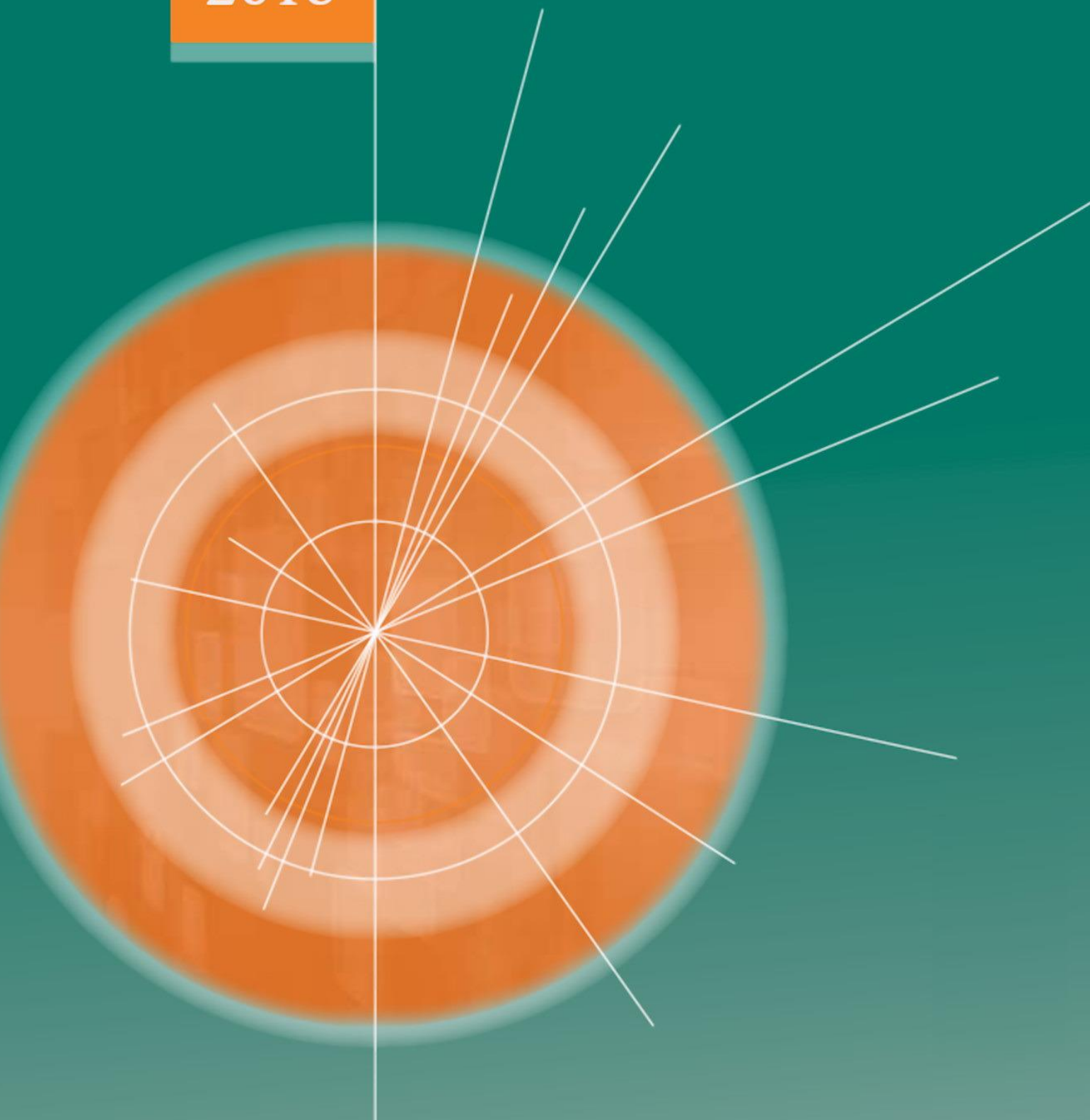




Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VIII./2.

Makro- és mikrokörnyezeti trendek
és kihívások a vállalkozásfejlesztésben

2018



VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS A XXI. SZÁZADBAN VIII./2.
MAKRO- ÉS MIKROKÖRNYEZETI TRENDEK ÉS KIHÍVÁSOK
A VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSSEN

Óbudai Egyetem,
Keleti Károly Gazdasági Kar
2018, Budapest, Magyarország

ISBN 978-963-449-094-4

Szerkesztő:

Dr. habil. Csiszárik-Kocsir Ágnes

Dr. Garai-Fodor Mónika

Technikai szerkesztő:

Fehér-Polgár Pál

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar
Budapest, MMXVIII

Előszó

Az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kara jelen kötettel immár nyolcadik alkalommal adja ki a Vállalkozásfejlesztés a XXI. században című tanulmánykötetét. Ezelőtt nyolc évvel, a Budapesti Műszaki Főiskola Egyetemé válásának évében került kiadásra az első kötet. A kötetrel olyan tankönyveken túli aktuális írásokat szerettünk volna összegyűjteni a Hallgatók és az érdeklődő Olvasók számára, melyek valamilyen aktuális problémát, helyzetet kívánnak elemezni, megoldani. Emellett szerettünk volna irányt adni az aktuális kutatások révén azért is, hogy a hallgatók kutatómunkáját is terelni tudjuk.

A fenti célok hét év után se változtak, talán inkább csak hangsúlyosabbak lettek. A változó, globalizálódó világ kihívásai, problémái újabb fejlesztendő területek tárnak fel. A vállalkozásfejlesztés összetett kérdés, meglátásunk szerint integrált válaszokat, egymás hatását erősítő akciók adekvát alkalmazását igényli.

A menedzsment tudományok sokszínűségét hangsúlyozza ez a kötet, a mikrokörnyezeti és makrokörnyezeti kihívásokat, lehetőségeket átfogóan elemezve, holisztikus megközelítésben értelmezve a vállalkozások fejlesztésének feladatát.

A kötet olyan tanulmányok gyűjteménye, melyek hazai és nemzetközi keresleti, kínálati trendek elemzése révén fogalmazznak meg jól adaptálható megoldásokat, praktikus útmutatókat adva a hazai vállalkozások számára.

Megítélésünk szerint a könyv gyakorlatias szemlélete a vállalkozások mellett hasznos információkat, adekvát esettanulmányokat kínál az oktatásban részt vevők számára is.

A szerkesztők

TARTALOMJEGYZÉK

A társadalmi vállalkozások sikertényezői, erősségei és gyengeségei	6
<i>Dr. Bartha Zoltán - Bereczk Ádám</i>	
A környezettudatosság összehasonlító vizsgálata a számvitel és a környezeti információs rendszerek vonatkozásában.....	21
<i>Dr. Borzán Anita, Dr. Szekeres Bernadett</i>	
A kis- és középvállalkozások jövőbeni hiteleinek jellemzői a pénzügyi helyzet függvényében.....	33
<i>Dr. habil. Csiszárík-Kocsir Ágnes</i>	
Egy kistelepülés versenyképességi kérdései a dél-dunántúli régióban	47
<i>Duczón Árpád</i>	
A pénz értékének megítélése a generációs marketing aspektusából	60
<i>Dr. Garai-Fodor Mónika, Dr. habil. Csiszárík-Kocsir Ágnes</i>	
A biztonságos szervezet – egyéni megközelítés A call centerek szervezeti struktúra követelménye	72
<i>Hajdú Beáta</i>	
A vállalkozás folytatásának elvének érvényesülése Balassagyarmati és Szécsényi cégek vonatkozásában.....	80
<i>Dr. Hegedűs Szilárd, Molnár Petronella</i>	
Projekt Menedzselése EU-s Alapokon	93
<i>Holicza Péter</i>	
Lokalizáció – egy példa: a rövid ellátási láncok szerepe a gyakorlatban.....	130
<i>Kiss Konrád, Nagyné Demeter Dóra</i>	
Gazdasági mediáció – igazság vagy üzlet: melyiket válasszam?	140
<i>Dr. Kohlhoffer-Mizser Csilla</i>	
A fővárosi tömegközlekedés megítélése és az önvezető járművekkel való utazási hajlandóság vizsgálata	150
<i>Dr. habil. Lazányi Kornélia, Mezei János Imre</i>	

Önvezető autók társadalmi elfogadottsága napjainkban	159
<i>Madarász Nikolett, Dr. Szikora Péter</i>	
Magyarország biztonságos villamos energia ellátása a hagyományos és a megújuló erőforrásokkal	172
<i>Molnár Ferenc</i>	
Ökológiai gazdálkodás Magyarországon Innováció az üzleti modellben – út a fenntarthatóság felé	187
<i>Nosratabadi Saeed, Mészáros Kornélia</i>	
Beszállító értékelés, mint marketing eszköz?	201
<i>Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta, Kiss Fanni, Kopácsi Evelin</i>	
Érintetti attitűd vizsgálata egy városfejlesztési projekt vonatkozásában.....	216
<i>Saáry Réka</i>	
Büntetésvégrehajtási intézmények hatékonysága	229
<i>Szabó Richárd, Pozsár Vivien</i>	
Tudásmenedzsment alkalmazása az üzleti intelligencia területén egy nyugdíjfolyósítónál	239
<i>Szabó Zsolt Mihály</i>	
Fenntartható vagy ökológiai mezőgazdaság? Ma már nem lehetőség, kötelező! 255	
<i>Szűcs Diána</i>	
Mérlegen a 2013-2017 közötti növekedésfókuszú gazdaságpolitika eredményei, különös tekintettel a hazai bérek változására	276
<i>Dr. Tóth Gergely</i>	
Hogyan legyen vállalatunk vonzó a jó képességű munkavállalók számára?	292
<i>Tóthné Téglás Tünde</i>	
Hunlywood a filmplakátokon.....	316
<i>Valociková Cynia, Dr. habil Velencei Jolán</i>	
A kiválóan teljesítő szervezetek mítosza (HPO).....	326
<i>Dr. Varga János, Dr. habil. Csiszárík-Kocsir Ágnes</i>	

A társadalmi vállalkozások sikertényezői, erősségei és gyengeségei

Dr. Bartha Zoltán

Tanszékvezető egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar,
zolib@hu.inter.net

Bereczk Ádám

Egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar,
berezck.adam@uni-miskolc.hu

Abstract: Tanulmányunkban rámutatunk a társadalmi vállalkozások társadalmi egyenlőtlenségek csökkentésében játszott szerepére, és kiemeljük, hogy mindez miért kulcsfontosságú a tartós gazdasági fejlődés szempontjából. Egy 2017-es, 220 társadalmi vállalkozás megkérdezésén alapuló adatbázis segítségével bemutatjuk, hogy melyek a hazai társadalmi vállalkozások legfontosabb sikertényezői, erősségei és gyengeségei. Felhívjuk a figyelmet arra, hogy a különböző szervezeti formában működő vállalkozások vállalásaikban és a társadalmi innovációhoz való hozzájárulásuk mértékében is eltérőek, ami a sikertényezőik eltéréseiben is megmutatkozik. Az erősségek és gyengeségek hasonlóságot mutatnak az egyes szervezeti típusoknál, miközben jól megragadható sajátosságok is adódtak, nem a várt struktúrában.

Kulcsszavak: társadalmi egyenlőtlenség, társadalmi innováció, társadalmi vállalkozás

1. Szakirodalmi áttekintés

Az elmúlt két évtized legnagyobb hatású gazdaságtörténeti művei arra hívták fel a figyelmet, hogy a nyugati világ jólétnövekedésének alapja a polgárok jogaik, kötelességeik és lehetőségeik szerinti egyenlősége, az erre épülő politikai pluralizmus, és az ebből fakadó befogadó gazdasági intézményrendszer (North et al., 2009; Acemoglu – Robinson, 2012; McCloskey, 2016). Ugyancsak az elmúlt évtizedek megfigyelése az, hogy a nyugati társadalmakban a jövedelmi-vagyoni egyenlőtlenségek növekedőben vannak (Piketty, 2014), a mediánjövedelem hanyatlik (McAfee – Brynjolfsson, 2014). A jövedelmi szétszakadás a lehetőségek egyenlőségére épülő társadalom felbomlásával fenyeget, ez viszont a hosszú távú

fejlődést veszélyezteti. A társadalmi innováció azt ígéri, hogy félig piaci alapon olyan megoldásokat vet fel, amelyek a jövedelmi egyenlőtlenségeket csökkentik, és ilyen módon alapvetően hozzájárulhat a növekedéshez. A társadalmi innováció megvalósítói között a legnagyobb szerep a társadalmi vállalkozásoknak jut, ezért tanulmányunkban azt vizsgáljuk meg, hogy melyek a hazai társadalmi vállalkozások sikertényezői.

Tanulmányunk először ismerteti a társadalmi innováció és a társadalmi vállalkozások összefüggéseit, rámutat a társadalmi vállalkozások jelentőségére. Ezt követően bemutatjuk a vizsgálatunk alapjául szolgáló adatbázist, és a vizsgálat módszereit, végül ismertetjük a társadalmi vállalkozások sikertényezőit, erősségeit és gyengeségeit.

1.1. A társadalmi innováció és a társadalmi vállalkozások jelentősége

A társadalmi innováció és a társadalmi vállalkozások megítélése egyáltalán nem egységes a szakirodalomban. Az OECD 2010-es szakmai anyagának melléklete kilenc társadalmi innováció definíciót sorol fel (214-215. o.), a társadalmi vállalkozásokra pedig huszonkilencet. Nagyon egyszerű, és ezért sok tekintetben szabadon értelmezhető definíciókkal, és egészen komplex meghatározásokkal egyaránt találkozhatunk. Mulgan és társai szerint a társadalmi innováció nem más, mint olyan új ötletek csoportja, amelyek addig nem teljesített társadalmi igényeket céloznak meg, és egyben működnek is (Mulgan et al., 2007). Hasonlóan egyszerű, az iméntivel némileg egybecsengő Kocziszky és társai meghatározása: A társadalmi innováció új vagy újszerű válaszokat ad egy közösség problémáira azzal a céllal, hogy növelje a közösség jólétét (Kocziszky – Veresné – Balaton, 2017).

Az összetettebb definíciók jellemzően ugyancsak kiemelik a közösségi jelleget (Lazányi, 2017). Westley és Antadze szerint a társadalmi innováció új termékek, folyamatok és programok bevezetésének olyan komplex folyamata, amely mélyen megváltoztatja annak a társadalmi rendszernek az alapvető rutinjait, erőforrás és hatalmi útjait, valamint hiteit, amelyben az innováció lezajlik (Westley – Antadze, 2010). Az OECD LEED programja a gazdasági innovációval összevetve így határozta le a fogalmat 2011-ben: A társadalmi innováció különbözik a gazdasági innovációtól, mert nem egyszerűen új termelési módok bevezetésére, vagy új piacok kiaknázására törekszik, hanem azért születik, hogy olyan új igényeket szolgáljon ki, amelyeket a piac nem elégített ki (bár később a piac is közbeléphet), vagy a beilleszkedés új, a korábbinál kielégítőbb lehetőségét teremti meg azon keresztül, hogy szerepet juttat az embereknek a termelési folyamatban (idézi Nicholls – Simon – Gabriel, 2015, 3. o.). Nichollsék összefoglaló munkájukban végül e mellett állapodnak meg: Különböző szintű szándékos újítások, amelyek változást hoznak és a közjavak termelésében, elosztásában és fogyasztásában jelentkező szuboptimális megoldásokat célozzák, ahol közjószág alatt olyasmit

értenek, ami meghatározott normatív és kultúrafüggő kontextusban értelmezett közösségi hasznot hajt (Nicholls – Simon – Gabriel, 2015).

Saját definíciónk rögzítése előtt röviden vázoljuk az általunk alkalmazott vizsgálati keretet. Az ún. AJR-modell szerint (Acemoglu – Johnson – Robinson, 2004) a piaci verseny innovatív hatása és a gazdasági verseny során fennálló egyenlőség akkor teljesül, hogy a politika ezeket erősítő szabályokat alkot; ennek viszont előfeltétele a magának a politikai rendszernek a plurális volta. Amennyiben ezek a feltételek adottak, a hosszú távú fejlődés elvileg biztosított, ugyanakkor a piaci kudarcok, és a verseny eredményeként megjelenő jövedelmi egyenlőtlenségek torzulásokhoz vezetnek. Ezek a kudarcok az állami szerepvállalás növekedését váltják ki, de közismert módon az állam terjeszkedése a kormányzati kudarcok elszaporodásához vezet: a politikailag kevésbé aktív (pl. szegényebb) rétegek preferenciáinak figyelmen kívül hagyása, alacsony hatékonyság és felelőtlen döntések az információs aszimmetriák valamint a kollektív felelősség miatt. Ebből kifolyólag az állam ugyancsak kudarcot vall a jövedelmi egyenlőtlenségek csökkentésében, és ezért az esélyek egyenlősége, ami a tartós fejlődés záloga, nem érvényesülhet.

A társadalmi innováció elsődleges jelentősége a közösségen belüli jövedelmi-társadalmi leszakadás megakadályozásában rejlik. Igaz ugyan, hogy a társadalmi innováció teljesülését gyakran nem pénzbeli nyereségben mérjük (mert sokkal fontosabb az immateriális értékekben megjelenő társadalmi gyarapodás), a megvalósítása erőforrások lekötését és folyamatos felhasználását igényli, ezért az üzleti fenntarthatóság a hagyományos vállalatokéhoz hasonlóan itt is megjelenik. Így a társadalmi innováció során érvényesülhet a verseny szelekciós hatása (nem úgy, mint az állam működésében). Ezért a társadalmi innováció fogalmát mi az állami szférán kívül értelmezzük, ahol a verseny kényszeríti ki a jobb megoldások keresését. Értelmezésünkben tehát a társadalmi innováció nem más, mint részben vagy egészben újnak nevezhető piaci igények kiszolgálását szolgáló termék, szolgáltatás, eljárás vagy erőforrás-allokációs megoldás, ami közösségi-társadalmi haszon elérését célozza és üzleti fenntarthatósági, versenyszelekciós nyomás alatt áll.

1.2. A társadalmi innováció és a társadalmi vállalkozások kapcsolata

Társadalmi innovációs ötleteket több aktor is megvalósíthat. Elvileg nem kizárt, hogy üzleti vállalkozások hajtanak végre ilyen újításokat. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása napjainkban sok példát hoz ilyen projektekre. Az állami bürokrácia szintén megvalósíthat társadalmi innovációkat (például állami vállalatokon keresztül). Az előbbi esetben viszont a végső cél mégis a profit, utóbbinál pedig a szavazat, ezért a közösségi hasznot célzó ötletek zöme nem ezektől a szereplőktől várható. Az ilyen, harmadikutas szereplők egyrészt a hagyományos vállalatokra hasonlítanak, mert saját bevételeikből kell fenntartsák magukat, másrészt az állami szférával is vannak közös elemeik, amennyiben

közösségileg hasznosnak ítélt célokat jelölnék ki maguknak. Bár később még részletesen visszatérünk a kérdésre, ezeket a kettős elvárások alapján működő („double bottom line”) harmadikutas szereplőket az egyszerűség kedvéért társadalmi vállalkozásoknak nevezzük.

Miként lehet üzletileg is fenntartható, miként termelhet a kiadásait fedező bevételeket egy olyan ötlet, ami közösségi célt szolgál, de közben olyan más ötletekkel versenyez, amelyek vagy profitcélből születtek, tehát üzletileg hatékonyabbak, vagy közpénzből fenntartottak, tehát bevétel teremtési nyomás nincs rajtuk? Az elméleti válasz az előző pontban leírtak alapján egyértelműen megfogalmazható, de azzal tisztában vagyunk, hogy a gyakorlati válasz megadása ennél sokkal nagyobb kihívást jelent. Az alábbi lehetőségek sorolhatók fel:

1. Olyan piacon tevékenykedik, ahol a magas tranzakciós költségek miatt a hagyományos üzleti modell hatékonysági problémákkal küzd (pl. szövetkezetek).
2. Olyan megoldásokat mutat fel, amit a közösség tagjai értékesnek tartanak, és ezért hajlandóak érte lényegesen többet fizetni, mint a hasonló piaci jellemzőkkel bíró versenytársakért (pl. biotermékek, helyi termékek, kézműves termékek univerzuma).
3. A személytelen állami bürokrácia hierarchiája helyett kisebb vállalkozási formában működnek, ezért sokkal erősebb az ösztönzés az eredmény elérésére, és a valós közösségi igények megragadására.
4. Valamilyen teljesítménymutató függvényében állami támogatásra is jogosultak lehetnek (pl. alapítványi oktatási intézmények).

A társadalmi innováció fő megvalósítóinak a társadalmi vállalkozásokat tekintjük, amelyek bizonyos esetekben a piaci, más esetekben az állami szereplőkkel versengenek a fennmaradásért. Működésüket valós közösségi igények támasztják alá, de sikerességüket erősen befolyásolja a szabályozói környezet is. Egy támogató szabályozói környezet és a releváns intézmények fejlődése elképzelhetetlen a szektor fejlődésének és napjainkban mutatott jogi/szervezeti struktúrájának mély megértése nélkül. A tanulmányunk 2. részében ehhez nyújtunk segítséget.

2. Anyag és módszer

A következőkben bemutatjuk az elemzésünk adatbázisát adó alap kutatás vonatkozó módszertanait, illetve a felhasznált adatbázist, majd az eredmények elemzése során alkalmazott összehasonlítás módszertani megfontolásainak indoklását.

Adatbázisunk forrását egy (és több tekintetben az első) társadalmi vállalkozásokra vonatkozó országos alap kutatás adta, melyet a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának kollégái végeztek 2017-ben (a kutatás vezetői Prof.

G. Fekete Éva, illetve Kádárné dr. Horváth Ágnes voltak). Ennek során a kutatók a hazai társadalmi vállalkozásokról gyűjtöttek adatokat és fogalmaztak meg következtetéseket számos kérdéskörben. A program részeként kérdőíves felmérés során értékes adatbázis jött létre a vállalkozásvezetők véleménye alapján a szervezetek sikertényezői, erősségei és gyengeségei vonatkozásában is. Az akkor elkészült kutatás a témakörhöz kapcsolódóan kizárólag a vizsgált társadalmi vállalkozások csoportjának egészére végzett vizsgálatokat, a szervezeti formák szintjén nem. A szóban forgó kérdőíves felmérést a szerzők a „PiacTárs – Kiemelt projekt a társadalmi vállalkozások ösztönzésére a fenntartható és versenyképes szociális gazdaság érdekében” elnevezésű kutatási program keretében, az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság megbízásából készítették. A kérdőíveket összesen 220 szervezet képviselője töltötte ki, melyek nagy része a jelen cikkben vizsgált négy jogi szervezeti forma valamelyikébe tartozik. Ennek megfelelően jelen kutatásunk során szám szerint 46 nonprofit kft., 57 egyesület, 39 alapítvány és 59 szociális szövetkezet válaszait elemeztük.

A társadalmi vállalkozások sikertényezőinek azonosítása és annak jogi szervezeti formák szerinti sajátosságainak feltárása a kérdőív vonatkozó kérdése alapján egyszerűen megragadható volt. A részleges SWOT elemzéssel az volt a célunk, hogy meghatározzuk az egyes szervezeti formák belső jellemzőit, illetve, hogy azok mennyiben közősek és milyen egyedi sajátosságok mutathatóak ki. A sikertényezők esetében huszonegy, az erősségekre és gyengeségekre vonatkozóan huszonhárom válaszlehetőség volt adott, melyek ugyanazon tényezőket jelölték.

Az elemzés a szervezeti formák közötti hasonlóságokra és eltérésekre koncentrált. (A szervezeti formákat az elemzési részben „csoportok”-nak is nevezzük, mivel a társadalmi vállalkozások vizsgálati csoportjaiként tekintünk rájuk). A fő szempontokat a vállalkozások sikertényezői és a SWOT elemzési módszer szervezeten belül meghatározódó jellemzői (erősségek, gyengeségek) adják. Az egyes kérdőívben szereplő válaszlehetőségek a sikerhez, erősséghez vagy gyengeséghez tartozó tényezők, így ezeket a későbbiekben tényezőknak is nevezzük.

Az elemzés kereteinek meghatározásakor figyelembe kellett veyük, hogy a válaszadók adott kérdésnél minden esetben több lehetőséget is megjelöltek. A jelölések száma az erősségek és gyengeségek esetében nem volt meghatározott, vagy korlátozott, a sikertényezőknél pedig pontosan öt válaszlehetőség jelölését kérte a kérdőív. Az eredmények elemzése során a jelentős, meghatározó tényezőket kerestük. Ez azt feltételezte, hogy valamilyen módon megadjuk, mit tekintünk meghatározó tényezőnek. Erre vonatkozóan három egyszerű eljárást vizsgáltunk meg (teszteltünk az adatbázison), melyek rövid ismertetése elsősorban az elemzés problematikájának mélyebb megértése szempontjából lehet fontos.

- Elsőként a jelölések száma alapján sorba rendezett tényezők közül a leggyakrabban jelölteket választottuk ki, azonos számban minden szervezeti csoportból. Itt az a probléma adódik, hogy két különböző csoporton belüli azonos „helyezés” több esetben lényegesen eltérő (akár többszörös) jelölési arányokat takart (a szervezeti formán belüli válasz eloszlások függvényeként).
- A második esetben a jelölési arányok egy adott és megegyező százalékos értékét jelöltük ki határértékként minden csoportban. A módszer hátránya, hogy az egyes szervezeti formák esetében az adott jelölési arány más szintű relatív kritériumot jelent, így az egyes formáknál figyelembe vett jelölések közötti különbség jelentős lehet (40%-os határnál két és félszeres különbség is adódott).
- Harmadik módszerként azt az eljárást teszteltük, amikor a nagyobbtól a kisebb felé haladva mindaddig összegezzük a jelölési arányokat, amíg azok egy közösen érvényesített „összesített arányt” el nem érnek. Így a vélemények hasonló részét vesszük figyelembe ugyan, de nincs garancia arra (és ez a módszertani tesztek összehasonlításakor meg is jelent), hogy a határt úgy húztuk meg, hogy az éppen besorolt és éppen kizárt elemek közötti különbség megfelelően nagy legyen.

Végül azt választottuk, hogy egy olyan jelölési arányt adunk meg kritériumnak, mely aszerint változik, hogy a kiválasztott és ki nem választott tényezők közötti különbség kellően nagy legyen. Ennek megállapításához a kiválasztott tényezők összesített jelölési arányát a sorrendben következő megegyező számú ki nem választott elem összesített jelölési arányához viszonyítottuk. Így az erősségeknél 40%-os, a gyengeségeknél pedig 20%-os határt jelöltünk ki: ezen jelölési arányok felett tekintettük a szempontot „jelentős” jelölési arányúnak és soroltuk az összehasonlítási kritériumok csoportjába. A sikertényezők esetében a válaszlehetőségek száma is meghatározott volt, a kitöltőknek öt szempontot kellett kiválasztaniuk. Esetükben az összehasonlítási alapot képező jelölési arány határát 33%-ban állapítottuk meg. A minta elemeinek számát és megoszlását, a több válaszlehetőségre vonatkozó összes jelölések számát, illetve az elemzett és nem elemzett csoport közötti eltéréseket a választott határérték esetén az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat: Az összehasonlító elemzés statisztikai és módszertani háttere

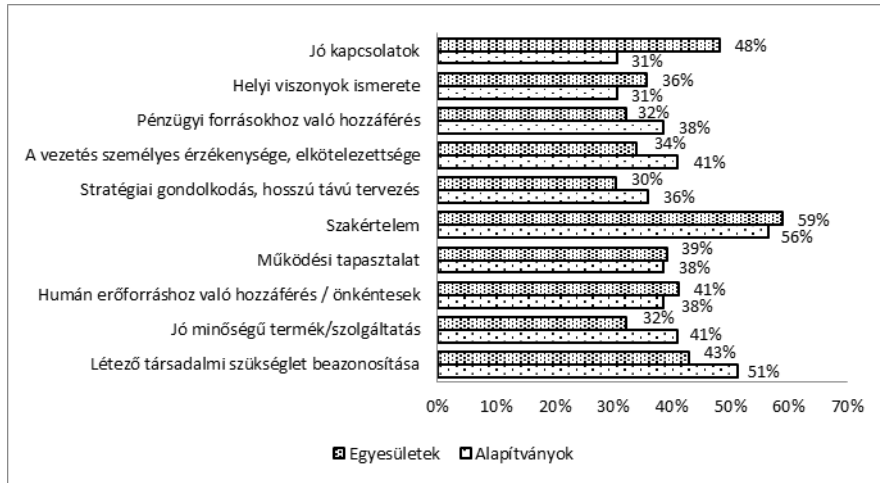
A minta jellemzői		Az erősségekre adott válaszok jellemzői (40%-os jelölési határ esetén)		A gyengeségekre adott válaszok jellemzői (20%-os jelölési határ esetén)	
Szervezeti forma	Minta elemeinek száma	Jelölések száma	Jelölési átlagok különbségei (arányszámként)	Jelölések száma	Jelölési átlagok különbségei (arányszámként)
Nonprofit kft.	45	296	46%	144	168%
Egyesület	49	299	101%	111	150%
Alapítvány	38	248	57%	102	204%
Szövetkezet	58	357	25%	199	225%
Összesen	190	1200	-	556	-

Forrás: saját számítások G. Fekete et al., 2017 háttérkutatásának adatai alapján

3. A társadalmi vállalkozások sikertényezői

A sikertényezők jogi szervezeti forma szintű vizsgálatokor abból indultunk ki, hogy az alapítványok és egyesületek, illetve a szövetkezetek és nonprofit kft.-ék párhuzamosan egymással hasonlóságot mutathatnak, a két pár között pedig számottevő különbség lehet. mivel feltételezésünk többnyire beigazolódott, az eredményeket az említett összehasonlításban mutatjuk be.

Az anyag és módszer alfejezetben ismertetett kérdőív alapján végzett elemzésünk a sikertényezőkre vonatkozóan a „Kérjük, jelölje meg, mi az 5 legfontosabb tényező, ami a sikeres működéshez szükséges szervezete/vállalkozása tevékenységi területén?” kérdést tette fel a kitöltőknek, akik huszonegy válaszlehetőség közül választhattak. Ebből a huszonegyből most azokat mutatjuk be, melyek a szervezeti forma párok bármelyikénél 33%-nál nagyobb jelölési arányt kaptak.



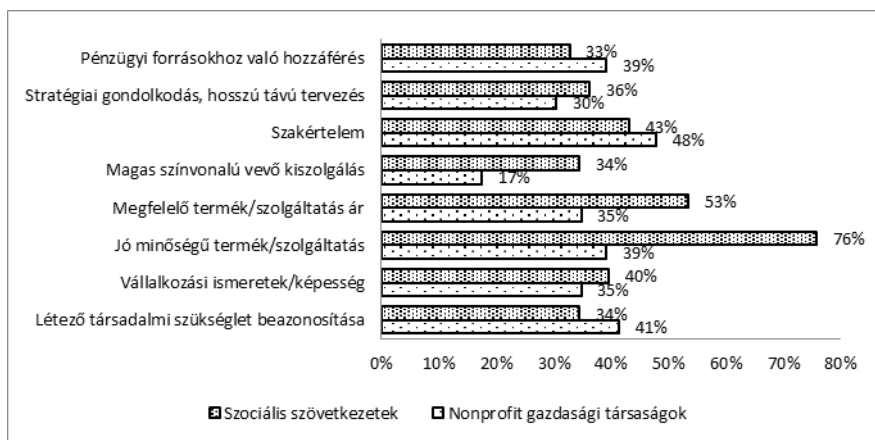
1. ábra Az egyesületek és alapítványok piaci működésének sikeréhez fontos tényezők jelölési arányai

Forrás: saját számítások G. Fekete et al., 2017 háttérkutatásának adatai alapján

Az egyesületekre és alapítványokra vonatkozó eredményeket tekintve (1. ábra) a két forma fontos közös jellemzője, hogy mindkettő esetében a szakértelmet tartották a siker kulcsának a válaszadók, magas és egymáshoz közeli arányokkal (59 és 56 százalék). Az alapítványok, és az egyesületek esetében is fontos ugyanakkor a sikerhez, hogy a kínált termék valós társadalmi problémákra adjon választ. A kérdést az alapítványok valamennyivel fontosabbnak gondolják (51% a 43%-al szemben). Az egyesületek esetében a megfelelő kapcsolati tőke rendkívül fontos a sikerhez (48%), míg az alapítványoknál egyértelmű, de nem kiemelkedő a jelentősége (legalábbis a válaszadók állásfoglalása szerint). A működési tapasztalat és a humán erőforrásokhoz való hozzáférés válaszlehetőségeket mindkét szervezet képviselői negyven százalék körüli arányokkal jelölték (néhány százalékkal az egyesületek javára). A helyi viszonyok ismeretének fontosságát harminc százalék körüli arányban jelölték a kitöltők, a szempont az egyesületeknél a meghatározóbb. Az egyesületek esetében egyharmad közeléig, az alapítványoknál ettől érzékelhetően magasabb (6-9% közötti) arányokkal jelennek meg a pénzügyi forrásokhoz való hozzáférési lehetőségek, a vezetés személyes érzékenysége és elkötelezettsége, a stratégiai gondolkodás és hosszú távú tervezés, valamint a jó minőségű termékínálat.

Eredményeink alapján a szociális szövetkezetek sikerességében rendkívül fontos a jó minőségű termék / szolgáltatás kínálata (2. ábra), melyet a válaszadók több, mint háromnegyede megjelölt (76%). A szempont a nonprofit gazdasági társaságok esetében is magas jelölési aránnyal bír, de a szociális szövetkezetekhez viszonyítva körülbelül feleakkora a válaszok száma. Igaz ez a sorrend és jelentős aránykülönbség a megfelelő árszínvonal kialakításának kérdésére is. A nonprofit gazdasági társaságoknál a szakértelem, a pénzügyi forráshoz való hozzáférés és a

valós, létező társadalmi szükséglet beazonosítása a legnélkülözhetetlenebbek a sikerhez. A felsorolt tényezők - ha nem is ugyanilyen mértékekben -, de kivétel nélkül jelentősek a szociális szervezetek számára is. A stratégiai gondolkodás és hosszú távú tervezés, valamint a vállalkozási ismeretek, képességek megléte mindkét csoportban 30 és 40 százalék közötti arányokat mutatnak és egyaránt igaz rájuk, hogy a szociális szervezeteknél jelennek meg hangsúlyosabban. A magas színvonalú vevőkiszolgálás esetében a különbség jelentős, mivel a szociális szervezeteknél 34%, a nonprofit társaságoknál viszont csak fele ekkora, 17%-os arány tartja fontosnak a tényezőt.



2. ábra A piaci működés sikeréhez fontos tényezők szociális szervezeteknél és nonprofit Kft.-knél

Forrás: saját szerkesztés; adatok forrása: G. Fekete et al., 2017

4. A társadalmi vállalkozások erősségei és gyengeségei

Az elemzés következő részében a SWOT elemzési módszertan alapján végzett vizsgálatainkat mutatjuk be. Az erősségekre és gyengeségekre vonatkozó válaszok alapján elsőként azon jellemzőket keressük, melyek a szervezeti formák többségénél jelentősek, majd a kizárólag egy csoportnál meghatározó válaszokat azonosítjuk. Ezt követően bemutatunk minden olyan szempont szerinti eredményt valamennyi szervezeti típusra vonatkozóan, mely akár egy csoportnál is meghatározó (a „meghatározó” kritérium feltételét és indoklását az „anyag és módszer” című alfejezetben ismertettük). Közös jellemzőknek azokat tekintjük, melyek négyből legalább három szervezeti típusnál eléri a meghatározó jellemző értékhatárát. Ezek bemutatásakor feltüntetjük a kivételeket is.

A társadalmi vállalkozások különböző szervezeti formáinak erősségeit tekintve öt olyan tényező is található, melyek legalább három szervezeti formánál meghatározó fontosságúak (2. táblázat). Olyan erősség, mely csupán egy szervezeti formánál meghatározó, csupán egy található. Mindez arra utal, hogy a társadalmi vállalkozások erősségei között lényeges hasonlóságok mutatkoznak a szervezeti formáktól függetlenül.

2. táblázat A társadalmi vállalkozások közös és sajátos erősségei

A társadalmi vállalkozások erősségei		
KÖZÖS ERŐSSÉGEK	KIVÉTEL	Erősség helyezése (és jelölési aránya)
Társadalmi elkötelezettség	Nincs	-
A termék/szolgáltatás minősége	Egyesületek	8. (35%)
Működési tapasztalat	Szövetkezetek	15. (24%)
Kompetens menedzsment	Szövetkezetek	6. (36%)
Elkötelezett munkatársak	Szövetkezetek	9. (34%)
„EGYEDI” ERŐSSÉGEK	CSOPORT	Erősség helyezése (és jelölési aránya)
Társadalmi reputáció/hírnév	egyesületek	6. (49%)

Forrás: saját szerkesztés; adatok forrása: G. Fekete et al., 2017

A társadalmi elkötelezettség minden jogi forma esetén kiemelten fontos erősség. A termék/szolgáltatás minősége csupán az egyesületeknél nem éri el a 40%-os jelölési arányt, mely érthető azok esetlegesebb üzleti tevékenysége miatt is. A kompetens menedzsment és elkötelezett munkatársak „megléte” esetén a szövetkezetek jelentik a kivételt. Bár a jelölési arányok itt is magasak, a képet árnyalja és a kivétel jelleget erősíti, hogy a szövetkezeteknél a két szempont az erősségek fontossági sorrendjében a 6. és 9. helyet foglalja el a huszonhárom erősségből. A sajátosságokat illetően az látszik, hogy a működési tapasztalat a szövetkezeteknél lényegesen kevésbé mondható erősségnek, mint a többi szervezeti forma esetén. Az egyesületeknél a társadalmi reputáció/hírnév jelent kimagaslóan nagy erősséget.

A 3. táblázat összeállításakor azon tényezőket emeltük ki, melyek akár egy szervezeti formánál is elérték a 40%-os jelölési arányt (félkövér kiemelések). A jelölési arányok mellett az azok alapján meghatározott sorrendben elfoglalt pozíciókat is feltüntettük. Az összehasonlítást megkönnyítendő a helyezések legnagyobb és legkisebb értékeinek („szélső értékek”) különbségét és a jelölési arányok legnagyobb különbségét is megadtuk a táblázatban.

3. táblázat A társadalmi vállalkozások erősségei jogi szervezeti forma szerinti bontásban

	Nonprofit Kft.		Egyesület		Alapítvány		Szociális szövetkezet		Helyezések széles értékeinek különbsége	Jelölési arányok széles értékeinek különbsége
Társadalmi elkötelezettség	4.	45%	1.	61%	1.	74%	2.	40%	3	34%
A termék/ szolgáltatás minősége	1.	60%	8.	35%	4.	55%	1.	59%	7	25%
Működési tapasztalat	3.	50%	2.	59%	2.	68%	15.	24%	13	44%
Kompetens menedzsment	2.	52%	5.	57%	3.	58%	6.	36%	4	22%
Elkötelezett munkatársak	5.	43%	3.	59%	5.	53%	9.	34%	6	25%
A helyi közösség bizalma	12.	31%	4.	59%	7.	39%	3.	40%	9	28%
Társadalmi reputáció/ hírnév	10.	33%	6.	49%	9.	37%	19.	14%	13	35%

Forrás: saját szerkesztés; adatok forrása: G. Fekete et al., 2017

A társadalmi elkötelezettségről feljebb megállapítottuk, hogy a társadalmi vállalkozások minden típusának közös erősségének nevezhető. A 3. táblázat ezentúl rávilágít arra is, hogy bár a szempont mind a négy szervezeti típus fontossági rangsorában az első négy hely valamelyikére került, az alapítványoknál rendkívül magas, 74%-os jelölési arányt találunk, míg a szövetkezeteknél például 40%-osat. Ugyanígy a munkatársak elkötelezettsége és a helyi közösség bizalma az egyesületeknél kimutathatóan nagyobb erősséget jelentenek, mint előbbi a nonprofit kft.-éknél és utóbbi a szövetkezeteknél. Az második táblázathoz képest egy új szempont került a harmadik táblázatba: a „helyi közösség bizalma” tényező, mely a szövetkezeteknél a harmadik, az egyesületeknél a negyedik, az alapítványoknál a hetedik, nonprofit kft.-éknél a tizenkettedik helyre rangsorolódott, jelentős, 28%-os jelölési aránykülönbséget takarva. A társadalmi reputáció / hírnév vonatkozásában korábban megállapítottuk, hogy az csak az egyesületeknél jelentett meghatározó erősséget. A 3. táblázat vonatkozó részletes adatai alapján további érdekes megállapítás, hogy a szövetkezetek - főként relatíve - csekély része (14%) gondolja erősségének társadalmi reputációját, miközben az egyesületeknél ez az arány 49%, így utóbbiak fontossági sorrendjében 13 hellyel szerepel előrébb a szempont (a 23 elemű skálán).

A gyengeségek esetében a 20%-os jelölési arányt elért tényezők alapján végeztük az elemzést, az anyag és módszer alfejezetben bemutatott indoklás alapján. Az eredmények bemutatásának logikája az erősségeknél leírtakkal megegyező (4. és 5. táblázatok). Minden szervezeti forma esetében meghatározó gyengeségnek adódik az üzleti tevékenység, a rendszeres finanszírozás és a stabil tőkeellátottság. A megfelelő marketing tevékenység hiánya egyedül az egyesületeknél nem jelent kiemelkedő problémát, ami mögött ebben az esetben is az gyanítható, hogy az egyesületek eleve nem az üzleti tevékenységhez fontos szempontokra koncentrálnak helyzetük megítélésükor. Ha olyan gyengeségeket keresünk,

melyek csak egy szervezeti forma sajátosságai, akkor a vállalkozási tapasztalat az alapítványoknál, a működési tapasztalat pedig a szociális szövetkezeteknél tekinthető ilyennek (utóbbi rendkívül magas 43%-os aránnyal bír, mely nyilvánvalóan a szociális szövetkezeti szféra viszonylag fiatal korára vezethető vissza).

4. táblázat A társadalmi vállalkozások közös és sajátos gyengeségei

A társadalmi vállalkozások gyengeségei szervezeti formáktól függően		
KÖZÖS GYENGESÉGEK	KIVÉTEL	Gyengeség helyezése (és jelölési aránya)
Üzleti tevékenység	-	-
Rendszeres finanszírozás	-	-
Stabil tőkeellátottság	-	-
Marketing tevékenység	Egyesület	5. (16%)
„EGYEDI” GYENGESÉGEK	CSOPORT	Gyengeség helyezése (és jelölési aránya)
Vállalkozási tapasztalat	Alapítvány	6. (21%)
Működési tapasztalat	Szövetkezet	3. (43%)

Forrás: saját szerkesztés; adatok forrása: G. Fekete et al., 2017

Az eredményeket közelebbről vizsgálva az üzleti tevékenységet a nonprofit kft.-ék vezetőinek kimagaslóan magas, 60%-os aránya tartja szervezete gyengeségének. A rendszeres finanszírozást minden csoportban hozzávetőleg a válaszadók fele jelölte meg gyengeségként, így az jelentős és közös gyengeségnek tulajdonítható. A stabil tőkeellátottságról hasonló mondható el, mely a szövetkezeteknél 53%-ot, a másik három típusnál pedig 40% körüli jelölési arányokat kapott. A stabil munkahely biztosítása és a marketing tevékenység megléte a társadalmi vállalkozások egészét tekintve fontos, de nem a legjelentősebb gyengeségek. Előbbi a nonprofit kft.-éknél és szociális szövetkezeteknél, utóbbi a szociális szövetkezeteknél és az alapítványoknál jelenti a legnagyobb problémát.

5. táblázat A társadalmi vállalkozások gyengeségei jogi szervezeti forma szerinti bontásban

	Nonprofit Kft.		Egyesület		Alapítvány		Szociális szövetkezet		Helyezések szélső értékeinek különbsége	Jelölési arányok szélső értékeinek különbsége
Üzleti tevékenység	1.	60%	3.	22%	4.	26%	4.	28%	3	38%
Rendszeres finanszírozás	2.	50%	1.	51%	1.	55%	2.	50%	1	5%
Stabil tőkeellátottság	3.	43%	2.	39%	2.	39%	1.	53%	2	14%
Stabil munkahely biztosítása	4.	24%	6.	14%	7.	16%	6.	22%	3	10%
Marketing tevékenység	5.	21%	5.	16%	5.	24%	5.	28%	0	12%
Üzleti szemlélet	12.	10%	4.	20%	3.	26%	14.	7%	11	19%
Vállalkozási tapasztalat	23.	0%	8.	10%	6.	21%	7.	16%	17	21%
Működési tapasztalat	17.	5%	23.	0%	23.	0%	3.	43%	20	43%

Forrás: saját szerkesztés; adatok forrása: G. Fekete et al., 2017

Az üzleti szemlélet gyengeségként való feltételezésekor jelentős különbségeket találunk a szervezeti formák között. Talán előre jelezhető módon az alapítványok és egyesületek lényegesen nagyobb része (26 és 20%-a), a nonprofit kft.-ék és szociális szövetkezetek mindössze 10 és 7%-a ért egyet a felvetéssel. A vállalkozási tapasztalat hiánya nem jelent gyengeséget a nonprofit kft.-ék számára (nem kapott jelölést a lehetőség), és 6-8. helyen van a gyengeségek sorrendjében a többi szervezeti forma esetében. Az egyesületeknél és az alapítványoknál egyetlen válaszdó sem tartja gyengeségnek a működési tapasztalat hiányát. A nonprofit kft.-éknél szintén nem tekinthető jelentős gyengeségnek a szempont, miközben a szociális szövetkezeteknél annál inkább (43%-os jelölési arány).

5. Összegzés

A sikertényezőket tekintve megállapíthatjuk, hogy az alapítványoknál és egyesületeknél hasonló a magas jelölési arányt kapott szempontok köre. A jó kapcsolatok az egyesületeknél rendkívül fontosak sikerhez. A nonprofit gazdasági társaságok és szociális szövetkezetek összehasonlításának esetére is igaz, hogy a huszonegy válaszlehetőség közül nagy gyakorisággal jelölt tényezők többnyire megegyeznek. A szociális szövetkezeteknél döntő fontosságú a jó minőségű termék, szolgáltatás biztosítása, a nonprofit gazdasági társaságoknál pedig a szakértelem a legfontosabb a sikerhez.

A társadalmi vállalkozások erősség elemzése alapján megállapítható, hogy az egyes szervezeti formák összehasonlításában jól megragadhatók több szervezeti formára vonatkozó közös erősségek és ugyanitt tapasztalható esetenkénti

kivételek, miközben alig találunk olyan jellemző erősséget, mely kizárólag egy csoportra jellemző. Mindez visszavezethető volna a nonprofit kft.-ék és szövetkezetek, valamint az egyesületek és alapítványok jelentette párok közötti rokonságra, de az eredmények alapján ilyen páros különbségtételt a vártnál kevésbé tudunk tenni, mely önmagában a kutatás egy értékes eredménye. Ezzel szemben az látszik, hogy azon szempontoknál, melyek egy adott szervezeti forma esetében meghatározóak, jellemzően a másik három csoportnál is azok, és néhány esetben egy szervezeti forma kivételt képez. Ezek a kivételek pedig a szociális szövetkezetekre vonatkoznak, ahol a működési tapasztalat és a társadalmi reputáció / hírnév nem jelent akkora erősséget, mint a másik három típusnál. Esetenként jelentősebb különbségek vannak a magas jelölési arányokkal jellemezhető tényezők jelölési arányai között is. Ezek a különbségek alapvetően arra vezethetők vissza, hogy néhány tényező egy adott szervezeti formánál a válaszadók rendkívül széles köre szerint erősséget jelent. Ilyen tényezők az alapítványoknál a társadalmi elkötelezettség és a működési tapasztalat, az egyesületeknél az elkötelezett munkatársak és a helyi közösség bizalma. Másik oldalról közelítve a teljes szektorra vonatkozóan gyengeséget jelentenek az üzleti tevékenység, a rendszeres finanszírozás és a stabil tőkeellátottság hiányai. Az alapítványoknál a nem elégséges vállalkozási tapasztalat, a szociális szövetkezeteknél pedig a nem elégséges működési tapasztalat tekinthető szervezeti forma specifikus gyengeségnek.

A tanulmányban ismertetett kutató munka az EFOP-3.6.1-16-2016-00011 jelű „Fiatalodó és Megújuló Egyetem – Innovatív Tudásváros – a Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztése” projekt részeként – a Széchenyi 2020 keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Felhasznált irodalom:

- [1.] Acemoglu, D - Robinson, J. A. (2012): Why Nations Fail? Crown Publishing Group, New York.
- [2.] Acemoglu, D., Johnson, S. – Robinson, J. (2004): Institutions as the Fundamental Cause of Long-run Growth. NBER Working Paper Nr. 10481, <http://www.nber.org/papers/w10481>.
- [3.] G. Fekete É. - Bereczk Á. - Kádárné H. Á. - Kiss J. - Péter Zs. - Siposné N. E. - Szegedi K. (2017): „Alapkutatás a társadalmi vállalkozások működéséről.” Zárótanulmány az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. megbízásából, a GINOP - 5.1.2 - 15 - 2016 - 00001 „PiacTárs” kiemelt projekt keretében. Miskolci Egyetem, Miskolc.

- [4.] Brynjolfsson, E. – McAfee, A. (2014): *The Second Machine Age: Work Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company, New York.
- [5.] Kocziszky, Gy. - Veresné S. M. – Balaton, K. (2017): A társadalmi innováció vizsgálatának tapasztalatai és fejlesztési lehetőségei. *Vezetéstudomány XLVIII(6-7)*, pp. 15-19.
- [6.] McCloskey, D. N. (2016): *Bourgeois Equality*. The University of Chicago Press, Chicago.
- [7.] Mulgan, G. - Tucker, S. - Ali, R. - Sanders, B. (2007): *Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Oxford, United Kingdom.
- [8.] Nicholls, A. - Simon, J. - Gabriel, M. (2015): Introduction: Dimensions of Social Innovation. In: Nicholls, A., Simon, J. - Gabriel, M. (szerk): *New Frontiers in Social Innovation Research*. Palgrave Macmillan, New York
- [9.] North, D. C. - Wallis, J. J. - Weingast, B. R. (2009): Violence and the Rise of Open-Access Orders, *Journal of Democracy*, XX(1), pp. 55-68.
- [10.] OECD (2010): *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship.
- [11.] Piketty, T. (2014): *Capital in The Twenty-First Century*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, USA.
- [12.] Westley, F. - Antadze, N. (2010): Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, XV(2), pp. 1–19.
- [13.] Lazányi Kornélia (2017): Innovation - the role of trust, *Serbian Journal of Management*, 12: (2) pp. 331-344.

A környezettudatosság összehasonlító vizsgálata a számvitel és a környezeti információs rendszerek vonatkozásában

Dr. Borzán Anita

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

Dr. Szekeres Bernadett

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

Abstract: A globalizálódó világ gazdaság aktuális vizsgálati témája a környezettudatosság, mely életünk minden szegmensének egyre fontosabb jellemzője. A gazdasági élet szereplői között a vállalkozásokat előtérbe helyezve tanulmányunk alapgondolata, hogy az Európai Parlament és Tanács 2013/34/EU irányelve értelmében adott gazdálkodó tevékenységének a reális megítéléséhez a beszámolóban közölni kell azokat a pénzügyi és nem pénzügyi jellegű mutatókat, amelyek adott üzleti év tevékenysége szempontjából lényegesek, különös tekintettel a környezetvédelem területére. Az előbbiekből adódóan a gazdálkodók információs rendszereként működtetett számviteli szabályozást a környezeti várakozásokkal összefüggésben vizsgáljuk. A vállalkozások a fogyasztói igényeket erőforrás-felhasználással járó termelő vagy szolgáltató tevékenységükkel elégítik ki. A számviteli törvény vizsgálata mellett kitérünk arra is, hogy milyen minősítési rendszerek kerültek kidolgozásra a felelősen gazdálkodó, környezeti teljesítményüket fejlesztő vállalkozások nyilvántartásba vételére. A számviteli törvény mellett az ISO14001 nemzetközi szabvány, valamint az Európai Unió rendeletei közül az EMAS összehasonlító elemzését is elvégezzük.

Kulcsszavak: számviteli törvény, környezettudatosság, EMAS, ISO 14001

1. Bevezetés

A gazdasági élet szereplői között a vállalkozások üzletszerűen, ellenérték fejében tevékenykedő gazdálkodók, amelyek fogyasztói igények kielégítésére szerveződnek. Alapvető céljuk az eredmény és a vagyon gyarapítása. Tevékenységükhöz erőforrásokra (input) van szükség, melyet a termék,

szolgáltatás (output) kibocsátása érdekében használnak fel. A folyamat a mezőgazdaság és az ipar mellett a tercier (kvaterner) szektor szereplőire is igaz (Lazányi et al., 1999). Az erőforrás-felhasználás pénzben kifejezett értékét a költségek képviselik, melyek részét képezik a környezeti költségek, mint a gazdálkodó környezeti tevékenysége érdekében felmerült élő- és holtmunka felhasználás pénzben kifejezett értékei. Utóbbiak kimutatása lehetséges, de a gyakorlatban kialakult költségcsoportosítási szempontok miatt nem jelennek meg elkülönítve az eredménykimutatásban, illetve a vagyona gyakorolt hatásuk sem a mérlegben. Részletesebb információt a beszámoló kiegészítő melléklete, valamint az éves és konszolidált beszámoló esetén készítendő üzleti jelentés tartalmaz (2000. évi C. törvény a számvitelről). A vállalalkozási tevékenység folytatásához tehát erőforrásokra van szükség, gyakorlatilag a költségek a felhasznált erőforrások értékére utalnak. A környezetet, mint vállalati inputot, hiába tekintjük erőforrásnak, azaz termelési tényezőnek, nem felel meg az eszközként való megjelenítés kritériumainak. A mérlegben, mint vagyonskimutatásban ugyanis nem a környezet, hanem a tevékenység környezetre kifejtett hatása – környezetvédelmi beruházás, környezettudatos termék, szolgáltatás, illetve a környezetvédelemmel összefüggő kötelezettség – jelenik meg. A környezet, mint „erőforrás” felhasználása, szennyezése, terhelése költséget vagy ráfordítást okoz a gazdálkodók számára (Lazányi, 2005), holott a környezeti erőforrások használati költségével is számolni kell, a kihasználásuk mellett (Csiszárík-Kocsir, 2016). Ennek a ráfordításnak vagy költségnek a mértéke igen jelentős is lehet, melyet a vállalatok erőforrás-hatékonyságuk növelésébe, a környezeti terhelés csökkentésébe fektetett törekvései is mutatnak (Szegedi et al., 2016)

2. Anyag és módszer

A tanulmányban a számvittel, mint környezeti információs rendszerrel, az Európai Unióban létrehozott EMAS rendszerrel, illetve a nemzetközi ISO 14001 környezetirányítási rendszerrel foglalkozunk. A vizsgálat módszertanát tekintve elsődlegesen jogszabályi feldolgozás, mely Magyarország számviteli törvényének, az EMAS rendeletnek és az ISO 14001 szabványnak az összehasonlító elemzésén alapul. Részletes vizsgálatot végzünk a környezetvédelmi információk nyilvánosságával kapcsolatban.

A számviteli törvény szabályozásában a következő főbb változások emelhetők ki a környezeti költségek és vagyonelemek elszámolásával kapcsolatban:

Az 1991. évi XVIII. törvény értelmében a környezetvédelemmel kapcsolatos költségeket (kár, kártérítés, kamatok) a rendkívüli ráfordítások között kell kimutatni.

Az 1993. évi CVIII. törvény szabályozza a környezetvédelemmel kapcsolatos információk kiegészítő mellékletben való szerepeltetését, melynek értelmében

- a környezetvédelmet közvetlenül szolgáló tárgyi eszközök bruttó és nettó értéke, halmozott és tárgyévi értékcsökkenése, utóbbi összege mérlegsor szerinti részletezésben;
- a veszélyes hulladékok mennyiségi és értékbeni adatai, állományváltozása veszélyességi osztály szerint elkülönítve;
- a környezetvédelmi garanciális kötelezettségek fedezetére a tárgyévben és az előző üzleti évben képzett és felhasznált céltartalék, jogcímenként elkülönítve;
- a mérlegben értékkel nem szereplő környezetvédelmi károk és várható kötelezettségek;
- a vegyi hulladékok tárolására igénybe vett földterületre, telekre elszámolható terv szerinti értékcsökkenési leírás a kiegészítő melléklet kötelező elemei.

Az 1996. évi CXV. törvény emeli ki a környezetvédelmi termékdíjat, mely a bekerülési értéket növelő tételként jelenik meg. Környezetvédelmi termékdíjat kőolajtermékek, gumiabroncsok, csomagolások, akkumulátorok, hűtőberendezések és hűtőközegek, elektromos és elektrotechnikai berendezések, reklámhordozó papírok, kereskedelmi csomagolások és műanyag bevásárló reklám táskák után kell fizetniük a gazdálkodóknak.

A 2000. évi C. törvény értelmében kötelező céltartalékot képezni a környezetvédelemmel összefüggő kötelezettségekre:

- amennyiben azok a fordulónapon nagy valószínűséggel fennállnak,
- esedékességük időpontja vagy fizetendő összegük bizonytalan,
- a gazdálkodó az idegen források teljesítéséhez szükséges fedezetet más formában nem biztosította.

A kiegészítő mellékletben be kell mutatni:

- A környezetvédelmi tevékenységhez közvetlenül kapcsolódó tárgyi eszközök részletes adatait. Az előbbi eszközökkel összefüggésben célszerű a nyitó bekerülési értéket, a hasznos élettartamot, a tervezett maradványértéket, a leírási módszert, a tárgyévi értékcsökkenési leírást, a halmozott értékcsökkenést, a terven felüli értékcsökkenést, a visszaírást, az esetleges átsorolásokat és a mérlegértéket részletezni.
- A környezetre káros anyagok, valamint a veszélyes hulladékok nyitó és záró készletét mennyiségben és értékben, az azokban történő tárgyévi változásokat a kapcsolódó jogszabálynak megfelelő veszélyességi osztályok szerint tagolva.
- A tárgyévben és az előző évben a környezetvédelmi kötelezettségek és a környezet védelmével összefüggő jövőbeni költségek fedezetére képzett céltartalék összegét. Ki kell térni a környezetvédelmi költségek üzleti évenkénti bemutatására és a környezetvédelmi helyreállítási kötelezettségek várható összegére is.

A 2000. évi C. törvény előírása szerint az éves és a konszolidált (összevont) éves beszámolót készítő vállalkozások esetében az üzleti jelentésnek tartalmaznia kell

- a környezetvédelem gazdálkodó adósságállományára és likviditására gyakorolt hatását, a környezetvédelemmel összefüggő felelős vállalati magatartást;

- a környezetvédelmi támogatásokat, a megvalósított és tervezett fejlesztéseket;
- a környezetvédelmi eszközökkel kapcsolatos vállalati politikát;
- a környezetvédelmet érintő intézkedéseket és végrehajtásuk bemutatását.

A számviteli törvény környezeti szabályozása után megvizsgáljuk a környezeti információs várakozásokkal kapcsolatos két nemzetközi rendszeren, az ISO 14001 és az EMAS szabványon keresztül is a környezeti információk nyilvánosságának a hasznosságát.

Az Európai Unióban 1993 óta hatályos az EMAS, azaz az Eco-Management and Audit Scheme rendelet (EEC 1836/93). Az EMAS alapfilozófiája eredetileg iparban (14. cikk alapján más szektorban is) tevékenykedő vállalkozások környezeti teljesítményének a javítására irányuló szándék önkéntességén alapul. Tagállami szinten viszont kötelező jelleggel meghatározza a kapcsolódó intézményrendszer kiépítését és az információk közlésének módját. A rendelet egy módszertani segédletként is felfogható a környezettudatos gazdálkodás kialakításához, vagyis a környezeti teljesítmény felméréséhez és nyilvánosságához.

Az átdolgozott EMAS rendelet az Európai Parlament és a Tanács 761/2001/EK rendelete a szervezeteknek a közösségi környezetvédelmi vezetési és hitelesítési rendszerben (EMAS) való önkéntes részvételének lehetővé tételéről. A módosítás az EMAS-t a társadalmi-gazdasági élet valamennyi területére kiterjesztette. Továbbra is fontos célkitűzés a megfelelő kommunikáció a környezettudatos felelős vállalati magatartással kapcsolatban.

A rendelet az ISO14001 szabvány által alkalmazott szerkezetnek megfelelően került kidolgozásra, megkönnyítve az ISO rendszerek EMAS szerinti hitelesítését. Hangsúlyozza a környezetvédelmi beruházások, a tervezés, a felelős vállalati döntések, a környezettudatos gyártási eljárások és szolgáltatások jelentőségét.

Ha egy gazdálkodó a rendeletben lefektetett szempontokat teljesíti, amit egy külső hitelesítő is igazol, marketing anyagain és hivatalos dokumentumain használhatja az EMAS logót. A rendelet fő motivációs szempontja gyakorlatilag az EMAS előírásait szem előtt tartó vállalkozások környezeti információinak nyilvánosságával egy példaértékű, átlátható, piacgazdasági bizalmi tőkét is magával vonó vállalkozói kör kialakítása.

A Bizottság 196/2006/EK rendelete - mely a 761/2001/EK európai parlamenti és tanácsi rendelet I. mellékletének az EN ISO 14001:2004 európai szabvány figyelembevételére céljából történő módosításáról és a 97/265/EK határozat hatályon kívül helyezésével lépett életbe - értelmében az EMAS szerint hitelesített rendszerek legfontosabb alapelvei az alábbiak:

- a hatályos környezetvédelmi jogszabályi követelmények betartása;
- a környezeti teljesítmény folyamatos javítása;
- megelőző környezetvédelmi alternatívák prioritása.

Az EMAS reformjának eredményeként a korábbi rendeleteket az 1221/2009/EK Európai Parlamenti és Tanácsi rendelet helyezte hatályon kívül. Fontosabb új eleme a kis- és középvállalkozások terheinek csökkentése az EMAS hitelesítési és nyilvántartási rendszerével összefüggésben. A rendelet foglalkozik a több telephelyes gazdálkodók regisztrációjának és nyilvántartásba vételének egységesítésével. Megfogalmazza az Európai Unión kívül gazdálkodók számára a „globális EMAS” rendszerét. A rendelet az összehasonlíthatóság biztosítása végett kitér a környezetvédelmi alapmutatókra és ágazati referencia dokumentumokról is említést tesz. Egyetlen EMAS logót vezet be a következősebb nemzetközi kommunikáció végett.

Az EMAS magyarországi szabályozása a 214/2006 (X. 31.) Kormányrendelet - a környezetvédelmi vezetési és hitelesítési rendszerben (EMAS) részt vevő szervezetek nyilvántartásáról alapján jelent meg. A rendeletet hatályon kívül a ma is érvényben lévő 308/2010 (XII.23.) Kormányrendelet helyezte. A hatályos kormányrendeletben foglaltaknak megfelelő vállalkozó EMAS tanúsítványt kap. „A szervezet az 1221/2009/EK európai parlamenti és tanácsi rendelet szerinti olyan környezetvédelmi vezetési rendszert vezetett be, amellyel mindenkor betartja a hatályos környezetvédelmi jogszabályokat, hozzájárul környezeti teljesítményének folyamatos javításához, hitelesíttette környezetvédelmi vezetési rendszerét, rendszeresen érvényesíteti és közzéteszi környezeti nyilatkozatát, szerepel az EMAS nyilvántartásban, ezért jogosult az EMAS-logó (1. ábra) használatára”(308/2010 (XII.23.) Kormányrendelet). A logó nem használható a termékeken vagy azok csomagolásán és más termékekkel, tevékenységekkel vagy szolgáltatásokkal való összehasonlításban.



