a nagyobb változásokra akár teljes építőelemek cseréjével is lehet reagálni, míg a kisebb eltérésekre a kockákon belül észrevétlen válaszok szülehetnek. A kockák újrendezésével akár úgy lehet egészen más működést produkálni, hogy a kockákon belül maga a változás észrevétlen marad.

Ez a működés a Baldwin-jelenség fordítottjaként is értelmezhető, mert itt a nagy ecsetvonásokat, a keretet hozzuk létre egyfajta tanulással, mérnöki munkával, és a finomhangolás, a mindennapi kihívásokra adott reakciókat hagyjuk, hogy evolúciósan alakuljanak. Ugyanakkor figyelünk kell arra, hogy a hierarchikusan szervezett moduláris rendszerek hajlamosak egy-egy részegység, építőkocka

kiesésekor váratlan összeomlásokra, hiszen nem arra lettek tervezve, hogy a kiesett „alkatrészek” nélkül működjenek.

Felmerül a kérdés, hogy hogyan lehet ezt kivitelezni, van-e rá működő példa? A jó hír, hogy működő példát találunk, még hozzá nem is egyet. Vegyünk is egy látványosat, ami nem más, mint a légiközlekedés!

A modern gépek fel vannak szerelve robotpilótával, amelyek remekelnek az esetek legnagyobb részében monoton, algoritmizálható feladatok végrehajtásában. Szemben a pilótákkal. Ugyanakkor a pilóták összehasonlíthatatlanul jobbak a váratlan helyzetek kezelésében, hiszen az ember az evolúciója során többek között éppen azért maradt fent, mert jól tudott túlélni váratlan, elképesztő helyzeteket is. (Hillis, 1999). Az ilyen szervezetben jól meghatározott helye lesz a kulcsembereknek is, akik tudását mind a napi működésben, mind egy esetleges nagyobb változás esetén maximálisan ki lehet aknázni!

Következtetések

Végigjárva a gondolatkísérletet az látható, hogy az evolúciós hasonlat összevetve az evolúciós kutatásokkal talán sántít. Az viszont egyértelműen látszik, hogy a szervezetek eredeti szándéka, miszerint a szükséges módosításokat a biológiai analógiával élve pontos másolással, vagyis a célul tűzött eredmények tervezett megvalósításával szeretnék elérni, sok esetben sérül. Ennek az a következménye, hogy logikátlan, feleslegesnek látszó, nem tervezett funkciók kerülnek a gépezetbe, amelyeket nehéz feltárni, és nagyban megnehezítik a körülöttük lévő működés megváltoztatását is. A szinte ijesztő helyzet az, amikor ezek a kis járulékos funkciók úgy jönnek létre, hogy a környezetük nem is észleli őket. Teszik a dolgukat, egyébként pontosan, a saját céljaik tekintetében hatékonyan.

Meg is érkeztünk tehát oda, hogy a nem tervezett „mutációknak” igenis lehet létjogosultsága, hiba lenne arra törekedni, hogy ne használjuk őket, helyett egy olyan környezet kialakítására kell törekedni, amely képes profitálni az előnyös tulajdonságokból és eliminálni a hátrányokat. A következtetés az, hogy egy olyan hibrid kialakítást kell megalkotni, ahol a nagyobb építőelemek tervezett módon működnek együtt, míg belül akár az evolúciós lépések fejlődési mintáját követve is működhetnek. Egy hasonlattal élve: falat építve a téglákat (nem vizsgálva azok belvilágát) tervezett módon összeillesztve habarccsal kötjük össze. Ezt a fajta kiszámítható eredményt adó rugalmasságot keressük a szervezetek esetében mi is.

Összefoglalás

Onnan indultunk, hogy nagy szervezetek esetében gyakori jelenség, hogy belenézve a működésükbe képtelenségnek látszik, hogy nem omlanak össze. Ennek a jelenségnek a mélyére ásva sikerült azonosítani az evolúciós jellegű változásokat, amelyek jellegükből adódóan képesek érthetetlen, de lokálisan optimális megoldásokhoz vezetni. Azt is láttuk, hogy az ilyen változások eredményeképpen létrejött szervezetek bár nem feltétlenül megérthetően,

összességében mégis lehetnek nagyon hatékonyak. Egészen addig, amíg valamilyen komoly változás során át nem kell alakítani őket.

Sikerült azonosítani olyan módszereket, amellyel az evolúciósan kialakult szervezetek azonosítani lehet, bemutatva a szervezetek komplexitásmérésének újdonságát is. A megismert gondolatok és módszerek hasznosításával jobb esély nyílik az olyan helyzetek elkerülésére, amikor a legtöbbször nem tervezett, akár kataklizmikus méretű környezeti változásokra való reagálás kísérlete egy rémálom legyen. Nagyobb valószínűséggel tudunk így olyan szervezeteket létrehozni, amelyek a tervezhető működés és az evolúciós hatékonyság szinergiájára építenek.

Hivatkozások

- [1] 2000. évi C. Törvény [Számv. Tv.]
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0000100.tv>
- [2] Barabási, Albert László (2003): Behálózva. Budapest, Magyar Könyvklub ISBN: 978-963-547-895-8
- [3] Chaine, Antony (2019) Why Big Business Is Slow? Letöltve:
<https://medium.com/@anthonychaine/why-big-business-is-slow-3b391be53eb> (Utolsó letöltés: 2021.07.12)
- [4] Hillis, Daniel (1999) Üzenet a kövön. Budapest, Vincze kiadó, 146.p
ISBN 963-919-227-9
- [5] McFadden, J., & Al-Khalili, J. (2015) Az élet kódja. Budapest, Libri
ISBN 978-963-433-129-2
- [6] Mérő, László (2001) Új észjárások. Budapest, Tercium Kiadó Kft., 227.p
ISBN 963-845-354-0
- [7] Nacsák, Tamás (2020) Cost equivalent of complexity measure - Measure complexity and utilize the result in financial planning - The Macrotheme Review (pp. 180-189), Letöltve:
https://macrotheme.com/yahoo_site_admin/assets/docs/16MR20.5725701.pdf (Utolsó letöltés: 2021.06.15)
- [8] Nacsák, Tamás (2019) Doing agile or doing Agile. Letöltve:
<https://www.architectarchers.com/en/news-feed/30-articles/179-being-agile-or-doing-agile> (Utolsó letöltés: 2021.06.15)
- [9] Oláh, Attila (2006) Pszichológiai alapismeretek. Budapest, Bölcsész konzorcium, 226. p ISBN 963-970-473-3

- [10] Parkinson, Northcote C. (1983): Parkinson törvénye vagy az Érvényesülés Iskolája. Minerva, Budapest (III. kiadás). ISBN: 963-223-235-6
- [11] Ray, Thomas S. (1992) Evolution, Ecology and Optimization of Digital Organisms. Letöltve:
https://www.cc.gatech.edu/~turk/bio_sim/articles/tierra_thomas_ray.pdf
(Utolsó letöltés: 2021.07.12)
- [12] Sessions, Roger (2011) The Mathematics of IT Simplification, Letöltve:
<https://www.architectarchers.com/images/documents/MathOfITSimplification-103.pdf> (Utolsó letöltés: 2020.11.10)
- [13] serverside (2021) [a közlés pontos dátuma és szerzője a forrás alapján nem ismert] Egy termék valódi ára. Letöltve:
https://www.serverside.hu/egy_termek_valodi_ara/ (Utolsó letöltés: 2021.07.14)
- [14] Vida, Péter (2018) A változásvezetés sikerének titka. Letöltve:
<https://www.controllingportal.hu/valtozasvezetes-halozatkutatassal/>
(Utolsó letöltés: 2021.07.12)

A globális ellátási láncok kockázatkezelése

Plötz Anita

közgazdász

aniplo@stud.uni-obuda.hu

Absztrakt: Napjaink globalizált világa turbulens nemzetközi versenyhez, a termékek egyre rövidebb életciklusához és a vállalatok vállára nehezedő egyre nagyobb gazdasági és társadalmi nyomásához vezet. Úgy a globális gazdaságunknak, mint a vállalatoknak, termékeknek, szolgáltatásoknak, valamint az ellátási láncoknak amelyben működnek, a lehető leggyorsabban reagálniuk kell a megváltozott környezeti feltételekre. Az értékhálózatokban való korrekciók a stratégiától függően az ellátási lánc egyes területeit vagy az egész rendszert érinti, ezért az ellátási lánc menedzsment, amelynek célja a fogyasztói igények maximális kielégítése minimális költségek mellett, az egyes folyamatok integrálása és az ügyfélértékek növelése, szintén ennek megfelelően kell kialakítani. Ennek tekintetében az egyik legnagyobb kihívást a bizonytalanság jelenti, amelynek a globális ellátási láncok ki vannak téve. Tény, hogy a vállalatok nemzetközivé válása még jobban fokozza az ellátási láncban az áruk, szolgáltatások, információk, pénz és értékek amúgy is összetett áramlását. Ezenkívül a történelem számos bizonyítékkal szolgál arra a tényre is, hogy a földrajzilag távoli helyeken bekövetkező eseményeknek úgy rövid-, mint hosszútávú globális hatásai is lehetnek. A négy különböző típusú kockázatkezelési módszer, mint az agile- (ASCM), resilient- (ReSCM), robustes- (RoSCM) és maga az ellátási lánc kockázatkezelése (SCRM) alatt, a szakirodalom különböző megközelítési módokon világítja meg az egyes cselekvési irányzatokat. Esettanulmányom célja a különböző megközelítések világos elhatárolása.

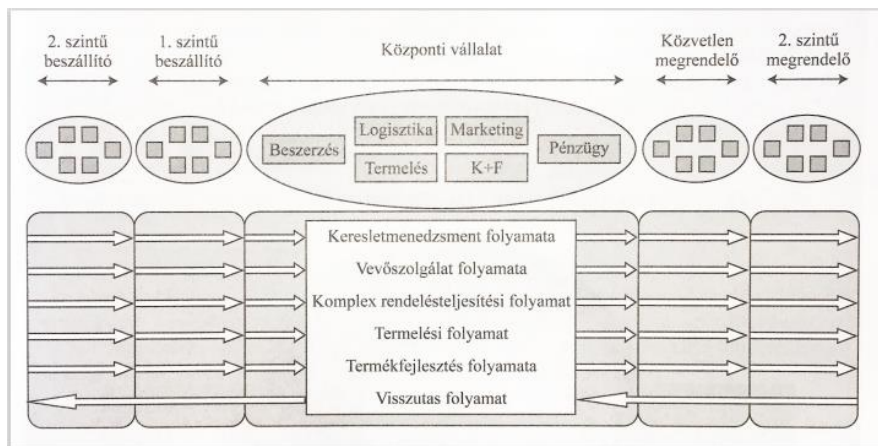
Kulcsszavak: ellátási lánc, kockázatkezelés, hatékonyság, rugalmasság

1. Bevezetés

Napjaink megatrendjei, mint például a globalizáció, folyamatosan és sokszor végérvényesen megváltoztatják az egész világot. A robbanásszerűen elterjedt kommunikációs hálózatok, az úgynevezett idő- és térsugorító technológiák fejlődése, a liberalizált világkereskedelem, a globális termékek és szolgáltatások mind-mind megváltoztatják a világot és ezáltal a piacok globalizációját vonják maguk után. (Gelei, 2017). Ez többek között rövidebb termékciklusokhoz, a kereslet igen erős ingadozásához és a felerősödött nemzetközi versenyekhez vezetett. Az ipari termelést pedig ma már globális értékteremtő hálózatok sora jellemzi. Ezek az ellátási láncok a vállalatok válaszána tekinthetők a megváltozott versenyfeltételekre illetve a globalizációra (Selzer, 2009). A beszerzést, gyártást, szolgáltatást, értékesítést, kutatást és fejlesztést már nem feltétlenül központilag egy adott ország határain belül végzik, hanem ott ahol ezeket a tevékenységeket vagy gazdaságosabban vagy magasabb hatásfok mellett lehet ellátni. Ez olyan összetett rendszerekhez vezet, amelyekben nagyszámú információ, termék, pénz- és értékáramlást kell pontosan összehangolni és integrálni (Lambert-Cooper, 2000). Az utóbbi években egyre nyilvánvalóbban körvonalazódnak ezen hálózatok gyengeségei és negatív hatásai. A globális ellátási láncok rendkívül érzékenyek a tervektől való eltérésekre, ha a rendszeren keresztül történő áramlások nem a tervnek megfelelő módon zajlanak, az értéklánc nem tud megfelelően működni. Az ellátási lánc világméretű hálózati struktúrái, valamint az ezen belüli komplex kapcsolódási pontok csak növelik ezt az alapvető zavarérzékenységet (Craighead, 2007). Itt nem csak az utóbbi években elszenvedett természeti katasztrófákra, mint külsőleg az ellátási láncra ható negatív tényezőkre kell gondolnunk, hanem a visszatérő gazdasági stabilitásvesztésekre is (Landeghem-Vanmaele, 2002). Ilyen például, ha a keresletek alakulása nem az előre jelzéseknek megfelelően alakul, hiszen az nem csak megnövekedett raktározási költségeket eredményez, hanem a drága, automatizált üzemek termelés kiesését is eredményezhetik, amelyek csak akkor nyereségesek, ha optimális kapacitás mellett működnek. A géphibák, beszállítási késedelmek vagy egy váratlan keresletcsökkenés mind-mind megzavarják az ellátási lánc folyamatát (Blackhurst et al., 2005). Ezért olyan terveket kell kidolgozni, amelyek az értékhálózatban a tervtől való eltéréshez vezető események szisztematikus ellensúlyozására irányulnak.

2. Elméleti alapok

Az ellátási lánc menedzsmenttel egy olyan gazdasági tudományág alakult ki, amely a megváltozott versenyhelyzet követelményeivel foglalkozik, egy olyan gazdasági környezetben ahol ellátási láncok versenyeznek egymással és már nem a vállalatok (Pató et.al, 2020; Varga-Csizárik-Kocsir, 2017; Lambert-Cooperl, 2000). Az ellátási lánc menedzsmentnek nincs egységes definíciója, ezért ez a tanulmány a Chikán és Gelei definícióját ötvöző értelmezésen alapul. Eszerint „...az ellátási lánc értékteremtő folyamatok együttműködő vállalatokon átívelő sorozata, mely vevői igények kielégítésére alkalmas termékeket, illetve szolgáltatásokat hoz létre.” (Chikán, 2008) míg az ellátási lánc menedzsmentje „...az ellátási lánc tudatos, a részt vevő vállalatok versenyképességének javítását célzó kezelés” (Gelei, 2003). Az ellátási lánc menedzsment célja a lánc szereplőinek integrálása. Ezáltal a költségeket csökkenteni és a vevői elégedettséget növelni lehet. Az ellátási lánc reálfolyamatait az 1. számú ábra szemlélteti.



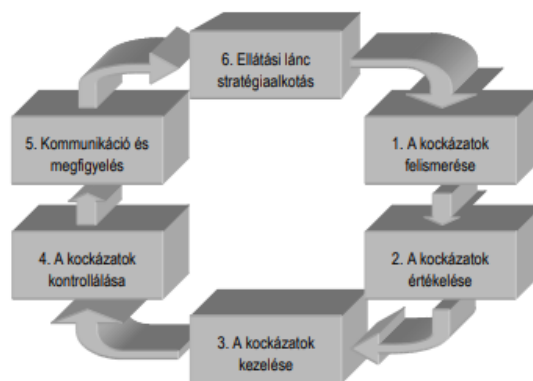
1. ábra: Az ellátási lánc meghatározó reálfolyamatai

Forrás: Az értékteremtés folyamatai. (Demeter, 2017, pp. 45)

A lehetséges környezeti változások, valamint a belső vagy külső zavaró tényezők figyelembevételével kapcsolatban a döntések meghozatala a menedzsment feladata. Először is tisztázni kell, hogy az esettanulmányban vizsgált négy kockázatmenedzsment (Faisal et al., 2006) megközelítés önálló koncepció-e vagy pedig az ellátási lánc reálfolyamataiba olvad be.

A következőkben ismertetem a főbb fogalmakat és a négy megközelítési módot.

A „Supply Chain Risk Management“ (SCRM) magában foglalja az értékhálózatban felmerülő összes kockázat kezelését (Jüttner et al., 2003). Az SCRM-folyamat több lépésre osztható (2.ábra).



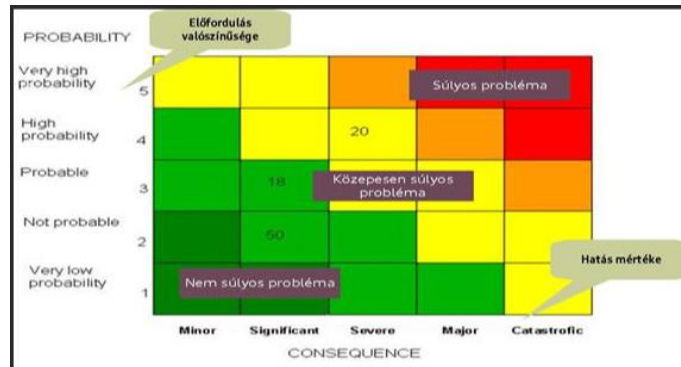
2. ábra: A kockázatkezelés menete.

Forrás: Nagy-Venter: Az ellátási lánc tudatos folyamat- és kockázatmenedzsmentjének hatása teljesítményre. (2010, pp. 9)

A kockázat azonosításának, a kockázat elemzésnek és az ellenintézkedések meghatározásának három központi egysége van (Ziegenbein, 2007).

Az első azoknak a lehetséges kockázatoknak a listája, amelyeknek az ellátási lánc ki van téve (Kouvelis et al., 2012). Itt fontos, hogy a lehető legátfogóbb szemléleti módot vegyük értékelésünk alapjául annak érdekében, hogy a funkcionális és vállalati határokon átnyúló összes veszélyt fel tudjuk térképezni és mindezt figyelembe vegyük az ellátási lánc különböző szintjein is. A kockázatok strukturálására többféle modell létezik. Shodi és Társa (2012) például kínálati, folyamat-, keresleti- és vállalati szintű kockázatokat azonosít. Ritchie és Marshall (1993) a kockázatokat a keletkezésükért felelős szintek szerint piaci-, finanszírozási-, erőforrás-gazdálkodási és környezeti kockázatokra bontotta.

Az SCRM második lépése az azonosított kockázatok értékelése például kockázati mátrix segítségével (Ziegenbein, 2007): A mátrix függőleges tengelye egy esemény bekövetkezésének valószínűségét, a vízszintes tengely pedig a bekövetkezett hatások erősségét szimbolizálja (3. ábra).



3. ábra: Kockázati mátrix.

Forrás: [risk heat map for supply chain slide01.jpg](#), (Letöltés: 2021.09.29.)

Ezek a dimenziók a kockázatkezelés alapjául szolgáló kockázatértelmezésből vezethetők le. A kockázat így leírható, mint a lehetséges kimenetek eloszlásának, valószínűségének és szubjektív értékének változatossága (Shapira, 1987). Összefoglalva a kockázatot a valószínűség és az események hatásának viszonyában ábrázolja. Ez lehetővé teszi az SCRM erőfeszítések rangsorolását. A hangsúly így azokon az intézkedéseken van, amelyek megakadályozzák a nagy valószínűségű és az ellátási láncokra nagy hatást gyakorló kockázatok bekövetkezését, vagy minimalizálják a bekövetkező veszteségek hatását (Kouvelis et al., 2012).

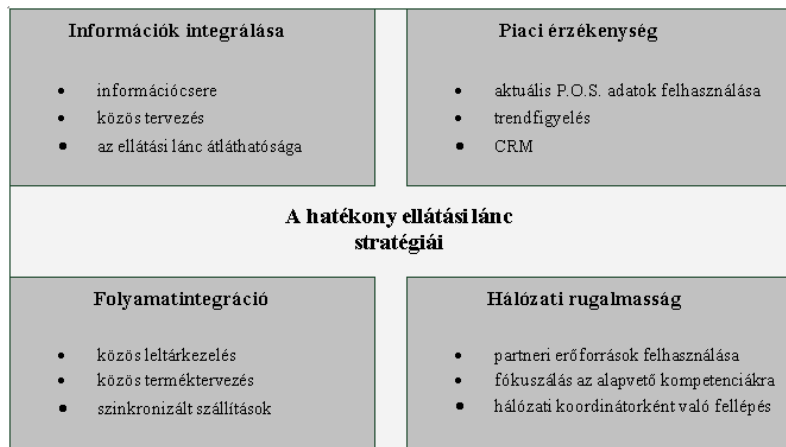
A megfelelő lépések kiválasztása és végrehajtása az SCRM harmadik lépése tartalmazza (Waters, 2007). A kockázatok kategorizálásához hasonlóan itt is különböző referenciakeretek azonosíthatók. Manuj és Mentzer (2008) a stratégia hét típusát integrálja egy koncepcióba, melyek egy-egy példával illusztrálva a következők:

- elkerülés (beszállító kiválasztása)
- halasztás (gyártási lépések)
- spekuláció (keresleti előrejelzés)
- fedezeti ügyletek (rugalmas gyárak)
- ellenőrzés (vertikális integráció)
- kockázatmegosztás (outsourcing, offshoring)
- biztonság (szenzortechnológia).

Az SCRM megközelítés célja az SCM-re ható kockázatok illetve ezek hatásainak minimális szintre csökkentése. A hangsúly azokon az cselekvési terveken van, amelyeknek a legnagyobb hatást fejtik ki ez irányban.

Az „Agiles Supply Chain Management” (ASCM) lehetővé teszi az értékhálózatok számára, hogy gyorsan reagáljanak a váratlan és ritkán bekövetkező kedvezőtlen változásokra (Fisher, 1997). A változás korlátozódhat a kereslet ingadozására, vagy érintheti az egész üzleti környezetet (Christopher, 2000). Ez tehát a hatékony ellátási lánc hajtóereje. Ennek a megközelítésnek nem a válságkezelés a célja, hanem egy olyan ellátási lánc kialakítása, amely képes gyorsan reagálni ezekre a hirtelen felmerült váratlan változásokra. A hatékony ellátási lánc menedzsmentben nem azon van a hangsúly, hogy reaktív legyen, azaz ha változás következik be és az ellátási lánc nem hatékony, akkor ez a kutatási ág nem nyújt olyan eszközöket, amelyekkel reagálni lehetne. A cél inkább egy rugalmas, hatékony és rugalmasan reagáló értékhálózat proaktív létrehozása.

Ennek megvalósításához Christopher et al. tizenkét módot szorgalmaz, melyek négy különböző kategóriába sorolhatók. Ezt szemlélteti a 4. ábra.



4. ábra: A hatékony ellátási lánc stratégiái

Forrás: Christopher et al., 2004

A „Resilient Supply Chain Management” (ReSCM) arra összpontosít, hogy az ellátási láncoknak olyan képességet kölcsönözzön, mely a ritkán fellépő, de jelentős változásokat előidéző kockázatok fellépése esetén, versenyképességük megőrzését biztosítja (Fisher, 1997). Az ellátási láncnak képesnek kell lennie arra, hogy az egyszeri, de mélyreható változásokból a lehető legrövidebb idő alatt talpra tudjon állni. A váratlan nagy horderejű problémákkal való megbirkózás mellett tehát a lehetőségek kihasználása kerül előtérbe. A ReSCM-ben redundanciák is létrejönnek (Sheffi-Rice, 2005).

A szakirodalomban még nem található egy egységes koncepció illetve eszközzrendszer ennek az ellátási láncnak a kialakításához. Sheffi és Társa (2005) a

rugalmasságot, míg a redundanciát három elemre osztják, mint azt az 5. ábra szemléltet.

Rugalmasság				
SRM	Szabványosított folyamatok	CRM	Eseménykezelő és ellenőrző rendszerek	Kultúra
A rugalmas ellátási lánc menedzsment stratégiái és eszközei				
Biztonsági készletek	Széles beszállítói bázis		Alacsony kapacitáskihasználtság	
Redundancia				

5. ábra: A rugalmas ellátási lánc stratégiái és eszközei

Forrás: Sheffi és Társa (2005)

Megfigyelhető, hogy a megkülönböztetések ellenére nagyon nehéz egyértelműen elhatárolni a redundancia és a rugalmasság egyes összetevőit, hiszen a beszállítói politika mindkét kategóriában megtalálható. Ezen túlmenően a felsorolt intézkedések a fentebb említett ellátási lánc menedzsmentekhez hasonlóan úgy stratégiai, mint taktikai szinten jelen vannak.

A RoSCM célja, hogy az ellátási láncok ne legyenek érzékenyek a környezeti változásokra. Az értékhálózat tervezésekor figyelembe kell venni a bizonytalan paraméterek ingadozásait, hogy a dinamikus világ ellenére is maximálisan ki lehessen elégíteni a vevők igényeit (Tang, 2006). A RoSCM-nek a szakirodalomban nem található fogalmi kerete, de a stabilitás és a rugalmasság két alapkövével azonosítható (Scholl, 2001). Ennek az ellátási láncnak a sikere az előre lefektetett rugalmas stratégiákban rejlik. Ha a folyamatokban tervtől való eltérések merülnek fel, akkor is rendszer stabil alkotóelemei érintetlenek maradnak, míg a rugalmas részegységek a megváltozott környezethez igazodnak. Ily módon olyan értékteremtő hálózatot tudunk kialakítani, amely hatékonyan végzi feladatait és a bizonytalanság minden lehetséges megnyilvánulását a lehető legkevesebb erőfeszítéssel képes kezelni. Az ellátási láncok stabil szerkezetének felépítéséhez a szakirodalomban sok ajánlást találhatunk. A 6. ábra Tang ajánlott eszközzrendszerét tükrözi (Tang, 2006).

RoSCM stratégiák		
<ul style="list-style-type: none"> • Halasztás • Stratégiai készletek • Rugalmas beszállítói kör 	<ul style="list-style-type: none"> • Make-and-buy • Gazdaságos beszállítási terv • Rugalmas szállítás 	<ul style="list-style-type: none"> • Bevételek kezelése • Választéktervezés • Termékbevezet

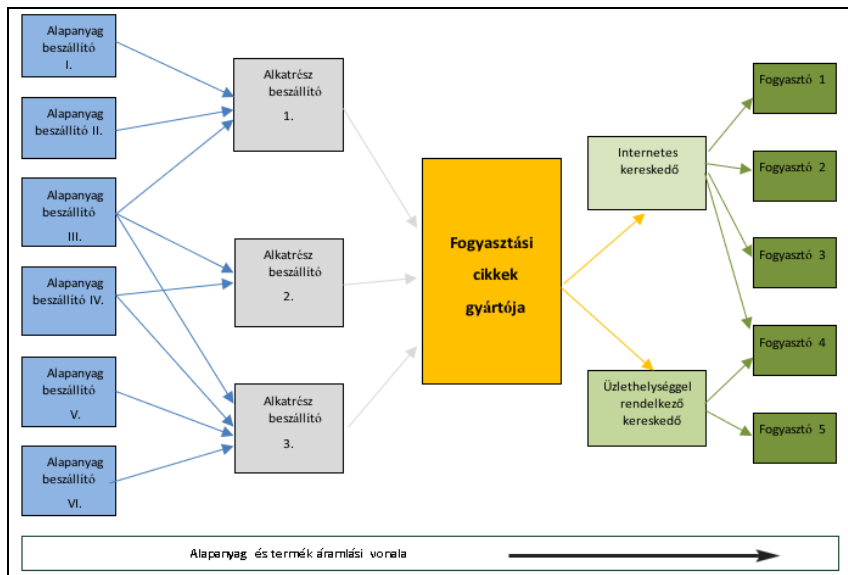
6. ábra: A RoSCM stratégiák.

Forrás: Tang (2006, pp.38)

Megfigyelhetjük, hogy a halasztás, mint stratégiai eszköz nem csak a RoSCM esetében tanácsolják, hanem a ReSCM eszköztárában is megtalálható. Ami még érdekes, hogy az egyes koncepciók között átfedések, kiegészítések illetve szinergiák is felfedezhetők.

3. Esettanulmány

Az esettanulmány alapját a motorokat gyártó „Szorgos Kft.” ötlépcsős ellátási láncja szolgálja, melyet a 7. ábra mutat be a gyártó szemszögéből.



7. ábra: A „Szorgos Kft.” ellátási láncja (fiktív vállalat).

Forrás: saját szerkesztés

A motorokat gyártó „Szorgos Kft.” két árut A-t és B-t gyárt, amelyeket úgy a székhelyén található kiskereskedőn keresztül, mint az internetes kiskereskedőn keresztül értékesít. A termékek előállításához két különböző C komponensre van szükség, amelyek viszont különböző részekből állnak. A C1 komponenst az 1. és 2. komponensszállítótól, a C2 komponenst a 3. komponensszállítótól vásárolják. Az alkatrészek beszerzéséért maguk az alkatrész beszállítók felelősek,

a fogyasztási cikkek gyártója nem gyakorol közvetlen befolyást az alkatrész beszállítókra.

A lehetséges események sokaságából, amelyek egy értékhálózatot érinthetnek, csak egy leszűkített tényezőket veszünk figyelembe, hogy bemutassuk a 2. szakaszban felsorolt stratégiákat, amelyekkel a bemutatott négy megközelítés megfelel ezeknek a kihívásoknak. Sodhi és Társa tanulmányai a lehetséges események kategorizálására szolgál.

A kockázatokat az ellátási lánc területei szerint osztják fel beszerzési, folyamat-, keresleti- és hálózati kockázatokra (Sodhi-Tang, 2012). Az 1. táblázat kategóriánként két eseményt sorol fel, amelyeket a következőkben figyelembe veszünk.

Az ellátási lánc területei	Esemény
Beszerzés	Kéthetes termelési leállás az 1. alkatrész beszállítójánál.
	5 napos szállítási késedelem a 3. komponens esetében.
Folyamat	Az informatikai rendszerek meghibásodása, beleértve a következő hónap termelési tervét is.
	Egy gyártósor háromnapos leállása betegség miatt.
Kereslet	A székhelyen található szomszéd kereskedő fizetéseképtelensége.
	A tételek nagysága a felére csökkent, de a rendelési gyakoriság megduplázódott az internetes kiskereskedőnél.
Hálózat	Árvíz miatti két hónapos termelési leállás az V. számú alkatrész-beszállítónál.
	A fogyasztói kereslet az A termék iránt 20%-kal csökken, a B termék iránt 10%-kal nő.

1. táblázat: Az ellátási lánc részvevőit ért események.

Minden egyes esemény esetében meg kell vizsgálni, hogy a különböző megközelítések biztosítanak-e olyan stratégiákat és eszközöket, amelyekkel kezelhető az ellátási láncra gyakorolt hatás. Az elemzés eredményeit a 2-5. táblázat tartalmazza.

Esemény	Ellátási lánc kockázatkezelési stratégiái
Termelési leállás	Elkerülés, fedezeti ügylet, ellenőrzés
Késedelmes szállítás	Fedezeti ügylet, ellenőrzés, biztonság
Informatikai rendszerhiba	Kockázatmegosztás
Betegség	Fedezeti ügyletek, kockázati diverzifikáció
Fizetéseképtelenség	Spekuláció, ellenőrzés
Megrendelési tételek nagyság változása	Halasztás, spekuláció, fedezeti ügyletek, ellenőrzés
Termelés kiesés	Kockázatmegosztás
A kereslet változása	Fedezeti ügyletek

2. táblázat: Az SCRM stratégiái

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2021/1. kötet
 Üzleti megoldások és gyakorlati tapasztalatok a menedzsment területén

Esemény	Az ASCM stratégiái
Termelési leállítás	Információintegrációs stratégiák, partneri erőforrások felhasználása.
Késedelmes szállítás	Információintegrációs stratégiák.
Informatikai rendszerhiba	-
Betegség	-
Fizetéképtelenség	Információintegrációs stratégiák, CRM.
Tételméret változás	Információintegrációs stratégiák, közös készletgazdálkodás, szinkronizált szállítások, CRM, trendfigyelés.
Termelés kiesés	Információintegrációs stratégiák, partneri erőforrások felhasználása
A kereslet változása	Információintegrációs stratégiák, P.O.S. adatok, trendfigyelés, közös leltárkezelés.

3. táblázat Az ASCM stratégiái.

Esemény	A rugalmas ellátási lánc menedzsment stratégiái
Termelési leállítás	Biztonsági készlet, széles beszállítói bázis, SRM.
Késedelmes szállítás	Biztonsági készlet, SRM, eltérések kezelési és ellenőrzési rendszere.
Informatikai rendszerhiba	Biztonsági készlet, SRM, CRM, kultúra.
Betegség	Biztonsági készletek, alacsony kapacitáskihasználás, szabványosított folyamatok, kultúra.
Fizetéképtelenség	CRM, eseménykezelő és ellenőrző rendszerek.
Tételméret változás	Biztonsági készletek, szabványosított folyamatok, CRM.
Termelés kiesés	Biztonsági készlet, széles beszállítói bázis, SRM, eltérések kezelési és ellenőrzési rendszere.
A kereslet változása	Biztonsági készlet, CRM, szabványosított folyamatok, kultúra.

4. táblázat: Az ReSCM stratégiái.

Esemény	Robusztus ellátási lánc menedzsment stratégiák
Termelési leállítás	Stratégiai készletek, rugalmas beszállítói kör
Késedelmes szállítás	Stratégiai készletek, rugalmas beszállítói kör, gazdaságos beszállítói tervezés, rugalmas szállítás.
Informatikai rendszerhiba	Stratégiai készletek, make-and-buy.
Betegség	Stratégiai készletek, make-and-buy.
Fizetéképtelenség	-
Tételméret változás	Stratégiai készletek, rugalmas szállítás.
Termelés kiesés	Stratégiai készletek, rugalmas beszállítói kör.
A kereslet változása	Stratégiai készletek, halasztás, make-and-buy.

5. táblázat: Az RoSCM stratégiái.

A különböző megközelítések által javasolt stratégiáknak az egyes eseményekhez való hozzárendelése több megállapításhoz vezet. Feltűnő, hogy bizonyos stratégiák ismétlődnek, például a készletgazdálkodás vagy a stratégiai készlet

tartása több fogalomban is megtalálható. Ugyanez vonatkozik a CRM-re is. Így a különböző megközelítések részben ugyanazt a választ adják az egyes problémákra, ezért egyrészt olyan szinergiahatások fedezhetők fel, amelyek az itt bemutatott menedzsment módszer alkalmazásakor felhasználhatók. Másrészt nyilvánvaló, hogy az egyes fogalmak még nem különültek el világosan egymástól. Ezt mindenképpen meg kell tenni. Csak akkor lehet megfelelő eszközöket rendelni hozzá, ha világos, hogy az adott koncepció milyen kihívásoknak felel meg, és milyen menedzsmenti célt szolgál. Az első lépést egy ilyen elhatárolás felé a tanulmány 4. szakasza teszi meg.

4. Fogalmak elhatárolása

A tanulmány 2. szakaszának magyarázatai szándékosan használták a kockázat, a változás, a zavar és a bizonytalanság kifejezéseket a négy ellátási lánc megközelítés megkülönböztetésére. Ezek a tényezők az SCRM kockázattárixának két dimenziója segítségével határozhatók meg. Ezek egyrészt a bekövetkezés gyakorisága, másrészt az esemény bekövetkezése esetén a pénzügyi hatás. Ez lehetővé teszi a fogalmak osztályozását a kockázati tárixban. A 6. táblázat összefoglalja a négy eszköz jellemzőit a két dimenzió, valamint az adott megközelítés mozgatórugója tekintetében.

SCM megközelítés	Változás fajtája	Előfordulás gyakorisága	Egyes esetek pénzügyi vonzata
SCRM	Kockázatok	Gyakran	Magas
ASCM	Rövid távú változások	Ritka	Magas
ReSCM	Zavarok	Ritka	Magas
RoSCM	Bizonytalanságok	Gyakran	Alacsony

6. táblázat: A kockázati márix dimenziói.

A kockázatkezelés azokra a tényezőkre összpontosít, amelyek nagy valószínűséggel bekövetkeznek és nagy hatással vannak az ellátási láncra. Ez a megkülönböztetés a kockázatkezelési folyamat második lépéseként az elemzés során történik. A szakirodalom nem korlátozódik a nagy valószínűséggel bekövetkező és nagy hatással járó veszélyekre, de az elemzési lépés miatt a

hangsúly itt található. Ennek megfelelően a kockázati mátrixban szereplő jellemzők a besorolás jobb felső negyedében található.

Az agilis és a rugalmas ellátási lánc magyarázatai azt mutatják, hogy mindkét megközelítés ugyanazt a problémát kezeli, olyan események bekövetkezését, melyek az ellátási lánc vagy annak környezetében kis valószínűséggel fordulnak elő. Azonban ha bekövetkeznek, akkor jelentős hatást gyakorolnak az értékteremtési folyamatban résztvevőkre. A kockázati mátrixban mindkét megközelítés, még ha nem is tekinthetők szinonimáknak, az alacsony valószínűségű és nagy hatású területre sorolhatók. A robusztus megközelítések olyan eseményekkel foglalkoznak, amelyek csak kis hatással vannak az ellátási láncra. A hangsúly itt különösen a kereslet ingadozására és a folyamatokban rendszeresen előforduló zavarokra helyeződik, egyedi esetekben az adott problémára kis anyagi ráfordítással lehet megoldást találni. Az előfordulás gyakorisága azonban összességében jelentős károkat okoz, ezért RoSCM-re van szükség. A kockázati mátrixban egyetlen megközelítés sem sorolható az alacsony valószínűségű és alacsony hatású kategóriába, ezért a kockázatkezeléssel kapcsolatos megfontolások miatt ez a terület eddig nagyrészt elhanyagolt volt. Ez a megközelítés üzleti szempontból érthető.

4. Következtetések és kilátások

A globális ellátási láncok sebezhetőek a belső és külső események okozta terveltérésekkel szemben, ellenállóbbá tételükhöz különböző irányítási megközelítések léteznek. Ezek azonban nem határolódnak el világosan egymástól és többszörös átfedéseket mutatnak, ráadásul az általuk javasolt eszközök és módszerek nem igazodnak az értékálózatok sajátos kihívásaihoz. A bemutatott esettanulmány rávilágít ezen a tényekre és további kutatási feladatokra.

- Az SCRM, valamint az agilis, rugalmas és robusztus SCM meghatározása a következő fogalmakkal koncentráljon az adott más fogalmaktól való megkülönböztetésre.
- Az egyes megközelítések feladatkörének és eszközeinek meghatározása. Ez az SCM tervezési és végrehajtási szintjét érinti.
- Az agilitás, rugalmasság és robusztusság fogalmak konkrét mérési eljárása.
- A négy megközelítés integrálására szolgáló fogalmi keretrendszer kidolgozása.

A felsorolás első két pontját részben ez az írás mutatta be a négy irányítási megközelítés közötti világos választóvonalat, valamint az egyes megközelítések mozgatórugóit. Mindazonáltal további erőfeszítésekre van szükség, lehetővé kell

tenni egy olyan holisztikus koncepció kidolgozását, amely választ ad arra a kérdésre, hogy miként kell kezelni az ellátási láncok kockázatait, változásait, megszakadásait és bizonytalanságait. Ennek az új koncepciónak a célja, hogy segítse a vállalatokat abban, hogy a globális értékhálózatokban felmerülő strukturális kihívásokat hosszú távon lehetőségekké alakítsák át. A globalizáció trendje még nem ért véget, de az új körülmények miatt a világméretű ellátási láncok összeomlása fenyegethet, melynek megelőzésére kockázatkezelési módszerek alkalmazása válik szükségessé.

Hivatkozások

- [1.] Antrás, P. (2020): De-globalisation? Global Value Chains in the Post-COVID-19 Age, Harvard University, Discussion Paper
- [2.] Blackhurst, J.; Craighead, C. W.; Elkins, D.; Handfield, R. B. (2005): An empirically derived agenda of critical research issues for managing supply-chain disruptions, in: International Journal of Production Research, Vol. 43, 4067-4076.
- [3.] Chikán, A. (2008): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó Budapest
- [4.] Craighead, C. W.; Blackhurst, J.; Rungtusanatham, M. J.; Handfield, R. B. (2007): The Severity of Supply Chain Disruptions: Design Characteristics and Mitigation Capabilities, in: Decision Sciences, Vol. 38, No. 1, 131-156.
- [5.] Christopher, M. (2000): The Agile Supply Chain - Competing in Volatile Markets, in: Industrial Marketing Management, 37-46.
- [6.] Christopher, M.; Peck, H. (2004): Building the Resilient Supply Chain, in: The International Journal of Logistics Management, 1-14.
- [7.] Demeter, K. (2017): Termelés, szolgáltatás, logisztika. Az értékteremtés folyamatai, Wolters Kluwer, Budapest, 17-94.
- [8.] Faisal, M. N., Bamwet, D. K., Shankar, R. (2006): Supply Chain Risk Mitigation: Modeling The Enablers. Business Process Management Journal, (12) 4, 535-552.
- [9.] Fisher, L. M. (1997): What is the right supply chain for your product, Harvard Business Review, 75, 105-116.
- [10.] Gelei, A. (2003): Az ellátási lánc típusai és menedzsmentkérdései, Vezetéstudomány, XXXIV. évf. 7-8 szám
- [11.] Jüttner, U.; Peck, H.; Christopher, M. (2003): Supply Chain Risk Management: Outlining an Agenda for Future Research, in: International Journal of Logistics: Research and applications, 197-209.

- [12.] Kouvelis, P.; Dong, L.; Boyabatli, O.; Li, R. (2012): Integrated Risk Management: A Conceptual Framework with Research Overview and Applications in Practice, in: Kouvelis, P./Dong, L.; Boyabatli, O.; Li, R. (szerk.): Handbook of Integrated Risk Management in Global Supply Chains, Hoboken, USA, 3-11.
- [13.] Lambert, D. M.; Cooper, M. C. (2000): Issues in Supply Chain Management, in: Industrial Marketing Management, Vol. 29, No. 1, 65-81.
- [14.] Manuj, I.; Mentzer, J. T. (2008): Global Supply Chain Risk Management, in: Journal of Business Logistics, 133-145.
- [15.] March, J.G.; Shapira, Z. (1987): Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking, in: Management Science, 1404-1413.
- [16.] Nagy, J.; Venter, L. (2010): Az ellátási lánc tudatos folyamat- és kockázatmenedzsmentjének hatás a teljesítményre, TM 24. sz. Műhelytanulmány
- [17.] Pató, G.SZ.B.; Csiszárík-Kocsir, Á.; Varga, I.; Herczeg, M.; Dominek, Á.; Pató, B.; Kiss, F. (2020): Short Supply Chains From An Intermediary's Point Of View. On-Line Journal Modelling The New Europe 11 : 34 168-183. p.
- [18.] Ritchie, B.; Marshall, D. (1993): Business Risk Management, London
- [19.] Scholl, A. (2001): Robuste Planung und Optimierung - Grundlagen - Konzepte und Methoden- Experimentelle Untersuchungen, Heidelberg
- [20.] Sheffi, Y. (2005): Preparing for the Big One - Building a Resilient Supply Chain can Help a Company Survive in the Face of a Calamitous Disruption, in: Manufacturing Engineer, 84, 12-17.
- [21.] Sodi, M. S.; Tang, C. S. (2012): Managing Supply Chain Risk, New York
- [22.] Selzer, G. (2009): Supply Chain Management in the Light of Globalisation - Service and Innovation as Key Factors for Success, Aachen.
- [23.] Tang, C. S. (2006): Robust strategies for mitigating supply chain disruptions, in: International Journal of Logistics: Research and Applications, 35-41.
- [24.] Van Landeghem, H.; Vanmaele, H. (2002): Robust planning: a new paradigm for demand chain planning, in Journal of Operations Management, 769-784.
- [25.] Varga, J., Csiszárík-Kocsir, Á. (2017). Kooperatív stratégiai játékok a hazai vállalkozásoknál: open innovation, user innovation és az ellátási láncok menedzsmentje (In: Gyenge, B.; Reicher, R.; Varga, E. (szerk.):

Folyamatmenedzsment kihívásai : Társadalmi-gazdasági fejlesztési irányok 2017 Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetem,173-193. p.

- [26.] Waters, J (2007): Supply Chain Risk Management, Bodmin
- [27.] Ziegenbein, A. (2007): Supply Chain Risiken- Identifikation, Bewertung und Steuerung, Zürich
- [28.] [risk heat map for supply chain slide01.jpg](#)

A kockázatmenedzsment fontossága a gyakorlatban

Simon Dániel

MSc hallgató, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar
simoda277@gmail.com

Viktor Patrik

PhD hallgató, Óbudai Egyetem Biztonságtudományi Doktori Iskola
viktor.patrik@hotmail.com

Absztrakt: Napjainkban a vállalatok egy, egyre inkább gyorsan változó, turbulens környezetben találják magukat, amelyben a fejlődés és a környezeti változások megfelelő kezelése elengedhetetlen. A projektek kivitelezésén keresztül történő fejlődés elősegíti a vállalatok munkáját. Pontosabb tervezést, idő és költség becslést tesz lehetővé. Sok esetben azonban a jövő eseményei kifürkészhetetlenek, a projektek sikeres megvalósulását számtalan előre nehezen meghatározható tényező veszélyeztetheti. A kutatás célja, a lehető legszélesebb körben feltárni azokat a kockázat elemzési metodikákat, amelyek a projektcsapatok munkáját hivatottak elősegíteni, annak érdekében, hogy a projekteket befolyásoló tényezők sikerrel kerülhessenek feltárássra és kezelésre. Online, kérdőíves kutatás segítségével, több mint 180, magasan képzett projektmenedzser került megkérdezésre, hogy a szekunder kutatás során feltárt, elméletben tökéletesen működő kockázat elemzési stratégiák hatékonysága tanúbizonyságot nyerjen. A Primer kutatás keretein belül tehát feltárássra került a kockázatmenedzsment fontossága, annak kivitelezésének nehézségei, illetve a kockázati stratégia hiányának következményei, valós projektmenedzszer véleménye alapján.

Kulcsszavak: kockázatmenedzsment, projektmenedzsment, kockázat, becslés

1 Bevezetés

Az elmúlt években az egyre inkább felgyorsuló piaci fejlődés, a vevői igények növekedése, és a turbulens környezeti változások, fejlődésre és a környezeti tényezők megfelelő kezelésére kényszerítik a vállalatokat. Bár maga a projektmenedzsment és a projektek kivitelezése, egy csupán 60 éve létező

tevékenység, mára már egyre több vállalat választja a projektek előnyeit annak érdekében, hogy a vállalati innovációt és egyéb beruházások megvalósulását sikerrel menedzselje. A projekt szemléletű gondolkodás elősegíti a vállalati működést, hiszen a tervezési folyamatok során sokkal pontosabb idő és költségtervek születnek. Emellett a projekteknek a velejárója még a pontos hatáskör beosztás is. Ezáltal a szervezet sokkal magabiztosabban és hatékonyabban képes a jövőre nézve tervezni és meghatározni az egyes projektek kivitelezésének a realitását. A jövő azonban sokszor kiszámíthatatlan és a kivitelezési fázist sok esetben olyan negatív vagy akár pozitív tényezők befolyásolják, amelyekre egyébként a projektcsapat a tervezési fázisban még nem, vagy csak nagyon nehezen tudott felkészülni.

A következőkben bemutatott kutatásnak a célja, hogy széleskörben feltárja azokat a kockázat elemzési és kezelési technikákat, amelyek a projektcsapatok munkáját hivatottak elősegíteni annak érdekében, hogy a kockázatokat a lehető legnagyobb sikerrel legyenek képesek feltárni. Ezt követően primer kutatás keretein belül egy online kérdőíves kutatás segítségével, amelyet 180, több éves tapasztalattal rendelkező projektmenedzser töltött ki, kerülnek feltárára ezeknek az elméletben tökéletesen működő módszereknek az előnyei, hátrányai, illetve a beérkező válaszok alapján kerül elemzésre a kockázatmenedzsment fontossága, annak gyakorlati nehézségei, illetve a kockázati stratégia elhanyagolásának a várható következményei. A kutatást megelőzően a kutatók tapasztalatai alapján a következő hipotézisek kerültek megfogalmazásra.

H1: A projekt tervezési fázisában még nagy figyelmet kap a kockázatok elemzése, azonban a projektek kivitelezése közben a kockázatok folyamatos monitorozása már nem kap kellő odafigyelést.

H2: Leginkább a még vízésés modellt alkalmazó területeken hiányzik a folyamatos kockázatmenedzsment.

H3: A projektteam amennyiben a körülmények engednék, nagyobb energiát szánna a kockázatok feltárára és nyomon követésére.

2 Szekunder kutatás

A projektek kivitelezésének a célja tehát, egy meghatározott tevékenység sorozat ellátása, amelynek idő és költség terve van, és végül egy konkrét terméket hoz létre. Ez lehet akár szoftverfejlesztés, minőségmenedzselési rendszer bevezetése, vagy akár egy gyár épület felépítése. A projekt scope foglalja magába mind azokat a tényezőket, amelyeket a megrendelő elvár az átadott terméktől, és a projekt baseline tartalmazza általában a projektek klasszikus vas-háromszögét. A vas-háromszög határozza meg magát a terméket és a létrehozásához rendelkezésre álló időt és költség mennyiséget. A vas-háromszögről nagyon fontos tudni, hogy

amennyiben bármelyik tényezője elmozdul, az a másik kettőt is befolyásolni fogja. Éppen ezért jelenthet óriási problémát, hogy ha a projekt kivitelezése során előre nem várt tényezők jelennek meg, amelyek kezelése gyakran a projekttervbe be nem kalkulált időt és pénzt ráfordítást igényelnek.

A kockázatmenedzsment területéhez tartozik ezeknek az előre nem várt eseményeknek a feltárása a projekt tervezési fázisában, majd azoknak a kezelése és nyomon követése a kivitelezési szakaszban (Csiszárík-Kocsir – Varga, 2017; 2019; 2020). A kockázatmenedzsment célja, hogy a lehető legszélesebb körben feltárja a projekt kivitelezést esetlegesen befolyásoló eseményeket, meghatározza azok prioritását, bekövetkezési valószínűségét, majd azok áthidalására még időben választ találjon, ezzel akadály mentesítve a projektsikerhez vezető utat. Bár a kockázatnak, mint fogalomnak számtalan definíciója létezik, a kutatásban most a PMI által képviselt szemlélet kerül ismertetésre. Ez alapján fontos hangsúlyozni tehát, hogy a kockázat a projektmenedzsmentben, olyan projektet, pozitív vagy negatív irányba befolyásoló tényezőt, eseményt jelent, amely valamilyen módon megváltoztatja a projekt kivitelezéséhez szükséges, előre eltervezett aspektusokat. A kockázat bekövetkezése a tervezési szakaszban még egyáltalán nem biztos, azonban hatásának mérete és előfordulásának a valószínűsége már sok esetben becsülhető a megfelelő eszközökkel. A definíció legfontosabb pontja tehát, hogy az általános elképzeléssel ellentétben a kockázat nem feltétlenül negatív hatású. Olyan esemény is lehet, amely a projekt kivitelezését elősegítheti, amennyiben annak kihasználására megfelelően felkészül a projektcsapat. (PMBOK, pp368, 2017; Csiszárík-Kocsir, 2018a; 2018b; Szemre et.al, 2021)

2.1 A kockázatmenedzsment lépései

- Kockázatok feltérképezése, a projekt környezetének feltárása
- Kockázatok rangsorolása
- Kvalitatív és kvantitatív kockázatelemzés
- Kockázat kezelési stratégia kialakítása
- Kockázatok nyomon követése

Kockázatok feltérképezése, a projekt környezetének feltárása

A projektet esetlegesen befolyásoló tényezőknek a feltárásával kezdődik meg a kockázatmenedzsment tevékenység. A projektcsapat, nagyon fontos, hogy pontosan tisztában legyen a projekt kivitelezésének környezetével és a projekt által érintett személyek jellemzőivel. A környezeti elemzések alapja általában a SWOT és a PESTEL elemzések, azonban komplexebb projektek esetében sokkal mélyebbre ható kutatások elkészítése is indokolt lehet. Ilyen lehet például az építkezési terület történelmi múltja, talaj információk, olyan egyéb tényezők feltárása amelyek nem jelennek meg a PESTEL elemzésben. (Phillips, 2020)

Nagyon fontos, hogy a projektcsapat és az érintettek bevonásra kerüljenek a kockázatok feltárásának fázisába. Több szem többet lát alapon, korábbi tapasztalatok felhasználásával, akár ötletbörze keretein belül, az érintettek sokkal inkább képesek észre venni az esetleges nehézségeket. Amennyiben a projekt komplexitása megkívánja, szakértők bevonása is indokolt lehet. Az elfogultság azonban veszélyt jelenthet az őszinte kockázatmenedzsmentre. Az érintettek sokszor eltekinthetnek egyes kockázatoktól, hiszen tarthatnak attól, hogy ez elrettenheti a megrendelőt. Éppen ezért nagyon fontos ezeknek a kommunikáció alapú ötleteléseknek a moderálása, hogy a kockázatok egyértelműen kerüljenek feltárára, és átlátható módon, egységes rendszerben kerüljenek rögzítésre. A moderátor feladata, hogy ne hagyja, hogy a csapat átlépjen a részletek felett. Ehhez természetesen szükség van a megrendelő részéről is a megfelelő hozzáállásra és támogatásra. (Verzuh, pp109, 2005)

A projekt csapat számára rendelkezésre álló projekt dokumentumok, szerződések és korábbi feljegyzések mind nagy segítséget nyújthatnak a projekt becslések és a befolyásoló tényezők feltárása során. Itt nagy hangsúly van azon, hogy például korábbi hasonló projektek esetében milyen feljegyzések készültek, illetve, hogy ezeket a csapat mennyire tudja felhasználni a jelenlegi helyzetben. (Wold, 2008)

Kvalitatív kockázatelemzés, Kockázatok rangsorolása

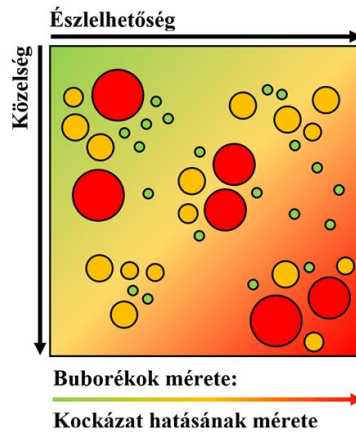
A kvalitatív kockázatelemzés keretein belül történik a már feltárt kockázatok prioritásának rangsorolása. Ebben a fázisban fontos, hogy a projektcsapat már valóban valós és megbízható adatokkal dolgozzon tovább. A rangsorolást megelőzően érdemes megvizsgálni a rendelkezésre álló információk teljességét, objektivitását, relevanciáját és időszerűségét. Amennyiben ezek nem felelnek meg az elvártaknak, nagyban romolhat a rangsorolás pontossága és megbízhatósága. (Hicks, 2020)

A projektcsapatnak ajánlott kialakítania egy egységes rendszert, amelyben ezt követően az összes befolyásoló tényezőt értékelni fogja. Kulcsfontosságú a rendszer kialakítása, hiszen ez alapján lehet csak megfelelően összevetni az egyes kockázatok és prioritási sorrendet felállítani belőlük. A kockázatok elemzésének a legegyszerűbb módja, azok hatásának és bekövetkezési valószínűségének az összevetése. Ez azt jelenti tehát, hogy a team megvizsgálja az adott kockázat esetleges hatását a projekt vas-háromszögére nézve, illetve megbecsüli, hogy vajon mekkora esély van rá, hogy ez a tényező ténylegesen megjelenik majd a projekt kivitelezése közben. Erre szolgál a valószínűség – hatás mátrix, amely az egyes kockázatok projektre mért hatásának és a bekövetkezés valószínűségének szorzatából alakít ki prioritási sorrendet. (Vector solutions, 2019)

		Bekövetkezés hatásának mértéke				
		1	2	3	4	5
Valószínűség	1	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	5	5	10	15	20	25

1. Ábra: Valószínűség – Hatás mátrix
 Forrás: Saját szerkesztés

A projektcsapat azonban sok esetben más szempontok alapján, akár több aspektust is figyelembe véve rangsorolhatja az egyes tényezőket. Ilyen szempontok lehetnek például még a közelség, sürgősség, lappangási idő, észlelhetőség. Amennyiben a csapat több mint két szempontot vesz figyelembe, már érdemes buborék diagrammon ábrázolni az egyes kockázatokat.