1. ábra: Az EMAS-logó

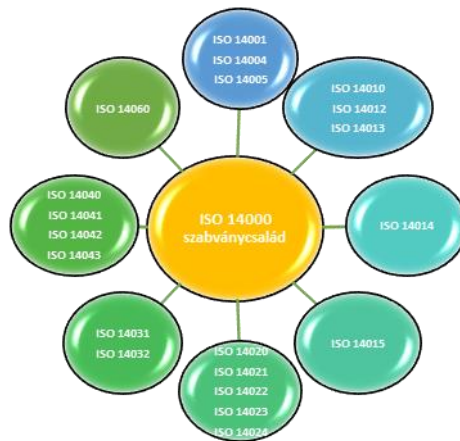
Forrás: emas.hu

Az EMAS nyilvántartási rendszerébe felvett gazdálkodóknak évente (a kis- és középvállalkozások mentesíthetők) környezetvédelmi nyilatkozatot kell, tegyenek, amit három évenként szükséges hitelesíttetni és nyilvánosságra hozni. Az EMAS

rendszerbe tartozó vállalkozásnak igazolnia kell, hogy környezetvédelmi célkitűzése teljesült, környezettudatos tevékenységének a fejlődését megfelelő indikátorok számszerűsítésével a környezetvédelmi nyilatkozatában is megtette.

Az ISO 14001, Környezetközpontú Irányítási Rendszer (KIR) követelményét rögzítő szabvány 1996-ban került bevezetésre, 2004-ben pedig megújításra. A Nemzetközi Szabványügyi Testület által kiadott dokumentumról van szó, tehát nemzetközileg elfogadott és használható is. Általános alapelvei biztosítják, hogy bármely gazdálkodó alkalmazhassa. Az ISO 14001 szerinti környezetmenedzsment rendszer alapvető küldetése (és ez igaz az EMAS-ra is), a környezeti teljesítmény folyamatos javítása.

Az ISO 14001 szabvány nemzetközi jellege, az ISO rendszer elismertsége, logikus felépítése és a gazdálkodókhoz való kapcsolódása révén általánosan elterjedt. Az ISO 14001 az ISO 14000-es szabványsorozat kezdő szabványa (2. ábra). Az utóbbi szabványsorozatnak a Nemzetközi Szabványügyi Testület környezetvédelemmel kapcsolatos szabványaival alapvető célja a gazdálkodók környezetbarát tevékenységének a támogatása.



2. ábra: Az ISO 14000 szabványcsalád elemei

(ISO 14001-14005, környezeti menedzsment, ISO 14010-14013 környezeti audit, ISO 14014 környezeti állapotfelmérés, ISO 14015 telephelyi kockázatbecslés, ISO 14020-14024 környezeti címkézés, ISO 14031-14032 környezeti teljesítményértékelés, ISO 14040-14043 életciklus elemzés, ISO 14060 környezeti formatervezés és kommunikáció)

Forrás: Torma, 2011 alapján saját szerkesztés

Az ISO 14001 szerinti környezetmenedzsment rendszert használó gazdálkodónak a szabvány összes követelményét teljesíteni kell, mivel a tanúsítás ezeken a tételeken alapul. Az utóbbiakból adódóan, annak ellenére, hogy a rendszer alkalmazása önkéntes, a megfelelő és azonos színvonal fenntartása és megóvása végett külső, független ellenőrzésen, azaz tanúsításon megy keresztül.



3. ábra: Az ISO 14001 logója

Forrás: www.conceptmanagement.co.uk/concept-management-pass-iso14001-audit/

Az ISO 14001 küldetése egyensúly felállítása a természeti, a gazdasági és a társadalmi környezet szereplői között. Az egyensúly alapvető tényezője a fenntartható fejlődés követelményének teljesülése, tehát a jelenlegi társadalom igényeit úgy kell kielégíteni, hogy a jövő generációk szükségletének a legalább azonos színvonalú kielégítése is biztosított legyen. A fenntarthatóságot biztosító termelési rendszerek egyike az ökológiai termelés, amely csökkenti a környezet terhelését, így e szempont szerint megfelel e kritériumnak (Gyarmati, 2007).

Az ISO, mint környezetközpontú irányítási rendszer és a működtető szervezetek elkötelezettségében és gondolkodásában egyaránt a környezet áll a középpontban. A szigorodó környezeti elvárások arra ösztönzik a tudatos szervezeteket, hogy a környezetközpontú irányításban is módszeres megközelítést alkalmazzanak.

Az ISO 14001 tehát (3. ábra) a környezetvédelem nemzetközileg elfogadott követelményrendszere, amelynek célja, hogy a rögzített követelmények kidolgozásával, betartásával, figyelemmel kísérésével és fejlesztésével valamennyi gazdálkodó hozzájáruljon a környezet megóvásához.

A jelenleg hatályos, átdolgozott környezetközpontú irányítási szabvány megközelítésében és gondolkodásában is a kockázatokat veszi alapul. Az ISO 14001 a kedvezőtlen környezeti hatások megelőzésének és csökkentésének az eszköze. A menedzsment részére folyamatos információt szolgáltat a fenntartható fejlődéshez való hozzájárulásról. Tudatosan megelőzi vagy mérsékli a negatív környezeti terheléseket. Szerepe van a piaci pozíció erősítésében, hiszen alternatív lehetőségei révén működési és pénzügyi előnyt teremthet a gazdálkodók számára.

3. Eredmények

A tanulmányban bemutatott ISO 14001 és az EMAS rendszer a gazdálkodók önkéntes elhatározásán alapuló környezetirányítási rendszer (1. táblázat). A

számviteli törvényben az előző két rendszerrel szemben kötelező előírások jelennek meg a környezetet érintő információs várakozásokkal összefüggésben. Eltérés a számviteli információs szolgáltatás mélységében az alkalmazott beszámoló formája miatt van. Az egyszerűsített éves beszámoló ugyanis kevésbé részletes kiegészítő melléklettel rendelkezik, üzleti jelentés sem készül.

A számviteli törvénytől és az EMAS rendeletről eltérően az ISO 14001, szabvány voltából adódóan a környezeti vezetői rendszerrel kapcsolatos előírásokat fogalmaz meg. A tanúsítása környezeti audit – bizonyítékok gyűjtése és objektív értékelése a környezeti kritériumok teljesülésével összefüggésben – keretében történik. Az EMAS rendszer keretében inkább a környezeti vezetői rendszer támogatásáról beszélhetünk. A számviteli törvény kapcsolható legkevésbé a környezeti vezetői (számviteli) rendszerhez, melynek középpontjában az önköltségszámítás áll. A vezetői (részeként a környezeti) információs rendszer tagolása vállalati döntés függvénye, annak részletezését jogszabály nem határozza meg kötelező jelleggel.

1. táblázat: A számviteli törvény, az ISO 14001 és az EMAS rendszer jellemzői

Jellemző	EMAS	ISO 14001	Számviteli tv.
Önkéntesség	X	X	
Kötelező (jogszabályi megfelelési kényszer)			X
Környezeti vezetői rendszer standardjai		X	
Környezeti audit		X	
Környezeti vezetői rendszer működése támogatása	X		
Végeredménye beszámoló, jelentés közzététele	X		X
Külső, független verifikálása kötelező	X	X	X
Mennyiségi adatok, információk bemutatásának követelménye	X		
Minőségi adatok, információk bemutatásának követelménye	X	X	
Értékbeli információk szolgáltatásának kötelme			X
Szöveges magyarázatok követelménye	X	X	X
Környezetvédelmet szolgáló eszközök bemutatása, értékelése			X
Környezeti kötelezettségek bemutatása, értékelése	X		X
Környezeti költségek, ráfordítások, bevételek	X	X	
Időben folyamatos	X	X	
Időben jellemzően az üzleti év végére irányul			X

Forrás: saját szerkesztés

Nyilvánosságra hozni az EMAS jelentést, valamint a számviteli törvénynek megfelelően elkészített beszámolót kell. Az ISO rendszer vonatkozásában nincs kötelező nyilvánosság.

A független ellenőrzés intézménye mindhárom esetben fennáll. Az ISO 14001 és az EMAS független tanúsítása kötelező, a számviteli beszámoló könyvvizsgálati kötelezettsége ugyan a számviteli törvényben rögzített feltételekhez kötött, viszont a belső ellenőrzés minden beszámolóval kapcsolatban kiemelhető, mint verifikálás.

Az EMAS rendelet a környezetet érintő mennyiségi és minőségi információk (utóbbi az ISO 14001 sajátossága is) közlésére fókuszál jelentésében, a számviteli törvény értelmében viszont a meghatározó mérés mód az érték, bár bizonyos dokumentumoknál (leltár, analitika) a mennyiségi szemlélet is megjelenik. Szöveges kifejtést a környezetre vonatkozó értékeléssel kapcsolatban mindhárom módszer esetében készíteni kell. Az ISO rendszer felépítése, az EMAS rendszer publikálása, valamint a beszámoló kiegészítő melléklete és az éves/konzolidált beszámoló esetén készítendő üzleti jelentés egyaránt tartalmaz szöveges részeket.

A környezetvédelemmel összefüggő eszközök (beruházások, készletek) kötelező részletezését kizárólag a számviteli törvény - a kiegészítő melléklettel összefüggésben - fogalmazza meg. A környezetvédelmi kötelezettségek bemutatásával és értékelésével a számviteli törvény mellett az EMAS rendelet is foglalkozik. A környezeti költségek, ráfordítások és bevételek kötelező elkülönítését az ISO és az EMAS rendszer írja elő, míg a számviteli törvény a vezetői számviteli rendszer függvényében csak lehetőséget teremt.

A 3 vizsgált terület időbeliségéről megállapítható, hogy dinamikus felvételezés jellemzi az ISO és az EMAS rendszert, míg az üzleti év utolsó napjára, azaz a fordulónapra vonatkozó állapotnak megfelelően a statikus szemléletre koncentrálnak a számviteli törvény.

4. Következtetések

Az Európai Unióban az 1990-es évektől egyre nagyobb figyelmet szentelnek a környezettudatosság területének. A teljesség igénye nélkül kiemelhető a 2001/453/EK ajánlás az Európai Bizottság ajánlása a környezeti problémák elismerésével, mérésével, nyilvánosságra hozatalával kapcsolatban az uniós gazdálkodók éves beszámolóiban és éves jelentéseiben. Az ajánlás a környezetvédelmi közzétételi kötelezettséget szabályozza, előtérbe helyezve, hogy a környezeti információk jelentős hatással vannak a vállalkozások profit termelő képességére.

A 21. században a gazdálkodókkal szemben alapvető követelmény, felelős vállalként felismerni, a társadalmi szerepvállalás elengedhetetlen feltétele annak, hogy az őket körülvevő valamennyi (természeti, társadalmi-kulturális, gazdasági, politikai, technológiai) környezeti szegmensbe sikeresen beintegrálódjanak.

Összességében az ISO 14001 szabvány és az EMAS rendelet a környezettudatos vállalati működés megvalósításának egy-egy módszerét kínálja, melyek alkalmazásával a környezeti teljesítmény fejleszthető és annak nyilvánossága is biztosítható.

Véleményünk szerint a vizsgált területek közül az EMAS az ISO 14001-hez viszonyítva számos „szigorítást” alkalmaz. Az EMAS ugyanis kötelezővé teszi, hogy az alkalmazott vállalati környezeti politika, a környezeti program, a környezetvédelmi vezetési rendszer és a környezeti teljesítményt számszerűsítő adatok, mérőszámok nyilvánosak legyenek, mint a környezeti nyilatkozat részei. Az EMAS rendszer bevezetése és működtetése azért előnyös, mert biztosítja az érintett gazdasági szereplők részére a jogkövető magatartást, költségracionalizálást tesz lehetővé, az image kialakításában a gazdálkodás átláthatóságával és a bizalom megerősítésével játszik szerepet. Dixon és társai (2005) is megállapították, a rendszer fogyatékosága, hogy önkéntességen alapul és hiányzik a nyilvánossággal kapcsolatos részletes szabályozás is.

A számviteli törvény az ISO 14001 szabványnál és az EMAS rendszernél kevesebb konkrétumot fogalmaz meg a környezeti teljesítmény elszámolásával összefüggésben, nem folyamatos, hanem elsősorban a fordulónapra fókuszál, kevésbé részletesek a követelményei a környezetet érintő mennyiségi és értékbeli információk területén is.

Felhasznált irodalom:

- [1.] Dixon, R. – Mosua, G. A. – Woodhead, A. (2005): The Role of Environmental Initiatives in Encouraging Companies to Engage in Environmental Reporting, *European Management Journal*, Vol. 23, No. 6, pp. 702–716.
- [2.] A Bizottság 196/2006/EK rendelete a 761/2001/EK európai parlamenti és tanácsi rendelet I. mellékletének az EN ISO 14001:2004 európai szabvány figyelembevétele céljából történő módosításáról és a 97/265/EK határozat hatályon kívül helyezéséről
- [3.] Council Regulation (EEC) No 1836/93 of 29 June 1993 allowing voluntary participation by companies in the industrial sector in a Community eco-management and audit scheme

- [4.] Csiszárík-Kocsir, Á. (2016): A megújuló energiaforrások projektfinanszírozása a 2005 és 2015 között végrehajtott tranzakciók alapján, *Journal of Central European Green Innovation*, 4. évf. 3. sz., pp. 127-141.
- [5.] Az Európai Parlament és a Tanács 761/2001/EK rendelete a szervezeteknek a közösségi környezetvédelmi vezetési és hitelesítési rendszerben (EMAS) való önkéntes részvételének lehetővé tételéről
- [6.] Az Európai Parlament és a Tanács 1221/2009/EK rendelete a szervezeteknek a közösségi környezetvédelmi vezetési és hitelesítési rendszerben (EMAS) való önkéntes részvételéről és a 761/2001/EK rendelet, a 2001/681/EK és a 2006/193/EK bizottsági határozat hatályon kívül helyezéséről
- [7.] Gyarmati, G. (2007): Az ökológiai gazdálkodás szabályozása és szerepe, jelentősége az agrártermelésben. Ph.D értekezés, Pécs
- [8.] Lazányi, K. (2005): Precíziós mezőgazdasági üzemek stratégiája, In: Lazányi J (szerk.) Fenntartható homoki gazdálkodás megalapozása a Nyírségben. Westsik Vilmos Nyírségi Tájfejlesztési Alapítvány, pp. 336-379.
- [9.] Lazányi K; Lazányi J; Wiwczaroski T (1999): New economy and sustainable land use, In: Lazányi J; (szerk.) *Agricultural Research in Nyírség Region*. Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma, Nyíregyházi Kutatóintézet, pp. 1767-1770.
- [10.] Szegedi, K. - Fülöp, Gy. - Bereczk, Á. (2016). Social Innovation in the Hungarian Business Sphere. *International Journal of Learning and Change*, 8(3-4), pp. 261-277.
- [11.] Torma, A. (2011): Környezetmenedzsment rendszerek http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021_Kornyeztmenedzsment_rendszerek/ch01s02.html (letöltve: 2018.03.27.)
- [12.] 214/2006 (X. 31.) Kormányrendelet a környezetvédelmi vezetési és hitelesítési rendszerben (EMAS) részt vevő szervezetek nyilvántartásáról
- [13.] 308/2010 (XII.23.) Kormányrendelet a környezetvédelmi vezetési és hitelesítési rendszerben (EMAS) részt vevő szervezetek nyilvántartásáról
- [14.] 1991. évi XVIII. törvény a számvitelről
- [15.] 1993. évi CVIII. törvény a számvitelről szóló 1991. évi XVIII. törvény módosításáról

- [16.] 1996. évi CXV. törvény a számvitelről szóló 1991. évi XVIII. törvény módosításáról
- [17.] 2000. évi C. törvény a számvitelről
- [18.] www.conceptmanagement.co.uk/concept-management-pass-iso14001-audit/ (letöltve: 2018.03.27.)
- [19.] emas.hu (letöltve: 2018.03.27.)
- [20.] www.emas.kvvm.hu (letöltve: 2018.03.27.)
- [21.] ISO 14001:2015 Environmental management systems. <https://www.iso.org/standard/60857.html> (letöltve: 2018.03.27.)

A kis- és középvállalkozások jövőbeni hiteleinek jellemzői a pénzügyi helyzet függvényében

Dr. habil. Csiszárík-Kocsir Ágnes

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



AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTÉRIUMA ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAM-
JÁNAK TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT

Abstract: A hitelfinanszírozás, a hitelek szükségességének és hasznosságának tárgyalása évek óta a kutatások és diskurzusok központi témája. A hitelek a modern gazdaságok alapvető finanszírozási forrásai, nélkülük nagyon sok vállalkozás képtelen lenne a működésre, fejlődésre. A hitelek kimondottan fontosak a beruházások finanszírozásában, főként a kis és középvállalkozások esetében. A hitelfelvétel kapcsán nagyon megoszlanak a vélemények, vannak akik ellenzik annak felvételét, de vannak akik azt mondják, hogy a kölcsönpénz segíti a vállalkozásokat, ha azokat ésszerűen veszik fel. A hitelek közül a hosszú távú beruházási, fejlesztési hitelek azok, amelyek kisebb kockázat mellett használhatók, mint a rövid távú változatok, mivel képesek arra, hogy kitermeljék a maguk fedezetét az adóhatásról nem is beszélve. A 2008-as válság egyik oka az volt, hogy a vállalkozások felelőtlenül váltak a hitelfelvételben, a bankok pedig mindezt támogatták a korlátlan hitelkínálatuk révén. A piacok és a hitelek tömeges bedőlése azonban felhívta a figyelmet a felelőtlen hitelezés veszélyeire, amit megtanultak a keresleti és a kínálati oldal résztvevői egyaránt. Az írás célja, hogy bemutassa, hogy a magyar vállalkozások mennyire tartanak a hitelfelvételtől, mit tanultak a válságból, rávilágítva arra, hogy melyek azok a hitelcélok és típusok melyeket biztonsággal alkalmaznak a vállalkozások a finanszírozás során a pénzügyi helyzetük függvényében.

Kulcsszavak: hitel, hiteltípusok, finanszírozás, primer kutatás

1. Szakirodalmi áttekintés

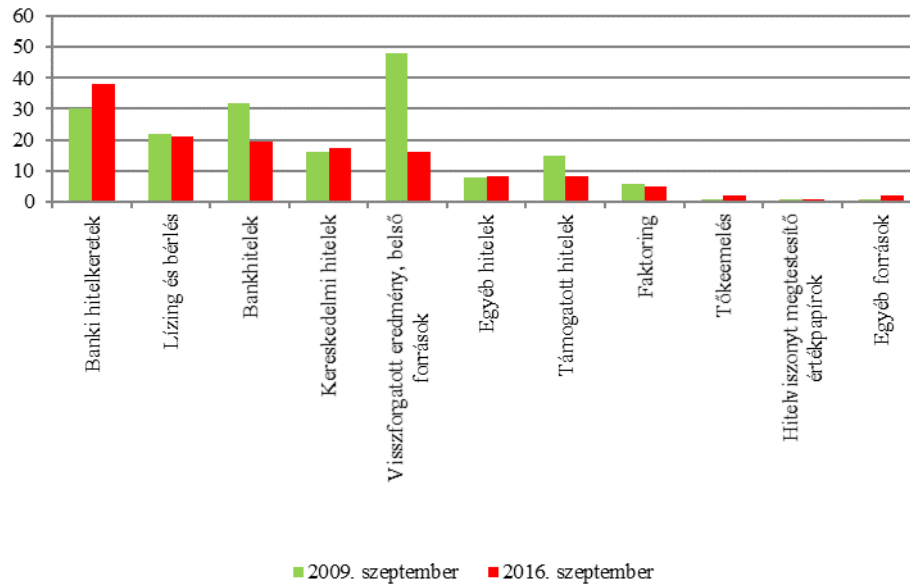
A vállalkozások, különös tekintettel a kis- és középvállalkozások finanszírozása napjaink egyik leginkább emlegetett témája. A 2008-as válság még inkább felhívta a figyelmet a kkv-k finanszírozási anomáliáira. A túlárazott eszközökbe fektetett vagyonok, a bedőlt jelzálogkötvények által elindított hitelválság hatása nagyon lassan múlt el (Cowling et.al, 2012), még ma is érezhető valamilyen szinten, holott már közel 10 év telt el az első sokkhatások óta. A túlzott hitelezés miatti meggondolatlan kockáztvállalás számos bank bukását okozza és okozta a válság előtt és után is (Campbell, 2007). A hitelezés és a hitelezési kockázatok mérése azóta is a banküzem fontos kérdése (Wang et.al, 2012), amit nagyban befolyásol a bank és a vállalkozás közötti viszony is. Ha a bank és a vállalkozás között stabil és erős a kapcsolat, akkor a senior hitelezés alapján a bank hajlandóságot mutat a hitelezésre, sőt nagyobb kockázatot is képes vállalni (Petersen – Rajan, 1994). A vállalkozás jellemzői (kis vagy nagyvállalkozás, bankfüggő vagy nem bankfüggő vállalkozás) nagy mértékben befolyásolják a hiteleket, melyeket elérhet. A vállalkozás jellemzői nagy mértékben befolyásolják az információk asszimetriából adódó nehézségeket és a tranzakciós költségeket egyaránt, ez alapján pedig befolyásolják az elérhető összegeket is (Leary, 2009).

A hitelek nem megfelelő allokálása, helytelen elosztása, a kis- és középvállalkozások háttérbe szorulása hátrányosan érinti a gazdasági összteljesítményét (Restuccia – Rogerson, 2008). A bankok hitelezési kedvének visszaesése a válság után több évre visszavetette a nemzetgazdaságokat világszerte azáltal, hogy nem juttatták a kellő mennyiségű forrást a gazdaság jelentős részét kitevő kkv szektornak (Filippetti – Archibugi, 2011). Kutatások bizonyították, hogy a válság után azon cégek, melyek nagy mértékben rendelkeztek hosszú távú hitelforrásokkal, kénytelenek voltak a beruházásaik visszafogására, leállítására (Almeida et.al, 2011). Ehhez hozzáadódik még a vállalkozások hitelforrásoktól való félelme is, hiszen nagyon sok vállalkozás jelentős pénzügyi nehézséggel kellett, hogy megbirkózzon a válság és az azt követő években. A fentiek alapján elmondható, hogy a külső gazdasági sokkok, válságok jelentős hatással vannak a tőkekínálatra (így a bankok magatartására is), azon túl, hogy átalakítják a vállalati magatartást a finanszírozási és beruházási döntések terén (Lemmon – Roberts, 2010).

A kis- és középvállalkozások a gazdaság oszlopos tagjai, számukat, súlyukat, alkalmazotti létszámukat tekintve egyaránt. Ezért nem mindegy, hogy milyen lehetőségeik vannak a forrásaik előteremtésére. A finanszírozásban a hitelek kiemelt szerepet töltenek be, főként a gazdaság fellendítése, talpra állítása szempontjából. Beck (2012) felsorolja, hogy a hitelezés hogyan tud hatni a gazdaság növekedésére: képes erősíteni a vállalkozói kedvet valamint a meglévő vállalatok méretét, növeli az exportot, így az abból származó bevételeket is, és javítja a gazdaságpolitikai eszközök hatékonyságát is. Bár napvilágot láttak már olyan irányzatok is, melyek a hitelek nélküli kilábalás (creditless recovery)

lehetőségét hangsúlyozzák (Abiad et.al, 2011), azonban ez Európa keleti részében a jelen finanszírozási helyzet ismeretében elképzelhetetlen, így e fogalom létezését Biggs, Mayer és Pick már korábban, 2009-ben meg is cáfolja. A hitelek vállalati finanszírozásban betöltött kiemelt szerepére a rendszerváltás utáni években fordítódott kiemelt figyelem, mikor is a kilencvenes évektől kezdődően megjelentek a külföldi tulajdonban lévő bankok nemcsak Magyarországon, hanem a régióban egyaránt. A külföldi leánybankok magukkal hozták a likviditásuk mellett a gyakorlataikat, módszereiket is, ami sajnos a kelet-európai régióban nem társult olyan fogadóoldalbéli tudással, mely képes lett volna a hiteleket megfelelő helyen kezelni a finanszírozási struktúrában. Ennek az oka sok esetben a túlzott eladósodás, a felelőtlen hitelfelvétel lett, amit a 2008-as Lehman-csőd alapvetően átírt (Banai, 2016).

A vállalati hitelezés a banki gyakorlat alapján az a szegmens, mely a leggyorsabban képes reagálni a válságok okozta gazdasági helyzetre. A válságok elkerülhetetlen velejárói a modern gazdaságoknak, így kénytelenek vagyunk alkalmazkodni azokhoz, felkészülni rájuk. A 2008-as válság okaival számos szakcikk és tanulmány foglalkozott már. Vannak, akik a keresleti oldalon keresik a felelősöket (háztartások, vállalatok, államok), vannak, akik a kínálati oldalt okolják (bankok, pénzügyi intézmények), és léteznek olyan vélemények is, melyek a szabályozókat (felügyeletet, jegybankok) okolják a problémák eszkalálódásáért (Lentner et.al, 2011). A pénzügyi közvetítőrendszer problémái a források elapadásában, a kockázatvállalási hajlandóság csökkenésében jelennek meg elsőként. A válság miatt visszaeső vállalati bevételek, a piacok zsugorodása miatt csökken a rendelkezésre álló cash-flow értéke is, ami miatt nehézséget okoz az adósságszolgálat, ami a további hitelfelvétel akadálya lesz rövid időn belül. Fontos azonban megjegyezni, hogy az európai országok KKV szektora számára ez a leginkább elérhető és használható külső forrás a belső források használata után. Így a hitelezés visszaesése egyben konzerválja a finanszírozási nehézségeket a KKV szektor számára, amit az ECB felmérése is alátámaszt.



1. ábra: Az eurózána KKV-inak finanszírozási struktúrája az alkalmazott finanszírozási források használati gyakorisága alapján

Forrás: ECB 2009; 2016 alapján saját szerkesztés

A magyar KKV-k hitelezése a válságot megelőző években expanzív jellegű volt a korábban már ismertetett körülmények miatt (Balog – Nagy, 2014), amit a válság begyűrűzése teljes mértékben megszakított. A banki források elapadása miatt a szektor kénytelen volt felélni a tartalékait, leépíteni a kapacitásait azért, hogy életben tudjon maradni. A válsággal kapcsolatos túlélő reakció miatt nem valósultak meg a szükséges beruházások, ami miatt további leszakadás valósult meg a nagyobb versenytársakhoz képest. A bankok válság utáni óvatos magatartása miatt a vállalati szektor hitelállományában nemzetközi szinten is páratlan visszaesés következett be (Bauer – Oláh, 2016). Ahogy több tanulmány is utalt rá, a magyar vállalatok hitelezésében kifejezetten későn indult be a folyamat a válságot követően, ami főként a hitelkínálati oldal döntéseivel magyarázható (Sóvágó, 2011). Mint ahogy azt a fent idézett tanulmány is alátámasztja, hazánkban volt a legnagyobb a hitelezés visszaesése a régióban, holott a hitelezés megugrása a válság előtt nem volt kiugróan magas. A hitelezés visszaesése még 2013-ban sem állt meg (Fábián, 2014). Ennek érdekében a Magyar Nemzeti Bank 2012-ben kamatcsökkentési akciót hirdetett, ami javított ugyan a vállalkozások helyzetén a hitelezés kapcsán, de átütő eredményt nem hozott, mivel a piaci alapú hitelezés nem, vagy csak nagyon lassan kapott erőre (Bauer, 2016). A nem pénzügyi vállalatok (köztük a KKV-k) hitelezését az alábbi ábra szemlélteti, melyen jól látszik az állományi adatok megtorpanása a válság utáni években.

E helyzetet segítette a Magyar Nemzeti Bank által meghirdetett Növekedési Hitelprogram, mely kedvezményes kamatozás mellett nyújtott hitelt az amúgy is jelentős finanszírozási problémákkal küzdő KKV szektornak. Azt is szakirodalmak bizonyítják (Antal-Pomázi, 2011), hogy a KKV-k növekedésének korlátai között döntő szerepet játszik a finanszírozás, azaz a forrásokhoz való jutás korlátozott volta, és annak sok esetben igen magas ára. Források hiányában viszont a szektor nem képes a növekedésre, amit a válság utáni évek teljes mértékben bizonyítanak.

Korábban már szó esett a hitelek kiemelt szerepéről. Banai (2016) egy korábban már említett írásában kísérletet tesz a hitelezést befolyásoló tényezők feltárására, melyek ismerete kiemelten fontos azért, hogy megértsük a vállalkozások véleményét, attitűdjét a hitelekkel szemben. Banai az alábbi faktorokat említi meg:

- a magyar tőkepiac alulfejlettsége miatt alig van lehetőség értékpapír finanszírozásra,
- Magyarországon a banki hitelezés a válság megjelenése óta nem képes magához térni, emiatt elmarad a régiótól jelentős mértékben,
- nagyon nagy eltérések vannak a magyar bankok hitelezési gyakorlatában a képesség és a készség szempontjából egyaránt.

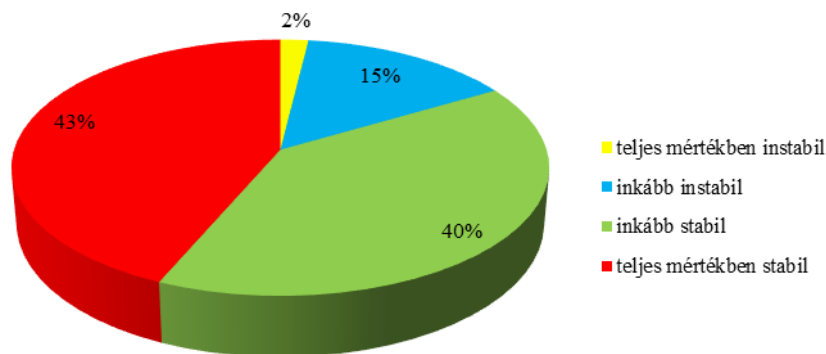
A fent leírtak ismeretében próbáltam meg felmérni a hitelekkel kapcsolatos vélekedéseket a másik oldal álláspontja alapján, rávilágítva azokra a tényekre és gondolatokra, ami a hitelfelvevők gondolkodásában szerepet játszanak.

2. Anyag és módszer

A jelen tanulmányban bemutatott kutatási eredmények egy 2017-ben kivitelezett primer, kérdőíves kutatás részét jelentik. A kutatás egy előtesztelt, sztenderdizált kérdőív segítségével került elvégzésre Magyarországon. Jelen kutatást megelőzte már egy korábbi, vállalkozások körében kivitelezett megkérdezés, melyet egy mélyinterjú vizsgálat előzött meg. E két forduló eredményeként került kialakításra a jelenlegi kérdőív, mely egy összetett, a vállalkozások finanszírozási és beruházási aktivitására kiterjedő kérdőív volt. A felmérés különös figyelmet fordított a vállalkozások projekt menedzselési és projekt finanszírozási gyakorlatára is. A kutatás során 521 darab kérdőív érkezett, azonban, csak 416 darab értékelhető kérdőív került a mintába. Jelen tanulmányban a kutatás eredményeit a válaszadó vállalkozások pénzügyi helyzete alapján mutatom be. A szegmentáláshoz arra kértem a vállalkozásokat, hogy egy négy fokozatú skála

¹ Ezúton szeretném megköszönni az Óbudai Egyetem azon hallgatóinak segítségét, akik közreműködtek a kérdőívek terjesztésében és kitöltésében.

segítségével értékeljük azt, hogy mennyire tartják stabilnak az anyagi helyzetüket, ahol az 1-es érték a teljes instabilitást, a 4-es érték pedig teljes stabilitást jelentett. A minta összetételét az alábbi ábra mutatja be.



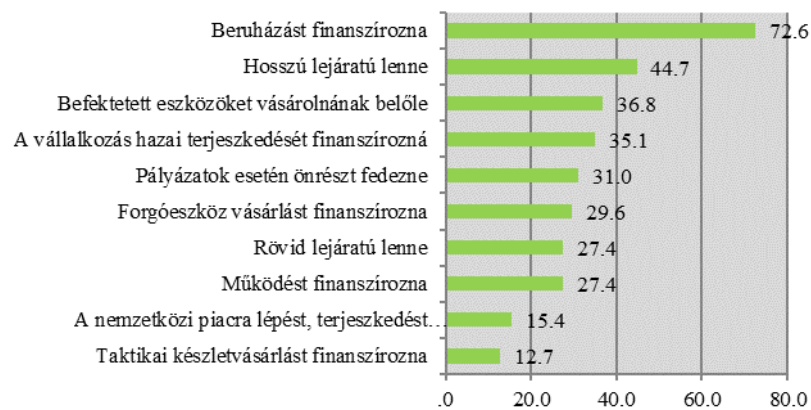
2. ábra: A minta összetétele a vállalkozások alkalmazotti létszáma alapján

Forrás: saját kutatás, 2017, N = 416

Az ábráról leolvasható, hogy a mintában szereplő vállalkozások nagy hányada stabilnak tartja a pénzügyi helyzetét, ami összességében a minta 83%-át teszi ki (347 vállalkozás), kisebb hányaduk érzi csak úgy, hogy problémái vannak a pénzügyi helyzetével. Ez alapján elmondható, hogy a kutatási eredmények és a levont következtetések olyan vállalkozások véleménye alapján születnek, akik stabil anyagi helyzetük révén hitelképesek, így a szükséges külső forrást viszonylag könnyedén képesek megszerezni. A továbbiakban a mintában szereplő vállalkozások által adott válaszokat mutatom be a fent ismertetett szegmentációs jellemző alapján.

3. Eredmények

A tanulmány a hitelfelvételi célokat és indokokat a kis- és középvállalkozások szemszögéből mutatja be. A mintában szereplő vállalkozások véleménye alapján egyértelmű, hogy ha hitelt vennének fel, az inkább beruházást finanszírozza, ezt mutatja az első helyen szereplő 72,6%-os érték. Ezenkívül fontos tényező számunkra az is, hogy hosszú lejáratú legyen a hitel, valamint szorosan ezt követi az a tény, hogy befektetett eszközöket vásárolnának belőle. Az első három helyen szereplő hitelfelvételi jellemző egyértelműen a beruházás orientáltságot mutatja. Ezenkívül fontosnak tartják azt is hogy a vállalkozás hazai terjeszkedését is finanszírozza a felveendő idegen tőke. Ami érdekesség, hogy a nemzetközi piacra lépést illetve terjeszkedést, valamint a taktikai készletvásárlást egyáltalán nem kívánják hitelből finanszírozni a megkérdezett vállalkozások. További érdekesség az is, hogy forgóeszközöket illetve rövidlejáratú hitelekért nem szívesen vennének fel sem most, sem a közeljövőben.



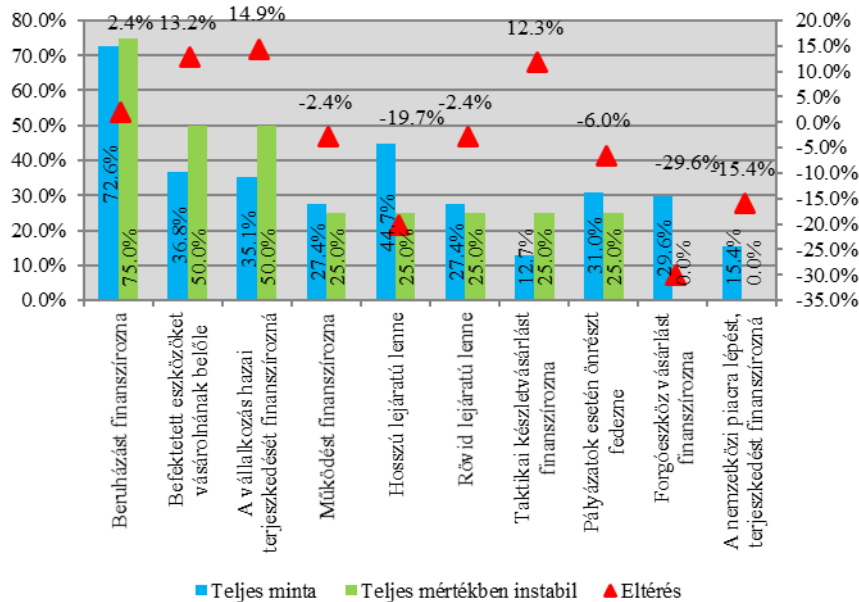
3. ábra: Hitelfelvételi célok és jellemzők a mintában szereplő vállalkozások véleménye alapján (%)

Forrás: saját kutatás, 2017, N = 416

A továbbiakban a válaszokat a vállalkozás pénzügyi helyzete szerinti bontásban elemzem.

Elsőként azon vállalkozások véleményét szeretném bemutatni, amelyek magukat teljes mértékben instablnak mondják. Nem sok ilyen vállalkozás szerepelt a mintában, mindösszesen 8 db vállalkozás tekintette magát instablnak, mintában szereplő 416-ból. Ez összesen 2%-ot tesz ki, ami miatt a véleményük nem lesz relevánsnak mondható. A magukat teljesen instablnak mondó vállalkozások a beruházásaikat finanszíroznának elsőként hitelből (ezt a megkérdezett 8 vállalkozásból 6 mondta), így ez a cél meghaladja mintaátlagot is 2,4

százalékponttal. Második hitelcélként befektetett eszközöket vásárolnának a hitelből, itt is jóval magasabb az érték mint a mintaátlag esetén (13,2 százalékpontos eltérés). További érdekesség, hogy a magukat instablnak mondó vállalkozások mégiscsak a terjeszkedésben gondolkodnak hazai szinten, mivel a megkérdezett nyolc vállalkozásnak a fele azt mondta hogy ezt is finanszíroznak hitelből. Ami kitűnik a magukat teljes mértékben instablnak mondó vállalkozások véleménye alapján, hogy forgóeszköz finanszírozást és nemzetközi piacra lépést egyáltalán nem finanszíroznak hitelből. Utolsó helyekre pedig a működés finanszírozását, a hosszú lejáratú célt, a rövid lejáratú, taktikai készlet vásárlást, valamint a pályázatok önrészét sorolták. Ez mind-mind eltér a mintaátlagtól, akár negatív akár pozitív irányba. A megállapításokat részletesen az alábbi ábra szemlélteti.

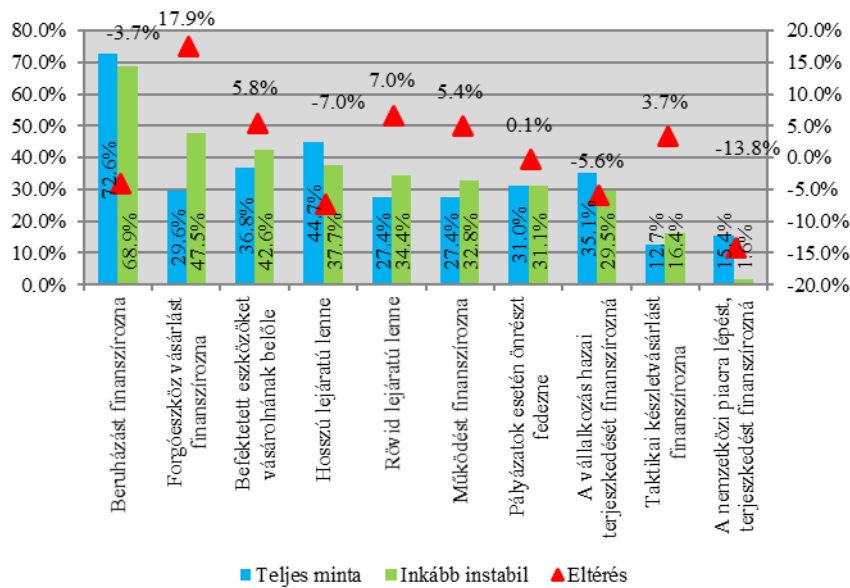


4. ábra: Hitelfelvételi célok és jellemzők a magunkat pénzügyileg instablnak mondó vállalkozások véleménye alapján

Forrás: saját kutatás, 2017, N = 416

Magát inkább instablnak a mintában 61 vállalkozás mondta, így ők tették ki a minta közel 15%-át. Esetükben is, akárcsak a teljes minta tekintetében, első helyre kerül a beruházást finanszírozó cél, bár az arány 3,7 százalékponttal kisebb, mint a teljes minta esetén. Ami még eddig nem jelent meg az elsődleges célok között, az az, hogy forgóeszköz vásárlást is finanszíroznának hitelből. Ez azért érdekes, mert ezek a vállalkozások azok, amelyek az instabil pénzügyi helyzetük miatt rossz eszközgazdálkodást is folytatnak, vagy folytathatnak, így a forgóeszköz

finanszírozására, a napi szintű működésük fenntartására hitelt kell hogy felvegyenek. A következő, harmadik helyre sorolódó a hitelcél a befektetett eszköz vásárlás, amit megelőz az előbb már részletezett forgóeszköz vásárlás. Az esetünkben nem jár együtt a beruházás és a befektetett eszköz vásárlás célja, míg forgóeszközöket a mintaátlaghoz képest 17,9 százalékponttal magasabb értékben finanszíroznak hitelből, addig befektetett eszközöket 5,8 százalékponttal magasabb értékben vásárolnának szintén hitelből. Ezt követően hosszú lejáratú cél, majd a rövidlejáratú cél is megjelenik. Ugyanúgy, mint a magukat teljes mértékben instabilnak tekintett vállalkozások esetében is, a legkevésbé releváns hitelcélnek a nemzetközi piacra lépés hitelből történő finanszírozása, és taktikai készletvásárlás finanszírozása minősül. Alulról a harmadik helyen a vállalkozás hazai terjeszkedésének finanszírozása látható. Mindez azt jelenti, hogy a magukat inkább instabilnak mondó vállalkozások a napi szintű működésük finanszírozására is hitelt kell hogy felvegyenek. Ezzel megszegik a pénzügytan klasszikusnak mondott tételét, miszerint a hitel akkor nem fog gondot okozni, hogyha azt beruházásra fordítják, ami képes lesz arra, hogy kitermelje a visszafizetés fedezetét. Az eredményeket a lenti ábra szemlélteti.

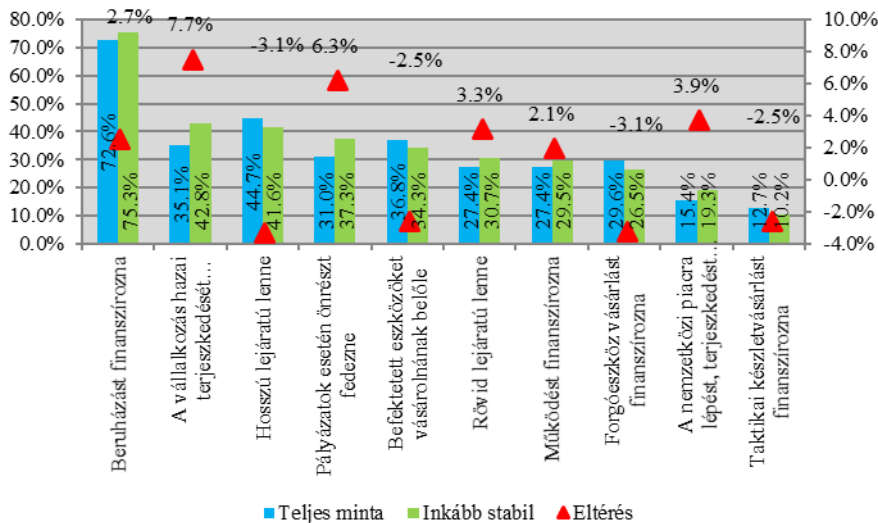


5. ábra: Hitelfelvételi célok és jellemzők a magukat pénzügyileg inkább instabilnak mondó vállalkozások véleménye alapján

Forrás: saját kutatás, 2017, N = 416

Magát stabilnak a mintában szereplő vállalkozások 83%-a mondta, ebből az arányból 166 vállalkozás, azaz 40% az, akik nem tartották magukat teljes mértékben stabilnak. A továbbiakban az ő válaszaikat szeretném részletesen

elemezni. A magukat inkább pénzügyileg stabilnak mondó vállalkozások szintén beruházást finanszíroznának hitelből nagy arányban, ami 2,7 százalékponttal magasabb érték a teljes mintához képest. Véleményük szerint második helyre sorolódik a hitelek felhasználását illetően a hazai terjeszkedés finanszírozása, valamint fontos számukra az is, hogy a hitel hosszú lejáratú legyen. Ez utóbbi 3,1 százalékponttal alacsonyabb, mint a teljes minta aránya. Viszonylag előkelő helyen, a negyedik helyen szerepel a pályázatok önrészeinek a fedezése is, ami 6,3 százalékponttal magasabb, mint a teljes minta véleménye. Ebből az következik, hogy azok a vállalkozások akik magukat inkább stabilnak tekintik pénzügyileg, azok bátrabban mernek pályázni, még akkor is hogyha ahhoz hitelt kell felvenni. A pályázatokban lehetőséget, előrelépést látnak, aminek a finanszírozásához bátran mernek akár hitelt is felvenni. Ezt követi ötödik helyen a befektetett eszközök vásárlásának a célja, azaz a beruházás finanszírozás és a befektetett eszközök vásárlása jócskán elválik egymástól a sorrendet illetően. A szegmensbe tartozó vállalkozások legkevésbé kívánnak hitelt felhasználni a taktikai készletvásárlásra, a nemzetközi piacra lépésre valamint a forgóeszköz vásárlásra (a legutolsótól indulva), mivel ezekben nem látják a növekedés, vagy az előrelépés kulcsát, ahogy az az ábrán részleteiben látható.

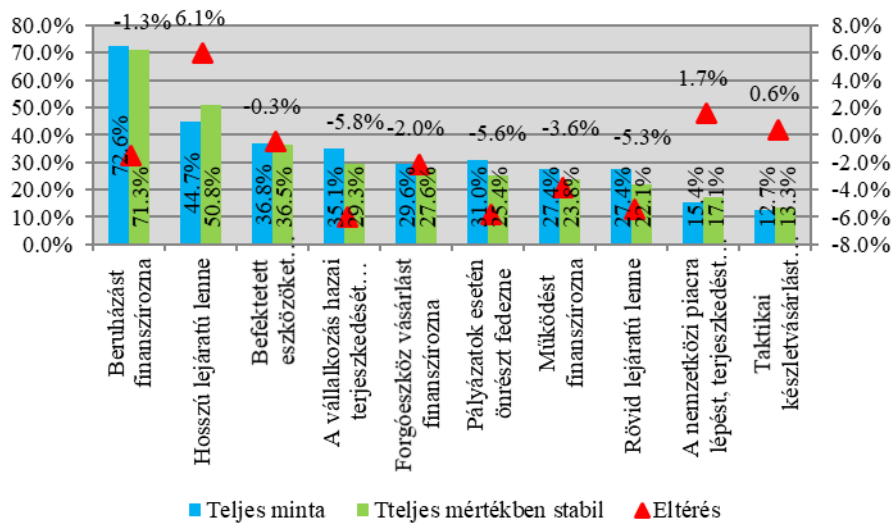


6. ábra: Hitelfelvételi célok és jellemzők a magukat pénzügyileg inkább stabilnak mondó vállalkozások véleménye alapján

Forrás: saját kutatás, 2017, N = 416

A minta részletes elemzéséből látható, hogy magát pénzügyileg teljes mértékben stabilnak mondó vállalkozások a teljes minta 43%-át teszik ki, ami a legmagasabb arány négy képzett csoport tekintetében. Ez összesen 181 vállalkozást jelent. Ha

megvizsgáljuk ezen vállalkozások véleményét, akkor itt jár együtt leginkább azon hitelcélok csoportja, amelyek a beruházás finanszírozás tárgykörét járják körbe. Ezen vállalkozások is a legnagyobb arányban beruházást finanszíroznának hitelből, és a hitel mindenképpen hosszú lejáratú lenne, továbbá befektetett eszközöket is vásárolnának belőle. Azaz megállapítható, hogy itt mutatkozik meg leginkább a vállalkozások pénzügyi tudatossága. Ezenkívül fontosnak tartják a hazai terjeszkedés finanszírozását, valamint forgóeszközöket és vásárolnának hitelből. Amit legkevésbé használnának a hitelek tekintetében az a működés finanszírozás, valamint a rövidlejáratú hitelcél. Ezenkívül nem szándékoznak nemzetközi piacra lépést és taktikai készletvásárlást sem hitelből finanszírozni. Ezen szegmens esetén (ahogy már azt említettem is), legjobban kirajzolódik a pénzügyi tudatosság, hiszen ha beruházást kívánok finanszírozni hitelből, akkor a beruházás mindenképpen befektetett eszköz vásárlást kell hogy jelentsen, és a befektetett eszközök pedig mindig hosszú lejáratúak. Ez alapján kimondható, hogy a magát pénzügyileg sikeresnek tekintő szegmens tudatosan gondolkodik a hitelek felhasználását illetően is, ahogy az lenn is látható.



7. ábra: Hitelfelvételi célok és jellemzők a magunkat pénzügyileg teljesen stabilnak mondó vállalkozások véleménye alapján
 Forrás: saját kutatás, 2017, N = 416

4. Összegzés

A fenti elemzés alapján nagyon sok tanulság levonható a vállalkozások hitelekhez való hozzáállásáról, a hitelcélokhoz és a jellemzőkhöz való viszonyulásukról. Látható, hogy a hitelfinanszírozás igenis fontos szerepet játszik a vállalkozások életében. A válság megtanította a vállalkozásokat arra, hogy mindenféle hitelcél helyet tudatosan a beruházások felé orientálódnak. Mindezt tökéletesen jól mutatja a beruházás finanszírozás 72,6 %-os aránya. Azonban látható az is, hogy a pénzügyi helyzet szerint szegmentált vállalkozások esetében nagyon változatos kép rajzolódik ki a további hitelcélokra illetően. Azok a vállalkozások, akik magukat inkább instablnak tekintik, hitelt kell hogy bevonjanak a működésük, a forgóeszközök finanszírozásába, és ez további instabilitás forrása lehet, ami komoly veszélyt jelent a vállalkozás jövőjére nézve. A stabil, tőkeerős vállalkozások viszont tudatosabban állnak hozzá hitelfelvételhez. Azt beruházásokra fordítanak, hosszú lejáratú hitelt vennének fel, és befektetett eszközöket vásárolnának belőle. A működés finanszírozás esetükben háttérbe szorul, mivel van pénzügyi források arra, hogy a működésüket finanszírozzák. Érdekes volt az is, hogy a mintában szereplő vállalkozások nem gondolkodnak a nemzetközi piacra lépésben, nem szeretnének azért újítani, fejleszteni, hogy megfeleljenek a nemzetközi piac igényeinek. Ehhez hitelt sem kívánlak felvenni. Összességében elmondható hogy a hitelfinanszírozás nem ördögtől való dolog, azonban a tudatos felhasználása, tervezése mindenképpen fontos a vállalkozás sikere szempontjából.

Felhasznált irodalom

- [1.] Abiad, A. – Dell’Arricia, G. – Li, B. (2011): Creditless recoveries. IMF Working Paper, WP/11/58, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2011/wp1158.pdf>, letöltve: 2017.02.03.
- [2.] Almeida, H. – Campello, M. – Laranjeira, B. – Weisbenner, S. (2011): Corporate debt maturity and the real effects of the 2007 credit crisis, *Critical Finance Review*, vol. 1, no. 1, 3.-58. pp.
- [3.] Antal-Pomázi, K. (2011): A finanszírozási források szerepe a kis- és középvállalkozások növekedésében, *Közgazdasági Szemle*, LVIII. évf., 2011. március, 275.-295. old.,
- [4.] Balog, Á. – Nagy, M. (2014): Már nemcsak nálunk fontos a vállalati hitelek ösztönzése, Magyar Nemzeti Bank, http://www.mnb.hu/Root/Dokumentumtar/MNB/Kiadvanyok/szakmai_cikkek/hitelezeshp/Szakmai_cikk_Balog_adam_Nagy_Marton_Mar_nemcsak_nalunk_fontos_a_vallalati_hitelek_osztonzese.pdf letöltve: 2014.11.29.

- [5.] Banai, Á. (2016): A banki hitelezést meghatározó tényezők – középpontban a bankok helyzete és a makrokörnyezet, *Közgazdasági Szemle*, LXIII. évf, február, 137-161. pp.
- [6.] Bauer, P. (2016): A Növekedési Hitelprogram 2013.-2015. évi makrogazdasági hatásai, *Növekedési Hitelprogram – a Magyar Nemzeti Bank hitelösztönző eszközének tapasztalatai*, <https://www.mnb.hu/letoltes/novekedesi-hitelprogram-a-magyar-nemzeti-bank-hitelosztonzo-eszkozenek-tapasztalatai.pdf>
- [7.] Bauer, P. – Oláh, Zs. (2016): Milyen veszélyeket rejt a hitelezési piac és a hitelközvetítés befagyása? *Növekedési Hitelprogram – a Magyar Nemzeti Bank hitelösztönző eszközének tapasztalatai*, <https://www.mnb.hu/letoltes/novekedesi-hitelprogram-a-magyar-nemzeti-bank-hitelosztonzo-eszkozenek-tapasztalatai.pdf>, letöltve: 2016.12.10., 9.-20. pp.
- [8.] Beck, T. (2012): *Finance and Growth: Lessons from the literature and the recent crisis*. <https://pdfs.semanticscholar.org/10da/04fd7c447e210a36c094483595cf53dc2e3f.pdf>, letöltve: 2017.03.05.
- [9.] Biggs, M. – Mayer, T. – Pick, A. (2009): *Credit and economic recovery*, DNB Working Paper No. 218., https://www.dnb.nl/binaries/Working%20paper%20218_tcm46-220409.pdf, letöltve: 2015.04.12.
- [10.] Campbell, A. (2007): *Bank insolvency and the problem of non-performing loans*, *Journal of Banking Regulation*, 2007. November, vol. 9, no. 1, 25.-45. pp.
- [11.] Cowling, M. – Liu, W. – Ledger, A. (2012): *Small business financing in the UK before and during the current financial crisis*, *International Small Business Journal* vol. 30, no. 7, 778.–800. pp.
- [12.] Európai Központi Bank /ECB/ (2009): *Survey on the access to finance of small and medium-sized enterprises in the euro area*, European Central Bank, 2009. September, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/accesstofinancesmallmediumsizeenterprises200909en.pdf?46f55655c4142d1438b3d20b54f224cc>, letöltve: 2016.10.08.
- [13.] Európai Központi Bank /ECB/ (2016): *Survey on the access to finance of enterprises in the euro area*, European Central Bank, 2016. September, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/accesstofinancesmallmediumsizeenterprises201611.en.pdf?862f53698b8f84e198d67572453c4465>, letöltve: 2016.11.22.

- [14.] Fábrián, G. (2014): Az NHP megfordította a hitelszűke negatív spirálját, Magyar Nemzeti Bank, http://www.mnb.hu/Root/Dokumentumtar/MNB/Kiadvanyok/szakmai_cikkek/hitelezeshp/Szakmai_cikk_Fabian_Gergely_NHP.pdf letöltve: 2014.11.29.
- [15.] Filippetti, A. – Archibugi, D. (2011): Innovation in times of crisis: national systems of innovation, structure and demand, *Research Policy*, vol. 40, no. 2, 179.–192. pp.
- [16.] Leary, M.T. (2009): Bank loan supply, lender choice, and corporate capital structure, *Journal of Finance*, vol. 64, no. 3, 1143.-1185. pp.
- [17.] Lemmon, M. – Roberts, M.R. (2010): The response of corporate financing and investment to changes in the supply of credit. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 45, no. 3, 555.-587. pp.
- [18.] Lentner, Cs. – Szigeti, C. – Borzán, A. (2011): New Dimension of Banks Social Responsibility, In: Szente V, Szendrő K, Varga Á, Barna R (szerk.) *Abstracts of the 3rd International Conference of Economic Sciences: Sustainable Economics - Community Strategies*, Kaposvár, Magyarország, 2011.05.19-.20. Kaposvári Egyetem,
- [19.] Petersen, M. – Rajan, R. (1994): The benefits of lending relationships: evidence from small business data, *Journal of Finance*, vol. 49, no. 3, 3.–37. pp.
- [20.] Restuccia, D. – Rogerson, R. (2008): Policy distortions and aggregate productivity with heterogeneous plants. *Review of Economic Dynamics*, vol. 11, no. 4, 707.-720. pp.
- [21.] Sóvágó, S. (2011): Keresleti és kínálati tényezők a vállalati hitelezésben, *MNB tanulmányok 94.*, Magyar Nemzeti Bank, <https://www.mnb.hu/letoltes/mt94.pdf>, letöltve: 2016.02.12.
- [22.] Wang, W.K. – Lu, W.M. – Lin, Y.L. (2012): Does corporate governance play an important role in BHC performance? Evidence from the U.S., *Economic Modelling*, vol. 29, no. 3, 751.–760. pp.

Egy kistélepülés versenyképességi kérdései a dél-dunántúli régióban

Duczon Árpád

Ph.D. hallgató, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar,

arpad@duczon.hu

Abstract: Egy kistélepülés gazdasági helyzetét mi határozza meg jobban? A térségbeli elhelyezkedése, az adott térségben elfoglalt történelmi, gazdasági, szociális helyzete, vagy a helyi gazdasági, társadalmi szereplők aktivitása, illetve a forrás, tőke abszorpciós képessége. A helyi, mikro térségi fejlettséget meghatározó tényezők, mint az infrastrukturális ellátottság, a közműhálózatok állapota, a gazdasági szereplők száma, valamint érdekvérvényesítő képességük a mennyiségi és a minőségi növekedés alapfeltétele. Ezek nélkül a növekedés szinte lehetetlen. Ahol nincsenek stabil gazdasági, társadalmi alapok a kilábalásra, a stabil fejlődési pályára való állás lehetősége elképzelhetetlen. A fejlődés humán tényezői, mint a helyi szociális ellátórendszer, alapfokú és középfokú oktatási rendszer helyzete és versenyképessége, az egészségügyi ellátórendszer fejlettsége, minőségi szintje ugyancsak alapvetően hatással bír, sőt meghatározza egy mikro térség, egy település általános versenyképességét. A fenti gazdasági és humán szempontok együttesen képesek meghatározni egy térség helyzetét. Abban az esetben, ha a helyi közösség, a helyi térség helyesen határozza meg önmagát a globális versenyhelyzetben, akkor lehetséges az adekvát kitörési pontokat meghatározni és ezen core-competenciák mentén a mennyiségi és a minőségi fejlődést megkezdeni.

Keywords: versenyképesség, gazdasági potenciál, core-kompetenciák,

1. Baranya megye és a Dél-dunántúli régió gazdasági helyzetének rövid helyzetleírása

1.1. Régiós adottságok

Az Európai Unió gazdasági szempontból erősen differenciált régiókból áll, melyeket több többé kevésbé jól lehatárolható törésvonalak határolnak. Ezek a törésvonalak, mind az európai, mind a hazai térségben végig húzódnak. A fejlődő nyugati piacgazdaságok esetén a magas szintű foglalkoztatás és nagy termelékenység

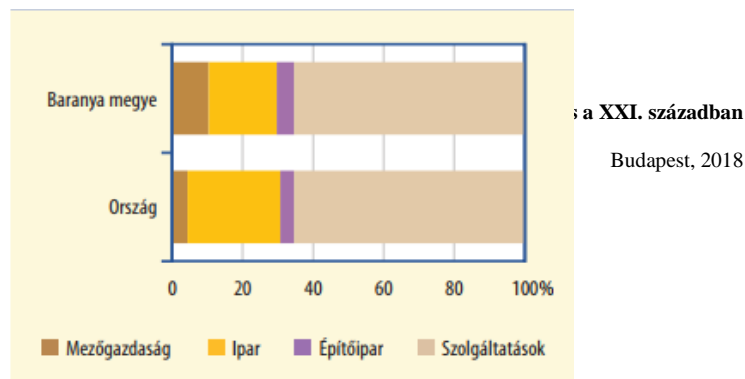
jellemző, addig a kelet-közép-európai csoportban ennek éppen az ellenkezője érvényesül. Ide tartozik hazánk is. A volt szocialista (kelet-európai) országokra főként a fővárosok dominanciája, valamint a régiók közötti nagy különbségek jellemzők. Emiatt viszonylag kevés fejlődési zóna – vagyis egybefüggő, azonos fejlettségű régió – található az országban, ehelyett a gyengén fejlett, periferikus régiók túlsúlya jellemző. Kizárólag Közép-Magyarország és a Nyugat-Dunántúl esetén jelenik meg a számottevő versenyképesség potenciál, a többi régió erősen leszakadt, a gyenge versenyképességű kategóriákba sorolható. (Rechnitzer 2016:46-47) Ez alapján az országon belül is húzódik egy ún. (nagy)régiós törésvonal, amely mentén fejlődő, és nem – vagy csak kevéssé – fejlődő zónák alakultak ki. Ez a szétválás a Balaton térsége felett, valamint a közép-magyarországi régió alatt húzódik. Baranya megye, valamint Abaliget települése az utóbbi, vagyis a kevéssé fejlődő régióhoz tartozik.

Baranya megyében a bányászati iparág leépülését követően az ipari szerkezet nem volt képes a megújulásra. A bányák bezárása megközelítőleg 27.000 ember munkahelyének elvesztését jelentette. 2011-ben az egy lakosra jutó ipari termelés adatait tekintve Baranya az ország megyéi közül a legrosszabb helyen végzett. A GDP gazdasági ágak szerinti összetételét vizsgálva 2010-ben a 7,93%-ot tett ki a mező- és erdőgazdálkodás, 21,04%-ot az ipar, 4,63%-ot az építőipar, valamint 66,39%-kal legnagyobb arányban a szolgáltatások szektora. Az adatok alapján jól látható, hogy a megyében jelentős a szolgáltatói túlsúly. (Baranya Megye Területfejlesztési Konceptiója 2013:56).

1.2. Gazdasági helyzetelemzés

A GDP adatainak vizsgálata alapján az látható, hogy Baranya megye népességszáma 2011-ben az ország népességének 3,9 %-át tette ki, azonban az ország bruttó hozzáadott értéknek összesen 2,7 %-át állítja elő. Az ágazatonkénti megoszlást tekintve jól körvonalazódik, hogy az egyik legerősebb hozzáadott értéket teremtő ágazattá a mezőgazdaság vált. A mezőgazdaság, erdőgazdálkodás és halászat kb. 6 %-át reprezentálja az országos eredménynek. (Baranya Megye Területfejlesztési Konceptiója 2013:56)

Az 1. ábrán szemléltetésre kerül a megye GDP-jének a főbb nemzetgazdasági ágak szerinti megoszlása 2013. évben. A mező- és erdőgazdálkodás adatait tekintve a megye országos viszonylatban is jó pozíciót foglal el, az országos érték megközelítőleg dupláját jelentik az arányok 2013-ban is. Az ipar esetében az országos átlagtól elmarad megyénk, az építőipart vizsgálva kissé meghaladja, a szolgáltatásokat tekintve pedig az ágazat (túl)súlya hasonló az országos értékhez. (Baranya megye számokban 2014:14)

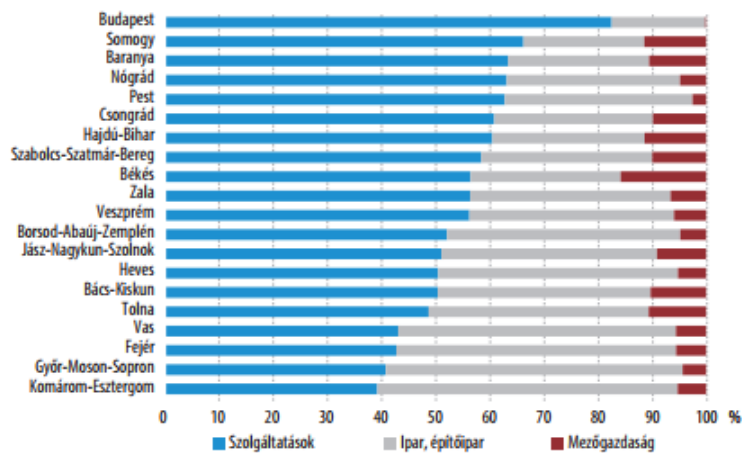


1. ábra

A bruttó hozzáadott érték megoszlása főbb nemzetgazdasági ágak szerint, 2013

Baranya megyében az 1 főre jutó bruttó hazai termék az országos átlag 71,1%-a volt 2007-ben, ezt követően 2010-ben 67,6 %-ot, 2013-ban pedig már csak 65,8%-ot jelentett. A folyamatos csökkenés jól látható. 2010-ben a megye az ország 19 megyéje közül a 13. helyen zárt az egy főre jutó GDP sorrend alapján, ez a pozíciója jellemző évek óta. A 2013. évi adatok alapján pedig tovább romlott a helyzet, a 14. helyre csúszott megyénk. (Baranya megye számokban 2014:14; Baranya Megye Területfejlesztési Kon koncepciója 2013:56)

A megye GDP megoszlása országos viszonylatban a nemzetgazdasági ágak főbb csoportjai szerint – 2014. évi előzetes adatok alapján – továbbra is a szolgáltatásokban mutatja a túlsúlyt. Ez esetben 60%-ot meghaladó arányról, az ipar-építőipar esetén 30% körüli, a mezőgazdaságot tekintve pedig 10% körüli értékek mutatkoznak. (KSH 2016b:34)



2. ábra:

A bruttó hozzáadott érték megoszlása a nemzetgazdasági ágak csoportjai szerint²

² Forrás: KSH (2016): Tér-Kép 2015 – 2.46. A bruttó hozzáadott érték megoszlása a nemzetgazdasági ágak főbb csoportjai szerint, 2014

Az anyagi termelés ágához tartozó, három nemzetgazdasági ágat is – bányászat, feldolgozóipar, energiaipar – magába foglaló ipar a bruttó hozzáadott érték több mint negyedét állítja elő Magyarországon. Súlya Komárom-Esztergom, Győr-Moson-Sopron, Fejér és Vas megyében a legnagyobb, Budapesten pedig a legalacsonyabb. Emellett átlag alatti értékek láthatók a fenti ábrán a dél-dunántúli, valamint az alföldi megyék többségében is.