2. Ábra: Buborék diagram
 Forrás: Saját szerkesztés

A projektcsapatnak tehát szükséges meghúznia egy határt, amely alapján eldől, hogy melyek azok a kockázatok amelyekkel még foglalkozik a csapat, stratégiát dolgoznak ki, és esetleg tartalékot képeznek azoknak az áthidalására. Sok esetben ezeknek a tényezőknek a bekövetkezési valószínűsége csupán parányi, illetve nagyon kis mértékben befolyásolná a projekt kivitelezését. A feleslegesen képzett tartalékot pedig lehetséges, hogy a vállalat más szektorában lehetett volna kamatoztatni. (PMBOK, pp. 396, 2017)

Kvantitatív kockázatelemzés

A kvantitatív kockázat elemzés általában csak nagy és komplex projektek esetében fordul elő, amennyiben a csapat vagy a megrendelő úgy értékeli, hogy valóban szükséges a már feltárt kockázatok hatásainak és kezelésének további elemzése. A kvantitatív kockázat elemzés továbbra is rendelkezésre álló dokumentumokra, korábbi tapasztalatokra és értékekre épít, ezért nagyon fontos ezek teljességük és megbízhatóságuk.

A projektet befolyásoló tényezők mélyebb elemzésére számtalan lehetőség áll a csapat rendelkezésére. Ezek közül kerül most röviden egy – egy technika bemutatásra. Ilyen például a Monte-Carlo szimulációs elemzés. Napjainkban a projektcsapatok számítógépes szoftverek segítségével már képesek a jövő várható kimeneteleit szimulálni. Az elemzés akár több ezer alkalommal kerül lefuttatásra és eredményeképpen egy integrált kvantitatív költség-ütemterv születik. A betáplált adatokból egy S-görbe jön létre, amely tökéletesen szemlélteti a projekt költség és időtervének tarthatóságát, illetve, hogy melyek azok a kritikus kockázatok, amelyekre a csapatnak mindenképpen érdemes felkészülnie. (Ingall, 2007)

Egy befolyásoló tényező felmerülése vagy egy döntés hatása, más, már ismert vagy akár még ismeretlen nehézség felbukkanásához is vezethet. Lényeges lehet, hogy a csapat feltárja egyes kockázatok hatásait és a kapcsolati rendszert a tényezők között. Erre szolgál az érzékenységelemzés, amely a kockázatok közötti korrelációt hivatott felmérni. Ábrázolása gyakran tornádó diagramon történik és tökéletesen szemlélteti, hogy melyek azok az események amelyek megint csak a legnagyobb veszéllyel vannak a projekt, terv szerinti befejezésére. (Martins, 2020)

A projektcsapat döntéseit a döntés-fa elemzés segítheti elő. Az analízis lényege, hogy a csapat megvizsgálja, hogy az egyes döntések kimenetele, milyen valószínűséggel, milyen költségekhez és előnyökhöz vezethetnek. Lényege, hogy a csapat megtalálja, a valószínűségek figyelembevételével a leoptimalisabb lehetőségeket. (Hulett, 2006)

Kockázatkezelési stratégia

A kockázatok azonosítását a kockázatkezelési stratégia kidolgozása követi. A projektcsapat feladata, hogy még a projekt tervezési szakaszában felkészüljön azoknak a tényezőknek a kezelésére, amelyeket a kiválasztott elemzési módszer kritikusnak ítél. A kockázatok kezelésére az öt legegyszerűbb válasz stratégia az elfogadás, elkerülés, csökkentés, átruházás és eszkalálás. (Baker-Hopp&Associates., 2016)

Az elfogadás esetében a kockázat prioritása általában alacsony, a projektcsapat nem tesz konkrét lépéseket annak elkerülésére. Ilyen esetben a csapat tartalékképzéssel biztosíthatja be magát, ám általában még ha a kockázat be is következne, az nem hátráltatja túlzottan a kivitelezést. (Baker-Hopp&Associates., 2016)

A csökkentés és elkerülés magas prioritású kockázatok kezelésére szükséges. A projektcsapat konkrét lépéseket tesz és megoldást keres az egyes befolyásoló tényezők hatásának csökkentésére vagy esetlegesen a teljes megszüntetésére. Ezek a kockázatok nagyban befolyásolnák a projekt kivitelezésének sikerét, ezáltal a csapat számára mindenképpen kulcsfontosságú a kezelésükre történő felkészülés. (Baker-Hopp&Associates., 2016)

Számos olyan kockázat létezik, amelyek bekövetkezésének valószínűsége parányi, azonban hatásuk olyan méretű, hogy a csapat nem tekinthet el ezektől. Ezek általában olyan tényezők, amelyekre nem is igazán lehet előre felkészülni. Ebben az esetben a projektcsapat átruházhatja a kockázat felelősségét egy harmadik félre. Ez jelenthet akár egy nehéz tevékenység elvégzését, vagy akár csak a projekt biztosítását egy bizonyos esemény esetére. (Baker-Hopp&Associates., 2016)

Végül pedig az eszközlálás stratégiája. Ebben az esetben a projektcsapatnak nincs meg a megfelelő felhatalmazása, hogy a feltárt kockázatot kezelje. Ezek a befolyásoló tényezők általában túl mutatnak magán a projekten, akár az egész vállalatot érintik. Ilyenkor érdemes a tényező kezelését a megfelelő szintre emelni. (Baker-Hopp&Associates., 2016)

Nagyon fontos még egyszer hangsúlyozni, hogy a kockázatok pozitív tényezők is lehetnek. A projektcsapat ugyan úgy létrehozhat kockázat kezelési stratégiát ezeknek a pozitív eseményeknek a kihasználására. Lépéseket tehetnek, hogy a lehetőség mindenképpen bekövetkezzen, vagy esetleg a projekt egy részét átruházhatják harmadik félre, amennyiben a csapat nem rendelkezik a szükséges tudással a lehetőség kihasználásához. (Hillson, 2009)

Folyamatos kockázatkezelés

A projekttervezést követően sem érhet véget a kockázatok kezelése. A jövő folyamatosan változik, a projekt kivitelezési szakaszában új, előre még ismeretlen kockázatok törhetnek a felszínre, illetve korábban kritikusként ítélt események veszthetik el a prioritásukat. Éppen ezért nagyon fontos, hogy a projektcsapat és a megbízott kockázat felelősök is figyelemmel kísérjék a projektet övező információkat, járjanak nyitott szemmel és kommunikálják a befolyásoló tényezőkben történt változásokat megfelelően.

A csapat feladata, hogy az előre meghatározott rendszerben frissítse a feltárt kockázatok státuszát és az azokhoz köthető tapasztalatokat. A projektcsapat érdeke, hogy ne csak kifejezetten a jelenleg kivitelezett projektben gondolkodjon. Úgy ahogy a tervezési szakaszban minden korábbi feljegyzés és rögzített információ elősegítette a csapat munkáját, úgy a jövőre nézve, most is minden elkészített dokumentum és tapasztalat még hasznos lehet a következő projektek esetében is. Éppen ezért összességében a kockázatok megfelelő kezelése egy fajta értékteremtés a jövőre nézve. (Verzuh, pp124, 2005)

3 Primer kutatás

A rendelkezésre álló szakirodalom feldolgozásával a szekunder kutatás egy meglehetősen egyértelmű és első ránézésre könnyen követhető lépés sorozatot szolgáltatott, amely elméletben a projekt kockázatainak széleskörű feltárásához és megfelelő kezeléséhez vezet. Ennek ellenére azonban sokszor hallani, hogy bizonyos projekteket, milyen váratlan események hátráltatnak, hogy még hónapokkal kell eltolni a várt átadási dátumot, illetve, hogy a projekt költségei a többszörösére növekedtek az eredetileg tervezetthez képest.

Kvantitatív jellegű, kérdőíves kutatás keretein belül a cél volt tehát feltárni projektmenedzserek körében a véleményüket a kockázatmenedzsment fontosságáról, illetve azokról a hátráltató tényezőkről, amelyek nem feltétlenül jelennek meg az elméleti útmutatókban. A kérdőíves kutatás magyar, projektekkel foglalkozó vállalatokban, illetve online, kifejezetten projektmenedzsmentre fókuszáló Facebook csoportokban került megosztásra. A felmérési időszakban az előre meghatározott feltételeknek megfelelő 180 kitöltés érkezett. A kutatás szempontjából fontos volt, hogy a kérdőívet valóban csak, már több éves tapasztalattal rendelkező projektmenedzserek töltsék ki, akiknek már pontos gyakorlati képe van projektek vezetéséről és a kockázatok kezeléséről.

A kitöltő menedzserek 70%-a már legalább 5 éves tapasztalattal rendelkezik a projektmenedzsment területén, és leginkább az építőipari, mérnöki és informatikai területeken vezetnek projekteket. A válaszadók 16%-a végzett szakmai iskolát, 49%-uk rendelkezik diplomával és 35%-uk mester képesítéssel. Érdekes volt azonban, hogy míg leginkább az építőipari területen dolgozó menedzserek nem rendelkeztek felsőfokú végzettséggel, addig az informatikai területen a diplomával rendelkező kitöltők aránya 100% volt. A kitöltők mintegy 53%-a rendelkezik kifejezetten egyéb projektmenedzsment képesítéssel. Ezek a válaszok alapján a következők voltak, CAPM, PMP, és Prince2.

A válaszadók 77%-a értékelte a kockázatmenedzsmentet a projektek kivitelezése során kulcsfontosságúnak. Ezen visszajelzések közül pedig 93% válaszolta, hogy a kockázatmenedzsmentre még a projekt kivitelezési szakaszában is szükség van.

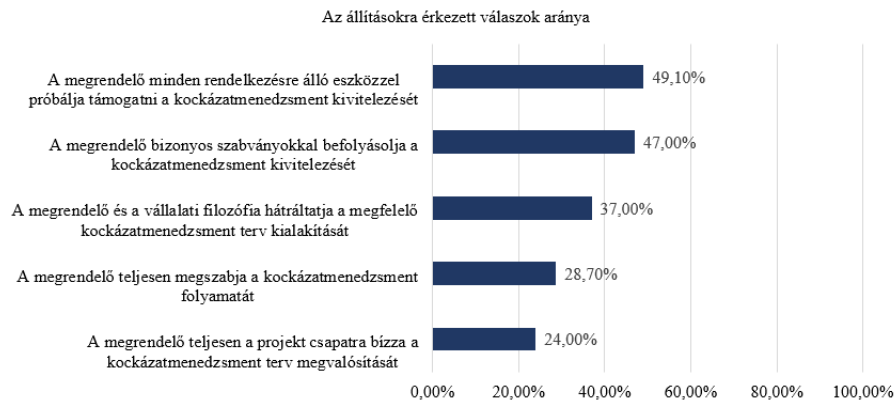
A felmérés során cél volt feltárni a projektmenedzserek munkakörnyezetét annak érdekében, hogy teljes kép szülessen a projektjeik működéséről. A válaszokból kiderült, hogy összességében elmondható, hogy a megrendelő érdeke, hogy támogassa a projekt kivitelezését és annak megfelelő kockázatmenedzsmentjét. Ennek ellenére azonban látványos volt, hogy a projektek kivitelezésének körülbelül egyharmadában a projektmenedzserek úgy érzékelték, hogy a vállalati filozófia és a standardoknak való megfelelés nem hogy befolyásolja, hanem sok esetben még hátráltatja is a projektek kivitelezését, és az őszi kockázatmenedzsment elvégzését.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2021/1. kötet
 Üzleti megoldások és gyakorlati tapasztalatok a menedzsment területén



3. ábra: A Projektmenedzsmenthez való, vállalaton belüli hozzáállás

Forrás: Saját szerkesztés



4. ábra: A Kockázatmenedzsmenthez való hozzáállás vállalaton belül

Forrás: Saját szerkesztés

A megkérdezettek összességében úgy értékelték, hogy a rendelkezésre álló projektcsapatukkal elégedettek. 75%-ban lelkiismeretesen, kifogástalanul végzik el a rájuk bízott munkát és felelősséget vállalnak tetteikért.

A felmérésből sok esetben látszódott, hogy a megrendelőknek eltérő elvárásai voltak a projektcsapat elképzeléseivel szemben. Ezt leginkább az alábbi ábra (5. ábra) szemlélteti, amelyen a sötét kék eredmények a megrendelők hozzáállását reprezentálják egy – egy kockázatmenedzsmenthez köthető kérdéssel kapcsolatban, míg a világos kék csíkok a projektmenedzserek által megítélt megfelelő és elvárható hozzáállást mutatják.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2021/1. kötet
 Üzleti megoldások és gyakorlati tapasztalatok a menedzsment területén



5. ábra: A Kockázatmenedzsment egyes területeinek megítélése megrendelői, projektmenedzser szemszögből

Forrás: Saját szerkesztés

A projektmenedzserek tapasztalatai egyértelműen azt mutatják, hogy míg a projekt tervezési fázisában a megrendelő valóban fontosnak értékeli a kockázatmenedzsment elvégzését és a kockázatiterv kialakítását, addig a folyamatos kockázatmenedzsmenttel kapcsolatos elvárások már merőben eltérnek. Míg a válaszadók 79%-a szerint szükség lenne a megrendelő támogatására a folyamatos kockázatmenedzsment elvégzéséhez, illetve 68,4%-uk érdemesnek tartaná a projekt, pozitív kockázatainak is a feltárását, addig a megrendelők csupán körülbelül harmada ért ezzel egyet.

Asszociációs vizsgálat keretein belül került elemzésre, hogy a beérkezett válaszok alapján van-e kapcsolat a kockázatmenedzsment kivitelezéséhez való hozzáállás és a kivitelezett projektek iparága között.

Aszimmetrikus asszociáció				
Kockázat támogatása / Iparág	Informatika	Építőipar	Műszaki	
Hasznos lehet csak a legfontosabb kockázatok feltárása.	4	28	30	62
Érdemes részletes kockázati tervet készíteni a projekt kezdetekor.	34	20	28	82
A megrendelő biztosítja a kockázatmenedzsmenthez szükséges adatokat.	34	12	20	66
A megrendelő támogatja a folyamatos és őszinte kockázatmenedzsmentet.	28	10	4	42
	100	70	82	252

6. ábra: Asszociációs vizsgálat
 Forrás: Saját szerkesztés

Az asszociációs vizsgálat Cramer együtthatója 0,34-es eredményt adott, amely egy közepesen erős kapcsolatot jelez az ismérvek között. Bár egyetlen asszociációs vizsgálat még nem bizonyít egyértelmű kapcsolatot két tényező között, fontos látni, hogy míg az építőipari és műszaki területeken a kockázatmenedzsment leginkább a projekt tervezési fázisában élvez magas prioritást, addig az informatikai szektorban a kockázatelemzés a projektek kivitelezése során is fontos marad.

A megkérdezett projektmenedzserek 83%-a értékelte úgy, hogy már dolgozott olyan projekten, amelyben olyan nehézségek adódtak, amelyek a kockázatmenedzsment megfelelő alkalmazásával elkerülhetőek lettek volna. 51%-uk vett már részt olyan projektben amelyben a projekt kudarcot egy előre nem feltárt váratlan esemény okozta. A kitöltők több mint kétharmada legalább a projekt költségvetésének 10%-át tenné félre tartalékként váratlan események kezelésére, míg a kitöltők 14%-a inkább 20 – 35% -ot érez megfelelőnek.

A kérdőívből kiderült továbbá, hogy a kitöltők valóban, leginkább a szekunder kutatás során feltárt módszereket alkalmazzák projektjeik során a kockázatok kezelésére. A menedzserek leggyakrabban a problémák áthidalására, tartalékok képzésével készülnek fel, azonban a válaszok között sok esetben megjelent a, másik megoldás keresése, a kockázat eszkalálása, vagy akár a projekt egy teljes részének az elhalasztása egy látszólag elkerülhetetlen nehézség következtében. Saját értékelésük alapján a projektmenedzserek leginkább korábbi tapasztalataik és a rendelkezésre álló dokumentumok figyelembevételével, körülbelül 70%-ban képesek pontosan becsülni és felkészülni a projekt kivitelezést befolyásoló tényezőkre.

3.1 A primer kutatás összegzése

A primer kutatás eredményei a kutatás kezdetén felállított hipotézisek mentén kerül röviden összefoglalásra. A hipotéziseket a kérdőíves kutatás eredményei szerint vetjük el vagy támasztjuk alá.

H1: A projekt tervezési fázisában még nagy figyelmet kap a kockázatok elemzése, azonban a projektek kivitelezése közben a kockázatok folyamatos monitorozása már nem kap kellő odafigyelést.

A kérdőíves kutatásból több ízben is kiderült, hogy a megrendelő és a vállalati hozzáállás a projektek kivitelezésének egyes fázisaival kapcsolatban nem feltétlenül egyezik meg a projektmenedzserek és a projektcsapat elvárásaival. A válaszadók rámutattak arra, hogy valóban a projekt tervezési fázisában még magas figyelmet kap a kockázatmenedzsment elvégzése, hiszen ebben a fázisban még a megrendelő is jobban érdekelt abban, hogy a projekt kivitelezhetősége feltárássra kerüljön. Ezzel ellentétben látszódott, hogy a folyamatos kockázatmenedzsment támogatottsága és ebből kifolyólag a megfelelő kivitelezése már sok esetben nem valósul meg. Az első hipotézis tehát a primer kutatás eredményeire hivatkozva, a kitöltő projektmenedzserek projektjeire tekintve, elfogadásra került.

H2: Leginkább a még vízéses modellt alkalmazó területeken hiányzik a folyamatos kockázatmenedzsment.

A projektmenedzserek válasza rámutattak, hogy a kitöltők körében leginkább a műszaki és építőipari területeken, ahol többnyire előre jól megtervezhető stabilabb környezetben működő vízéses modell alapú projektek kerülnek kivitelezésre, a kockázatmenedzsment leginkább csak a projekt tervezési fázisában valósul meg. Egyértelmű, hogy a vízéses típusú projekt kivitelezésnek is vannak előnyei és a metodológiát általában előre jól tervezhető, kevésbé rugalmas környezetben alkalmazzák. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a jövő nem hozhat váratlan fordulatokat, amelyeket érdemes lenne szemmel kísérni. A kitöltők és az asszociációs vizsgálat eredményei alapján a második hipotézis is elfogadásra került.

H3: A projektteam amennyiben a körülmények engednék, nagyobb energiát szánna a kockázatok feltárássára és nyomon követésére.

A felmérés rámutatott, hogy sok esetben a megrendelő és a vállalati körülmények befolyásolják, sőt hátráltatják a projektek kivitelezését és a kockázatmenedzsment őszinte elvégzését. Ennek ellenére a kitöltők körében is, bár alacsony arányban, több esetben látszódott, hogy maga a projektmenedzser is alacsony prioritásúnak ítéli a kockázatok nyomon követését a projekt kivitelezési szakaszában, és vakon ragaszkodik az elkészített projektterv megvalósításához. Ebből az a következtetés került levonásra, hogy nem feltétlenül csak a vállalat és a megrendelő hibája a rugalmatlan projektvezetés. Magának a projektcsapatnak is rendelkeznie kell a megfelelő szemlélettel és agilis hozzáállással annak érdekében, hogy a projekt

kivitelezését rugalmasan kezelje, nyitott szemmel járjanak, és a projektcsoport valóban kutassa a projekt előre haladtát nehezítő vagy akár elősegítő tényezőket. Ezen megállapítások alapján a harmadik hipotézis végül elvetésre került.

4 Konklúzió

A kutatásból kiderült tehát, hogy a kockázatok olyan pozitív vagy negatív tényezők, amelyek a projektek sikeres megvalósulását nagyban befolyásolhatják. A kockázatmenedzsment lényege, hogy mind a projekt tervezési, mind pedig a kivitelezés szakaszában feltárja ezeket az eseményeket és stratégiát alakítson ki a kezelésükre. Bár alapvetően a csapat és a megrendelő érdeke, hogy energiát szánjon erre a tevékenységre, és számtalan technika áll a csapat rendelkezésére, hogy elősegítse a kockázatok feltárását, egyértelmű volt, hogy sokszor akadályokba ütközik a sikeres kockázatmenedzsment kivitelezése. Ilyen nehézségek lehetnek például a projekt nehezen becsülhetősége, annak komplexitása, a megrendelő és a vállalati érdekek eltérősége, illetve magának a projektcsoportnak a hozzáállása. A folyamatos kockázatmenedzsment és a lelkiismeretes dokumentációja a tapasztalatoknak éppen azért kulcsfontosságú mert nem feltétlenül csak az adott projekt tevékenységet lendítheti előre, hanem jövőbeni hasonló projektek becsülését és esetleges nehézségeinek feltárását is elősegítheti. A folyamatos kockázatmenedzsment a jövőre nézve is értéket teremt mind a projektcsoport mind pedig a vállalat számára. A jövő sajnos még a legstabilabb projekt környezet esetén is sokszor tartogathat meglepetéseket, amelyek a megfelelő odafigyeléssel előre érzékelhetőek. Éppen ezért lenne tehát nagyon fontos, hogy a megrendelő és a vállalati filozófia támogassa a projektek kivitelezését a szükséges információval és hozzáállással, míg a projektcsoport törekedjen a rugalmas szemléletre és járjon nyitott szemmel annak érdekében, hogy még időben a felszínre kerüljenek a befolyásoló tényezőket előre indikáló jelek.

Hivatkozások

- [1] Baker-Hopp & Associates: Five ways to manage business risk, <https://detroitfulfillment.com/wp-content/uploads/2016/07/Five-Ways-to-Manage-Risk.pdf>, Last download: 2020.07.30, 2016
- [2] Csiszárík-Kocsir, Á.; Varga, J.: 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, University of Latvia , Riga, Lettország (szerk.: Ilmete, Z.; Ikstens, J.) 2017, 60-70. pp.

- [3] Csiszárík-Kocsir, Á.: How Should We Handle The Risks In Projects? – According To The Opinion Of Hungarian Smes’ (In: Žaneta, Ilmete ed.) Conference Proceedings: Project Management Development – Practice And Perspectives , University Of Latvia (2018a) 187 P. Pp. 43-50. , 8 P.
- [4] Csiszárík-Kocsir, Á.: The Relevance Of Project Success Criteria And Requirements In Project Management, PM World Journal, 2018b, 7 : 8, 1-10. p.
- [5] Csiszárík-Kocsir, Á.; Varga, J.; The Importance And Fulfillment Of The Success Criteria In Projects Implemented By Small And Medium-Sized Enterprises, People: International Journal Of Social Sciences, 2019,
- [6] Csiszárík-Kocsir, Á.; Varga, J.; Good Practices To Managing Projects Better, Symposia Melitensia, 2020, 16 : 1, 165-174.p.
- [7] David HILLSON & Ruth Murray-Webster: Understanding and managing risk attitude, <https://drive.google.com/drive/folders/1C3BRhOf3-OrkdGEBWgQ8gSsZHSsl8rQZ?usp=sharing> Last download: 2020.07.30. , 2014
- [8] David HILLSON: Managing Risk in Projects, USA, Routledge, 2009, ISBN: 978-0-566-08867-4
- [9] VARGA János: A projektmenedzsment alapjai és módszerei, Budapest, Hungary, OE-KGK, 2015
- [10] Eric VERZUH, Projektmenedzsment, Budapest, Hungary, HVG kiadó, 2006, ISBN: 9789637525773
- [11] Henry A. DAVIS: DavisProject Finance: Practical Case Studies, Volume 1 (Second Edition), London, UK, Euromoney Books, 2003, ISBN: 1 85564 845 8
- [12] HULETT, D. T.: Decision tree analysis for the risk averse organization. Madrid, Spain. Project Management Institute, 2006
- [13] Melanie WOLD: Failure of risk management strategies proves Murphy’s Law is alive and well. - <https://www.fnlondon.com/articles/failure-of-risk-management-strategies-proves-law-is-alive-and-well-1-20081215>, Last download: 2020.07.30, 2008
- [14] PMI: PMBOK Guide sixth edition, USA, Project Management Institute, 2017, ISBN: 978-1628251845
- [15] Roland GAREIS: Projekt? Örömmel!, Budapest, Hungary, HVG Könyvek, 2007, ISBN: 9789639686151

- [16] Szemere, T.P.; Garai-Fodor, M.; Csiszárík-Kocsir, Á.: Risk Approach— Risk Hierarchy or Construction Investment Risks in the Light of Interim Empiric Primary Research Conclusions, Risks, 2021, 9:5, p.84
- [17] Young Hoon Kwak & Lisa INGALL: Exploring Monte Carlo Simulation Applications for Project Management. - <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.rm.8250017>, Last download: 2020.07.30, 2007

Magyar fiatalok költekezési és kommunikációs szokásai szüleikkel online videójátékok témakörben

Simon Dániel

MSc hallgató, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar

simoda277@gmail.com

Viktor Patrik

PhD hallgató, Óbudai Egyetem Biztonságtudományi Doktori Iskola

viktor.patrik@hotmail.com

Absztrakt: Napjainkban az online videójáték ipar tagadhatatlanul egyre nagyobb méreteket ölt. Fiatalok és idősek egyaránt egyre növekvő csoportja választja, hogy szabadidejét videójátékokkal játszva és online barátaikkal beszélgetve tölti. Az ipar növekedését a statisztika éves felmérése is mutatja, mely szerint a világ lakosságának több mint 19%-a már rendszeresen tölti idejét játszva. Természetesen, az egyre növekvő videójáték piac potenciálját számtalan nagy multinacionális kiadó vállalat is felismerte, amelyek sorra vásárolják fel a kisebb fejlesztő csapatokat, hogy a lehető legrendezettebb és profitorientáltabb környezetben adhassák ki napjaink legpopulárisabb játékeit. Azonban a játékipar 2020-as, 78,3 milliárd dolláros bevétele mögött olyan vállalati marketing és értékesítési stratégiák húzódnak, amelyek etikussága sokszor megosztja a játékosok véleményét. A kutatás célja, hogy felmérje az online videójátékokban leginkább elterjedt értékesítési és befizetési mechanizmusokat, és megvizsgálja ezek esetleges pszichológiai mellékhatásait fiatalokra nézve. Ezt követően primer kutatás keretein belül kerül felmérésre, hogy a magyar szülők mennyire informáltak a kutatott területen, mennyire vannak tisztában az online videójátékokban rejlő veszélyekkel kapcsolatban, illetve, hogy meg tudják-e védeni gyermeküket napjaink agresszív értékesítési stratégiáitól.

Kulcsszavak: online, videójáték, szerencsejáték, függőség

1 Bevezetés

Az elmúlt két évtizedben a videójáték ipar óriási fejlődésen ment keresztül, amelynek alapját a számítógépek erősödése és az internet elterjedése tette lehetővé. Ma már egy több mint 78 milliárd dolláros iparágról beszélhetünk, amelynek a célközönsége évről évre egyre csak növekszik. A kikapcsolódás ezen formája a modern korban már sokkal többről szól, mint csak egyszerűen leülni 1-2 órát játszani és kizökkenni a szürke mindennapokból. Az online, kompetitív jellegű videójátékok folyamatosan ösztönzik a játékosokat a fejlődésre, lehetőséget biztosítanak, hogy barátaikkal tartsák a kapcsolatot és különböző online platformokon és esport bajnokságokon nyomon kövessék kedvenceiket és a profikat.

Ezek a több tíz millió fős játékos bázissal rendelkező online videójátékok azonban korunk marketing és értékesítési stratégiáinak a csúcsát foglalják magukba. A játékokban, tudatosan elhelyezett ingerlő elemek és befolyásoló tényezők a játékost arra ösztönzik, hogy valódi pénzt fizessen be, és csak a játékon belül elérhető, virtuális tárgyakat vásároljon. Ezek a vásárlásra motiváló tényezők azonban nagyban megosztják a játékos közönséget és a kisgyermekes szülőket. Az elmúlt években számtalan kutatás fókuszában áll a kérdés, hogy vajon vannak-e kimutatható pszichológiai mellékhatásai a játékokban alkalmazott értékesítési mechanizmusoknak, leginkább kiskorú gyermekekre nézve.

A kutatás célja, hogy feltárja ezeket a játékokban leginkább elterjedt marketing módszereket, illetve összefoglalja a területen elvégzett kutatások eredményeit és következtetést vonjon le, hogy valóban lehet-e kapcsolat a fiatalok viselkedése és a játékokban található befizetést motiváló tényezők között. A kérdés pedig, hogy amennyiben valóban van kimutatható kapcsolat, a szülők képesek-e megvédeni gyermekeiket az online veszélyektől, rendelkeznek-e a megfelelő tudással ehhez.

A kutatást megelőzően két hipotézis kerül felállításra, amely a kutatásban felhasznált primer és szekunder eredmények segítségével kerül majd alátámasztásra vagy cáfolásra.

H1: A kérdőívben megkérdezett szülők nem rendelkeznek megfelelő informáltsággal annak érdekében, hogy megvédjék gyermekeiket a rájuk leselkedő online veszélyektől.

H2: A kérdőívben megkérdezett szülők nem kommunikálnak eleget gyermekeikkel ahhoz, hogy megfelelő tudást szerezzenek az online világ folyamatosan változó veszélyeiről.

2 Szekunder kutatás

Az online videójátékokban újabbnál újabb értékesítési stratégiák jelennek meg amelyek a játékosokat befizetésre ösztönzik. A videójáték értékesítés hajdanán a játékos besétált a játékboltba, a polcra leemelte a neki tetsző játékot, amelyet egyszer kifizetett és ezzel elérhetővé vált számára a teljes játék tartalma. Ma azonban már nem ez a helyzet. Egy teljesen új játék fejlesztése hosszadalmas és költséges folyamat, így a videójáték kiadó cégeknek egyre inkább az érdeküké vált, hogy arra ösztönözzék a játékosokat, hogy a lehető leghosszabb ideig játszanak egy adott termékkel, és arra lehetőség szerint ne csak egyszer, hanem folyamatosan költsenek pénzt.

Ebben a fejezetben röviden összefoglalásra kerülnek a napjainkban leginkább elterjedt videójáték értékesítési mechanizmusok és azok jellemzői. A szekunder kutatás alapját az elmúlt évek legpopulárisabb videójátékainak széleskörű, stratégiai áttekintése, illetve a rendelkezésre álló, leginkább angol nyelvű szakirodalom adja a témakörben.

3 Értékesítési stratégiák

A kiadók első lépéseként, ezen a napjainkig vezető úton, érdemes kiemelni két klasszikus értékesítési stratégiát. Megjelentek a havi díjas játékok, amelyeket a fejlesztő folyamatos karbantartás ígéretével, havi díj mellett értékesít. Ez azt jelenti, hogy a játékos havi szinten, egy minimális, fix összegért cserébe fér hozzá a játékhoz, amelyet ezért cserébe, a játék kiadó időről időre újabb tartalommal tölt fel. Ebben az esetben a játékos gyakorlatilag előre pénzeli a fejlesztő csapatot, hogy később hozzáférjen az új játék elemekhez. Ennek a stratégiának a szöges ellentéte az úgy nevezett DLC-k megjelenése. A DLC (Downloadable content) önmagában letölthető tartalmat jelent. A játékos a már megvásárolt játékhoz korlátlanul hozzáfér, azonban lehetősége van a játékát további tartalommal kiegészíteni, amennyiben megvásárolja a fejlesztő csapat újabb, időről - időre kiadott tartalmait. Tökéletesen lehet szemléltetni a DLC-k működését a pizzarendeléssel. Az alapvető, teljes áron meghatározott, feltétek mellett még lehet kérni egyéb extrákat a pizzára, amelyekért az étterem további töredék összegeket számol fel. (Packard, 2020, p 22-24)

A játékkiadók ezen korai stratégiái bár váltottak ki némi nem tetszést, a játékosok megtanultak idővel együtt élni az új trenddel. Az online videó és telefonos játékok megjelenésével jelent meg azonban az értékesítési stratégiák következő szintje. A játékkiadók új stratégiája az volt, hogy játékaikat ingyenesen elérhetővé tették, azonban biztosították a lehetőséget a játékosok számára, hogy online, valós pénzt befizetve a játékon belül virtuális tartalomhoz jussanak. Itt lehet szó, csak pénzért elérhető ruházatról, fegyver kinézetekről, erősítőkről. A játékon belül elérhető online boltban a játékos meghatározott áron tárgyakat vásárolhat, amelyek vagy

elősegítik az előre haladását, vagy csak a karakterének a kinézetét módosítják. (Tomic, 2018, p 19)

Lootbox

A videójáték történelem eddigi legmegosztóbb értékesítési stratégiája a lootboxok megjelenése volt 2016-ban. A lootboxok a már korábban elérhető, valós pénzért megvásárolható virtuális tárgyakat ládába zárta. Az eddig külön megvásárolható tartalmat ezt követően csak a ládából van lehetőség kinyitni. A ládák kinyitásához jellemzően valódi pénzért vásárolt virtuális kulcsra és magának a ládának a megvásárlására is szükség van. A lootboxok legfontosabb aspektusa azonban az implementált véletlenszerűség a tárgyak megszerzésére. Minden, a ládában található tárgy egy bizonyos ritkasági szintet kap, általában gyakoritól, nagyon ritkáiig terjedően. Ezzel a beosztással párhuzamosan van a játékosnak esélye alacsonyabb vagy magasabb értékű tárgyat nyitnia a ládából teljesen véletlenszerűen. A játékos tehát nem tudja befolyásolni, hogy pontosan mit is vásárol. Nagyon sok esetben a láda értékénél alacsonyabb minőségű virtuális tárgyat kap, és csak a kinyitott ládák töredékében talál valamilyen számára értékes kiegészítőt. Ezzel a stratégiával a játékosok nem tudják azonnal megvásárolni azokat a tárgyakat, amelyekre úgy érzik, hogy szükségük van. A ládák folyamatos nyitogatásával és a véletlenszerűség elemének köszönhetően lehetséges, hogy végül sokkal nagyobb összeget költenek el, mint amennyibe a kívánt tárgy eredetileg került volna. (Macey, 2019, p 195). A lootboxok 2016-tól kezdődően gyakorlatilag minden online játékban megjelentek és térhódításuk 2020 első feléig tartott. Ekkortól kezdve pszichológiai okokból és kiskorúak számára elérhető szerencsejáték vádjával mára már számos országban betiltásra kerültek. (European Parliament, 2020, p 42)

Battle pass

A videójáték ipar legújabb trendje a Battle pass, amely a kiadók részéről gyors válasz volt a lootboxok keltett botrányra. A Battle pass lényege, hogy a játékos előre befizetett pénzéért cserébe, amennyiben játszik a játékkal, bizonyos időközönként csak ilyen formában elérhető tartalomhoz jut. A Battle passok működése tehát nagyon hasonló a klasszikus DLC-khez, a felhasználó valódi pénzt fizet be, és pontosan tudja, hogy mit vásárol (a vásárolt tartalom listája előre végig tekinthető). A Battle passok zsenialitása abban rejlik, hogy a játékos csak akkor jut a megvásárolt tárgyakhoz, amennyiben adott időszak alatt eleget játszik a játékkal. Napjainkban (2021) a Battle pass az az értékesítési stratégia, amely gyakorlatilag bármely online videójátékban megvásárolható valamilyen formában. Annak ellenére, hogy a Battle passok már nem tartalmaznak semmilyen valószínűséghez és szerencsejátékhoz köthető elemet, hatásuk vizsgálata fiatalokra nézve továbbra is indokolt lehet. (Petrovskaya, 2020, p 2)

4 Pszichológiai hatás vizsgálat

A Parent Zone beszámolója alapján Nagy Britanniában 2019-ben a kiskorú gyermekek 93%-a játszik videójátékokkal és ebből 49%-uk, rendszeresen vásárol játékon belüli tartalmat valós pénzért. Fontos tehát megvizsgálni, hogy az előző fejezetben bemutatott értékesítési stratégiák gyakorolhatnak-e valamilyen pszichológiai mellékhatást gyermekekre. A szekunder kutatás ezen fejezete leginkább a Children Commissioner, Parent Zone éves beszámolóira, David Zendle, Mark D Griffith Professzor sok éves kutatására, és egyéb online elérhető szakirodalmi forrásokra épít.

Az első adódó kérdés, mindennek az alapja, az online játékokban történő költségek. A játékok általában a befizetést követően egy virtuális valutára váltják át a játékosok pénzét, ezzel nehezítve az átláthatóságát a játékban megvásárolható tárgyak árának. A játékos ezáltal nem érzi annyira erősen a költségek súlyát és sokkal egyszerűbben határozza el magát a vásárlásra. A pénzköltéssel járó negatív érzés így tehát csak a konkrét befizetés pillanatában van hatással a felhasználóra, utána azonban a játékon belül már sokkal gyorsabban elkölti a befizetett összeget, mivel nem látja minden egyes vásárlásnál az adott tárgy valódi értékét. (Tomic, 2019, p 20)

Nagyon fontos vizsgálni a játékokban található ritka, csak pénzért vásárolható, esetleg lootboxokba zárt tárgyak hatását is. Egy meccsben, a ritka, nehezen megszerezhető tárgyaknak a megjelenése ugyanolyan hatást kelt a játékosokban, mint amikor az utcán elhalad mellettünk egy egzotikus sportautó. Ezeknek a virtuális tárgyaknak a megjelenése irigységet, vágyakozást válthat ki a játékosokban. A Children Commissioner mélyinterjújában megszólaló 10 éves Nina pedig még tovább megy. Arról számol be, hogy amennyiben egy játékban az „alap” ingyenes kinézettel játszik és nem fizet be, játékosársai sokszor leszólják, szegénynek nézik és emiatt szégyenkeznie kell. A játékokon belül tehát sok esetben nem is a játék, hanem maguk a játékosok viselkedése és tulajdona kelti másokban a vágyakozást a pénz költésére. (Commissioner, 2019, p 2)

Az elérhető felmérések legnagyobb részének fókuszában a lootboxok hatásainak vizsgálata áll és azok kapcsolatának felmérése a szerencsejáték klasszikus formáival. A Parent Zone kutatásából kiderül, hogy a felmérésükben megkérdezett kiskorú gyermekek folyamatos vágyakozásról, frusztrációról és folyamatos készletéről számolnak be a ládák vásárlásával kapcsolatban. A lootboxok nyitása, azok látványelemeivel, a nyitás animációjával kifejezetten úgy vannak megtervezve, hogy újabb és újabb ládák kinyitására ösztönözzék a játékost. A cél az érzés keltése, hogy majdnem megnyerte, amit szeretett volna. (Parentzone, 2019, p 10). A játékosok beszámolóiban számtalanszor előkerültek hasonló mondatok, mint például, „mi van, ha a következő ládában már valami értékes van”, „érezem, hogy pénz kidobás és még is folytatom a nyitást”. (Commissioner, 2019, p 20). David Zendle, 7.422 elemszámú felmérésének elemzéséből az is

kiderült, hogy a kapcsolat a lootboxok folyamatos nyitása és a szerencsejáték függőség kialakulása között kimutathatóan erősebb, mint például korábbi kutatásokban található eredmények alapján, az alkohol fogyasztás, depresszió, kábítószeres használata és a szerencsejáték függőség között. (Zendle, 2019) Mark D Griffith Professzor több mint 4 éves kutató munkájából pedig kiderült, hogy Angliában még soha nem látott növekedésnek indult a szerencsejáték függőségben szenvedők száma 2017-et követően, fiatalok körében. Griffith Professzor megállapította, hogy azon fiatalok, akik már kiskorukban hozzáférnek a szerencsejáték aspektusaihoz videójátékokban, később nagyobb valószínűséggel térnek vissza a szerencsejátékok klasszikus formáihoz. (Griffith, 2018)

Bár a Battle passok már régóta létező fogalom, az online videójátékokban leginkább csak 2019 után terjedtek el. A játékos tehát, általában 2-3 hónapra fizethet elő, és amíg ezen időközben eleget játszik, bizonyos feltételek alapján szintről szintre egyre értékesebb jutalmat kap. A Rocket League című játékot példaként véve, a játékosok 90 szinten keresztül mehetnek végig annak érdekében, hogy különböző jutalmakat kapjanak. A szintek azonban a valóságban végtelenek, mivel minden megkapható tárgynak számos másik szín kombinációja is létezik és megszerezhető. Ezzel összességében 339 szinten keresztül kell végig haladni. Egy szint lépése a játékban körülbelül 1 óra játékidőt igényel. 3 hónap hosszára számolva, a játékosnak körülbelül napi 1 órát kell játszania a 90-es szint eléréséhez és napi 3,68 órát az összes elérhető variáció megszerzéséhez. Bár a terület újdonsága miatt még meglehetősen alacsony számú kutatás érhető el, egyértelmű, hogy az előre befizetett pénz folyamatosan ösztönzi a játékost a játékokra és az elköltött pénz megtérítésére. Elena Petrovskaya és David Zendle a Battle passokra irányuló kutatásukban arról írnak, hogy a játékosok sokszor még akkor is elindítják a játékot, ha nincs is kedvük éppen játszani, csak, hogy a napi szükséges óraszámot eljuttassák és nehogy végül kifussanak az időből. A játékosok tehát gyakorlatilag a Battle passok rabjaivá válhatnak, és tudat alatt kényszerít érezhetnek a játékokra, hogy végső soron ne pazarolják el a befizetett összeget. Természetesen a játékok erre is megoldást kínálnak, még további összegek befizetésével a játékokkal elérhető szintek azonnal megvásárolhatóak. Megint csak nagyon fontos látni, hogy a Battle passok esetében a játékosok sok esetben már nem is feltétlenül csak a kikapcsolódás érdekében játszanak, hanem sokkal inkább azért, hogy elérjék a szinteket, amit már kifizettek előre. Bár a terület még egyértelműen részletesebb felmérést igényel a jövőben, Elena a kutatásában rámutat, hogy az általa vizsgált Dota 2 játékban szignifikánsan megnövekszik a játékos bázis a Battle passok futásának időszakában. (Petrovskaya, 2020, p 4-7)

A Parentzone felmérése még a fent felsoroltakon kívül, egyéb, általánosan alkalmazott befolyásoló tényezőket is bemutat, amelyeket érdemes a kutatás keretein belül megemlíteni. Ilyen például a veszteség elkerülése. A játékosnak lehetősége van pénzt költeni, hogy kikerüljön valamilyen negatív tényezőt. Fizethet, hogy ne veszítse el a játékot, vagy még legyen lehetősége lépni. Egyes játékokban a játékos megvásárolhatja, hogy a főellenség legyőzését követően

kapott tárgyakat újra sorsolja, esetleg jobbakra váltsa be. Ezek a lehetőségek leginkább a játékosokban azt az érzést használják ki, hogy időt spórolhatnak, nem kell előről kezdeniük a játékot. Ebben az esetben már megint nem magának a játékkal való játszásnak az öröme dominál, hanem a győzelemre, a zsákmányra való vágyakozás, ami az adott pillanatban felül kerekedik és ráveszi a játékost a pénz elköltésére. (Parentzone, 2019, p 9)

A videójáték kiadók gyakran használnak rabatt szerű kedvezményeket, illetve időszakosan elérhető, ünnepekhez köthető speciális tartalmakat annak érdekében, hogy még inkább motiválják a játékosokat a befizetésre. A játékosokon ezekben az időszakokban még nagyobb a nyomás, mivel sok esetben ezek a limitáltan megvásárolható tárgyak soha többé nem lesznek elérhetőek. (King, 2019)

Egyértelmű tehát, hogy a játékokban található értékesítési stratégiák és mechanizmusok sok esetben befolyásolhatják a játékosok gondolkodását, pénz költésre ösztönözheti őket és egyéb érzelmeket válthatnak ki. Az is látható, hogy a lootboxok esetében sok éves kutatást követően bizonyíthatóvá vált, hogy annak valóban a szerencsejátékhoz köthető aspektusa káros kiskorú gyermekekre nézve. Ezáltal számos országban betiltásra kerültek és szép lassan eltűnnek a játékokból. Ilyen országok például.: Japán Belgium, Hollandia. (Straub, 2020) Ennek ellenére azonban így is több mint 4 évig megvásárolhatóak voltak gyakorlatilag az összes populáris videójátékban. A gyermekek védelme tehát valamilyen szinten biztosított, a folyamat azonban lassú. A kérdés valójában az, hogy a kis gyermekes szülők tisztában vannak-e a gyermekeikre leselkedő online veszélyekkel és képesek-e azoktól megvédeni a kicsiket ebben az átmeneti időszakban, amíg a törvénykezés utoléri a videójáték kiadók kreatív stratégiáit.

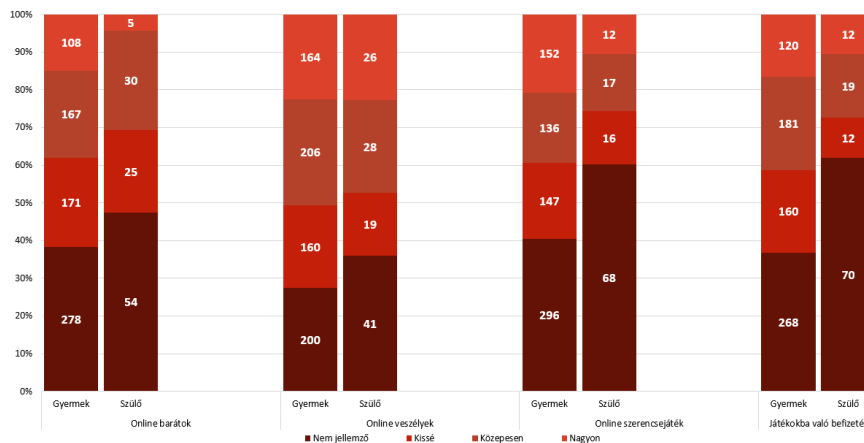
5 Primer kutatás

Kvantitatív jellegű, kérdőíves primer kutatás keretein belül a cél az volt, hogy felmérésre kerüljenek a magyar fiatalok videójáték költségei szokásai, szüleik informáltsága, illetve kommunikációjuk gyakorisága gyermekeikkel a kutatott témakörben. A felmérésre a kitöltési időszakban végül 978 rendszeresen játszó fiatal és 117 gondviselő válaszolt. A kutatás nem reprezentatív, a kérdőív online játékok facebook csoportjaiban, illetve szülői csoportokban került terjesztésre.

A felmérésből kiderült, hogy a megkérdezett fiatalok 99,5%-a rendszeresen játszik videójátékokkal és a kitöltők 25%-a legalább egyszer havonta befizet online videójátékokba. A kitöltők 31,2%-a rendszeresen vásárol lootboxokat is.

6 Szülői informáltság

A kérdőív fókuszában a szülői felkészültség, illetve a kommunikációjuk gyakorisága állt gyermekeikkel. A fiataloknak szüleik informáltságát, míg a gondviselőknek saját tudásuk szintjét kellett meghatározniuk. A megkérdezett témakörök 4 csoportba oszthatóak, a gyermek online barátainak ismeretére (kivel játszik?), online veszélyek ismeretére, online szerencsejáték ismeretére és az online játékokba való befizetésről való informáltságra. A beérkezett válaszokból kiderült, hogy mind a szülők, saját informáltságukat, mind a gyermekek szüleik tudását meglehetősen hiányosnak értékelték. Az online játékokban található szerencsejátékról, illetve a játékokba való befizetés lehetőségeiről összességében a szülők 75%-a egyáltalán nem, vagy csak nagyon minimálisan informált. A gyermekek átlagosan még magasabbra értékelték a szüleik tudását, mint a kitöltő gondviselők saját magukét. A szülők több mint 85%-a még sohasem hallotta a lootbox kifejezést a kérdőívet megelőzően.



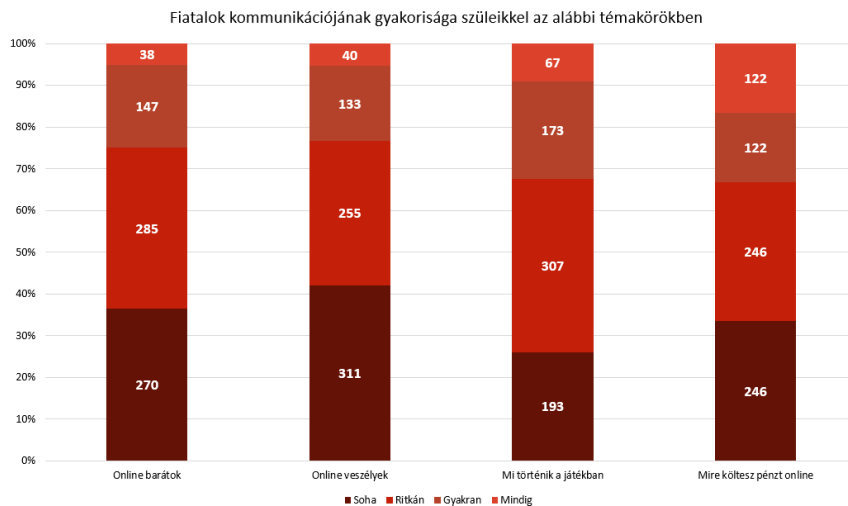
1. ábra: Szülők informáltsága adott témakörökben

Forrás: Saját szerkesztés

7 Kommunikáció gyakorisága

A fiatalok és szülők, a korábban említett négy témakörben értékelhették a kommunikációjuk gyakoriságát egymással. Összességében a beérkezett 1095 válaszból kiderült, hogy átlagosan mind a négy témakörben a szülők 65%-a soha, vagy csak meglehetősen ritkán kommunikál gyermekével. Ez azt jelenti tehát, hogy körülbelül a gondviselők két harmadának nincs pontos képe arról, hogy gyermeke mivel játszik, kivel játszik, illetve, hogy mire költ (vagy kér) pénzt online videójátékokban. A kitöltő fiatalok 58,5%-a soha, vagy csak ritkán beszél

meg szüleivel, hogy pontosan mire is költi a befizetett pénzt a videójátékokon belül.



2. ábra: Fiatalok kommunikációjának gyakorisága szüleikkel

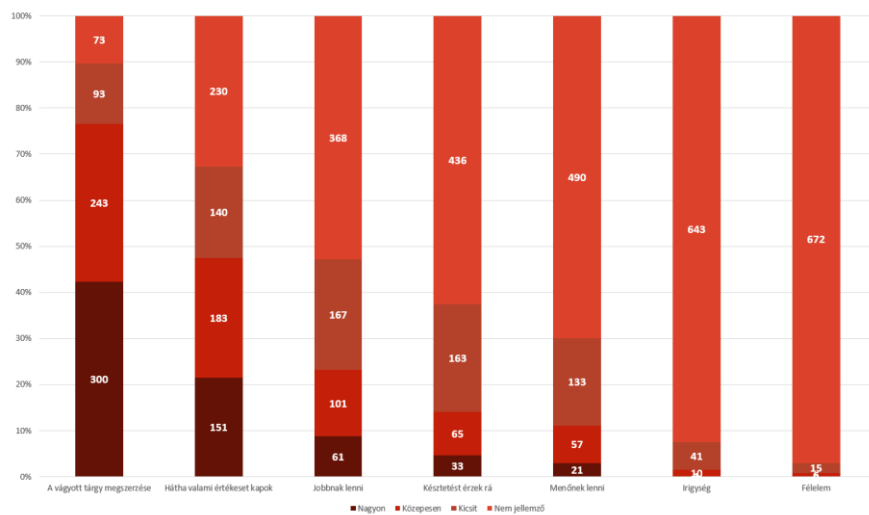
Forrás: Saját szerkesztés

Cramer féle asszociációs együtthatóval ezt követően megvizsgálásra került, hogy vajon van-e jelentős kapcsolat a szülői tájékozatlanság, illetve a gyermekekkel folytatott kommunikáció között a kutatott témakörökben. A két tényező szorosan összefügghet mind két irányból hiszen lehetséges, hogy a szülők azért nem kommunikálnak gyermekükkel eleget az online világról, mert nincs információjuk arról, hogy az veszélyes lenne, illetve feltehető, hogy azért nem rendelkeznek a megfelelő, naprakész tudással mert nem beszélgetnek gyermekeikkel eleget arról, hogy mivel is játszanak pontosan. Az együttható értéke 0,2339. Természetesen egyetlen asszociációs számítás nem bizonyítja az egyértelmű összefüggést két vizsgált ismérv között, a kutatás szempontjából azonban fontos, hogy az informáltság és a kommunikáció tényezője között van kapcsolat, amelyet természetesen egyéb, más aspektusok is befolyásolhatnak. Felvethető a kérdés, hogy valóban, hogyan lehetne elvárni egy szülőtől, gyermekének a védelmét olyan veszélyektől, amelyeknek a létezéséről nagy eséllyel nem is tud.

8 Motiváció a befizetésre

További kérdések irányultak a kérdőívben a motivációra a befizetéssel kapcsolatban. A szekunder kutatásban bemutatott szakirodalomban egyértelműen látszódott, hogy a fiatalokat milyen befolyásoló tényezők készíthetik leginkább a befizetésre. Fontos volt megvizsgálni, hogy vajon a magyar fiatalokra is igazak-e

ezek az állítások és vajon egy kisebb létszámú kérdőívben is fellelhetőek-e ugyan azok a tényezők, mint egy nagyobb volumenű kutatás eredményeképpen. A magyar fiatalok válaszaiból egyértelműen kiderült, hogy 53%-uk leginkább akkor fizet be videojátékokba amikor valamilyen konkrét tárgyat szeretne megszerezni. 27%-uk szimplán abban a reményben költ pénzt, hogy hátha valamilyen értékes kiegészítőre tud szert tenni. Nagyon fontos azonban kiemelni, hogy a beérkezett válaszokban az irigység és a féltékenység, mint befizetésre motiváló tényező egyáltalán nem jelenik meg, ezeknek a tényezőknek a jelenléte tehát nem került alátámasztásra a magyar fiatalok körében végzett kutatással.



3. ábra: Fiatalok befizetésre való motivációja

Forrás: Saját szerkesztés

Érdeemes még kiemelni, hogy a kitöltő fiatalok 6%-a megjelölte, hogy csupán azért fizet be videojátékokba mert arra egyszerűen készletet érez. Ezek a játékosok folyamatos szükségességét érzik a lootboxok vásárlásának és a szerencsésük próbára tevésének. Lehetséges, hogy a fiatalok ezen csoportja egyre közelebb és közelebb kerül a szerencsejáték függőséghez és azonnali segítségre szorulna. Kifejezetten ezeket a gyermekeket tovább vizsgálva az is kiderült, hogy szüleik informáltságát megint csak nagyon alacsonyra értékelték az online világgal kapcsolatos témakörökben. Ez is lehet esetleg magyarázat arra, hogy még ha szeretnének is, sem fordulnak hozzájuk segítségért.

9 Tanulság

A primer kutatásból kiderült, hogy a megkérdezett gondviselők nem rendelkeznek a szükséges és naprakész tudással a vizsgált témakörökben. Egyértelmű, hogy a

szülők számára nehéz lépést tartani az online világ folyamatos változásával, és még nehezebb a gyermekeiket is felkészíteni ezekre a veszélyekre, akár már kis korban. Napjaink fiatal generációinál nem ismerheti senki sem jobban az online videójátékok világát, azonban ez nem jelenti azt, hogy ilyen kis korban a gyerekek is már képesek lennének felismerni a rájuk leselkedő összes veszélyt (Garai-Fodor et.al, 2018; 2021). A fiatalok védelmének érdekében nagyon fontos lenne, hogy a szülők rendszeresen kommunikáljanak gyermekeikkel az online világról és ezáltal szert tegyenek a szükséges információkra, képesek legyenek felismerni a veszélyek előjeleit, és megfelelően reagálni gyermekük érzelmeire.