2. Abaliget község

2.1. Földrajzi elhelyezkedés

Abaliget község a Dél-Dunántúli régióban, Baranya megyében, a Pécsi járásban található település. A község területe cca. 1700 hektár, ebből belterülete 96 hektár, lakó- és üdülőövezettel. A település lakossága a Központi Statisztikai Hivatal Helyiségnévtárának adatai alapján 654 fő (KSH Helyiségnévtár) volt 2017. 01. 01.-én. A 2011-es népszámlásai adatok alapján a község lakossága 607 fő volt. Tehát kis mértékben a község lakosság száma növekedési tendenciát mutat. Koreloszlás tekintetében a 15-39 év közötti korosztály 35%, a 40-59 év közötti korosztály 33%, és a 14 év alattiak 13%-át teszik ki Abaliget lakosságának (KSH Területi adatok – Népszámlálás 2011.).

A község földrajzi adottságaiból következően helyben a mezőgazdaság, illetve azon belül is az erdőgazdálkodás jelent megélhetési forrást a település lakosainak. Azonban Abaliget természeti adottságaiból következően a turizmus tekinthető a legfontosabb gazdasági húzóágazatnak. A település jelentős idegenforgalmi értékekkel rendelkezik. Abaligeten található a Dél-Dunántúl egyetlen cseppkőbarlangja, amely 1958 óta minden év márciusától októberig látogatható. A barlangot nem csak turisztikai, hanem oktatási és gyógyászati célokra is használják, de ezen túl a település klímája is alkalmas légúti betegségek gyógyászati célú alkalmazására. A cseppkőbarlang köré további tematikus látnivalók és szabadidős programok kapcsolódnak: Denevérmúzeum, csónakázó- és horgásztó, valamint a településen több tanösvény is áthalad, amely bekapcsolja a községet a Mecsek turisztikai keringésébe.

2.2. Közlekedési infrastruktúra

A fentebb taglaltak tükrében jól átható, hogy Abaliget adottságai és elhelyezkedése számos lehetőséget rejt. Azonban egyes, lokális gazdaságot dinamizáló tényezők esetében nem mondható el, hogy azok jelenlegi struktúrája, kiépítettsége elősegítheti a település gazdaságának dinamikus fejlődését. Azon adottságok, ame-

lyek versenyelőnyt jelenthetnek a település szempontjából, egyben versenyhátrányként is jelen vannak. Ennek elsődleges oka a Dél-Dunántúli régió, ezáltal a Baranya megye és a Pécsi járás közötti közlekedésére jellemző zártság. A megye országos közúthálózata a KSH 2009. évi adatai szerint 1 642 km, az önkormányzati utak hossza 9 965 km. (KSH 2.1. Úthálózat) 2010. évben került átadásra a Pécsset a fővárossal összekötő 140 km hosszú gyorsforgalmi út, az M6 és M60-as utak Baranya megyei szakasza.

2016-os adatok alapján elmondható, hogy a Dél-dunántúli régió magasan az élen van az autópályák, valamint a gyorsforgalmi utak százezer lakosra jutó hosszát tekintve. Azonban a vasúti közlekedés esetén országban a legrosszabb értékeket produkálja a régió, vagyis százezer lakosra mindössze 1,0 km két- vagy több vágányú vasúti pálya jut.

A megye közlekedési zártsága az autópálya megépítésével a főváros irányába javult. A legfőbb közlekedési problémát azonban, a megye déli és kelet-nyugati irányú közlekedési folyosóinak hiánya jelenti. A Dráva folyó 50 km-es hosszán, a déli határszakaszon egyetlen átkelési lehetőség sincs. Emellett a régió belső közlekedési helyzete szintén rossznak mondható. Mohácson a nemzetközi határkikötő kihasználatlan, annak ellenére, hogy a megye vízi-közlekedési adottságai kiválóan minősíthetők. A vasúthálózat hiányos, több szakaszon is megszűnt a személyszállítás, valamint több vasútvonalat a lezárás veszélye fenyeget az alacsony kihasználtság miatt. A vasúthálózat fejlesztésére nagy szükség lenne, mivel a megye déli és keleti részéből a főváros elérhetősége nem biztosított a vasút. Baranyát a fővárossal összekötő vasúti fővonal csak egy vágányú, szükséges lenne a többvágányúsítása. A kerékpáros közlekedés tekintetében a megye jó adottságokkal rendelkezik (Eurovelo, Duna, Dráva túltések), azonban a hálózati jellegből fakadó hiányosságok miatt szintén jelentős fejlesztésre szorul. Pécs-Pogányban regionális jelentőségű reptér működik, amelyet a rendkívül rossz kihasználtság jellemez. A közösségi közlekedés a lakossági visszajelzések alapján nem kielégítő, nem szolgálja a foglalkoztathatóságot. (Baranya Megye Területfejlesztési Koncepciója 2013:7) Ez főként az aprófalvakat és a megyeszékhelytől távolabb eső kistelepüléseket érintő komoly probléma.

Abaliget települése a Mecsek nyugati oldalán, Budapesttől 200, Pécsről mintegy 15 kilométerre helyezkedik el. A községet elkerülik az első- és másodrendű főutak is. A 6. számú elsőrendű főút déli irányban Pécs felé, illetve Szentlőrinc felé található.

2.3. Humán infrastruktúra

A következőkben Abaliget lakosságának gazdasági aktivitása kerül elemzésre. Ezen tényező, mint egyike a legfontosabb humántényezőknek, amely képes meghatározni a térség és a település helyzetét. Ahhoz, hogy a település gazdaságilag helyesen határozhassa meg önmagát szükségszerű a település lakosságának gazda-

sági stabilitása. A stabilitásra építve definiálhatóak az adekvát kitörési pontok. A kitörési pontok által válnak láthatóvá azon core-competenciák irányvonalai, amelyek mentén megkezdődhet lokálisan a mennyiségi és minőségi fejlődés. Kérdés, hogy a lakosság munkaerőpiaci helyzete milyen mértékben határozza meg a település versenyképességét, illetve milyen módon lehet pozitív irányban befolyásolni.

Az abaligeti családok jövedelmi és vagyoni helyzetét tekintve a lakosság általános anyagi helyzete az idegenforgalomhoz kapcsolódó idénymunkák, és alkalmi munka lehetőségek révén elfogadhatónak mondható. Kiemelendő, hogy annak ellenére, hogy a fizetővendéglátás elsősorban az üdülőterületekre jellemző, a településen minden huszadik család egészíti ki a jövedelmét nyáron a lakása egy részének kiadásával (Helyi Esélyegyenlőségi Program 2013-2018). Abaligeten 2014. évben az adófizetők arányát – vagyis az SZJA alapot képező jövedelemmel rendelkezők száz állandó lakosra vetített száma – tekintve, a településen valamivel magasabb az adófizetők számaránya (46,26%), mint az országos (45,67%), a Baranya megyei (44%), a Pécsi járás (44,25%), valamint a Dél-dunántúli régió (44,38%) átlagos értékei. (TEIR 2018)

2.4. Helyi munkaerőpiac és a közmunkaprogram

A foglalkoztatottságot és helyben elérhető munkalehetőségeket vizsgálva az állapítható meg, hogy a község alacsony számú állandó munkahelyet képes biztosítani. A legnagyobb foglalkoztatóként az önkormányzat és intézményei működnek, ahol a köztisztviselők és közalkalmazottak együttes száma 9 fő, valamint 3 fő végez fizikai munkát, ők mind helyi lakosok.

Az közfoglalkoztatás 2011-ben a munkanélküliség kezelésének új eszközeként jelent meg, a start-munka-mintaprogramok a hátrányos helyzetű falvak, kisvárosok legfontosabb állami forrásává váltak. Az új egységes közfoglalkoztatás a korábbi hat helyett nyolcórás, hosszú időtartamú foglalkoztatás biztosít, az előírt költségvetési norma értelmében 110 ezer Ft/közfoglalkoztatott/hónap juttatás ellenében. A kormányzat a közfoglalkoztatottak bérköltségét és járulékait 100 %-ban támogatja, valamint bizonyos mértékig eszközbeszerzésre is lehet támogatást igényelni. (Váradai 2016:30-35)

Abaligeten a közmunkaprogramok keretében általában 20-25 fő közfoglalkoztatását biztosítja az önkormányzat. Ennek során a Start közfoglalkoztatási program keretén belül az idegenforgalom és turisztikai projektben, belvízelvezetésben, mezőgazdasági földutak karbantartásában és hagyományos, szociális közfoglalkoztatási programokban vettek részt a legtöbben. Emellett a közterületek, parkok, középületek karbantartásában, rendezésében kapnak rendszeres munkát a közfoglalkoztatottak. Az önkormányzattal egyeztetve a közfoglalkoztatás keretén belül a Mecseki Erdészeti Zrt. és a Szentlőrinci Vizitársulat is alkalmaz a településről regisztrált munkanélkülieket, ennek köszönhetően szinte a teljes érintetti kör huzamosabb idejű foglalkoztatása megoldható.

Abaligetén főként a szolgáltatási szektorban, ezen belül is leginkább az idegenforgalom területén működnek vállalkozások, ebből következik, hogy az általuk kínált munka általában szezonális. A településen ipari tevékenység nem folyik, valamint a rossz termőföldi adottságok miatt (az átlag Arany Korona-érték hektáronként mindössze 4,6) kevesen élnek a mezőgazdaságból.

2.5. Munkanélküliségi mutatók

A munkanélküliség önmagában nem képes megmutatni, vagy megmagyarázni egy adott település gazdasági versenyképességét, de sokat elárul a munkaerőpiac általános helyzetéről. Abaligetén a regisztrált munkanélküliek száma a következőképpen alakult az elmúlt években: 2009-ben 69 fő, 2010-ben 58 fő, 2011-ben 66 fő, 2012-ben 65 fő, 2013-ben 44 fő, 2014-ben 35 fő valamint 2015-ben 47 fő (TEIR 2018). Ezen adatok igazodnak a korábban említettekhez, vagyis az közmunkaprogram 2011-es bevezetését követően csökkenő tendenciát mutat a regisztrált munkanélküliek száma. Ez a tendencia mindenképpen pozitív a település túlélése szempontjából, azonban minőségi fejlődést kis valószínűséggel tud teremteni.

A regisztráltak száma azonban nem tükrözi a tényleges munkanélküliséget, mert vannak, akik alkalmi munkavállalóként vagy a „feketegazdaságban” dolgoznak. A Helyi Esélyegyenlőségi Programban foglaltak alapján a fiatalok nagyobb arányban érvényesülnek a munka világában, mint a korosodó korcsoportok. Ez megmutatkozik az álláskereső fiatalok viszonylag alacsony értékeit vizsgálva. A regisztrált munkanélküliek többsége nem tartósan munkanélküli, ezt az országos adatokhoz hasonlított arányok is jól tükrözik.

A munkanélküliség egyik legfőbb okaként szerepel az alacsony iskolázottság. A járási adatok szerint a munkanélküliek egyharmada fejezte be az általános iskola nyolc osztályát, közel két harmaduknak középfokú iskolai végzettsége van. Ezek az arányok tükröződnek a helyi lakosság soraiból kikerült munkanélküliekre is. A településen egyébként magas a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya. Azonban a fiatalok foglalkoztatását és az oktatásból a munkaerőpiacra való átmenetet megkönnyítő programok a településen nem érhetők el. Az e célt szolgáló különböző képzések és továbbképzések igénybevételéhez Pécsre kell utazni. A munkanélküliek elhelyezkedését segíti a munkaügyi központ az általa szervezett képzésekkel, továbbképzésekkel, a vállalkozóvá válás támogatásával és a foglalkoztatások támogatásával. (Helyi Esélyegyenlőségi Program 2013-2018) A fentiek alapján kijelenthető, hogy a lakossági munkaerő-piaci helyzetének javításával a település versenyképessége is növekedve.

3. Versenyképességi lehetőségek

3.1. Idegenforgalom

A turizmus gazdasági szempontból történő részletesebb vizsgálata alapján elmondható, hogy az idegenforgalom teljesítménye több nemzetgazdasági ágban is megjelenik. A legközvetlenebb kapcsolata azonban a GDP 1,7%-át előállító szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás gazdasági ággal van. E gazdasági ág súlya magától értetődően a Balaton-parti megyékben (3,0–3,9%), valamint Heves megyében (2,5%) a legnagyobb. A kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma országos viszonylatban 2010 és 2015 között dinamikusan növekedett. Az idegenforgalom kiemelt célpontja nem szűnt meg Budapest és a Balaton lenni, ahol a kereskedelmi szálláshelyek vendégéjszakáinak 34, valamint 20%-át töltötték el a turisták 2015-ben. A külföldiek körében a főváros vonzó hatása kiemelkedő. Az országban a külföldiek által eltöltött vendégéjszakák hattizede a budapesti kereskedelmi szálláshelyekhez kapcsolható. (KSH 2016b:42) A következő ábrán jól látható Budapest és Észak-Magyarország dominanciája, emellett Baranya megye nagyjából a középmezőnyben helyezhető el külföldivendég-éjszakák arányát tekintve.

3.2. Kultúra, mint kulturális ipar?

Kulturális szempontból vizsgálva a megye adottságait – amelyek értelemszerűen nagymértékben befolyásolják az idegenforgalom helyzetét – egyedülállóan fejletlennek tekinthető. Számos egyéb meghatározó tényező mellett Pécs 2010-ben Európa Kulturális fővárosa, Palkonya 2007-ben pedig Európa kulturális faluja volt. A magas szintű kultúra műveléséhez adottak a megfelelő infrastrukturális feltételek, de a kulturális terek és műemlékek (például az egyedi, csak az Ormánságra jellemző fakazettás templomok) kihasználtsága alacsonynak mondható. Az aktív kulturális élet keresletet generálhat a kulturális ipar és kreatív ipar különböző területei, vállalkozásai számára. (Baranya Megye Területfejlesztési Koncepciója 2013)

Baranya megye kulturális és természeti adottságai tehát kedveznek a turizmus fejlődésének. A belföldi, elsősorban bor- és konferencia turizmus fejlődése mellett a külföldi vendégforgalom szerkezete is átalakulóban van. 2011. évet megelőzően a turisták meghatározó része német nyelvterületről érkezett, azonban a vendégpaletta egyre színesedik. A KSH 2016 évre vonatkozó adatai alapján – amely a többnapos utazások összesített kategóriáján belül az utazások számát veszi alapul – legmagasabb arányban Romániából utaztak Magyarországra (2 774 ezer), ezt követi a Németországból (1 991 ezer), Szlovákiából (1 714 ezer), Ausztriából (1 050 ezer), valamint Csehországból (854 ezer) történő utazások száma. (KSH 2009–)

Baranya megye kiemelt turisztikai terméktípusai közé az alábbi kategóriákat sorolja Baranya Megye Területfejlesztési Konceptiója (2013:62-63)

- Gyógy- és termálturizmus: Harkány, Sikonda, Magyarhertelend, Szigetvár, Siklós, Sellye, Abaliget
- Aktív turisztikai termékek: lovas turizmus; vízi turizmus (Duna-Dráva); Ökoturizmus: (Duna – Dráva Nemzeti Park területe); kerékpáros turizmus
- Borturizmus: Villány-Siklós Borút, Bóly-Mohács Fehérborút, Pécs-Mecseki Borút
- Falusi turizmus
- Kulturális turizmus: Pécs
- Konferencia- és rendezvény turizmus

Turizmus szempontjából Baranya az országos tendenciát követi, azonban egyes speciális területek ettől eltérő, igen kedvező mutatókkal rendelkeznek. Ide sorolható – többek között – a kiemelt üdülőkörzetbe tartozó Abaliget települése is. (Feladatellátási, intézményhálózat-működtetési és köznevelés-fejlesztési terv 2013-2018:14)

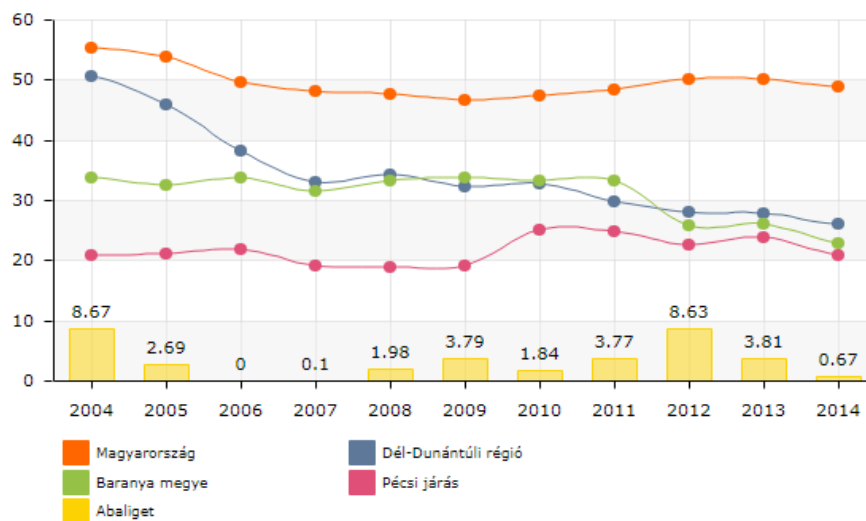
3.3. Természeti adottságok és potenciál

A Pécsi járásban elhelyezkedő Abaliget, valamint közvetlen és tágabb környezetének természetföldrajzi adottságait vizsgálva az ország egyik legváltozatosabb területének tekinthető, bár földrajzi elhelyezkedését tekintve meglehetősen periférikus pozícióban van. Azonban Abaliget községének otthont adó térség Baranya megye egyik legjelentősebb idegenforgalmi célterülete. Sajátságos szubmediterrán éghajlatával, és szinte a megye összes településén megtalálható építészeti értékeivel, kulturális, sport- és gazdasági rendezvényeivel (lovas-, horgász-, golf, falusi-, kulturális- és rendezvényturizmus), valamint nemzetiségi hagyományaival érdemelte ki ezt a szerepet.

Abaliget településére koncentrálna a vendégéjszakák kereskedelmi szálláshelyeken ezer lakosra vetített számát tekintve magas értékek láthatók a TEIR adatai szerint. A vendégek által a szálláshelyeken eltöltött éjszakák számát vizsgálva a település adatai 2004-2014 időszakban rendre meghaladják mind az országos, a régiós, a megyei és a járási átlagokat is. A 2014. évi legfrissebb adatok Abaliget (5038 vendégéjszaka) esetén visszaesést jelentenek az előző évhez képest, amikor is 7489 volt a vendégéjszakák száma. Az Abaligeten eltöltött 5038 vendégéjszaka jelentősen meghaladja az országos (2479 vendégéjszaka), a régiós (2786 vendégéjszaka), a megyei (1708 vendégéjszaka) és a járási (1571 vendégéjszaka) átlagokat. (TEIR 2018)

A külföldi vendégek által eltöltött vendégéjszakák arányát tekintve azonban korántsem mutatkoznak kedvező adatok. A külföldiek által a szálláshelyen eltöltött

éjszakák arányát vizsgálva az összes vendégéjszakán belül jelentősen az országos, a régiós, a megyei és a járási átlagok alatti arányok tapasztalhatók. Több év során 2006 (0%), 2007 (0,1%) és 2014-ben (0,67%) sem érte el az 1%-ot a külföldi turisták által Abaligeten eltöltött éjszakák aránya. 2004 és 2012 években láthatók kiugró értékek, amikor is 8,67 és 8,63% volt a külföldi vendégéjszakák aránya. 2014-ben az országos (48,78%), a régiós (25,99%), a megyei (22,9%) és a járási (20,85%) átlagok több tízszeresét jelentették az Abaligeten tapasztalható mindössze 0,67%-os arálynak. Az elemzett adatok az alábbi ábrán kerülnek szemléltetésre.



3. ábra
Külföldi vendégek által eltöltött vendégéjszakák aránya (%)³

3.4. Infrastrukturális fejlesztések

Meggyőződésem, hogy a megvalósuló fejlesztések a fejlődés alapkövei, amelyek által javult a településen elérhető közszolgáltatások minősége. Ez egyben hatással van a helyi turizmus fejlődésre is.

Az önkormányzat az elmúlt évtizedben legfontosabb feladatának tekintette a környezeti állapotok javítását, ezen belül is a szennyvízcsatorna-hálózat szinte teljes körű kiépítését, az ivóvízbázis fejlesztését, bővítését, a belterületi utak szilárd burkolatának javítását, a szemétszállítás és elhelyezés korszerűsítését.

³ Forrás: TEIR – Helyzet-Tér-Kép, 2018

Az Új Magyarország Fejlesztési Terv keretében, a DDOP-5.1.4/A-09-2009-0015 számú konstrukció égisze alatt 2010 márciusa és 2012 októbere között valósult meg az „Abaliget község szennyvízcsatornázása és szennyvíztisztása” elnevezésű projekt. Ennek eredményeképpen teljesen kiépült a település szennyvízcsatorna-hálózata, illetve szennyvíztisztító telepe. A településen jelenleg vezetékes gázhálózat nem üzemel. Összességében a község közművesítettsége megfelelőnek mondható, az alap infrastruktúrák kiépítettsége kielégítő.

A környezettudatosság jegyében a KEOP-4.1.0/N/14 program keretén belül a település közintézményeinél energetikai korszerűsítés valósult meg, és napelemek kerültek telepítésre, amelyek egyrésztől hozzájárulnak a fenntartható energiafelhasználáshoz, másrésztől pozitív mintát szolgáltatnak a lakosság számára. .

Abaligeten korábban megvalósult a Dél-Dunántúli Operatív Program DDOP-2.1.1/A.B-12 „Turisztikai attrakciók és szolgáltatások fejlesztése a konvergencia régiókban” című konstrukció. A fejlesztés arra épült, hogy kihasználva Abaliget természeti értékeit, a környező táj lenyűgöző szépségét, valamint a dezurbanizált környezet adta csendet és jó minőségű levegőt, egy olyan turisztikai attrakciót hozzon létre, amely nagymértékben hozzájárul a hazai ökoturisztikai kínálat diverzitásának növeléséhez.

3.5. Egészségturizmus lehetőségei

A Baranya megyei és a Pécsi járáshoz tartozó térségben egyetlen gyógybarlang található, mégpedig Abaligeten. Úgynevezett „gyógyteremmel” rendelkezik, s ezen gyógybarlangok egyedi klímával rendelkeznek, amelyek az allergiás betegségek tüneteire rendkívül pozitív, javító hatással bírnak. Az Országos Tisztiorvosi Hivatal Országos Gyógyhelyi és Gyógyfürdőügyi Igazgatósága a 74/1999 (XII. 25.) EüM rendelet alapján meghozott 2000. szeptember 5-i határozatában a fokozottan védett barlang úgynevezett gyógyterem elnevezésű szakaszát gyógybarlangnak minősítette.

Az Abaligeti-barlang nem csak helyi, hanem térségi szinten is hatással lehet az egyéni betegség-prognózisokra. Hosszútávon javíthatja a betegek életminőségét, valamint hozzájárulhat a társadalomban teljesebben betöltött aktív részvételükhöz, az egészségesen eltöltött évek számának növeléséhez. A megyében és az egész Dél-Dunántúli régióban nincs olyan hasonló természeti örökség, amely egyben gyógyászati célokra is alkalmas lenne.

Meggyőződésem, hogy az egyedi sajátosságok, helyi unikumok képesek megteremteni azokat a potenciális versenyképességi tényezőket, melyekre alapozva, stabil, fenntartható növekedés és fejlődés érhető el. Abaliget és a vizsgált térség esetén ez egyértelműen az egészség és egyéb természet közeli turisztikai potenciálban rejlik.

Összegzés

Abaliget adottságai alapján elsősorban tehát, az egészségturizmus, horgász- és kerékpáros turizmus, ökoturizmus, valamint újként felvetődhet a konferencia- és rendezvényturizmus – új területi és infrastrukturális fejlesztésekkel – ötlete is, mint térségfejlesztési lehetőség, amely a megye adottságaihoz, illetve gazdaságfejlesztési prioritásaihoz is illeszthető.

A helyi idegenforgalom fejlesztésével növelhető a szálláshelyi férőhelyek országos száma, valamint ezáltal a helyi vendéglátás vonatkozásában is fellendülést eredményezhet. A belföldi- és külföldivendég-turizmus fejlesztése a falu kitörési lehetőségeinek biztosítását eredményezheti. Abaligeten a turizmus felvirágoztatása a szomszédos települések elszívóerejét mérsékelheti, vagy kooperatívan együttműködve egymást is erősíthetik a hasonló profilú települések.

Összegzésként elmondható, hogy az egészségturizmus felvirágoztatása Abaliget számára komoly potenciált hordoz magában. A ritka természeti kincs jótékony hatásának kiaknázása országos kilátásokkal is kecsegtet, a tömegturizmus mellett a közeljövőben akár egészségturisztikai központtá, valamint az öko- és horgászturizmussal – esetleg a rendezvény- és konferenciaturizmussal – kiegészülve pedig akár mikro-turisztikai központtá is fejlődhet Abaliget községe.

Felhasznált irodalom

- [1] Abaliget Község Önkormányzata – Helyi Esélyegyenlőségi Program 2013-2018
- [2] Baranya Megyei Kormányhivatal – 2017. III. negyedévi munkaerő-piaci helyzetkép – Tájékoztató Baranya megye munkaerő-piac helyzetének alakulásáról 2017. harmadik negyedév
- [3] Baranya Megye Területfejlesztési Konceptiója – Helyzetértékelő Munkarész 2013
- [4] Baranya Megyei Területfejlesztési Konceptió – Javaslattételi Fázis 2014
- [5] Budai István – Puli Edit (2015): Együttműködés a szociális szolgáltatásokban In. Esély 2015 évf. 1. szám 32-64.
- [6] Dél-dunántúli Operatív Program DDOP-2.1.1/A.B-12 „Turisztikai attrakciók és szolgáltatások fejlesztése a konvergencia régiókban (2012): Abaligeti Naturapark Megvalósíthatósági Tanulmány”
- [7] Dél-dunántúli Terület és Gazdaságfejlesztő KHT (2006): A Pécsi Kistérség Komplex Fejlesztési Programja – I. Helyzetelemzés, Pécs
- [8] KSH (2003-2016): 1.4.1. Közlekedési infrastruktúra (2003–2016)
- [9] KSH (2013): 2011. évi Népszámlálás, 3. Területi adatok 3.3. Baranya megye

- [10] KSH (2009–): 4.5.2. A Magyarországra tett külföldi utazások száma és a hozzá kapcsolódó kiadások országok szerint (2009–)
- [11] KSH (2014): Baranya megye számokban 2014
- [12] KSH (é.n.): Módszertan 2. Társadalom 2.1. Munkaerőpiac: Gazdasági aktivitás, munkanélküliség
- [13] KSH (2017): Munkaerőpiaci folyamatok, 2017. I–III. negyedév In. Statisztikai Tükör 2017. december 21.
- [14] KSH (2016b): Tér-kép, 2015 – Kiemelt téma: A lakáspiaci folyamatok területi egyenlőtlenségei Kiemelt térségek: Aprófalvas térségek, Cserehát, Ormánság
- [15] Nárai Márta (2008): A nonprofit szervezetek helye és szerepe a helyi társadalmak életében – A nyugat-dunántúli nonprofit szektor helyzetfeltárása – Doktori Értekezés Tézisei, Győr-Budapest.
- [16] Rechnitzer János (2016): Elmozdulások és törésvonalak Kelet-Közép-Európa térszerkezetében (Dislocations and ruptures in the spatial structure of Central and Eastern Europe) In. Tér és Társadalom 30. évf., 4. szám, 2016
- [16] Váradai Monika Mária (2016): Értékteremtő közfoglalkoztatás periferikus vidéki terekben In. Esély 2016. évf. 1. szám 30-56.

A pénz értékének megítélése a generációs marketing aspektusából

Dr. Garai- Fodor Mónika

egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti károly Gazdasági Kar

fodor.monika@kgk.uni-obuda.hu

Dr. habil. Csiszárík-Kocsír Ágnes

egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti károly Gazdasági Kar

kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu



AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG
PROGRAMJÁNAK TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT

Abstract: Manapság egyre nehezebb a munkaadók feladata abból a szempontból, hogy megfelelően motiváló légkört és vonzó feladatokat kínáljanak az eltérő értékrenddel rendelkező különböző generációk számára! Ehhez nyújthat támogatást a gamification is, ami már a toborzásban, kiválasztásban is pl a 3D munkaköri leírásokon keresztül képes megszólítani a Z generációt (Pató, 2015; Pató, 2017). Nem véletlen, hogy a z utóbbi évtizedekben egyre több kutatás foglalkozik azzal, hogy milyen eszközökkel, HR és kommunikációs stratégiákkal lehet a tehetséges munkaerőt megtartani, lojalitását növelni. Ebben a tanulmányban egy olyan kutatási projekt részeredményeit mutatom be, mely az Emberi Erőforrások Minisztériuma Új Nemzeti Kiválósági Programjának (kód: ÚNKP-17-4) támogatásával készült. [1] Többfázisú projekt keretében elemeztük kvalitatív és kvantitatív technikákkal a Z generáció munkahelyválasztását meghatározó tényezők körét, a sikeres karrier-választásban szerepet játszó eszközöket és a lojalitás növelésére alkalmas generációs-specifikus megoldásokat. Jelen tanulmányban a kvantitatív kutatás azon részeredményei kerülnek ismertetésre, melyek árnyalt képet adnak a munkahelyválasztási preferenciák szerint kialakult szegmensekről. Megítélésünk szerint az eredmények jól használhatók azon vállalatok számára, akik munkaerőtoborzás tekintetében a Z generációra fókuszálnak, mivel a tanulmány rámutat arra, milyen elvárásokkal, preferenciákkal rendelkezik e generáció, ha új munkalehetőség megválasztásáról van szó.

Kulcsszavak: munkáltatói márkaépítés, munkahelyválasztás, szegmentáció, primer kutatás

1. A téma elméleti háttere

A generációk közötti különbséget, mint szegmentációs ismérvet a marketing számos területén alkalmazhatjuk sikeresen. Ennek oka, hogy nagyon jól jellemezhetőek az egyes generációk a rájuk kifejezetten jellemezhető közös értékek mentén. Az értékek, a közös élmények, azok az azonosságok, amelyek lehetőséget teremtenek arra, hogy általuk jellemezhesünk egy-egy generációt, hiszen ezek az ismérvek kapcsolják össze az embereket, jelentenek egyfajta rendező elvet a sokféle egyéni sors, történet, jellemző között. A generációkon belül fellelhető azonosságok keretezik az oda tartozó emberek döntéseit és egyben megkülönböztetik a többi generációtól. A generációk vizsgálatánál az egyik kiindulópont a csoporthoz tartozók születési éve, mely egyben meghatározója a közös történelmi, kulturális, társadalmi és technológiai környezetnek és az azokból fakadó élményeknek.

A generációs elméleten alapuló marketing szemlélet kiinduló pontja, hogy a szocializáció során megtapasztalt nagyobb és meghatározó történések, a „korszellem” elkíséri az embereket életük végéig, hatással van választásaikra.

A generációk magatartásvizsgálatának fontos aspektusa az értékorientáció-vizsgálata, az abban rejlő különbözőségek meghatározása (Schewe, Noble 2000). A koncepció lényege, hogy az életkor szigorú lehatárolása mellett azt is figyelembe kell venni, hogy az egyes generációkhoz tartozóknak karakteresen más csoport-élményei vannak. Howe és Strauss (2000) szerint három olyan tényezőt lehet kiemelni, amelyek definiálják a generációkat az életkoron túl:

- észlelt tagság – a tagság ön-észlelése, amely a kamaszkorral kezdődik és a felnőtt korban válik teljessé
- közös hiedelmek és viselkedés – a családdal, karrierrel, magánélettel, politikával, vallással stb. kapcsolatos attitűdök és a viselkedés
- közös hely a történelemben – a történelmi trendek fordulópontjai és a jelentős események, amelyek a generációt a meghatározó években érintik.

Jelen tanulmányban mi is a generációs marketing aspektusát követve, arra kerestük a választ, hogy van-e eltérés az egyes generációk között az pénz értékének megítélése tekintetében. Hegedűs et al. (2017) és Hegedűsné et al. (2017) vizsgálta a pénzügyi kultúrát a középiskolások körében, ahol ezen korosztályra jellemző pénzügyi kompetenciákat elemezték

Jelen tanulmányban az Y, X és Z generációra fókuszálva elemeztük, hogy a pénz iránti attitűd, a pénzzel való gazdálkodás és a pénzről való gondolkodás milyen különbözőségeket hordoz az egyes generációk vonatkozásában.

Ezért ezen generációkról, röviden jellemzést adunk:

"X- generáció"

A hírnök-nemzedék, az átmeneti generáció. Már kamasz- és ifjúkorukban találkoztak az internettel, munkavégzésüket és életvitelüket már alapvetően a web határozza meg. A legtöbbjük tipikus "salary man", aki hagyja, hogy megmondják neki, mit és hogyan csináljon, szem előtt tartja a céges szabályzat minden egyes betűjét, és beépül a vállalati szervezetbe. De képesek újra és újra megújulni, és tartani a mai felgyorsult életritmust. Maga az X-generáció elnevezés nem is csak az embereket jelenti, hanem egyfajta társadalmi hierarchiát, olyanokat, akik a státus, pénz és társadalmi ranglétra szent triumvirátusának rabságában élnek érzelmileg-szellemileg üres életet.

Az X-generáció tagjai már nem a szakadt farmeres kölykök "akik házasságkötés nélkül együtt alszanak, nem tanulták meg, hogy Istenben hinni kell, és nem tisztelik a Királynőt és a szüleiket", ahogy azt a Time magazin 1990-ben írta. Az X-generáció most van a teljesítőképessége csúcspontján. Tudásuk, tapasztalatuk, bölcsességük, munkafegyelmük és lojalitásuk olyan érték, amely bármilyen és bármekkora céget a legjobbak közé emelhet.

"Y- generáció"

Ők jelentik a digitális nemzedék első hullámát, magánéletükben nap, mint nap jelen van az internet. A munkaerőpiacon komoly kihívást jelent az X-generáció, mert minőségileg új szintet képviselnek a hírnök-nemzedékhez képest (Lazányi, Bilan, 2017, Lazányi, 2012a). Elődeiket megszegyenítő önbizalommal szállnak szembe a megkövült szabályokkal, más képességekkel rendelkeznek, mint az előző generációk. Az ezoterikus irodalom szerint küldetésük van: a generáció feladata, hogy felnyissa az emberiség spirituális szemét és kialakítson egy olyan kritikus tömeget, amely feladata a változások elindítása.

A számítógépekkel együtt nőttek fel, igen gyakorlatiasak, és remekül eligazodnak az interneten. Az Y-generáció már maga alakítja, formálja a munkahelyet a saját képére. Az ezredfordulós generáció élvezni akarja a munkahelyet: legyen az modern, a hagyományostól eltérő, nagy tág terekkel, és közös étkezésre, beszélgetésre lehetőséget adó konyhával.

"Z-generáció"

A Z-generáció tagjai – a mi primer kutatási projektünk célcsoportja - már teljes egészében beleszülettek abba a világba, amelyet egyre inkább meghatároznak a különböző digitális technológiák: ők az IT-, vagy Digital X (DX) -generáció. A Z-generációt, mely már a 21. század első éveiben állt munkába, gyors váltások jellemzik. Nevét nem véletlenül az angol "zappers", azaz "kapcsolgató, ugráló" kifejezésből kapta. Sokkal gyorsabb ritmusban élnek, mint elődeik, és ha nem tetszik nekik valami - például egy állás - készek az azonnali változtatásra. Elődeikhez képest egy teljesen más világot képviselnek: a modern technikák, az informatika, az online világ velük együtt vált nagykorúvá, személyiségük része lett.

Társadalmi kapcsolataikat egy időben élik meg a valós és a virtuális világban. Számukra magától értetődő, hogy mindennapi kommunikációjukat, érzelmi, társas életüket, alkotókedvüket és játékosságukat az internet, a mobiltelefon és már digitális eszközök segítségével, egymással és a legszélesebb nyilvánossággal megosztva (Facebook, Twitter, iwiw...) élik (Lazányi, 2012b, 2016, 2017). A digitális X-ként jelölt generáció tagjai gyakorlatilag sohasem ismerték az internet, telekommunikáció, televízió nélküli világot. Vajon ezért küzdenek interperszonális készségek hiányával és képtelenek az aktív hallgatásra?

2. Anyag és módszer

A tanulmány két, a fent említett generációkra fókuszáló kvantitatív kutatás eredményeit mutatja be. 2015. és 2016.évi adatfelvételek során előtesztelt sztenderdizált kérdőíves felmérést bonyolítottunk le, mindkét esetben CAPI módszer segítségével. A 2015. évi kutatás során hólabda mintavételt alkalmazva összesen 2675 értékelhető kérdőívet kaptunk. 2016. évben hasonló mintavétel mellett összesen 3736 kérdőívet elemezhattunk.

A tanulmányban a két, egymást követő évben realizált felmérésből a pénzzel, a pénz értékével kapcsolatos attitűdök vizsgálatára fókuszálunk.

A válaszadókat arra kértük, hogy az állításokat egy négyfokozatú skálán rangsorolják aszerint, hogy mennyire értenek egyet az állítással, ahol az 1-es érték a teljes egyet nem értést, a 4-es érték pedig a teljes egyetértést jelentette.

3. Eredmények

Első ízben azt vizsgáltuk, hogy a megkérdezett alanyok miként értékelik a pénz szerepét, funkcióját, az egyes értékdimenziókat milyen lényegesnek tartják.

Az egyes állításokra adott válaszok átlagértéke alapján azt tapasztalhattuk, hogy egyrészt a pénz biztonság szerepét, hosszú távú értékdimenzióját tartották a legfontosabbnak. Az alanyok szintén egyetértettek azzal, hogy amennyiebn nekik kell a pénzt megkeresni, akkor azt jobban megbecsülik. Ezzel szemben a pénzen megvásárolható materiális javakat, vagy a pénz szociális értékét, kapcsolati tőke értékét nem becsülték magasra. (1. Táblázat).

1. Táblázat: A pénz értékének megítélése
(átlag, ahol 1=egyáltalán nem érteke egyet, 4= teljes mértékben egyetértek)

Állítások	átlag
A pénz azért fontos számomra, mert így tudom elérni a céljaimat	2,92
A pénz azért fontos számomra, mert így tudok segíteni másoknak, így tudok támogatni másokat	2,71
Minél több pénzem van, annál boldogabb vagyok	2,07
A pénzt érdemes elkölteni, nem pedig megspórolni	1,95
A pénz fontos, mert meg tudok rajta vásárolni olyan dolgokat, amik a boldogságomhoz szükségesek	2,61
Ha nincs pénzem, boldogtalanabb vagyok	2,37
A pénz biztonságérzetet ad	3,24
A pénz nem olyan fontos, mint a szabadidő	2,75
A pénz fontos ahhoz, hogy olyanokkal barátkozzak, akik szimpatikusak nekem	1,37
A pénz, érték	2,68
A pénzt fontos megtakarítani	3,17
Ha nekem kell megkeresni a pénzt, jobban értékelem	3,23
Ha van pénzem, több barátom van	1,47
Ha van pénzem, értékesebb vagyok	1,44
A sok pénz megbecsülést nyújt	1,77
Akinek pénze van, az mindig boldog	1,44
Pénzzel minden megvehető	1,73

Forrás: Saját kutatás, 2017. N=3736

3.1. A pénz értékének megítélése szerinti faktorok

A kutatás során arra is kíváncsiak voltunk, melyek azok az állítások, tényezők, amelyek valamilyen okból összekötődnek az alanyok értékítélete, gondolkodásmódja szerint. Ennek érdekében faktoranalízist végeztünk, melynek eredményeként több faktoros faktorstruktúrát elemeztünk. Statisztikai mutatószámok (KMO index és összvariancia értéke) mellett a faktoreloszlások szakmai magyarázata alapján végül a négyfaktoros struktúrát tekintettük végleges verzióknak. Ennek fényében a következő faktorcsoportokat tudtuk definiálni:

- a pénz kapcsolati tőke értéke: ebbe a faktorba azok a tényezők kerültek, melyek kifejezetten a pénz által realizálható kapcsolati tőkét jelentik, azokat a szociális kapcsolatokat, melyeket a pénz birtoklása révén tudja az alany elérni.
- a pénz boldogság faktorába azok a tényezők kerültek, amelyek esetében a pénz által megvalósítható, elérhető, megvehető boldogságérzetek dominálnak.
- a pénz hosszú távú értékorientációja, az a tényezőcsoport, amit azok a tényezők alkottak, melyek a pénzre, mint a befektetés, megtakarítás eszközére alapjára tekintenek. Nem meglepő módon ezért a „pénzt érdemes elkölteni, nem pedig megspórolni” állítás negatív előjellel került ebbe a csoportba, hiszen ez épp a pénz azonnali értékét hivatott megtestesíteni, mely ellentmondásban van annak megtakarítások, befektetések által elérhető hosszú távú hasznával.
- az alternatív haszon értéke, olyan tényezőcsoport, ahova a pénzzel szemben az idő hasznossága, a társadalmi felelősségvállalás, szociális érzékenység dimenziója kerültek. És érdekességként a pénz hasznosságát, értékét befolyásoló tényezőként az a kérdés, hogy maga keresi azt meg az alany, vagy sem (2. Táblázat).

2. Táblázat: A pénz értékének megítélése alapján képzett faktorok

Állítások	A pénz kapcsolati tőke értéke	A pénz boldogság faktora	A pénz hosszú távú értékorientációja	Alternatív haszon értéke
Ha van pénzem, értékesebb vagyok	0,84484	0,11006	0,00060	0,00624
Ha van pénzem, több barátom van	0,80081	0,02373	0,00264	0,10017
Akinek pénze van, az mindig boldog	0,74228	0,18359	-0,04997	-0,07041
A pénz fontos ahhoz, hogy olyanokkal barátkozzak, akik szimpatikusak nekem	0,72718	0,06145	-0,06460	0,14538
A sok pénz megbecsülést nyújt	0,70634	0,23011	0,09053	0,00204

Állítások	A pénz kapcsolati tőke értéke	A pénz boldogság faktora	A pénz hosszú távú értékorientációja	Alternatív haszon értéke
Pénzzel minden megvehető	0,55863	0,22380	-0,12294	-0,18244
A pénz fontos, mert meg tudok rajta vásárolni olyan dolgokat, amik a boldogságomhoz szükségesek	0,17494	0,72153	-0,07468	-0,05695
A pénz biztonságérzetet ad	-0,06459	0,68137	0,12689	0,10165
Ha nincs pénzem, boldogtalanabb vagyok	0,25352	0,67746	-0,01776	-0,08689
Minél több pénzem van, annál boldogabb vagyok	0,41092	0,62958	-0,05302	-0,06125
A pénz azért fontos számomra, mert így tudom elérni a céljaimat	0,08057	0,57512	0,07045	0,25390
A pénz érték	0,25462	0,41952	0,37796	-0,14026
A pénzt fontos megtakarítani	0,02446	0,13565	0,82938	0,10514
A pénzt érdemes elkölteni, nem pedig megspórolni	0,25432	0,27424	-0,70064	0,17155
Ha nekem kell megkeresni a pénzt, jobban értékelem	-0,01305	0,12122	0,37263	0,33202
A pénz azért fontos számomra, mert így tudok segíteni másoknak, így tudok támogatni másokat	0,03312	0,07809	0,15335	0,68660
A pénz nem olyan fontos, mint a szabadidő	-0,00092	-0,07219	-0,16319	0,67694

Forrás: Saját kutatás, 2017. N=3736

3.2. A pénz értékének megítélése alapján kialakult klaszterek jellemői

Az egyes faktorokra klaszteranalízist is elvégeztünk Ennek eredményeként négy csoportot tudunk definiálni (3 Táblázat). Az „Alulértékelők” szegmensét (962 fő), akik minden egyes faktort a többihez képest kevésé tartottak mérvadónak.

„A pénz által boldogok” csoportja (1109 fő), azok az alanyok, akik a pénz boldogság faktorát felül, az alternatív hasznosságát (társadalmi hasznát, vagy épp az időt a pénznél fontosabbnak minősítő tényezőt) pedig alul értékelték.

A „Kapcsolatok és megtakarítások preferálói” (534 fő) azok a válaszadók, akik számára pénz értéke az azzal elérhető kapcsolatokkal és megvalósítható megtakarításokkal egyenértékű.

A „Jót téve jól élni akarók” szegmensébe (1131 fő) tartozó alanyok számára a pénz társadalmi hasznossága a legpreferáltabb és ezzel egyidejűleg a pénz boldogság faktorát alulértékelték. Azaz ők azok, akik nem saját céljaik, boldogságuk megvalósítására törekszenek, hanem a másokon segítség szándéka vezérli őket.

3. Táblázat: A pénz értékének megítélése alapján kirajzolódott szegmensek

Faktorok	Klaszterek			
	Alulértékelők	A pénz által boldogok	Kapcsolatok és megtakarítások preferálói	Jót téve jól élni akarók
A pénz kapcsolati tőke értéke	-0,727611799	-0,01648879	1,62377712	-0,131607749
A pénz boldogság faktora	-0,883816369	0,565230351	-0,873101719	0,609749961
A pénz hosszú távú értékorientációja	-0,374471242	0,058717734	0,623443027	-0,033417514
Alternatív haszon értéke	0,039506321	-0,93955529	0,118246105	0,831846434

Forrás: Saját kutatás, 2017. N=3736

Az egyes szegmenseket életkoruk alapján is megvizsgáltuk (Pearson-féle Khi-négyzet próba szignifikancia értéke és a korrigált sztenderdizált reziduum értékét figyelembe véve, 4. Táblázat).

Az eredmények alapján elmondható, hogy a minden egyes faktort a többi szegmenshez képest alul értékelő csoport („Alulértékelők”) tagjai között az Y generáció idősebb tagjai (26-39 év) az elvárt értékhez képest kevesebben vannak jelen. Ez nem meglepő eredmény, hiszen az a fajta szemlélet, mely sajátja, hogy valójában egyik értéket sem tartja valójában fontosnak, jellemzően a fiatalabb, még értékrendjében, preferenciájában nem teljesen kiforrott korosztályokra szokott jellemző lenni.

4. Táblázat: A pénz értékének megítélése alapján kirajzolódott szegmensek generációs jellemzői

Statistikai mutatók/ Klaszterek		Életkor csoportok				Összesen
		20 év alatt	20-25 év	26-39 év	40 év felett	
Alulértékelők	(fő)	87	174	684	17	962
	korrigált szt.reziduum	1,840	1,795	-2,730	0,303	
A pénz által boldogok	(fő)	71	150	871	17	1109
	korrigált szt.reziduum	-1,909	-2,930	3,757	-0,394	
Kapcsolatok és megtakarítások preferálói	(fő)	59	91	369	15	534
	korrigált szt.reziduum	3,156	0,537	-3,037	2,246	
Jót téve jól élni akarók	(fő)	70	192	856	13	1131
	korrigált szt.reziduum	-2,258	0,796	1,176	-1,608	

Forrás: Saját kutatás, 2017. N=3736 fő, sig=0,000

Azon csoportnál, akik a pénzt a boldogság fő eszközének ítélték („A pénz által boldogok”) az elvárt értékhez képest nagyobb arányban voltak jelen az Y generáció idősebb tagjai, és az elvárt értékhez képest kevesebben a fiatalabb korcsoport (20-25 éves). Ez szintén logikusan magyarázható, hiszen azok az alanyok, akik már önálló keresettel rendelkeznek és életpályájuknak jellemzően még a kezdetén vannak, szintén általános jellemző, hogy leginkább a saját célok megvalósítására, a jövőjük (legyen az lakhatás, családalapítás) megalapozására gyűjtenek.

„Kapcsolatok és megtakarítások preferálói” között a nagyon fiatal (Z generáció) és az idősebb (X generáció) tagjait találtuk az elvártnál nagyobb értékben jelen.

Úgy tűnik, hogy a pályájuk kezdetén álló, jellemzően még önálló jövedelemmel nem rendelkező fiatalok számára a pénz értéke leginkább annak kapcsolati tőke hasznában rejlik. A másik felülértékelt dimenzió a pénz befektetések által elérhető hasznossága, melyet e csoport lényegesebbnek tartott. Megítélésünk szerint ebbéli dimenzió preferálása okozza az X generáció tagjainak is nagyobb jelenlétét ebben a klaszterben.

A pénz társadalmi hasznosságát és boldogság faktorát felülértékelő csoport tagjai között az elvárt értékhez képest kevesebben voltak jelen az egészen fiatal korosztály tagjai, ez egyrészt összefügg azzal, hogy a nagyon fiatal korosztálynak

nincs kiforrott értékrendje, preferenciája a pénz megítélésének vonatkozásában, illetve azzal is magyarázható, hogy az önálló keresettel még jellemzően nem rendelkezők körében érthető módon nem játszik meghatározó szerepet a támogatás, a másoknak segíteni akarás a pénz által.

4. Összegzés

Jelen tanulmányban a generációs marketing szemléletét alkalmazva vizsgáltuk az egyes korcsoportok értékrendjét a pénz megítélése vonatkozásában. A kvantitatív kutatás keretében 3736 értékelhető kérdőívet elemeztünk, mintavétel során hólabda módszert alkalmazva rekrutáltuk az alanyokat.

Az eredmények alapján azt tapasztaltuk, a pénz értékének elemzése során, hogy annak biztonság szerepét, hosszú távú értékdimenzióját tartották a legfontosabbnak, ezzel szemben a pénzen megvásárolható materiális javakat, vagy a pénz szociális értékét, kapcsolati tőke értékét nem becsülték magasra.

A pénz értékének megítélése kapcsán az állításlista tényezőire faktor analízist végeztünk melynek eredményeként a statisztikai mutatók és szakmai magyarázhatósága alapján négy faktor tudtunk megkülönböztetni egymástól: a pénz kapcsolati tőke értéke, a pénz boldogság faktora, azok a tényezők kerültek, amelyek esetében a pénz által megvalósítható, elérhető, a pénz hosszú távú értékorientációja és a pénz az alternatív haszon értéke lettek. A faktorokra klaszter-analízist is elvégeztünk, melynek eredményeként négy szegmenst tudtunk definiálni: „Alulértékelők” (962 fő), „A pénz által boldogok” (1109 fő), a „Kapcsolatok és megtakarítások preferálói” (534 fő) valamint a „Jót téve jól élni akarók” (1131 fő) célcsoportokat.

Az egyes szegmenseket generációs sajátosságaik feltárása érdekében megvizsgáltuk életkor szerinti összetétel alapján. A szignifikancia érték alapján statisztikailag igazolható összefüggést tudtunk megállapítani a között, hogy ki melyik szegmensbe tartozik és milyen idős. Ennek értelmében jellemeztük az egyes klasztereket generációs specifikumait.

Kutatásunk folytatásában tervezzük az egyes szegmensek további szociodemográfiai jellemzését, hogy még árnyaltabb képet kapjunk az egyes célcsoportokról. Ezen információk ugyanis – megítélésünk szerint – hasznosak lehetnek a pénzügyi szolgáltatást nyújtók számára, hogy pontosan lássák, az egyes fogyasztói csoportok pénzhez való attitűdjét, mely segítséget adhat a cél-csoport specifikus szolgáltatások és kommunikáció megtervezéséhez.

Felhasznált irodalom

- [1.] Ali B, Szikora P. (2017): Az Y generáció és az internet kapcsolata Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VII. tanulmánykötet, Budapest, Óbudai Egyetem, 2017. (11-24.p.)
- [2.] Hegedűs Sz, Hegedűsné Barna R., Molnár P., Halmosi T. (2017): Pénzügyi kultúra és tudatosság vizsgálata vidéki középiskolások körében PRO SCIENTIA RURALIS 2:(1) pp. 68-91. (2017)
- [3.] Hegedűsné Barna R., Hegedűs Sz., Molnár P.(2017): Pénzügyi kultúra vizsgálata középiskolások körében In: Vágány Judit, Fenyvesi Éva (szerk.)Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok - 2017/2. szám. 112 p. Budapest: BGE KVIK Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály, 2017. pp. 72-91.
- [4.] Lazányi K., Yuriy B. (2017): Generation z on the labour market – do they trust others within their workplace? Polish Journal of Management Studies, 16: (1) pp. 78-93.
- [5.] Lazányi K. (2017): Social support of young adults in the light of trust, Economics and Sociology, 10: (2) pp. 11-25.
- [6.] Lazányi K. (2016): Who do You Trust? – Safety Aspect of Interpersonal Trust among Young Adults with Work Experience, In: Szakál Anikó (szerk.) Proceedings of the 11th IEEE International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics SACI 2016, Budapest: IEEE, pp. 349-354.
- [7.] Lazányi K. (2012a): Study for nothing? Literature overview of labour market opportunities for individuals with tertiary education In: Michelberger, P. (szerk.) FIKUSZ 2012 : Symposium for young researchers: Proceedings. Budapest: Óbudai Egyetem, pp. 37-46.
- [8.] Lazányi K. (2012b): A társas támogatás szerepe egy individualista társadalomban, A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, 4: (2) pp. 51-58.
- [9.] Pató G.Sz.B. (2015): The 3D Job Description, Journal of Management Development, Vol. 34 Iss: 4, pp. 406 – 420
- [10.] Pató G.Sz.B. (2017): Formal Options for Job Descriptions – theory meets practice , Journal of Management Development, Vol. 36 Iss.8, pp. 1008-1028.
- [11.] Schewe C. D., Noble S. M. (2000), „Market Segmentation by Cohorts: The Value and Validity of Cohorts in America and Abroad”, Journal of Marketing Management, 16, pp.129–142.

- [12.] Strauss W., Howe N. (1992), Generations: The History of America's Future, 1584 to 2006, New York: Harper Perennial
- [13.] Törőcsik M., Szűcs K., Kehl D. (2014): Generációs gondolkodás – A Z és az Y generáció életstílus csoportjai, Marketing & Menedzsment 2014 II. különszám 3-15.p.

A biztonságos szervezet – egyéni megközelítés A call centerek szervezeti struktúra követelménye

Hajdu Beáta

PhD hallgató, Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola
ORCID: 0000-0002-2195-1505,

hajdu.bea31@gmail.com

Abstract: A biztonságos szervezet, mint megvalósítani kívánt modell, összetett feladatot jelent a szervezetet működtető team számára. A biztonság kialakításának témakörét tanulmányozva, rendkívül nagy hangsúlyt kap a szervezeti kultúra kialakulásának és mélységének feltárása. A biztonság és a szervezeti kultúra szorosan korrelál egymással. A szervezeti kultúrát tovább vizsgálva attitűd és feltáró értékvizsgálatokat végezhetünk, amelyekkel értékelhetővé válik a szervezeti kultúra mélysége. A felmérésből származó ismeret hozzájárul a dolgozói biztonságtudatos gondolkodásmód kialakításához, valamint a szervezeti biztonság, tudatos kialakításához. A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Jelen kutatás, témáját tekintve a szervezeti kultúra mélységi vizsgálatát, valamint a biztonságos szervezet viszonyát vizsgálja egy call center szemszögéből. Továbbá azt a felvetést boncolgatja, miszerint a vezetőknek erőbefektetéssel jár a dolgozói biztonságtudatos gondolkodásmód és annak tudatos alkalmazásának kialakítása.

Kulcsszavak: biztonságos szervezet, szervezeti kultúra, biztonság

1. Bevezetés

1.1. Szervezeti kultúra korrelációja a szervezeti biztonsággal

A különböző intézményeknek működésük során, a szervezeti stratégiájuk kialakításában törekedni kell a szervezeti és az egyéni célok, a szervezeti és egyéni biztonsági értékek összhangba hozására. Ha sikerül összekapcsolni ezeket egymással, nem kell további erőfeszítéseket tenni annak érdekében, hogy a munkavállalók a vállalat érdekeit annak biztonsági kritériumait képviseljék munkájuk során, hiszen ez magától értetődővé válik. A követendő normák is csak akkor tudnak teljesen beépülni a munkavállalók gondolkodásába, ha ezek

harmóniában vannak az általuk képviselt egyéni hiedelmekkel, értékekkel [1]. A teljes körű 100%-os szervezeti biztonság valószínűleg elérhetetlen, hisz mindig van egy – egy olyan rés, melyet képtelenség kivédeni, azonban nagyban befolyásolhatja a szervezeti kultúra a biztonsági erők meglétét és annak ráhatását egy cég mindennapi életére. Sokan, sokféle képen, különböző megközelítésekből vizsgálták, kutatták a szervezeti, majd abban az egyéni biztonsági értékek elemeit, valamint annak impulzusait. Jelen tanulmány célja, hogy rávilágítson a szervezeti kultúra korrelációjára az egyéni és szervezeti biztonsággal.

Tanulmányaim, kutatásaim fókuszában mindig egy call center áll. Feladatom, hogy a szóban forgó szervezet/szervezeti struktúra minden releváns aspektusát megvizsgáljam a biztonságtudományi területtel kapcsolatban. Az eddigi kutatásaim során egy call center és a biztonságtudományi terület mélyebb összefüggései kerültek felszínre, mint azt kezdetben véltem, hiszen egy telefonközpont lehet akár kritikus infrastruktúra is, attól függően, hogy milyen „alapszervezetet” szolgál ki. Az előbbi megjegyzéseket kielégítve, valamint azoknak megfeleltetve a szervezeti kultúra definiálása kötelező:

1. a szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere;
2. két vagy több ember szándékosan összehangolt tevékenységeinek rendszere [2];
3. Schein [3] szerint a szervezet több személy tevékenységének ésszerű koordinációja, valamely közös, kinyilvánított szándék vagy cél megvalósítása a munkamegosztás és a tevékenységi körök megosztása, a tekintély és a felelősség hierarchia alapján.

1.2. Szervezeti kultúra mérése

Ha az explicit értékek szintjét közvetlenül vizsgálnánk, akkor módszertani szempontból összetett kérdőíves vizsgálatok segítségével tehetnénk meg a mérési fázis kivitelezését. A gyakorlatban azonban, két típusú vizsgálatot alkalmaznak:

- Az egyik az érzéseket, beállítódásokat, érzelmeket letapogató attitűdvizsgálatok, amelyek a szervezeti kultúra felszíni rétegeire deríthetnek fényt, ezt néhány szakirodalmi forrásban szokás szervezeti klíma néven fogalmilag is elkülöníteni;
- a másik az alapvető hiedelmeket, feltevéseket, meggyőződéseket feltáró értékvizsgálatok, amelyek a kultúra mélyrétegeibe engednek bepillantást.

Ezek a vizsgálatok használhatnak kérdőíveket, és támaszkodhatnak interjúkra. Módszertanilag az értékelő skálák és összehasonlítások, preferenciák a legjellemzőbbek. Ezeknek a vizsgálatoknak az előkészítése, lefolytatása és az eredmények értelmezése, kiértékelése speciális szakértelmet igényel. A kettő között bizonyossággal különbséget tenni nagyon nehéz, legfeljebb az egymástól független módszerrel felvett különböző vizsgálatok erősíthetik meg, vagy árnyalhatják a vizsgálati eredményeket. A mögöttes előfeltevések vizsgálata módszertani szempontból még bonyolultabb és a kapott eredmények még bizonytalanabbak. Alapvető hiedelmeinkhez leginkább résztvevő megfigyeléssel, kultúraantropológiai módszerekkel férközhetünk közel, amely hosszadalmas és nagy szakmai hozzáértést követelő módszertan.

Jelen tanulmány kutatási fázisa a tudományos háttér megismerésével és felderítésével zajlik, nevezetesen szekunder kutatást hajtok végre, hiszen az idő rövidségére tekintettel, valamint a kutatott téma nagy volumene következtében, más módszer nem lett volna kellően kielégítő. Fontos deklarálni a kutatás célját, megfogalmazni azokat a kérdéseket, feltevéseket, ami alapján lényeges az adott témában történő kérdések felvetése, majd a kutatás végén pedig reméljük világossá fog válni, hogy a felállított hipotéziseink helytállóak - e, vagy merőben eltérő eredmények születtek.

A cikk tézise a témát érintő és feldolgozó szakirodalom alapján nem más, mint, hogy minden vezetőknek nehézséggel jár a dolgozói biztonságtudatos gondolkodásmód és annak habitus szintű elsajátítása, illetve a szervezeti biztonság, tudatos kialakítása.

2. Mátrix

2.1. A szervezeti kultúra szignifikációja a szervezeti biztonság hálójában

A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is átadják, mint a problémák kezelésének követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot [4]. Klein Sándor [5] a következő képen gondolkodik a szervezeti felépítés fontosságáról: „Egyik alapvető tételük, hogy a csúcsteljesítményű vállalatok képesek az átlagemberekből huzamos időn keresztül

átlag feletti teljesítményt kihozni. Ez fontos szempont, mert az alkalmazottak többsége mindig is átlagos képességű emberekből áll, ha tehát a vállalat ezt a tömeget képes tartósan motiválni, elégedetté tenni és elégedettségüket megtartani, akkor hatalmas előnyre tehet szert versenytársaival szemben. Az emberi tényezővel való törődés sok vonatkozását és példáját említik. Fontos például a sajátos, mindenkire ható légkör, amelyben a munkájukkal azonosuló, motivált alkalmazottak a lehető legjobb megoldásokat keresik.” Összegezve az előbbi függelmi viszonyok, állítások értékeit a biztonságtudomány és a szervezeti biztonság szempontjából, számunkra azt jelenti egy telefonközpont alkalmazottaira vetítve, hogy a csapat egy egymást kiegészítő tudású egyének csoportja, akik a közös cél és értékrendszer iránt elkötelezettek valamint azok eléréséért kölcsönösen felelősnek érzik magukat. A különböző tapasztalatú és személyiségű embereket hatékony, eredményes munkacsoporttá formáló szellem hatja át. Ezen heterogén csoport nagyban befolyásolhatja a szervezeti és egyéni biztonsági szint elérését, vagy annak megtartását.

A megfelelő szintű és biztonságtudatos szellemiséggel áthatott call centeri populáció attribútumai:

- Egyetértés a magas szintű elvárásokban
- Elkötelezettség a közös célok iránt
- A munkáért vállalt felelősség
- Az egyenes és nyílt kommunikáció
- Hozzáférhető információ mindenki számára
- Bizalom légköre
- A döntések támogatása
- A konfliktusokhoz problémamegoldó módon való közeledés
- A folyamatokra, eseményekre való odafigyelés.

2.2. Szervezeti kultúra szintjei

Kérdéskörként tárgyalandó az egyéni biztonság megléte, vagy annak kialakítása egy call centeri kollektíván belül: mik a kultúra azon megfogható elemei, amikbe az újonnan érkezettek kapaszkodhatnak, és mik azok a rejtett, láthatatlan sajátosságok, amelyeket csak a régi tagokkal való interakciók során, a szervezetben eltöltött hosszabb idő alatt ismerhetnek meg?