10 Konklúzió

Bár a kutatásból kiderült, hogy az online videójátékok világát számos törvény korlátozza, jól látható, hogy ezekre a törvényekre az igény és azok bevezetésének a hatása meglehetősen lassan hozza meg az eredményét. A videójáték kiadók napjainkban még soha nem látott módon próbálják a lehető legnagyobb bevételt behajtani videójátékaikból, amelynek érdekében nem tántorodnak el még az etikusságot megkérdőjelezhető eszközök használatától sem. Ezek a profitorientált stratégiák azonban nem csak nagyobb bevételt, hanem leginkább a fiatalokban kiváltott negatív érzelmeket, pszichológiai hatásokat is magukkal vonnak. Éppen ezért nagyon fontos, hogy a szülők is egyre inkább nyomon kövessék az online világ gyors változását és felmérjék, hogy gyermekük pontosan mit csinál, van-e esetleg valamilyen hatása a játszott játékoknak a viselkedésére. Erre lenne talán a megoldás a rendszeres kommunikáció és az érdeklődés.

Hivatkozások

- [1] Children's Commissioner: Gaming the system, <https://www.childrenscommissioner.gov.uk/wp-content/uploads/2019/10/CCO-Gaming-the-System-2019.pdf>, Last download: 25.03.2020, 2019
- [2] Daniel L. King: Unfair play? Video games as exploitative monetized services: An examination of game patents from a consumer protection perspective, *Computers in Human Behavior*, Volume 101, p 131 – 143, 2019
- [3] David Zendle: Video game loot boxes are linked to problem gambling: Results of a large-scale survey <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0206767>, Last download: 25.03.2020, 2020

- [4] Elena Petrovskaya: The Battle Pass, A mixed-methods investigation into a growing type of video game monetisation, York, 2020
- [5] European Parliament: Loot Boxes in online games and their effect on consumers, in particular young consumers, <https://www.easg.org/easg/assets/File/Loot%20boxes%20in%20online%20games%20and%20their%20effect%20on%20consumers%2C%20in%20particular%20young%20consumers.pdf>, Luxemburg, 2020
- [6] Gambling Commission: Gambling participation in 2017: behaviour, awareness and attitudes , <https://www.gamblingcommission.gov.uk/PDF/survey-data/Gambling-participation-2017-technical-annex.pdf>, Last download: 25.03.2020, 2018
- [7] Garai-Fodor Mónika; Csiszárík-Kocsir Ágnes (2018): Értékrendalapú fogyasztói magatartásmodellek érvényessége a Z- és Y-generáció pénzügyi tudatossága esetén, Pénzügyi Szemle, 2018/4 szám, 518-536. old.
- [8] Garai-Fodor Mónika; Varga János; Csiszárík-Kocsir, Ágnes: (2021): Correlation between Generation Z in Hungary and the Motivating Factors to Do Volunteer Work in a Value-Based Approach, Sustainability 13 : 20 p. 11519
- [9] Joseph Macey, Juho Hamari: The games we play: Relationships between game genre, business model and loot box opening, GamiFIN Conference, Finland, 2019
- [10] Király Orsolya: A problémás online játék - használat mérése és pszichológiai háttérmechanizmusai, Budapest, 2015
- [11] Mark D. Griffiths: Adolescent gambling and gambling-type games on social networking sites: Issues, concerns, and recommendations, http://www.revistaaloma.net/_index.php/aloma/article/view/270/187, Last download: 25.03.2020, 2015
- [12] Nenad Zoran Tomic: Economic model of microtransactions in video games, Journal of Economic Science Research, Universtiy of Kragujevac, Serbia, 2018
- [13] Nicholas Straub, Every Country With Laws Against Loot Boxes (& What The Rules Are),[screenrant.hu](https://screenrant.com/loot-boxes-laws/),2020
- [14] Parent Zone: The Rip-Off Games - How the new business model of online gaming exploits children - A Parent Zone Report, <https://parentzone.org.uk/system/files/attachme%20nts/The%20Ripoff%20Games%20-%20Parent%20Zone%20report.pdf>, Last download: 25.03.2020, 2019

A koronavírus világjárvány agilis projektmenedzsmentre gyakorolt hatásának vizsgálata

Tóth István Márk

PhD-hallgató, Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola
toth.mark@uni-obuda.hu

Dr. habil. Csiszárík-Kocsir Ágnes

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

Absztrakt: A szoftverfejlesztés világából indult, és a rugalmasság, a gyors reagálás, és a hatékony változáskezelés ígéretével kecsegtető, mára széles körben elterjedt agilis szemléletmód alappillérei közé tartozik a folyamatos kapcsolattartás, és a személyes kommunikáció. A 2020-as év nagy részében azonban a koronavírus világjárvány terjedésének megfékezése érdekében a személyes találkozások számának csökkentése vált szükségessé, melyre reagálva a munkáltatók jelentős része áttért – teljesen vagy részben – az otthoni munkavégzésre. Tanulmányunkkal arra vállalkoztunk, hogy az agilis szemléletmód létrejöttének, alapelveinek és lényegének összefoglalása mellett egy kvalitatív kutatás segítségével, mélyinterjúk során vizsgáljuk meg a koronavírus világjárvány agilis projektmenedzsmentre gyakorolt hatását, azon belül is a home office, illetve hibrid rendszerű munkavégzés összeegyeztethetőségét az agilis módszertanokkal, valamint hatását a projektháromszög elemeire. A kutatás során további célunk volt, hogy megismerjük, elemezzük, és bemutassuk a megkérdezett vezetők és szakértők véleményét a klasszikus, illetve az agilis projektmenedzsment jövőjét illetően, valamint megismerjük a jövő sikeres projektmenedzserével szemben támasztott elvárásait.

Kulcsszavak: agilitás, együttműködés, home office

1 Bevezetés

2020. márciusától jelentősen megváltozott az életünk: a koronavírus világjárvány, és az annak következtében bevezetésre került intézkedések és szabályozások alapjaiban hatottak mindennapjainkra. A kijárási korlátozások, a vendéglátóhelyek

nyitvatartásának szabályozása, és a kevesebb személyes találkozásra tett javaslatok hatására általánosan csökkent a közösségben eltöltött időnk, az üzletekre vonatkozó szabályozások miatt pedig – kinél rövidebb, kinél hosszabb távon – átalakultak a vásárlási szokásaink.

Mindemellett sokaknál a munkavégzést illetően is új időszak vette kezdetét: a személyes találkozások számának visszaszorítását, mint a járvány terjedésének sebességét csökkentő lépést a munkaadók jelentős része is szem előtt tartotta, és ahol lehetett, és biztosított, illetve biztosítható volt, mind a végzett tevékenység, mind a technikai feltételek alapján, ott – részben vagy egészben – bevezették, lehetővé tették, illetve kiterjesztették a távmunka lehetőségét. Ezzel csökkenthetővé vált a megfertőződés esélye egyrészt a munkába jutás során együtt utazók, másrészt a munkahelyen egymáshoz közel dolgozók között.

Ennek köszönhetően néhány hét alatt ugrásszerűen megnövekedett az otthonukban, home office-ban munkájukat végzők száma. Egyes munkahelyek (szinte) teljes létszámmal átálltak erre a munkavégzési formára, de emellett talán még jobban elterjedt az úgynevezett hibrid megoldás: ez azt jelenti, hogy egy időben a dolgozók egy része a munkahelyén, másik része otthonról dolgozik – és bizonyos időközönként váltják egymást, ezzel egy alacsonyabb létszámú jelenléti munkavégzés fenntartása mellett csökkentve a személyes kontaktok számát.

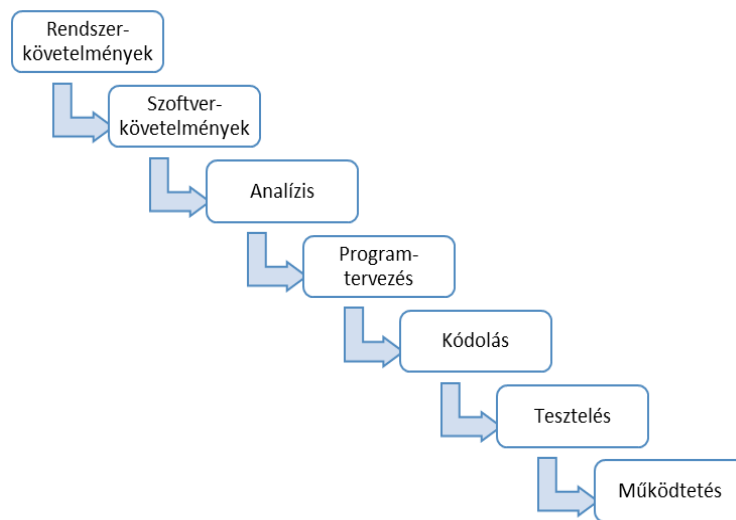
Tanulmányunkkal alapvetően arra vállalkozunk, hogy megvizsgáljuk a koronavírus világjárvány, és az annak következtében ugrásszerűen elterjedt home office, illetve hibrid rendszerű munkavégzés hatását az utóbbi években egyre szélesebb körben alkalmazott, a folyamatos, személyes kommunikációra épülő agilis szemléletmódra, illetve a projektháromszög elemeire. Ennek megismerése érdekében primer kutatást végzünk, és mélyinterjúk segítségével vizsgálódunk. A megkérdezettek véleményei és tapasztalatai között kíváncsiak vagyunk továbbá arra is, hogy a világjárványt követően milyen jövőt jósolnak a vízesés alapú (klasszikus), illetve az agilis projektmenedzsmentnek, illetve hogyan képzelik el, milyen tulajdonságokkal, készségekkel és képességekkel ruházzák fel a jövő sikeres projektmenedzserét.

Mindezek érdekében tanulmányunk első részében hazai és nemzetközi releváns szakirodalmak feldolgozásának segítségével bemutatjuk az agilis szemléletmód létrejöttét, alapelveit és lényegét, majd a célok és a módszertan részletesebb kifejtését követően ismertetjük a 2021 tavaszán végzett kutatásunk központi kérdéseit, főbb megállapításait és következtetéseit.

2 Szakirodalmi áttekintés

2.1 Projektmenedzsment a XX. században

A modern projektmenedzsment kialakulását és elterjedését elsősorban a hidegháborúnak köszönheti: az 1950-es években a hadiipar és a repülőgépgyártás területein fejlődött ki igazán (Verzuh, 2006). Akkoriban még azt vallották, hogy az ismert módszertanok – azaz a folyamatok, gyakorlatok, technikák és szabályok – rendszere általánosan alkalmazható minden projekt esetén (Špundak, 2014). Igaz volt ez az első publikált rendszerfejlesztési modellként számon tartott, 1970-ben megalkotott, és azóta is széles körben alkalmazott úgynevezett vízéses modellre is. Lényege, hogy a folyamat egymástól jól elkülönülő, szigorúan egymásra épülő lépésekre kerül felosztásra: az így kialakított képzeletbeli lépcsőfokokon sorban szükséges haladni, és a következőre csak akkor léphetünk, ha az előző fázis már befejeződött (Royce, 1970).



1. ábra: A vízéses modell

Forrás: Royce, 1970 alapján saját szerkesztés

A modell arra az alapgondolatra támaszkodott, hogy a projektek viszonylag egyszerűek, egyértelműen körülhatárolhatóak és kiszámíthatóak, hiszen egymásra épülő, lineáris lépéssorozatok alkotják, így részletekbe menően tervezhetőek, és a megvalósítás során nem igényelnek nagymértékű változtatást (DeCarlo, 2004; PMI, 2017; Salameh, 2014; Wysocki, 2007).

A vízéses modellnek kétségekívül jelentős előnye, hogy viszonylag könnyen menedzselhető, és a végeredmény a részletes és egyértelmű dokumentációnak köszönhetően jól átgondolt, redundáns elemektől mentes lesz. Hátránya azonban, hogy már a tervezésnél pontosan meghatározott, végleges követelményeket igényel: amennyiben ezt követően bármilyen változtatás válik szükségessé, akkor az akár a teljes folyamat újrakezdését is eredményezheti; ez pedig jelentős idővesztéssel, és az erőforrás-szükséglet növekedésével járhat (Salameh, 2014).

Az utóbbi évtizedekben azonban a technikai feltételek köre lényegesen szélesedett, az elvárások pedig nagymértékben növekedtek; mindemellett a projektek jóval összetettebbé váltak, nagy létszámú érintettel, illetve jelentős komplexitással rendelkeznek (Špundak, 2014). Így egyre inkább nőtt azok köre, akik a vízéses modell alkalmasságát megkérdőjelezték, különösen azért, mert a projektet a környezeti tényezőktől külön választja és kezeli, holott a követelmények változása gyakran a projekt környezetének a változásaiból ered, így elengedhetetlen az ahhoz való alkalmazkodás képessége (Aguanno, 2004; Rogers és Duffy, 2012).

A fent leírtak szükségessé tették az iterációmentes vízéses modellnél rugalmasabb, a projekttagok közötti, illetve a megrendelővel, vagy vevővel való szorosabb kapcsolattartást elősegítő, így a változásokat, esetleges módosítások végrehajtását jobban kezelni képes, és a folyamatokat hatékonyabban támogató megközelítés létrejöttét és alkalmazását.

2.2 Az agilis szemlélet

Bár az új megközelítések részletei között voltak olyanok, amelyeket különböző formákban és mélységekben már a XIX. század végén is alkalmaztak, de ezek alapvetően a 2001-ben – épp húsz éve – megfogalmazott és publikált *Agilis kiáltvány* (*Agile Manifesto*, Beck et al. 2001) soraiban kerültek összefoglalásra, és nagymértékben ennek köszönhetően terjedtek el mára világszerte.

2.2.1 Az Agilis kiáltvány

Az *Agilis kiáltvány* 2001 februárjában egy amerikai konferencián született, ahol vezető szoftverfejlesztő cégek jelentős gyakorlati tapasztalattal rendelkező szakemberei tanácskoztak, és összefoglalták az agilis megközelítés négy alapvető értékét. Eszerint az egyének és közöttük a személyes kommunikáció fontosabb, mint az alkalmazott módszerek és eszközök; a működő szoftver fontosabb, mint a részletes dokumentáció; a megrendelővel történő együttműködés fontosabb, mint a szerződéses egyeztetés; és a hatékony változáskezelés fontosabb, mint a tervek maradéktalan betartása (Beck et al. 2001). Azonban – ahogy arra Špundak (2014) is felhívja a figyelmet – a fontosabb elemek, a fő értékek hangsúlyozása nem azt

jelenti, hogy a velük szembe állítottak teljes mértékben nélkülözhetőek, vagy szükségtelenek lennének, hanem azt, hogy kevésbé hangsúlyosak.

A négy alapvető értéket az *Agilis kiáltvány* tizenkét elvben részletezi: ezek az értékes szoftver szállítása, a változáskezelés, a gyakori szállítás, a folyamatos kapcsolattartás, a motivált csapattagok és a közöttük lévő bizalom, a személyes kommunikáció, az előrehaladás, a fenntartható fejlesztés, a technikai kiválóság, az egyszerűség, az önszerveződő csapat és a gyakori finomhangolás (Beck et al. 2001).

A felsorolt négy érték és tizenkét elv foglalja össze az agilitás lényegét. Ezen jellemzők segítségével beazonosítható, hogy mi tekinthető agilisnak, és ezekből származtathatóak a különféle alkalmazott agilis megközelítések, technikák, módszerek. Ezekről a kiáltvány megfogalmazása óta eltelt húsz év alatt számos könyv jelent meg (Chin, 2004; Wysocki, 2007; Cohen, 2010; Cobb, 2011).

2.2.2 Az agilis szemlélet előnyei, erősségei és alkalmazhatósága

De milyen előnyei és erősségei is vannak az agilis szemléletmód alkalmazásának? DeCarlo (2004) szerint a legfontosabb jellemző az alkalmazkodóképesség, mely sokkal fontosabb, mint a hagyományos megközelítés részét képező kiszámíthatóság. Špundak (2014) megfogalmazása szerint az agilitás tulajdonképpen a rugalmasság és a stabilitás egyensúlyának képessége.

A tradicionális és az agilis megközelítés közti jelentősebb különbségeket foglalja össze néhány szempont alapján az alábbi, 1. táblázat.

Szempont, jellemző	Vízesés	Agilis
Követelmények	az indulástól kezdve egyértelmű	a folyamat közben változnak
Megrendelők szerepvállalása	nem vesznek részt a fejlesztésben	szoros és gyakori együttműködés
Dokumentáció	részletes követelmény	fontosabb a szakmai tudás
Projekt mérete	nagyobb	kisebb
Csapattagok	nem hangsúlyos, fluktuál	kisebb, összeállított csapatok
Rendszerhiba	súlyos következményekkel jár	kevésbé kritikus, kezelhető
Projektterv	lineáris	összetett
Főbb erősség	kiszámíthatóság	alkalmazkodóképesség

1. táblázat: A tradicionális (vízesés) és az agilis megközelítés legfontosabb különbségei
Forrás: DeCarlo, 2004 és Špundak, 2014 alapján saját szerkesztés

Ahogy arra Conforto és társai (2014) is rámutatnak, az agilis módszertanok iteratív megközelítést alkalmaznak: a célhoz vezető utat több, kisebb ciklusra, úgynevezett sprintekre osztja. Sauer és Reich (2009) szerint az iteratív megközelítés alkalmazása által folyamatos tanulás valósul meg, Conforto és Amaral (2016) pedig kiemelik az iterációk közben a rendszeres ügyfélvisszajelzésekre történő összpontosítás fontosságát. Salameh (2014) szerint az agilis projektmenedzsment mellett, hogy hozzájárul a jobb termelékenységhez, a jobb minőséghez és a hatékonyabb döntéshozatalhoz, alacsonyabb költségigénnyel bír, és gyorsabb piacra jutási időt biztosít a rendszeres interakcióknak és a gyakori szállítási ciklusoknak köszönhetően. Ahogy arra Cobb (2011) is rávilágít, az agilitás különös figyelmet fordít az együttműködésre, a csapatmunkára és a rugalmasságra. Hass (2007) kiemeli, hogy az agilis projektmenedzsment a cél elérése érdekében nagy hangsúlyt fektet az ügyfelek visszajelzéseinek meghallgatására, az együttműködésen alapuló fejlesztésre, valamint a folyamatos fejlődésre. Ahogy azt Benassi és társai (2011) is megfogalmazták, a megrendelő folyamatos és aktív részvétele számos előnnyel jár: lehetőséget ad az elvárások pontosabb megismerésére, és az ügyféligények jobb megértése révén csökkenti a fejlesztés idejét és költségét, viszont magasabb termékminőséget biztosít, ugyanakkor csökkenti a követelményekkel kapcsolatos hibákat, és elkerülhetővé teszi a nem szükséges funkciók fejlesztésével járó felesleges kiadásokat.

Szabó és Ribényi (2018) 118 fő bevonásával végzett kutatásuk eredményeként arra a megállapításra jutottak, hogy a szoftverfejlesztés területén az agilis eszközök alkalmazása egyértelmű összefüggést mutat a hatékonyabb munkavégzéssel: az agilis módszerekre történő átállás segíti a minőség növelését, és hozzájárul a projektek sikerességéhez.

Bár az agilis módszertan alapjai és a hozzájuk tartozó gyakorlatok és technikák a számítógépes szoftverfejlesztés területéhez kapcsolódóan fogalmazódtak meg, azonban – ahogy azt többek között Highsmith (2000) és Chin (2004) is állítják – nem kizárólag ebben az ágazatban alkalmazhatóak, hanem máshol is, ahol jellemző az innovatív és dinamikus fejlődés és az állandó változás. Így az informatika területén tapasztalt sikerek eredményeként más iparágakban is lendületet vett az agilis szemléletmód terjedése (Owen et al., 2006). Conforto és társai (2014) 8 eltérő ipari ágazatból kiválasztott 19 különböző méretű braziliai vállalatot keresztül vizsgálták, hogy az agilis megközelítések alkalmazhatóságának kritériumai más iparágakban is fennállnak-e; végeredményként pedig pozitív választ kaptak.

Azonban, ahogy a vízesés modell sem felel meg minden projekt esetében (Salameh, 2014), úgy az agiligról sem lehet azt állítani, hogy mindenütt alkalmazható lenne. Lényeges tehát a megfelelő módszertan kiválasztása, azzal az

aranyszabállyal, hogy a módszert szükséges alkalmazni a projektekre, és semmiképp se a projektet igazítsuk a módszerhez: azaz a használt megközelítés legyen a projektért, és ne fordítva (Salameh, 2014).

3 Anyag és módszer

A hazai és nemzetközi szakirodalmak segítségével bemutattuk az agilis szemléletmód létrejöttét és lényegét, melynek során láthattuk, hogy alkalmazása során jelentős szerep jut a személyes kommunikációnak: ez az egyik alapja. De milyen hatással van a koronavírus világjárvány következtében széles körben alkalmazott home office, illetve hibrid rendszerű munkavégzésnek az agilis módszertanok alkalmazására, valamint a projektháromszög elemeire?

Az ezzel kapcsolatos tapasztalatok és vélemények mélyreható megismerése érdekében primer kutatást végeztünk, melynek keretében mélyinterjúkra került sor. Összesen 11, a projektmenedzsment területén jelentős tapasztalattal rendelkező vezetőt, illetve a témában érintett szakértőt kerestünk meg 2021 tavaszán, akikkel – a járványhelyzetre való tekintettel – az interjúkat online formában végeztük.

A kutatás középpontjában négy fő kérdéskör állt, melyek két részre osztották az interjúkat. Az első részben egyrészt vizsgálni kívántuk, hogy milyen hatás tapasztalható az agilis működés vonatkozásában home office, illetve hibrid rendszerű munkavégzés esetén. Ezt követően arra kerestünk választ, hogy a megkérdezettek szerint a home office/hibrid rendszerű munkavégzés esetén tapasztaltak-e változást a projektháromszög elemeire vonatkozóan. Az interjúk második részében a jövő megítélésére voltunk kíváncsiak: azt vizsgáltuk, hogy a megkérdezettek véleménye szerint a koronavírus világjárvány és az annak következtében bevezetett home office/hibrid rendszerű munkavégzésnek milyen várható hatásai lesznek a vízésés alapú, azaz klasszikus, illetve az agilis projektmenedzsment jövőjére, valamint milyen tulajdonságokat tartanak fontosnak a jövő sikeres projektmenedzsereit illetően.

A kutatás módszereként azért választottuk a kvalitatív kutatást és azon belül a mélyinterjút, mert fontosnak tartottuk, hogy a kiválasztott egyéneknek személyesen tudjuk feltenni a témával kapcsolatos kérdéseinket, reakcióikat is látva feltérképezhessük érzéseiket, attitűdjüket. Emellett a mélyinterjú előnye, hogy segítségével a résztvevő alanyok saját szavaikkal válaszolhatnak a feltett kérdésekre, mondhatják el gondolataikat, részletesen kifejthetik a témával kapcsolatos meglátásaikat, ezáltal pontosabb képet lehet kapni véleményükről, azt jobban megismerhetjük. Mindezek mellett a beszélgetés során esetleg más, előzetesen nem megfogalmazott perspektívák is előtérbe kerülhetnek. Ezzel követtük Suomalainen (2015), Srivastava és Jain (2017), valamint Kamei és társai

(2017) példáját, akik szintén mélyinterjú segítségével vizsgálták az agilis szemléletmódot és annak alkalmazását.

A mélyinterjú témájáról, háttéréről és céljáról az első megkeresés alkalmával tájékoztattuk a résztvevőket. A beszélgetések keretét és fő irányát félig-strukturált interjúvázlat szolgáltatta. A kapott válaszok értékelését hagyományos tartalomelemző módszerrel végeztük.

A mélyinterjúk alanyainak mindegyikével teljes anonimitásban egyeztünk meg, így ennek tiszteletben tartása érdekében a válaszaikra történő hivatkozás, és azok kiértékelése során nevük nélkül, adott esetben munka- vagy szerepkörük alapján kerülnek megemlítésre, illetve megkülönböztetésre.

4 Eredmények

Az interjúk elején – a bemutatkozást és a szükséges információk közlését követően – először a munkahelyre, munkakörre és munkatapasztalatra vonatkozó kérdéseket tettük fel. Ezzel két célunk volt: egyrészt az, hogy kicsit megismerjük az interjúalanyokat, másrészt pedig az, hogy a válaszaik alapján pozicionálni tudjuk őket. A 11 szakemberből a legtöbb, 5 fő a villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás ágazatban dolgozik, 2 fő pénzügyi, biztosítási tevékenységet folytat, 2 ember információ, kommunikáció ágazatban tevékenykedik, 2 pedig az egyéb kategóriába sorolta magát. A munkahely, mint szervezet méretére vonatkozó kérdésre 5-en válaszolták, hogy esetükben 500 fő vagy azt meghaladó a foglalkoztatottak száma, 1 válaszadó dolgozik 250-499 fő közötti méretű szervezetben, 1 fő 50-249 fő, 2-2 pedig 10-49, illetve 1-9 főt foglalkoztató vállalatnál. A munkatapasztalat alapján 6 fő nyilatkozta azt, hogy 15 évet elérte a munkában eltöltött ideje, 1 fő 12-14,99 év közötti munkatapasztalattal rendelkezik, 2-en 9-11,99 éve állnak munkaviszonyban, 1-1 fő pedig 6-8,99 éve, illetve 3-5,99 éve dolgozik. Az interjúalanyok közül 6-an valamilyen vezető (műszaki-, IT-, projekt-, illetve ügyvezető), jelenleg 2-en agilis coach-ok, illetve 1-1 fő projektfelelős, tanácsadó, valamint enterprise architect munkakörben dolgozik.

Az interjúalanyok közül 8-an válaszolták azt, hogy a jelenlegi foglalkoztató szervezetük alkalmazza az agilis szemléletmódot. Közülük 5 fő esetében 3-6 éve használják a módszertant, 2 fő 1-3 évet, 1 pedig kevesebb, mint 1 évet adott válaszként az ezzel kapcsolatban feltett kérdésre. A szervezeten belüli alkalmazás elterjedésére vonatkozóan csupán 1 fő válaszolta azt, hogy az egész szervezet agilis szemléletmód szerint működik: a válaszadó a villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás ágazatban dolgozik, a szervezet által foglalkoztatottak száma pedig meghaladja az 500 főt.

A módszertani kérdések elején kíváncsiak voltunk arra, hogy – röviden, pár szóban megfogalmazva – kinek mit jelent az agilitás. A válaszok között a leggyakrabban elhangzó kifejezések egyértelműen a gyorsaság és a rugalmasság voltak, melyeket szinte mindenki megemlített. Az egyik agilis coach szerint „az agilitás elsősorban mindset és csak ezután egy eszköz- illetve keretrendszer. A legjobb megoldások megtalálásáról szól, mind operatív (tényleges szállításhoz kapcsolódó dolgok), mind meta szinten (együttműködés és teljesítőképesség kialakítása, optimalizálása)”. A másik agilis coach szerint „az agilitás célok és értékek mentén felépített ésszerű folyamatok összessége”.

4.1 Az agilis szemléletmód és a home office/hibrid rendszerű munkavégzés

Ahogy az az *Agilis kiáltvány* soraiban, illetve az azt összefoglalni hivatott 2.2.1 bekezdésben is látható, a folyamatos kapcsolattartás és a személyes kommunikáció alapvető agilis értékek. Ez alapján felmerülhet a kérdés: mennyire összeegyeztethető a szemléletmód alkalmazása a home office típusú munkavégzéssel? Mennyire alkalmazhatóak az agilis módszertanok ilyen körülmények között, mikor korlátozottak a személyes együttműködés lehetőségei?

Ennek a kérdésnek a vizsgálata során először kíváncsiak voltunk arra, hogy a távmunka (részben vagy egészben) történő bevezetése az interjúalanyok tapasztalatai szerint szükségessé tett-e változtatás végrehajtását az agilis módszertanok alkalmazásában. A válaszok egyértelműek és egybehangzóak voltak: tapasztalataik szerint nem volt szükség ilyen tekintetben változtatásra. A válaszok közben elhangzott, hogy ahol korábban már biztosítva voltak a technikai feltételek, ott ezek megoldása nem okozott plusz feladatot, legfeljebb az online tér megszokása és a kommunikációs csatornák megteremtése vált szükségessé és hatott újdonsággként. Az egyik agilis coach kiemelte, hogy véleménye és tapasztalata szerint ebben az időszakban, és ezen körülmények között felerősödött a coach kompetenciák jelentősége.

Az otthoni munkavégzéssel kapcsolatos nehézségek között mindenesetre elhangzott, hogy volt, ahol az online kommunikációra történő (teljes) áttérés megszokására több időre volt szükség, hiszen ahol korábban túlsúlyban voltak a személyes egyeztetések, ott kezdetben „át kellett állni” ezekre a megoldásokra. Másrészt az ebben az időszakban felvételt nyert új kollégák esetében a bizalmi légkör megteremtése sem volt mindig egyszerű és kézenfekvő.

A home office rendszerű munkavégzésre történő sikeres átállás, és az ilyen körülmények között is hatékony működés zálogaként a válaszadók a bizalom, felelősségvállalás, rugalmasság, és proaktivitás jelzőket emelték ki, illetve fontosnak tartották az önálló munkavégzés képességét, és hangsúlyozták a csapatjáték, és a közösség iránti elkötelezettség fontosságát.

És ha már bizalom, illetve bizalmatlanság: talán nem meglepő, hogy több vezető részéről az is elhangzott, hogy az otthoni munkavégzés esetében fontos a munkakövetés, és egy megfelelő elszámoló rendszer megléte, hiszen távmunka során nehezebb nyomon követni, hogy a munkavállaló valóban az elvártaknak megfelelően, tevékenyen tölti-e a munkaidejét.

Összességében az interjúk tapasztalatai alapján azt a következtetést vontuk le, hogy a személyes kommunikáció és a folyamatos kapcsolattartás, mint az agilitás legfontosabb értékei és pillérei a digitális megoldások segítségével akkor is kivitelezhetőek, ha egymástól távol dolgoznak a kollégák; legfeljebb kezdetben jelent problémát, és igényel megszokást. Mindemellett a megkérdezettek véleménye és tapasztalatai alapján bár néhol kezdetben voltak nehézségek, de hosszútávon nem befolyásolta negatívan az agilis módszertan szerinti munkavégzést a home office, illetve a hibrid rendszerű munkavégzés. Sőt: ha a fent felsorolt tulajdonságok hangsúlyosabbá váltak, és ezen időszak alatt erősödött valakiben például az önálló munkavégzés képessége, akkor saját ez irányú fejlődése a munkatársak, vezetők, és az egész szervezet számára is hosszú távon előnyös lehet.

4.2 A home office/hibrid rendszerű munkavégzés hatása a projektháromszög elemeire

A kutatásunk során egyik elsődleges célunk volt, hogy az interjúalanyok tapasztalatait alapul véve megvizsgáljuk a home office/hibrid rendszerű munkavégzés projektháromszög elemeire – azaz a projekt céljára, időtávjára, és költségére – gyakorolt hatását.

A válaszok alapján a megkérdezettek a projektek célját illetően nem tapasztaltak változást. Csupán az egyik IT vezető számolt be arról, hogy ő azt figyelte meg, hogy náluk a home office alkalmazása során konkrétabbak lettek a projektek scope-jai, mint korábban, a távmunka bevezetését megelőzően voltak.

A projektek időtávjára vonatkozóan sem számoltak be a megkérdezettek nagymértékű változás tapasztalatairól. A projekt céljai vonatkozásában említett IT vezető azonban megemlítette és kiemelte, hogy home office során azt tapasztalták, hogy jobban tarthatóak lettek a határidők. A többi interjúalany azonban nem tett hasonló észrevételt.

A projektek költségét illetően a megkérdezett ügyvezető véleménye és tapasztalatai alapján a náluk alkalmazott hibrid rendszer esetében nem tetten érhető a különbség, hiszen a jelentősebb költségek (pl. fizetés, iroda fenntartási költségei) mind fixek. A fent már többször hivatkozott IT vezető azonban arról számolt be, hogy a náluk alkalmazott teljes home office által csökkentek az iroda fenntartási költségei, illetve az utazással járó kiadások. A két tapasztalat közötti

különbség érthető és könnyen magyarázható: hibrid rendszer esetében (szinte) ugyanúgy jelentkeznek a munkavégzés helyeként szolgáló épület fenntartási költségei, hiszen folyamatosan biztosítani kell az irodában dolgozók számára a feltételeket (pl. világítás, télen fűtés, nyáron hűtés), azonban amennyiben teljes home office munkavégzésre áll át egy cég – már amennyiben egyáltalán megteheti –, akkor csökkenthetőek a fenntartási költségek.

A válaszokat elemezve összességében megállapítható, hogy a megkérdezett szakértők a projektcél teljesítését illetően a home office, illetve a hibrid munkamód bevezetésével összefüggésben nem tapasztaltak kritikusnak tekinthető akadályt.

4.3 A koronavírus világjárvány és a home office/hibrid rendszerű munkavégzés hatása a vízesés alapú (klasszikus), illetve az agilis projektmenedzsment jövőjére

A mélyinterjúk második részében a megkérdezetteknek a projektmenedzsment jövőjéről alkotott elképzeléseire és meglátásaira voltunk leginkább kíváncsiak. Ennek keretében a koronavírus világjárványt követően általuk várt változásokról kérdeztük őket, egyrészt a klasszikus, másrészt az agilis projektmenedzsment vonatkozásában.

A válaszokat elemezve megállapítható, hogy a megkérdezettek általános véleménye szerint a tradicionális, vízesés alapú projektek esetében nem számítanak változásra. Véleményük szerint a nagy projekteknél, illetve ahol továbbra is ez a célravezetőnek vélt módszertan, ott alkalmazni fogják a jövőben is, a meglévő és a jövő digitális megoldásainak támogatásával.

Az agilis projektmenedzsment vonatkozásában a megkérdezett szakértők és vezetők arra számítanak, hogy az irányzat a jövőben még nagyobb teret fog nyerni, még divatosabbá fog válni. Azonban ezt nem a világjárvány hatásának tulajdonítják: általános vélekedésük szerint nem játszik szerepet a pandémia és annak következményei az agilis módszertanok terjedésében; véleményük szerint nem gyorsította, de nem is hátráltatta eddig sem. Mindemellett arról is szó esett, hogy előfordulhat, hogy a terjedés hatására esetleg olyan helyeken és olyan projektek esetében is alkalmazni fogják, ahol nem biztos, hogy kellene, és ez a megfelelő.

A mesterséges intelligencia várható térnyerésére vonatkozóan is kíváncsiak voltunk az interjúalanyok véleményére. Az IT projektmenedzser az agilis projektmenedzsment esetében nem gondolja, hogy jelentős szerephez fog jutni, ellenben a vízesés modellre épülő projekteknél véleménye szerint a tervezésnél és a kockázatok figyelésénél fogják használni a mesterséges intelligenciát. A további vélemények meglehetősen eltérőek: volt, aki szerint általánosságban fog nőni a mesterséges intelligencia szerepe a világban, és így a projektmenedzsmentben is;

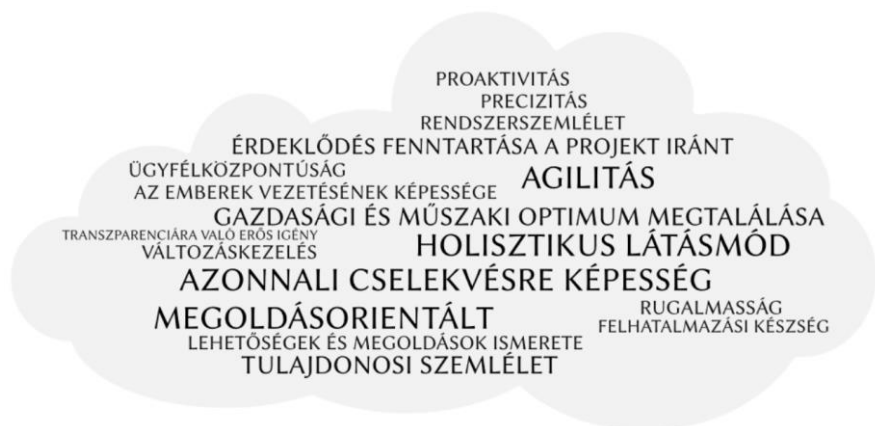
akadt, aki reméli, hogy sem a klasszikus, sem az agilis esetében nem kerülnek használatra ilyen megoldások; a legtöbbször szerint megjelenésük egyszerűsíteni fogja a munkát, „talán jobban nyomon követi a projektet és segít beavatkozni, ahol szükséges”.

Összességében elmondható, hogy bár a koronavírus világjárvány hatására a home office rendszerű munkavégzés – önmagában vagy hibrid módon – jelentős mértékben elterjedt (többek között a megkérdezettek munkáltatóinál is), azonban az interjúalanyok általános véleménye szerint ez nem fogja lényegesen befolyásolni sem a klasszikus projektmenedzsment, sem az agilis módszertan jövőbeli alkalmazását.

4.4 A jövő projektmenedzsere

A jövő munkavállalóival kapcsolatban általánosan felmerült a mélyinterjúk során, hogy a pandémiát követően a home office iránti igény még további erősödése várható, így ahol csak lehetséges, a hibrid működésben kell gondolkodni, és azt tekinteni alapnak. Az egyik vezető azonban fenntartásait is kifejtette ezzel kapcsolatban: véleménye – és saját eddigi tapasztalatai – alapján „nem mindenki alkalmas home office-os munkavégzésre”, hiszen vannak, akik (szinte) folyamatos kontrollt, illetve irányítást igényelnek munkájuk során.

A mélyinterjúk végén kíváncsiak voltunk arra, hogy az interjúalanyok véleménye szerint melyek azok a tulajdonságok, kompetenciák, melyekkel a jövő sikeres projektmenedzsere rendelkeznie kell majd. Az elhangzott válaszok a 2. ábra szófelhőjében kerültek összefoglalásra.



2. ábra: A jövő sikeres projektmenedzserének legfontosabb tulajdonságai a mélyinterjúk során elhangzott jellemzők alapján
Forrás: saját szerkesztés

A felsorolások között többször is elhangzott az agilitás jelző. Ez egyrészt valószínűleg betudható lenne annak, hogy a korábbi kérdések nagyrészt az agilis projektmenedzsmentre vonatkoztak, így ez volt a gondolatokban. Emellett azonban megfigyelhető a változáskezelés, a rugalmasság, és az ügyfélközpontúság, valamint a felhatalmazás készsége kifejezések és jellemzők, melyek szintén összecsengnek az agilis elvekkel és értékekkel. Ebből azt a következtetést vontuk le, hogy talán nem csupán a korábbi kérdések következtében adták többen válaszként az agilitást, hanem azoktól függetlenül is a jövő fontos tényezőjének és jellemzőjének tekintik.

Összefoglalás, megállapítások

Tanulmányunkban arra vállalkoztunk, hogy megvizsgáljuk a koronavírus világjárvány következtében széles körben alkalmazott home office, illetve hibrid rendszerű munkavégzés hatását a számítástechnika területéről indult, de az utóbbi húsz évben széles körben elterjedt, a folyamatos kapcsolattartásra és a személyes kommunikációra építő agilis szemléletmódra. A módszertan kialakulását és alapjait hazai és nemzetközi szakirodalmak segítségével mutattuk be, majd ismertettük a témát illetően végzett kvalitatív kutatásunk eredményeit.

A home office, illetve hibrid rendszerű munkavégzést illetően a kvalitatív szakértői interjúk tapasztalatai alapján azt a következtetést vontuk le, hogy a személyes kommunikáció és a folyamatos kapcsolattartás, mint az agilitás egyik legfontosabb pillérei az elérhető digitális megoldások segítségével akkor is áthidalhatóak, ha egymástól távol dolgoznak a kollégák; legfeljebb kezdetben jelent problémát, és igényel megszokást. Mindemellett az elmondottak alapján hosszútávon nem befolyásolta negatívan az agilis módszertan szerinti munkavégzést a home office, illetve a hibrid rendszerű munkavégzés, legfeljebb néhol kezdetben voltak nehézségek.

Emellett a válaszokat elemezve megállapítottuk, hogy a megkérdezettek a projektcél teljesítését illetően általánosságban sem a home office, sem a hibrid munkamód bevezetésével összefüggésben nem tapasztaltak kritikusnak tekinthető akadályt, és a projektháromszög elemei vonatkozásában nem tapasztaltak nagymértékű változást.

Elmondható, hogy az interjúalanyok általános véleménye szerint a koronavírus világjárvány, illetve a bevezetésre került home office, illetve hibrid rendszerű

munkavégzés nem fogja lényegesen befolyásolni sem a klasszikus projektmenedzsment, sem az agilis módszertan jövőjét.

Bár a jövő tele van bizonytalanságokkal, azonban az interjúk során megkérdezettek meglehetősen hasonlóan vélekedtek a jövő sikeres projektmenedzszerének jellemzőit illetően: szinte mindannyian említették felsorolásukban a változáskezelés, a rugalmasság, az ügyfélközpontúság, valamint a felhatalmazás készsége kifejezéseket és jellemzőket, illetve többen közvetlenül az agilitást. Ebből számunkra az következik, hogy akár az agilis módszertan, akár a klasszikus, vízésés modell követéséről van szó, a jövőben érdemes lesz tisztában lenni az agilitás alapjaival, és széles körben fontos tényező lesz az egyének agilitása.

Felhasznált irodalom:

- [1] Aguanno, K. (2004): Managing agile projects, Lakefield, Canada, Multi-Media Publications Inc.
- [2] Beck, K. et al. (2001): Manifesto for Agile Software Development www.agilemanifesto.org (Letöltve: 2021.05.17)
- [3] Benassi, J. L. G. – Junior, L. D. F. – Amaral, D. C. (2011): Evaluating methods for product vision with customers' involvement to support agile project management, In: Proceedings of International Conference on Engineering Design, ICED, Technical University of Denmark
- [4] Chin, G. (2004): Agile project management: How to succeed in the face of changing project requirements, New York, NY, Amacom
- [5] Cobb, C.G. (2011): Making sense of agile project management: balancing control and agility, Chichester, UK, John Wiley & Sons
- [6] Cohen, G. (2010): Agile excellence for product managers: A guide to creating winning products with agile development teams, Silicon Valley, CA, Super Star Press
- [7] Conforto, E. C. et al. (2014): Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development?, Project Management Journal, 45(3), pp. 21-34.
- [8] Conforto, E.C. – Amaral, D.C. (2016): Agile project management and stage-gate model – A hybrid framework for technology-based companies, Journal of Engineering and Technology Management, 40, pp. 1-14.
- [9] DeCarlo, D. (2004): eXtreme Project Management: Using Leadership, Principles, and Tools to Deliver Value in the Face of Volatility, San Francisco, Jossey-Bass.
- [10] Hass, K. B. (2007): The blending of traditional and agile project management, PM World Today, May 2007, IX(V), pp. 1-8.

- [11] Highsmith, J. (2000): Adaptive software development: A collaborative approach to managing complex systems, New York, NY, Dorset House
- [12] Kamei, F. et al. (2017): On the Benefits/Limitations of Agile Software Development: An Interview Study with Brazilian Companies, In Proceedings of EASE'17, Karlskrona, Sweden, 2017, pp. 154-159.
- [13] Owen, R. et. al. (2006): Is agile project management applicable to construction?, Proceedings of the 14th Annual Conference of the International Group for Lean Construction, Santiago, Chile, Ponteficia Universidad Católica de Chile, pp. 51-66
- [14] PMI (2017): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), Newtown Square, PA, Project Management Institute
- [15] Rogers, M. – Duffy, A. (2012): Engineering project appraisal, Chichester, UK, John Wiley & Sons
- [16] Royce, W. W. (1970): Managing the Development of Large Software Systems, The Institute of Electrical and Electronics Engineers, pp. 328-388.
- [17] Salameh, H. (2014): What, when, why, and how? A comparison between agile project management and traditional project management methods, International Journal of Business and Management Review, 2(5), pp. 52-74.
- [18] Sauer, C. – Reich, B. H. (2009): Rethinking IT project management: Evidence of a new mindset and its implications, International Journal of Project Management, 27, pp. 182-193.
- [19] Špundak, M. (2014): Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion?, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Issue 119, pp. 939-948.
- [20] Srivastava, P. – Jain, S. (2017): A leadership framework for distributed self-organized scrum teams, Teams Performance Management, 23 (5/6), pp. 293-341.
- [21] Suomalainen, T. et al. (2015): Continuous planning: an important aspect of agile and lean development, Int. J. Agile Systems and Management, Vol. 8, No. 2, pp.132–162.
- [22] Szabó, B. – Ribényi, M. (2018): Az agilis módszertanok megítélése a beosztottak és vezetők szemszögéből, Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 2018. 06. kötet, pp. 22-32.
- [23] Verzuh, E. (2006): Projektmenedzsment, Budapest, HVG Kiadó
- [24] Wysocki, R. K. (2007): Effective project management. Fourth Edition, Indianapolis, IN, John Wiley & Sons

A spekuláció vizsgálata globális szempontból

Viktor Patrik

PhD hallgató, Óbudai Egyetem Biztonságtudományi Doktori Iskola

viktor.patrik@hotmail.com

Csercsa Klaudia

PhD hallgató, Óbudai Egyetem Biztonságtudományi Doktori Iskola

claudiacsercsa@gmail.com

Simon Dániel

MSc hallgató, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar

daniel.simon@gmail.com

Dr. habil. Csiszárík-Kocsir Ágnes

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Kutatásunk témája az árupiaci kereslet ingadozása és az abban rejlő lehetőségek. Kielemzése. A kutatás érintőleg foglalkozik a 2008 válság hatásával. Szakirodalmi áttekintés keretein belül az árupiaci kínálati struktúrát, spekulációt és a árutőzsdét vizsgáljuk. Majd ezek fogalmak ismertetése után. Meghatározzuk a kutatás során kapott eredményeket és észrevételeket.

Kulcszavak: Árupiacok, spekuláció, árutőzsde, fedezeti ügylet

1. Bevezetés

Az árucikkek olyan alapvető alapanyagok csoportja, amelyekre állandó kereslet van és különféle módon helyettesíthetők (Marx, 1859). Ezek alapvető emberi szükségletek kielégítésére alkalmasak egészen az élelmiszertől az építőipari alapanyagokon át a világ közlekedésének üzemanyagáig. A „Fenntartható fejlődés” egy olyan fejlődés, amely képes kielégíteni a jelen kor igényeit anélkül,

hogyan veszélyeztetné a jövő generációjának ugyanezen lehetőségét (World Commission on Environment and Development 1987). Ezt az emberiség hajlamos gyakran környezettudományként azonosítani azt leszámítva, hogy a környezetünk fenntarthatósága egyelőre csupán egy álomnak tűnik. Az emberek többségének a gazdaság az áron keresztül testesül meg, melyeket az alapvető árucikkekért fizetnek, mint a kenyér vagy a rizs. Ezért fontos, hogy az árak megfelelően tükrözzék a keresletet és kínálatot, így azok kiszámíthatóak, a termékek pedig megfizethetőek legyenek.

Mi több, más szereplők is érdekeltek ebben: előállító-, szállító –és feldolgozószektorok a végső felhasználókkal együtt indokoltan várják el, hogy az alapanyag ára prognosztizálható legyen és ezáltal megfelelő körülményeket biztosítson az ár kalkulációhoz akár egy építkezéshez vagy más projekthez. Például egy szél-turbina megépítéséhez több száz tonna acél és körülbelül fél tonna réz szükséges (Vestas 2006; CDA 2012). Ha ezen árucikkek ára hirtelen megnő, a beruházási projekt költségei is azonos arányban növekednek, ami a befejezés késedelmét vagy a projekt törlését vonhatja maga után.

A 2007-08-as évek során eddig soha nem látott magasságokba szöktek az árak az árutőzsdé valamennyi terméke esetében, mielőtt a piac összeomlott és az árak előre megjósolhatatlan mélységig zuhantak. Ehhez hasonlóan, 2010-2011-ben megismétlődött ezeknek az áraknak a hirtelen megemelkedése, mely markánsan megnehezítette a hosszú távú tervezést. A rizs árának szignifikáns növekedése mögött például a világ éhező népességének növekedése állt, mely meghaladta az egy milliárd embert. A magas élelmiszerárak fenntarthatatlan állapotokhoz vezettek szerte Afrikában és a Közel-Keleten, ami végül az Arab Tavaszban csúcspontot ért el (Lagi et al, 2011).

2. Szakirodalmi áttekintés

A globálisan értékesíthető és megvásárolható árucikkek árát elsősorban az árutőzsdék határozzák meg (Pirrong, 1994), ezért fontosnak találtuk, hogy az itt megjelenő spekuláció milyen mértékben kiváltója az árfluktuációnak

Az áraknak valójában azt a szerepet kellene betölteniük, hogy tükrözzék az árucikkekért kialakult keresletet és kínálatot. A tény, hogy az árucikkekkel napi szinten kereskednek és azokat a gazdaságban fizikailag felhasználják, rendkívül kiszolgáltatottá teszi az árképzést és lehetőséget ad manipulációra. A spekulánsok általános definíció szerint nem használják fel (építkezés, gyártás során) az általuk lejegyzett termékeket, hanem profitot termelnek azok árainak folyamatos változásán. Ennek a szélsőséges esete a túlzott spekuláció, amely azt jelenti, hogy egy piaci szereplő domináns pozíciót birtokol egy árucikk piacán, ezúton saját magának megteremtve a lehetőséget, hogy manipulálja az ár folyamatot (USSPSI, 2011).

Árupiacok

Az árucikkek jelentős részének előállítása hosszú időbe telik. A kitermelők, termesztők évszázadokon keresztül forward ügyletekként értékesítették termékeiket, ami azt jelentette, hogy az árakat az eladás napján rögzítették, viszont a szállítás egy előre meghatározott időpontban történt a jövőben. Az árrögzítés napja és az előre egyeztetett jövőbeli időpont között az árucikk ára felfelé vagy lefelé is mozdulhatott, azonban a kitermelő számára az ár már garantálva volt. Voltaképpen ez jelentette részére a biztos fedezetet. Amikor az áru elkészült, a maradék még nem értékesített árut napi spot piaci áron értékesíthette. Ha a vevő nem hajlandó vagy képtelen a tőkét egy 3 hónapos határidős ügyletbe lekötöni. Így a vevő helyett egy köztes fél, spekuláns vagy befektető vásárolja meg a határidős szerződést a kitermelőtől annak reményében, hogy azt a kiszállítás időpontjához közeledve magasabb áron (akár egy másik spekulánsnak) értékesíti. Ezáltal bátran állíthatjuk, hogy ennek pozitív hatásaként a spekulánsok egyfajta likviditást biztosítanak a piac számára. Azonban, főképp prosperáló gazdaságban, a spekulánsok képesek oly mértékig növelni az árat, hogy az már nem tükrözi a termék valódi értékét. Így túlzott spekuláció alakulhat ki és ez rövid időn belül pénzügyi buborékhoz vezet a piacon. Annak érdekében, hogy a határidős és azonnali szerződések kereskedése átláthatóbb legyen, az árutőzsde ma már minden piaci szereplőt pontos információkkal, transzparens szerződési feltételekkel és biztosítási lehetőségekkel lát el, melyek korábban nem álltak rendelkezésre. (Yushe et al., 2021)

Az árutőzsde célja és funkciója

Az árupiacok, a részvény- vagy kötvénypiacokkal ellentétben azért léteznek, hogy a fizikai termékek előállítóinak és felhasználóinak nyilvános, egységes árakat és szerződési feltételeket biztosítsanak (Chang 1985; USSPSI 2011). Az árupiacon a két legnépszerűbb típusú szerződés: az azonnali áron alapuló (spot) és határidős (3-6 hónapos futures). A spot szerződés „arra kötelezi a vásárlót és az eladót, hogy kötelezettségeinek azonnal eleget tegyenek” (Otto, 2011), míg a futures szerződések azt követelik a két féltől, hogy egy jövőben meghatározott időpontban teljesítsék a tranzakciót. A határidős szerződések esetében ezért fennáll annak a kockázata, hogy az ügylet végül valamilyen oknál fogva nem teljesül. A vevő vagy az eladó csökkentheti ennek a kockázatát azáltal, hogy a teljesítés napja előtt elad vagy vásárol az eredeti szerződéssel ekvivalens terméket (Johnson 1960). Ezáltal sikeresen biztosíthatja saját likviditását.

A határidős termékek piacának a funkciója, hogy átterheljék a kockázatot a kockázatkerülőkről (ezek legtöbbször az árucikk előállítói) a kockázatot toleráló szereplőkre (befektetők vagy spekulánsok). Ha egy piaci szereplő szeretné megvédeni saját üzletét a jövőbeli árfolyamfluktuációtól, lehetősége van azt az árat előre

beleépíteni a szerződésbe, amely tartalmazza az árucikk előállítását valamint annak a lehetőségét, hogy később újraértékesítse azt (Pirrong, 1994). A határidős ügylet, legyen az 3 vagy 6 hónapos, megkötésekor nem történik készpénz csere. Ez azt jelenti, hogy a szerződés kezdeti értéke tulajdonképpen nulla (Gorton & Rouwenhorst, 2005).

Pirrong szerint, az árupiacok fő funkciója, hogy „értékes információt közvetít a kereslet és kínálat állapotáról”. A piaci szereplők a birtokukban lévő privát információjuk alapján hoznak döntést vétel és eladás között, így az ár a helyes piaci szintre kényszerül mozogni. Ugyanakkor a frissen elérhető, nyilvános információ a megfontolt befektetésekkel kapcsolatos döntéshozatalt segíti (Pirrong 1994; UNCTAD 2011). A termelőket, a fogyasztókat és a logisztikában jelenlévő szereplőket ez az információ abban segíti, hogy megfelelő döntést hozzanak forrásallokáció és befektetés között. (meher et al., 2020)

Hedger-ek (fedezeti ügyletet alkalmazók)

A fedezeti ügyletek egyfajta biztosítási formaként szolgálnak a jövőbeli ármozgások ellen. A hedger tulajdonképpen egy piaci, kereskedelmi célú szereplő, akinek a stratégiája (nem kizárólagosan) termelők és fogyasztók érdekeit szolgálja, akik biztosítani szeretnék magukat az érdekeltségükbe tartozó termék piaci árának jövőbeli változékonyságával szemben. Például egy burgonyatermelő előre tudja, hogy a mag, amit elvetett 90 nap múlva termést hoz, és annak érdekében, hogy biztosítsa és kiszámíthatóvá tegye a betakarításból származó hasznot a várható termést értékesítenie kell a határidős piacokon. A végső felhasználók hasonlóképpen gondolkoznak és megvásárolják ezeket a határidős (futures) ügyleteket, hogy csökkentsék saját kockázataikat. Nagyjából ők is tudják, hogy elemzéseik alapján - a fluktuációt figyelmen kívül hagyva - belátható jövőn belül körülbelül hogyan alakul az árucikk árfolyama.