Alternatíva lehet egy új munkaerő számára a jéghegy modell: a szervezeti kultúrát egy jéghegyhez hasonlítjuk, melynek víz feletti része könnyen látható, vizsgálható, míg a víz alatti részek szabad szemmel nem láthatók, észrevétlenül húzódnak meg a mélyben. Ha figyelmen kívül hagyjuk a kultúra rejtett sajátosságait, éppúgy félrevezetjük magunkat, mintha a jéghegy feltáratlan darbjáról nem vennénk tudomást. Ha a felszínen maradunk, folyamatosan csak a "tünetekkel" találjuk szemben magunkat, de soha nem érthetjük meg, hogy mi húzódik meg ezek mögött, mik a valódi kiváltó okok, hajtóerők. A valódi szervezeti kultúrát az értékekben, feltevésekben, hiedelmekben, érzésekben és attitűdökben érthetjük tetten [6]. A ceremóniák vagy szertartások visszatérő tevékenységeket, precízen elsajátított és azt használt biztonsági „tetteket” takarnak. Az ilyen és hasonló viselkedésmódok hűen tükrözik, hogy mi a lényeges a munkavállalók számára, mekkora az összetartás, a vezetők mennyire tartják fontosnak a biztonságtudatos szervezeti és egyéni célok betartását illetve betartatását. Gyakran nyilvánulnak meg ezeken keresztül a képviselt értékek, a társadalomban felvállalt szerepek a szervezet érintettekhez való viszonya.



1. ábra:

A szervezeti kultúra szintjei

Forrás: DAFT, R.L.: Organizational Theory and Design. (4th ed.).

West Publishing Co., New York, 1992. 318. old.

in Bakacsi (2000): Szervezeti magatartás és vezetés.

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 230. old.

Egy call center életében főleg, ha az egy kritikus infrastruktúra egyik szervezeti egysége, az ott kialakult identitás és a szervezeti kultúra szoros kölcsönhatást gyakorolnak egymásra. Egyrészt az identitást alakító küldetésstudat, felelősségérzet, lojalitás a szervezet iránt érzett büszkeség jelentős mértékben

képes a kultúrát befolyásolni, azzal együtt a populáció egyénei képesek egymásra oly mértékben hatni, hogy a helyileg kívánatos szervezeti és egyéni biztonságtudatosságot magukénak tekintsék, másrészt a jó munkahelyi közérzetet, vagy akár az önmegvalósítás lehetőségét kínáló szervezeti kultúra, jelentős identitás-formáló tényező lehet [7].

3. Rátermett szervezés és a csoport – IQ

Ha egy adott call center dolgozói együttműködésre gyűlnek össze, akár egy értekezlet miatt, akár egy közös termék kifejlesztéséről legyen szó, ilyenkor nagyon is valóságos értelemben létezik a csapat IQ, amely a résztvevők készségeinek, tehetségének összegződése. S ennek a csapat IQ-nak a függvénye az is, hogy milyen színvonalon hordozzák magukban a szervezeti biztonság kritériumait. A csoport intelligencia legfontosabb tényezője, nem az akadémiai értelemben vett IQ-k átlaga, hanem az érzelmi intelligencia eredménye. Az összehangolódás képessége az, ami azonos feltételek mellett az egyik csoportot különösen tehetségessé, produktívvá, sikeressé avatja, míg ennek hiánya a másik csoport teljesítményét lerontja. Továbbá az előzőek alap követelménye a beágyazott és elfogadott szervezeti és egyéni biztonságtudatosság és szervezeti biztonság megléte. Egy csoport csak a sajátos erősségek összegződésének mértékéig lehet „okos”, butíthatja viszont, ha a belső reakciók nem teszik lehetővé a tehetségeken való közösködést az emberek között. Kiemelkedően fontos tényező egy csoport produktumában, hogy a tagság mennyire képes harmonikus légkör kialakítására, amelynek jóvoltából mindenki tehetsége érvényre juthat, így egymást akár befolyásolva, de értékékként jelentkezik a biztonságtudatosság. Mivel a tudásra alapozódó szolgáltatások, így a call centerok, benne a szellemi tőke egyre központibb szerepet játszanak egy vállalat életében. Az emberek összmunkájának javítása lesz a szellemi tőke növelésének fő lehetősége, úgy is mint a versenyképesség kritériuma. A sikert, sőt talán a fennmaradást szolgálja, ha egy vállalat fejleszti kollektív érzelmi intelligenciáját azzal egyenes arányban a szervezeti biztonság elérhetőségét. A tudás, az egyéni biztonságtudatosság „kiaknázásában” nagy jelentőséggel bír a rátermett szervezési munka, ez a feladat pedig a vezetői szerepet betöltő egyénre hárul, ennek megfelelően rajta kérhető számon a végkifejlet.

4. Következtetések

A kutatás téziseként a következő állítást fogalmaztam meg: minden vezetőnek nehézséggel jár a dolgozói biztonsgtudatos gondolkodásmód és annak habitus szintű elsajátítása, illetve a szervezeti biztonság, tudatos kialakítása

Egy vállalat esetében a vezetőnek nagy idő- és energiaráfordításra van ahhoz szüksége, hogy felmérje a dolgozói igényeket, megismerje a beosztottait és kivívja az emberek tiszteletét. Azonban azt, egyik vezetőnek sem szabad elfelejtenie, bármilyen méretű vállalatról is legyen szó, hogy komolyan kell vennie a dolgozói elkötelezettség kialakítását, a beosztottak figyelembe vételét és folyamatos motiválását hisz az eredmény szorosan kihatással van a szervezet biztonságára [8]. Azonban, ennek a folyamatnak a sikeréhez alkalmazkodnia kell a vezetőnek, vagyis minden új dolgot és történést érzékelnie kell, majd a megfelelő módon reagálni rá. Ez azt jelenti, hogy a vezetőnek szüksége van a vezetői képességeinek folyamatos fejlesztésére. A vezetés alapvetően viselkedés kérdése, tehát meg lehet tanulni. Állandó tanulás és gyakorlás révén jobb vezetővé lehet válni. Ehhez szükség van alapos önismeretre, a reális én - kép formálására és a hibák kijavítására. A fejlesztés történhet önirányított tanulás útján, tapasztalati úton a hibákból és a példákból tanulva, valamint szakmai továbbképzések segítségével.

Gondoljunk el egy pillanatra életünk legfontosabb céljairól. Legtöbben emberi kapcsolatainkat említanénk első helyen, mások hivatásukban akarnak jelentős eredményeket elérni. E célkitűzésekben mindig van valami közös, az élet bármely területéről legyen is szó: „belülről jövő” szükségletek készítetnek minket a cselekvésre. Az emberek szükségletei közzé sorolható, hogy elégedettek legyenek. A vezető feladata, hogy a szóban forgó szükségletet a munkahellyel kapcsolatosan is kialakítsa a beosztottakban. A szükséglet olyan belső állapotot jelent, amely valaminek a hiányát jelzi. Ha ezt a hiányérzést a vezetőnek nem sikerül megakadályoznia, akkor az alkalmazottakban szorongás és bizonytalanság érzése kerül előtérbe ezzel veszélyeztetve a biztonságos szervezet minél magasabb szintű megvalósulását [9]. Tehát a vezetőnek olyan környezetet kell kialakítania, hogy az intézményben dolgozók vele együtt, önmagukkal és egymással összhangban legyenek.

A tézisben felvetett kérdés beigazolódott, a vezetőnek komoly szerepe van a biztonságos szervezet megvalósításában és feladatokkal jár a dolgozói elégedettség és elkötelezettség kialakítása.

Összefoglalás

A szervezeti kultúra és a biztonságos szervezet összefüggését kutatva, igazolható, hogy szoros kapcsolat áll fenn a két fogalom között. A vezetői magatartás és a dolgozói elégedettség meghatározzák a szervezet stabilitását. A vezetőnek folyamatosan az irányítása alá rendelt munkaerő elégedettségét kell szem előtt tartania, hogy azoktól fokozott teljesítményt várhasson el, és az alkalmazottak belső kényszere legyen a közös cél, a feladatok hatékony megoldása. Az állandó motiváció és dolgozói elégedettség fokozott kihívást jelent egy vezető részére, amely a folyamatos önfejlesztést kívánja meg részéről.

Felhasznált irodalom

- [1] Bakacsi, Gy. (2000): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. pp. 1-344.
- [2] Klein, S. (2007): Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest: Edge 2000 Kiadó. pp. 1-742.
- [3] Schein, E. H. (1978): Szervezéslélektan. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. pp. 1-192.
- [4] Waldman, D.A. (1994): The contribution of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*. 1994.19. pp. 510-536.
- [5] Klein, S. (2005): Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest: Edge 2000 Kiadó. p. 490.
- [6] Bakacsi, Gy. (2000): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. pp. 1-344.
- [7] Klein, S. (2007): Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest: Edge 2000 Kiadó. pp. 1-742.
- [8] Lazányi, K. (2016): A szervezeti biztonság és a munkahelyi stressz kapcsolata. Szeged: TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. 2016. 1 szám. VIII. évf./1. szám. No 22. pp. 143-150.
- [9] Lazányi, K. (2015): A biztonsági kultúra. Szeged: TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. 2015. 1-2 szám. VII. évf./1-2. szám. No 18-19. pp. 398-405.

A vállalkozás folytatásának elvének érvényesülése Balassagyarmati és Szécsényi cégek vonatkozásában

Dr. Hegedűs Szilárd

Egyetemi adjunktus, BGE PSZK

hegedus.szilard@uni-bge.hu

Molnár Petronella

NKE ÁKK Közpénzügyi Kutatóintézet

molnarpetronella92@gmail.com



A KUTATÁS A BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM KUTATÁSI ALAPJÁNAK TÁMOGATÁSÁVAL VALÓSULT MEG, AZ „ELMARADOTTSÁG DIMENZIÓI” KUTATÁS KERETÉBEN.

Abstract: A tanulmányban két városban működő, profitorientált vállalkozásokat hasonlítottunk össze csőd-kockázati szempontokat figyelembe véve. Elemzésünk során Karas et al 2017 által újra kódolt Altman-féle csődmodell segítségével vizsgáltuk meg a vállalkozások pénzügyi egészségét három év vonatkozásában 2014-2016 között. Az adatok forrása az Amadeus adatbázis volt.

Kulcsszavak: vállalati csődmodellek, Altman-féle Z mutató, periférikus térségek

1. Bevezetés

Tanulmányunk újszerűnek tekinthető abban a tekintetben, hogy bár a szakirodalom számos csőd-előrejelző modellt említ (Altman, Ohlson, Zmijewski,

stb.), és ezek megbízhatóságát akár eltérő feltételrendszerben is teszteli, azonban alkalmazásukat cégek csődvalószínűségére korlátozza. A jelen tanulmány a csőd-előrejelző modelleket két periférikus térség – a balassagyarmati és szécsényi járások – vállalkozásai pénzügyi helyzetének jellemzésére, a csődvalószínűség mértékéből eredő következtetések levonására alkalmazza.

2. Szakirodalmi feldolgozás

A vállalatoknak a rentábilis működés mellett a Számviteli törvény előírásai alapján meg kell felelniük a vállalkozás folytatásának számviteli alapelveinek (Lentner 2013). Utóbbi a többi, a számviteli törvényben nevesített alapelv érvényesítésének a feltétele (BOrZÁN 2016). Amennyiben pénzügyi egyensúlytalanság, nem megfelelő jövedelmezőség áll elő a társaságnál, szükséges a vállalkozás vezetőinek megfelelő intézkedéseket eszközölniük (Zéman – Tóth 2017). A vállalkozás működésének egyensúlya érdekében különös figyelmet kell fordítani a finanszírozási struktúrára, az eladósodás mértékére (CSISZÁRIK-KOCSIR, 2017a; 2017b; CSISZÁRIK-KOCSIR – VARGA, 2017). A pénzügyi egyensúlytalanságnak számos gazdasági eredetű oka is lehet a belső jellemzők mellett (Virglerova et al., 2017). A szakirodalomban számos csőd-előrejelző modell került kidolgozásra a vállalkozások vagyoni, jövedelmi, likviditási mutatószámai alapján. Ezek a modellek jelzik, hogy bizonyos időszakon belül mekkora valószínűséggel kerül csődközeli állapotba a vállalkozás. A csődmodellek esetében olyan nagy nevek merülhetnek fel, mint Altman, Springate, Conan, Holder, Fulmer, azonban Karas és szerzőtársai 2013-ban újragondolta Altman csőd-előrejelzési modelljét, melyet tanulmányunkban alkalmaztunk.

A tanulmányban kifejtett csődmodellek többváltozós diszkriminancia-analízisen alapulnak. Edward I. Altman csőd-előrejelzési modellje a legelterjedtebb a köztudatban. Altman (1968) közepes méretű vállalatok öt mutatószámának értékét súlyozta, majd ezeket összeadva kapott egy „Z” értéket. Ezen „Z” érték alapján határozta meg, hogy mely vállalatok kerülnek csődveszélyes helyzetbe. A „Z” értéke a következő képlettel számítható ki:

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 0,999 X_5$$

X_1 =nettó forgótőke / összes eszköz

X_2 =visszatartott nyereség / összes eszköz

X_3 =adózás és kamatfizetés előtti eredmény/ összes eszköz

X_4 =részvények piaci értéke / adósság

X_5 =eszközarányos árbevétel,

ahol a kritikus értékek $Z < 1,81$, fizetési képtelenség várható; $1,81 \leq Z \leq 2,99$, "szürke zóna"; $Z > 2,9$, túlélés valószínűsíthető.

Altman (2000) az eredeti modelljét később kétszer módosította. Először a részvények piaci értékét módosította azok könyv szerinti értékére, majd elhagyta az utolsó változót, s módosította a változók súlyozásait, hogy a csődmodellt szélesebb körben is alkalmazni tudják.

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5$$

X_1 = nettó forgótőke / összes eszköz

X_2 = visszatartott nyereség / összes eszköz

X_3 = adózás és kamatfizetés előtti eredmény / összes eszköz

X_4 = részvények könyv szerinti értéke / adósság

X_5 = eszközarányos árbevétel,

Ahol a kritikus értékek: $Z < 1,23$ fizetési képtelenség várható; $1,23 \leq Z \leq 2,9$ szürke zóna; $Z > 2,9$ túlélés várható

$$Z = 6,56 X_1 + 3,26 X_2 + 6,72 X_3 + 1,05 X_4$$

X_1 = nettó forgótőke / összes eszköz

X_2 = visszatartott nyereség / összes eszköz

X_3 = adózás és kamatfizetés előtti eredmény / összes eszköz

X_4 = részvények könyv szerinti értéke / adósság

Ahol a kritikus értékek: $Z < 1,1$ fizetési képtelenség várható; $1,1 \leq Z \leq 2,6$ szürke zóna; $Z \geq 2,6$ túlélés várható

Springate (1978) 19 mutatóból választott ki 4 mutatószámot a csőd-előrejelzési modell kialakításához 40 vállalat adatait felhasználva.

Springate csőd-előrejelzési modellje a következő függvényen alapszik:

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4$$

X_1 = forgótőke / összes eszköz

X_2 = (adózás előtti eredmény + kifizetett kamatok) / összes eszköz

X_3 = adózás előtti eredmény / rövid lejáratú kötelezettségek

X_4 = értékesítés nettó árbevétele / összes eszköz

Amennyiben $Z < 0,862$, akkor a vállalkozás csőd közeli helyzetbe kerül, amennyiben nagyobb, mint $0,862$, akkor a társaságnál nem áll fenn csődveszély.

Springate később módosította a mutatók súlyozásait (LO 1986).

$Z = 0,545X_1 + 0,791X_2 + 0,270X_3 + 0,136X_4 + 0,228$, ahol a kritikus érték: $Z < 0$, a vállalkozás csődbejutónak minősül.

Conan-Holder (1978) kis- és közép vállalatok alapján fejlesztette ki csődmodelljét, hogy mekkora a csődbe jutás valószínűsége.

$$Z = 24A + 22B + 16C - 87D - 10E$$

A = amortizáció előtti nyereség/összes adósság

B = adósságállomány/ összes eszköz

C = (forgóeszközök-készletek)/összes eszköz

D = pénzügyi ráfordítások / nettó árbevétel

E = bérjellegű kiadások / hozzáadott érték

Kritikus értékek: $Z < 4$ – a csőd bekövetkezési valószínűsége $> 65\%$; $Z > 9$ – a csőd bekövetkezési valószínűsége $< 40\%$

Fulmer (1984) modelljében kilenc mutatót alkalmaz, két különböző súlyozást használva. A módosított modell a feltárt hibák kiküszöbölését szolgálja.

Fulmer modellje a következő mutatókra épül:

X1 = eredménytartalék/források

X2 = eszközarányos árbevétel

X3 = saját tőke-arányos adózás előtti eredmény

X4 = cash flow/kötelezettségek

X5 = hosszú lejáratú kötelezettségek/források

X6 = rövid lejáratú kötelezettségek/források

X7 = $\lg(\text{tárgyi eszközök})$

X8 = forgótőke/kötelezettségek

X9 = $\lg(\text{adózás előtti eredmény/fizetendő kamatok})$

A függvények alakja pedig a következők:

$$H1 = 5,528X1 + 0,212X2 + 0,073X3 + 1,27X4 - 0,12X5 + 2,335X6 + 0,575X7 + 1,083X8 - 3,075$$

$$H2 = 0,025X1 + 0,132X2 - 0,125X3 + 0,926X4 + 1,488X5 - 0,269X6 + 0,091X7 + 0,502X8 - 0,092X9 - 0,491, \text{ ahol, ha } H < 0, \text{ fizetésképtelenség várható.}$$

Karas és szerzőtársai (2013) Altman mutatószámait felhasználva, a súlyozásokat újragondolva fogalmazta meg cseh vállalatokra kifejlesztett csődmodelljét.

A modell képlete a következő:

$$Z = 0,33363X1 + 0,29457X2 + 2,73238X3 + 0,12234X4 + 0,00091X5, \text{ ahol, ha a } Z \text{ értéke kisebb, mint } -0,0581, \text{ akkor a vállalkozás csődveszélybe kerül, ha a } Z \text{ értéke } -0,0581 \text{ és } 0,1419 \text{ közötti értéket vesz fel, akkor szürke zónába kerül a vállalat, és amennyiben nagyobb, mint } 0,1419 \text{ a } Z \text{ értéke, akkor nem áll fent fizetésképtelenség veszélye.}$$

3. Anyag és módszer

A kutatásunk során Balassagyarmat és Szécsény településen székhellyel rendelkező vállalkozások adatait vizsgáltuk meg az Altman-féle csődmodell Karas et al. 2017 újrafuttatása alapján. A modellben a változókészlet került újrasúlyozásra, de a változók az Altman-féle modell alapján kerültek kialakításra.

A vizsgálat adatbázisa az Amadeus rendszer (Amadeus (Analysis Major Database for European Sources) európai céges adatbázis) volt, ebből gyűjtöttük le az aktív, Balassagyarmaton és Szécsényben működő vállalkozásokat 2014 és 2016 között. A kutatási cél az volt, hogy a vállalkozások milyen mértékben tekinthetők aktívnak, illetve egy csődelőrejelző vizsgálat során kapnának-e várhatóan fizetőképes státuszt. A kutatással nem az volt a célunk, hogy a csődmodell hatékonyságát teszteljük, hanem, hogy a térségben működő vállalkozások pénzügyi egészségét egy objektív számrendszer alapján értékeljük.

A vizsgálatba vont két város a periférikus térségek között számon tartott szécsényi és balassagyarmati kistérség központja. Sági-Engelberth (2016, 2017) a szécsényi kistérség leszakadását a területi stratégiák szempontjából értékelte: a periférikus térségek között a szécsényi kistérség lemaradása az elmúlt években növekedett. A balassagyarmati kistérség hasonló leszakadással jellemezhető.

3.1. Vizsgált sokaság bemutatása

1. Táblázat: A vizsgált vállalkozások városenkénti bemutatása

		Város			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
V	Balassagyarmat	342	67,9	67,9	67,9
al	Szécsény	162	32,1	32,1	100,0
id	Total	504	100,0	100,0	

Forrás: Saját kutatás SPSS adatbázis alapján, 2018

Ahogy az első táblázat mutatja, a legtöbb vállalkozás az 504-es mintából Balassagyarmaton működik, közel kétharmada a sokaságnak. A lakosság számában kisebb Szécsényben a cégek kevesebb, mint harmada tevékenykedik.

2. Táblázat: A vizsgált vállalkozások méret szerinti bemutatása

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nagyon nagy	1	,2	,2	,2
	Nagy	1	,2	,2	,4
	Közepes	31	6,2	6,2	6,5
	Kis	471	93,5	93,5	100,0
	Total	504	100,0	100,0	

Forrás: Saját kutatás SPSS adatbázis alapján, 2018

A vizsgált vállalkozások méretezésénél az Amadeus rendszer által alkalmazott struktúrát vettük át. Megállapítható az adatok alapján, hogy nagyvállalat mindösszesen 2 tevékenykedik a térségben, tehát a kkv szektorba tartozó vállalkozások a sokaság 99,6%-át teszik ki, így némiképp eltér az országos átlagtól, ahol a 2014-es KSH adatok szerint a vállalkozások 99,9%-a kkv szektorba tartozik. Ezzel együtt, a kis és közepes méretű vállalkozások itt is jelentősen túlsúlyban vannak mind számuk, mind munkaadói potenciáljuk tekintetében (Lazányi, 2014, 2015). Ebből következik, hogy a térségben nincs lényegi eltérés a vállalati méretek vonatkozásában.

4. A vizsgálat eredményei

A 3. táblázat adatai alapján megállapítható, hogy a vállalkozások közel egyharmada esik az aktív státuszba, tehát 2014-ről 2015-re minden korlátozás nélkül képes lett volna tevékenységét folytatni.

3. Táblázat: A 2014-es évre lefutott elemzés

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid aktív	167	33,1	33,1	33,1
szürke-zóna	283	56,2	56,2	89,3
csődös	54	10,7	10,7	100,0
Total	504	100,0	100,0	

Forrás: Saját kutatás SPSS adatbázis alapján, 2018

A csődmodell sajátossága, hogy a vizsgált vállalkozások közül megállapít egy szürke zónát, amelybe tartozó vállalkozások működőképességi megítélése nem egyértelmű, az előrejelzés pontossága nem biztos, tehát itt lehetséges, hogy jól működik, de csődveszélyes szituáció is előfordul. Ebből fakadóan ezt sem tekintjük a jó működés fokmérőjének, így azokat a vállalkozásokat, amelyek ebbe a körbe kerültek, nem ítéljük meg megfelelő működésűnek. Egyértelmű csődhelyzetben 54 vállalkozás van, tehát ezen vállalkozásoknál a jövőbeli fizetőképességi nehézségeket lehet kimutatni. A kkv-k jellemzően pro-ciklikusak a pénzügyi válság előidézte finanszírozási sokkokra (Sági, 2014a, 2017); ez a jelenség a periférikus térségek esetében további romló értékekhez vezet.

A 2014-es évet elemezve tehát konklúzióink, hogy a cégek kétharmada nem működik megfelelően, minden kritériumnak csupán egyharmad felel meg. Az általunk vizsgált csőelőrejelző mutatók értékében a kkv-kra jellemző magas hitelkockázat is megjelenik (Sági, 2014b).

4. Táblázat: 2014-es elemzés településenként

	Kategória14			Total
	aktív	szürke-zóna	csődös	
Város Balassagyarmat	121	180	41	342
Szécsény	46	103	13	162
Total	167	283	54	504

Forrás: Saját kutatás SPSS adatbázis alapján, 2018

2014-es évben a jól működő vállalkozások döntő hányada Balassagyarmaton volt, ez az arány 72%-os, tehát a sokaságban a balassagyarmati cégek arányszámát

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században

Budapest, 2018

némiképpen felülprezentálja. A városon belüli részaránya az aktív cégeknek 35%-os, amely szintén meghaladja a két város egybeszámított értékét. Szécsényben a jól működő vállalkozások 28%-a van, amely a sokaságban betöltött mérettől némiképpen alulmarad. A tisztán csődös vállalkozások tekintetében a balassagyarmati vállalkozások 76%-os részarányt képviselnek, ez azonban jelentősen meghaladja a vállalkozások számának két város közötti megoszlását, mivel Szécsényben ez az arány csekélyebb.

Ebből tehát az a következtetés vonható le, hogy Balassagyarmaton több jól működő vállalkozás van, de nagyobb az effektíve csődben lévő cégek száma is.

5. Táblázat: A 2015-ös évre lefutott elemzés

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid aktív	168	33,3	33,3	33,3
szürke-zóna	280	55,6	55,6	88,9
csődös	56	11,1	11,1	100,0
Total	504	100,0	100,0	

Forrás: Saját kutatás SPSS adatbázis alapján, 2018

A 2015-ös évre érdemben nem változtak az arányok, hiszen a cégek némiképp több, mint harmada került az abszolút jól működő aktív vállalkozások csoportjába. Ebben az évben a csődös vállalkozások száma kismértékben emelkedett, de nem számottevő módon, így a szürke zónás cégek száma csökkent, ám a rosszabb kategória irányába.

6. Táblázat: 2015-ös elemzés településenként

		Kat15j			Total
		aktív	szürke-zóna	csődös	
Város	Balassagyarmat	122	182	38	342
	Szécsény	46	98	18	162
Total		168	280	56	504

Forrás: Saját kutatás SPSS adatbázis alapján, 2018

2015-ös évben a Balassagyarmaton működő vállalkozások 36%-a volt az aktív kategóriába eső vállalkozás, amely az átlagot némiképpen meghaladja, és a jól működő, aktív vállalkozásokhoz képest is némiképpen felülprezentált. Azonban pozitív fejlemény, hogy arányát tekintve csökkent a csődös vállalkozások száma a településen, a szürke zónás cégek létszámaránya kismértékben emelkedett a csődös cégek javára.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században

Budapest, 2018

Szécsény esetében megállapítható, hogy elmarad a jól működő, aktív cégek száma a két város átlagos értékétől, hiszen 28%-os, míg az egyértelműen csődhelyzetben lévő cégek aránya pontosan megegyezik a két település átlagos értékével. A megállapítás hasonló, mint a 2014-es évnél, tehát Balassagyarmaton működik több jó pénzügyi helyzettel bíró vállalkozás, de magasabb a csődös cégek aránya is. Szécsény esetében a céges adatokban a kistérség elmaradottsága tükröződik (Engelberth-Sági, 2016); a kistérség az üzleti környezet fejlesztésére az elmúlt években nem elégséges mértékben költött.

7. Táblázat: A 2016-os évre lefutott elemzés

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	aktív	174	34,5	34,6	34,6
	szürke-zóna	259	51,4	51,5	86,1
	csődös	70	13,9	13,9	100,0
	Total	503	99,8	100,0	
Mis- sing	System	1	,2		
Total		504	100,0		

Forrás: Saját kutatás SPSS adatbázis alapján, 2018

Az utolsó rendelkezésre álló lezárt év vonatkozásában megállapítható, hogy arányszámában kismértékben nő a jól működő vállalkozások részaránya, de ugyanakkor ezzel együtt a csődös vállalkozások száma is nagymértékben emelkedett a szürke zónás vállalkozások arányának terhére. Így ebben a tekintetben ambivalens folyamatnak lehetünk tanúi, hiszen egyre jobban kiválnak a jól és rosszul teljesítő cégek a vizsgált vállalkozások közül, amelyek akut pénzügyi gondok jellemeznék.

8. Táblázat: 2016-os elemzés településenként

		Kat2016j			Total
		aktív	szürke-zóna	csődös	
Város	Balassagyarmat	125	167	50	342
	Szécsény	49	92	20	161
Total		174	259	70	503

Forrás: Saját kutatás SPSS adatbázis alapján, 2018

Balassagyarmaton az utolsó lezárt év adatait alapul véve a cégek 37%-a tekinthető aktívnak, amely meghaladja a két település átlagát kismértékben, valamint a cégek arányszámán alapuló értéket is. Ugyanakkor a csődös kategóriába eső vállalkozások aránya gyakorlatilag megegyezik a két település átlagával, de

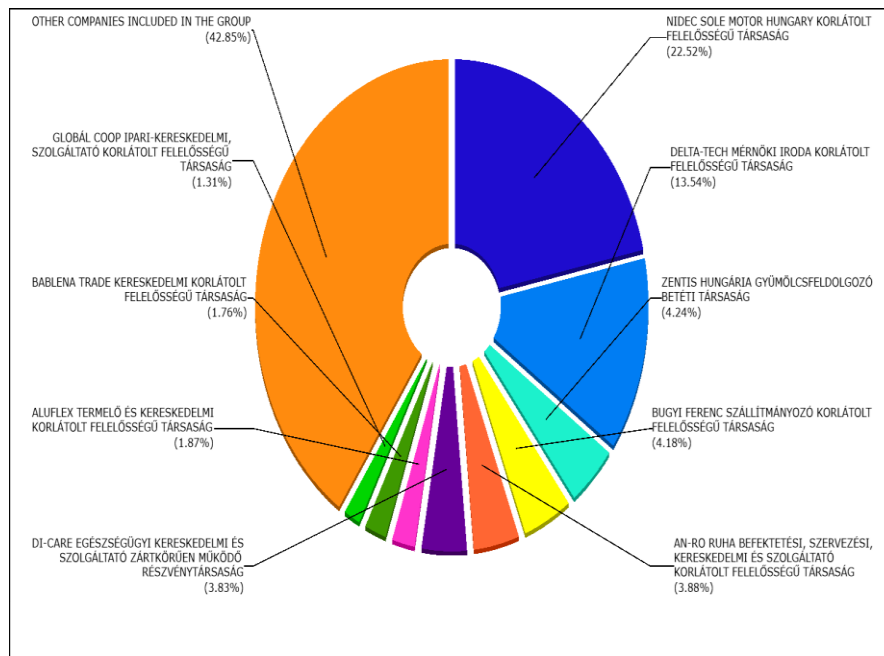
Vállalkozásfejlesztés a XXI. században

Budapest, 2018

nagyobb az értéke annál, amit a városokban működő cégek száma predesztinál, mivel 72%-ban itt működnek a csődös cégek.

Szécsény esetében az aktív cégek aránya 31%-os, amely alatta marad a két település adatai átlagának, de megfelel a sokaságban betöltött szécsényi céges létszámáránynak. A csődös vállalkozások aránya ellenben kismértékben alatta marad a két települési átlagnak.

A leszűrt vizsgálat alapján tehát megfigyelhető, hogy az egykori nógrádi megyeszékhelyen nagyobb arányban vannak jó működő vállalkozások, de itt tevékenykedik számos olyan cég, amely a vizsgálataink szerint nem életképes.



1. ábra: Bevételi koncentráció a Balassagyarmati cégeknél

Forrás: Amadeus, 2017

Ahogy az első ábra mutatja, a bevételi koncentráció néhány vállalkozásnál koncentrálódik. A GINI index 80%-os értéke pedig megerősíti a nagyméretű bevételi koncentrációt.

Összefoglalás

2014-2016 között a két nógrádi városban működő cégek enyhén javuló tendenciát mutattak be, hiszen évről évre emelkedett a vizsgálati minősítés alapján aktív cégek száma. Ám ez a növekedés meglehetősen lassú, mindösszesen 3,5%-kal nőtt 2014-hez képest a jól működő vállalkozások száma a tevékenységet végző nyugat-nógrádi cégek között. A növekedés üteme Balassagyarmaton a két település átlagának megfelelő, míg Szécsényben a duplája, ugyanakkor összesen csak néhány vállalkozás kerülne a biztos pénzügyi helyzetbe.

Sajnálatos módon a csődös cégek száma ennél jóval erősebben, 30%-kal emelkedett a három vizsgált év alatt, zömében 2015 és 2016 között. A nagymértékű növekedést nem magyarázza a törvényi előírások változása, hiszen a saját tőkét csak egy esetben vizsgálja a modell, és nem veszi figyelembe a jegyzett tőkét, áttételes hatása azonban lehet, hiszen a törzstőke emelésével a KFT-k esetében megindulhatott egy tisztulási folyamat. Az elemzés alapján tehát a balassagyarmati cégek azok, amelyek közül nagyobb számban vannak jelen jó minősítésű cégek, de jóval több a kedvezőtlen adottságú cég is, tehát szóródás figyelhető meg, míg Szécsény esetében kiegyensúlyozottabb a cégek két egyértelműen azonosítható szegmensének gazdálkodása.

Felhasznált irodalom

- [1]. Altman, E. I. (1968): Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23 (4), pp. 589–609.
- [2]. Altman, E. I. (2000): Predicting Financial Distress of Companies: Revisiting the Z-Score and ZETA Models. Letöltés ideje: 2018.03.26., Letöltés helye: <http://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/PredFncldistr.pdf>
- [3]. Borzán, A. (2016): A magyar és a román számviteli törvény összehasonlító elemzése. A magyar gazdaság és társadalom a XXI. század globalizálódó világában: Jubileumi kötet. Békéscsaba: Szent István Egyetem Gazdasági Kar, 121-127.
- [4]. Csiszárík-Kocsir, Á. (2017a): Crisis and Financing - or the Practical Financing Decisions of Hungarian Small and Medium-sized Enterprises, POLGÁRI SZEMLE: GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI FOLYÓIRAT, 13. szám, 199-215. pp.

- [5]. Csiszárík-Kocsir, Á. (2017b): A hitelfinanszírozás megítélése a magyar vállalkozások véleménye alapján, A múlt mérföldkövei és a jövő kihívásai, LIX. Georgikon Napok, 628.-636. pp.
- [6]. Csiszárík-Kocsir, Á. – Varga, J. (2017): The Hungarian SMEs' Project Financing Practice – Results Based on a Primary Research, Business & Entrepreneurial Economics (BEE) Conference, 163-169. pp.
- [7]. Fulmer, J. G. Jr., Moon, J. E., Gavin, T. A., Erwin, M. J.(1984): "A bankruptcy classification model for small firms." Journal of Commercial Bank Lending, 25-37.
- [8]. J. Conan, M. Holder (1979): Variable explicatives de performance et controle de gestion dans les P.M.I., Thèse d'Etat, CERG, Université Paris Dauphine.
- [9]. Engelberth I. - Sági J. (2016): Catching up or lagging behind? The case of a Hungarian sub-region at the Slovakian border: The Szécsény sub-region. In: Ladislav Mura, Monika Bumbalová, Monika Gubáňová (szerk.): SUSTAINABILITY OF RURAL AREAS IN PRACTICE: Conference Proceedings from International Scientific Conference. Nitra: Slovak University of Agriculture, 2016. pp. 158-166.
- [10]. Karas, M. – Režňáková, M. – Bartoš, V. – Zinecker, M. (2013): Possibilities for the Application of the Altman Model within the Czech Republic. Recent Researches in Law Science and Finances: Proceedings of the 4th International conference on Finance, Accounting and Law (ICFA 13), Chania, Crete Island, Greece, pp. 203-208.
- [11]. Lazányi K. (2015): A családi vállalkozások és a tudásmenedzsment, TAYLOR: Gazdálkodás- és Szervezés tudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, 7: (3-4) pp. 254-260.
- [12]. Lazányi, K. (2014): Short assessment of the situation of Hungarian SMEs and the potential role of higher educational institutes In: Ivan Mihajlović (szerk.) Possibilities for development of business cluster network between SMEs from Visegrad countries and Serbia: International May Conference on Strategic Management - IMKSM2014. Bor: University of Belgrade, pp. 55-64.
- [13]. Lentner Csaba (2013): Enforcement of the Principle of Going Concern: with Special Regard to Public Service Providers, In: Hyránek, Eduard, Nagy, Ladislav (szerk.) Zborník Vedeckých Statí: Priebežné výsledky riešeni agrarnej úlohy VEGA č. 1/0004/13: Aktuálne trendy a metódy vo finančnom riadení podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu podniku. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, pp. 9-17.

- [14]. LO, A.W. (1986): Logit versus Discriminant Analysis: A Specification Test and Application to Corporate Bankruptcies. *Journal of Econometrics*, vol.31. No.2. 1986, Maryland, 151-178.p.
- [15]. Sági J. – Engelberth I. (2017): Development aspects of the West-Nógrád region and within, the Szécsény sub-region in Hungary. In: Wanda Miczorek (szerk.): *Regional Polarisation and Unequal Development in CEE: Challenges for Innovative Place-based Policies: Abstract book*. Cluj-Napoca: Babes-Bolyai University, 2017. pp. 71-72.
- [16]. Sági, J. (2017): Credit guarantees in smelending, role, interpretation and valuation in financial and accounting terms. *Economics Management Innovation* 9:(3) pp. 62-70.
- [17]. Sági, J. (2014a): Relevance of Risk and Return: Examples of Guarantee Programmes in Hungary. In: Prof Dr Norbert Kratz, Henriette Stanley (szerk.) *Conference Selections: Conference on International Finance*. Villingen-Schwenningen: Baden-Württemberg Cooperative State University, pp. 151-169.
- [18]. Sági, J. (2014b): Credit Risk Mitigation via the Example of Guarantee Programmes in Hungary. In: Joe Hair, Zoran Krupka, Goran Vlastic (szerk.) *Global Business Conference 2014: Questioning the Widely-held Dogmas*. Zagreb: Innovation Institute, pp. 362-371.
- [19]. Springate, G.L.V. (1978): Predicting the Possibility of Failure in a Canadian Firm. <http://www.sands-trustee.com/insolart.htm>
- [20]. Zéman Zoltán - Tóth Antal (2017): *Stratégiai pénzügyi kontrolling és menedzsment*, Budapest: Akadémiai Kiadó, 211 p.
- [21]. Virglerová; Zuzana, Lubor Homolka; Luboš Smrčka; Kornélia Lazányi; Tomáš Klieštík (2017): Key determinants of the quality of business environment of SMEs in the Czech Republic, *E & M Ekonomik and Management*, 20: (2) pp. 87-101. (2017)

Projektek Menedzselése EU-s Alapokon

Holicza Péter

Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola

holicza.peter@rh.uni-obuda.hu

Abstract: Az utóbbi időben projektek egész sora vesz körbe minket. Ez az elképesztő méretű beruházási hullám több okra vezethető vissza. Első körben említendőek az uniós támogatások, melyeknek széles köre miatt mindinkább több vállalat vág bele a projekttervezés és megvalósítás kusza rengetegébe, másrészt említésre méltó az a körülmény is, mely szerint egyre több szakember tevékenykedik projektmenedzserként vagy pályázatíróként hazánkban is. A téma aktualitásához tehát kétség nem férhet. A tanulmány alapvető célkitűzése, hogy egy áttekintő, átfogó, elméleti, ismertető – de nem túlságosan dogmatikus – stílusban íródott tudásanyagot közvetítsen a projektfinanszírozástól kezdve a kapcsolódó Európai Unió alapismereteken a keresztül a pályázatírás és projektmenedzsment tudományáról.

Kulcsszavak: Projektmenedzsment, Európai Unió, EU, Magyarország, Finanszírozás, Projekt, Menedzsment

1. Megvalósítani. De honnan, s miből? – A projektfinanszírozás

A projektmenedzsment tudomány egyes területeinek áttekintése előtt elengedhetetlen a pályázati alapismeretek bemutatása, ahogyan az Európai Unió szabályozás alapjainak, a pályázati ismeretek és pályázatkészítés szabályainak taglalása is a teljesebb, átfogóbb megértést és bemutatást szolgálja. E részben a projektek megvalósításához szükséges források tipizálását kívánom elvégezni.

1.1. A projektfinanszírozás forrásainak típusai

A globalizáció az elmúlt évtizedek fejlődési terméke, mely igen serkentőleg hatott a gazdaság fejlődésére. Sokszor hangzik el, hogy lehet szeretni, vagy éppen tiltakozni ellene, de Közép-Európában (is) áthatja életünk minden pontját (Dobronyi–Halmos–Somosi, 2011). Megerősödésének egyenes eredője az, hogy a vállalkozási szféra új kihívások elé néz (Du Plessis–Hoole, 2006). Minden vállalkozás életében az egyik legfontosabb, legnagyobb fejtörést eredményező momentum a

fejlesztési források előteremtésének „honnanja”, mikéntje. Azt leszögezhetjük, hogy rohamosan változó, fejlődő világunkban lépést tartani a korrallal, trendekkel nemcsak hogy szükséges, de egyenesen kötelező. Sok esetben a vállalkozás léte függ a megfelelő modernizálástól, fejlesztéstől, itt tehát már nem csak az érintett gazdasági társaság működésének jövedelmező mivoltáról szól a fáma.

A piac láthatatlan keze nem old meg minden problémát, s ez a fejlesztések forrása-inak előteremtésére is igaz (Simai, 2006). A fejlesztés, beruházás valamennyi típusa igen nagy forrásokat igényel, rendkívül drága. A legtöbb ilyen beruházás saját forrásból aligha megvalósítható. Nem kínálkozik tehát más megoldás, mint külső tőke bevonásával megvalósítani a kívánt fejlesztéseket. Ez a külső tőke lehet befektetői-, kockázati tőke egyaránt, de ide sorolhatók egyes kereskedelmi jogi aktusok is, mint a hitel, lízing, vagy a faktoring intézménye. Minden fejlesztési forrás legutolsójaként, de egyben a tanulmány tárgya szempontjából legfontosabbként a pályázati támogatásokat említem meg. Az elkövetkezendő gondolatok e munkában e szál mentén szerveződnek majd, e finanszírozási forrás részleteinek kifejtésére kerül sor.

1.2. Pénzügyi és természetbeni források

A vállalkozások nagy része saját forrással csak igen kis mértékben rendelkezik, megtakarítások, szinte alig-alig vannak⁴. Ami rendelkezésre áll, részben az amortizációs alapnak, részben a bevételekből való megtakarításnak köszönhető. Nagyobb vállalkozások esetén fejlesztési alapról is beszélhetünk, a nonprofit szervezetek pedig bizonyos forrásnövelő tevékenységek végzése által szponzori támogatásban is részesülhetnek. Pénzügyi forrásként kell kezelnünk továbbá a banki hitelek csoportját is, melyek felhasználása az esetek nagy részében komolyabb beruházások céljából történik (pl.: ingatlanfejlesztések). Az egyéni vállalkozók, kisebb vállalatok számára a banki hitelek kondíciói viszont többnyire kedvezőtlenek (drágák), így sokan nem is tudnak élni velük. Mindezen körülmények miatt egyre inkább kedvelte és gyakorivá vált a gazdaság „kisebb” szereplőinek körében a szükséges pénzügyi források pályázati úton történő előteremtése. Igaz ez a humánszférára főként. Forrásbővítésre nem kizárólag pénzügyi források állnak rendelkezésre. Léteznek olyan immateriális – hozzáadott – értékek, melyek a saját elvégzett munkából, az adott vállalkozásban dolgozók szellemi erőfeszítéseiből

⁴ Számos vállalkozás hitelfinanszírozás nélkül működésképtelenné válna, azonban az eladósodás felső korlátjának elérése után a vállalkozások nagy része már helyből kizáródik a külső forrás bevonás lehetőségéből (Csiszárík-Kocsir, 2017a; 2017b; Csiszárík-Kocsir – Varga, 2017). A nagyobb mozgástérrel bíró vállalkozások esetén azonban létezik egy speciális finanszírozási forma a strukturált finanszírozás formájában, mely palettából a projektfinanszírozás, mint hitelforma nyújthat segítséget a nagyobb, ámde stratégiai jelentőségű beruházások esetén (Csiszárík-Kocsir, 2016).

adódnak elő. Kifejezetten Európai Unió pályázati rendszerekben például megengedett az úgynevezett szellemi apport bevitele (Egri, 2010).

1.3. A pályázati források

A pályázat a pénzügyi források kiutalásának egy speciális fajtája, el lehet mondani, hogy szinte mindig valamilyen prioritáshoz kötődik. Ezek a prioritások többnyire fejlesztési célokat takarnak, és azok számára elérhetőek, akik e fejlesztési célokat elfogadták és képesek (hajlandóak) bizonyos önrész beinvesztálásával a fejlesztés anyagi igényeit megtámogatni. A pályázati rendszer ideális esetben alapvetően demokratikus jellegű a versenyhelyzet megtartása mellett. A pályázat tulajdonképpen egyfajta forrásbázis, egy alap, melyből több pályázó is részesülhet. (A tender esetében ezzel szemben egy feladat elvégzésére csak egy nyertes pályázó támogatása lehetséges). Magyarországon a pályázati forrásoknak kettő nagy csoportja ismeretes, egyik esetben azokat a szakminisztériumok írják ki, másik esetben a kiírás az önkormányzati kompetencia részét képezi. Előző esetben mindenféle témában kerülhetnek kiutalásra támogatások (az ingatlanfejlesztéstől kezdve továbbképzési pályázatokon át a munkaerő-piaci helyzet javítását szolgáló pályázatokig) utóbbiban főleg településfejlesztési irányok a mérvadóak. Ezeknél a pályázatoknál ugyan egy rész központi forrásból kerül biztosításra, más részük azonban az önkormányzatok büdzséjéből adódik. E két nagy szegmens mellett egy kisebb kör által is kiírásra kerülhetnek pályázatok, melyek művelődést, és a tanuló fiatalokat kívánják támogatni, ilyenek például az alapítványok által kiírt pályázatok. Az Európai Unió források tárgyalására a következőkben kerül majd sor.

2. Európai Unió Alapismeretek

A magyar gazdaságnak igen erős az európai kitettsége és „a gazdaságnak a középtávú növekedési pályáját alapvetően még mindig az európai konjunktúra határozza meg” (Bod–Németh–Nova, 2011). Ezen okból, és azon okból is, mert a tanulmány alapvetően az uniós vonatkozásokkal számol, elengedhetetlen az erős Európai Unió alapok lerakása.

2.1. A régió történeti vonatkozásai

A társadalmi és gazdasági folyamatok kutatása és elemzése kétségtelenné tette, hogy a társadalmi szerveződésben és a társadalmi, s legfőképpen a gazdasági folyamatok befolyásolásában igen fontos szerepe van az úgynevezett mezoszinteknek, más néven regionális tereknek. A régió legegyszerűbb, negatív meghatározása azt emeli ki, hogy a központi és a helyi szint között helyezkedik el (Temesi, 2006).

A régiók kérdésköre és a regionalitás előtérbe kerülése a fejlett világban, de mindenekelőtt Európában egy igen markáns és alapvető gazdaságfejlesztési fordulatnak is a biztos jele. Relevanciájuk emelkedése egy hatalmas gazdaságfejlesztési fordulatnak a tulajdonképpeni eredménye, nevezetesen annak, hogy az ágazati súlyú fejlesztéspolitikák helyébe lassan a struktúrapolitikai látásmód lépett (Nemes Nagy, 2009). Az ágazati súlypontú beruházáspolitikák helyébe nagyon gyorsan a struktúrapolitikai szemlélet lépett. Ez utóbbi esetben tágra értelmezett infrastruktúráról és humán erőforrásról van szó. Az európai regionális összetartozás gondolata egyébként nem egy újonnan érkezett jelensége az eszmetörténetnek, az egészség gondolat megjelenése tekintetében ugyanis századokra visszamenőleg lehet utalni, Dante, Comenius és Hugo nyomán. Karakterisztikus európai jelenségként konstatálhatjuk tehát a régiók szerepének felértékelődését a regionalizmus politikai, szellemi irányzatának ernyője alatt. Maga a regionalizmus rendkívül összetett fogalom, involválja azokat a területszervezési elveket és különböző folyamatokat, melyek magukat a régiókat létrehozzák (Mészáros–Kovács, 2010). A regionalizmus, mint elméleti kategória nem más, mint egy embercsoportnak egy-egy tájegységhez, mint földrajzi kerethez való kötődése (Schmidt, 2010).

2.2. A régió fogalma

„A régió egy lehatárolt, a környezetétől elkülönülő területi egység a nemzeti és a települési szint között, amelyet a társadalmi folyamatok széles körét átfogó, soktényezős társadalmi-gazdasági kohézió, lakosainak érzékelhető regionális összetartozása, valamint érdemi irányítási hatáskörű és önállóságú regionális intézmények rendszere fog tartós egységbe” (Nemes Nagy, 2009). A régiót olyan területi szintként definiálhatjuk, mely a központi és a hagyományos területi egységek közé ékelődik be, egyszerre tekinthetjük tradicionális és modern fogalomnak (Wiener, 2005). A regionális intézményeken felül természetesen az etnikai, kulturális faktorok is közvetlenül gyakorolnak hatást a regionalizációs folyamatokra (Hajdú, 2003). Ez a gazdasági térszerveződés erős belső kooperációs kapcsolatokkal is rendelkezik (Nemes Nagy, 2009). A régió maga sokféle értelmezést kapott története során, és alapvetően megállapítható, hogy az egyes tudományterületek meghatározásai között igen nagy eltérések vannak. A régió fogalmát nyilvánvalóan az Európai Unió megalakulása sem hagyta változatlanul (Mészáros–Kovács, 2010).

A kohézióteremtő folyamatok közül a leginkább regionalizáló szféra a gazdaság szférája. Az ezen belüli ágazati körzetek egy-egy relatíve homogén társadalmi részterületet hoznak létre, ezek tehát igen sajátos térszerveződési egységek, a legtöbb gazdasági tevékenység kapcsán pedig szokásos is ilyen térfelosztásról beszélni. Az EU nemzetállamainak belső átalakulásai az europizálódás különféle regionális alternatíváit nyitották meg, amelyek átalakították a regionális mobilizációk szerkezetét (Szabó, 2004).

2.3. Regionalizáció az Európai Unióban

A következőkben egy vázlatos áttekintést kívánok adni az Európai Unió regionalizálódásának témakörében.

Európa a világ legtagoltabb kontinense, akár nyelvi-kulturális, akár gazdasági vagy természetföldrajzi szempontból vizsgáljuk, s fejlődésében a térnek egészen előkelő szerep jutott (Horváth, 1998). Az objektív tagoltság a legtöbb országban a föderális berendezkedésben vagy regionális autonómiákban kap megerősítést. A kontinensen napjainkban mintegy háromszáz – különböző önállósági fokon álló – szubnacionális egységet különböztethetünk meg, ezek alkotják azt a szintet, amelyet leginkább „régióknak” mondhatunk. A természeti és kulturális regionalizálódásnak nagy múltja van az európai történelemben, viszont az európai regionalizmus megerősödésben, a régiók tudatos kialakításában nagy szerepe van a nemzetek felett álló integrációs szervezeteknek. Ehhez az átfogó, de közvetett hatású folyamathoz járul hozzá az, hogy az Európai Unió intézményi és finanszírozási rendszerében a regionális politika hatalmas támogatásokat rendel hozzá ehhez a térségi szinthez.

A regionalizáció és a régiók szerepe az európai regionális politikában 1988 óta vált nagyon jelentőssé. Ha megfogalmazzuk a kérdést, mely szerint miként lehet egy területi egység erőforrásait meghatározni, arra jutunk, hogy a gazdasági tér minden pontját az abban elfoglalt helyzete határozza meg (Rechnitzer, 2001). Ezért van igen nagy jelentősége annak a térnek, melyben az adott ország elhelyezkedik, s ezért oly fontosak a fejlesztés- illetve strukturális politikák. Természetesen az EU-nak korábban is volt strukturális politikája, azonban a támogatások szétosztása „országkvóták” alapján történt, a kapott összegeket pedig a nemzeti kormányok kezelték. Az ágazati és regionális elosztás a kormányok hatáskörében történt, az Európai Bizottságnak ezek arányának áttekintésére is alig volt lehetősége, beleszólása még kevésbé. Ez a gyakorlat a Bizottságot más megoldás keresésére készítette, ez volt a strukturális alapok regionalizációja. Az EU már az 1970-es évek végén, az 1980-as évek elején felkérte a tagországok statisztikai hivatalait, hogy a területi adatokat ún. összehasonlítható területegységekre közölje. Így a már korábban, kizárólag a statisztika céljaira kialakított NUTS régiók váltak a fejlesztéspolitika alanyaivá (Cseke, 2009).

A Bizottság által használt régió-fogalom szerint a NUTS rendszerezés a rendelkezésre álló adatok és végrehajtandó régiópolitikai intézkedések vonatkozásában alapjában véve a tagállamok jelenlegi tagozódásán alapul, és minden tagállamot három egymásra épülő szintre tagol. (NUTS I; II, és III) (Hummer–Bohr, 1994). A középszintű (területi) közigazgatás funkciója kettős az EU tagállamaiban. Egyrészt a központi és a helyi szint intézményes összekapcsolása folyik, másfelől pedig az egyes térségek közötti kimutatható társadalmi-gazdasági fejlettségbeli különbségek felszámolása, illetőleg az elmaradottabb térségek felzárkóztatása zajlik (Torma, 2001).

A regionalizációnak, a régiók kialakításának számtalan gazdaságpolitikai oka van (Borzán, 2004). Magyarországon sem képvisel a szakma egységes álláspontot, a kettő-három irányvonal (a megyék mellett kitartók, fontolva haladók és a radikális átalakítás pártiak) egyszerre vannak jelen, így „kényszerítve” a döntéshozókat (Palkó, 2010).

2.4. Az Európai Unió regionális politikája

Az állam, a gazdaság és alapvetően a társadalmi struktúrák kapcsolatrendszerét az elmúlt ötven évben Nyugat-Európában folyamatos változások jellemezték, s a hatalom decentralizációját a globalizmusnak megfelelő tendenciák gerjesztették. Kelet-Európában igen rigorózus volt a politikai berendezkedés ez pedig megakadályozta a gazdasági reálfolyamatok teljes kibontakozását s központi befolyás hatására a gazdasági tér különálló egységei elkezdtek homogenizálódni (Horváth, 2004).

A regionális politika igen régóta tartó fejlődésének napjainkban kikristályosodó tanulsága, mára részévé vált az úgynevezett európai gondolkodásnak. A legtöbb európai állam nemzeti, valamint ágazati politikái, és az EU kohéziós stratégiája is visszavezethető a szolidaritás eszméjére, és igen sok társadalmi szintű cselekvés gyújtópontja is itt keresendő. Igen sok más kontinens társadalomszervezési és irányítási gyakorlatát tekintve a különbség itt ragadható meg (Horváth, 2004).

Az EU regionális politikája annak általános értelmezésében azon politikai döntések rendszere, melyeknek az alapvető célja a régiók közötti területi alapú egyenlőtlenségek kiküszöbölése, a lassabban fejlődő, vagy éppen hátrányos helyzetű térségek felzárkóztatása (Mészáros–Kovács, 2010). Legfontosabb aspektusai az adók, beruházások, társadalmi növekedés, közgazdasági kapcsolatok a külvilággal és infrastrukturális beruházások (Molchanov–Molchanova, 2012).⁵

Johannes Hahn, az Európai Bizottság regionális politikáért felelős biztosának meglátása szerint a regionális politika tulajdonképpen a stratégiai beruházás politikája, amellyel az EU elérni kívánt célja, hogy serkentse a régiók és települések gazdasági növekedését, és mindemellett javítsa a lakosság életszínvonalát. A regionális politika egyúttal az uniós országok közötti szolidaritás megnyilvánulása is, hiszen a támogatások kedvezményezettjei elsősorban a kevésbé fejlett régiók (Közérthetően az Európai Unió Szakpolitikáiról).

⁵ Sok mezőgazdasági termelő gondolta úgy, hogy termelési mód változtatásával a kedvezőtlen adottságú területeken, régiókban jelentős növekedést érhetnek el, és pl. az ökológiai termelés megoldja problémáikat. Ugyanakkor a tapasztalat az, hogy ez nem következik be. Az alapok változatlan hagyásával nem történik jelentős változás. (Gyarmati, 2006; Gyarmati, 2007)

Az EU regionális politikájának az alapja egyrészt területfejlesztési politika, hiszen a támogatások célja a területkülönbségek csökkentése, másrészt strukturális politika, hiszen a közösségi támogatások célja a fogadó országok gazdasági és társadalmi szerkezetének modernizációja, a versenyképesség, a foglalkoztatottság, a magas életszínvonal biztosítása érdekében. Az EU régiópolitikája kohéziós politika is, hiszen a gazdasági és monetáris unió megvalósításának és sikeres működésének előfeltétele, hogy az Unión belül gazdasági és társadalmi értelemben is közel hasonló feltételek alakuljanak ki, függetlenül a földrajzi elhelyezkedéstől.

2.5. A regionális politika kialakulása, avagy a Strukturális Alapok genezise

A regionális politika meglehetősen sokáig elsősorban csak nemzeti szintű politika volt. Az Európai Unió azonban felismerte a regionális különbségek messzemenő negatív hatását a kontinens versenyképességére és az integráció elmélyítésére (Miklya, 2005). A régiók empirikus vizsgálata pedig ráirányította a figyelmet az egyes régiók közötti hatalmas különbségekre (Orbán, 2014). A regionális politikai modellváltás Nyugat-Európában a hetvenes-nyolcvanas években köszöntött be, ez időben ugyanis már tagadhatatlan volt a tény, hogy a korábbi rendszer egyáltalán nem lesz képes kezelni a regionális eltéréseket (Pálné Kovács, 2009). Ezt felismerve az Európai Unió az Egységes Európai Okmány létrehozása óta önálló szakpolitikaként és megvalósítandó célként kezeli az EU a társadalmi és gazdasági kohéziójának megvalósítását, melyhez idővel, mint igény, a területi kohézió igénye is hozzáadódott⁶ és mára már „saját jogú” bekezdésként található meg az Európai Unióról szóló Szerződés célkitűzéseinek sorában.⁷

Ebben az időszakban vált igazán népszerűvé és központi jelentőségűvé több európai országban is az EU Strukturális Alapjaira épülő kohéziós politika, mely a regionalizmus igen-igen nagy támogatójának bizonyult. Az vertikális színezetű, alapvetően a sztrikt hierarchiára épülő és központosított támogatáspolitikát fokozatosan felváltotta a helyi erőforrásokat is kihasználó mellérendelő, talán kissé emberibb horizontális partnerség (Pálné Kovács, 2009). A regionális politikában bekövetkezett változások szervezeti struktúrára vonatkoztatott következménye volt az Európai Regionális Fejlesztési Alap létrehozása 1975-ben. Igen sok idő eltelt addig, míg a közösségi politikák között a strukturális, vagy regionális alapok elérték jelenlegi nagyságrendjüket, megbecsültségüket és horderejüket (Pálné Kovács–Tuka–Schmidt–Vadál–Kákai, 2011). Mára már azonban az EU teljes költségvetésének mintegy egyharmadát fordítja a regionális politikai alapok támogatására (Panoráma magazin, 2009).

⁶ EUMSZ 174-178. cikk.

⁷ EUSZ 3. cikk (3) bekezdés: „Előmozdítja a gazdasági, a társadalmi és a területi kohéziót, valamint a tagállamok közötti szolidaritást.”

A Strukturális Alapok a legfontosabb, legkiemelkedőbb regionális politikai eszköznek tekinthetők. Reformjukra több lépcsőben került sor, tulajdonképpen az egyes programozási ciklusokat megelőző EU tanácsi rendeletek és irányelvek eszközeivel. Az 1988. évi reform elsőként a regionális politikai eszközök hatékonyabb összehangolását, az erőforrások legsúlyosabb szerkezeti problémákra való összpontosítását helyezte maga elé célként. A Strukturális Alapokra a keretszabályozás a jellemző, ebben hat célkitűzés, illetőleg célcsoport került meghatározásra:

- A társadalmi-gazdasági fejlődésben elmaradt régiók fejlesztése;
- A strukturális válságban lévő régiók szerkezetváltása;
- A hosszú távú munkanélküliség leküzdése és a fiatalok integrálása a munkaerő piacon;
- A munkaerő-piaci alkalmazkodás elősegítése;
- A mezőgazdasági és halászati struktúrák átalakulásának felgyorsítása;
- valamint a vidéki körzetek fejlődésének elősegítése.

A fent említett célterületek közül az első kettő, valamint a halászati célok támogatása történt meg regionális keresztmetszetben, azaz a támogatásokat a rászorultnak minősülő régiókba koncentrálták. Az 1988. évi reform megalkotását követően a Strukturális Alapokból támogatható régiók kedvezményezettségének eshetőségét igenegyedi kritériumok alkalmazásával állapították meg. Az EU tagállamaiban fellelhető régiókat egy ötfokozatú statisztikai számbavételi rendszerben, az úgynevezett NUTS-rendszerben hasonlították össze, mégpedig egy, az Európai Unió Statisztikai Hivatala által összeállított statisztikai jelzőrendszer alapján.

A Strukturális Alapokat érintő második reformot a Maastrichti Szerződés fémjelzte. A gazdasági és társadalmi kohézió kérdéskörét kulcselemként kezelte, ennek érdekében a szűkebb pénzügyi eszközökkel rendelkező tagállamok – például Írország, Görögország, Spanyolország és Portugália – számára létrehozta a sokat emlegetett Kohéziós Alapot, amely elsősorban finanszírozásra született. Nagyobb horderejű infrastruktúrális, legfőképpen közlekedési és környezetvédelmi programokat finanszíroz, az úgynevezett kohéziós országok egész területén. A kohéziós támogatásokból való részesedésre kezdetben Görögország, Spanyolország, Írország és Portugália volt jogosult, ő náluk ugyanis a GDP nem érte el az uniós átlag 90%-át. A strukturális céllal bíró források előirányzata '94 és '99 között 33,7%-ra emelkedett.

A második reformprogramban nem tapasztalhattunk változást a tekintetben, hogy hogyan lehet ezekhez a forrásokhoz hozzájutni, azonban az igazgatási eljárás szabályai viszont változáson mentek keresztül. A Bizottsághoz képest azt lehet mondani, hogy nőtt a kompetenciája. A 90-es évek közepe táján az Ausztriával, Finnországgal és Svédországgal szélesedett EU teljesen újragenerálta a támogandó térségek körét, ezzel együtt pedig mindezt jóváhagyták, valamint értékelték az új támogatási területek fejlesztési programjait. Nagy előrelépésként kezelendő a tény, mely szerint az 1999-es év folyamán az Európai Tanács kibocsátotta a Strukturális Alapokat (Európai Regionális Fejlesztési Alap, Európai Szociális Alap) szabályozó új jogalkotási termékek számító rendeleteket, mely rendeletek a célok és az eljárás tekintetében is bőven hoztak változásokat. A korábbi hat célterületet 2000-től mindössze három célterület váltja fel:

- I. Az első célterület a konvergencia továbbra is, ami a fejlődésben elmaradott régiók fejlesztésének és strukturális alkalmazkodásának támogatását hivatott szolgálni, legfőképpen új munkahelyek teremtésével, azokban a NUTS II régiókban, ahol a GDP nem éri el az uniós átlag 75%-át.
- II. A második célterület tekintetében az összes többi régió jogosultnak számít, ez a regionális versenyképesség és foglalkoztatás területe.
- III. A harmadik célterület pedig a határ menti régiók területi együttműködését szolgálja.

Ebben az érásban karakterisztikus, hogy a vidékfejlesztés finanszírozása szervesen összekapcsolódott a közös agrárpolitikával, valamint jellemző még a korszakra, hogy ekkortájt kellett megbirkózni a bővítéssel is, ami a regionális politika számára mondhatjuk, hogy talán a legnagyobb kihívás volt, tekintettel arra, hogy az új tagországok régióinak igen nagy többsége konvergencia státuszú, tehát jóval alacsonyabb fejlettségi szinten áll, mint a korábbi tagországok fejletlennek számító régiói (Pálné Kovács–Tuka–Schmidt–Vadál–Kákai, 2011).

A következő programozási ciklus 2007-re tehető. E ciklus történései a célokban nem hoztak igen jelentős változásokat, s még inkább erősödött az úgynevezett „lisszabonizáció”. A versenypolitikai célok túlterjeszkedése a klasszikus értelemben vett konvergencia rovására ment, a városok, mint a regionális fejlődés hajtóerőinek szerepe nőtt. A kohéziós politikai ciklus mottója is ezt jelzi, több munkahelyet és növekedést kínál minden város és régió számára.