Habár nem feltétlenül keveset a legmagasabb hozammal, de a fedezeti ügylet egy kiszámíthatóbb kimenetelt biztosít a szereplőknek, (Hull, 1993). A pénzügyi fedezeti ügyletek rendkívül népszerűek a részvény- és devizapiacokon, hiszen ezek esetében is szükség lehet jövőbeli fluktuációk kivédésére. Azonban az árucikkek természete alapvetően különbözik ezektől az eszközöktől, hiszen a fizikai természetüknél fogva a szállítványozási és raktározási költségek is beépülnek piaci áraikba. Ettől függetlenül egy árucikkkel való fedezeti ügylet nem jelenti azt, hogy fizikailag valóban megvásárolunk néhány hordó kőolajat, és azt a jövőben értékesítjük. Az árucikkeken alapuló fedezeti ügyleteket gyakran swap-kezelők kötik annak reményében, hogy olyan eszközökből származó kockázatosságot csökkenthetnek, amely ellentétes irányban korrelál az adott árucikkkel (Gorton & Rouwenhorst 2005). Az ehhez hasonló tőzsdei tranzakciók olyan, empirikusan bizonyított, kapcsolatokat eredményeztek részvény- és árupiacok között, melyek 2008-ban nagyban hozzájárultak óriásbankok, mint a Lehman Brothers, láncreakciószerű összeomlásához (Büyüksahin & Robe, 2010).

Büyüksahin és Robe elmélete olyan messzemenő következtetéseket is levont, miszerint a fedezeti alapok hibásak az árutőzsdei termékek árának volatilitásáért. Ebben a kérdésben a saját véleményem az, hogy a fedezeti alapok, miközben alapvetően nemes célt szolgálnak azáltal, hogy képesek csökkenteni a kereskedők kitétséget, voltaképpen olyan pénzügyi termékeket kapcsolnak össze egymással vagy más árucikkekkel, melyek valójában természetüknél fogva teljesen különbözőek. Példaként említhető a válság idején értékesített subprime, rossz hitelek, melyeket néhány fedezeti alap olyan árucikkekhez kapcsolt hozzá, mint a réz vagy alumínium. Lévén, hogy a hedger-ek ezeket részvénytőzsi termékekből származó kockázatok biztosításának, illetve csökkentésének érdekében vásárolják. Ez a jelenség gyakran fejtörést okoz a törvényhozónak, aki, a pénzügyi hedger-eket kereskedelmi célú befektetőkként azonosítja és ezáltal nem alanyai azoknak a szabályozásoknak, melyek a nem kereskedelmi célú spekulánsokat korlátozzák.

Spekulánsok

Miközben a termelők és fogyasztók szívesen csökkentenék az őket érintő kockázatokat azáltal, hogy határidős szerződéseket vesznek vagy adnak el, gyakran nem nyitottak a közvetlen együttműködésre. Ennek gyökere abban rejlik, hogy a végső felhasználó nem elég likvid egy ilyen típusú ügylet végrehajtásához. Ezért a határidős szerződések vásárlója többnyire egy spekuláns, aki szeretne szerepet vállalni, pozíciót építeni a piacon (UNCTAD 2011; Hull, 1993). Mindezt úgy is tekinthetjük, hogy a spekulánsok segítenek likviditást teremteni a piacokon (Friedman, 1953). Tilton, Humphreys és Radetzki közös tanulmánya két fő osztályba sorolja a spekulánsokat: long-short és long-only spekulánsok. A long-short spekulánsok tipikusan azok a befolyásos befektetők, akik kölcsönvett pénzt használva, piaci feltételektől függően készen állnak venni vagy eladni, majd a pozitív vagy negatív piaci fluktuációkon profitot termelni. Ezek leggyakrabban nagy befektetési bankok kereskedői, fedezeti alapok és ún. technikai befektetők, akik a stratégiájukat először szimulált, digitális piaci környezetben tesztelik, majd csak ezután hozzák meg döntéseiket (Tilton, Humphreys és Radetzki, 2011). A long-only spekulánsok egy gyors ütemben növekvő osztálya az index érdekeltségű befektetőknek. Ők általában kevésbé befolyásosak, saját tőkéjüket mozgatják, és sokkal kevésbé érzékenyek az árfluktuációra, mint a long-short spekulánsok (Tilton, Humphreys és Radetzki, 2011). A spekulánsok e típusa általában egy index alapján, különféle árucikkekkel összeállított portfóliót irányít, csak long (áremelkedésre számító) pozíciót tart, melyet megújít a forward szerződés lejáratához közeledve. 1990 óta mindkét típusú spekuláció szignifikánsan növekszik és gyakran éri mindkettőt az a vád, hogy piaci manipuláció részese. Az alapfeltevés szerint egy bizonyos mértékű spekuláció elengedhetetlen az árupiacokon. Ahogy azt korábban is említettem, a spekulációs folyamat egyrészt likviditást biztosít a piacon, másrészt kockázatkertülő befektetők számára is biztosítja hozamaik biztonságos realizálását (Irwin, et al. 2011). Milton Friedman szerint a spekuláció képes stabilizálni a piaci árakat, hiszen másképp a befektetők

elveszítik pénzüket, és ezért befektetéseiket más területekre költöztetik át. Gilbert szerint, habár ez a nézőpont elgondolkodtató, nem feltétlenül meggyőző. Ő a kaszinóban játszó játékosok példáját hozza fel. Habár a játékosok rendszeresen pénzt veszítenek, a kaszinók továbbra is működésben maradnak. Hasonlóképpen, ahogy a piac is egy zéró végösszegű játék, a tanácsadók és pénzmenedzserek is adnak olyan tanácsot melyen a befektetők pénzt veszítenek. A tanácsadó tönkremehet és más cégek lépnek a helyébe. Azonban amíg az árucikkek kellően magas hozamrátaival kecsegtetnek, és kellően alacsony mértékben korrelálnak más eszközökkel, addig ezekre úgy tekintenek, mint tökéletes eszköz, amely összességében képes fejleszteni a kockázat/hozam karakterisztikáját egy portfóliónak” és így a spekuláció tovább folytatódhat (Gilbert, 2010).

A modern pénzügy különbséget tesz informált és alulinformált spekuláns között. Eszerint, az informált spekuláns az általa birtokolt információt nyilvánosan jegyezhető piaci árakba építi, és ezáltal segíti megtalálni az amúgy kereslet és kínálat alkotta egyensúlyi árat. A modern elméletek szerint az alulinformált spekulánsnak nem lesz hatása a piacra, hiszen a jól informált kereskedők ellentétes pozíciókat jegyeznek, és ezzel a valós árszínvonalra korrigálják a termék piaci árát (Gilbert, 2010). A gyakorlatban nehéz megkülönböztetni a spekulánsok ezen két típusát. Különösen azon a piacon, ahol a kereskedők összetétele folyamatosan változik, míg a volatilis piacokon sokkal valószínűbb, hogy a jól informált befektetők kivárnak, amíg nem érzékelik a hozamok visszatérését a piacra. „Hiszen nincs is annál könnyebb út a pénz elvesztéséhez, mint jól dönteni kivéve, ha túl korán döntünk jól.” (Gilbert, 2010).

3. Konklúzió

Az elmúlt másfél évtizedben szignifikánsan megnőtt az árupiaci termékekbe fektetett pénzeszközök volumene. Míg a pontos hatása ezeknek a befektetéseknek ellentmondásos marad, főként az iparág geopolitikai lobbistái és a rendelkezésre álló adatok bizonytalansága miatt, sikerült néhány állítást megfogalmaznunk és következtetéseket levonni.

Az 1929-es nagy gazdasági világválságot és az utána következő gazdasági depressziót követően a túlzott pénzügyi spekuláció játszotta a fő problémát az árupiaci árak kialakulásában. Ezért szigorú piaci szabályozásra volt szükség, melyet az 1930-as években kíséreltek meg elsőként életre kelteni a megfelelő tőzsdei árképzés helyreállításának céljából. Az Árutőzsdei Törvényt (CEA) az évezredforduló előtt hatályon kívül helyezte a Clinton féle adminisztráció, és ezután vált a tőzsdén kívüli (OTC) kereskedés – melyet a törvény korábban tiltott - igazán széleskörűvé. A korábbi szigorú pozíciós korlátozások, melyeket az Árutőzsdei Törvény megkövetelt, előbb lazultak, majd végleg eltűntek a gyorsabb gazdasági növekedés és a hatékony tőzsdepiac elérésének reményében. Ezután az

árucikk iránti kereslet szignifikáns növekedésének hatására „felrobbantak” az árutőzsdék és 2003-tól 2008-ig megtízszereződött az ezekbe fektetett pénzösszeg. Hasonlóképp a tőzsdei szabályozók látókörén kívül eső tőzsdén kívüli derivatíva swapok is ekkor kaptak erőre, melyek szabályozatlan és nem megfelelően elszámolt környezetben az árupiaci határidős ügyletek formájában meghúszszorozódtak. Ez a folyamat általánosan az árupiacok finanszírozásaként, avagy pénzügyesítéseként ismert, és egybeesik számos árucikk korábban soha nem látott mértékű árszintjével.

A 2008-09-es válságot, majd az ezt követő pénzügyi szabályozások egyre nagyobb elfogadottságát követően mind a MiFID II Európában, mind a Dodd-Frank törvény az Egyesült Államokban készen áll az árupiacok szabályozására. A szabályozások széleskörűek, és a tőzsdei termékek zömét képesek folyamatosan monitorozni, egyben újra életre keltve a pozíció limitálások intézményét, és meghozzák az erőfeszítéseket, melyek árutőzsdei aktivitásra sarkallják a kereskedőket a tőzsdén kívüli kereskedés helyett. A szabályozók a derivatíva swapokban rejlő rendszerkockázattól tartva azon dolgoznak, hogy minden kereskedést a tőzsdére szorítsanak, és azokat megfelelően, legális clearing házakban számolják el. Azonban egy folyamatosan globalizálódó világban talán még nehezebb a szabályozói oldalnak globálisan és teljes körűen érvényesíteni az akaratát, elkerülve az országok közötti egyet nem értés okozta kiskapukat. Ezért, míg számos lehetőség áll az Atlanti-óceán mindkét partján felállított szabályozói szerv rendelkezésére, két fő akadály továbbra is a hatékony piaci szabályozás útjában áll. Az egyik az OTC piacok mérete, amely rendkívül megnehezíti a kereskedések tőzsdére szorítását, illetve, hogy a fejlődő országok pénzügyi még nem estek keresztül megfelelő szabályozáson, ami számos lehetőséget biztosít kiskapuk fellelésére.

Az elmúlt évtizedekben rengeteg kutatómunka született a pénz- és árutőzsdei viselkedésről nem utolsósorban azért, mert nap mint nap óriási befektetések mennek végbe ezen a területen. Az árképzési elméletek, melyeket Keynes, Friedman vagy Fama alkotott meg, mind az akadémiai, mind a pénzügyi szektor által széleskörűen elfogadottak és ezeket statisztikai módszerekkel vizsgálhatjuk. A dolgozatunk esettanulmányának készítése során mi is alapvető statisztikai vizsgálatokat végeztünk a volatilitás, kointegrálás és árfluktuáció vizsgálata során. A számítások alapjául a new york-i árutőzsde, a NYMEX adataival dolgoztunk, és a vizsgálat eredményeképpen megállapítottuk, hogy válság idején szignifikáns árfluktuáció markánsan megnöveli a piaci hozamokat, majd az ezt követő gazdasági stressz együttmozgásra bírta az árupiaci indexet és a kőolaj árát. Az általunk elkészített esettanulmányban a kőolaj árát vizsgáltuk, és azt találtuk, hogy a túlzott spekulációnak lehet hatása az energiahordozó árára, míg más általunk is feldolgozott szakirodalmak ezt cáfolják. Különösen az áru- és más piacok közötti ármozgások kointegrációja volt jelentősen magas 2007 és 2010 turbulens piaci kondíciói között.

Habár a dolgozatban feldolgozott, árutőzsdén végbemenő finanszírozási folyamat tudományos területen már ismert fogalom, a befektetési szektorban ez valójában sokkal kevésbé ismert jelenség. Ezúton a munkánk egy új aspektusból mutatta be az alapvető árucikkek, mint a kőolaj, árazását tudományos keretek között. Ugyanakkor a munkánk célja az is volt, hogy részletesen bemutassuk a folyamat alapjait és hatásait az árutőzsdére.

Felhasznált irodalom

- [1]. Büyüksahin B. és Robe M.A., 2010 Speculators, Commodities and Cross-Market Linkages.
- [2]. Chang E.C., 1985 Returns to Speculators and the Theory of Normal Backwardation, The Journal of Finance, VOL. XL, NO.,
- [3]. Friedman M.: 1953 Essays in Positive Economics, University of Chicago Press,
- [4]. Gilbert C.L.: 2010 Speculative Influences on Commodity Futures Prices 2006-2008, UNCTAD Discussion Paper, No. 197.
- [5]. Gorton G. és Rouwenhorst K.G. 2005: Facts and Fantasies about commodities Futures, Yale ICF Working Paper No. 04-20.
- [6]. Hull J.C.: 1993 Options, Futures and other Derivative Securities: Second Edition, Prentice-Hall Inc.
- [7]. Irwin S.H. és Sanders D.R.: 2011 Index Funds, Financialization, and Commodity Futures Markets, Applied Economic Perspectives and Policy, volume 33, number 1, pp. 1–31.
- [8]. Johnson L.L.: 1960 The Theory of Hedging and Speculation in Commodity Futures, The Review of Economic Studies, Vol. 27, No. 3 pp. 139-151.
- [9]. Lagi M., Bar-Yam Y. (Yavni), Bertrand K.Z. és Bar-Yam Y. (Yaneer) 2011: The Food Crises: A quantitative model of food prices including speculators and ethanol conversion, http://necsi.edu/research/social/food_prices.pdf,
- [10]. Marx K (1859) A Contribution to the Critique of Political Economy,
- [11]. Meher, Bharat Kumar és Hawaldar, Iqbal Thonse és Mohapatra, Latasha és Sarea, Adel, 2020 A COVID-19 hatása az indiai árutőzsdén jegyzett kőolaj és földgáz áringadozására International Journal of Energy Economics and Policy, 10 (5), 422-431.

- [12]. Pirrong, C 1994.: Squeezes, Corpses, and the Anti-Manipulation Provisions of the Commodity Exchange Act, Regulation Vol.17 No.4,
- [13]. Tilton J.E., Humphreys D. and Radetzki M. 2011, Investor demand and spot commodity prices, Resources Policy 36, pp187–195.
- [14]. USSPSI 2011 (US Senate Permanent Subcommittee on Investigations: Homeland Security and Governmental Affairs Committee), Press Release: Investigations Subcommittee Holds Hearing on Excessive Speculation and the New Positions Limit Rule,
- [15]. Yuzhe Wu, Jiaming Shan, Charles L. 2021. Choguill, Combining behavioral interventions with market forces in the implementation of land use planning in China: A theoretical framework embedded with nudge, Land Use Policy, 10.1016/j.landusepol.2021.105569, 108, (105569),
- [16]. Vestas Life cycle assessment of onshore and offshore sites wind power plants 2006. Elsam Engineering A/S.
- [17]. World Commission on Environment and Development (1987): Our Common Future,

A Peer to Peer hitelezés helyzete az információs társadalomban

Viktor Patrik

PhD hallgató, Óbudai Egyetem Biztonságtudományi Doktori Iskola
viktor.patrik@hotmail.com

Simon Dániel

MSc hallgató, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar
simoda277@gmail.com

Molnár Albert

MSc hallgató, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar
treblaranlom@gmail.com

Dr. habil. Csiszárík-Kocsir Ágnes

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

Absztrakt: Az információs társadalom létrejötte alapjaiban forgatta fel az életünket, a kultúránkat, a szokásainkat, és végeredményben a mindennapjainkat. Az információs társadalom alatt alapvetően azt értjük, hogy egy olyan új együttélési formába tömörülnek az emberek, ahol az információ, illetve az adat szerepel a középpontban, és a legfontosabb feladata ezeknek az információknak a hálózatokba szervezése, tárolása, továbbítása és védelme. Az elvégzett kutatás célja, hogy alapjaiban mutassa be az információs társadalom fejlődése által létrejött új pénzügyi lehetőségeket és leginkább részleteiben ismertesse a Peer to Peer hitelezés sajátosságait. Az elvégzett primer kutatás, amely két körben végzett mélyinterjúkat és egy online kérdőíves kutatást foglal magába, tárja fel a magyar állampolgárok informáltságát és attitűdjét a Peer to Peer hitelezés témakörével kapcsolatban. A kutatás lezárultával, a kutatási eredmények alapján javaslatok és konklúzió kerül megfogalmazásra.

Kulcsszavak: Peer to peer hitelezés, bank, befektetés

1 Bevezetés

Az információs társadalom létrejötte a telekommunikáción alapszik, melynek központi tényezői a számítógépek, illetve a gyors technikai fejlődés eredményeképpen a hasonló technikával működő egyéb elektrotechnikai eszközeink, a tabletek, okostelefonok, okosórák, melyek rengeteg területen átvették az irányítást az életünkben. Az online térben a fogyasztókat alapvetően jellemzi az interaktivitás és az interkonnektivitás. Fel kell készülni tehát a szolgáltatóknak a kétoldalú kommunikációra és az igencsak aktív fogyasztói jelenlétre, ami korábban elképzelhetetlen volt, hiszen a múltban a bankok kinyilatkoztatták a szabályrendszerüket, és a fogyasztó kénytelen volt ezekhez alkalmazkodni, valamint véleménynyilvánításra is csak igen kevés fórumon adódott lehetősége. A digitalizáció elterjedésével ez az egyik kulcsmomentum a fogyasztói szokások változásában, hogy interaktív kapcsolatokat létesítenek.

A digitalizációnak köszönhetően a pénzügyi szektorban megjelentek olyan startup vállalatok, úgynevezett Fintech cégek (Financial Technology), melyek a pénzügyi közvetítőrendszert támogatva, vagy párhuzamosan működve alternatív pénzügyi megoldásokat kínálnak az ügyfelek igényeinek kiszolgálására.

Mivel a Fintech cégek is sokrétű megoldásokat és szolgáltatásokat kínálnak, a kutatás kifejezetten ezeknek csak az egyik formájára, a peer to peer (P2P) lendingre, azaz a személyközi hitelezésre fókuszál, melynek kialakulását és nemzetközi működését tárom fel, és kutatom az esetleges lehetőségeket a magyarországi bevezetéséről. Mindenekelőtt a P2P lending nemzetközi gyakorlatát mutatom be, ugyanis sokkal előrébb tartanak az angolszász területeken, mint a kontinentális Európában. Jelenleg Magyarországon a P2P tiszta formájában nem alkalmazható. Megvizsgálom a hazai jogszabályi környezetet, illetve azt, hogy az ilyen típusú hitelezésnek milyen előnyei és veszélyei vannak, vajon megéri-e a benne rejlő lehetőségeket kihasználni? Hogyan érinti ez a jelenlegi pénzügyi közvetítőrendszert? A fő kérdés, hogy az alternatív pénzügyi megoldások teret nyernek-e, ezzel elvonva a hagyományos bankrendszerrel a piaci részesedést, vagy a klasszikus értelemben vett bankrendszer is képes alkalmazkodni az új trendekhez?

2 Szekunder kutatás

Pénzügyi közvetítőrendszerek története, fejlődése

A pénzügyi közvetítőrendszerekbe beleértjük az abban szereplő intézményeket, valamint a pénzügyi piacok működését. De mi is a pénzügyi közvetítés alapvető lényege?

Leegyszerűsítve annyit jelent, hogy a pénzügyi közvetítéssel foglalkozó intézmények összegyűjtik a megtakarítók szabad pénzeszközeit és oda csoportosítják, ahol azokra szükség van. A pénzügyi közvetítést főbb funkcióit hazánkban klasszikusan, a kontinentális Európa országaihoz hasonlóan a bankok látják el.

„A pénzügyi közvetítésnek hat alapvető funkcióját különböztetjük meg:

1. a fizetési és elszámolási rendszerek működtetése,
2. a források összegyűjtése és újrafelosztása (pooling),
3. az erőforrások átcsoportosítása,
4. kockázatkezelés, kockázatallokáció,
5. információfeldolgozás és -szolgáltatás,
6. ösztönzési problémák áthidalása.”³

A pénzügyi közvetítőrendszer intézményeinek két alapvető típusát különböztetjük meg: a banki és piaci alapú pénzügyi közvetítőket.

A banki alapú pénzügyi közvetítők az úgynevezett hagyományos pénzügyi közvetítők, melyek tulajdonképpen a kontinentális európai országokra jellemzőbbek, mint például Németország, Franciaország, Ausztria. Az ilyen típusú pénzügyi közvetítőket hívjuk univerzális bankoknak, melynek elnevezése onnan ered, hogy a bank az ügyfelek részére teljes pénzügyi szolgáltatást képes nyújtani, mint például számlavezetés, betétgyűjtés, hitelnyújtás, biztosítás. Az, ezt a modellt követő országokban a háztartások kockázatvállalási hajlandósága alacsony, ezért megtakarításaik zömét bankbetétekbe helyezik, míg a bankok döntő szerepet játszanak a vállalatok finanszírozásában, a piacról történő forrásbevonás csak kiegészítő szerepet játszik.

Az univerzális bankok kialakulása a XIX. századi ipari felzárkózás időszakára tehető, mellyel kapcsolatban fontosnak tartom kiemelni Alexander Gerschenkron elméletét. Gerschenkron ugyanis a XIX. századi fejletlen országokkal

³ Erdős Mihály-Mérő Katalin – Pénzügyi közvetítő intézmények Bankok és intézményi befektetők- Akadémia Kiadó Budapest 2010. -26. oldal

kapcsolatban hozta összefüggésbe az univerzális bankok kialakulását. Szerinte az iparosodás útján elinduló országoknak nem feltétlenül előzetesen felhalmozott tőkére, hanem német példára, megfelelő finanszírozó intézményekre, úgynevezett univerzális bankokra volt szüksége, melyek a középosztály megtakarításait kezelték, ezzel biztosítva a szükséges forrásokat, másrészt pedig üzleti kapcsolatokat alakítottak ki ipari nagyvállalatokkal, ezzel beindítva az ipari fejlődést.

A piaci alapú pénzügyi közvetítő rendszer elsősorban az angolszász országokban terjedt el. Ebben az esetben az intézményekre a specializáció jellemző, az univerzális intézményekkel szemben, vagyis a klasszikus kereskedelmi bank tevékenységtől elválnak az eltérő funkciókat biztosító intézmények. Az, ezt a modellt követő országokban (USA, Anglia) a lakosság kockázatvállalási étvágya magasabb, megtakarításaik elenyésző részét helyezik el alacsony hozamot ígérő bankbetétekben, ellenben a piaci eszközökbe történő befektetéseket preferálják. A piaci eszközökbe történő befektetések történhetnek közvetlenül (ez a ritkább eset), vagy különböző intézményi befektetőkön keresztül, mint például befektetési alapok, biztosítók, nyugdíjpénztárak. Az olyan országokban, mint Anglia vagy USA ezen intézményi befektetők súlya magasabb a bankszektorhoz viszonyítva, és a vállalkozások is jellemzően a piaci forrásbevonást választják a bankhitellel szemben.

A piaci alapú pénzügyi közvetítők fejlődése szintén a XIX. századra tehető. Angliában a Londoni Értéktőzsde 1802-es alapítását követően a tőkepiacok külön iparágat képviseltek, amíg a bankok kifejezetten rövidtávú finanszírozással foglalkoztak. A pénzügyi közvetítőrendszer fejlődésének történetében meghatározó szerepe van a Glass-Steagall bankszabályozó törvénynek, melyet az első gazdasági világválság hatására léptettek életbe 1933-ban az Egyesült Államokban. A törvény célja lényegében az volt, hogy a spekulációt elkerülve elkülönítsék a kereskedelmi és a befektetési banktevékenységeket. Magyarul a bankok nem kockáztathatták betéteseik pénzét. A pénzügyi lobbí már a kezdetektől támadta e törvényt, mivel szerintük visszafogja a növekedést és nem jó, ha az állam túlszabályozza a gazdaságot. A törvényt végül 1999-ben, az akkori amerikai elnök Bill Clinton hatályon kívül helyezte. (Erdős, 2010)

A 2008-as gazdasági világválságot követően felismerték a világ pénzügyi hatóságai, hogy szigorúbb szabályozásra van szükség, annak érdekében, hogy ne ismétlődhessen meg még egyszer a pénzügyi válság. Az Egyesült Államokban 2010-ben fogadták el a Dodd–Frank törvényt, amellyel ismét egy szigorúbb szabályozás alá vonták a pénzügyi rendszert. Eközben az Európai Bankhatóság és a Bázeli Bizottság folyamatosan fejleszti azon irányelveit, banki követelményrendszerét, mellyel egy biztonságosabb pénzügyi rendszer valósítható meg. (Pénzügyiszemle, 2017)

Peer to Peer hitelezés

A globális pénzügyi válság utat nyitott az innovátoroknak. A súlyos veszteségek arra kényszerítették a bankokat, hogy visszaszorítsák a kockázatosabb fogyasztói és kisvállalkozói hiteleket, mivel a fokozott szabályozási felügyelet és a tőkekövetelmények miatt ezek a hitelek kevésbé voltak vonzóak a bankok számára. A történelmileg alacsony kamatlábak évei befektetői étvágyat váltottak ki az alternatív hozamforrásokhoz. (Morgan Stanley, 2017)

Ezen tényezőknek köszönhető a személyközi hitelezés erősödése, illetve felemelkedése, amely tehát a 2008-as pénzügyi világválságot követő időszakra tehető.

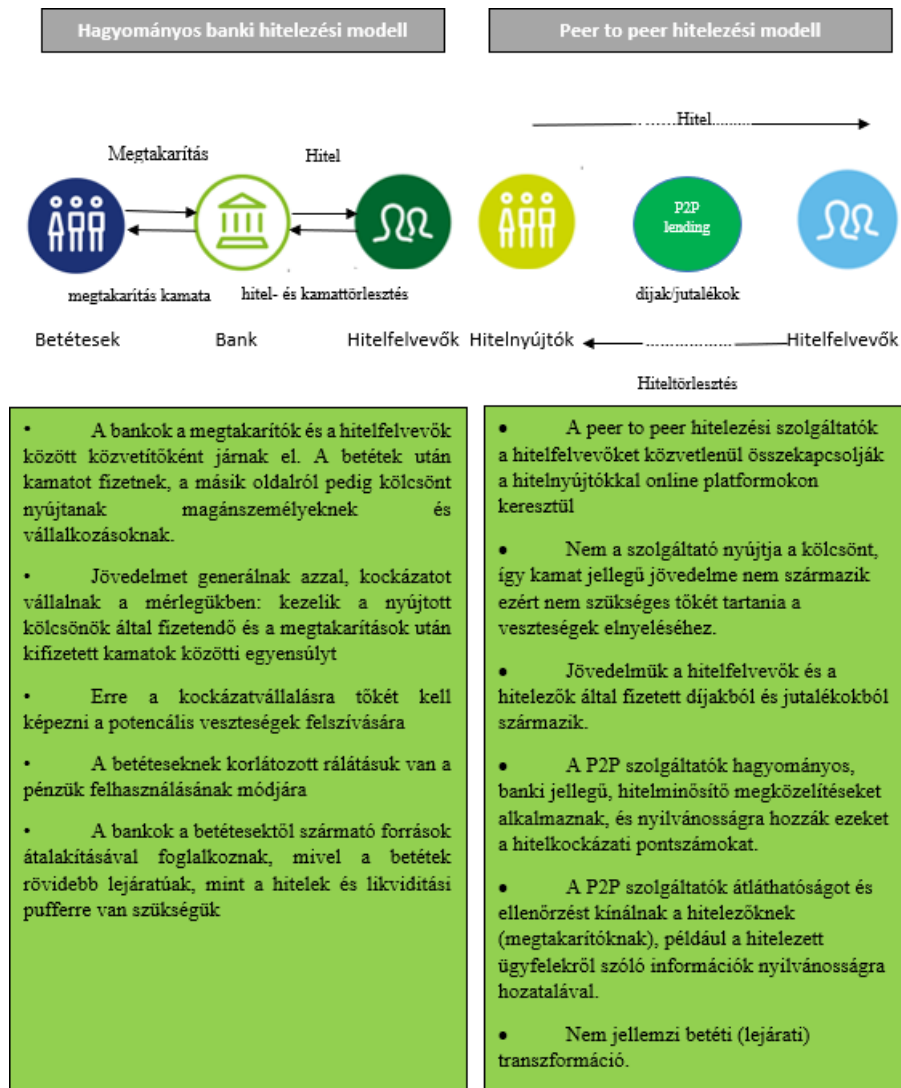
A pénzügyi válság utáni időszakban a hitelezési, kockázatkezelési eljárások szabályai tovább szigorodtak. A hitelek igénylése hosszú és sok energiát felemésztő procedúra volt a lakosság számára. Ezek a hatások tették lehetővé az új, innovatív megoldási lehetőségeket, melynek eredményeképpen megszülettek azok az online platformok, melyek a felhasználók számára egyszerűvé, átláthatóvá és gyorsabbá tették a hitelfelvételt. Amíg a súlyos veszteségeket elszenvedett bankok arra kényszerültek, hogy szigorúbbak legyenek a hitelkihelyezések vonatkozásában, addig a megrendült bizalomnak és kialakult káosznak köszönhetően a hitelfelvevők körében nagyfokú elégedetlenség alakult ki a kereskedelmi bankokkal szemben.

A Reuters szerint a világ legnagyobb húsz bankja 2008 és 2015 között több mint 235 milliárd dollárt fizetett többek között kamatmanipulálás miatti kártérítésért azoknak az ügyfeleknek, akiket az USA-ban vagy Nagy-Britanniában tévesztettek meg jelzáloghitellel. (Nasdaq, 2017)

A világ első online platformja, a Zopa 2005-ben alakult az Egyesült Királyságban, őt követte a Prosper az USA-ban elsőként, majd Kínában 2007-ben indították Paipaidai-t. Kezdetben ezek a platformok lehetővé tették, hogy a lakossági hitelfelvevők és a befektetők közvetlen kapcsolatba léphessenek egymással. Az újonnan megjelenő online hitelezési platformok a bankoktól eltérően, amelyek leegyszerűsítve betétgyűjtésből és hitelnyújtásból élnek, nem gyűjtenek betétet és nyújtanak kölcsönt, ezért nem vesznek kockázatot a mérlegükre. Nincs kamatjövedelmük, bevételük csupán a hitelfelvevők és a hitelezők / befektetőktől befolyó kezelési költségekből, díjakból és jutalékokból származik. (Deloitte, 2017)

A peer-to-peer (P2P), azaz személyközi hitelezés nem más, mint az finanszírozás olyan módja, amely lehetővé teszi a közösség tagjai számára, hogy közvetlenül kölcsönt vegyenek fel vagy nyújtsanak egy személynek vagy egy vállalkozásnak anélkül, hogy pénzügyi közvetítő intézményhez fordulnának. Pénzügyi vonatkozásban ez a legjobb példa a közösségi modell érvényesülésére.

Napjainkban rengeteg kérdést vet fel e modell alkalmazása, például vajon ez a finanszírozási forma veszélyt jelenthet-e a klasszikus bankrendszer működését tekintve, vagy a p2p csupán egy alacsony kamatkörnyezetet kihasználó próbálkozás, amely nem néz hosszútávú jövő elé.



7. Ábra: Hitelezési üzleti modell
 Forrás: Deloitte UK, Saját szerkesztés

A piacon megjelenő startup vállalatok az 1. ábrán látható sajátosságot használják ki, hogy megtámadják a kereskedelmi bankok egyik legfontosabb nyereségtermelő tevékenységét: a hitelezést. Modelljük a modern technológia köré épül, amely egy

enyhébb szabályozási környezetben lehetővé teszi a rendkívül hatékony ügyfélszerzést. Ezzel ellentétben a legtöbb bank működési modellje többek között az örökölt, elavult, magas informatikai kiadásokat és a jelentős szabályozási költségeket is magában kell, hogy hordozza. Mindezek olyan tényezők, amelyek növelik a hitel átlagos költségeit és ezáltal hátrányba helyezik a klasszikus bankokat a Fintech cégekkel szemben.

A piacon lévő hitelezők a pénzügyi rendszer előnyeit élvezik, minimális költségekkel. Nem rendelkeznek tőkekövetelményekkel, gyakorlatilag ingyen használhatják a meglévő fizetési infrastruktúrát, és alacsonyabb működési költségeik vannak, amelyek mindegyike lehetővé teszi számukra, hogy a hitelfelvevők számára alacsonyabb díjakat kínáljanak. (Zentraler, 2017)

A személyközi hitelezés a kontinentális Európában még nem elterjedt, viszont az angolszász országokban (USA, Egyesült Királyság) nagy lehetőségként tekintenek rá.

A P2P hitelezés célcsoportjai

Az online peer to peer platformok elterjedését a vevői elvárások változása katalizálja. A fogyasztók digitális tapasztalata az olyan iparágakban, mint a kiskereskedelem, a szállás és a közlekedés, fokozza a kényelmet és a közvetlenséget. A fogyasztók egyre inkább hajlandóak kísérletezni új szolgáltatókkal, még olyan szolgáltatások esetében is, ahol a bizalomra van szükség. Ez egyre inkább ideális feltételeket teremt a technológia által támogatott belépők számára már a finanszírozási területeken is.

A közösségi hitelezés adta sajátosságok lehetőséget teremtenek mindazon magánszemélyek és vállalkozások (köztük az induló vállalkozások) számára, akiknek rövid távú pénzügyi igényük van, olcsóbb hitelt szeretnének, vagy nem támaszkodhatnak a banki hitelekre, mert nem felelnek meg a kritériumoknak. Németország esetében annyi szigorítás van az angolszász országokhoz képest, hogy a helyi hitelezési platformokra minimumkövetelmények kerültek előírásra. Az, aki hitelképességi okokból nem kap hitelt a banktól, csak akkor vehet részt P2P hitelezésben, ha bizonyos minimumkövetelményekkel rendelkezik, például nincs magáncsődeljárása folyamatban.

A hitelfelvevőknek minden esetben át kell esniük egy hitelképességi teszten a német platformokon. (Zentraler, 2017)

A P2P hitelezés előnyei

A peer to peer hitelezési megoldás számos előnnyel jár a banki megoldásokhoz képest.

A Hitelfelvevő szempontjából:

- megfizethető kamatok, gyorsabb pénzhez jutás
- hitelfelvétel lehetősége gyengébb hitelminősítés esetén is

- gyors, átlátható igénylés, digitális megoldása bankok megkerülésével

A Hitelezők szempontjából:

- alternatív befektetési forma
- alacsony kamatkörnyezetben elérhető magasabb hozam
- diverzifikáció a kockázatok csökkentése érdekében

A P2P hitelezés hátrányai

Ugyanakkor nyilvánvalóan hátrányokkal is szembenéznek a szereplők.

A Hitelfelvevő szempontjából:

- ha nincs az igényre érdeklődő, a kérés meghiúsul
- az igény korlátozott ideig elérhető
- szigorú ajánlattételi kritériumok vannak

A Hitelezők szempontjából:

- a nemfizetés és a teljes veszteség kockázata

3 Primer kutatás

A Peer to Peer hitelezés magyarországi helyzete

Az előzőekben bemutatásra került a peer to peer hitelezés működése, nemzetközi gyakorlata, valamint a nagyobb nemzetközi elemző és tanácsadó szervezetek megosztó véleményei. A továbbiakban azt vizsgálom, hogy az érintett finanszírozási forma kialakítása Magyarországon megvalósítható-e, illetve bevezetésének milyen jogszabályi feltételekkel kell rendelkeznie.

Ennek érdekében felvettem a kapcsolatot a Magyar Nemzeti Bank pénzügyi szervezetek engedélyezéséért és jogérvényesítéséért felelős jogi igazgatójával, hogy felmérjem a hazai felügyeleti szerv álláspontját ezen alternatív finanszírozási forma megvalósításával kapcsolatban.

A mélyinterjúból kiderült, hogy az MNB folyamatosan követi a különböző FinTech innovációs megoldások nemzetközi szintű megvalósulását és a kockázatok felmérését követően alakítja ki álláspontját, ugyanakkor fontos kiemelni, hogy a P2P hitelezés számos kockázatot rejt magában, nincs egységes európai szabályozás az említett szolgáltatásról. A közösségi hitelezés esetében a befektető magánszemély viseli a hitelezéssel kapcsolatos kockázatokat, nincs megerősítve a hitelbiztosítási garanciarendszer a hitelek megtérülésére

vonatkozóan. Ezt azért is fontos kiemelni, mert a Hitelnyújtónak, aki ebbe a finanszírozási formába tervez fektetni, számolnia kell azzal, hogy fennáll a nemfizetés kockázata, amely kockázatot a Hitelnyújtó viseli.

A FinTech vállalatok innovatív, digitális alapú megállíthatatlan terjedése világszerte nagy hatással bír a felhasználók körére, ugyanakkor szükségessé vált a megfelelő jogi keretek kialakítása a biztonságos és felügyelt tevékenység érdekében.

Az Európai Unióban jelenleg is vizsgálják a FinTech cégek megfelelő jogi keretrendszerben történő működését.

Az erre való törekvés eredményeként az MNB szakértője kiemelt két szabályozó lépést, melyek 2018. év elejétől alkalmazandóak a pénzügyi szektorban:

- PSD2, azaz a fizetési szolgáltatásokról szóló új irányelv
- MIFID2, befektetési szolgáltatásokról szóló új irányelv

A Magyar Nemzeti Bank figyelemmel kísérve a nemzetközi példákat a FinTech vállalatok segítésének és a megfelelő kontroll kialakításának érdekében, vizsgálni kezdte az Egyesült Királyságból eredő, úgynevezett Regulatory Sandbox működését és hazai bevezethetőségének lehetőségét.

Lényege, hogy az ebben a szabályozói keretrendszerben regisztrált és résztvevő FinTech vállalatok, enyhített szabályozói környezetben tesztelhetik újszerű pénzügyi ötleteiket, valós ügyfeleken. Ezt a programot elsőként az Egyesült Királyságban a brit felügyeleti hatóság (FCA) indította 2015 májusában. Azóta számos ország követi a példáját, vagy vizsgálja a modellt.

A regulatory sandbox feltételeit az egyes országok szabályozó hatóságai állapítják, meg természetesen mindenki a saját jogszabályi lehetőségeinek megfelelően. Az érintett szabályozó hatóságok a sandbox keretrendszerén belül pályázatot hirdetnek a startupperek számára, majd a sikeres regisztrációt követően az illetékes hatóság végig kíséri tevékenységüket, folyamatos konzultációra adnak lehetőséget, elemzések és rendszeres tanácsadások mellett.

Az MNB jelenleg is folyamatos konzultációt folytatott a piaci szereplőkkel az igények és szabályozói lehetőségek felmérése céljából. „A megkérdezett FinTech cégek többsége nem tapasztal elutasító magatartást a hazai bankoktól, jelentős hányaduk már együttműködésben is áll hagyományos banki szereplőkkel. A banki kooperáció jellemzően finanszírozási támaszt is biztosít, azonban a cégek többsége önállóan tartja fenn működését.” Ugyanakkor a MNB vezetője úgy látja a piaci szereplőkkel folytatott konzultációt követően, hogy a hazai piacon még nincs elég nagy növekedési potenciállal rendelkező FinTech cég, viszont magas a befektetői kedv, aminek hatására a következő időszakban fellendülés várható ezen a területen.

„A kínálati oldalt felmérve az MNB azt tapasztalta, hogy a legnagyobb kínálat a mobilfizetési, számlainformációs és fizetéskezdemenyvezési szolgáltatást nyújtók oldalán jelentkezik. A piac 47,5 százalékának lenne olyan ötlete, amit regulatory sandboxban tesztelne, és 12 százalék körüli azoknak az aránya, akinek még nincs konkrét ötlete, de tervezne olyan terméket, amivel részt venne a regulatory sandboxban.” (Portfolio, 2017)

A szakértő a számomra adott interjút lezárva azonban valószerűtlennek nevezte azt, hogy a személyközi hitelezés megjelenhessen egy ilyen sandboxban, mivel ez jelenleg túlzottan idegen a magyar jogszabályi környezettől. Legfeljebb a már Németországban működő modell bevezetése kerülhet szóba banki koprodukción a jövőben.

Fogyasztói felmérés

A P2P lending hazai megvalósításának vizsgálata során természetesen elengedhetetlen a szabályozói lehetőségek teljeskörű ismerete, viszont a másik oldalról szükséges azt is megvizsgálni, hogy milyen fogadtatása lenne a magyar fogyasztók körében. Ennek eredményeképpen egy saját kutatás keretében online kérdőíves felmérést végeztem, vizsgálva a válaszadók pénzügyi szokásait és hogy milyen nyitottsággal alkalmaznák ezt az alternatív finanszírozási formát.

A felmérés során a válaszadók száma 104 fő volt, így a teljes magyar lakosságra nézve semmiképp sem tekinthető reprezentatívnak. Azonban az alacsony elemszám ellenére is érdekes következtetéseket vonhatunk le, amelyek az alábbiakban kerülnek bemutatásra.

A megkérdezettek döntő többsége a magyarországi átlag feletti jövedelemmel rendelkezik, a megtakarításuk tekintetében azonban a válaszadók 45 százaléka egymillió forint alatti megtakarításról számolt be.

A megtakarítással rendelkezők vagyonának többsége bármikor hozzáférhető, de a kitöltők leginkább minimális kamatot hozó bankbetétben, illetve a kevés kockázatot tartalmazó, állampapírban tartja megtakarításait. Ezeket követően valószínűsíthetően a magasabb megtakarítással rendelkezők körében népszerű megtakarítási forma a befektetési alapokba, illetve a részvényekbe való fektetés.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2021/1. kötet
 Üzleti megoldások és gyakorlati tapasztalatok a menedzsment területén

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Lakáshitel	39.60%	40
Személyi kölcsön	26.73%	27
Autóhitel	15.84%	16
Hitelkártya	28.71%	29
Folyószámlahitel	17.82%	18
Áruhitel	22.77%	23
Nem vettem még fel hitelt	23.76%	24
Egyéb	5.94%	6
Total Respondents: 101		
ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Ha lehetőségem adódik, előszeretettel veszek igénybe hiteltermékeket.	4.00%	4
Ha szükségem van rá, felveszek hitelt.	34.00%	34
Csak a legvégső esetben nyúlok hitelfelvételhez.	52.00%	52
Semmi esetre sem szeretnék eladósodni, nem fogok hitelt felvenni.	10.00%	10
TOTAL		100

8. Ábra: Hitelfelvételi hajlandóság
 Forrás: Saját kutatás, Saját szerkesztés

A válaszadók láthatóan sokféle hiteltermékekkel rendelkeznek, annak ellenére, hogy többségük csak a végső esetben venne fel hitelt. A legtöbben lakáshitellel, hitelkártyával és személyi kölcsönrel rendelkeznek.

A P2P modell ismertségét elemezve kitűnik, hogy (hiába magas a mintában a jól kereső, nagyvárosi, szofisztikált pénzügyi tudással rendelkező válaszadók aránya), nagyon kevesen ismerik ezt a más országokban már működő finanszírozási formát.

Hitelfelvevői szempontból került megvizsgálásra, hogy a megkérdezettek milyen intézmény égisze alatt vennének fel szívesebben egymillió forintot, hagyományos bankok közül, vagy amennyiben lehetőség lenne rá online platformon keresztül.

A beérkezett válaszok szerint a megkérdezettek 45 %-a szívesen kipróbálná az online platformon keresztüli hitelfelvételt, míg szintén 45 % pedig inkább a banki szolgáltatás mellett teszi le a voksát, 10 % pedig a bizonytalanok száma, akik nem tudnak választani. Mindettől függetlenül a válaszadók többsége sokkal kockázatosabbnak tartja az online platformon történő hitelfelvételt, mint a bankon

keresztül történőt, még annak ellenére is, hogy a döntő többség szereti a pénzügeit az interneten keresztül intézni.

	1	2	3	4	5	6	TOTAL	SCORE
Állampapír	32.22% 29	28.89% 26	16.67% 15	3.33% 3	13.33% 12	5.56% 5	90	4.47
Részvény	14.61% 13	22.47% 20	31.46% 28	24.72% 22	3.37% 3	3.37% 3	89	4.10
Befektetési alap	22.22% 20	20.00% 18	23.33% 21	27.78% 25	2.22% 2	4.44% 4	90	4.19
Online hitelezési platform	4.49% 4	6.74% 6	8.99% 8	21.35% 19	44.94% 40	13.48% 12	89	2.64
Párnacsi	2.20% 2	2.20% 2	7.69% 7	3.30% 3	16.48% 15	68.13% 62	91	1.66
Bankbetét	26.09% 24	19.57% 18	14.13% 13	18.48% 17	17.39% 16	4.35% 4	92	4.05

9. Ábra: Befektetési hajlandóság

Forrás: Saját kutatás, Saját szerkesztés

A kitöltőknek értékelniük kellett, hogy egyéb befektetési alternatívákhoz képest mennyire tűnik vonzóknak számukra egy P2P platformon keresztül nyújtott hitelfelvétel. A válaszadók részéről ennek a kérdésnek az esetében a hitelfelvételhez hasonló elutasítás köszönt vissza. Az eredmények szerint míg a válaszadók között átlagosan közel egyenlő arányban oszlanak meg a különböző befektetési formák alkalmazása, addig az online hitelezési platformon történő befektetéshez csak végső esetben fordulnának a válaszadók. Ez az eredmény összefüggésben lehet azzal, hogy a válaszadó kétharmada nem hallott még erről a befektetési formáról, valamint az, hogy ezáltal sokkal kockázatosabb befektetésnek tartják, mint a már elterjedt termékeket. Az ismert befektetési termékek közül is kitűnik az állampapírokba való fektetés vonzereje, mivel minimális kockázattal a jelenlegi alacsony kamatkörnyezetben, egy stabil, és a bankbetét kamatához képest magasabb hozam realizálható. A nagyobb megtakarítással rendelkezők körében a legkedveltebb befektetési formát a befektetési alapok jelentik, majd ezt követik a részvények.

4 Konklúzió

A digitális forradalom óriási hatással volt a világra és az ezzel járó megújulást, változást, mind szélesebb körű átalakulást a pénzügyi szektor sem kerülhette el. A digitalizációban rejlő lehetőségeket az ún. Financial Technology, vagyis FinTech

cégek kezdtek el kihasználni, és az előretörésük azt mutatja, hogy ebben bizony hatalmas potenciál rejlik. A FinTech cégek valójában éppen a digitális kor innovációit ültetik be a mindennapjaikba, azaz a legújabb vívmányokat kihasználva állítják össze a szolgáltatáscsomagjukat, és ezzel próbálják meg kiszorítani a pénzügyi piac azon szereplőit, akik nincsenek felkészülve erre a hatalmas IT-technológiai átalakulásra.

A FinTech cégek modelljét valójában a sharing economy alapmodell szolgáltatja, vagyis a „közösségi gazdaság”, melynek alapvető mozgatórugója, hogy az adott szolgáltatásokat, árukat, információkat vagy akár tudást megosztják a közösség tagjaival, tehát nem a birtok jog kerül át a használóhoz, csupán használati jogot, hozzáférést kap az adott eszközhöz, szolgáltatáshoz. A modellnek a legfőbb előnye, hogy a költségeket igen alacsony szinten lehet tartani, illetve természetesen bizonyos morális értékeket is képvisel, miszerint próbálja visszafogni a hatalmas és időnként céltalan és értelmetlen fogyasztást.

A FinTech vállalkozások mindenféle pénzügyi szolgáltatást biztosítanak a vásárlóiknak, legyen szó pénzáttalásról, hitelezésről, befektetésről vagy kifizetésről, valójában minden területen a csúcstechnika igénybevételével igyekeznek mind jobban kielégíteni a fogyasztókat. Mindeközben a bankok igyekeznek lépést tartani a mind korszerűbb szolgáltatásokkal és folyamatos technikai fejlesztésekkel és próbálják biztosítani, hogy ne maradjanak el túlságosan az új belépők mögött, azonban ezeknek a technikai előrelépéseknek általában a szigorú banki szabályozás hátráltatja. A bankok egyik legnagyobb problémája ebben a versenyben, hogy a szabályok, melyek a pénzügyi szektort jellemzik és melyek alapvetően a szektor stabilitását jelentik, nem teszik lehetővé a gyors és hatalmas léptékű változásokat a technika terén. Az innovációs sebesség egyértelműen a FinTech cégeknek kedvez, és ezzel ők azok, akik leginkább a fogyasztók kedvében tudnak járni. Elsősorban az Y generáció tekintetében mutatható ki nagy különbség, hiszen ők már abszolút igénylik, sőt elvárják a legmodernebb technikai megoldásokat, valamint az azonnali és bárholonnan elérhető ügyvitelt.

A hagyományos pénzintézetek azonban ennek ellenére igenis jól tartják a vonalaikat, legalábbis sokkal jobban, mint ahogy azt az első várakozások előrevetítették. Ennek oka egy részt abban keresendő, hogy a bankok is észrevették a lehetőségeket, melyeket a FinTech cégek magukénak tudhatnak, így sok helyütt a bankok keresik az együttműködési megoldásokat ezekkel a piaci innovátorokkal. Ahogy arra a dolgozatomban kitértem, a jogi szabályozás is megjelenik helyenként, mely alapvetően ezeket az együttműködések támogatja, bátorítja, vagy akár elő is írja. Tehát mára már helyenként az állami szabályozás is tudatosan közbeszól, és igyekszik összekapcsolni a piaci szereplőket, erősítve azok helyzetét.

Vitathatatlan azonban, hogy vannak olyan területek, ahol a FinTech innovatív megoldások annyira frappánsak és olyan mértékben emelik az adott szolgáltatás

minőségét, hogy a klasszikus bankoknak is szükséges az adott irányba elmozdulnia, alkalmazkodnia. Erre példa a biztosítások területe, ahol lehetőség van a BIGDATA felhasználásával és elemzésével használat-alapú díjak megállapítására. Ilyen például a gépjármű felelősségbiztosítás, ahol lehetőség van ennek tükrében a díjat az adott gépjárművezető vezetési szokásaihoz és valós vezetési idejéhez kötni. Összességében tehát a FinTech cégek megjelenésével kapcsolatban az is megállapítható, hogy kifejezetten előnyös termék és szolgáltatási modellek kialakítására ösztönzik a piacot, tehát a fogyasztói érdekek minél inkább előtérbe kerülnek. Tehát a FinTech cégek megjelenése igazán jól tesz a termékek és szolgáltatások modernizációjának.

Dolgozatomban részletesen vizsgáltam a peer to peer hitelezés, azaz a személyközi hitelezés lehetőségeit és átalakulását. A pénzügyi válság utáni időszakban jelentősen szigorodtak a hitelfelvétel szabályai, igencsak leszűkültek a lehetőségek, és ez hívta életre a személy közti hitelezés fellendülését. 2008 és 2015 között óriási mértékű jelzáloghitel miatti kártérítést fizettek a bankok az ügyfeleiknek, tehát ez a tendencia jól mutatja, hogy mennyire megcsappant a bizalom a bankokkal szemben, ami a hitelfelvételt illeti. Mindezt, ha kiegészítjük azzal a ténnyel, hogy a válságot követően a bankok hitelezési politikája szigorodott, illetve jóval több törvényi előírásnak kellett megfelelniük, jól látható, hogy a banki hitel termékek háttérbe szorultak. Így igazán kedvezett a helyzet az innovatív, újszerű megoldásoknak. Mivel a FinTech cégeknél nem volt lehetőség kamatmanipulációra, mint korábban a bankoknál, ezért kezdetben jóval nagyobb érdeklődés és bizalom övezte ezeket a lehetőségeket. Ráadásul a FinTech cégek a bankokkal szemben jóval alacsonyabban tudták tartani a költségszerkezetüket, hiszen kisebb infrastrukturális háttérrel és jóval laposabb szervezeti modellel rendelkeztek. Minden adott volt tehát, hogy a hitelezés terén felvegyék a versenyt a bankokkal, vagy akár meg is előzzék őket. Itt lépett be azonban egy olyan jellemző, amely korábban éppen hátrányként jelentkezett a bankoknál, mégpedig a szerteágazó és nagyon alapos szabályozottságuk. Ugyanis a rájuk vonatkozó törvények mellett, nem voltak képesek olyan gyors döntéseket hozni és nagymértékű fejlesztéseket eszközölni, hogy lépést tartsanak a FinTech innovátorokkal, ugyanakkor éppen ez a magas fokú szabályozottság biztosította számukra a magasabb megbízhatóságot, illetve az alacsonyabb kockázati szintet. Márpedig ezek a tényezők alapvető fontosságúak egy hitelkihelyezés kapcsán, hiszen ezek hiányában könnyen kijátszható a rendszer, minek következtében elúszik a befektető pénze. A kezdeti csalások és rossz gyakorlatok visszaszorítására elkezdődött a pénzügyi és jogi szabályozás, mely azóta is folyamatosan halad és terjeszkedik. A szabályozás tekintetében a jogalkotóknak nincs egyszerű helyzete, több fronton is kénytelenek az újszerű körülményeknek megfelelő még ismeretlen megoldásokat kipróbálni.

A fogyasztó bizalmatlansága a primer kutatásom során is bebizonyosodott, vagyis hiába szeretik az emberek az azonnali digitális megoldásokat, a hitelezés és a

befektetés terén abszolút a konzervatív gondolkodás a jellemző. Egyelőre még mérsékelt bizalommal fordulnak ezekhez az újszerű lehetőségekhez.

Az biztos, hogy van helye a Fintech cégeknek, és hogy komoly jövő áll még előttük, ugyanakkor a szabályozás tekintetében is még rengeteg a homályos folt, melyeket korrigálni kell. Az azonban egyértelműen kijelenthető, hogy a FinTech vállalatok és a hagyományos pénzügyi intézetek között kialakult verseny nyertesei a fogyasztók, hiszen egyre innovatívabb és fogyasztóközpontú termékeket, szolgáltatásokat, mind teljesebb körű megoldásokat szül meg az új digitális rendszer.

Hivatkozások

- [18] 2013. évi CCXXXVII. Törvény a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról:
https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1300237.TV Last download: 2017.12.02, 2013
- [19] Deloitte: A tempory phenomenon? Marketplace lending, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/financial-services/deloitte-uk-fs-marketplace-lending.pdf> Last download: 2017.12.02, 2017
- [20] Gárdos Ügyvédiroda: A közösségi finanszírozás jogi aspektusai, <http://fintechzone.hu/a-kozossegi-finansziroz-as-jogi-aspektusai/> Last download: 2017.12.02, 2017
- [21] Magyar Nemzeti Bank: Pénzügyi stabilitás jelentés 2017, <https://www.mnb.hu/letoltes/penzugyi-stabilitasi-jelentes-2017-majus-hun.pdf> Last download: 2017.12.02, 2017
- [22] Máté János, Pénzügyi szemle: Pénzügyi szabályozás ellenszélben: a Dodd-Frank törvény, <http://www.penzugyiszemle.hu/vitaforum/penzugyi-szabalyozas-ellenszelben-a-dodd-frank-torveny>, Last download: 2017.12.02, 2012
- [23] Morgan Stanley: Can P2P Lending Reinvent Banking?, <https://www.morganstanley.com/ideas/p2p-marketplace-lending> Last download: 2017.12.02, 2017
- [24] Portfolio: Magyarországon is nagy biznisz lehet a használat alapú biztosítás, <https://www.portfolio.hu/uzlet/20170308/magyarorszagon-is-nagy-biznisz-lehet-a-hasznalat-alapu-biztositas-245201> Last download: 2017.12.02, 2017

- [25] Prableen Bajpai, The Rise Of Peer-To-Peer (P2P) Lending <http://www.nasdaq.com/article/the-rise-of-peertopeer-p2p-lending-cm685513> Last download: 2017.12.02, 2017
- [26] Regóci Bence, Lending based crowdfunding. http://crowdfunding.blog.hu/2013/08/23/lending_based_crowdfunding, Last download: 2017.12.02, 2013
- [27] ZKA Finanzportal: P2P hitelek Németország ▷ szolgáltatók összehasonlításban + áttekintés, <https://www.zentraler-kreditausschuss.de/p2p-kredite-deutschland-anbieter/> Last download: 2017.12.02, 2017