A 2007 és 2013 közötti Közösségi Stratégia Iránymutatások által kreált felfogás a növekedési stratégiák integrálására buzdít, s teszi mindezt a regionális és helyi szinten felelhető sajátosságok figyelembevételével. Ez a szemszög garantálja, hogy minden egyes szektor a társadalmi és gazdasági fejlődés kereteibe illeszkedve fejlődjön tovább, ne pedig izolált, elkülönített módon csak a tagállamok határa-

in belül épüljön tovább. Ebből a célból a helyi hatásokkal bíró közpolitikák különösképpen a környezeti, gazdasági, társadalmi szférában sokkal szorosabb összehangolást igényelnek. A konvergencia, versenyképesség, vagy éppen a területi együttműködés céljai mögött húzódó prioritásokigen erőteljesen meghatározzák a gazdasági versenyképesség feltételeit annak ellenére, hogy a teljes forrás túlnyomó többsége, ebben az esetben annak 81%-a csakis a konvergencia régiók számára áll rendelkezésre. A beruházási és fejlesztési célokat számszerűsítve 423 operatív programban és 900 úgynevezett nagyprojektben fektették le a tagállamok. Ennek a ciklusnak a nívója, hogy a támogatások meglétével párhuzamosan különleges banki pénzügyi konstrukciók is megtámogatják a városok integrált programjainak, valamint a nagyberuházásoknak a finanszírozását (JASPERS, JEREMIE, JESSICA). Alapvetően érezhető, hogy ebben a programozási időintervallumban sokkalta nagyobb figyelemmel fókuszáltak a városokra és azoknak az integráltabb fejlesztésére (Pálné Kovács–Tuka–Schmidt–Vadál–Kákai, 2011).

2007-ben az Európai Bizottság kiadott egy Zöld Könyv elnevezésű dokumentumot, mely a területi kohézióról és annak témájában értekezik, s ennek széleskörű vitatottsága azt a gyanút kelti, hogy több oldalról is megkérdőjeleződik, illetve akár meg is bomlik az EU kohéziós politika konzisztenciája. Ez politika alapvetően a kevésbé fejlett régiók felzárkóztatását helyezi előtérbe, s e célra fordítja a konvergencia-cél keretében a strukturális és kohéziós alapok forrásösszegeinek 81 százalékát. Ennek világos üzeneteként értelmezhető, hogy a felzárkóztatás mellett vagy éppen helyette olyan célok tételezésére kerüljön sor, amelyek képesek ezeket az arányokat más irányba tolni, így teret engedve a kohézió céljával és értékeivel szembeni versenypolitikai célok előretörésének (Pálné Kovács–Tuka–Schmidt–Vadál–Kákai, 2011).

2.6. 2014 - 2020. A stratégiai finanszírozás új korszakának kezdete

Az EU a költségvetésének valamivel több, mint egyharmadát a regionális politika témakörébe investálja. E körben például a városfejlesztés kiemelendő, de a növekedés serkentése is ide tartozik. Előbbi területek az EU legfontosabb beruházási politikáinak színterei. Az Unió ezekben a viszonylatokban úgynevezett társfinanszírozói szerepkörrel bír. Az évek alatt igen sok projekt nyert megvalósítást e társfinanszírozás keretei közt szerte minden tagállamban. Ezen megvalósult projektek nemcsak vállalkozások, de magánemberek (uniós polgárok) hasznát is szolgálták.

Hatalmas sikere a regionális politikába beágyazott projekteknek, hogy nekik köszönhetően több millió új munkahely alapíthatott, s létrejöhettek mindemellett sok ezer kilométernyi (stratégiai közlekedési) útvonal, s ezzel együtt pedig jó minőségű összeköttetések is születtek az energetika terén. Igen nagy horderejű beruházások megvalósítására nyílt lehetőség a K+F valamint az innováció terén is, s lényeges kiemelni, hogy e körben kisvállalkozások és kisvállalkozók jutottak

finanszírozáshoz. További támogatások kerültek kiutalásra, melyek fókuszpontjában az innováció volt. Forráshoz jutott például igen sok újszerű megoldás kifejlesztése a megújuló energia kapcsán, és ugyanez mondható el az energiahatékonyság terén is. Kulturális téren is jelentős támogatások kerültek kiosztásra, az EU védelembe vette az európai kulturális örökséget alkotó értékeket és egyes természetvédelmi területeket.

A 2014–2020 közötti időre tehető ötödik finanszírozási időszakban sor kerül közös stratégiai beruházási stratégiák kialakítására az EU és annak tagállamai közt. Ennek kommunikált célja az, hogy egész Európa tekintetében a lehető legnagyobb haszon álljon elő a rendelkezésre álló források felhasználásakor. Talán joggal várható el, hogy az újabb, egyszerűsített szabályrendszer eredőjeként az összhang is nagyobb legyen, már ami a különböző alapokat és a köztük lévő kapcsolatot illeti (Közérthetően az Európai Unió Szakpolitikáiról, 2014). Várakozással tekintenek sokan annak esélyére is, hogy a különböző szakpolitikai területek (értünk ez alatt például kutatást, innovációt, KAP-t, illetve az oktatás- és foglalkoztatáspolitikát) egyszer majd kiegészítik egymást. Amióta létezik a támogatási rendszer, azóta fennáll igen sarkalatos kérdés, hogy a (divatos, hétköznapi kifejezéssel élve) „uniós pénzek” valóban oda érkeznek-e, ahol valójában rájuk igazán szükség van. Ez a kérdés egyébként nemcsak vállalatok, hanem magánszemélyek esetében (például mobilitási programokra való pályázás esetén) is fejlődést okozott (Tordai, 2002). A kedvezményezettek bevezetett teljesen új előfeltétel-rendszer, a források folyósítása kapcsán kialakított alapos nyomom követés, valamint a források stratégiaiul igazán nagy fontosságú forrásfelhasználási területre való koncentrálása remélhetőleg biztosítani fogja, hogy a támogatásvalóban oda kerüljön, ahol a legnagyobb szükség van rá.

A jelenlegi ciklus kohéziós politikájában érezhetően nagyobb figyelem összpontosul a városi térségekre, ez pedig egyértelműen a versenyképességei célok dominanciájára utal. A fókuszpont a városi térségekben a jelen szabályozás alapján a versenyképesség növelése (például a hálózatépítés eszközeivel) köré szerveződik. A gazdaságilag legstabilabb nagyvárosok esetében a lassabb, kiegyensúlyozottabb fejlődés vált inkább kívánatossá. Igen üdvös volna ezen tendencia jegyében, ha megvizsgálásra kerülne például adott esetben a városi térségek karakterisztikus problémái, mint például a társadalmi kirekesztés, az emelkedő bűnözési ráta és az életminőség folyamatos romlása a periférikus körzetekben. Hangsúlyosan kellene kezelni az agglomerációk problémáinak köreit is az igen sok helyen jelentkező gazdasági, környezeti, szociális problémákat áthidalandó (Pálné Kovács–Tuka–Schmidt–Vadál–Kákai, 2011).

2.7. A NUTS II régiókés Magyarország

Az Európai Unió az EU-n belüli szociális kohézió erősítését tűzte zászlajára oly módon, hogy csökkentse a különböző régiók közötti fejlődési egyenlőtlenségek és a hátrányos helyzetű régiók lemaradását. A régiók támogatására az EU pénzügyi

forrásokon keresztül nyújt közösségi támogatást. A tanulmányban már sokat emlegetett NUTS osztályozást az Európai Unió tagállamaiban a közösségi regionális politika célterületeinek átlátható kijelölésére hozták létre (Mozsgai, 2004). Az elfogadott területi beosztás rendszer (Mészáros–Kovács, 2010), egy szigorúan hierarchiára épülő, egymásra piramisszerűen felépítkező, vertikálisan tekintve pedig öt méretosztályt magába foglaló kreatum (László, 2003). Egyfajta közigazgatási-statisztikai szempontú területi beosztásnak tekinthető, s a regionális politikai célok kijelölésén túl a statisztikai, információgyűjtési célból került létrehozásra (Lengyel, 2003).

A regionális politikában az EU és az egyes tagállamok szempontjából a regionális, NUTS II szintre vonatkozóan történik a regionális politika kialakítása és végrehajtása. A tagállamoknak szinte kényszerűen, területüket e területi szintekbe, hézagmenetesen lefedett módon kell besorolniuk. Az adott területek fejlettségét meghatározó mutatószám a GDP (Mozsgai, 2004).

A tagországok között a közigazgatási területi felosztás tekintetében nagy eltérések tapasztalhatók. Annak érdekében, hogy az uniós programok könnyebben kezelhetőek legyenek és lehetővé váljon az európai szintű statisztikai összehasonlítás is, az EU létrehozta a NUTS elnevezésű rendszert, azaz a területi egységek statisztikai célúnómenklatúráját. Ennek feladata, hogy az eltérő fejlettségű területeket valamilyen egységes szempontrendszer alapján elemezni lehessen. A NUTS rendszer ötszintűhierarchikus osztályozású, melyből három a regionális (NUTS I – nagyrégiók, NUTS II – régiók, NUTS III – megyék) és kettő pedig a helyi szintre (NUTS IV – kistérségek, NUTS V – települések) vonatkozik. Hazánkban hét tervezési-statisztikai régió van, melyek megfelelnek az EU NUTS II szintjének (Perger, 2006).

A NUTS II tehát olyasfajta eszmei objektum, amely tulajdonságai tekintetében oszthatatlan egységet alkot, mert az EU támogatások megítélése tekintetében ezen határok megváltoztatása (legalábbis rövidtávon) nem lehetséges (Mozsgai, 2004).

A kilencvenes évek elejére Magyarországon is kiéleződtek a területi különbségek, ahogyan a korábban említettek szerint ez jellemző volt egész Európára is. A termelés visszaesett, a munkanélküliség radikálisan a magasba szökött. Az ágazati válságok sok esetben területi válságként is jelentkeztek. A – mai napig fennálló – fragmentált önkormányzati rendszer sokszor komoly korlátja a területfejlesztésnek.

A politikai fordulat után leghamarabb Magyarországon alakult ki átfogó rendszerben működő, saját eszközzel rendelkező területfejlesztési politika. A viseigrádiak közül először Magyarországon fogadtak el területfejlesztési törvényt, történt ez 1996-ban. Az 1996. évi XXI. törvény célul tűzte ki a szociális piacgazdaság és a fenntartható fejlődés feltételeinek kiépítését, a főváros és a vidék közti különbségek enyhítését, a harmonikus térszerkezet kialakítását. A fejlesztésekhez az állam akkoriban a GDP 0,2 százalékával járult hozzá. A törvénynek köszönhetően létrejött az eddig hiányzó egységes intézményrendszer. A területfejlesztési feladatokat

országos, regionális, megyei és kistérségi szinteken határolták el. Az Országgyűlés 1998-ban fogadta el az Országos Területfejlesztési Konceptiót. Ez a terv megjelölte az egyes ágazatok fejlesztési céljait, a térszerkezet alakításának irányait. Irányelvei és prioritásai már EU-kompatibilisek voltak. Az 1999. évi XCII. törvény az 1996-os jogszabályt egészítette ki, és módosította: az országot hét, a Közösség NUTS II. szintjeinek megfelelő régióra osztotta. A NUTS II. nagyságú régióknak a magyar közigazgatás történetében semmilyen hagyománya nem volt (Horváth, 2009). Rechnitzer János a NUTS II-t „kedvesen erőszakolt intézményi modell”-nek tartja, melyet az EU nyomására alakított ki az ország, de hatékonyságát korlátozza, hogy nem illeszkedik szervesen a magyar közigazgatási rendszerbe (Rechnitzer, 2000). A megyék-régiók közigazgatási vitájának csúcsidejét követően dönteni kellett az irány tekintetében, rögzítésre került többek között, hogy megye vagy régió kérdéskörében nem szabad tovább folytatni a vitát, a vita ugyanis kimerítően lezajlott, Magyarországon a régiók eljövételéhez elsősorban a politikai konszenzus és döntés, előtte pedig kidolgozott és hatékony lobbis lett volna szükséges. (Mizser, 2010)

2.8. Jövőkép és versenyképesség

A közgazdaságtan sokáig csupán a versengő vállalatokra és a versengő nemzetgazdaságokra koncentrált, a térbeli koncentráció előnyei csak a '90-es években kerültek a vizsgálatok homlokterébe. Míg korábban a verseny szinte kizárólag az államok közötti szcénában érvényesült, addig mára egyértelmű a szupranacionális térségek közötti, valamint az állam alatti régiók és városok közötti versengés is és ennek kapcsán került előtérbe a „versengő régiók Európája” koncepció, szemben a korábbi „régiók Európájával” (Pálné Kovács, 2010). Vállalati szempontból a regionális szint azért vált fontossá, mivel a tartós versenyelőnyök térben koncentrálnak (Orbán, 2014).

Az EU dokumentumaiban és szakpolitikai elemzéseiben a versenyképesség három eltérő interpretációja található. Elsőként a legáltalánosabb megvilágítás szerint versenyképesség akkor detektálható, ha a piaci adott körülmények között sikeres a helytállás. Gazdaságpolitikai színezetben ez azt takarja, hogy az ágazati politikák maguk versenyképesek, a közgazdaságtan tudományában pedig azt jelenti, hogy a globális verseny játékszabályai között növekedést lehet realizálni (Mikita, 2009).

3. „Project Management makes money.”– PM alapok és definíciók

Kevés olyan angol szó létezik napi terminológiánkban, mely a rendszerváltozás után olyannyira gyorsan elterjedt, mint a latin-görög összetételből született pro-

jektmenedzsment. A projekt szó valamilyen jelenség, pozitív jelenség előrevetítését jelenti (Pritchard, 2004), a menedzsment pedig valaminek a kezelésére utal. E két fogalom házasságából eredeztethető az erőforrások tervezésének, szervezésének, valamint irányításának tudományát fedő szakszavunk (Simon, 2013). A projektmenedzsment egy olyan vezetési folyamat, mely megvalósítja a szervezet által kijelölt stratégiai célokat. Jóval több, mint egy szimpla irányítási rendszer. Egy önálló vezetési és szervezési filozófiai modell, mely gyakorlatilag hatással van az egész szervezetre. Tulajdonképpen a tervezés, szervezés, és a vállalati források irányítása köré szerveződik. (Nemati–Todd–Brown, 2002). Tulajdonképpen elmondható, hogy a projektek léte igen szervesen összefügg a vállalat stratégiájával, mely egyszeri és összetett feladatokból tevődik össze, hatékony megvalósítási formája maga a projekt és mindennek a módja a projektmenedzsment (Görög, 2001). Ha tehát funkcionális értelemben keressük a lényegét, akkor ez maga a projekt megvalósításának folyamata, s a következő alfolyamatokat involválja:

- projektindítás;
- folyamatos projektkoordináció;
- projektcontrolling;
- projektzárás;
- esetleg a projekt felfüggesztése.

3.1. A projekt definíciója

A projekt latin szó, a „pro” (tehát előre) és a „jaeco” (dobni) szópárból született, ezen összetétel pedig valamiféle előny kilátásba helyezésére, helyeződésére utal (Koltai–Berzi, 2000). Projektnek tekinthetünk minden olyan feladatot, amely eltér egy vállalat megszokott mindennapi tevékenységétől és valamilyen összetett, komplex problémát jelent, megoldása pedig meghatározott időkereten belül és meghatározott forráseszközökkel végezhető (Szarvas, 2007). A projektek alapvetően bizonyos változások végrehajtásának eszközei, minőségükből adódóan egyedülállóak, s általában a magas fokú komplexitás mellett, magas fokú bizonytalanság és kockázat is jellemző rájuk (Simon, 2013). Maga a fogalom a szervezetelméletek fejlődésének során keletkezett. A legtöbb definiálási kérdés kapcsán megjegyezhető, hogy egy fogalom két féle perspektívából figyelhető meg. Ezek az optikák a közelebbi, szűkebb látókör, és a távolabbi, tágabb áttekintés. A nagyobb teret átölelő látószög kapcsán meg lehet jegyezni, hogy a projekt gazdasági társadalmi, szociális, kulturális szervezeteken belül egy-egy jól elkülönülő munkaterület, ez alá értve annak szervezetét, a vezetést, és a vezetésre háruló feladatok által határolt területet. Nem túlzás kijelenteni – ahogyan Egri is fogalmaz – „az ember élete projektek sorozatából rakódik össze” (Egri, 2010).

Ez a tudományterület napjainkban a menedzsment tudományok igen kifejezett részegysége. A gazdasági projektek egy adott szervezeten belül értelmezhetőek a célokkal, szervezetekkel, erőforrásokkal, és vezetéssel, mint meghatározó elemek-

kel. A Görög Mihály nevével fémjelzett fogalomnak megfelelően elmondhatjuk, hogy a projekt tulajdonképpen minden olyan – egy szervezet számára egyszerű és összetett – tevékenységet jelent, amelynek teljesítési időtartama és a megvalósítás tényleges költségei meghatározottak és kifejezetten egy adott cél megvalósítását szolgálják (Egri, 2010). A projekt definiálása történhet egyébként igen egyszerű módon is, melynek megfelelően egy konkrét projekt definiálható a célként elérendő eredménnyel, a teljesítés időtartamával, és annak költségkeretével (Daróczi, 2011).

3.2. A projektek tipizálása

A projektek tipizálása több szempont figyelembevételével történhet. Az érintett szervezetben előidézett változás szempontja alapján hét féle megjelenési formát mutathatunk be.

- I. A derivatív (magyarosabban: származékos) projektek sajátja, hogy a termékek, illetőleg alkalmazott folyamatok tekintetében meglehetősen kis-mértékű változást képesek eredményezni.
- II. A breakthrough (azaz átütő erejű, áttörő jellegű) projektek érezhető módon az előbbi típus oppozíciói, azzal élesen szembeállíthatók, e projektek fókuszpontjában egy teljes mértékben új termék, folyamat kialakítására irányuló szándék szerepel.
- III. A platform projektek esetében mindig valamiféle programba illő minőséggel találkozunk, s e helyütt az előző kettő vázolt projekttypus jellemzőinek keveréke figyelhető meg. Jellegzetességük, hogy kivétel nélkül egy korábban már bevált, alkalmazott módszernek megfelelően előállított új termék létrehozására koncentrálnak (Egri, 2010).
- IV. Negyedik e felsorolásban az úgynevezett K+F projekt típus, mely valamilyen alaptechnológiára épülő novum jellegű eljárás kialakítását tűzi ki célul, új termék, vagy új technológia jön létre, vagy a meglévő termék javulása tapasztalható. Szerves kapcsolata lehet az előzőekben ismertetésre került projekttypusokkal (Daróczi, 2011). E típus esetében a meglévő termék, vagy technológia javulása figyelhető meg, e körben az eredmény műszaki paraméterekkel kifejezhető, leírható, bizonyítható, a szellemi erőforrások meghatározó jellege elvitathatatlan (Szarvas, 2007).
- V. A beruházási projektek szegmensébe sorolhatók azok a projektek, melyek megvalósulásának eredményeként valamilyen termék előállítására, vagy pedig szolgáltatás teljesítésének céljára szolgáló létesítmény létrehozására kerül sor, vagy a már létező ilyen célú létesítmény átalakítása, felújítása, bővítése bizonyos esetekben megszüntetése van középpontban. Sajá-

tosságként kiemelendő, hogy ezek a projektek kifejezetten materiális jellegűek és műszaki paraméterekkel leírhatók (Görög, 1999).

- VI. Szervezetfejlesztési projektek alatt a szervezet működési körülményeinek új keretfeltételei jönnek létre, ez alatt a gyakorlatban értünk például új tulajdonosi, vagy szervezeti struktúrát, vagy akár új szervezeti típusokat is (Egri, 2010).

További csoportosítási lehetőségként tarthatjuk számon a belső, külső és vegyes projekt típusokra bontást (Daróczi, 2011). Mindemellett szakmai alapú elkülönítést is végezhetünk, minek folyamányaként termék, technológiafejlesztési, szervezetfejlesztési, pénzügyi és jogi projekteket is megnevezhetünk. Alapvetően elmondható, hogy minden olyan folyamat, melyben detektálhatók magának a projekt fogalmának az alapelemei, projektnek nevezhető. A hétköznapi életben a leggyakrabban előforduló projektek körébe a beruházási, termékfejlesztési, gazdaságfejlesztési projektek tartoznak (Egri, 2010).

3.3. A projektciklus elemei

A projekt komplex tevékenységek sorozataként ragadható meg és tulajdonképpen a szervezeti stratégia fokozatos megvalósítását takarja (Daróczi, 2011). A projekt-folyamat számtalan ciklus-sorozatból áll, s ezen elemek azonos elvek szerint ismétlődnek. A projektciklus menedzsment ennek megfelelően magát a projektet egy komplett ciklusként tartja számon és analizálja. Hogy konkrétan mégis milyen formán képzelhető el a működése, arra vonatkozóan pár főbb pontot célszerű megnevezni. Első körben a projekt életciklust szakaszokra osztja, majd ezen szakaszokhoz kulcsdöntéseket rendel a felelősség és információigény mellett (Egri, 2010). A projektciklus alapvetően négy fő szakaszra, ha úgy tetszik fázisra bontható. Első körben a koncepció kialakítására kerül sor, melyet a tervezés követ, ennek megfelelően eljárva megtörténik a teljesítés és az ezt lezáró momentum a befejezés (Cleland, 2004).

Az első lépcsőfok involválja az igények meghatározását, s ezen igényeknek való megfelelés, azaz a realizálás értékelését, a különböző alternatívák konstruálását, az e folyamatban lecsapódó megoldásnak a leírását, kifejtését, ezekkel együtt a projekttervek kidolgozását és a projektcsoportok összeállítását. Ezt követően a második fázisban a megvalósítani kívánt projekteredmény és az ennek eléréséhez szükséges projekt-folyamat egyfajta munkafolyamatként tűnik fel, melynek eredőjeként a részletes tervek elkészítésére hivatott e szakasz. A harmadik körben a projekteredmény létrehozása zajlik, s itt kerül sor a kapcsolódó beszerzésekre, próbákra és az esetlegesen szükséges módosításokra. Az utolsó szakaszban történik a működésbe helyezés, ezt követően az átadási procedúra, valamint a szükségszerű átvétel aktuusa, mellyel a projektcsoport az elérni kívánt cél sikeres racionalizálását követően megszűnik. Ezt az előbbieken vázolt sémát ki kell egészítenünk az

ügynevezett stratégiaorientált látószöggel, s ennek folyamányaként a projektciklus stratégiaorientált projektté fejleszthető (Egri, 2010).

4. A projektgenerálás

A sikernek (mind a támogatás elnyerése, mind a projekt megvalósítása tekintetében) egyik legalapvetőbb feltétele, hogy az érintett projekt valamilyen stratégia szerves, elidegeníthetetlen részét képezze, az abban foglalt célok elérése érdekében történjen a pályázat elkészítése (MEH, 2014).

A teória szintjén megszületett idea, gondolat, ötlet egy az absztrakció szintjén létező jelenség csupán. Ahhoz, hogy ez valósággá váljon, több pontot is vizsgálni kell, és több kérdésre is választ kell kapni. Elsőként a céltételezés fontosságát kell kiemelni. A célok – e helyütt nem lényeges szempont, hogy rövidebb, vagy éppen átfogóbb célokról beszélünk-e – világosnak kell lenniük. Itt visszautalnék arra a korábban tett megállapításra, mely szerint a projekt szervesen összefüggő, összekapcsolódó tevékenységek egész sora, mely tevékenységek a projektcélok megvalósítása érdekében kerülnek elvégzésre, s mindezen cselekvésekre egy meghatározott idő- és költségkeret áll rendelkezésre. A célok tisztázása után elemezni szükséges a várható teljesítményeket és következményeket. A teljesítmények ebben a kontextusban alapvetően technikai, gazdasági, vagy szervezeti hatásokként jelentkezhetnek. Igen fontos szempont a rendelkezésre álló erőforrások számbavétele, a megvalósítás során esetlegesen jelentkező különböző szabályok átvizsgálása, a határidőkre való ügyelés, a várható költségek tételzése és ezzel egyetemben, opozícióban a források felsorakoztatása, végül pedig a kedvezményezettek körének meghatározása és a menedzsment életciklusa. A projekt menedzseléséhez szükséges módszereket a projektek lefolyása szerint kell rendszerezni, ez egy időbeli történésorozatot jelent, melyet életciklusnak, projektfázisoknak nevezünk. Egy projekt tervezése során több lépcsőfokot is meg kell járnunk, s ezekhez a legkülönbözőbb dokumentumok elkészítése szükséges (Egri, 2010). Lássunk néhány példát erre:

- WorkBreakdowStructure (továbbiakban WBS) Az elvégzendő feladatokat tartalmazza, ezek a feladatok nem egyforma súlyúak, mindegyiknek meg van a maga helye és ideje. Éppen ezért szükséges és célszerű egy munkacsomag-hierarchia felépítése, mely igen nagy segítségünkre lehet (Baars, 2006);
- A logikai tevékenységek is igényelnek egyfajta csoportosítást, rendszerezést, melynek céljára diagramot (Precedence Diagram), vagy hálótervet lehet készíteni;

- Fontos előre kalkulálni a munka elvégzéséhez szükséges rendelkezésre álló – mindig korlátozott – idővel, valamint célszerű munkaráfordítás becslést is végezni;
- Az idő tényezőjéhez kapcsolódva meg kell jegyezni a kritikus útelemzést és a rendelkezésre álló tartalék idő korlátot is;
- Naptári ütemtervet, vagy Gantt diagramot;
- Erőforrásterhelési diagramokat;
- végül pedig magát a költségtervet (Egri, 2010).

4.1. Tevékenység, munkacsomag hierarchia készítése

E tevékenységhez a projekt által meghatározott cél apró elemekre bontását jelenti, minden elemnek meg van a maga munkacsomagja (Baars, 2006). Erre egyrészt azért van nagy szükség, mert a kisebb elvégzendő részegységek ismeretében lesz lehetséges azokat a személyeket kijelölni, akik az érintett szegmensekkel foglalkozni fognak, és értük felelősséget vállalnak (személyi felelősök hozzárendelése), másrészt elengedhetetlen a ráfordítandó munkamennyiség kiszámítása szempontjából, valamint a végrehajtáshoz, kivitelezéshez szükséges idő megbecsülése is ennek fényében történhet. A legelső lebontási szint az úgynevezett fá-zisszint, ez igen jól elkülöníthető kisebb szakaszokra tagolható, ezek a projektcélok megvalósítását biztosítják. Az ezután következő szintet már nem lehetséges tovább bontani. A végeredmény egy olyan fa-gráf, melynek a gyökérzete szimbolizálja a projekt definícióját, a levelek pedig a munkacsomagot hivatottak leképezni. A hierarchikus berendezkedés kettő elemet tartalmaz, a mérföldkövet és a tevékenységeket. A mérföldkövek – melyek általában kulcsesemények, például egy szerződés aláírása – alapvető jellemzői a következők:

- nem rendelkeznek időtartammal;
- jelzői lényeges határpontoknak;
- mindig van hozzájuk rendelt felelős személy;
- segítséget nyújtanak a részeredmények megfigyelésében és figyelemmel követik a haladást.

A WBS fázisokból, mérföldkövekből álló struktúra-rendszerének megvalósításakor több neurálgikus pont is megjelenik. Ezek közé tartozik a projekt mérete, mely a felhasznált pénzeszközök nagyságától, az alkalmazott technikáktól függ, s nevezhető programnak is, mely program maga is lebontható projektekre, alprojektekre. Komoly kérdésként jelenik meg a felelősség, mely a munkafolyamatok elosztásán alapul, valamint ide tartozik a koordináció szintje is (Gray, 1998). Ebben a körben azt kell mérlegelni, hogy a projektvezetőnek tulajdonképpen meddig van lehetősége a folyamatokba operatív módon beleszólni (Egri, 2010).

4.2. Hálóterv – A logikai tevékenység diagram

A projekt folyamatának vizualizációja igen megkönnyíti a kivitelezést, e diagram nyilatkat és csomópontokat használ a kapcsolatok jelzésére. Arra a kérdésre, mely szerint milyen szinten érdemes a hálót elkészíteni a válasz az, hogy ez a szint a munkacsomag szintje. Hogy a munkacsomagon, tehát az elvégzendő feladatokon belül hogyan alakul a hierarchia, azt a logika, konvenciók, vagy tapasztalatok határozzák meg. A projekt kockázata alatt a projekt határidőre való be nem fejezésének eshetőségét értjük adott költséghatárok és a kijelölt célok keretei között. Szólnunk kell azokról a hibákról is, melyeket gyakran el lehet követni a tervháló készítése során. Ezek között szerepel az az eset, amikor a háló túl lineáris, fedi ez a túl sok egymásba kapcsolódó munkacsomagot, ide sorolható az, amikor a háló túl mély, tehát egy adott munkacsomagot túlságosan sok munkacsomag előz meg, és klasszikus hibák közé sorolható az is, amikor hiányoznak konvergencia pontok és/vagy mérföldkövek, miáltal hiányozni fog az ellenőrzés és utánkövetés esélye (Egri, 2010).

4.3. Felelős személy hozzárendelése és becslés

Egy projekt életre hívásakor, beindításakor a tevékenységek deklarálásával egyetemben, s időben egybeesve a projektvezető ki kell válassza azt a csapatot, teamet, mely a projektfázisok végrehajtására hivatott lesz. A projekt kimenetele nagyban függ ennek a teamnek a működésétől, szaktudásuk kvalitatív és kvantitatív korlátaitól, magától a motiváltságtól és attól is, milyen módszerek kerülnek majd alkalmazásra (Baars, 2006). Vízválasztó fontosságú a projektvezetők projekt iránti elkötelezettségének mértéke, a szaktudás adatbázis és a rendelkezésre álló emberi erőforrás mennyisége is, s a team optimális összetétele is létfontosságú (Egri, 2010).

A hozzárendelés kapcsán megjegyezhetők tipikus hibák, melyekre érdemes odafigyelni. Nem kifizetődő, ha egy-egy feladatért közvetlenül felelős személy nincsen, és itt a hangsúly a közvetlen felelősségen van, ugyanakkora problémát jelenthet ennek ellenkezője, azaz az, ha egy feladathoz több darab, kompetenciával rendelkező illetékes is tartozik, problémákat eredményezhet, ha erő- ráfordítás nem került hozzárendelésre, de komoly gondok forrása lehet az is, ha kulcsfontosságú pozícióban lévő csoport túl van terhelve. További problémákat generálhat az, ha az egyes teamek munkája nem összehangoltan működik.

4.4. A végrehajtási idő és a szükséges munkaráfordítás becslése

Amennyiben megtörtént a munkacsomagok kialakítása, s ezzel együtt a közvetlen felelősök meg/kinevezése, a következő elvégzendő momentum a végrehajtási és munkaráfordítási idők megbecslése. Végrehajtási időnek az adott tevékenység

kezdete és befejezettségi állapota között eltelt naptári időtartamot tekintjük. Ezek az időtartamok különbözőfélék lehetnek, példának okáért ilyen a naptári idő, becsült idő vagy átfutási idő. A következő időérték az úgynevezett munkaráfordítási idő. Ez alatt azt az időtartamot értjük, melyet egy adott tevékenységgel egy adott erőforrás kitölt. Attól függően készül egy becslés, hogy mely időértékről beszélünk adott esetben. Külön időértékekhez értelemszerűen más és más, új becsléseket kell készítenünk. A becslések igen sokrétűek lehetnek. Lehetnek például intuitív becslések, tapasztalati becslések, számításokon alapuló, vagy éppen részvételesen alapuló becslések. A becslések tekintetében érdemes szem előtt tartani néhány alapvető jelentőségű információt. Becslések végzésekor nem tanácsos úgy végezni ezt a tevékenységet, ha az eredmény nincs meghatározva, ugyanis ebben az esetben igen nehéz lesz megfelelő operatív feladatot teljesíteni. Igen jelentős lenne minden becslésnél valamiféle referencia, mértékegység használata, mely a későbbiekben igen hasznos összehasonlítási alapul szolgálhat számunkra. Elég komoly buktatónak látom azt a jelenséget, mely a munkafeladatok könnyen kezelhető szintre történő le nem bontását fedi. Úgy gondolom, mindig szükség van a munkafeladatok bizonyos fokú partikularizálására, ez esetben a következmények tisztábban fognak ábrázolódni. Célszerű lehet a résztvevő személyeket saját becsléseikről megkérdezni, s emellett jó szolgálatot tehet az is, ha nem használunk naptári dátumokat előre, hanem az időrendi felépítés a későbbiekben kerül csak kialakításra. Az időtényezőhöz még hozzátéve el lehet mondani, hogy nem lehet elégszer hangsúlyozni annak a jelentőségét, hogy egyféle idődimenzió alkalmazása elengedhetetlen ahhoz, hogy adataink összehasonlíthatóak legyenek. Végezetül lényeges az is, hogy operáljunk az erőforrások reális kapacitáskorlátaival (Egri, 2010).

4.5. A kritikus útelemzés és a tartalékidő meghatározása

Amikor elemzést végzünk, a legelső momentum a kritikus út meghatározása kell legyen. Könnyen belátható, miért. Ha például az időterv kritikus útja hosszabb, mint a projekt teljesítéséhez szükséges időtartam, a projekt nem lesz megvalósítható (Daróczy, 2011). Alapvetően CPM néven ismeretes az Egyesült Államokban. Alapja a hálóterv, mely alkalmazásával megállapítható a leghosszabb átfutási idő, és a befejezés ideje is.

A hálóterv segít a legkorábbi kezdést, legkésőbbi befejezést feltárni, de a teljes tartalékidő is megállapítható vele. Érdekes és akár hasznos is lehet az, ha a projekt megkezdésének idejét visszafelé számítva becsüljük meg. Tulajdonképpen vissza lehet számolni, hogy mikor is kell elkezdeni a projektet, mégpedig úgy, ha a céltól hátrafelé történik az ütemezés. A kritikus utat több felől is megközelíthetjük, például, hogy mikor szükséges többlet erőforrásokat biztosítani, mikor szükséges az erőforrásokat átcsoportosítani, mikor kell a hálót úgy megváltoztatni, hogy ne legyenek konkurens, párhuzamosan futó tevékenységek, melyek átfedéseket eredményeznek, s az is ide tartozik, hogy mikor kell a projekt célját megváltoztatni (Egri, 2010).

4.6. Az időrendi ütemezés és a Gantt diagram készítése

A folyamatszerkezésre illetve folyamattervezésre kialakított rendszerek egyik legöregebb formáját Henry L. Gantt dolgozta ki és alkalmazta ipari termelésprogramozási feladatok megoldására. A Gantt-diagram célja kettős:

- Egyrészt az adott folyamat egyes lépéseinek, tevékenységek rögzítése annak érdekében, hogy a folyamat megvalósítása teljes legyen,
- Másrészt a végrehajtás irányítójának segítése is cél a terv nyomon követésében és a megvalósítás időbeli figyelésében (Daróczi, 2011).

Nevezett diagram látszólag egy vízszintes sávos diagram, melyben a sáv hosszúság a végzett tevékenységekhez szükséges időtartammal arányos. Ezen diagramok ahhoz járulnak hozzá, hogy a különböző tevékenységek végrehajtásához szükséges időmennyiség egy idő egyenesen megjeleníthető legyen. Ezzel az időben egymás mellett futó tevékenységek szűrhetők ki. Ezek mellett lehetővé válik a megelőzés-követés kapcsolatok szemléltetése is. Előnyei közt a legszembevetőbb, hogy a munkacsomagok közti kapcsolatok bemutatathatók és bővíthetőek általa. Hátránya ennek a diagramtípusnak, hogy a kritikus út és a tartalékidő meghatározásához nem biztosít megfelelő módszert, mindazonáltal leszögezhető, hogy a Gantt diagram a projektkontroll egyik alapvető információjaként értelmezhető (Egri, 2010).

4.7. Erőforrás terhelés tervezése

A projekt ütemtervének megvalósítása nagyban függ az erőforrások terhelésének arányaitól. Igen nagy hiba az erőforrások túlterhelése, ekkor a projekt során szűk keresztmetszet keletkezik, melynek az lesz az egyenes eredője, hogy a projekt ütemterve nem bizonyul tarthatónak, vagy az egyes erőforrások nem lesznek elegendő mértékben kihasználva, haszontalanul kerülnek lekötésre kapacitások. Az erőforrások megfelelő allokációja megoldja ezt a problémát. Allokáció alatt a munkaráfördítés és a végrehajtáshoz szükséges idő hányadosát értjük. Értelemszerű, és könnyen belátható, hogy ha egy erőforrás párhuzamosan több tevékenységet végez, annak kapacitása hamar telítődik. Az erőforrások össztermelésének kiszámítása az erőforrás allokációk összegzése az egyazon időperiódusban végzett tevékenységeken keresztül. A különböző túlterheléseket a legkülönfélébb megoldásokkal lehet feloldani, például túlórák engedélyezésével, erőforrásoknak az áthelyezésével, vagy a rendelkezésre álló tartalékidő felhasználásával. Sok erőforrás terén felmerülő probléma egészen egyszerűen megoldható, ha például a belső erőforrásokban kapacitáshiány áll elő, külső erőforrást (például emberi erőforrás esetén) külső szolgáltatót kell keresni. Az erőforrásterv a projekt teljesítéséhez szükséges erőforrás igényeket összesítő dokumentumok összessége. Ennek

elkészítésekor kettő tényezőt az időt és a teljesítés helyszínét veszik figyelembe, így a beruházás időterve és az ahhoz szükséges között egyértelmű összefüggés áll fenn (Daróczy, 2011).

4.8. A költségterv készítése

A költségterv a projekt teljesítéséhez szükséges költségeket feltáró és leíró dokumentum, s a rendelkezésre álló idő és erőforrások figyelembevételével készül (Daróczy, 2011). Az úgynevezett budget-et kétféleképpen célszerű tárgyalni, ezek a top-down és a bottom-up, azaz a fentről lefelé, vagy a lentől felfelé történő megközelítés. Előbbi akkor használatos, mikor egy fix összeg adott egy projekt megvalósítására, ez az összeg felosztásra kerül a részfeladatok között, minden részfeladatra a reá szükséges keret kiszámítása után. A bottom-up megközelítés első körben listázza a megvalósítani szükséges tevékenységeket, s innen indul el. Ez abban az esetben használatos, ha maga a projektvezető alakítja ki a költségkeretet. Értelemszerűen elmondható, hogy ez a típusú tervezés teljesen a nulláról indul, és a teljes megvalósításhoz szükséges költségvetést a kisebb részfeladatok szemlélésével, értékelésével, azok költségeinek megvizsgálásával alakítja ki. Amennyiben előre meghatározott költségvetési keret kijelölésre nem került, akkor ez a módszer a használatos (Egri, 2010).

Célszerű megvizsgálni, mik lehetnek az alapvető költségelemek e tekintetben. Ezek közé sorolhatóak az úgynevezett rendes normaköltségek, melyek alatt többnyire egyes munkaráfordításokat és fajlagos költségeket értünk, ide tartoznak a túlóra-költségek, igénybevételi költségek, a különböző beszerzési költségek, befizetendő adók, tartalékok és kockázati költségek. Mindezen költségábra kialakításánál különös figyelemmel kell kezelni az esedékesség kérdését, mind a tevékenység megkezdésekor mind annak befejezésekor. A projekt megvalósításához szükséges költségeket kumuláltan jelenítjük meg, így érhető el az, hogy az összes felmerülő költség szerepeljen. Igen lényeges ez, a projekt kellemetlen valóságai közé tartozik ugyanis a forrásokon való túlterjeszkedés gyakori jelensége (Nemati-Todd-Brown, 2002). Amennyiben ez elkészült, tulajdonképpen megkaptuk a finanszírozási terv alapjait.

4.9. A tervlezárás és a kockázatelemzés

Egy projekt megvalósításakor az úgynevezett kockázatokat igen tágra kell értelmezni és igen komolyan kell venni, a hibás ítélet ugyanis a projekt sikertelenségét vonhatja maga után (Daróczy, 2011). A kockázatok azon tényezők, melyek veszélyeztetik a projekt megvalósulását. A kockázatelemzést a projekt team végzi, s e tevékenység több résztevékenységre osztható. Ezek a résztevékenységek a következők:

- I. A kockázatelemzés definiálásával több minden is megvizsgálásra kerül. Meg kell vizsgálni az adott probléma felmerülésének esélyességét (való-

színűségét) és mindemellett a projektre gyakorolt (káros) hatását is górcső alá kell venni. Ezt az elemzést a probléma bekövetkezési valószínűségével lehet jelezni, értelemszerűen mértékét tekintve ez lehet kis, közepes vagy nagy.

- II. A kontingencia tervezés definiálása alatt különböző reakciók kidolgozása történik. A reakciók a potenciális kockázatok tekintetében kerülnek kialakításra. Ezek alatt a tartalékterveket értjük, melyek alkalmazása kizárólag problémák felmerülése esetén következik be.
- III. A kockázat csökkenés definiálása alatt olyan proaktív lépéseket értünk, melyek a felmerülő probléma kialakulását megakadályozzák, esetlegesen a már meglévő tervek is átalakításra kerülhetnek.
- IV. A kontingencia terv aktivizálásához úgynevezett zászlók használatosak (vészjelek), melyek képesek detektálni a problémát, lokalizálni azt, s ennek fényében a projekt egy új vágányon haladva mehet tovább (Egri, 2010).

Mivel a projektek sajátossága a bizonytalanság, a kockázat ennek egyenes eredője. A projekt megvalósítása kapcsán igen fontos kockázatkezelési tevékenységeket is végezni, melyek a következő lépéseket kell tartalmazzák:

- A kockázati források feltárása és csoportosítása;
- a kockázati tényezők feltárása;
- előbbiek hatásának elemzése és számszerűsítése;
- a kockázatkezelési politika kialakítása, valamint
- a kockázatkezelési politika alkalmazásának értékelése (Görög, 2003).

Itt megjegyzendő még, hogy komoly kockázatsökkentési hatással bírhatnak egyéb tevékenységeink is. Célszerű például a tartalékidőt maximalizálni. Ez mindössze annyit jelent, hogy a tartalék időt nem használjuk fel, csak akkor, ha kifejezetten szükségeltetik. Így oldható meg az, hogy amennyiben hibázunk – mert valljuk be, igen is megeshet – még legyen lehetőség a korrekcióra ennek a ki nem használt (mondhatnánk akár biztonsági időkeretnek is) időkeretnek a terhére.

A következőkben sorra venném a projekt megvalósítása során felmerülő, és annak a sikeres lebonyolítását veszélyeztető körülményeket. A projekt ütemezése kapcsán elsőként a kritikus úton lévő tevékenységek szerepelnek, ezek igen nagy veszélyforrásként aposztrofálhatóak, ezeket követik a túlságosan optimista becslések. Igen fontos odafigyelnünk a projekten kívüli tényezőktől függő tevékenységekre is, és ha már a tevékenységek kategóriáján belül mozgunk érdemes e körben említeni a sok már meglévő tevékenységgel rendelkező tevékenységek veszélyeit is. Az ütemezés terén még egyes követelményrendszerek megváltozása is komoly problémákat generálhat. A projekt erőforrásai tekintetében is több veszélyforrással

számolhatunk kezdve a legegyszerűbb példával a hiányzó erőforrásokkal, folytatva a túl sok koordinálandó erőforrással. Fejfájást okozhat még a későbbiekben a vállalati finanszírozási politika, valamint a korábban számolt költségek megváltozása is. A projekt céljaira tekintettel az új termék bevezetése okozhat bonyodalmat, a körülmények megváltozása is nem várt reakcióigényt támaszthat a team felé, nem evidens sokszor a megfelelő technológia hozzáférhetősége sem, előfordulhat, hogy nem hozzáférhető, és kalkulálni kell előrelátóan a váratlan meghibásodásokkal is. Mindazonáltal problémák léphetnek fel a hálótervből eredő kockázatok nyomán is, klasszikus hiba például a mérföldkövek, vagy konvergencia pontok hiánya is (Daróczy, 2011).

A problémák tételezése után lássuk, milyen egyszerű szabályok alkalmazásával kerülhetők el akár a projekt kudarcához is vezető veszélyek. A legfontosabb a projektmenedzsment eszközök alkalmazása, diagramok szolgálatunkba állítása, hisztogramok értelmezése, a Gantt diagram vázolása. A mérföldkövek meghatározása (kitűzése) is komoly könnyebbséget nyújt az áttekintésnél. A tartalék erőforrások azonosítása és a gyenge- illetve erős pontok ismerete is igen kifizetődő lehet.

5. A pályázatírás művészete

Egy támogatás megszerzése kapcsán igen sok munkája merül fel az érintett pályázó vállalkozásnak. A forrás elnyerése érdekében igen alaposan kell eljárni, és célszerű mindemellett a legapróbb részletekbe menően kielégíteni a pályázati feltételek között felsorolt tartalmi és formai kritériumokat egyaránt. Józanésszel átgondolva ez valóban elengedhetetlen fontosságú kérdés, hiszen a pályázó pályázata benyújtásával egy másfajta kerek, egész képet is átnyújt, még hozzá önmagáról. Ez pedig adott esetben „perdöntő” lehet. Oda kell tehát figyelni milyen anyagot adunk ki, mikor pályázunk. Lássuk a következőkben, melyek azok a releváns pontok, melyeken egy pályázatírás során a lehető legnagyobb odafigyelést tanúsítva minden pályázónak át kell mennie.

A pályázat elkészítése, beadása igen hosszadalmas munkafolyamat után lehetséges. Az elkészítés magában foglalja az elengedhetetlen humán erőforrások biztosítását, a pályázat elemeinek összeillesztését és végezetül beadását. Ezen előbbiek tipikusan projektfeladatok, így azt ehhez méltóan kell megtervezni, végrehajtani, és mindezek mellett a megfelelő minőségbiztosítás sem maradhat ki azok közül a feladatok közül, melyek elvégzéséről gondoskodni kell. A projekt egyszemélyi vezetője azért felel, hogy a pályázat a kiírt határidőn belül kerüljön leadásra, mindemellett pedig valamennyi követelménynek (pályázati felhívás, pályázati dokumentáció, jogszabályok, előírásai) megfeleljen (MEH, 2014). A pályázat elkészítés folyamata csak akkor ér véget, amikor a pályázat kiírójának értesítése meg-

érkezik a pályázat eredményéről; addig ugyanis még felmerülhetnek a pályázattal kapcsolatos feladatok (pl. hiánypótlásra, információszolgáltatásra kéri a kiíró a pályázót).

5.1. A helyzetleírás

Az üzleti terv elkészítésének kiindulópontja a helyzetleírás, mely kiterjed a vállalkozás érintettjeire, a külső környezetre, és ez egész vállalkozásra. Az vizsgálathoz használható módszerek között adottak a STE(E)P- (vagy PE(E)ST) analízis, amely a szervezet külső környezetével foglalkozik, és a SWOT-elemzés, amelynek egyaránt területe belső és külső környezet (Bálint– Ferenczy–Szűcs, 2007). A helyzetleírás alatt a pályázat tekintetében az egyes lehetőségek és kockázatok sorra vétele zajlik. Minden pályázó szervezetnek vannak úgynevezett prioritásai. A prioritások előtérbe helyezett –hétköznapi, banális megfogalmazásban megragadva egyszerűen „a legfontosabb” – perspektívák. A prioritások a vállalat által elérni kívánt célokhoz tökéletesen idomulnak. Az, aki támogatásokra pályázik, fel kell fedje a nyerhető forrás felhasználására vonatkozó összes esetleges felmerülő előnyös és kockázatos körülményeket egyaránt. Igen fontos a kiinduló (forráshiányos) állapotok bemutatása, mely hiányok fennállása miatt a projektterv tulajdonképpen elkészül. Könnyen belátható, hogy minél részletesebben kerülnek ezek a kedvezőtlen körülmények bemutatásra, s ez által a források szükségessége minél jobban alátámasztott, annál nagyobb esély van a támogatás elnyerésére. A helyzetfeltárásban célszerű a következőket megvilágítani:

1. A fennálló probléma természete, minden aspektusa;
2. A fennálló probléma létének számszerűsített bizonyítása különböző ki-mutatások, tanulmányok által.

Alapvetően elmondható, hogy a helyzetkép reális lefestésére van szükség. Nem garantált tehát a siker, ha kizárólag a negatívumok kerülnek bemutatásra. Minden releváns tényező együttes bemutatása eredményezi azt a reális képet, melyet a pályázótól elvárnak. Egy pályázat igen komoly szakmai erőfeszítéseket igényel, nem ritkán be szükséges vonni az érintett területek szakértőit is megírásához (Egri, 2010). Igen fontos a pályázatírásnál arra figyelni, hogy már meglévő fejlesztési célokat, vagy ötleteket ne tartalmazzon az ominózus pályázat. Mindazonáltal a száraz valóságtól „el lehet térni” a célok, víziók mezsgyéjén. A pályázat sikeressége azon is múlik, mennyire vagyunk képesek jövőbe nézve céljainkat – melyekhez a támogatásokat megigényeljük – vizionálni s azt leírni. Jonathan Swift meg-látása szerint a siker egyik kulcstényezője: „látni dolgokat, amiket mások még nem látnak” (Cleland, 2004). Ez a pozitív vizionálás kétségtelenül áldásos hatással lehet céljaink megvalósításra érdemesség tekintetében.

5.2. A logikai keretmátrix (logframe) módszer

A pályázatírás esetében a SWOT-analízisen túl a logikai keretmátrix módszer az, melyet a leggyakrabban használnak. Ennek oka talán az, hogy az Európai Unió által biztosított strukturális támogatások megszerzéséhez készülő pályázatok többnyire ennek a logikai keretmátrixnak az alkalmazását kérik a részletes tervek kidolgozásához. Ez a metódus a tervezési-programozási fázisban jelenik meg, s a problémafa-célfa meghatározása után a részletes tervek alapos átgondolásához alkalmazzák (Bálint– Ferenczy–Szűcs, 2007). Igen jelentős hatással van a ciklus ezt követő fázisaira. A logframe kettő részre osztható. Első körben egy elemzési szakasz detektálható, ezt követően pedig a tervezési szakasz következik. Az elemzési szakasz alapvetően arra alapoz, hogy maga a pályázat készítése is egy megoldásra váró probléma miatt történik, s a problémák megértéséhez elengedhetetlen a fennálló helyzet analizálása. Az analizálás első aktusa a problémák elemzése. A potenciális pályázati nyertesek problémáinak meghatározása történik, mindezek mellett pedig e problémák okait és következményeit is mélyreható vizsgálatnak vetik alá. Értelemszerűen a már korábban vázolatásra került problémafa kialakítása zajlik ezen a szinten. Hogy a problémák mely módon kerülnek azonosításra az igen sokrétű lehet, segíthetnek nekünk ebben interjúk, statisztikák, különböző felmérések és jelentések egyaránt, de elég gyakori az érintetteknek egyfajta ötleleti összejövetele, melyen a több szem többet lát régi bölcsesség áldásos hatásai hozhatnak használható információkat (Egri, 2010).

A következő lépcsőfok az elemzés terén a különböző céloknek a konkretizálása, pontos tételezése. Az előző szakaszt lezáró problémafa rávilágít minden negatív elemre, pontra, ezt követően e szakaszban viszont optimistább hangvétel lesz a jellemző, s bemutatásra kerülnek a jövő pozitív árnyalatai, a tulajdonképpen kívánt jövőbeli helyzet leírására kerül sor. E helyütt történik egy transzformáció, amikor a problémafa célfává alakul át. A célfa a problémafában megfogalmazott negatívumokra adott válaszok csokorba szedett összessége, s a problémafa egyfajta inverzeként is értékelhető. Itt már beszélhetünk az eszközök és célok közötti viszonyrendszeréről is a korábbi ok-okozati összefüggések tételezése helyett (Egri, 2010).

Az elemzés legutolsó fázisában kerül sor a stratégia kiválasztására. A stratégia olyasfajta célcsoportokat foglal magába, melyek beépíthetők a projektprogramba természetesen a rendelkezésre álló erőforráskeret és az időtényező figyelembevételével. Ebben a szakaszban kerül megvizsgálásra az egyes beavatkozások megvalósíthatósága, melynek eredménye igen nagymértékben befolyásolja a projekt súlypontjait. A megvalósíthatósági tanulmányhasználatát nagyban megkönnyíti a projekteredményhez való hozzájutást (Egri, 2010).

A logframe második – tervezési – fázisában a logikai keretmátrix készül el. Ez általában négy oszlopot és négy sort involváló mátrix. A vertikálisok a projekttevékenységet, ok-okozati összefüggéseket, jelentős következtetéseket, valamint magán a projekt menedzsment elméleti terén kívül elhelyezkedő bizonytalansági

faktorokat fejezi ki. A horizontalítások a projekt hatásait, az ezek eléréséhez szükséges erőforrásokat tartalmazzák (Daróczi, 2011).

5.3. Indikátorok és indikátorkészletek, a SMART és a QOTTP

Az indikátorok igen nagy jelentőséggel bírnak a projektciklus több szakaszában is. Az elvárt hatások megjelenítéséhez, leírásához használhatjuk őket. Az indikátorok használatával lehetséges a tervezési-programozási fázisban a célok meghatározása méghozzá számszerűsítve. Az indikátorok a végrehajtás során igen fontos szerepet töltenek be, általuk, nekik köszönhetően van lehetőségünk megvizsgálni azt, hogy merre is halad a projekt. Indikátorokra még az értékelés alatt is szükség van. Alapvetően a számszerűsítés a feladatuk, nevezhetjük őket akár mutatószámoknak is. A nagy érdemük, hogy a valóságot egyszerűen, számokban leképezve azonnali tájékoztatást adnak nekünk anélkül, hogy hosszadalmas jelentésekből, vagy kimutatásokból kellene egyes folyamatok zajlásának irányairól tájékozódnunk (Daróczi, 2011). Az indikátorok csoportosítása többféleképpen történhet. A program és kontextus indikátor felosztásban az előbbi indikátorok a tevékenységekhez kötődő mutatószámokat jelentik, utóbbi esetkör pedig a külső környezet állapotáról ad felvilágosítást. Másféle felosztásban kezelve léteznek input, output, eredmény és hatásindikátorok. Az input indikátorok a projektre fordított összes erőforrást leképezik, ebbe a körbe természetesen nem csak a pénzügyi, hanem az egyéb, természetbeni erőforrások is beleszámítanak. Az output indikátorok magát a beruházást számszerűsítik, illetve az abból levezethető fizikai outputot jelölik. Erre a legegyszerűbb és legkönnyebben befogadható példa például egy útépitési projekt eredményének a megépült útnak a hossza, mely output indikátorként funkcionál. Az eredményindikátorok – ahogyan elnevezésük is demonstrálja – a sikeres beruházás során létrejött outputoknak a célcsoport által élvezett eredményeit vetíti elénk. A hatás indikátorok talán a legbonyolultabb indikátorokként aposztrofálhatóak, ugyanis nem közvetlen hatásokat próbálnak leképezni és visszaadni, hanem közvetett hatásokat mutatnak be. A fő szál ott húzódik, hogy egy adott projekten belüli tevékenység végzése mekkora mértékben járult hozzá általánosságban a stratégiai célok megvalósításához.

Arra a kérdésre, mely szerint miben állhat az indikátorok használatának előnye több válasz is születhet. Igen sok érvet lehet felhozni a számszerűsítés mellett. Az indikátorok témakör elején már egy egyszerűsítéssel kapcsolatos érv helyet is foglalt. Mindezek mellett elmondható, hogy az indikátorhasználatnak köszönhetően igen objektív kép alakítható ki a projektről, annak megvalósításáról. Ehhez kapcsolódóan lehetőség nyílik továbbá több projekt azonnali összehasonlítására is, hiszen a számadatok nemcsak beszédesek, de igen gyorsan hatékonyan és könnyen össze is hasonlíthatók. Az indikátorok nem utolsó sorban azonnal jeleznek, ha a projekt megvalósításába valami hiba csúszott, vagy az nem halad megfelelően, így lehetőség van az azonnali intervencióra és korrigálásra (Egri, 2010).

Az indikátorok témakörén belül mindenképpen foglalkozni kell azokkal a kritériumrendszerekkel, melyek az indikátorok meghatározásában vannak segítségünkre. Ezek a rendszerek tulajdonképpen az indikátorok egyfajta pedigréjét hivatottak kialakítani az indikátorok jellemzőinek kialakításával. Kettő kritériumrendszer kerül tárgyalásra, egyik az úgynevezett SMART rendszer, a másik pedig a QQTTP. A közgazdaság tudományában oly kedvelt egyszerűsítő szóképző módszerrel egyes elemek (itt: feltételek, követelmények) kezdőbetűiből előálló mozaikszó mindkét rendszer elnevezése. A SMART rendszer követelményei szerint az indikátornak a következő kritériumoknak kell megfelelniük:

1. Konkrétnek kell lenniük; („specific”)
2. mérhetőnek kell lenniük; („measurable”)
3. elérhetőnek kell lenniük; („achievable”)
4. relevánsnak kell lenniük; („relevant”) valamint
5. aktuálisnak kell lenniük, mely a „timely” kifejezésből ered (Daróczi, 2011).

Ez tulajdonképpen egyfajta követelményrendszer, mely az ideális indikátorokkal kapcsolatos elvárásokat összegzi. Ezeknek a szükségessége könnyen belátható. Amennyiben éreztetni tudtam mennyire fontosak és előnyösek is az indikátorok és használatuk, egyértelmű, hogy megbízhatónak is kell lenniük, mert popularitásuk okán széles körben lesznek alkalmazva. Ezek a kritériumok egyfajta biztonsági követelményként és biztosítékként is szolgálnak az indikátorok alkalmazásának biztonságos mivoltát biztosítandó. Ez egy elég szigorú rendszer, s nem mindig sikerül olyan indikátort találni, mely minden elemének megfelel (komolyabb anyagi vonzatok nélkül).

A korábban említett másik rendszer a QQTTP. Ez a rendszer az indikátorokkal szemben másfajta elvárásokat támaszt, összességében el lehet mondani, hogy ezen rendszer szerint az indikátorok meg kell válaszolják a kinek, mikor, mit, mennyit, hol és milyen minőségben kérdéseket.

1. Mennyiség; („quantity”)
2. minőség; („quality”)
3. célcsoport; (targetgroup”)
4. idő; („time”)
5. hely („place”).

Az indikátorokkal kapcsolatos ismeretek rövid vázolója után a mondandóm végére egy kis kritikai szín is kívánczodik. Az indikátorok nem csodaszerek. Használatukhoz józanész és belátás szükséges, számos probléma merülhet fel ugyanis alkalmazásukkal kapcsolatban. Mérésük problémás lehet, de akár az adatforrások minősége is aggodalmakra adhat okot. Megfontolt használatuk azonban kifizetődő lehet (Egri, 2010).

5.4. Pályázatírás a gyakorlatban

A pályázatkészítés megkezdése a saját fejlesztési terv megalkotásával kezdődik. Ennek kapcsán alapvetően egyfajta stratégia kialakítása, kidolgozása, vagy éppen a meglévőnek a felhasználása zajlik. Ez a stratégia valós szükségleteket vesz alapul és mindig vannak kifejezett elérendő céljai. A célok később majd a projekttervben fognak egy szerves egészet alkotni, és ehhez lesz lehetőségünk keresni a megfelelő pályázatnak a kiírását. A projektterv a projekt megvalósításához szükséges minden lényeges momentumot és a megvalósítás esetleges nehézségeit is tartalmazza. Minél teljesebb a projektterv, annál hatékonyabb a pályázatírás. A leglényegesebb az, hogy a legrealisztikusabban vázolja fel a vállalat a „vágyait”. Igen fontos a várható eredmény részletes bemutatása, ezzel is indokolható a pályázati forrás elnyerésére való érdemesség.

6. Projektmonitoring, projektzárás és fenntarthatóság

Egy projekt megvalósításakor a projektmenedzsment legfőbb célja hogy az alaptervhez viszonyítva értékelje az eseményeket, történéseket, és az operatív folyamatokat. A cél az, hogy a terv minél tökéletesebben megközelített legyen. A projekt irányításakor irányítástechnikai lépéseket kell elvégezni, valamint egyéb beavatkozásokkal kell élni. Ilyen irányító, alakító aktusok (melyek alatt vázlatosan kifejtésre is kerülnek)

- I. A monitoring;
- II. A nyomonkövetés;
- III. Az eltéréselemzés;
- IV. A beavatkozások meghatározása;
- V. A tervváltoztatrevízió;
- VI. Az érintettekkel való folyamatos kapcsolattartás.

6.1. A monitoring

A monitoring kifejezést számtalanszor hallhatjuk az életben is. Közgazdasági kontextusban is a köznyelvhez hasonló jelentéssel bír. A monitoring a projekt során tulajdonképpen egyfajta rendszeres ellenőrzést, visszacsatolást jelent. Jeleni ez azt, hogy amikor elkezdődik egy projekt teljesítése, akkor ezzel egy időben megjelenik a működésének folyamatos kontrollja, ellenőrzése utáni igény, mellyel az előrehaladást lehet ellenőrizni. A projektkontroll mind a projekt folyamatára, mind pedig az eredményére vonatkozik (Daróczy, 2011). A visszacsatolásnak kettő típusa ismeretes, a formális visszacsatolás és az informális visszacsatolás. Előbbiben az értekezletek, formális dokumentációk készítése, elektronikus adatgyűjtés, a

projektmenedzser szoftver alkalmazása, a tárgyalások és a hivatalos jelentések szerepelnek, míg az utóbbi esetben például a team interakció, a körbejárós vezetési stílus ábrázolódik. Elmondható, hogy egy monitoring annál hatékonyabb, minél konstruktívabban és minél kiegyenlítettebben használja mindkét eszközrendszert.

6.2. A nyomkövetési eljárások

Igen lényeges az egyes munkacsomagok előrehaladását ellenőriznünk. E területen ismét megkülönböztethetünk formális és informális utakat (az adatgyűjtésre). A legfontosabb rögzítendő információk a tevékenység időbeli helyzete, mely alatt azt értjük, hogy a tevékenység elkezdődött-e már, folyamatban van-e még, illetve befejeződött-e már. Ide tartozik még a tényleges munkaráfordítások értéke és a számlák szerinti tényleges költségkifizetések. A nyomkövetés során összevetjük a tervadatokat és a nyomkövetés során szerzett adatokat (tulajdonképpen összevetjük a „van”-t a „szeretnénk”-kel) így pedig egészen komoly következtetéseket vonhatunk le a projekt helyzetéről, jövőjéről, mozgásunkról és a projekt megvalósulását támogató egyéb előirányzandó teendőkről (amennyiben ezekre szükség van). A projekt előrehaladását a Gantt diagram vázolásával lehet leginkább követni. Ezáltal pontosan megbecsülhetővé válik a befejezéshez még szükséges időtartam és kiszámítható a hátralévő időtartam is (Egri, 2010).

6.3. Az eltérések elemzése

Az eltérések elemzése is egy igen fontos aktus a projektmenedzsmentben megjelenő cselekvések sorában. E tevékenység bizonyos beavatkozások létjogosultságát alapozza meg. Leginkább jelentős elemző módszere ennek a folyamatnak a megtermelt érték elemzés, más nevén Earned Value Analysis. Ezen analízis detektálja és bemutatja az ütemezésből, erőforráskezelésből, és költségfelhasználásból eredő eltéréseket, majd vázolja azoknak az esetleges következményeit. Teszi mindezt a kumulált projekt költséggörbe alkalmazásával. Ennek a görbének a segítségével leolvasható a tervezett összes költség értéke, és az ehhez kapcsolódó esetleges eltérések, s az anomáliákat pénzdimenziókban fejezik ki (Anbari, 2003).

6.4. A beavatkozások meghatározása

Kapcsolódva az előző ponthoz, érkeznünk el oda, hogy mi is történik az eltérések elemzése után. Az elemzést követően több tény megállapítására kerülhet sor. Egyrészt – ami a legkedvezőbb értelemszerűen – megállapíthatjuk, hogy minden esetben, a projekt nagyszerűen halad a teljes megvalósulás felé, rögzíthető továbbá, hogy alapterv változtatás szükségeltetik, megállapítható az is, hogy a rendelkezésre álló keretek és/vagy a peremfeltételek változtatásra szorulnak. Születhet tehát ennek fényében beavatkozó és be nem avatkozó döntés is. Ezek a beavatkozások több területet is érinthetnek, melyeknek eredménye lehet a többlet erőforrások felhasználása, erőforrások kritikus útra való átcsoportosítása, a becslések

és/vagy a projektháló megváltoztatása, vagy extrém esetben akár a projekt céljainak megváltoztatása is.

6.5. Az érintettek felé intézett kommunikáció

A projektmenedzsment tudományán belül kommunikáción alapvetően értekezleteket és jelentéseket értünk, ezek pedig az operatív tevékenységek által jutnak el az érintett személyekhez. Egy értekeztet hatékonysága igen sok tényezőn áll, mégis vannak kiemelten fontos faktorok. Elhanyagolhatatlan, hogy egy értekeztetnek legyen napirendje, potens és agilis vezetője (vezetői). Az értekeztet kapcsán érintett időpontok, helyek meghatározásra kerülnek, a kezdő és záró időponttal egyetemben. A kommunikációban ki kell térni az értekeztet összehívásának céljára, meg kell nevezni a résztvevőket, elhangoztatni, megjeleníteni a megtárgyalni kívánt témákat. Mindemellett az ezekre adott időkeret feltüntetése is sarkalatos pont. Igen jelentős egy hatékony értekeztet szempontjából, ha – amennyiben erre szükség van az effektivitást támogató – előre kiadásra, vagy megjelölésre kerülnek a résztvevők által elolvasandó, feldolgozandó szakmai anyagok ez a tapasztalatok alapján egy hetet jelent. Az értekezteten természetesen jegyzőkönyv készül, melyben szerepel az értekeztet által megfogalmazott feladatcsomag is, a beszámolási formákkal, határidőkkel egyetemben (Egri, 2010).

6.6. A projektzárás

A projekteredmény megvalósulása után megkezdődik az eredmény használatba vétele és működtetése. A létrehozott objektum megkezdheti a működését. Ha példának egy olyan projektet veszünk, melyben a használatba vétel a projekteredménynek a próbája, akkor ebben az esetben a konkrét használatba vétel után kezdődhet meg a projekt lezárása (Daróczy, 2011). A projektzárás legfontosabb feladata, hogy a projekt eredményeit mélyrehatóan analizálja és ezzel együtt leszűrje a megfelelő építő jellegű következtetéseket. A projektzárás a leges legutolsó tevékenység befejezésével következik be. Bár egyetlen pontnak tűnhet, a projektzárás maga egy több elemből álló differenciált fenomén. Rendelkezik bizonyos kulcsmomentumokkal, melyek az eredményes záráshoz elengedhetetlenek, ezek között említhető például az, hogy a projektzárásnak kell legyen egy felelős személye, aki e minőségében egy listajegyzéket készít. A projektzárást dokumentálni szükséges a sikertényezők számai feltüntetésének involválása mellett. Meg kell vitatni a projektzárás alkalmával, hogy a projekt által kitűzött célok a projektben meghatározott határidőn belül megvalósultak-e (egész egyszerűen sikeres volt-e a projekt), és ehhez kapcsolódóan érdemes azt is szemügyre venni, hogy e célok elérésének valóban e projekt volt-e a legegyszerűbb, legcélszerűbb módja, és ezek a célok valóban kielégítettek-e. A projektzárás mindezeket áthaladva nemcsak egy korábbi, már befejezett éra értékelését jelenti, hanem szervesen hozzájárul a jövőben tervezett egyéb projektek, elérni kívánt célok és tervek tervezésében. A

projektzárást követő úgynevezett utóelemzés során vizsgálandó az egészségügyi, információs és együttműködési kockázat is. (Szilágyi – Almádi 2015)

Említésre méltó továbbá az az esetkör, amikor a projekt nem klasszikus befejeződés során szűnik meg. Ennek több módja lehetséges. A projekt megszűnhet megszüntetés által, ha a befejezésére nincs esély, a hozzáillesztés során is megtörténhet ez (például a projekteredmény teljesen önálló szervezeti egységet fog képezni), az integráció is hasonló eredményre vezet, és ilyen következményekkel jár az is, ha a projekt ugyan nem szűnik meg, de létezni csak részlegesen létezik tovább (Daróczi, 2011).

A fenntarthatóság a projekt egyik legfontosabb célja. Az üzleti elképzelés fenntarthatósága a siker egyik leges legfontosabb követelménye, viszont ezzel egyetemben a legkritikusabb pontja is (Bálint– Ferenczy–Szűcs, 2007). Szervesen kötődik a projektzáráshoz, mert ekkora fenntarthatóság kérdése is megvizsgálásra kerül. Többféle fenntarthatóságról ejthetünk szót, általában prioritást kap a technikai és pénzügyi fenntarthatóság (Daróczi, 2011), azonban napjainkra egyre fontosabbá válik a számvetési (Borzán-Szekeres, 2017) és az emberi erőforrások aspektusának figyelembevétele is. (Pató-Kovács, 2017). Jellemezhető e momentum időintervallumokkal, valamint a projektre jellemző adatokkal és mennyiségekkel. A projekt ilyen módon mért hatásainak fennmaradása a projekt igen releváns, sarkalatos része. A fenntarthatósági mutatók és egyéb operatív cselekmények felügyelet (monitoring) alatt állnak. A fenntarthatóság kérdése különösen jelentős az Európai Unió pályázatok esetében. E helyütt szükség van a fenntarthatóság forrásainak megjelölésére, az ehhez köthető felelős személy megnevezésére és magának a fenntarthatóság időtartamának megjelölésére is.

Összegzés

Napjainkban egyre nagyobb jelentőségre tesznek szert egy ország, régió életében a megpályázható támogatások. A bővülő Európai Unióban pedig egyre több új tagállam jut hozzá ezekhez az értékes támogatásokhoz. A vállalatok nagyobb, valóban költséges beruházások megvalósítása esetén a jövőben sem fognak változtatni gyakorlatukon, az Európai Unió források megpályázásán. Ez a jelenség maga után vonja a projektmenedzsment tudomány művelői számának emelkedését is. Kimeríthetetlen számú szakirodalmi rangon lévő forrás segít eligazodni a pályázatírás és projektkészítés korántsem egyszerű tevékenységében. Jelen tanulmány az általános ismeretek mellett számos releváns magyar művet dolgoz fel többek között a helyi környezet ismertetésének céljából.

Irodalomjegyzék

- [1] Baars, W. (2006): Project Management Handbook. Version 1.1.DANS – Data Archiving and Networked Services, The Hague. pp. 1-88. On-line: https://textbookequity.org/Textbooks/Baars_book_project_management.pdf Letöltés dátuma: 2018.06.04.
- [2] Bálint, J. - Ferenczy, T. - Szűcs, I. (2007): Üzleti tervezés. Debreceni Egyetem, Agrár Tudományi Centrum, Debrecen. pp. 1-95. On-line: <http://videkfejleszt.es.net/images/magazin/pdf/uzletiterv.pdf> Letöltés dátuma: 2018.06.04.
- [3] Bod, P. Á. - Németh, A. - Nova, E. (2011): Innovatív döntések vagy kockázatos improvizálás? Nem szokványos gazdaságpolitikai intézkedések Magyarországon, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdaságpolitika Tanszék, Budapest. pp. 1-83. On-line: http://portal.unicorvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/tanszekek/kozgazdasagtudomanyi/tszgzazdpol/files/Konf/BPA_NA_NE_2011.pdf Letöltés dátuma: 2018.06.04.
- [4] Borzán, A. – Szekeres, B. (2017): Környezeti információk a magyar és román vállalkozások számviteli beszámolóiban. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VII. tanulmánykötet. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 618-627.
- [5] Borzán, A. (2004): Interregionalizmus a dél-alföldi magyar-román határ mentén: Az interregionalizmus főbb közgazdasági összefüggéseinek és lehetőségeinek vizsgálata a dél - alföldi magyar - román határ mentén. Doktori értekezés. Békéscsaba; Gyula: Tessedik Sámuel Főiskola Gazdasági Főiskolai Kar, 2004. pp. 1-126.
- [6] Cleland, D. I. (2004): Strategic Planning, in: Cleland, D. I. (szerk.) (2004): Field Guide to Project Management, Második kiadás, Wiley and Sons
- [7] Csiszárík-Kocsir, Á. (2016): A nemzetközi és az európai projektfinanszírozási piac átalakulása a válság hatására, Hitelintézeti Szemle, 15. évf. 1. szám, 2016. március, 51–69. o
- [8] Csiszárík-Kocsir, Á. (2017a): Crisis and Financing - or the Practical Financing Decisions of Hungarian Small and Medium-sized Enterprises, POLGÁRI SZEMLE: GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI FOLYÓIRAT, 13. szám, 199-215. pp.
- [9] Csiszárík-Kocsir, Á. (2017b): A hitelfinanszírozás megítélése a magyar vállalkozások véleménye alapján, A múlt mérföldkövei és a jövő kihívásai, LIX. Georgikon Napok, 628.-636. pp.

- [10] Csiszárik-Kocsir, Á. – Varga, J. (2017): The Hungarian SMEs' Project Financing Practice – Results Based on a Primary Research, Business & Entrepreneurial Economics (BEE) Conference, 163-169. pp.
- [11] Cseke, L. (2009): Regionalizáció és regionalizmus elmélete, illetve európai gyakorlata, Comitatus Önkormányzati Szemle, 19. évf., 10. sz.
- [12] Daróczi, M. (2011): Projektmenedzsment, Szent István Egyetem
- [13] Dobronyi, T. – Halmos, L. – Somosi, É. (2011): Klasztermenedzsment Magyarország, CompLex Kiadó, Budapest
- [14] Du Plessis, Y. –Hoole, C. (2006): An operational „project management culture” framework. Part I, SA Journal of Human Resource Management, 2006, Vol. 4 No.1.
- [15] Egri, I. (2010): Projektmenedzsment. Nyíregyházi Főiskola, Nyíregyháza
- [16] Görög, M. (1999): Bevezetés a projektmenedzsmentbe, Aula, Budapest
- [17] Görög, M. (2001): Stratégia, projekt, projektszervezet - A hosszú távú siker zálogai, Vezetéstudomány, 32. évf. 5. sz.
- [18] Görög, M. (2003): A projektvezetés mestersége, Aula Kiadó, Budapest
- [19] Gray, 1998Gray, R. (1998): Projects and project management, Kumpania Consulting
- [20] Gyarmati, G.: Az ökológiai gazdálkodás fejlődése a világban. A Falu 21 (3) pp. 67-71. 2006.
- [21] Gyarmati, G.: Az ökológiai gazdálkodás szabályozása és szerepe, jelentősége az agrártermelésben. Ph.D. értekezés Pécs, 2007.
- [22] Hajdú, Á. (2003): A regionalizmus, illetve a regionalizáció kialakulási folyamata, Cég és Jog, 2003/ 3. sz.
- [23] Horváth, D. (2009): A regionális politika forrásainak elosztása a visegrádi országokban, EU Working Papers, 2009, 12. évf., 1. sz.
- [24] Horváth, Gy. (1998): Európai regionális politika, Dialóg-Campus Kiadó, Budapest-Pécs
- [25] Horváth, Gy. (2004): Regionális egyenlőtlenségek Európában, Magyar Tudomány, 2004/9. sz.
- [26] Hummer, W. – Bohr, S. (1994): A régiók szerepe a jövő Európájában, A Baranya Megyei Közgyűlés kiadása, Pécs

- [27] Koltai, J. – Berzi, Á. (2000): Jövőbe tekintő beruházások: Projektfinanszírozás Kelet-Közép-Európában, Cégvezetés, 8. évf. 6. sz.
- [28] László, Zs. (2003): A magyar NUTS 2 beosztás kritikai elemzése az uniós tagországok tapasztalatainak tükrében, XXI. század – Tudományos Közlemények, Gazdaság, Jog, Társadalom, 2008. 20. sz.
- [29] Lengyel, I. (2003): Verseny és területi fejlődés, JATEPress, Szeged
- [30] MEH. (2014) Közérthetően az Európai Unió Szakpolitikáiról: Regionális politika. Az Európai Bizottság Kommunikációs Főigazgatóságának kiadványa, Brüsszel, 2014. Online: http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/hu/regional_policy_hu.pdf, letöltve: 2018.03.22.
- [31] Mészáros, R. – Kovács, Cs. (2010): Az Európai Unió alapjai, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaság- és Társadalomföldrajz Tanszék, Szeged
- [32] Mikita, J. (2009): Versenyképesség és kohézió – az európai kutatási és regionális politika összefüggései, Európai Tükör, 14. évf., 11. sz.
- [33] Miklya, V. (2005): A területfejlesztés szerepe a magyar regionális gazdaságban, Budapest, BGF KKKF Elektronikus Könyvtár
- [34] Mizser, Cs. (2010): A regionalizmus és önkormányzatiság alakulása Európában. Magyarországi kihívások. Doktori disszertáció, ELTE ÁJK Alkotmányjogi Tanszék, Budapest
- [35] Molchanov, I. N. – Molchanova, N. P. (2012): The Development of the Regional Policy Concept in Russia, *Economica*, II. különszám
- [36] Mozsgai, K. (2004): A NUTS II régió rendszerelméleti megközelítés
- [37] Nemati, H. R. – Todd, D. W. –Brown, P. D. (2002): A Hybrid Intelligent System to Facilitate Information System Project Management Activities, *Project Management Journal*, Vol. 33, No. 3.
- [38] Nemes Nagy, J. (2009): Terek, helyek, régiók. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [39] Orbán, E. (2014): A regionális politika helyzete és perspektívái, MTA Law Working Papers, 2014/30.
- [40] Palkó, K. (2010): Regionalizmus és fejlesztéspolitika: párhuzamos folyamatok Magyarországon és Angliában? Falu, város, régió, 2010/ 2-3 sz.

- [41] Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta - Dr. Kovács Zoltán (2017): Logisztikai munkaterületek emberi erőforrásának fenntarthatósága a képzések átjárhatósága által. Logisztikai Híradó Vol. 28. No. 5. pp. 34-39.
- [42] Pálné Kovács, I. – Tuka, Á. – Schmidt, A. – Vadál, I. – Kákai, L. (2011): Regionalizmus és területi kormányzás. PTE, Bölcsészettudományi Kar, Politikai Tanulmányok Tanszék, Pécs
- [43] Pálné Kovács, I. (2009): Régiók és fejlesztési koalíciók, Politikatudományi szemle, 28. évf., 4. sz.
- [44] Pálné Kovács, I. (2010): Középszintű reform és/vagy területi léptékváltás, Új Magyar Közigazgatás, 2010. 1. sz.
- [45] Panoráma magazin. (2009) Az uniós regionális politika kommunikálása - Hadd beszéljenek önmagukért az eredmények: Panoráma magazin, 2009, 32. sz.
- [46] Perger, É. (2006) Területfejlesztés. Terület- és településfejlesztési ismeretek, (szerk. Szigeti E.) Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest
- [47] Pritchard, C. L. (2004): Why Project Management? in: Cleland, D. I. (szerk.) (2004): Field Guide to Project Management, Második kiadás. Wiley and Sons
- [48] Rechnitzer, J. (2000): Területi politika az EU csatlakozás előtt, in: Farkas, B. – Lengyel J. (2000): Versenyképesség – Regionális Versenyképesség, Szeged,
- [49] Rechnitzer, J. (2001): Szerkezeti változások a regionális gazdaságban, Habilitációs előadások, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Pécs
- [50] Schmidt, A. (2010): Törésvonalak és területfejlesztés Lengyelországban, Doktori értekezés, Pécsi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar, Pécs
- [51] Simai, M. (2006): A „láthatatlan kéz”, az állam és a globalizáció, Közgazdaság, 1. sz.
- [52] Simon, A. (2013): Korszerű projektmenedzsment módszerek és alkalmazásuk lehetőségei a hadfelszerelés fejlesztésében, Katonai Logisztika, 21. évf., 2013/1. sz.
- [53] Szarvas, R. (2007): Egy beruházási projekt megvalósítása és finanszírozása a KEVIÉP Kft.-nél, Debreceni Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Debrecen

- [54] Szilágyi T.P. – Almádi B. (2015): Beruházási – projekt kozkázatok vizsgálata és feltárt dimenziói primer kutatási eredmények alapján. In: Keresztes Gábor (szerk.)
- [55] Szűcs, B. – Kovács, Z. (2017): Logisztikai munkaterületek emberi erőforrásának fenntarthatósága a képzések átjárhatósága által. Logisztikai Híradó Vol. 28. No. 5. pp. 34-39.
- [56] Tavaszi Szél 2015. 659 p.
- [57] Temesi, I. (2006): Regionalizmus és regionalizáció, Doktori értekezés, Pécsi Tudományegyetem, Pécs
- [58] Tordai, P. (2002): Az eredmények terjesztése a strukturális alapok esetében, online: www.celodin.org/files/hu/5738544757.doc, letöltve: 2018.03.22.
- [59] Torma, A. (2001): Európai közigazgatás. Régiók, önkormányzatok, Virtuóz kiadó, Budapest
- [60] Wiener, Gy. (2005): A regionális államfejlődés Nyugat-Európai modelljei, in: Mező I. (szerk.) (2005): Regionalizmus és önkormányzatiság, Gondolat, Budapest

Lokalizáció – egy példa: a rövid ellátási láncok szerepe a gyakorlatban

Kiss Konrád

Ph.D. hallgató, Szent István Egyetem,

konrad.kiss@phd.uni-szie.hu

Nagyné Demeter Dóra

Egyetemi docens, Eszterházy Károly Egyetem,

ndemeter.dora@uni-eszterhazy.hu

Abstract: Napjainkban egyre növekvő figyelem övezi a rövid ellátási láncokat (röviden: REL-eket). A REL-eket érintő támogatáspolitikai alapvető célja a mezőgazdasági kisártermelők piacra jutásának elősegítése. Tapasztalható, hogy a fogyasztók körében egyre terjednek az egészségtudatos táplálkozás, a környezettudatosság és más sajátos preferenciák. Ilyen preferencia lehet a helyben termesztett, helyben készített élelmiszerek iránti igény. Ugyanakkor helybeliség ideálja összekapcsolódik a lokalitás gondolatával, amire többen a globalizáció ellentrendjeként tekintenek.

A jelenlegi kutatás célja, hogy átfogó képet nyújtson a rövid ellátási láncok szerepéről. Egyrészt vizsgáljuk a REL-ek kereskedelemben betöltött szerepét, másrészt pedig a helybeliségre jellemző egyéb aspektusait is, például a vidékfejlesztéssel, helyi gazdaságfejlesztéssel, környezeti vonatkozásokkal, vagy éppenséggel a turizmussal való kapcsolatát. Célunk, hogy feltáró jellegű tanulmányunkban szekunder források, valamint korábbi kutatási eredmények alapján átfogó ismertetést mutassunk be a rövid ellátási láncok egyes aspektusairól, annak gazdasági, társadalmi és esetleges környezeti vonatkozásairól. Az ide kapcsolódó kiemelkedő kérdés, hogy tekinthetünk-e úgy a REL-ekre, mint az elmaradott rurális térségek „kitörési lehetőségeire.” A rövid ellátási láncoknak tulajdonított pozitív gazdasági, és más területeken jelentkező hatások nem tekinthetők feltétlennek, vagy automatikusnak.

1. Bevezetés

A helyi termékek és a rövid ellátási láncok egyre nagyobb figyelmet kapnak a fogyasztók, a helyi szerveződések és a felső szintű döntéshozók körében egyaránt.

(Tóth et al. 2017) A kisméretű élelmiszer-termelők számára problémát okoz a koncentrált élelmiszer-piacokon, a nagyméretű bevásárlóközpontok beszállítói között való megjelenés. Az Európai Unió célja, a kisméretű mezőgazdasági termelők piacra jutásának támogatása. A 807/2014 EU-rendelet meghatározása alapján azok az ellátási láncok tekinthetők rövid ellátási láncoknak, ahol legfeljebb egy közvetítő szereplő helyezkedik el a mezőgazdasági termelő és a fogyasztó között. Az értékesítés ezen formája, tekintettel közvetlen és lokális jellegére, lehetőséget jelenthet a kis és közepes méretű családi gazdaságok számára. Mivel ezen gazdászalkodói csoport általában a termelési struktúra két végpontja között helyezkedik el, működéséhez zömében családi munkaerőt használ fel, tartós célja a gazdaság hosszútávú fenntartása a profit maximalizálással szemben, a jövőben is a fenntartható multifunkcionális mezőgazdaság kulcsszereplői lesznek. A mezőgazdasággal kapcsolatos fejlesztések, a helyi munkahelyteremtés, a helyi gazdaság fejlesztése klasszikus alapját képezi a vidékfejlesztésnek. A jelenlegi tanulmányunkban részletes szakirodalmi áttekintés alapján igyekeztük elemezni a rövid ellátási láncok vidékfejlesztésben, és más, kapcsolódó területeken betöltött szerepét.

2. A vizsgálat bemutatása

A rövid ellátási láncok hatásait több megközelítésmódban vizsgálják a kutatók. A jelenlegi tanulmány célja, hogy röviden, de átfogó jelleggel bemutassa és értékelje a REL-eket az alábbi szempontok mentén:

- a vidékfejlesztéssel való kapcsolat;
- regionális és lokális gazdaságok szereplői;
- élelmiszer-minőségi vonatkozások;
- környezeti vonatkozások;
- társadalmi, szociális vonatkozások;
- turizmusban betöltött szerep;
- a "lokálitással," mint elméleti megközelítésmóddal való kapcsolat.

Jelenlegi tanulmányunk fő célja, hogy magyar nyelvű és nemzetközi források alapján rendszerezzük ismereteinket, és ütköztetjük a témában született ellentmondásos, vagy látszólagosan ellentmondásus szakértői véleményeket. Tekintettel arra, hogy korábban igen jelentős és terjedelmes tanulmányok készültek ebben a tárgykörben (például Kneafsey et al. 2013 és Benedek 2014), ezért megjegyzendő, hogy *a jelenlegi tanulmányban terjedelmi okok miatt nem törekedtünk, illetve nem volt módunk a téma teljes körű bemutatására, hanem az általunk legfontosabbnak ítélt kérdésekkel foglalkoztunk.*

3. A vizsgált szempontok bemutatása

3.1. A lokalitás és vidékfejlesztés kérdései

A rövid ellátási láncokkal kapcsolatos vidékfejlesztési vonatkozásokat mi sem igazolja jobban annál, hogy a 2014 és 2020 közötti vidékfejlesztési politika "3A fókuszterülete" képezi az európai tagállamokban a rövid ellátási láncok támogatásának alapját (*hivatkozás: enrd*). Több tanulmány feltételezi, hogy a helyi élelmiszerrendszerek képesek hozzájárulni a vidékfejlesztéshez (például? Renting et al. 2003, Kneafsey et al. 2013), ugyanakkor vannak források, amelyek arra utalnak, hogy a rövid ellátási láncok pozitív hatásai nem törvényszerűen következnek be. Szabó és Juhász (2012) szerint a rövid értékesítési csatornák segíthetnek megoldani a termelők piacra jutásának problémáit, és növelhetik jövedelmüket, de nem feltétlenül és nem automatikusan. Benedek és Balázs (2014) következtetése szerint nem egyértelmű, hogy a rövid ellátási láncok a vidékfejlesztés hatékony eszközei lehetnek. Ennek lehetséges oka, hogy az általuk kiváltott szocio-ökonómiai hatások mértéke helyzetfüggő. Felmerül az a kérdés is, hogy a rövid ellátási láncok megjelenése vajon egy adott terület fejlődésének előmozdító-e, vagy megjelenésük inkább a már eleve meglévő gazdasági és társadalmi fejlettség következménye (Tregear 2011, in Benedek – Balázs 2014). Az Agrárgazdasági Kutatóintézet munkatársai korábban készítettek egy magyarországi piacokat érintő kutatást. Az ebből keletkezett, 2012. évi adatbázisuk (AKI, 2012) alapján a magasabb fogyasztói árakkal rendelkező (ilyen értelemben a termelők számára jövedelmezőbb), termelői piacok, biopiacok jellemzően Budapestre és Pest megyére koncentráálódtak. Az adatbázisból általunk számított koncentrációs indexek értékei a következők:

- hagyományos piacok esetében: 0,07
- termelői piacok esetében: 0,1
- biopiacok esetében: 0,13

Ezek az értékek kifejezik a bio-, és termelői piacok erősebb területi koncentrációját a hagyományos piacok koncentrációjához képest.

3.2. A rövid ellátási láncok és a közvetlen termelői értékesítés gazdasági vonatkozásai

Ismereteink szerint a rövid ellátási láncokban való értékesítés elsősorban a kis üzemmérettel rendelkező termelők számára jelentik a legelőnyösebb alternatívát. Megjegyzendő, hogy az elmúlt években az Európai Unión belül a kis és középméretű családi gazdaságok helyzete a romló gazdasági körülményeknek köszönhetően félig önálló gazdasággá zsugorodott. Kujáni (2011) francia termelők példáján keresztül mutatja be, hogy a multifunkcionális mezőgazdaság fenntartásában és működtetésében a kisméretű, valamint önálló termelői

csoporthoz kiemelt szerepe van, és a REL-ek hosszútávú túlélési lehetőséget nyújthatnak számukra. Franciaországban a kormányzat és a vidéki vállalkozások az elmúlt két évtizedben folyamatosan fejlesztették a közvetlen élelmiszer-értékesítési csatornákat, jó példát mutava ezzel az európai támogatási rendszer átalakításához.

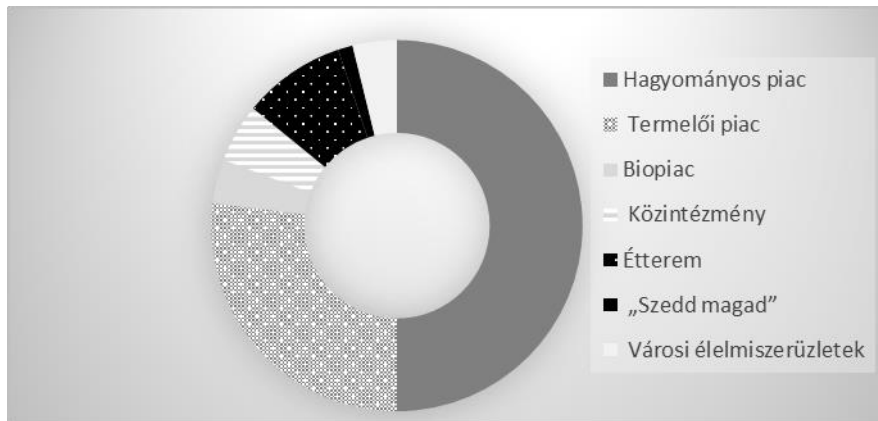
A magyarországi *Vidékfejlesztési Program (2014-2020, 78.p.)* szerint többek között azért van szükség a rövid ellátási láncok támogatására (illetve az ahhoz kapcsolódó alprogramra), mert a REL-ekben részt vevő termelők viszonylag a legkisebbek, jellemzően egyéni, vagy mikro-vállalkozások, akik gyenge érdekérvényesítő képességgel rendelkeznek, és nem járatosak az "összetett együttműködési rendszerek használatában." A magyarországi *Vidékfejlesztési Program (2014-2020) Adatlapja* szerint a magyarországi mezőgazdasági üzemek 87%-a kevesebb, mint 5 hektár földterülettel rendelkezik. A magyar mezőgazdasági üzemek átlagos mérete 8,1 hektár, amely jóval az uniós átlag alatt van. Csíkné Mácsai és Lehota (2013) kutatási eredményeiben a "közvetlenül értékesítő termelők" klasztere (akik az általuk megtermelt termékmennyiség átlagosan 95,95%-át közvetlenül a fogyasztóknak értékesítették), átlagosan 5,5 hektáron gazdálkodtak.

A fogyasztói oldalról a termelői értékesítés talán legfőbb kiritkájá a magas árszint. Benedek és Balázs (2014) szerint fogyasztói szempontból a termelői piacok legfőbb hátránya, hogy drágák. Tóth és szerzőtársai (2017) a helyi termékek beszerzésének öt legfőbb akadályát említik. Ezek egyike a *költségtényező*, amelyről úgy nyilatkoznak, hogy a helyi termékek magas hozzáadott értéke, magasabb beltartalmi értéke, valamint a kisszériás, sokszor egyedi előállítás rendre magasabb árat követel meg, amihez hozzáadódik a logisztika, és a szervezés költsége, valamint az ÁFA is. Viszonyítási alapként megjegyzendő, hogy Dogi és szerzőtársai (2014) kutatásában a vizsgált fogyasztók kétharmada 10 és 25% közötti felárat határozott meg, hogy a hagyományos élelmiszerekhez viszonyítva ennyi többletet lettek volna hajlandóak megfizetni a kézműves termékekért.

A magas termelői árakról kialakított általános véleménynek némileg ellentmond Bakos (2017), aki a bevásárló közösségeket vizsgálta, amelyek keretében a helyi és közeli termelők, magas hozzáadott értékű termékeit lehet megvásárolni. Egyik megállapítása, hogy ilyen esetben közvetlenül a termelőtől lehet hozzájutni a termékekhez, viszonylag alacsony, termelői áron. Megítélése szerint a fogyasztókban él az a sztereotípa, hogy ezek az élelmiszerek nagyon drágák, szinte megfizethetetlenek, de ugyanakkor a vásárlói közösségek által kínált élelmiszerek esetében ez nem igaz.

A termelők által használt értékesítési csatornákra példa, hogy a Heves és Nógrád megyében zajló empirikus vizsgálatok előzetes adatiból egyértelműen kiderült, hogy a vizsgálatba bevont családi gazdálkodók közel 50%-a növénytermesztéssel foglalkozik, a mezőgazdasági termelésen túl (83,3%) pedig a termékfeldolgozás jellemző a gazdaságokra. Ennek megfelelően az értékesítési csatornát illetően, döntő hányaduk (69,9%) felvásárlónak/viszonteladónak adja tovább termékeit. A közvetlen értékesítést választók értékesítési csatornáik erős koncentrációt mutattak

a piacok irányába (1. ábra). Miközben a mozgó árusítás, valamint az út melletti árusítás említési gyakorisága nulla volt.



1. Ábra: A családi gazdaságok közvetlen értékesítési csatornáinak megoszlása Heves és Nógrád megyében, n=81

Forrás: Saját szerkesztés.

3.3. A rövid ellátási láncok élelmiszerminőségi kérdései

Tapasztalataink szerint a termelői javak fogyasztói preferálásának legfőbb, általános oka, hogy az érintett fogyasztók a termelői javakat jó minőségűnek, különlegesnek vélik, érzékelik. Például Bakos (2017) szerint azok, akik a bevásárlóközösségeken keresztül vásárolnak, tisztában vannak azzal, hogy a helyi élelmiszerek által egészséges, biztos forrású élelmiszerekhez jutnak hozzá, és a helyi gazdaságot és a helyi termelőket támogatják. Benedek és Balázs (2014) szerint a fogyasztói attitűdvizsgálatok eredménye az, hogy a termelői piacok népszerűségének oka, hogy a vásárlók ott jó minőségű termékekhez jutnak, vagy legalábbis jónak érzékelik azok minőségét.

A rövid ellátási láncokra tekintettel érdekes Edward-Jones és szerzőtársai (2008) okfejtése, miszerint, ha a fogyasztó közvetlenül a termelőtől vásárol terményt, a betakarítás után pár órával, akkor annak magas minősége elvárható. De ha a minőséget csak a betakarítás óta eltelt idővel határozzák meg, arra azt a példát hozza, hogy bizonyos Kenyában termelt termék, vagy termékek elérhetőek az észak-európai kereskedelemben, a betakarítás után akár 24-30 órával. Emiatt – ebben a kontextusban – nem jelenthető ki, hogy a helyi zöldségek, gyümölcsök mindig jobb minőséggel, tápértékkel rendelkeznek, mint a nem helyi termékek. Tehát a helybeliség önmagában nem lehet a minőség záloga.

3.4. A REL-ek környezeti hatásai

Az élelmiszerláncok környezeti hatástanulmányai jellegükből adódóan sok szempontot érintenek. Az alábbiakban közzétett információk nem teljeskörűek.

Az ellátási láncok környezeti hatásainak vizsgálata azért fontos, mert a mezőgazdasági termelés és a szállítás nagyban hozzájárulnak a káros környezeti hatásokhoz, például az üvegházhatású gázok kibocsátáshoz. Tóth és szerzőtársai (2017) szerint a helyben történő értékesítés kevesebb károsanyag-kibocsátással jár együtt. Csökkenti a levegőszennyezettséget, mérsékli a vidéki úthálózatok igénybevételét. Másrészt Benedek (2014) felhívja a figyelmet arra is, hogy a megtett távolság önmagában nem jó indikátora a fenntarthatóságnak, mert nem érzékeny a gazdasági és társadalmi hatásokra. Fontos meglátás, hogy a (REL) gazdaságok esetében általában 1-1 gazdaság nem tudja egy háztartás gyorsan romló élelmiszer-igényeit kielégíteni. Opció a vásárló számára, hogy felkeresse a különböző termelőket, de így a fogyasztók által végzett szállítás nő meg (Benedek 2014). Ugyanakkor fontos a szervezés kérdése is, mert például egy jól megszervezett házhozzállítási rendszer képes lehet kiváltani a járművek által megtett távolság 70%-át is (Cairns, 2005; in Benedek 2014).

Kneafsey és szerzőtársai (2013) megállapítása, hogy ahhoz, hogy egy rövid élelmiszerlánc a lehető legkisebb negatív hatást gyakorolja a környezetre, ahhoz az összes alábbi tényezőt érvényesítenie kell: legyen helyi, szezonális, és használjon ökológiailag egészséges, megbízható termelőtechnológiát.

3.5. A REL-ek társadalmi, szociális vonatkozásai

A REL-ek társadalmi, szociális vonatkozásainak teljeskörű tárgyalására a jelen tanulmányban szintén nem térünk ki. A vásárló-termelők kapcsolatokat szeretnék hangsúlyozni. Tóth és szerzőtársai (2017) kiemelik a bizalmat, mint a REL módszerének fontos előnyét. A végső fogyasztó és a termelő többnyire közvetlenül (vagy adott közösségen keresztül) ismerik egymást, és kapcsolatuk legmeghatározóbb eleme a kölcsönös bizalom, amely biztosítja mindkét fél számára a maximális hasznot.

A termelőnek lehetősége van visszatérő vevőkör kiépítésére. Szintén jelentősége van a vásárlók közötti kapcsolatnak (például a vásárlói közösségek esetében), valamint a termelők közötti kapcsolatoknak is, például pályázati szempontból.

3.6. A REL-ek szerepe a turizmusban

A rövid ellátási láncok összefüggésbe hozhatóak a turizmussal is. Ezt a kérdést az általunk ismert szakirodalom főleg a helyi termékek, és a gasztroturizmus szempontjából vizsgálja, és ehhez automatikusan hozzákapcsolódik a helyi értékesítés kérdésköre is. Kiss (2016) szerint a helyi termék-előállításnak fontos szerepe van a térségimázs kialakításában, és egyben turisztikai vonzerőt is jelent.

Szóllósi és szerzőtársai (2014) szerint a tradíció jelenti az egyik "legjelentősebb vevőcsalogató marketingeszközt." Megjegyzendő, hogy az eltérő preferenciájú vásárlók máshogy ítélik meg a gasztronómia fontosságát (Gálvez et al. 2017). Gonda (2014) szerint a turizmus olyan szempontból eltér a helyi fogyasztástól, hogy a turisták gyakran visznek haza "szuvenírt," valamint fizetési hajlandóságuk is jellemzően magasabb, mint egy helyi vásárlás során. (Kiss et al. 2018).

3.7. A REL-ek és a lokalizáció a nem növekedés mentén

A relokalizáció elve a helyi termelésen alapszik, és gyakorlatilag gazdasági, politikai és kulturális vonatkozásokra mutat rá. Egyre több pozitív példája van a helyi gazdaságok növekedésének; mint például a rövid ellátási láncok, vagy a direkt marketing. A relokalizáció elméleténél alapvető fontossága van a "gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan" alapelvnek. (Takács-György 2017)

A korunk helyi, és globális problémái, mint például az ezredforduló utáni válság, a növekvő – biztonságos – élelmiszer iránti igény, a klímaváltozás, a termőföld és a víz kulcsforrássá válása, valamint a társadalmi mozgások, erősítik a mezőgazdasági innováció eredményeinek széles körű alkalmazásának igényét. Sikeres gazdálkodást a termelők csak akkor tudnak megvalósítani, ha képesek előre gondolkodva kialakítani azon működési feltételeket, amelyek a fenntartható gazdálkodást (is) szolgálják. (Takácsné György – Takács 2017)

Serge Latouche (2011) alapelveket ('8R') fogalmazott meg, amelyek a "nem-növekedés autonóm társadalmának" felépítéséhez szükségesek. (Ezeket "A nem növekedés diszkrét bája" című művében foglalta össze.) Az elvek közé tartoznak olyan pozitív értékek, mint a becsületesség, a tudás átadása, a felelősségérzet, a természet tiszteletéhez való visszatérés, a természet és a társadalom iránti alázat, a természeti javak újraelosztása, valamint a gazdasági szűkösség, a szükséglet ártértékelése. A lokalitás, az újrafelhasználás, az újrahasznosítás gondolata korábban sem volt idegen a mezőgazdaságban. (Takácsné György 2017)

4. Következtetések

Az általunk ismertett példák és megfigyelések inkább megerősítik azokat a feltételezéseket, miszerint a REL-ek vidékfejlesztési hatása feltételes, másként megfogalmazva; körülményektől függő. Ilyen körülménynek tekinthető a: földrajzi elhelyezkedés, a helyi és regionális piacok száma és elhelyezkedése, a termelők száma, a gazdaságok nagysága, jellege, az előállított termékek köre (friss fogyasztásra szánt élelmiszer, félig feldolgozott vagy feldolgozott élelmiszer), tursztikai desztinációk jelenléte vagy hiánya.

A magyarországi piacok eloszlásából azt a következtetést lehet levonni, hogy Budapesten és Pest megyében (mint urbánus területeken) lényegesen nagyobb kereslet és kínálat figyelhető meg a "prémium-árkategóriás" termelői javak iránt,

mint "vidéken" (azaz Budapest agglomerációs területén kívül). Ezáltal prémium árkategóriás termékek esetében, ez az urbánus terület nagyobb lehetőséget kínál a termelőknek a vidéki megyéknél. Ugyanakkor tekintettel a kisméretű termelők magas létszámára; nyomatékosítjuk a REL-ek támogatásának fontosságát. A gazdaságok méretét tekintve jellemzősen Magyarországon is a kisméretű gazdaságok jelennek meg az értékesítők között, azonban az elmúlt években erősödő negatív gazdasági tendenciák ellensúlyozására, a kis és közepes méretű családi gazdaságok számára a jövőben kitörési pont lehet ez az értékesítési csatorna. További következtetésünk, hogy a rövid ellátási láncokat használó kisméretű termelőknek, - jellemző tulajdonságaikból, stratégiájukból kifolyólag – fontos a nekik megfelelő fogyasztói ár alkalmazása. Ellenben (korábbi kutatási tapasztalatainkat is alapul véve) a megfelelő érdeklődéssel és fizetési hajlandósággal rendelkező vásárlók száma korlátozott. Ezért a termelőkkel való találkozásukban fontos szerepet kap a tudatos marketing és a kellő értékesítési mód kiépítése. Fontosnak véljük felderíteni, hogy pontosan mi jelenti a termelői javak jó minőségét az erre fogékony vásárlók szemében. Ugyanis Edward-Jones és szerzőtársai (2008) okfejtése alapján, a helybeliség önmagában nem tekinthető a minőség zálogának.

További előnyök rejlenek a rövid ellátási láncokban például a turizmus területén, amelyeket nehéz egyöntetűen megfogalmazni, ugyanis hatásuk szintén helyzetfüggő. Hasonló megállapítást teszünk a környezeti hatások tekintetében is.

Köszönetnyilvánítás



A tanulmány „ Az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-17-4 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült.”

Hivatkozások

- [1]. Agrárgazdasági Kutatóintézet hivatalos weboldala; 2012-es nyilvántartás a piacokról. letöltve: 2016.02.09; [https://www.aki.gov.hu/publikacio/publikacio/a:421/Piacokkal+kapcsolatos+kutatás+\(2011-2012\)](https://www.aki.gov.hu/publikacio/publikacio/a:421/Piacokkal+kapcsolatos+kutatás+(2011-2012))
- [2]. Bakos I. (2017): A lokális élelmiszerek fogyasztói megítélése és innovatív értékesítési lehetősége. In: A falu, 32(2); pp. 33-41.
- [3]. Benedek Zs. - Balázs B. (2014): A rövid ellátási láncok szocioökonómiai hatásai. in Külgazdaság 2014. (5). pp. 100-120
- [4]. Benedek Zs. (2014): A rövid ellátási láncok hatásai – Összefoglaló a nemzetközi szakirodalom és a hazai tapasztalatok alapján. MTA-KRTK KTI, Műhelytanulmányok MT-DP 2014/8; Cited by her:
 - a. Cairns, S., 2005. Delivering supermarket shopping: more or less traffic? Transport Reviews 25, 51-84.;

- b. Tregear A. (2011): Processing knowledge in alternative and local food networks: Critical reflections and a research agenda. In: *Journal of Rural Studies* 27 (2011). pp. 419-430.
- [5]. Csíkné Mácsai É. – Lehota J. (2013) Mezőgazdasági termelők értékesítési csatornaválasztási döntéseinek vizsgálata különös tekintettel a közvetlen értékesítésre. In *Gazdálkodás* - 57(5).szám, pp- 451-459.
- [6]. Dogi I. - Nagy L. - Csipkés M. - Balogh P. (2014): Kézműves élelmiszerek vásárlásának fogyasztói magatartásvizsgálata a nők körében. In: *Gazdálkodás* - 58(2), pp. 160-172.
- [7]. Edwards-Jones, G. - Milà i Canals, L. - Hounsome, N. - Truninger, M. - Koerber, G. - Hounsome, B. - Cross, P. - York, E.H. - Hospido, A. - Plassmann, K. – Harris I. M. – Edwards, R. T. – Day, G. A.S. – Tomos A. D. – Cowell, S. J. – Jones, D. L. (2008): Testing the assertion that ‘local food is best’: the challenges of an evidence-based approach. *Trends in Food Science & Technology* 19, 265-274.
- [8]. ENRD: European Network for Rural Development: Priority & Focus Area Summaries; letöltve: 2018.03.13 https://enrd.ec.europa.eu/policy-in-action/rural-development-policy-figures/priority-focus-area-summaries_en
- [9]. Gálvez, J. C. P. – Granda - M. J. - López-Guzmán T. (2017): Local gastronomy, culture and tourism sustainable cities: The behavior of the American tourist. In: *Sustainable Cities and Society* vol. 32 pp. 604-621.
- [10]. Gonda T. (2014): A helyi termék turisztikai hasznosítása - a vidékfejlesztés új lehetősége. In: *A falu XXIX. évf.(1)*. pp. 17 –23.
- [11]. Kiss K. – Nagyné Demeter D. – Németh M. – Ruzskai Cs. (2018): *megjelenés alatt (2018.03.16-án), az alábbi konferenciakötetben: XVI. Nemzetközi Tudományos Napok, Gyöngyös*
- [12]. Kiss M. (2016): A helyi termék-előállítás szerepe és típusai szatmári és zalai LEADER-programok példája alapján In: Kovács K (szerk.) *Földből élők: Polarizáció a magyar vidéken*. 532 p. Budapest: Argumentum Kiadó, 2016. pp. 255-278.
- [13]. Kneafsey, M. – Venn, L. – Schmutz, U. – Balázs, B. – Trenchard, L. Eyden-Wood, T. – Bos, E. – Suttong, G. – Blackett, M. (2013): *Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU. A State of Play of their Socio-Economic Characteristics; JRD Scientific and Policy Reports, European Commission*. 123 p.
- [14]. Kujáni, K (2011): The French multifunctional model and the short food supply chain as adaptable examples in the case of small and self-subsistence farms in the EU new member states. *Scientific Journal Warsaw University of Life Sciences*. in: *Problems of World Agriculture: 11 (3) (2011)*. 40.p.

- [15]. Latouche, S. (2011): A nemnövekedés diszkrét bája, Szombathely, Savaria University Press. 138.p
- [16]. Magyarországi Vidékfejlesztési Program (2014-2020) Adatlapja 7 p. https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/rural-development-2014-2020/country-files/hu/factsheet-hungary_hu.pdf (2018.03.16)
- [17]. 807/2014 - Rendelet: COMMISSION DELEGATED REGULATION (EU) No 807/2014 of 11 March 2014 supplementing Regulation (EU) No 1305/2013 of the European Parliament and of the Council on support for rural development by the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) and introducing transitional provision; letöltés dátuma: 2018.03.17 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0807&from=HU>
- [18]. Renting H. – Marsden T. K. – Banks J. (2003): Understanding Alternative Food Networks: Exploring the Role of Short Food Supply Chains in Rural Development. in Environment and Planning A. Vol. 35. pp. 393-411.
- [19]. Szabó D. – Juhász A. (2012): A piacok szerepe és lehetőségei a hazai élelmiszer-ellátási láncban. In: Gazdálkodás, 56 (3). 217-229. p.
- [20]. Szöllősi L. - Szűcs I. - Molnár Sz. - Ladányi K. (2014): A helyi kézműves termék-előállítás és -forgalmazás során felmerülő együttműködés lehetőségei egyes kiemelt turisztikai vonzerővel rendelkező erdélyi településeken. In: Journal of Central European Green Innovation 2(3) pp. 111-134.
- [21]. Takács-György K. (2017): Challenges, changes alternatives for SMEs and the theory of "degrowth" in: Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists; 19:(2) pp. 245-249.
- [22]. Takácsné György K. (2017):_Kihívások, esélyek, alternatívák (és a nemnövekedés teóriája – „Degrowth”). In: Takács I. (szerk.) Az együttműködési attitűdök gazdasági-társadalmi hatótényezői az Észak-magyarországi Régióban működő kkv-kban. 190 p. Gyöngyös: Károly Róbert Főiskola, 2017. pp. 139-176.
- [23]. Takácsné György K. - Takács I (2017): What makes the society better if agriculture is precision? - by the thoughts of the 'de-growth' theory. In: Nyéki Anikó, Kovács Attila József, Milics Gábor (szerk.) Towards sustainable agricultural and biosystems engineering. 407 p. Győr: Universitas-Győr Nonprofit Kft., 2017. pp. 47-62.)
- [24]. Tóth R. – Mester É. – Túróczi I. – Kozma T. (2017): A rövid ellátási lánc, valamint a helyi termékek szerepe a vidéki gazdaság erősítésében. In: A falu, 32(2); pp. 33-41.
- [25]. Vidékfejlesztési Program (2014-2020): Magyarország, Miniszterelnökség Irányító Hatóság, 876 p. <https://www.palyazat.gov.hu/node/56582> ; Letöltés dátuma: 2018.03.16.

Gazdasági mediáció – igazság vagy üzlet: melyiket válasszam?

Dr. Kohlhoffer-Mizser Csilla

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

*Hogy mi az igazság az nagyon fontos. De hogy kinek van igaza, az csaknem érdektelen.
Mégis e körül folyik a vér.
Ancsel Éva*

Absztrakt: Az üzleti élet, a gazdasági társaságok, vállalkozások élete, viszonyrendszere természetesen magában hordozza a konfliktus lehetőségét. A gazdasági társaságok életéhez hozzátartozik a verseny, de hozzátartozik az együttműködés is. Külön kell választani a vállalkozások belső és külső konfliktusait. Nemcsak a konfliktusmenedzsment fogalma jelentős az üzleti élet konfliktusait vizsgálva, hanem a változásmenedzsment fogalma és területe is. A konfliktus pozitív irányú változást is hordozhat, a változás azonban magában foglalhatja a konfliktus kialakulásának lehetőségét.

Jelen tanulmány a gazdasági mediációt vizsgálja, választ keresve arra, hogy mennyire ismerik a hazai vállalkozások az alternatív vitarendezés lehetőségeit, illetve mennyire élnek az AVR lehetőségeivel. Mi segítheti elő az alternatív vitarendezés üzleti életben történő hangsúlyosabb térnyerését, mi motiválhatja a gazdasági társaság vezetőjét arra, hogy az AVR-t válassza. Másképpen megközelítve: miért dönt úgy a tulajdonos és/vagy a vezető tisztségviselő, hogy alternatív vitarendezést választ és alkalmaz –akár általánosságban, akár egy konkrét ügyben.

Kulcsszavak: gazdasági mediáció, együttműködés, alternatív vitarendezés, konfliktusmenedzsment, változásmenedzsment

1. A gazdasági mediációról

Gazdasági vagy üzleti konfliktusról akkor beszélünk, amikor az érdekek, igények ütközésében részt vevő felek közül legalább az egyik fél a gazdasági, üzleti élet résztvevői közül van jelen a konfliktusban. Résztvevők a vállalkozás, a gazdálkodó szervezet, a gazdasági társaság, a jogi személy. De természetesen nem feltétlenül minden résztvevő jogi személy a gazdasági konfliktusok, üzleti konfliktusok világában. A gazdasági, üzleti konfliktusban részt vevő felek, azaz személyek,

nem felétlenül mindannyian jogi személyek, természetes személyek között is felmerülhet a gazdasági, üzleti konfliktus. A konfliktus különös tekintettel erre a specifikus területre, elkerülhetetlen, mozgásba hozza a változást, a változásnak lehetséges velejárója. Meghaladható az a szemléletmód, amely a konfliktusokat negatívnak, elkerülendőnek, valamilyen szempontból rossz dolognak minősíti.

A korszerű nemzetközi konfliktusteória különféle eszközöket ajánl a menedzsment részére és határozottan bátorítja a konfliktusok felszínre kerülését, mivel a hatékony konfliktusmenedzsment nemcsak a vállalkozás üzleti és gazdasági fejlődésére, valamint hatékonyságára, hanem egyben a nemzetgazdaság stabilitására és fejlődésére annak valamennyi ágazatára befolyással van. (Nagy-Szilágyi: Gazdasági mediáció in: Sáriné Simkó Edit: Mediáció [2012])

A konfliktuskezelés egy kreatív tevékenység, melyet a vállalkozásoknak, cégeknek hasznos professzionális szintre fejleszteni és fókuszálni a konfliktus és a harmónia dinamizmusára, egyensúlyára. Konfliktuskezelő kreativitás. Az üzleti életben ez egy előremutató fogalom, kiegészítve azzal az állítással, mely szerint a mediáció művészet. A kreativitás és a művészet között ismerjük az összefüggést, de összpontosítva az üzleti életben történő konfliktuskezelésre, a gazdasági társaságok hasznosítás céljából alakulnak és az alternatív vitarendezés szempontjából is tekintsünk a velük lefolytatandó eljárásra annak középpontba helyezésével, hogy milyen módon járhat ez az eljárás számukra a legnagyobb haszonnal. A gazdasági mediáció módszerének tartalmaznia kell, hogy konstruktív megoldási lehetőségeket tudjon felajánlani, gyorsan reagáljon, több megoldási irányt is képes legyen mutatni a jövőre nézve. Az egyezségkötésekhez, megállapodásokhoz vezető egyeztetések, tárgyalások folyamatában gyakran találkozunk hasonló mondatokkal: „valakinek engedni kell”, „a kompromisszumot meg kell kötni”, „mind-egyik félnek engedni kell valamennyit”. A kompromisszum kifejezés nem párosul mindig pozitív jelentéstartalommal, különös tekintettel az üzleti élet profitközpontú működésére. Kompromisszum helyett sokkal több előnnyel jár a konszenzus fogalmát használni a gazdasági élet alternatív vitarendezésének területén – elméletben és gyakorlatban egyaránt.

Kiemelendő, hogy a jogi személyek közötti kapcsolatokban nagy jelentőséggel bír a különféle nemzetközi szereplőkkel történő találkozás. Fel kell készülni rá, hogy több különböző kultúrára, szokásra, jogra, üzleti magatartásra, tradícióra, szokás-jogra, egyéb szabályozó eszközök különböző felfogására szükséges helyezni a vitarendezés alapjait. Ehhez fontos lehet a szakember különböző nemzetekhez, kultúrákhoz fűződő ismerete, nyelvtudása és ezek figyelembevételével kialakított eljárásrendje, ezen környezethez alakított technikái, módszerei.

Az erőszakmentes kommunikáció eszközei a gazdasági mediációban is kiemelkedő jelentőséggel bírnak. A gazdasági vitarendezésben különös tekintettel kell lenni egy mondat ítélkezéstől mentes megfogalmazására, a rejtett ítélkezést, értékelést magában foglaló mondatok, szavak vagy akár gesztusok eldönthetik a vita rendezésének sikerét, vagyis inkább sikertelenségét. Egy mondattal, egy szóval is meg tudunk nyitni egy addig zárt ajtót, de fordítva is igaz ez a képlet, ajtók záródhatnak be, falakat húzhat fel azonnal egy értékelő, ítélkező mondat.

Egy áttekintés a gazdasági, üzleti vállalkozáson belüli konfliktusokról:

- Szervezetrendszer különböző szintjeinek konfliktusa /a.) legfőbb döntéshozó szerv; b.) vezető tisztségviselői szint; c.) felügyelőbizottság; d.) könyvvizsgáló;
- Tulajdonosok és a jogi személy munkavállalói közötti konfliktus;
- Tulajdonosok és vezető tisztségviselők közötti konfliktus;
- Munkavállalók és a vezető tisztségviselői szint / Munkáltató és munkavállaló közötti konfliktusok.
- Tulajdonosok egymás között felmerülő konfliktusai;
- Munkavállalók egymás közötti konfliktusai;
- Gazdasági társaságok átalakulása;
- Nyeresség;
- Szerzői joggal kapcsolatos kérdések.

A munkajogi konfliktusok egyik oldalán a legtöbb esetben egy jogi személy, a munkáltató áll –de természetesen az is megfigyelhető, hogy a munkavállalói oldalon is jogi személy szerepel. A 2002. évi LV. törvény a közvetítői tevékenységről szóló törvény rögzíti, hogy a törvény célja, hogy elősegítse a természetes személyek és más személyek személyi és vagyoni jogaival kapcsolatban felmerült azon polgári jogviták rendezését, amelyekben a felek rendelkezési jogát törvény nem korlátozza. A polgári jogviták számos területéből az egyik a munkajog területe. (Kohlhoffer-Mizser Cs.: Mediáció a jogi személyek életében II. –munkaügyi mediáció [2017])

Gazdasági, üzleti vállalkozáson kívüli konfliktusok:

- szerződésekből, kötelezettségvállalásokból származó konfliktusok;
- jogi személyek közötti jog- és érdekviták;
- örökösödési kérdések;
- jogi személy és az állam, illetve az államigazgatás között felmerülő viták;
- vállalkozó-alvállalkozó közötti viták;
- kártérítési kérdések;
- fogyasztóvédelem területe;
- versenytársak között felmerülő viták.

2. Pereskedni rossz?

A mediációnak, azaz a közvetítésnek számos területe ismert. Számos terület felsorolására teszek kísérletet, a teljesség nem garantálható, hiszen atipikus ügyek, esetek is ismertek.

- családjog
- öröklési jog, hagyatéki viták
- szomszédjogi konfliktusok
- munkaügyek, munkajog
- oktatás
- egészségügy
- büntetőjog
- egészségügy
- fogyasztóvédelem
- pénzügyek
- jogi személyek, gazdasági társaságok

A módszerek, az eljárás felépítése is eltérő lehet, nem ugyanazon eszközökkel szükséges és célravezető dolgozni egy szomszédjogi, illetve egy családjogi eset tekintetében. Még ugyanazon jogágon vagy jogterületen belül is igaz a mondás, hogy nincs két egyforma eset, tehát nincsen egy mindenre ráilleszhető minta, egyedileg kell megvizsgálni időről időre, hogy mely módszerek használata lesz a legcélravezetőbb a konkrét ügyben.

A közvetítés eljárás technika, különböző módszerek, irányok használatával, amely az eljárásbeli kommunikációt mederben tartja, a felek által szem előtt tartott cél eléréséhez adja meg a megfelelő keretet. Ebben a keretben kell élni az evaluatív, azaz az értékelő, a resztoratív, azaz a helyreállító és a transzformatív, azaz az átalakító mediáció eszközrendszerével. A gazdasági mediáció speciális –többek között- abban, hogy igazán az üzleti érdekek és igények mentén kell működnie. Ez nem jelenti azt, hogy az elmúlt évek adatait is áttekintve megszűnőben lenne a pereskedés iránt érzett kedv Magyarországon. A peres eljárások alakulásában a polgári, de kifejezett a gazdasági perek tekintetében azonban számottevő csökkenést láthatunk és igaz ez a gazdasági nemperes eljárásokra is. Csak egy érzékeltető példa: 2009. évben 620.597 polgári és gazdasági nemperes ügy indult Magyarországon, míg 2016. évben ez a szám 71.247.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században

Budapest, 2018

1. táblázat: peres eljárások számadatai 1990-2003 között

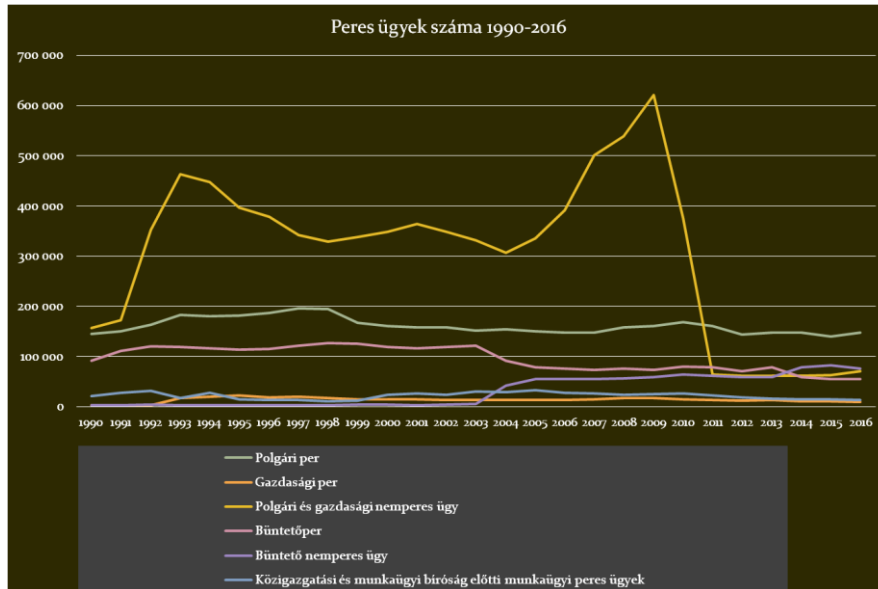
Év	Polgári per	Gazdasági per	Polgári és gazdasági nemperes ügy	Büntetőper	Büntető nemperes ügy	Közigazgatási és munkaügyi bíróság előtti munkaügyi peres ügyek
1990	145 290	3 531	157 316	91 742	2 725	20 959
1991	150 694	3 413	172 424	111 671	2 562	28 253
1992	162 663	3 053	352 760	120 036	4 475	31 319
1993	182 703	17 227	462 891	118 829	3 065	17 394
1994	180 345	19 819	448 138	116 241	3 152	28 243
1995	182 065	22 725	397 232	113 294	2 664	14 458
1996	187 145	18 139	378 983	114 482	2 582	12 842
1997	195 957	19 539	341 927	121 296	2 454	13 318
1998	195 041	17 007	328 882	126 539	2 839	10 589
1999	166 981	15 189	337 930	124 868	4 478	11 490
2000	160 242	14 153	347 783	119 003	4 147	23 732
2001	158 486	14 172	363 681	116 056	3 356	26 099
2002	158 007	13 928	348 822	118 952	4 808	23 798
2003	151 204	13 329	331 601	120 962	5 179	29 801

forrás: www.ksh.hu

2. táblázat: peres eljárások számadatai 2003-2016 között

Év	Polgári per	Gazdasági per	Polgári és gazdasági nemperes ügy	Büntetőper	Büntető nemperes ügy	Közigazgatási és munkaügyi bíróság előtti munkaügyi peres ügyek
2004	154 067	13 612	306 928	91 910	41 540	28 856
2005	150 268	13 502	334 956	77 932	55 125	32 818
2006	148 180	13 415	391 954	75 708	55 447	27 903
2007	148 176	15 226	500 964	73 090	54 669	26 538
2008	158 558	16 764	538 364	76 589	56 446	24 086
2009	161 082	17 329	620 597	73 458	59 307	25 075
2010	168 045	15 217	375 981	80 155	64 265	26 745
2011	161 335	13 881	64 328	77 980	62 186	22 844
2012	143 904	12 324	61 521	70 886	58 838	18 299
2013	148 181	12 924	62 138	77 978	59 012	16 023
2014	147 428	10 900	62 019	58 944	78 074	14 186
2015	139 705	11 123	63 293	54 625	82 130	14 273
2016	148 279	9 478	71 247	55 681	76 159	13 477

forrás: www.ksh.hu



1. ábra: a peres eljárások alakulása 1990-2016 között
forrás: www.ksh.hu

A peres eljárások statisztikája mellett megvizsgálva a közvetítői eljárások Igazságügyi Minisztérium által gondozott adatait is, látható, hogy egyéb polgári jogi viták tekintetében az összes közvetítői eljárás száma 2003. évről 2009. évre több, mint a háromszorosára emelkedett. A konfliktusmegoldás jogi vitává “keményítésének” legmagasabb fokát jelenti, ha még az ítélet után is tovább folyik a jogi út kimerítése, és fellebbezéssel kísérlik meg az ítélet megváltoztatását. (Pokol: A jog elkerülésének útjai [2002])

3. táblázat: közvetítői eljárások alakulása, 2003. év, 2009. év

2003	Eredményes	Eredménytelen	Összesen	Hatásfok
Családi jogi vita	36	12	48	75%
Munkajogi vita	7	1	8	88%
Egyéb polgári jogi vita	300	39	339	88%
Összesen	343	52	395	87%
2009	Eredményes	Eredménytelen	Összesen	Hatásfok
Családi jogi vita	401	169	570	70%
Munkajogi vita	36	21	57	63%
Egyéb polgári jogi vita	871	308	1179	74%
Összesen	1308	498	1806	72%

forrás: http://mediaciokonyv.hu/kapcsolodo_anyagok/kozvetittoi-statisztikak/

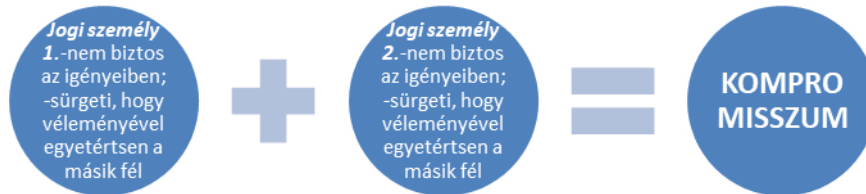
3. Konszenzus: megmarad az igazság és az üzlet is.

Kompromisszumot kell kötni -halljuk gyakran viták során. Különösen a gazdasági mediációban hangsúlyozandó, hogy kompromisszum helyett a konszenzus kialakítására kell fókuszálni. A fogalmi különbség elemzése azzal kezdhető, hogy konszenzust eleve nem kötünk, hanem kialakítunk, nem utal lemondásra a fogalom, hanem pozitív tevésen, aktivitáson alapul. (kompromisszum-valamelyik fél oldaláról feltételez egyfajta passzivitást, lemondást.) Feltételezhetnénk, hogy kompromisszum és konszenzus egy és ugyanaz, de ez nem állja meg a helyét.

Kompromisszumot kötni azt jelenti, hogy a felek között egyezséget létrehozni, úgy, hogy a felek mindegyike felad valamennyit a követeléseiből, kéréseiből, igényeiből. A vitákban a kompromisszum azt jelenti, hogy a megegyezésig a kommunikáción, a feltételek közös elfogadásán keresztül jutnak el a felek – gyakran beolvastva eredeti célok vagy vágyak változásait. A kompromisszum ötlete rendszerint azon alapul, hogy igények versengenek egymással és valamekkora szándék is látható arra, hogy az igény egy részét feladják. Mindegyik fél azt nyilatkozza, hogy hajlandó az igényének egy részét feladni, azért, hogy a másik fél kész legyen a megegyezésre. Amennyiben megegyeznek, az az érzés kerülhet előtérbe, hogy győztek vagy éppen vesztek, de egyik fél sem bízik majd abban, hogy a másik önként teljesíti a megállapodásban foglaltakat. A kompromisszum hamarosan összeomolhat és gyakran feledésbe merül. Ez mindkét felet a tehetlenség, a keserűség és a bizalmatlanság növekvő érzésével tölti el.

A kompromisszum szerkezete manipulatívva és társfüggővé tudja változtatni a feleket:

1. feladnak pillanatnyilag valamit;
2. hogy megkapjanak a másik féltől valamit cserébe (Jogi személy 1-Jogi személy 2);
3. Később a felek kérik a megállapodás módosítását, vagy úgy viselkednek, mint ha nem lenne megállapodás. A felek mind manipulatívva, mind kontrollállóvá válhatnak, amely a függőség két pillére. A felek itt már egyre türelmetlenebbé, megfontolás nélkülivé és tehetlenné válnak.



2. ábra: Jogi személyek közötti kompromisszum létrehozásának útja saját szerkesztés

A konszenzusos döntéshozatal a döntéshozatali eljárások a döntéshozatali eljárások azon csoportjába tartoznak, amelyek az együttműködést keresik és nem feltétlenül a résztvevők megállapodását és az ellenvetések feloldását. A konszenzus elsősorban általános megállapodást jelent és másodsorban csoportosítja a hitek vagy érzelmek együttérzését. Eredete a latin *cōnsēnsus* (megegyezés) szó, amely a *cōnsentiō* szó szerinti jelentéséből azt jelenti, hogy a másikkal együtt érezni. Használatos egyrészt a döntés leírására és a döntés elérésének folyamatára is.

A konszenzus ötlete az érdekek átfedésén alapul. Azok a jogi személyek, amelyek a közös munka mellett döntenek és általában a közös érdekek hosszú listájával rendelkeznek, különös tekintettel arra, ha vannak céljaik azon felül, hogy profitot termeljenek. Az üzleti kapcsolatok bonyolulttá válhatnak, de vannak erősségek a kapcsolatokban, amelyek az egyes szereplők erősségeiből erednek. Ezen erősségek rendszerint jókora mennyiségű megosztható értéket képviselnek. A konszenzusban a felek megtapasztalhatják azt, hogy felhagyhatnak azzal a próbálkozásukkal, hogy rávegyék a másik felet arra, hogy egyetértsen azzal, amivel nem ért egyet. Helyette azonban arra fókuszálhatnak, hogy megegyezésre jussanak és a közös érdekek területei mentén oldják meg a problémát vagy a problémák összességét.



3. ábra: Jogi személyek közötti konszenzus kialakításának lehetősége saját szerkesztés

4. Összegzés

A mediációban rendkívül fontos a kommunikáció és az eljárás kézben tartása. A gazdasági mediáció azzal a sajátossággal kell, hogy számoljon, hogy nem kizárólag a felek belső ügye, magánügye a vitás eset, hanem az ügynek egyéb aspektusai is vannak, többek között az üzletfelek megítélése, a versenytársak megítélése, a piac megítélése, végső soron az egész ügy, vita, konfliktus gazdasági jelentőségére, hatására is figyelemmel kell lenni. Ez minden részes fél érdeke. A konszenzus kialakítás, a három alapvető mediációs eljárási technika, módszer közül, a transzformáció, átalakítás, az NVC egyszerűen gyakorolható, de sokszor csodákra képes és alkalmas módszerei mind ehhez az érdekkörhöz nyújtanak változatos segítséget. Az a dolgunk ezen a területen, hogy minél professzionálisabban megismerjük és alkalmazzuk helyesen ezen módszereket. Igazság és üzlet között nem szükséges választani, dönthetünk úgy, hogy mindkettő a jövőt jelenti.

Felhasznált irodalom:

- [1.] Az Európai Parlament és a Tanács 2008/52/EK irányelve (2008. május 21.) a polgári és kereskedelmi ügyekben végzett közvetítés egyes szempontjairól Az Európai Unió Hivatalos Lapja L 136/3
- [2.] 2002. évi LV. törvény a közvetítői tevékenységről

- [3.] 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről
- [4.] 2013. évi V. törvény a Polgári törvénykönyvről
- [5.] Dr. Kohlhoffer-Mizser Csilla: Mediáció a jogi személyek életében II. – munkaügyi mediáció. in: Csiszárík-Kocsir Ágnes (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VII. tanulmánykötet. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 2017. pp. 292-302. (ISBN:978-963-449-028-9)
- [6.] Magyarország Alaptörvénye
- [7.] Pokol Béla: A jog elkerülésének útjai. Mediáció. Egyezségkötés. Jogelméleti Szemle 2002/1. szám. http://jesz.ajk.elte.hu/2002_1.html
- [8.] Sáriné Simkó Edit szerk.: Mediáció-Közvetítői eljárások. HVG Orac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest 2012
- [9.] http://mediaciokonyv.hu/kapcsolodo_anyagok/kozvetittoi-statisztikak/
- [10.] www.ksh.hu
- [11.] <http://www.selftimeout.org/assets/consensus.pdf>

A fővárosi tömegközlekedés megítélése és az önvezető járművekkel való utazási hajlandóság vizsgálata

Mezei János Imre

doktorandusz hallgató, Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola
mezei.janos.imre@gmail.com

Dr. habil. Lazányi Kornélia

dékán helyettes, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
lazanyi.kornelia@kgk.uni-obuda.hu

Abstract: Minden komolyabb fejlesztésben, amely érinti a társadalom jelentős részét, elengedhetetlen elemzést végezni a szolgáltatás jelenlegi társadalmi megítélésével, valamint a kialakításra kerülő új rendszer elemeinek lehetséges hatásaival. Nincs ez másképp az okos városok és azon belül az okos közlekedési rendszerek esetén sem, hiszen a fejlesztések pontosan az emberek jobb életkörülményét szolgálják. Ezért elengedhetetlen meghatározni, hogy a mai kor embere mi alapján választ közlekedési módot, mely attribútumok befolyásolják a döntésben, valamint jelenleg milyen kialakult véleménye van a különböző települési közlekedési módokról, külön kitérve a villamos közlekedési rendszerekre. Továbbá fontos felmérni, hogy mely közlekedési módok esetén választana a jövőben különböző "okos" megoldások (pl. önvezető jármű). A cikk során először a szakirodalmi áttekintésre kerül sor, amelyet követ az eredmények bemutatása és legvégül a kapott eredmények konklúziója.

Kulcsszavak: okos város, közösségi közlekedés, önvezető járművek

1. Szakirodalmi áttekintés

1.1. Okos városok és okos közlekedés

Napjainkban a világ népessége folyamatosan növekszik. A folyamatos szaporulat mellett megváltozik az emberek élettere is, miután egyre nagyobb méreteket ölt a városiasodás vagy más néven az urbanizáció. Ennek példája, hogy 2007-re már több ember élt városokban, mint egyéb térségekben. [1,2] Ez a fajta növekedési ütem, újabb és újabb kihívás elé állítja, a városok üzemeltetésével foglalkozó vezetőket. Az "okos városok egyik legmeghatározóbb gerince a közlekedési hálózata lesz, hisz ezen keresztül utaznak az emberek az adott céljaikhoz. A megnövekedett terhelési igényt, pedig nem lesz elég csak kielégíteni a közlekedési hálózatnak, hanem azt okosan, fenntarthatón és biztonságosan kell, majd hogy rendelkezésre álljon az emberek számára. A közlekedési rendszerek alapvetően kihatnak több más alrendszerre is, így egy "okos" város koncepciójában az egyik legkiemeltebb kritikus infrastruktúra szerepét tölti, be hisz megbénulása esetén, közvetlenül befolyásolja, több alrendszer működőképességét és ellátottságát. Ezért elengedhetetlen, hogy ezeket a rendszereket megfelelő kiber-fizikai védelemmel lássuk el.[3-6] Jelenleg a megjelenő újabb és újabb technológia újítások lehetővé fogják tenni, ennek a koncepciónak a létrejöttét, azonban elengedhetetlen figyelemmel kísérni, hogyan fogadják ezeket a fejlesztéseket azok akik a tényleges felhasználói oldalon vannak. [7].Ha a kapcsolódó infrastruktúra és támogató fejlesztések perspektívájából nézzük, egy ilyen fejlesztés lesz az 5G, amellyel megfelelően gyors és stabil kommunikációs hálózat lesz a jövő közlekedési rendszerei számára is.[8] Közlekedési eszközök tekintetében jelenleg forradalom zajlik a különböző önműködő járművek fejlesztésben. Megkülönböztetünk önműködő vízi, szárazföldi és légi járműveket. Az átlagos utasforgalom számára legtöbbször halott fejlesztések a különböző önműködő szárazföldi járművek fejlesztései, mint például a gépjárművek vagy a különböző vasúti rendszerek (pl .metro).[9-11]. Szárazföldi járműveken belül is eltérő fázisokban vannak az újítások, hiszen míg a kötöttpályás közlekedésben már vannak üzembiztos megoldások a metrók esetén, amelyekből világon több, mint 80 db vonalon közlekedik üzembiztosan, a metrók automatizációját 4 különböző szintre lehet felosztani, annak függvényében mely tevékenységeket végzi automatikusan a rendszer. A már említett több, mint 80 vonal esetén a rendszerek a GOA 4 szintnek felelnek meg, amelyben a járművek teljesen önműködően közlekednek sofőr nélkül. [12]

Táblázat 1. A vasúti járművek automatizációjának szintje az UITP alapján [12]

Grades of Automation	Type of train operation	Setting train in motion	Stopping train	Door closure	Operation in event of Disruption
GoA 1	ATP with driver	Driver	Driver	Driver	Driver
GoA 2	ATP and ATO with driver	Automatic	Automatic	Driver	Driver
GoA 3	Driverless	Automatic	Automatic	Train attendant	Train attendant
GoA 4	UTO	Automatic	Automatic	Automatic	Automatic

Hasonló rendszer került kialakításra a gépjárművekre is, ahol az automatizáció szintjeit egy 0-5-ös skálán kerültek meghatározásra a SAE szervezet által. Itt az 5-ik szint jelenti a teljes automatizációt, ahol a jármű teljesen önállóan képes a forgalomba részt venni, akár "Robot Taxiként" üzemelni, és emberi beavatkozás nélkül szállítani utasait.[10,13]. A jelenleg ismert városi infrastruktúrákat ismerve kijelenthető, hogy a jövőbeni "okos közlekedés" meghatározó elemei lesznek a különböző önvezető szárazföldi járművek, amelyeknek a fejlesztése jelenleg a legnagyobb ütemben zajlik az ipari szereplők között. Azonban fontos ezeknek a szereplőknek arra is figyelmet szentelniük, hogy az általuk fejlesztett rendszerek, mely módon lesznek intergálhatóak egymáshoz, amellyel egy tényleges smart közlekedési rendszerré tud fejlődni és szolgálni a város lakóinak érdekeit. Ezen szempontok mellett a legfontosabbat az innováció során nem szabad figyelmen kívül hagyni, mégpedig azt, hogy a felhasználók hogyan fognak bízni és ezáltal, hogyan fogják használni ezen eszközöket.[14]

2. Közösségi közlekedési Budapestén

Budapest Magyarország fővárosa a City Mayors listája alapján 2018-ban a világ 174-ik legnépesebb városa. A város lakói száma 1 760 000 fő, agglomerációval együtt ez a szám eléri a közel 3 milliót. [15] Egyértelműen látszik, hogy a város még így is eltöppül a legnépesebb megapoliszokhoz képest, azonban közlekedés fejlesztési szempontból hasonló problémák okoznak gondot itt is, mint a legnagyobb városokban. A budapesti tömegközlekedés alapvetően a sugaras elrendezést követi nagy csomópontok mentén. Ezek a csomópontok tekinthetők a közlekedés legkritikusabb részeinek, ahol egy esetleges támadás hosszú időre, akár megtud

bénítani több városrészt is. A budapesti tömegközlekedés főbb jellemzői számokban: 32 villamos vonal, 5 elővárosi vasútvonal, közel 260-al buszútvonal és 4 metróútvonal. Fontos kiemelni a metrók tekintetében a budapesti 4-es metró, amely az említett GOA 4-es szintnek megfelelően került kialakításra, ezáltal teljesen önvezető üzemmódban képes működni. Emellett a 2-es vonal felel meg a GOA 3-as szintnek, ahol már a sofőr (Train attendant) csak felügyeleti szerepeket lát el az ajtók csukódása és a vészhelyzetek során. Alapvetően a budapesti tömegközlekedési hálózatra, mind infrastrukturális és mind eszköz oldalról előregedő korfa a jellemező, ennek az öregedésnek a megállításának és az okos város koncepciónak kialakításának céljából a Budapesti Közlekedés Központ és a Budapesti Fővárosi Önkormányzat kidolgozta Budapest 2014-től 2030-ig tartó közlekedés fejlesztési stratégiáját a Balázs Mór Terv keretén belül. A dokumentumban lefektetésre kerültek az alapvető irányelvek a közlekedés fejlesztési stratégiára, amely az Európai Bizottság 2011 márciusában kiadott Fehér Könyvvel összhangban került kialakításra. A közlekedés fejlesztési stratégia elsődleges céljának tekinti egy hatékony közlekedési rendszer kialakítását, amelyben a torlódások és a káros anyag kibocsátás minimális és a rendszereket környezetbarát módon előállított energia működteti.[16]

3. Kutatás

3.1. Minta

A budapesti tömegközlekedés általános megítélésének és a különböző önvezető járművek elfogadottságának kutatásához egy sztenderdizált 15+4 demográfiai kérdésből álló kérdőívet állítottunk össze. A minta kiválasztása véletlen mintavétellel történt hólabda módszerrel és végül 457 fő töltötte ki a kérdőívet. A 457-ből kitöltésből 450 került kiértékelésre miután a szűrőkérdésre, miszerint részt vesz-e a fővárosi tömegközlekedésre nemmel válaszoltak, így csak olyanok kerültek a mintában akik részt vesznek a fővárosi tömegközlekedésben. A mintát ennek ellenére nem tekintjük reprezentatívnak, mert sem méretében sem összetételében nem megfelelő arra, hogy visszavezesse az alapsokaságra, de arra megfelelő, hogy alapvető összefüggéseket megfigyeljünk. A kitöltők átlagéletkora 24,29 év. A kitöltők lakóhely szerinti megoszlása 7,33% falu vagy község, 17,55 % kisváros, 10,66% nagyváros és 64,44% a főváros.

3.2. Fővárosi tömegközlekedés megítélése

A különböző fővárosi tömegközlekedési módokat összesen 8 szempont alapján tudták értékelni a válaszadók 1-7-ig tartó Likert skálán, hogy véleményük szerint az adott szempont mennyire jellemző a megkérdezett közlekedési fajtára. A vizsgált közlekedési módok közül, a hajó, a libegő kikerült, mert legfőképpen idényjelleggel és/vagy kis arányban használja az utazóközönség. A 8 értékelési szempont a következők voltak: Biztonság, Tisztaság, Gyorsaság, Pontosság, Kényelem, Utasbarátság, Fenntarthatóság, Akadálymentesítettség. A metrók kivételével, minden közlekedési módnak (busz, villamos, trolis, elővárosi vasút,) az összes vonal általános megítélésére voltunk kíváncsiak, míg a metrók esetén mind a 4 vonalra külön-külön gyűjtöttünk az adatokat. A metróvonalakat, az önállóságuk és a lényeges műszaki különbségük miatt, külön mértük fel, hogy megfigyelhessük a különbségeket.

3.2.1. Általános megítélés

Táblázat 2: Közlekedési módok általános megítélése, saját belső anyag alapján

	Villamos	Troli	Busz	Metro 1	Metro 2	Metro 3	Metro 4	HÉV
Biztonság	3,90	3,75	3,52	4,28	4,45	2,82	5,04	3,65
Tisztaság	3,09	3,35	2,89	4,10	4,40	2,75	5,09	3,20
Gyorsaság	4,21	3,69	3,49	4,78	5,02	3,99	5,52	3,95
Pontosság	4,28	3,82	3,45	5,08	5,10	4,17	5,54	4,16
Kényelem	3,66	3,65	3,55	3,96	4,67	3,26	5,18	3,56
Utasbarátság	3,48	3,52	3,31	4,11	4,28	3,02	4,89	3,50
Fenntarthatóság	3,84	3,76	3,49	4,29	4,57	3,16	4,98	3,69
Akadálymentesített	3,61	3,29	3,94	2,91	3,91	2,54	5,32	2,41
Teljes átlag	3,76	3,60	3,46	4,19	4,55	3,21	5,19	3,51

A táblázat adataiból egyértelműen kirajzolódik, hogy a budapesti tömegközlekedés tekintetében a 3-as metró megítélése a legrosszabb teljes átlag tekintetében 3,21-es értékkel. A 3-as metró esetén fontos kiemelni, hogy a vonal korszerűsítése már megkezdődött, ami miatt előre meghirdetett időpontban és a vonal bizonyos

szakaszain metrópótló autóbusz közlekedik, amely valószínűsíthetőleg tovább rontja az utasok alapvető megítélését. Legjobb és legkiemelkedőbb megítélése a közlekedési módok között a 4-es metrónak volt. Fontos újra kiemelni, hogy a 4-es metró teljes mértékben önvezető, így ez az eredmény pozitív képet fest az önvezető járművek tekintetében. Az 5,19-es értékkel kapcsolatban megállapítható, egy 1-7-ig tartó skála esetében, hogy már egy elfogadó értékről beszélünk. Az egyéb

3.3 Önvezető járművekkel való utazási hajlandóság

6 különböző közlekedési mód esetén választhattak a válaszadók, (gépjármű, busz, villamos, metró, vonat, elővárosi vasúti), hogy hajlandóak-e utazni velük ha önvezető módban közlekednének.

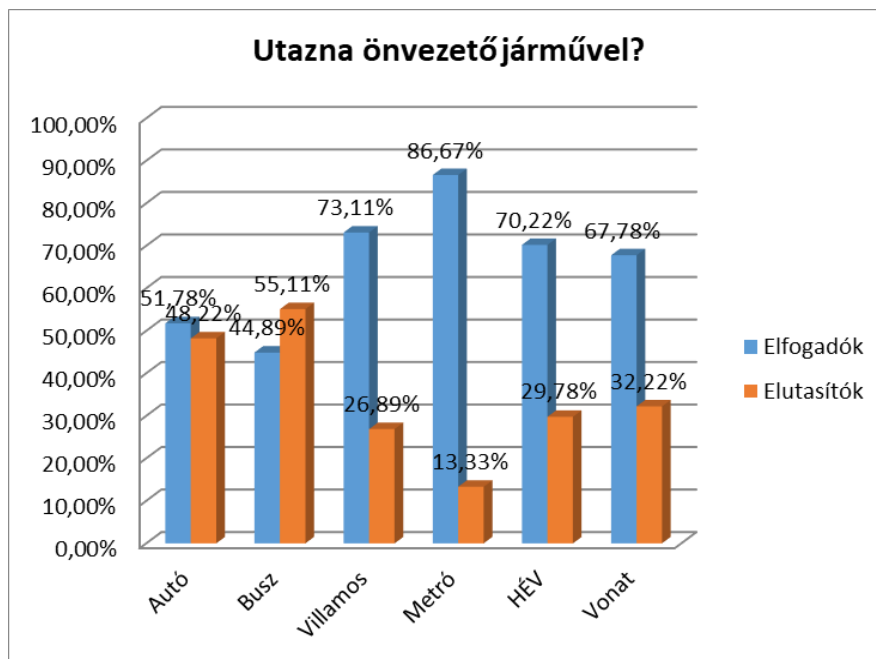


Diagram 1: Utazna önvezető járművel?

Gépjármű esetén a válaszadók 51,7% utazna míg 48,3% nem utazna önvezető gépjárművel. A legnagyobb elutasítás az autóbusz esetén volt megfigyelhető, itt a válaszadók mindösszesen csak 44,8 % utazna önvezető busszal míg 55,2%-uk nem. Villamos esetén a válaszadók 73,1%-a utazna önvezető járművel míg 26,9%-

uk nem. A legnagyobb elfogadás a metrók esetén volt, ez jól betudható annak, hogy az utazóközönségnek már volt lehetősége megtapasztalni milyen önvezető metróval utazni, itt 86,7% az elfogadók aránya míg az elutasítóké 13,3%. Elővárosi vasúti közlekedés esetén az igenek aránya 70,2% míg a nemeké 29,8% volt. Nagyvasút esetén hasonló elfogadás volt megfigyelhető, mint az elővárosi esetén 67,8% az igeneké és 31,2% a nemeké. Az eredményekből egyértelműen következtethető, hogy jelenleg a vaskerekes közlekedési módok esetén lényegesen nagyobb az elfogadók aránya az önvezető járművekre.

Különböző csoportok közötti szignifikáns eltérések vizsgálatához, Welch féle d próbát alkalmaztunk. Első vizsgált csoportunk azon válaszadók voltak, akik a 6 különböző önvezető közlekedési mód esetén, 5 kapcsán igennel válaszoltak, míg a másik csoport esetén azok, akik nem 4 van kevesebb esetben jelöltek igent. Ezekben a vizsgált csoportokban nem találtunk szignifikáns eltéréseket. Következő vizsgált csoportunk, azon válaszadók voltak, akik mind a 6 önvezető közlekedési mód esetén igennel válaszoltak, másik csoportként pedig azok akik ettől eltérő válaszokat adtak. A csoportok között tapasztaltunk szignifikáns eltérések a Biztonságra adott értékben voltak megfigyelhetők, villamos, autóbusz 1-es metró és 4-es metró közlekedési módok esetén. Ennek kapcsán megállapítható, hogy azok akik jobban elfogadják az önvezető járműveket biztonságosabbnak érzik a közlekedési módokat, míg azok akik elutasítják.

4. Összegzés

Megállapítható, hogy a különböző “okos” fejlesztések és megoldások elterjedése évről évre egyre nagyobb lesz a városi infrastruktúrában. Ennek a trendnek megfelelően a közösségi közlekedésben is. A kapott eredményekből következtetni lehet, arra hogy jelenleg a budapesti tömegközlekedési módok szolgáltatási színvonalával közepes mértékben elégedett egyedül ez alól kivételt a két magas automatizálási szinttel rendelkező metró vonal képez. Az eredmények alapján megállapítható, hogy az önvezető gumikerekes közlekedési módok elfogadottsága még igen megosztott az utazóközönség számára, viszont a vaskerekes közlekedés esetén egyre nagyobb az elfogadás az utazók számára. A jelenleg kapott eredmények alapján mindenképpen szükséges a kutatásokat, mélyebb szinten elvégezni, hogy feltárára kerülhessenek az ok-okozati összefüggések arról, hogy mitől fogadja el valaki az egyik közlekedési mód esetén az önvezető járműveket míg a másik esetén elutasítja azt.

Köszönetnyilvánítás

A publikáció alapjául szolgáló kutatás a „Integrált Intelligens Vasútfelügyeleti Rendszer kifejlesztése” című projekt keretében zajlott. (Pályázati azonosító: GINOP-2.2.1-15-2017-00098)

Felhasznált irodalom:

- [1] United Nations - Department of Economic and Social Affairs: Sustainable Development Challenges
World Economic and Social Survey 2013,
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2843WESS2013.pdf>, ISBN 978-92-1-10-9167-0,
- [2] ITU-T Focus Group on Smart Sustainable Cities: An Overview of Smart Sustainable Cities and the Role of Information and Communication Technologies (ICTs) 2014, Available: https://www.itu.int/en/ITU-T/focusgroups/ssc/Documents/Approved_Deliverables/TR-Overview-SSC.docx,
- [3] Tokody, D., Schuster, G.: Driving Forces Behind Smart City Implementations – The Next Smart Revolution.
Journal of Emerging Research and Solutions in ICT 2016, Vol.1, No.2, 1–16
- [4] Csubák D., Szücs K., Vörös P., Kiss A.: Big Data Testbed for Network Attack Detection.
Acta Polytechnica Hungarica 2016, 13.2. ,
- [5] Flammini F., Setola R., Franceschetti G, Effective surveillance for homeland security: balancing technology and social issues.
Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, 2013
- [6] Lim, S. Y., Kiah, M. L., Ang, T.F. Security Issues and Future Challenges of Cloud Service Authentication.
Acta Polytechnica Hungarica 2017, 14.2: 69-89. ,
- [7] Lazányi K., "Do you trust your car?,"
IEEE 17th International Symposium on Computational Intelligence and Informatics (CINTI), Budapest 2016, pp. 000309-000314. ,
- [8] Tokody D., Mezei J. I. Creating Smart, Sustainable and Safe Cities
IEEE 15th International Symposium on Intelligent Systems and Informatics : SISY 2017. Szabadka, Serbia, 2017.09.14-2017.09.16. . pp. 141-145.
- [9] Mester Gy.: Szerviz robotok,
VMTT Konferencia, Novi Sad, Serbia, Volume: ISBN 978-86-88077-02-6
- [10] Tokody D., Mezei J.I., Schuster Gy. : An Overview of Autonomous Intelligent Vehicle Systems
LECTURE NOTES IN MECHANICAL ENGINEERING 1: pp. 287-307. (2017) Vehicle and Automotive Engineering Proceedings of the JK2016. Miskolc, Hungary: 2016.11.17 -2016.11.18. (ISBN 978-3-319-51188-7)

- [11] Lazányi K., "Investing in social support — Robots as perfect partners?"
IEEE 14th International Symposium on Intelligent Systems and Informatics (SISY), Subotica 2016, pp. 25-30. ,
- [12] International Association of Public Transport: METRO AUTOMATION
FACTS, FIGURES AND TRENDS, p.1.,
2012, Brüsszel, http://metroautomation.org/wp-content/uploads/2012/12/Automated_metros_Atlas_General_Public_2012.pdf
- [13] SAE International: AUTOMATED DRIVING LEVELS OF DRIVING
AUTOMATION ARE DEFINED IN NEW SAE INTERNATIONAL
STANDARD J3016
http://www.sae.org/misc/pdfs/automated_driving.pdf
- [14] Lazányi K.,, "Who do you trust? - Safety aspect of interpersonal trust
among young adults with work experience,"
IEEE 11th International Symposium on Applied Computational
Intelligence and Informatics (SACI), Timisoara 2016, pp. 349-354.
- [15] <http://www.citymayors.com/statistics/largest-cities-population-250.html>
- [16] Budapest Közlekedés Fejlesztési Stratégiája 2014-2030
<https://bkk.hu/wp-content/uploads/2014/06/BMT.pdf>

Önvezető autók társadalmi elfogadottsága napjainkban

Madarász Nikolett

BA hallgató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
madarasz.nikolett@kgk.uni-obuda.hu

Szikora Péter

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

Abstract: Az autógyártók többsége verseng azon, hogy ki léphet elsőként az önvezető autók piacára. Azonban felmerül a kérdés, hogy a társadalomban megvan-e az igény egyáltalán, vagy csupán a technológiai fejlődés megállíthatatlan áramlása miatt fejlesztünk minél modernebb, és emberi jelenlétet nem igénylő járműveket. A balesetek száma legtöbb esetben a vezetők hibájából adódik, ami elméletben kiváltható lenne az önvezető autók segítségével és számos olyan egyéb terület is van, ahol sikerrel lehetett már alkalmazni valamilyen gépet, ami segíti az embert a hatékonyabb közlekedésben és a döntéshozatalban (robotpilóta, tempomat stb.), viszont az autóknak igen nehéz a baleseti szituációkban morális döntéseket hozni.

Kulcsszavak: önvezető autók, félelmek, elfogadottság, baleset

1. Bevezetés

A mesterséges intelligencia témája napjainkban nagyon divatos területté nőtte ki magát. Átültetése a gyakorlatba egyre szélesebb körben zajlik, így az sem meglepő, hogy Amerikában akár már szalámis pizzát is képes készíteni egy robot vagy az, hogy Kínában személyzet nélkül képes működni egy önkiszolgáló étterem. Stuart Russel, a Kaliforniai Egyetem professzora, úgy fogalmazta meg, hogy gépeket be lehet tanítani bizonyos folyamatok végzésére, azonban ezek csak problémát oldanak meg és optimalizálják a folyamatokat. Ahhoz, hogy képesek legyenek a jó döntések meghozatalára, szükség van az úgynevezett gépi tanulásra, melyek során egy magatartási mintára épülve, a későbbiek során képesek lesznek a következtetések után reagálni egy adott szituációra. (Autószeletor, 2018)

Kutatásunk során azért foglalkozunk ezzel a témakörrel, mert ez egy nagyon aktuális és a társadalom számára hatalmas változást jelentő technológiai fejlődés. Fontosnak tartjuk megvizsgálni, hogy az emberek hogyan viszonyulnak az önvezető autók bevezetéséhez, valamint az ezzel kapcsolatban felmerülő félelmeik okainak megismerését. Hiszen amíg az emberekben jelenlévő bizonytalanság nem szűnik meg, vagy legalább csökken, addig a vásárlóerő is bizonytalan lesz.

A gépeknek és így az autonóm járműveknek is dönteniük kell egy adott baleseti szituációban, ahol számos morális kérdés felvetődik, mivel az ember is valamilyen norma szerint reagál egy adott helyzetben. Ezen erkölcsi döntések meghozatala is egy jelentős kérdés, azonban véleményem szerint ennél fontosabb a számítógépes rendszerek védelmének kialakítása, hiszen a biztonság az elsődleges szempont.

Egy rövid történeti áttekintést követően, bemutatjuk az önvezető autókat, annak szintjeit és felépítését, melyet azért tartok fontosnak, mert az emberek gyakran nincsenek tisztában azzal, hogy mit is nevezünk teljesen autonóm járműnek, ezért bizonyos kérdésekben nem feltétlenül tudnak valószerű véleményt alkotni róluk.

2. Önvezető autók

A különböző szintek határolják be az emberi jelenlét és autóban működő automatizált eszközök működésének mértékét a vezetés során, azt, hogy az adott szituációban a gép vagy a vezető irányít-e.

Ezeket a szinteket a Gépjárműipari Mérnökök Társasága (Society of Automotive Engineers-SAE) határozta meg, az automatizált vezetési rendszerek számára, és a Nemzeti Autópálya Közlekedésbiztonsági Igazgatóság (The National Highway Traffic Safety Administration, NHTSA) fogadta el. Az NHTSA elvárása szerint, az autógyártóknak az elkövetkező években minden járművet be kell sorolni ezekbe az SAE által meghatározott, 0-tól 5-ig terjedő szintekbe (Reese, 2016).

A szintek a következők:

0. szint, nincs automatizmus (Blain, 2017)

Az emberi tényező 100%-ig jelen van ebben az esetben. A vezető irányítja a gyorsítást, a fékezést, a kormányzást, lényegében mindent az autóban, a figyelmeztető hangok és a biztonsági beavatkozási rendszerek támogatása esetén is. Az automata vészfékezés jelenléte is a 0. szinthez tartozik.

1. szint, vezető támogatás (Blain, 2017)

A rendszer sohasem irányítja egyszerre a kormányzást, a gyorsítást vagy fékezést. Bizonyos vezetési módokban azonban az autó átveheti a kormány VAGY a pedá-

lok irányítását, egyszerre a kettőt soha. Ebben az esetben támogatott a vezetés, de a vezető felügyel mindent. Az első szintű automatizálás legjobb példái az adaptív sebességtartó automatika és a parkolássegítés.

2. szint, részleges önvezető (Blain, 2017)

A vezető elveheti a kezét a kormányról. Ezen a szinten vannak olyan beállítási módok, amelyekben az autó, bizonyos körülmények között, mindkét pedált és a kormánykereket is irányíthatja egy időben. A vezetőknek mindvégig figyelnie kell a járművet, és ha szükséges közbe is kell lépnie. Ilyen módon tud működni a 2014-ben fejlesztett Tesla Autopilot.

3. szint, feltételes automatizálás (Blain, 2017)

Ez már a teljes autonómiát közelíti meg. Az autó rendelkezik olyan beállításokkal, amely bizonyos körülmények között, teljes mértékben át tudja venni a vezetési műveleteket és a vezetési környezet figyelését, de a járművezetőnek azonnal vissza kell vennie az irányítást, amikor azt a rendszer kéri. Az autó ezen a szinten eldöntheti, hogy mikor vált sávokat, és hogyan reagál a környezet dinamikus eseményeire az utakon, az emberi vezetőt csak tartalék rendszerként használja. Éppen ezért a felelősség és a figyelem szempontjából veszélyes, hiszen a vezetőknek tudnia kell gyorsan reagálni a rendszer beavatkozási kérésére.

4. szint, magas automatizálás (Blain, 2017)

Hasonló a 3. szinthez, csak sokkal biztonságosabb. A jármű vezetheti önmagát a megfelelő körülmények között, nincs szükség emberi beavatkozásra. Ha bármi olyasmivel találkozik, amit a rendszer nem tud kezelni, kérhet emberi segítséget, viszont ha nem érkezik erre válasz, akkor sem veszélyezteti az utasokat. Ez már nagyon közel áll a teljesen önvezető autóhoz.

5. szint, teljes automatizálás (Blain, 2017)

Ezen a szinten az autó saját magát vezeti, az emberi jelenlét abszolút nem szükséges, csak egy lehetőség. Az összes vezetési feladatot a számítógép látja el bármilyen útszakaszon, bármilyen körülmények között, függetlenül attól, hogy van-e ember az autóban vagy sem. Az elülső ülések hátra fordíthatók akár, a kényelmesebb beszélgetés érdekében, mert az autó nem igényel segítséget a vezetéshez.

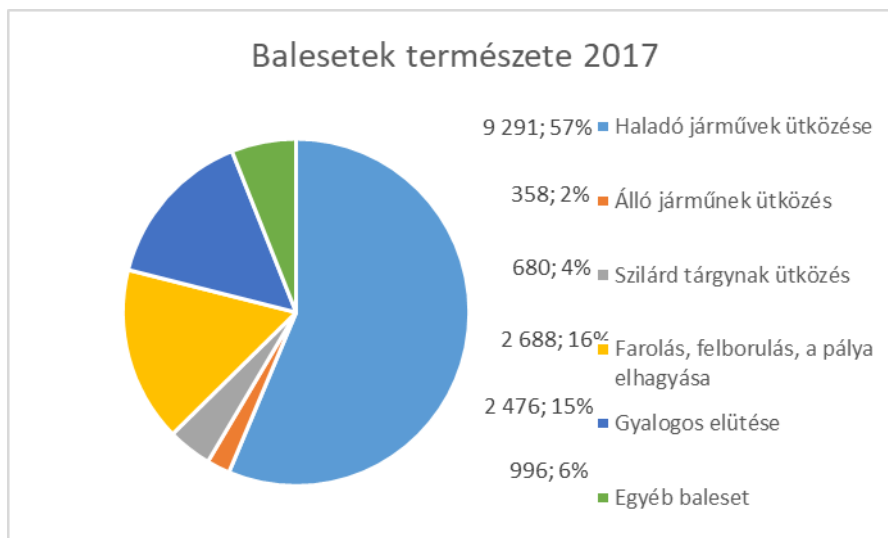
Ezek a szintek nagyon hasznosak, hiszen ezek segítségével figyelhetjük meg, hogy mi történik, amikor áttérünk a teljesen ember által vezetett autókról, a robotok által vezetett autókra. Ez az átmenet óriási következményekkel jár majd az életünkre, a munkánkra és a jövőbeli utazásainkra egyaránt.

3. Balesetek

A fejlődés előrehaladtával egyre gyorsabb és egyre hasznosabb járműveket lehet előállítani, viszont ebben a felgyorsult világban, az egyre több autóval sajnos a balesetek száma is jelentősen megnövekedett. A balesetek száma legtöbb esetben a vezetők hibájából adódik, ami elméletben kiváltható lenne az önvezető autók segítségével. Azonban az emberi tényező szerepe egyelőre a legfontosabb a közlekedésben. Az NVIDIA előrejelzése szerint négy éven belül az autonóm járművek kikerülnek ténylegesen az utakra. Nem csak technikailag lesznek kész, hanem a szabályozásokat is sikerül addigra megoldani (Reuters, 2017).

3.1. Balesetek főbb okai

A Statisztikai Hivatal adatai szerint 2017-ban a személyi sérüléssel közúti balesetek száma 16.489 volt. A balesetek természetét az alábbi diagramon látható (KSH, 2017a).



1. ábra: Közúti balesetek természete
Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

Ha azt vesszük alapul, hogy az önvezető autók egyik fő pozitív szempontja az lehet, hogy a közúti balesetek nagy százalékban csökkenhetnek, akkor érdemes megvizsgálni a balesetek okait és annak megoszlását is.



2. ábra: Közúti balesetek okai

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

Látható, hogy 93%-ban a járművezetők okozzák a baleseteket, tehát ha ez kiszűrhető lenne, a vezető nélküli autók használatával, akkor a balesetek száma a 2017-es év adatait tekintve csupán 1242 lenne egy év alatt Magyarországon (KSH, 2017b).

Azonban a dolgok nem ennyire egyszerűek, az autógyártók gyakran hiszik, hogy az elkészített jármű készen áll a használatra, de ilyenkor történik egy baleset amelyben az önvezető autó is részben, vagy egészben hibás, és ez megcáfolja ezt a gondolatot, ezzel még több érvet adva az ellenzőknek

3.2. Önvezető autók balesetei

Noah J. Goodall (2014) kilenc kritikai észrevételt fogalmazott meg annak fontosságáról, hogy milyen etikai dilemmák merülhetnek fel az önvezető autókkal kapcsolatban. Az egyik észrevétel, az önvezető autók baleset okozási szerepéről szól: „**Az önvezető autók sohasem (vagy csak nagyon ritkán) fognak balesetet okozni.**”

„**A balesetek számát** nagyban befolyásolja a közlekedésben résztvevő önvezető autók aránya, azoknak képességei, illetve a környezet. Goodall (2014) ezek alapján három forgatókönyvet vázolt fel, melyeknél mindegyiknél megmarad valamilyen szinten a baleset előfordulásának esélye:

- az önvezető autók hiányos rendszerrel vannak felszerelve: Az önvezető autók rendszerének várható hibáinak négy kategóriája: hardveres hibák (pl. fékhiba), szoftveres problémák (pl. programozási hiba), észlelési hibák (pl. az érzékelő rendszer hibájából az önvezető autó rosszul értelmezi a környezetét) és érvelési problémák (pl. egy bizonyos szituációban helytelen döntést hoz a rendszer) (Fraichard és Kuffner, 2012).
- az önvezető autók tökéletes rendszerrel vannak felszerelve, de a forgalomban részt vesznek még az emberek által vezetett autók: egy tökélyre fejlesztett önvezető autó, mely teljes mértékben tisztában van a közvetlen környezetének jellemzőivel, képes lesz elkerülni a statikus objektumokat. A dinamikus objektumok viszont nagyobb kihívást jelentenek. A kutatók rávilágítottak arra, hogy közúti járművek esetében nincsen arra esély, hogy megszűnjenek az elkerülhetetlen balesetek, csak minimalizálni lehet azoknak a számát. Az egyetlen ésszerű stratégia, hogy kidolgozzanak egy modellt, mely a járművek interakciójából eredő várható viselkedést elemzi, így próbálva elkerülni a valószínű ütközéseket.
- kizárólag tökéletes rendszerrel felszerelt önvezető autók vesznek részt a közlekedésben : ebben az esetben az önvezető autók számára előre megjósolható lenne a másik önvezető jármű viselkedése és vezeték nélküli megoldásokkal kommunikálhatnának egymással annak érdekében, hogy elkerüljék az ütközést. Ennek ellenére az önvezető autók még mindig fenyegetve lennének az úttesten átszaladó állatoktól, gyalogosoktól és a kerékpárosoktól.” (Goodall, 2014, Zsukk, 2017)

A három esetből, teljesen egyikből sem lehet kizárni a baleset veszélyét, azonban ahogy nő az automatizáltság, annál jobban csökkenthető. Jelenleg az utakon az önvezető autók csak tesztelés szintjén vannak, tehát a legbiztonságosabb állapot, amikor csak a tökéletes rendszerrel felszerelt autók vesznek részt a forgalomban, még messze van. Már a tesztek során is felmerültek problémák, esetenként balesetet is okozott az autó. Erre néhány példát mutatunk be.

- Az első halálos baleset 2016-ban történt, egy floridai autópályán, mikor a sofőr a Tesla S Autopilot önvezető funkcióban vezetett. Az autó elé vágott egy pótkocsis teherautó és feltehetően a jármű szenzorai nem érzékelték azt, így a tréler alá csúszott és a vezető meghalt. Az Autopilot üzemmódot, nem a vezető teljes kiváltására tervezték, melyet a sorőr elfogad az autó megvásárlásakor. A Tesla nyilatkozata szerint „minden 151 milliomodik megtett kilométerre jut egy baleset az Egyesült Államokban; a világszerte egy baleset 96 millió kilométerenként” (Hegyeshalmi, 2016)
- A Pahantom IA rendszer 2-es szintű önvezető módját tesztelte a TechCrunch egy vezetés során. Az előttük haladó autónak hirtelen fékeznie kellett, viszont amiben ültek nem reagált, így belementek a fékező autóba. A légszákak sem nyíltak ki, pedig a sebesség indokolta volna. Ebben az esetben a rendszer

beállítása lehetett a gond, hiszen ha jól működik, elkerülhető lett volna a hiba (HVG, 2018)

- A legfrissebb tragikus kimenetelű baleset Arizonában 2018. március 18-án történt. Egy 49 éves nő a sötétben tolta át kerékpárját a négy sávú autópályán, az Uber által átlakított Volvo XC90-es önvezető prototípus pedig fékezés nélkül elütötte. A nő a kórházba szállítás után életét veszítette. A Volvo azt nyilatkozta, hogy nem volt aktív az ütközés megelőző rendszer, mely mérsékelné a becsapódást. A baleset miatt leállították a tesztelést, és a Volvo elnöke óvatosságra int minden olyan gyártót, aki az önvezető technológia fejlesztésével foglalkozik, hiszen egy baleset is elég, hogy az emberek bizalmát megrendítse (Gulyás, 2018).

4. Társadalmi elfogadottság

Lényegében a közlekedés jövőjéről van szó, az önvezető járművek tekintetében. Azonban előre senki nem tudja megítélni, hogy biztonságosabbak lesznek-e mint az emberek által vezetett autók vagy sem. A vezetés során felmerülnek váratlan események, amelyek döntéshelyzetbe kényszerítenek minket, és ilyenkor gyorsan kell cselekedni. Gyakran ezek az események csak apró dolgok; mint például átmenjünk-e a sárga lámpán vagy inkább megálljunk; de néha a saját életünkről vagy éppen mások életéről kell döntéseket hoznunk. Mindezek a döntések egy ember számára is nehezen meghozhatók. Az autógyártók minden évben több milliárd dollárt költenek arra, hogy fejlesszék az önvezető autókat. De számos olyan tanulmány született, amiből az derül ki, hogy az emberek inkább aggódnak és tartózkodnak, mint lelkesek lennének ezen új technológia esetében (Enwemeka, 2017). A bizalom egy új technológia felé, sosem könnyű, és várhatóan ez is jelentős kihívás lesz a közvélemény számára, hiszen kevesen érzik magukat biztonságban egy új, és ezen felül, még nem bizonyítottan jól működő közlekedési technológia használatával szemben.

4.1. Nemzetközi eredmények

Különböző kutatásokat és felméréseket végeztek már ebben a témában, melyek eredményei közel ugyanazt mutatják-, az emberek nem szeretnék az önvezető autók bevezetését.

2011-ben az Accenture, az Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban 2 006 fogyasztóval készítette el kutatását. A kutatásban a megkérdezettek közel fele találta kényelmesnek a vezető nélküli autókat, a másik fele pedig nagyobb valószínűséggel használná a technológiát, ha szükség esetén visszavehetnék az irányítást, tehát a kontroll továbbra is az ő kezükben maradna. (Accenture, 2011)

2012-ben a J.D. Power and Associates 17 400 gépjármű-tulajdonossal végzett felmérést. 37%-uk válaszolta, hogy teljesen autonóm autót szeretne vásárolni, de ez a szám 20%-ra esett vissza miután megismerték a vele járó költségeket. (Yv-koff, 2012)

Az AAA legújabb felmérése szerint, csökkent Amerikában azok száma, akik félnek a teljesen önvezető autóktól. A felmérésben véletlenszerűen kiválasztott mobil és vezetékes telefonszámok tulajdonosai vettek részt, így 1004 amerikai felnőtt résztvevő válaszait gyűjtve össze. A válaszadók 63%-a tartozik az elutasítók körébe, amely az egy évvel korábbi, 2017-es 78%-hoz képest javulás. Az eredményekből kiderül az is, hogy a nemek és a generációk is befolyásoló tényezők, hiszen a nők 72%-a, míg a férfiak csak 52%-a tart az új technológia használatától. Ezen felül a Baby Boom generáció tagjai jobban félnek, mint a fiatalabb generációk tagjai, akik sokkal adaptívabb véleménnyel vannak (Naughton, 2018, AAA, 2018, Korosec, 2018)

A különböző kutatások más-más eredményt nyújtanak, de látszik az adatokból, hogy nem az önvezető autók támogatói vannak többségben. Azért fontos foglalkozni az emberek félelmeivel, aggodalmaival, mert ők lesznek a potenciális vásárlók a későbbiekben.

4.2. Kvantitatív kutatás

Kutatásunk kvantitatív részeként egy online kérdőíves megkérdezés szolgált alapul, ahol a társadalmi elfogadottság, a különböző félelmek kérdése mellett, a morális kérdéseket is vizsgáltuk, de azokra most nem térünk ki.

4.2.1. Minta összetétele

A kérdőív lezárásának idejére 207 kitöltőt sikerült elérnünk. A nemek arányát tekintve, elmondható, hogy egyensúlyban voltak a nők és férfiak. A nők 97-en, azaz 46,9%-ban, a férfiak pedig 110-en, 53,1%-ban voltak jelen. A legfiatalabb kitöltő 16 éves volt, a legidősebb pedig 65 éves. A korosztályokat tekintve legtöbben a 20-25 év közötti csoportból kerültek ki, melynek oka feltehetően az ismeretségi kör összetételéből adódik.

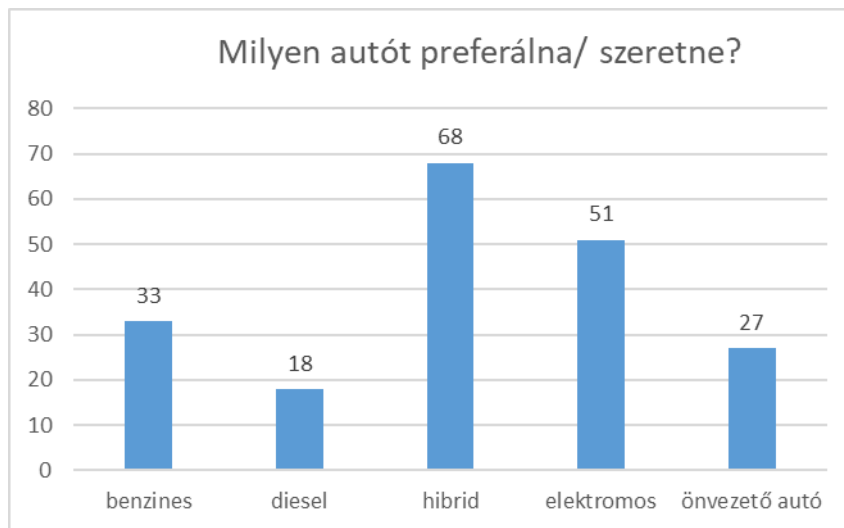
A legtöbb válaszadó a fővárosban, Budapesten él (49,8%). A legmagasabb iskolai végzettséget figyelembe véve 41,7% rendelkezik érettségivel és 36% pedig valamilyen felsőoktatási képzettséggel (BSc, MSc, PhD). A többség még jelenleg is tanul (45%).

Az adatgyűjtés során alkalmazott kérdőívet a Google Űrlap készítőjének segítségével állítottuk össze, azután az Interneten, azon belül pedig a Facebookon terjesztettük.

4.2.2. Vezetéshez való viszony

A kérdőív első része a vezetéshez való viszonyokról szólt. Azok, akik rendelkeznek jogosítvánnyal 86%-ban voltak jelen, és csupán 1.9% volt a kitöltők közül az, aki nem rendelkezik, és a későbbiekben sem szeretne jogosítványt. A válaszadók többsége (87%), szeret vezetni és 79%-nak van is autója. Akik nem szeretnek vezetni, többségében azt válaszolták, hogy azért nem, mert nem biztonságos, nem érzik jól magukat vezetés közben vagy félnek a forgalomban.

Megkérdeztük azt is amellet, hogy milyen autóval rendelkeznek, hogy milyen autótípust részesítik előnyben. A diagram ezen adatokat mutatja.



3. ábra: Típus szerinti preferáltság (fő)

Forrás: Saját adat

Ezekből az adatokból is látszik, hogy a többség inkább a közepes felszereltségű autókat preferálja, értve ez alatt a hibrid és elektromos meghajtású járműveket. A kérdés tartalmazta az automataváltó és a manuálisváltó lehetőséget is, azonban ezt a diagram esetén kivettük, így 197 fő látható rajta. Eszerint az önvezető autót megjelölők 13,7%-ot tesznek ki, ami igen kevés, ráadásul 43%-ban azt mondták, hogy inkább tartanának/tartanának tőlük. A társadalom, nem csak a nemzetközi felmérések szerint nem fogadja el jelenleg az önvezető autókat. Azonban, meglepő módon, közel 70% válaszolta, hogy kipróbálna személyesen is a későbbiekben

egy ilyen járművet. A személyes tapasztalás feltehetően sok segítséget nyújtana a kételyek eloszlításában, a biztosabb vélemény kialakításában.

4.2.3. Aggodalmak

Számos előnnyel is járhat a későbbiekben a bevezetésük, kíváncsiak voltunk, erről hogyan vélekednek. A többség véleménye szerint a társadalom számára nem, viszont a környezetre, azon belül a káros anyag kibocsátásra pozitív hatással lesznek (53,1%). A legnagyobb előnye, a már említett balesetek csökkenése, amely tényekre alapul, hiszen a rendszer hibái nem olyan gyakoriak, mint az emberi vezetőké. Ennek ellenére a válaszadók csak 52,2%-a gondolja így.

Megkérdeztük a kitöltőket, hogy ők támogatják-e az önvezető autók bevezetését. Mivel számos kutatásból az derült ki, hogy a nemek különbözősége eltérést mutat, így az eredményeket nemek szerint lebontva tartalmazza a táblázat.

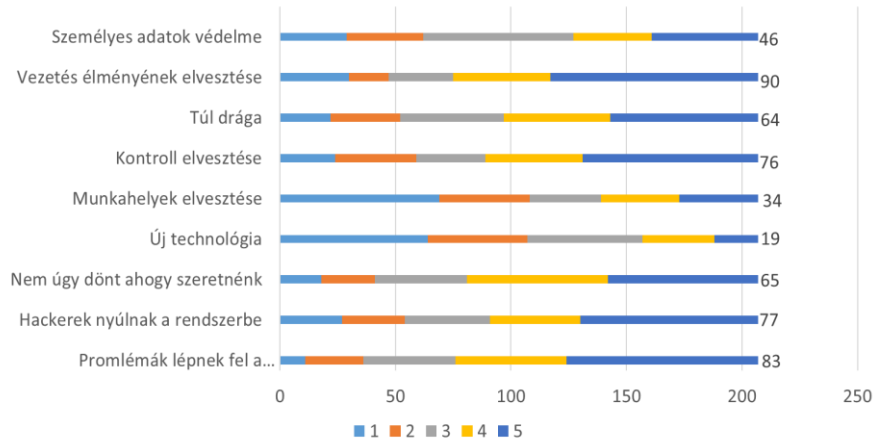
1. táblázat: „Támogatja-e az önvezető autók bevezetését?”- kérdés eredményei

	Nők (fő/%)		Férfiak (fő/%)	
	fő	%	fő	%
Nem ért egyet	23	24%	14	13%
Inkább nem ért egyet-	12	12%	11	10%
Semleges	30	31%	19	17%
Inkább egyetért	15	15%	30	27%
Egyetért	17	18%	36	33%

Forrás: Saját szerkesztés

A nők az „inkább egyetért és egyetért” válaszokat 33%-ban jelölték, 31% semleges választ adott, és a maradékuk pedig (26%) nem támogatja az önvezető autók bevezetését. Míg a férfiak esetében ez a százalékos érték teljesen máshogy néz ki. 60%-a a férfiaknak inkább támogatja, 17% semleges, és csupán 23%-ban vannak, akik nem támogatják.

Ezután megjelöltünk néhány főbb aggodalomforrást, és arra kértük a kitöltőket, hogy jelöljék be azok mértékét. 1-5-ig tudták értékelni, az 1-es a legkisebb mértékűt, az 5-ös pedig a legnagyobb mértékűt jelentette. Ennek megoszlása látható a következő diagramon.



4. ábra Aggodalom mértéke
 Forrás: Saját szerkesztés

A legtöbb helyen az 5-ös szintű aggodalomforrást jelölték, a legmagasabtból sorban haladva, kiemelnénk az elsődlegeseket: magas szintű aggodalom a vezetés élményének elvesztése (90 fő); az autó esetleges meghibásodása (83fő); hackerek nyúlnak a rendszerbe (77 fő); a kontroll elvesztése (76 fő); nem úgy dönt, ahogy mi szeretnénk (65 fő). A vezetés élményét leszámítva a kiemelkedő eredmények mind a biztonság kérdéséhez köthetők.

Természetesen nem ezek az egyedüli félelemfaktorok, a megkérdezés alapjául a nemzetközi kutatások során legtöbbször előforduló aggodalmakat tekintettük.

Összegzés

A különböző kutatások rávilágítottak a különböző félelmet okozó tényezőkre és a saját felmérésünk szerint is kiderült, hogy a kontroll elvesztésének elfogadása hatalmas nehézséget okoz a társadalom számára. Hiszen a legtöbb ember szeret saját maga irányítani, és ha egy számítógép helyettünk dönt, akkor a folyamatokat nem mi irányítjuk. Akik ellenzik az önvezető autókat, szintén ezeket említik: hogyan dönt a számítógép, ha egy forgalmi helyzetnek mindenképp baleset a vége, ki a felelős, mi lesz a hackerekkel, hova tűnik majd a vezetési élmény; ilyen, és ehhez hasonló kérdések hangzanak el a leggyakrabban, amikor az önjáró autók hátrányai kerülnek szóba. A közlekedés teljes automatizálásával szemben szkeptikus kérdések lényege ugyanaz: merjük-e számítógépek „kezebe” adni az irányítást?

Nagyon fontos a megfelelő rendszer védelmi eszközöknél, hogy megbízhatóan, közel hiba nélkül tudjanak működni, annak érdekében, hogy illetéktelen személyek ne tudjanak a számítógép működésébe beleszólni.

Hasznosak az új technológiás járművek, de egészen addig, amíg nem küszöbölik ki a helyenként előforduló hibákat, és megoldást nem találnak a felmerülő kételyekre, kérdésekre, addig az emberek tartózkodni fognak tőlük. Ami azért gond, mert minden fejlesztés a későbbi eladás érdekében történik, és ha nincs kinek eladni, kárba veszik a befektetett energia.

Felhasznált irodalom:

- [1] AAA (2018) More Americans Willing To Ride in Fully Self-Driving Cars [on-line], Elérhetőség: <https://www.manufacturing.net/news/2018/02/more-americans-willing-ride-fully-self-driving-cars> [Letöltve: 2018.04.03.]
- [2] Accenture. (2011). Consumers in US and UK Frustrated with Intelligent Devices That Frequently Crash or Freeze New Accenture Survey Finds [on-line], Elérhetőség: http://newsroom.accenture.com/article_display.cfm?article_id=5146 [Letöltve: 2017.10.03]
- [3] Autószektor (2018) Önvezető autó, Mesterséges Intelligencia [on-line], Elérhetőség: <http://www.faktor.hu/faktor-onvezeto-auto-mesterseges-intelligencia/> [Letöltve: 2018. 03.17.]
- [4] Blain, L. (2017). Self-driving vehicles: What are the six levels of autonomy? [on-line], Elérhetőség: <http://newatlas.com/sae-autonomous-levels-definition-self-driving/49947/> [Letöltve: 2018.01.05.]
- [5] Enwemeka, Z. (2017) Consumers Don't Really Want Self-Driving Cars [on-line], Elérhetőség: <http://www.wbur.org/bostonmix/2017/05/25/mit-study-self-driving-cars> [Letöltve: 2018.03.16.]
- [6] Fraichard, T. & J. J. Kuffner (2012). Guaranteeing motion safety for robots. *Autonomous Robots* 32(3): 173-175.
- [7] Goodall, N. J. (2014) Machine ethics and automated vehicles. *Road vehicle automation* pp. 93-102
- [8] Gulyás, P. (2018) Kiderült, hogy miért ölhetett az önvezető autó [on-line], Elérhetőség: <http://www.origo.hu/auto/20180329-az-onvezeto-auto-gazolasi-ugyenek-hattere.html> [Letöltve: 2018.02.18.]
- [9] Hegyeshalmi, R. (2016) Embert ölt az önvezető Tesla Floridában [on-line], Elérhetőség: https://index.hu/tech/2016/07/01/embert_olt_az_onvezeto_tesla/ [Letöltve: 2018.03.16.]

- [10] HVG (2018) Videó: Épp arról forgattak, milyen jó az önvezető autózás, csattanás lett belőle [on-line], Elérhetőség: http://hvg.hu/cegauto/20180202_Video_Epp_arrol_fogattak_milyen_az_autonom_autozas_csattanás lett_a_vege [Letöltve: 2018.03.15.]
- [11] Korosec, K. (2018) A Majority of U.S. Drivers Still Don't Trust Self-Driving Cars [on-line], Elérhetőség: <http://fortune.com/2018/01/24/aaa-drivers-fear-self-driving-cars/> [Letöltve: 2018.02.20.]
- [12] KSH (2017a) Személy sérüléses közúti közlekedési balesetek a baleset természete szerint (2001–) [on-line], Elérhetőség: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_ods004.html [Letöltve: 2018.03.29.]
- [13] KSH (2017b) Személy sérüléses közúti közlekedési balesetek az előidéző okok szerint [on-line], Elérhetőség: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_ods002.html [Letöltve: 2018.03.29.]
- [14] Liden, D. (2017) What Is a Driverless Car? [on-line], Elérhetőség: <http://www.wisegeek.com/what-is-a-driverless-car.htm> [Letöltve: 2018.04.02.]
- [15] Naughton, K. (2018) Americans' Fear of Driverless Cars Subsiding: AAA Survey [on-line], Elérhetőség: <https://www.insurancejournal.com/news/national/2018/01/29/478685.htm> [Letöltve: 2018.04.03.]
- [16] Reese, H. (2016) Updated: Autonomous driving levels 0 to 5: Understanding the differences [on-line], Elérhetőség: <http://www.techrepublic.com/article/autonomous-driving-levels-0-to-5-understanding-the-differences/> [Letöltve: 2018.04.03.]
- [17] Reuters (2017) Chipmaker Nvidia's CEO sees fully autonomous cars within 4 years [on-line], Elérhetőség: <https://www.reuters.com/article/us-nvidia-ai-chips/chipmaker-nvidias-ceo-sees-fully-autonomous-cars-within-4-years-idUSKBN1CV192?feedType=RSS&feedName=technologyNews> [Letöltve: 2018.04.02.]
- [18] Yvkoff, L. M. (2012) Car buyers show interest in autonomous car tech [on-line], Elérhetőség: http://www.reviews.cnet.com/8301-13746_7-57422698-48/many-car-buyers-show-interest-in-autonomouscar-tech/ [Letöltve: 2018.01.08.]
- [19] Zsukk, K. (2017) Milyen tényezők befolyásolják az önvezető autók fogyasztói elfogadását? [on-line] Elérhetőség: http://publikaciok.lib.uni-corvinus.hu/publikus/szd/Zsukk_Janos_Karoly.pdf pp. 29-32 [Letöltve: 2018.04.09.]

Magyarország biztonságos villamos energia ellátása a hagyományos és a megújuló erőforrásokkal

Molnár Ferenc

okl. villamosmérnök

fmolnar@mvm.hu

Abstract: A megújuló bázisú villamos energia termelés több, mint száz éves múltra tekint vissza. A kezdetekben kizárólag vízerőművek látták el a fogyasztói körzeteket. A megújuló telepítésének elengedhetetlen feltétele a stabil jól felépített villamos hálózat. A teljesség igénye nélkül a legfontosabb megújuló bázisú villamos energia termelő technológiák kerülnek röviden ismertetésre. Ezek közül hazánkban az egyik alkalmazott technológiához a biomassza tüzeléshez megfelelő háttérrel biztosít az erdőgazdálkodás és a gabonatermesztés melléktermékeként a lágyszárúak, a szalma. Jelenleg nem része az energiapolitikánknak ezek fejlesztése. A fejlesztési irányokat az új megújuló közül kezdetben a szél, majd a jelenleg is tartó napenergia hasznosítása napelemes erőművekkel jelenti. Kitekintünk a világ és az EU-28 országok tendenciáira mielőtt a magyarországi helyzetet bemutatnám. Az új megújuló egyelőre a nukleáris és foszilis bázisú erőművekhez mérten még drágán termelnek. A megújuló az alaperőművek szerepét nem tudják átvenni, azonban megfelelő tárolók rendszerbe integrálásával decentralizáltan működő menettartó és csúcs szabályozó kapacitások lehetnek az alaperőművi feladatokat ellátó atomerőművi blokkok mellett.

Kulcsszavak: fenntartható fejlődés, megújuló bázisú villamosenergia termelés, villamos energia termelő szerkezet, biztonságos villamos energia ellátás, károsanyag kibocsátás mentes, gazdaságos, szabályozható, létesítés, kapacitás.

1. Bevezetés

A mindennapi életünk ma már elképzelhetetlen villamos energia nélkül. Nem tudunk olyan szegmensét említeni a háztartásoknak, az ipari és mezőgazdasági termelésnek, a gyógyászatnak, a kutatás-fejlesztésnek, az oktatásnak, és még számtalan területnek, ahol a villamos energia igény valamilyen formában ne lenne jelen. Aktuális gazdasági és stratégiai kérdés a nemzetközi és a hazai villamos energia termelés jelenlegi és várható helyzetének, valamint a lehetséges

biztonságos villamos energia ellátás szerkezetének alakulása. A témát rendszerszintű műszaki és gazdasági szempontok figyelembe vételével elemezzük.

A rendszerszintű megközelítés érdekében először a magyar villamos energia rendszer felépítését és működését tekintjük át. A teljesség igénye nélkül röviden ismertetem a legfontosabb megújuló, foszilis és nukleáris bázisú villamos energia termelő technológiákat. Bemutatom a jelenlegi és várható villamos energia termelési szerkezetet világviszonylatban, az EU 28 országaiban és hazánkban. Áttekintjük az új megújuló, a nukleáris és a foszilis bázisú erőművek műszaki, gazdasági és ellátásbiztonsági összefüggéseit. Át fogjuk tekinteni a megújuló jelenleg betöltött szerepét és jövőbeni lehetőségeit. A megújuló energia alapú termelés az alaperőművek szerepét nem tudja átvenni, azonban megfelelő tárolók rendszerbe integrálásával decentralizáltan működő menetrendtartó és csúcs szabályozó kapacitások lehetnek az alaperőművi feladatokat ellátó atomerőművi blokkok mellett.

2. A magyar villamos energia rendszer jelene

2.1. A magyar villamos energia rendszer felépítése és működése

A villamos energia előállítása erőművekben történik a különböző sajátos átalakítási technológiákon keresztül a különféle primer energiahordozókból. A primer energiahordozók jellegük szerint lehetnek nukleáris, hagyományos foszilis(szén, lignit, földgáz, olaj), megújuló(hulladék, biomassza, biogáz, nap, szél, víz, geotermia,). Az erőművek rendeltetésük szerint lehetnek alap-, menetrendtartó és csúcserőművek.

- Az alaperőművek rendszerszinten az időben állandó mértékű terhelést elégítik ki folyamatos üzemben. Ezek az atomerőmű és a széntüzelésű erőművek.
- A menetrendtartó erőművek az előre tervezhető teljesítmény igényeket szolgálják ki jól szabályozható terhelhetőséggel. Ilyenek a 3+generációs atomerőművek is, a kombinált ciklusú gázturbinák, a földgáz tüzelésű erőművek, az irányítható és szabályozható megújuló bázisú erőművek, valamint az energiatárolók. Irányítható az az energia termelő technológia amelynél a bemenő tehát primer energiát tudjuk változtatni. Szabályozható az az energia termelő technológia, amelynél a kimenő tehát megtermelt energiát tudjuk változtatni.
- A csúcserőművek a nem tervezhető gyors terhelésváltozás vagy hirtelen jelentkező energia igény esetén néhány percen belül indítható nyílt

ciklusú gyorsindítású gázturbinák, a forgó tengelyű, terhelés nélkül járó turbina-generátor egységek és az energiatárolók.

Az előállított villamos energia villamos elosztóhálózaton keresztül jut el a fogyasztókig, azaz a felhasználókig.

A villamos hálózat feladata szerint négy hierarchikus szintre tagolódik. Az alaphálózat 400kV és 220kV feszültség szinten, a több száz megawattos, nagyteljesítményű erőművek által megtermelt villamos energiát gyűjti össze és csomóponti transzformátor állomásokon keresztül adja át a 132 kV-os főelosztó hálózatnak. Hazánk az alaphálózatán keresztül csatlakozik az egyesített európai villamos hálózathoz az ENTSO-E-hez. Az ipari nagyfogyasztók a 132kV-os vagy a középvezetési hálózatról vételeznek. A főelosztó hálózat szintén transzformátor állomásokon keresztül továbbítja az energiát a 35-,20-,10-kV-os középvezetési elosztó hálózatnak. A több tíz megawattos teljesítményű erőművek a főelosztó és elosztó hálózatra csatlakoznak.

További transzformáció után a villamos energia megérkezik a 0,4kV-os kismegnyelésű hálózatra. Szemléltetésként a 2000MW teljesítményű Paksi Atomerőmű 400kV-on, a 20MW teljesítőképességű Felsőzsolcai fotóvoltaikus naperőmű 20kV-on, az 5-50kW-os háztartási méretű napelemes kiserőművek 0,4kV-on adják át a megtermelt energiájukat a villamos hálózatnak. A hálózat operatív irányítását a rendszerirányítók végzik. Szintenként lefelé az alaphálózat az MVM Zrt. tulajdonában álló MAVIR(Magyar Villamosenergia-ipari Átviteli Rendszerirányító Zrt.), az elosztóhálózat az áramszolgáltatókhoz tartozó KDSZ-ek (Közzeteli Diszpécser Szolgálat) és ÜIK-k (Üzemirányító Központok) irányítása alá tartozik.

2.2. Az erőművek fejlődési irányai

A nemzeti és nemzetközi energiapolitikák folyamatos változáson mentek át az elmúlt évtizedekben.

- Az 1960-as és '70-es éveket a szén-erőmű építések határozták meg.
- Az 1980-s éveket az atomerőmű építés jellemezte.
- Az 1990-es évek a földgáz tüzelésű erőművek korszaka volt.
- A 2000-es évektől a megújuló bázisú energia termelésé lett a főszerep.

Jelenleg Európában a szél és napelemes erőművek terjedése a meghatározó. A magyarországi helyzet ismertetése előtt nézzük meg a világméretű trendeket és az európai helyzetképet (mekh.hu)

3. A megújuló energiaforrások helyzete és előre törése

3.1. A megújuló energia források jelentősége

„A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit anélkül, hogy csökkentené a jövő generációk képességét, hogy kielégítsék a saját szükségleteiket, (Brundtland Commission of the United Nations, 1987)

Az éghajlat változás hatásait nap mint nap megtapasztaljuk. Ezek a hatások az emberiség életfeltételeit veszélyeztetik. Az egyre növekvő népesség energia éhsége is folyamatosan növekszik. Világméretű jelenség az energiahordozók birtoklásáért folytatott harc. Az energiafelhasználáson belül egyre nagyobb a villamosenergia felhasználásának igénye. A legjelentősebb új felhasználási szegmens a közlekedés, az automatizálás és hűtés, fűtés területén jelentkezik. A klímaváltozás hatásai és azok kiszámíthatatlansága nagyon komoly tervezési nehézségeket és gazdasági károkat eredményeznek. Az emberiségnek olyan energiaforrásokra van szüksége, amelyek a fenntartható fejlődést szolgálják. Ezen tendenciákat a finanszírozók is felismerték, így egyre több forrást csoportosítanak a megújuló energiaforrások projektfinanszírozására. (Csiszárík-Kocsir Ágnes 2016a), (Csiszárík-Kocsir Ágnes 2016b), Az ökológiai megfontolások pedig csak tovább növelik a megújuló iránti érdeklődést. (Szigeti – Farkas – Csiszárík – Medve 2013) Ezek a carbon kibocsájtás mentes nukleáris és megújuló alapú energiaforrások.

3.2. A megújuló energia források

3.2.1. A vízenergia

A víz helyzeti és mozgási energiájának villamos energiává alakítása Magyarországon több mint egy évszázados múltra tekint vissza. Kezdetben kizárólag törpe vízerőművek termeltek villamos energiát egy-egy fogyasztói körzet ellátására. A vízerőművek a szabályozható, hagyományos megújuló bázisú erőművek közé tartoznak. Létezik tárolós és átfolyó jellegű vízerőmű technológia.

Hazánkban kizárólag folyami változat létesült összességében 57 MW beépített teljesítménnyel. Ezek közül a legnagyobbak a Kisköre 28MW és a Tiszalök 12,9MW beépített kapacitással. Tározós erőmű építését 40 évvel ezelőtt már tervezték Prédikálószékre, de a megvalósításig a mai napig nem jutottak el. A Bős-Nagymarosi vízerőműből is kimaradtunk. Érdemes megemlíteni az MVM Zrt. tulajdonában álló, Erdélyben található 7,5 MW teljesítményű, Úz-völgyi run-off

river típusú vízerőművet. A létesítmény 3 patak vízének munkavégző képességét 15db turbina segítségével alakítja villamos energiává.

3.2.2. Geotermikus energia

Hazánk az 50-120 C fokos termálvízkészleteivel, földhő nagyhatalomnak számít. A villamos energia termelésre alkalmas geotermális erőművek létesítésére van kezdeményezés azonban még jelentős technológiai fejlesztést igényel a gazdaságos rendszerek kialakítása. Jelenleg üvegházak és kommunális létesítmények fűtésére illetve használati meleg víz előállítására használják. Ebben a technológiában Izland és Olaszország az élenjáró.

3.2.3. Biomassza

Irányítható és szabályozható technológia a főként szilárd azaz, a fa, a lágyszárúak és a mezőgazdasági hulladékok elégetésével előállított hő és villamos energia. Kondenzációs(tisztán villamos energia) és kapcsolt(hő+villamos energia) típusú erőműveket különböztetünk meg. Az európai középmezőnyben szerepelünk. Elsősorban távfűtésre használjuk kapcsoltan villamos energia termeléssel. Elterjedt, hogy a szilárd biomasszát szénnel együtt tüzelik hagyományos szenes erőművekben. Ez jótékonyan hat a füstgáz káros anyag pl. a CO₂ kibocsátásra is. A biomassza a legtöbb esetben fa aprítékot jelent például a Visontai vagy az Ajkai erőműben. Tisztán szalma tüzeléssel a Pécsi erőműben találkozunk. Tisztán fatüzelésű 20MW-os erőmű is épült Szakolyban, azonban ez a hőhasznosítás nélkül nem tehető gazdaságossá.

3.2.4. Szélenergia

A szél valójában a levegő mozgása, amely a földet érő napsugárzás közvetett hatásaként jön létre. A szél energiáját az erre a célra kialakított szélturbina-generátor egységek alakítják át villamos energiává. Szabályozható, de nem irányítható. Világszerte egyre több helyen már csak energiatárolóval együtt engedélyezik a létesítését. Szárazföldre és tengerbe telepíthető változatai terjedtek el. Észak Amerikában, Ázsiában és Nyugat Európában erőteljes telepítési trend figyelhető meg. 2020-ra akár 120GW beépítettség is lehetséges Európában. Folyamatos műszaki fejlesztés alatt állnak. Kihhasználásuk magasnak mondható. A tengeri 4500h/a, szárazföldi változat 2500h/a mutatókkal vehető figyelembe.

3.2.5. Napenergia

A földet érő napsugarak energiáját napelemes erőművek vagy naphőerőművek hasznosítják közvetlenül. A félvezető technológiával működő napelemek közvetlenül villamos energiát állítanak elő. Szabályozható, de nem irányítható technológia. A naphőerőművek valamilyen folyékony technológiai közeget

melegítenek fel irányított tükrök segítségével. Az ilyen módon nyert hőenergia tárolható és bármikor villamos energiává alakítható, ezért ez a technológia irányítható és szabályozható is. Európában így hazánkban is a napelemes technológia terjed. Sík felületeken könnyen telepíthető és a házak tetőfelülete is alkalmas létesítési felület.

4. Egyéb energiaforrások

4.1. A foszilis bázisú termelés

4.1.1. A foszilis források

Növényi és állati maradványokból keletkező, levegőtől elzárt bomlás során létrejött energiahordozók a foszilis (megkövült) energiahordozók, amelyek évmilliók alatt alakultak ki. Szilárd, folyékony vagy gáznemű halmazállapotúak, nagy az energiasűrűségük. Főként szenet és hidrogént tartalmazó vegyületek. Ezek a nem megújuló energiaforrások körébe tartoznak. Aminek a felhalmozódásához évmilliók kellettek, azt az emberiségnek néhány száz évébe telik felemészteni. Alapvető foszilis energiahordozók a szén, a kőolaj, az olajtermékek és a földgáz. A kőszént ipari méretekben kb. 400 éve, a kőolajat kb. 100 éve használják. Számítások szerint a kőszénkészletek még néhány száz évig, a kőolajkészletek 30-60 évig biztosítják a világ energiaszükségletét. Ezután a nukleáris energia vagy a megújuló energiaforrások (szél-, víz-, napenergia) használata kerül előtérbe. (Szigeti – Csiszárík 2014)

4.1.2. Szén tüzelésű erőmű

A szén tüzelésű erőműben a kőszént vagy a lignitet ipari méretű gőzkazánokban égetik el. A kazánokban keletkezett nagy nyomású és magas hőmérsékletű gőz energiáját gőzturbinákon keresztül adják át a villamos generátoroknak. A villamos generátorok az általuk megtermelt villamos energiát nagyfeszültségű transzformációt követően táplálják be a villamos hálózatba.

A technológiából felszabaduló hőenergia egy részét ipari és kommunális hőfogyasztók veszik igénybe, de nagyobb részt hulladék hő formájában a környezeti hőmérsékletet emeli. (energiapedia.hu)

4.1.3. Földgáz és olaj tüzelésű erőmű

Földgázzal és kőolaj származékkal fűthetünk ipari méretű kazánokat ennek működési mechanizmusa megegyezik a szén tüzelésű erőműével.

Földgáz és kőolaj származék üzemanyaggal működnek a gázturbinák. A gázturbina működése során a szénhidrogén bázisú üzemanyagot a levegővel megfelelő arányban keverve égetjük el. Az égés során keletkezett magas hőmérsékletű és nagynyomású gáz a gázturbina lapátjain áthaladva forgatja meg a turbina tengelyét. A turbina által meghajtott villamos generátor az általa megtermelt villamos energiát nagyfeszültségű transzformációt követően táplálja be a villamos hálózatba.

4.2. A nukleáris bázisú energia termelés

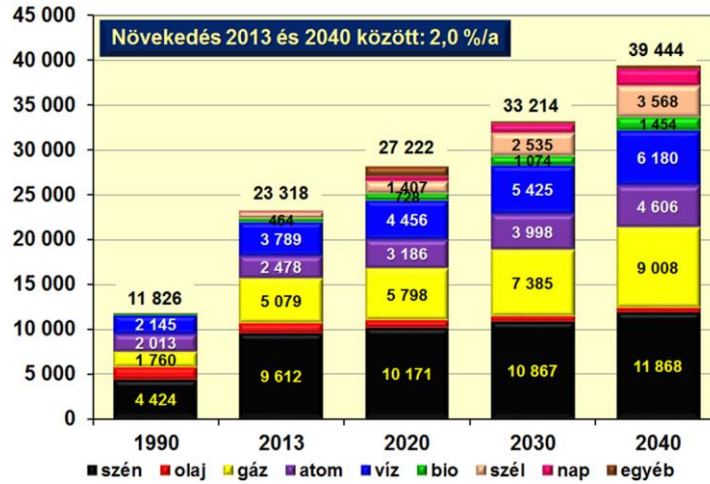
Az atomerőművekben az atommagban tárolt óriási mennyiségű energia felszabadítása és elektromos energiává történő átalakítása történik, az atomreaktorban lejátszódó indukált maghasadás révén. Az indukált maghasadás az olyan atommag hasadása (fissziója), amelyet mesterségesen tesznek instabillá gyors részecskével (pl. neutronnal) bombázva. Ha egy anyagban elegendő a hasadó mag, akkor az indukált hasadással felszabaduló neutronok további neutronokat szakítanak le, és ezzel beindul a láncreakció. A láncreakció a reaktorban szabályozottan megy végbe. Az atomreaktor olyan szerkezet, amelyben a nukleáris reakciók hőt termelnek. Két alapvető típusa különböztethető meg: a maghasadást (fissziót) és a magfúziót hasznosító reaktor. Ezek közül jelenleg a maghasadást hasznosító reaktorok működnek.

Az üzemelő reaktorok nagy része az ún. könnyűvízes reaktorok (LWR; Light Water Reactor) típusába tartozik, amelyeknél mind a moderátor, mind a hűtőközeg normál víz. Ez a típus lehet forralóvízes (egyetlen vízköre van és nem alkalmaznak túlnyomást), vagy nyomottvízes reaktor (amelynek a primer vízkörében a nagy nyomás miatt állandóan cseppfolyós a víz és csak a szekunder körben fejlesztenek gőzt, amely a turbinákat működteti). A paksi Atomerőműben négy nyomottvízes rendszerű ún. VVER-440/213 típusú reaktor blokk került beépítésre. (www.tankonyvtar.hu)

5. Az energaigazdákodás jövője és irányai

5.1. A villamos energia termelés helyzete világviszonylatban

A Nemzetközi Energiaügynökség(IEA) minden évben elkészíti világviszonylatra értelmezve a villamos energia termelés megvalósult, valamint prognosztizált volumenét és szerkezetét.



1.ábra: a világ villamosenergia termelése TWh
 Forrás: OECD/IEA – World Energy Organization 2015 study – p: 586

1990-ben megújuló bázisú termelés világviszonylatban csak vízerőműben történt. A foszilis energia felhasználása volt a meghatározó hányad. 2013-ra tovább növekedett a foszilis és a megújuló részesedés. Az ábrából látható, hogy világviszonylatban a termelés 1990 és 2013 között átlagosan évi 3%-al növekedett. Nőtt a szén, a földgáz és az új megújulók részaránya és valamelyest arányaiban csökkent a víz és nukleáris energia termelés volumene. 2030-ra prognosztizált termelési szerkezet arányaiban a megújulók jelentős előre törésére számítanak az elemzők a szén tüzelés rovására. 2013 és 2040 között a termelés évente 2%-al növekedhet, ezt követi a beépített erőművi kapacitások bővülése is, amit a megújulók térnyerése magyaráz. A megújuló portfólióban is inkább a szélenergia dominancia jósolható a naperőművek mellett.

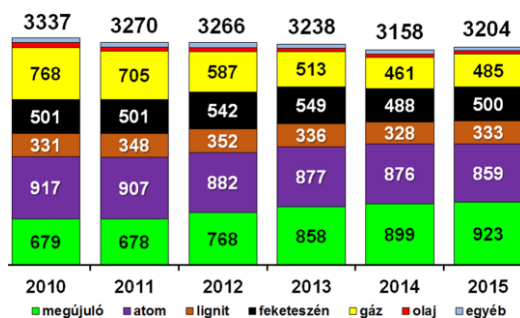
A biomassza bővülés csökkenő tendenciát mutathat a folytatásban. Világviszonylatban a hagyományos energiák felhasználása stagnál, amíg a várható fogyasztási igény bővülést az új megújuló energiák felhasználásának jelentős növekedése fogja biztosítani. Vannak országok, amelyek adottságai okán a vízenergia marad az elsődleges forrás. Ezek kihasználása 4500h/a körül van.

5.2. A termelés helyzete Európában

Tekintsük át az EU-28 bruttó villamos energia termelés mennyiségét és szerkezetét 2010 és 2015 között a következő ábra segítségével.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században

Budapest, 2018



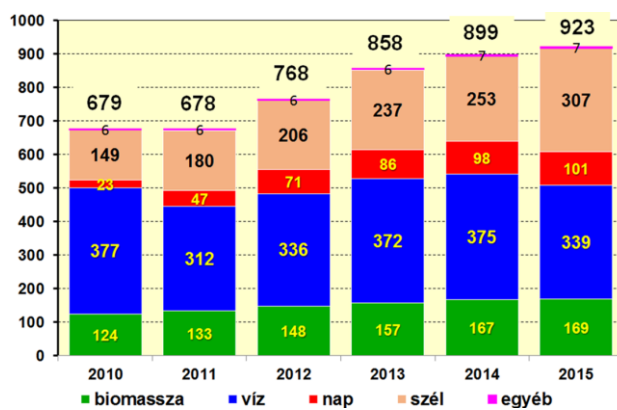
2. ábra: EU-28 bruttó villamos energia termelés mennyisége TWh/a

Forrás: Energy Transition in the Power Sector in Europe www.agora-energiawende.de

letöltés: 2017. október 24.

Ami leginkább jelentős eltérés a világ tendenciához képest az az, hogy folyamatosan csökkent a villamos energia igény. Ezt elsősorban a hatékonyabb energia felhasználás és a gazdasági visszaesés is magyarázhatja.

Az ábrából kiolvasható másik szembevetendő jelenség, hogy a megújuló termelés szignifikáns növekedése a földgázfelhasználás visszaesésével párosult. A vízenergia felhasználás stagnálása mellett az új megújulókat részaránya növekedett jelentősen.

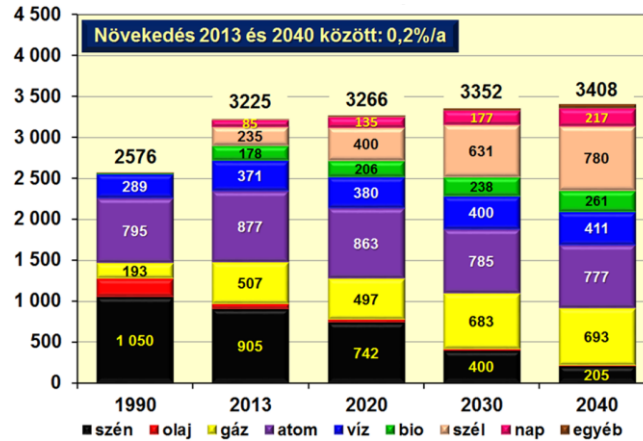


3. ábra: Megújuló termelés az EU-28-ban TWh/a [9]

Forrás: Energy Transition in the Power Sector in Europe www.agora-energiawende.de

letöltés: 2017. október 24.

Csak a megújuló termelés összetételét elemezve megállapíthatjuk, hogy a vízenergia felhasználás mértéke nem változott. A szél- és napenergia termelése több mint kétszer a vizsgált időszak végére. A biomassa felhasználás enyhén növekedett.



4.ábra: Az EU-28 villamosenergia termelése TWh; [10]

Forrás: OECD/IEA – World Energy Organization 2015 study – p: 606

A előtekintésben az energia felhasználás jelképes emelkedése várható, de vannak szakértők, akik további csökkenő tendenciát jósolnak. A szénerőművek visszaszorulása, a földgáz és az új megújulók hányadának várhatóan közel kétszeres növekedése lehet jellemző. A nukleáris energia stabilan fogja tartani a helyzetét. 2040-re vélhetően már több megújuló bázisú termelés lesz, mint foszilis forrásból előállított. A megújulók arányának erőteljes növekedését jelzi, hogy a kapacitásbővülés becsülhetően négyszer olyan mértékben fog növekedni, mint a termelés mennyisége. Ezt a megújulók kisebb kihasználási mutatója is magyarázza. Az új megújuló kapacitások erőteljes térnyerése várható. Jelentős lesz a napenergia felhasználás növekedése, de még ennél is erőteljesebben bővülnek majd a beépített szél-turbina teljesítmények.

5.3. A magyarországi energiatermelés helyzete

Napjainkig

Szélerőműből 2010-ig összesen mintegy 330MW beépített teljesítmény létesült. A szél-turbina park éves kihasználása több mint 20% ami elég jónak mondható. A folyamatos termékfejlesztések eredményeként a jelenlegi korszerű gépek pedig még ennél is jobb kihasználási mutatókkal bírnak. A jelenlegi rövidtávú energiapolitikában a szélenergia felhasználás nem preferált támogatási irány azonban a Nemzeti Energiestratégia számol a bővítés lehetőségével. A támogatások ösztönzően hatottak a napelemes erőművek létesítésére. A 2016.december 31-ig érvényben volt KÁT rendszer hatására napjainkig, csaknem 200MW fotovoltaikus napelemes erőmű létesült. A pontos szám nem ismert azért, mert a Mátrai Erőmű Visontai zagyterére épült 16MW-os és a Pécsi Erőmű zagyterére kivitelezett 10MW-os valamint a jó néhány 0,5 MW teljesítmény alatti erőművön kívül rengeteg háztartási méretű kiserőmű épült a háztetőkre. A KÁT

rendszernek köszönhetően az MVM Zrt. 100MW összteljesítménnyel 110 helyen épít naperőművet. Ezek közül elsőként Felsőzsolcán az ország aktuálisan legnagyobb beépített teljesítményű 20MW-os naperőműve létesül. Biomassza fűtőanyagú erőművi blokkokból nem túl sokat találunk, bár mezőgazdasági ország vagyunk. A Pécsi Hőerőműben összesen 85MW fa-apríték illetve szalma tüzelésű blokk kapacitás van beépítve. Az Ajkai Hőerőműben 30MW teljesítményű fa-apríték tüzelésű blokk üzemel. Szakolyban egy hőhasznosító kazán nélküli, 20MW-os tisztán kondenzációs erőművet építettek. Szénrel kevert fa-apríték vegyes tüzelés működik a Mátrai Erőműben 90MW teljesítménnyel és az Ajkai Erőműben 40MW kapacitással.

2018-ban Debrecenben terveznek egy fa-apríték tüzelőanyagú, kapcsoltan termelő erőművet üzembe helyezni. A kevés számú blokk ellenére a biomassza képvisel legnagyobb hányadot a hazai megújuló palettában. Értékelhető termelési volument állítanak elő a szélkerekek is. A napenergia felhasználás a nagyon sok háztartási kis egység miatt nem mérhető nem összegezhető pontosan. Meg kell jegyezni, hogy a hazai teljes villamos energia termelés a hazai teljes fogyasztásnak csupán legfeljebb a 2/3-a, de a kiöregedett blokkok leállításával ez a szám folyamatosan romlik. A hazai fogyasztás több mint 1/3-a importból származik.

Jövőkép

Év	Szél	Nap*	Víz	Bio	Geo	Összes
2016	329	170	57	194	0	750
2020	370	300	60	270	0	1000
2025	500	600	65	325	10	1500
2030	650	700	70	450	30	1900
2035	700	850	75	500	75	2200
2040	750	1000	80	570	100	2500

* Nyílt terepen és a háztetőkön egyaránt (a BT<50 kW is benne van)

5. ábra: Megújuló bázisú hazai erőművek jövője. MW;

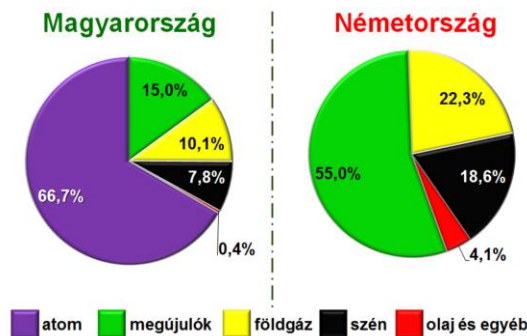
Forrás: Pöry-Erőterv Zrt., Dr. Stróbl Alajos: Megújuló energiaforrások a villamosenergia-ellátásban – Jelen és jövő (2017. január 2.) nyomtatott anyag

A táblázatban prognosztizált értékeket elemezve az látható, hogy 2020-ig az EU felé tett vállalásunk határozza meg a fejlesztéseket. Jelentős növekedést a biomassza és a napelemes erőművek terén várhatunk. Ez egyrészt az érdekérvényesítő képességeknek másrészt a hazai és EU támogatásoknak köszönhető. 2030-ig a szélparkok is kedvező hátszelet kaphatnak a kapacitás bővítéséhez. 2040-re a leállított szenes erőművek helyére csak a nukleáris és fölgáz tüzelés lehet a biztonságos alaperőművi azaz az alapellátás megoldása a megújulók folyamatos bővítése mellett is.

Az Oroszlány és Tisza II. telepekkel már nem számolhatunk. A Mátrai erőmű tulajdonos váltása hozhat pozitív változást a jövőképben. Célszerű lenne mérlegelni a Mátrai lignitvagyonra a korábban már tervezett 500MW-os új erőmű

létesítését is. A fentiek következtében még több importra fogunk szorulni. Enyhíteni fog a kiszolgáltatottságon a Paks II. rendszerbe állítása.

A gáztüzelésű erőművek esetén a gáz függő termelő egységek földgázellátásának politikai és biztonsági kockázatai is vannak. A nukleáris alapú termelés egy megbízható alap az ellátásbiztonságunkban.



6. ábra: a 2030-ra prognosztizált termelési szerkezet összehasonlítása

Forrás: Pöry-Erőterv Zrt., Dr. Stróbl Alajos: Megújuló energiaforrások a villamosenergia-ellátásban – Jelen és jövő (2017. január 2.) nyomtatott anyag

Németország a megújuló termelő berendezéseket Németországban állítja elő, ezért jelentős foglalkoztatást is generál. Várhatóan továbbra is energia exportőr marad, de ezzel a szabályozási feladatok és áramkereskedői anomáliák jó részét is exportálni fogja. Magyarországon fejlődési irány a megújuló energia termelés és az energia tárolás kutatás-fejlesztése, a decentralizált termelés valamint az okos rendszerek elterjesztése kellene, hogy legyen. A magyarországi energiapolitika iránya a nukleáris és a megújuló energia preferálásával egyrészt az ellátásbiztonságot másrészt káros agyag kibocsátás mérséklését célozza és valósítja meg. Az ábrán a 2030-ra prognosztizált termelési szerkezetben található 66,7% nukleáris arány a PaksI. és a PaksII. párhuzamos üzemidejére vonatkozik.

5.4. A megújuló villamos hálózatba illesztése

Az erőművek által megtermelt villamos energiát a viszonylag nagy távolságra levő fogyasztókhoz is el kell juttatni. Ehhez stabil és jól strukturált villamos hálózat szükséges. A megújuló elterjedésével egy új jelenség is megoldásra vár. Az új megújuló nem irányíthatóak, ezért a hálózaton meglehetősen hektikusan jelenik meg a termelt energiájuk. Ez a hektikusság jelentősen befolyásolhatná a legfontosabb hálózati paramétereket (feszültség, frekvencia) és a hálózat stabilitását ha a hálózati irányító nem gondoskodik az energia kiegyenlítésről. A kiegyenlítés gázturbinákkal, gázmotorokkal, importtal, de még inkább energiátárolókkal történhet. A magyar villamos hálózat rendszerirányítójának már most a jelenlegi helyzetben is kevés a lehetősége a szabályozásra. Az előzőekből

következik, hogy az új megújulók további telepítésével egyidejűleg energiatárolók létesítéséről is gondoskodni kell. Egyrészt a hektikus betáplálás kisímitására, másrészt az előállításakor feleslegessé váló villamos energia betárolására, amit teljesítményhiány esetén vissza lehet táplálni a hálózatba. Szükségessé válik a távvezeték határkereszteződések további erősítése is.

Persze az energia tárolók létesítése mellett az erőműpark visszabővítése is szükségessé válik az ellátásbiztonság és az import kitétség csökkentése érdekében. Ez célszerűen alaperőműként az új nukleáris kapacitások, menetretdartó erőműként az új lignit tüzelésű blokkok telepítését jelenti. Menetretdartóként az új megújulók és biomassza bázisú bővítés is lehetséges energiatároló kapacitásokkal kiegészítve. Az import kitétség egyik jellemző példája a 2018. januári hideg napokon fordult elő. Magyarország közel 300 EURO/MW árat fizetett Ausztriának, miközben az osztrák kereskedők Ausztriában 35 EURO/MW árat kértek a villamos energiáért.

5.5. Gazdasági vonatkozások

A napelemek és szélturbinák vonatkozásában becsülhető jelentős fajlagos árcsökkenés a jövőre nézve, ami egy ma is megfigyelhető tendencia folytatása. Nekünk mint mezőgazdasági országnak nem jó hír, hogy a biomassza erőmű létesítési költsége várhatóan nem fog mérséklődni. A napelemek telepítési költségcsökkenése viszont támogatja a magyar energiapolitika irányát. Itt a 37 Ft/kWh villanyár mellett is várható a további fejlesztés a lakossági és ipari léptékekben egyaránt. Megjegyzésként megemlítendő, hogy Németországban átszámolva 95 Ft Ft/kWh villanyár mellett folynak a megújuló építések. A megújuló bázisú villamos energia termelés a hazai piaci viszonyok között egyelőre önmagában, támogatás(KÁT, EU, METÁR) nélkül még nem rentábilis. A létesítésükhöz, üzemeltetésükhöz és fenntartásukhoz egyelőre további források szükségesek.

Ehhez még további megoldandó feladatként és anyagi teherként jelentkezik a járulékos problémák kezelése, mint a decentralizált termeléssel együtt járó hálózatfejlesztés és a szabályozáshoz szükséges energia tárolók létesítése. Elsődleges kérdés, hogy a fogyasztók teherbírása növelhető-e? A gazdaság fejlődésével ugyanis a megújulók alkalmazásának járulékos többletköltségeire is meg kell találni a forrásokat. Ez addig lesz igaz, amíg a fejlesztések és a piaci környezet versenyképessé nem teszi a megújuló termelést a hagyományos erőművi termeléshez képest. Ami jelenleg még rontja a megújulók gazdaságosságát az, hogy a korszerű és olcsó tárolók hiányában kiegyenlítőként a szintén drága üzemű gázturbinákat kell alkalmazni. A megújulók terjedésével szükségszerűen együtt járó, járulékos költségek fedezetét Németországban a villamos energia fogyasztói ára fedezi. (Szigeti – Farkas – Csiszárík– Medve 2013), (Szigeti – Csiszárík 2014)

6. Összefoglalás

Összegzésként megállapíthatjuk, hogy az éghajlat változás kedvezőtlen hatásait úgy tudjuk csökkenteni, hogy az egyre növekvő népesség, növekvő energia szükségletét az üvegházhatású gázok kibocsátása nélkül állítjuk elő. Erre a nukleáris és megújuló bázisú energia termelés nyújt lehetőséget. A megújuló bázisú villamos energia termelés több mint száz éves múltat tekint vissza. Kezdetekben kizárólag vízerőművek látták el a fogyasztói körzeteket. Hazánkban a biomassza tüzeléshez megfelelő háttérrel biztosít az erdőgazdálkodás és a gabonatermesztés melléktermékeként a szalma. Jelenleg rövid távon nem része az energiapolitikáknak ezek fejlesztése.

A fejlesztési irányokat az új megújulók közül kezdetben a szél, majd a jelenleg is tartó napenergia hasznosítása napelemes erőművekkel jelenti. Hosszabb távon lehetséges a szél és a biomassza energetikai hasznosításának bővítése is. Lehetséges fejlesztési irány még a Mátrai lignit készletre létesítendő 500MW – os szenes erőmű. Az új atomerőművi blokkok a Paks II. erőmű építése elkerülhetetlen. Az új megújulók egyelőre a nukleáris és foszilis bázisú erőművekhez mérten még magasabb költségen létesíthetők, figyelembe véve a szükséges járulékos beruházásokat is. Rendszerszintű bővítésük jelenleg vagy a fogyasztói árak esetleges növekedésével vagy más források, támogatások biztosításával lehetséges. A megújulók az alaperőművek szerepét nem tudják átvenni, azonban megfelelő tárolók rendszerbe integrálásával decentralizáltan működő menetrendtartó és csúcs szabályozó kapacitások lehetnek az alaperőművi feladatokat ellátó atomerőművi blokkok mellett.

Felhasznált irodalom

- [1.] http://www.mekh.hu/download/c/a2/10000/nemzeti_energiastrategia_2030.pdf letöltés: 2017. október 24.
- [2.] Brundtland Commission of the United Nations, 1987
- [3.] Csiszárík-Kocsir Ágnes (2016a): A nemzetközi és az európai projektfinanszírozási piac átalakulása a válság hatására, Hítelintézeti Szemle, 15. évf. 1. szám, 2016. március, 51–69. o
- [4.] Csiszárík-Kocsir Ágnes (2016b): A megújuló energiaforrások projektfinanszírozása a 2005 és 2015 között végrehajtott tranzakciók alapján, Journal of Central European Green Innovation 4. évf. 3. szám, 127.-141. old.
- [5.] Szigeti Cecília – Farkas Szilveszter – Csiszárík-Kocsir Ágnes – Medve András (2013): An Analysis of the Time – and Location Related Aspects of the Ecological Footprint Index, International Journal of Business and Management Studies, Volume 02, Number 02, , 111-118 pp

- [6.] Szigeti Cecília – Csiszárík-Kocsir Ágnes (2014): What you can measure – you can improve!, Multidisciplinary Academic Conference on Economics, Management and Marketing in Prague, MAC-EMM 2014, MAC201412076
- [7.] <http://energiapedia.hu/fosszilis-energiahordozok> letöltés: 2018. április 11.
- [8.] http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0032_kornyezetgazdal_kodas1/ch20s03.html letöltés:2018.04.11.
- [9.] OECD/IEA – World Energy Organization 2015 study – p: 586
- [10.] Energy Transition in the Power Sector in Europe www.agora-energiawende.de letöltés: 2017. október 24.
- [11.] OECD/IEA – World Energy Organization 2015 study – p: 606
- [12.] Pöyry-Erőterv Zrt., Dr. Stróbl Alajos: Megújuló energiaforrások a villamosenergia-ellátásban – Jelen és jövő (2017. január 2.) nyomtatott anyag
- [13.] Szigeti Cecília – Farkas Szilveszter – Csiszárík-Kocsir Ágnes – Medve András (2013): An Analysis of the Time – and Location Related Aspects of the Ecological Footprint Index, International Journal of Business and Management Studies, Volume 02, Number 02, , 111-118 pp
- [14.] Szigeti Cecília – Csiszárík-Kocsir Ágnes (2014): What you can measure – you can improve!, Multidisciplinary Academic Conference on Economics, Management and Marketing in Prague, MAC-EMM 2014, MAC201412076

Ökológiai gazdálkodás Magyarországon Innováció az üzleti modellben – út a fenntarthatóság felé

Nosratabadi Saeed

Üzleti Tudományok Intézete, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetem,

saeed.nosratabadi@phd.uni-szie.hu

Mészáros Kornélia

Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetem,

meszaros.kornelia@gtk.szie.hu

Absztract: Az ökológiai gazdálkodású területek, valamint az ökológiai termékeket forgalmazó piacok nagysága folyamatosan nő Európában. Az ökológiai piacok forgalmi értéke 7,6%-kal nőtt 2014-ben Európa szerte, azonban a magyarországi ökológiai területek 4,7%-kal csökkentek 2014-re, 4,5%-kal pedig 2015-re. A biogazdálkodásban résztvevők száma – termelők, feldolgozók, kereskedők és vásárlók – folyamatosan emelkedik. Kihhasználva ennek a trendnek a globális mivoltát, valamint a környezetbarát, egészséges termékek előállításának fontosságát hangsúlyozva a magyar mezőgazdaság szereplőinek is fontos lenne növelni az ökológiai gazdálkodás szerepét. Mindezt segítheti, hogy Magyarországon megfelelő területek találhatóak az ökológiai termelés folytatásához, valamint az ökológiai termékeket árusító üzletek jelenléte a piacon fokozatosan erősödik. A konvencionális termelésről az ökológiai gazdálkodásra való áttérés a vállalkozások üzleti modelljében is jelentős változásokat eredményezhet. A termelőknek új értékesítési csatornákat kell találniuk, ahol a vegyszermentes termékeiket eladhatják, továbbá nincs szükségük a mesterséges növényvédőszer beszerzését szolgáló kapcsolatukra, helyette az ökológiai gazdálkodásba illeszthető inputok forgalmazóival kell új kapcsolatokat kiépíteni. Ennek eredménye képpen az új megoldásokkal új üzleti modell jön létre. Másképpen szólva, az áttérés az ökológiai termesztésre, feldolgozásra és értékesítésre új gazdasági fejlesztési tervet, új stratégiát igényel.

Kulcsszavak: ökológiai gazdálkodás, gazdasági fejlesztési terv, innováció az üzleti modellben

1. Bevezetés

Napjainkban az ökológiai gazdálkodás a világ minden táján fellelhető. Elnevezése országonként, nyelvterületenként változik, néhol biológiai, vagy organikusnak, máshol alternatívnak nevezik (Radics, 2001). Az Európai Tanács 834/2007/EK rendeletében a következőképpen fogalmazta meg: „Az ökológiai termelés egy gazdaságirányításból és élelmiszer – termelésből álló átfogó rendszer, amely ötvözi a legjobb környezetvédelmi gyakorlatokat, a magas szintű biodiverzitást, a természeti erőforrások megőrzését, a magas szintű állatjóléti szabványok alkalmazását és a bizonyos fogyasztók természetes anyagok és eljárások használatával előállított termékek iránti preferenciájával összhangban lévő termelési módszereket. Az ökológiai termelési módszernek így kettős társadalmi szerepe van, egyrészt gondoskodik olyan speciális piacról, amely a fogyasztók ökológiai termékek iránti igényét kielégíti, másrészt olyan közjavakat termel, amelyek hozzájárulnak a környezet védelméhez és az állatjóléthez, valamint a vidékfejlesztéshez.”

Az FiBL nemzetközi ökológiai gazdálkodást kutató intézet felmérése szerint a világ ökológiai területeinek nagysága 81,2 millió hektár volt 2014 végére. Ennek 53,8%-a mezőgazdaságban használt ökológiai terület, ami 43,7 millió hektár (Wilder, and Lernoud, 2016).

A világ összterületét vizsgálva az ökológiai gazdaságok döntő többsége Óceániában (17,3 millió ha) található, amit Dél-Amerika (6,8 millió ha), Ázsia (3,6 millió ha), Észak-Amerika (3,1 millió ha) és Afrika (1,3 millió ha) követ. Azonban Európában – ahova a öko-gazdálkodás alá eső területek negyede esik –, az utóbbi években jelentős növekedés ment végbe (1. táblázat).

1. táblázat: Ökológiai mezőgazdasági területek nagysága és megoszlásuk (2014)

	Ökológiai mezőgazdasági terület (ha)	Megoszlás
Afrika	1 263 105	2,9%
Ázsia	3 567 471	8,2%
Európa	11 625 001	26,6%
Dél-Amerika	6 785 796	15,5%
Észak-Amerika	3 082 419	7,1%
Óceánia	17 342 416	39,7%
Összesen	43 662 446	100,0%

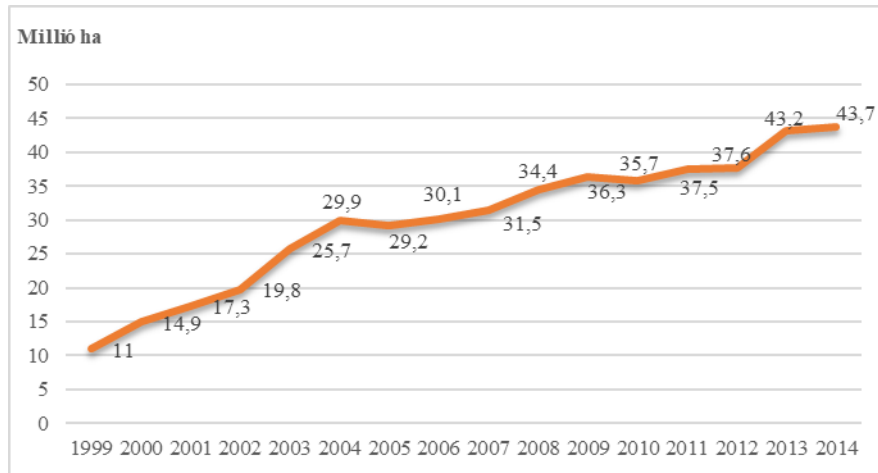
Forrás: FiBL, 2016

Magyarország teljes területének 59,05%-a mezőgazdasági művelés alá tartozott 2015-ben, ennek mindössze 2,14%-án folyattak biogazdálkodást (113 435 ha). Ennek aránya kissé kevesebb, mint a világtátlag, ami 2,7% volt ugyan ebben az évben (Biokontroll, 2015).

1999 és 2014 között az ökológiai gazdálkodású területek növekedése számottevő volt a világban. Egyes előrejelzések szerint 2030-ra akár Európa mezőgazdasági területeinek felén is folyhat biogazdálkodás.

Ezt a tendenciát az is alátámasztja, hogy egy év alatt a világ ökológiai gazdálkodású területei 43 162 855 ha-ról 43 662 446 ha-ra növekedtek (+1.2%-os emelkedés). Európában szintén számottevő növekedés következett be ezekben az évek-

ben: +2,3%, ami 259 590 ha újonnan bevont területet jelent. Azonban hiába növekedett a biogazdálkodású terület világ és Európa szerte, Magyarországon ezekben az években csökkenés ment végbe: 6177 ha-t 2014-re, 4680 ha-t 2015-re kivontak az ökológiai gazdálkodás alól (Barabanova, et al. 2015).



1. ábra: Ökológiai gazdálkodású területek növekedése világviszonylatban (1999-2014)
 Forrás: FiBL-IFOAM-SOEL-Surveys 1999-2016

2. Termelők

A termelők ma már felismerték, hogy egyre nagyobb szerephez jut a friss, helyi termékek előállítására, és az e fajta fogyasztói igények kielégítése (Tóth et al., 2017). Erre való tekintettel az ökológiai gazdálkodás egyre terjedőben van. Mindezt igazolja, hogy az ökológiai gazdálkodást folytató szervezetek száma folyamatosan növekszik, és 2014-ben világszerte több, mint 2,3 millió volt. Az ökológiai gazdálkodást folytató szervezetek száma több, mint 2,3 millió volt 2014-ben világszerte. Ebből a legtöbb öko-gazdálkodót Indiában találjuk a FiBL felmérése szerint. Az előző évhez viszonyítva az ökológiai gazdálkodással foglalkozók aránya 13,4%-kal nőtt. A 2. táblázat összefoglalóan mutatja be, hogyan növekedtek ezek a területek az egyes kontinenseken. Európában a két vizsgált évben 1,7%-os növekedést, ami 5 654 gazdálkodóval jelentett többet.

2. táblázat: Ökológiai gazdálkodók száma a világban (2013-2014)

	2013. év (db)	2014. év (db)	Változás mértéke	Változás aránya
Afrika	572 498	593 050	+20 552	+3,6%
Ázsia	726 325	901 528	+175 203	+24,1%
Európa	334 170	339 824	+5 654	+1,7%
Dél-Amerika	320 148	387 184	+67 036	+20,9%
Észak-Amerika	16 393	16 660	+267	+1,6%
Óceánia	22 997	22 115	-882	-3,8%
Összesen	1 992 531	2 260 361	+267 830	+13,4%

Forrás: FiBL survey 2016

3. Ökológiai termékek

3.1. Méhészetek

A FAO 2014-es jelentése szerint körülbelül 1 millió öko-gazdálkodást folytató méhészetet regisztráltak világszerte (Chiesa, et al, 2016). A legnagyobb bio-méhészetek Európában Bulgáriában találhatóak (179 106 vállalkozás), amelyet Olaszország (146 692 vállalkozás) és Franciaország (96 478 vállalkozás) követ. Magyarországon 214 ökológiai gazdálkodást folytató méhészetet regisztráltak, 27 837 méhcsaláddal 2015-ben (Biokontroll, 2016).

3.2. Gabonatermesztés

A világ gabonatermő területeinek körülbelül 0,5%-a esett ökológiai gazdálkodási kategóriába 2014-ben (Willer – Larnoud, 2016). Ezek a területek búzát, tönkölybúzát, árpát, rozsot, kukoricát, rizst, zabot és tritikálét egyaránt termesztettek. A világ legnagyobb öko-gabonatermesztői India (99,2 millió ha), Kína (94,1 millió ha), az USA (59,6 millió ha) és Oroszország (40,3 millió ha). Európa, a fél százalékos világátlag feletti ökológiai gabonatermesztő területeket mondhat magáénak: Ausztria (12,2%), Svédország (9,5%) és Észtország (8,7%), akik élen járnak az öko-gabonatermesztésben. Magyarországon szintén a világátlag felett termel 0,8%-os aránnyal bio-gabonát. 24 099 ha-on folyik ökológiai termesztés, ami a gabonatermő területek 19,4%-át jelenti.

3.3. Szárított hüvelyesek

A FAOSTAT jelentése alapján 78 millió ha-on termesztettek szárított hüvelyeseket világszerte, amiből 367 000 ha volt ökológiai besorolású 2013-ban. Franciaországban, Spanyolországban, Kanadában, Olaszországban, Litvániában és Német-

országban található a legnagyobb öko-hüvelyes termő területeket. Svédországban pedig a legnagyobb a bio-hüvelyes termő területek részesedése (70%). Az ilyen célra használt termőterületek növekedése figyelemre méltó: 19%-os növekedést mutatott 2013-ról 2014-re, ami 58 000 ha bevonását jelentette. 2004 és 2014 között megnégyszereződött az öko-hüvelyes termő terület Európában (367 000 ha volt 2014-ben) Magyarországon szintén jelentős az ökológiai hüvelyes termesztés, 13,1%-ot tesz ki a termőterületük az ökológiai területeken.

3.4. Gyümölcsfa ültetvények

Világszerte 1,5%-on azaz, körülbelül 12,3 millió ha-on folyik organikus gyümölcsstermesztés a FAOSTAT 2013-as felmérése szerint. A legnagyobb öko-gyümölcs előállítók Kína, India, Törökország, Szerbia, Irán, Oroszország és az USA. Európában Szerbián kívül Lengyelország, Olaszország és Franciaország rendelkezik a legnagyobb ökológiai gyümölcs ültetvénnyel.

2004 és 2014 között az öko-gyümölcs termőterületek megduplázódtak Magyarországon. Ezeknek a területeknek a felén almát termesztnek, jelentős továbbá a biosárgabarack, bio-őszibarack, bio-szilva és bio-cseresznyetermesztés. Magyarországon az európai ökológiai gyümölcs termőterületeinek 2,2%-át tudhatja magáénak, ami 1 511 ha-on terül el.

3.5. Szőlő

6,8 millió ha-on termesztnek szőlőt a világon, amiből 4,5%, vagyis 316 000 ha bio-szőlő termőterület (FAOSTAT, 2013). 2004 és 2013 között ez a terület megháromszorozódott. Európában 266 000 ha-on folyik bio-szőlő termesztés (6,8%), ami azt jelenti, hogy a világ bio-szőlő termőterületének 80%-a itt található. Spanyolországban, Olaszországban és Franciaországban találhatóak a legnagyobb ökológiai besorolású szőlő ültetvények – több, mint 60 000 ha (2014-ben). Magyarország az 1,7%-át adja a világ organikus szőlő területnek, amit 1 198 ha-on állítanak elő.

3.6. Olajos magvak

Az olajos magvaknak mindössze fél százalékát állítják elő ökológiai gazdaságokban (Faostat, 2014). Ez a 2013 millió ha-ból 984 000 ha olajosmag termő területet jelentett a Földön. Kína, India, Kazahsztán, az USA, Ukrajna és Kanada a legjelentősebb bio-olajosmag termelő ország. 2004-2014-ig az ökológiai termőterületek nagysága megötszörözött.

A legjelentősebb növény a szójabab, amit az organikus termőterületek 40%-án termesztnek világszerte. Ezt követi a napraforgó, ami 20%-ot tesz ki. Magyarországon 9 227 ha-on termesztnek bio-olajos magot (1,1%-a az ökológiai területeknek).

3.7. Zöldségek

A Földön 57 millió hektáron folyik zöldségtermesztés, aminek csupán 0,5%-át tartották nyilván ökológiai területként (kb. 290 137 ha) 2014-ben. Az USA-ban közel 60 000 ha-on folyik öko-zöldség termesztés, Mexikóban, Lengyelországban és Olaszországban pedig 20 000 ha fölötti a regisztrált ökológiai zöldség termő területek nagysága. Dániában, Ausztriában, Lengyelországban, Svédországban és Németországban pedig a legmagasabb világszinten a bio-zöldség termőterületek aránya. Ezekben az országokban az organikus zöldség termesztés arányának nagysága elősegíti, hogy a bio-piacon való részesedésük is kimagasló legyen.

2004 és 2014 között ezeknek a területeknek megháromszorozódott az arányuk, így jelenleg 290 000 ha-t tartanak nyilván. A hüvelyesek előállítására (friss zöldborsó és bab) folyik a legnagyobb területen, mintegy 44 000 ha-on világszerte. A levélzöldségek és azok, amiknek a termésüket fogyasztják szintén jelentős termőterületeket foglalnak el.

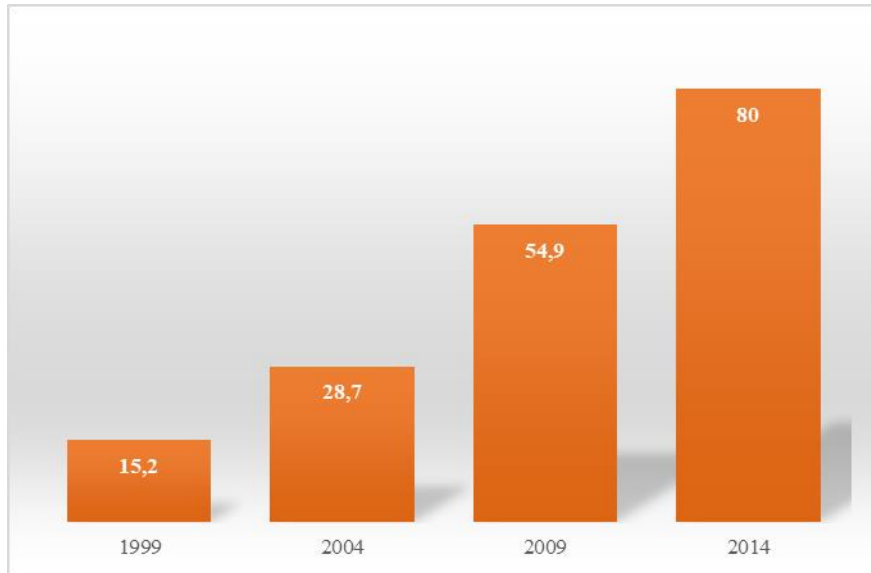
Magyarországon a zöldségtermesztésnek 4,2%-a bio-zöldség, ami 1 854 ha-t jelent (Faostat, 2014).

4. Bio élelmiszerek és italok

A bio besorolású élelmiszerek és italok piaca 1999 és 2004 között jelentős mértékben növekedett (2. ábra). A kiskereskedelmi adatok szerint, a világpiacra összesítésében a 80 milliárd dollárt is elérte a bio-ételek és -italok kereskedelmi értéke.

Az ökológiai termékeknek a legnagyobb piaca Észak-Amerika, ahol 29,6 milliárd eurós értéket regisztráltak 2014-ben. Ebből 27,1 milliárd euró értéket az USA képvisel. Európa a második legnagyobb piaca a bio-élelmiszereknek (26,2 milliárd euró), ahol Németország van a vezető helyen (7,9 milliárd euró), majd öt Franciaország (4,8 milliárd euró) követi. Ázsiában Kínában van a legnagyobb igény az öko-élelmiszerekre (3,7 milliárd euró). Magyarországon a bio-ételek és -innivalók piaca 7,5 millió eurót tesz ki.

A legtöbb országban az ökológiai élelmiszerek piaca jelentős mértékben növekszik. 2013-hoz képest Svédországban 40%-os, Norvégiában 25%-os növekedést mutatott a bio-piac. Számot tevő növekedést regisztráltak Dániában (7,6%), Svájcban (7,1%), Ausztriában (6,5%), az USA-ban (5%) és Németországban (4,4%) 2014-ben.



2. ábra: Bio-élelmiszerek piacának növekedése (1999-2014, milliárd dollár)

Forrás: Organic Monitor, 2015

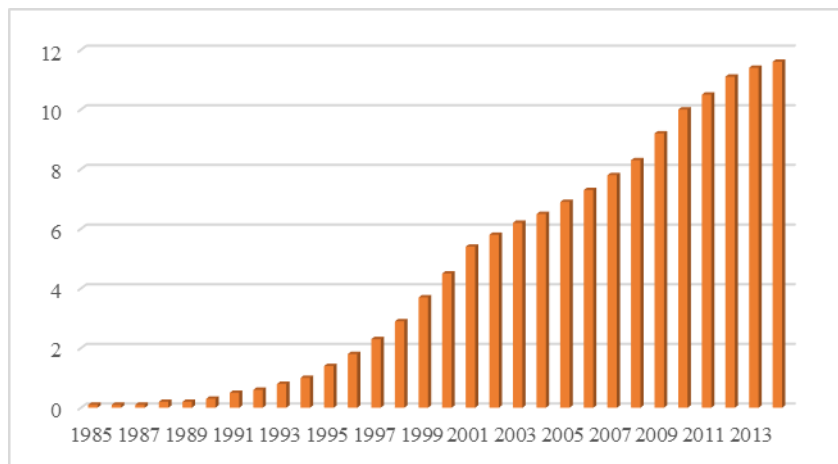
Európában Németország, Franciaország, az Egyesült Királyság és Olaszország a bio-kereslet kétharmadát. Fontos piacok továbbá Svájc, Ausztria, Svédország, Dánia és Hollandia is. Nem kevésbé fontos a Közép- és Kelet-Európai régióban Csehország, Lengyelország és Magyarország. Ezek az országok a fő termelői és exportálói a bio-gabonaféléknek. Az elsődleges célpiacaik a nyugat-európai országok, ahonnan az ezekből készült kész termékeket visszaimportálják. Az ökológiai élelmiszerek elsősorban szupermarketek és bio-élelmiszer üzletek polcain találhatóak meg. Ezek száma folyamatosan növekszik Európában, például Németországban több, mint 50 bio-élelmiszer üzletet alapítanak évente.

5. Az ökológiai mezőgazdasági termelés kilátásai

5.1. Az ökológiai földterületek növekedése

Az ökológiai besorolású földterületek nagysága Európa-szerte növekszik. Ez a növekedés 1985 óta töretlen, ahogy a 2. ábrán is látszik. 1985-ben még 5,9 millió ha-t tartottak nyilván ökológiai mezőgazdasági földterületként, ami 2014-re 10,3 millió ha nagyságúra növekedett. Habár ez idő alatt 10 új ország is csatlakozott az unióhoz 72%-os terület növekedési arányt mégsem a csatlakozás hatásaként lehet elkönyvelni. A korábbi EU tagok országaiból kerültek ki többségben azok a területek, ahol az öko-minősítésért tettek erőfeszítéseket. Az újonnan csatlakozó országok nem igazán voltak hatással a statisztikai átlagra (FiBL, 2016).

A világon a legnagyobb növekedés Oroszországban volt 2013-ról 2014-re, 70%-ot emelkedett az ökológiai területek nagysága. A világranglistát Oroszország után Spanyolország és Olaszország vezeti, 101 000 ha, 100 000 ha és 70 000 ha-os növekedéssel. Jelentős területekkel növekedett Európán belül az ökológiai mezőgazdaság Bulgáriában (32%) és Horvátországban (23%) is (FiBL, 2016).

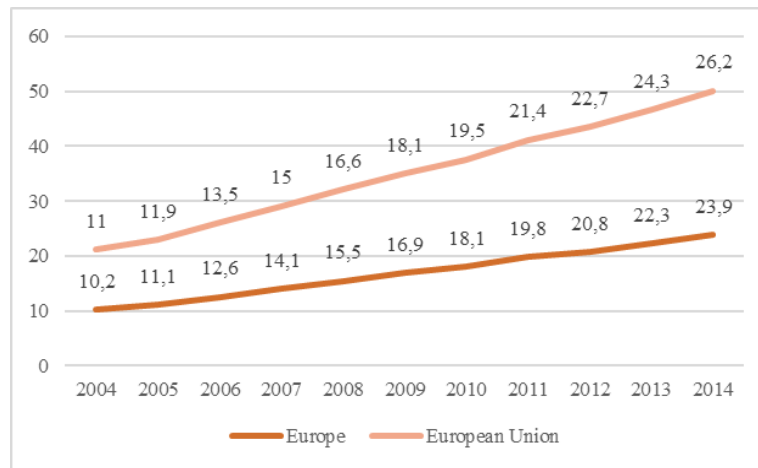


3. ábra: Az európai ökológiai mezőgazdasági területek éves növekedésének aránya (1985-2014, %)

Forrás: FiBL-AMI Surveys (2006-2016), OrganicDataNetwork Surveys (2013-2015)

5.2. Az ökológiai piacok növekedése

Az ökológiai termékek piaci is folyamatosan növekednek egész Európában (4. ábra). A legnagyobb piacokkal Franciaország és Németország rendelkezik. A vizsgált évek alatt a két ország öko-piacának forgalma folyamatos növekedést mutatott, ami Németországban 4,8%, Franciaországban 10% volt 2014-ben. Ezen kívül a legnagyobb növekedést Svédországban jegyezték fel, ahol a 40%-ot is elérte éves szinten a piaci növekedés. Az Egyesült Királyságban 3,8%-os növekedést mutattak ki a bio-piacon. Az európai ökológiai piac átlagos növekedése 2014-ben a 7,6%-ot tett ki (FiBL, 2016).



4. ábra: Az ökológiai piac forgalmának növekedése Európában (2004-2014, %)

Forrás: FiBL-AMI Surveys 2006, Organic DataNetwork Surveys 2013-2015

Padel és Foster (2005) szerint a legfőbb motivációja a bio-élelmiszerek vásárlóinak az egészséges étel fogyasztása. Bizonyított, hogy a növényvédőszeres és műtrágyák használata nélkül a növények több vitamint és ásványi anyagot tartalmaztak a vizsgálatok során. Padel és Foster (2005) állították továbbá azt is, hogy az egészség és a jó életminőség az ökológiai élelmiszerek fogyasztásának eredménye, ami a mezőgazdaságban használt kemikáliák mellőzésének köszönhető. Mind ezek ösztönzőleg hatnak a vásárlókra a bio-élelmiszerek fogyasztása során.

További motivációt adhat, hogy a konvencionális mezőgazdasághoz képest a vegyszerhasználat mellőzése környezetvédelmi szerepet is betölt. Az ökológiai művelés alatt álló táblákban bizonyítottan magasabb a növényzet diverzitása (Keresztes et al., 2014) ami a ráépülő tápláléklánc összetételét is színesítheti, így kihat az agrártáj sokszínűségére. Ezen kívül az állatjólétben is jelentős szerepet tölthet be az ökológiai gazdálkodási alapelvek betartása. A vásárlókat további fogyasztásra ösztönözte, hogy az ökológiai gazdálkodásból származó élelmiszereket ízletesebbnek találták. Megemlítették, hogy a motivációs okok között megtalálható a helyi termékek és helyi gazdaságok működésének támogatása, a „fair trade” elveinek megfelelően (Padel – Foster, 2005).

6. Üzleti modell

Az üzleti modell viszonylag új fogalom a menedzsmentben és a szervezésben, de az 1990-es években való bevezetése óta széleskörű irodalommá nőtte ki magát (Lambert – Davidson, 2012). A fogalom az üzleti gondolkodást vette célba: elemzi mivel foglalkozik a vállalkozás és hogyan ér el jövedelmet. A modell elsősorban az üzleti érték megalkotásával és megtermelésével foglalkozik. Magretta szerint az üzleti modell leginkább egy történethez hasonlít, ami leírja hogyan működik egy szervezet.

Osterwalder és munkatársai (2005) megalkottak egy modellt az üzleti modell tervezésére és elemzésére. A modell 4 részből állt:

1. Termelés/Szolgáltatás
2. Vevőszolgálat
3. Infrastruktúra menedzsment
4. Pénzügy

A fenti modell alapján a Termelés/Szolgáltatás elemzéséhez eredményértékelést kell végrehajtani. Az eredményértékelés átfogóan elemzi a vállalat termékeit és szolgáltatásait. A vevőszolgálat elemzésébe három terület tartozik: célközönség, értékesítési csatorna és vevőkapcsolatok. Ebben a modellben a célközönség azon vásárlói szegmenst jelenti, akiknek a vállalkozás az általa előállított értékeit kínálja. Az értékesítési csatorna mindazokat utakat jelöli, ahol a vállalkozás a célpiaccal kapcsolatba lép. A vevőkapcsolatok pedig azok az érintkezési pontok, ahol a vállalat kapcsolatba lép a célközönséggel (Osterwalder et al., 2005).

Az infrastruktúra menedzsment összetevői az értékteremtés, a „core competence” és a partner kapcsolatok. Az értékteremtés magába foglalja az értékelőállítás lépéseit és az erőforrásokat. A „core competence” leírja mindazokat a belső forrásokat, ami a versenyelőny alapja. A partnerkapcsolatok pedig tartalmazzák azt a hálózati kapcsolatrendszert, amik kooperációs céllal jöttek létre külsős vállalatokkal hatékonyság növelésre és kereskedelemre.

Ebben a hálózatos ellátási struktúrában kiemelt szerepe van/lesz a közvetett folyamatok kapcsolatok feltárására, amelyek nincsenek közvetlen hatással az ellátási láncra, de befolyásolják a lánc mentén hozott döntéseket, így ezen kapcsolatok feltérképezése, és hozzáadott értéktartalmának feltárása versenyelőny forrást jelenthet a jövőben a központi, vezér vállalatok számára (Kozma, 2017).

A modell utolsó eleme a pénzügy. Tartalmazza a költségvetést és a jövedelmezőségi tervet. A költségvetés mindazokat a monetáris elemeket írja le, ami az üzleti modell működéséhez szükséges. A jövedelmezőségi terv pedig azt a módot írja le, ahogyan a vállalkozás bevételeit kívánja elérni (Osterwalder et al., 2005).

A vállalat döntéshozói tudatosan építik fel az üzleti modellt az erősségeikre és a környezetből adódó lehetőségekre támaszkodva. Az egyes vállalatok eredményes-

sége, sikere az általuk megválasztott stratégia sikerességén és a külső környezet együttes alakulásán egyaránt múlik (lehetőségek és képességek összhatása) (Gyenge et al., 2013). Az üzleti életben lehetséges a versenytársakétól teljesen eltérő modellt alkotni. Ez az egyedi jellemző teszi izgalmassá az üzleti modell megalkotását egy-egy vállalat, vállalkozás esetében. Az a vállalat, amelyik a legjobb üzleti modellt építi fel és a leghatékonyabb módon használja a lehetőségeit és eszközeit az nyeri az üzleti versenyt.

Osterwalder és munkatársai (2005) meghatározták a legfőbb területét a fenti kérdéskörnek. A környezet folyamatos elemzése segíti a menedzserek döntését minden területen, valamint segít meghatározni a trendeket és segíti azonnal és rugalmasan válaszolni a környezet változásaira. Ezen kívül az innovatív gondolkodásmódnak kell vezetnie az egyes területeket.

6.1. Innováció az üzleti modellben

Különböző okokból a vállalatoknak néha változtatni kell az üzleti modelljeiken. Beruházások és innováció, információs rendszerek, emberi erőforrás, újtechnológia csak egy-egy példa arra, ami befolyásolhatja és változásra készítheti az üzleti modellt. Minden ilyen változás esetén újra át kell gondolnia a vállalatnak az alkalmazott modelljét. A vállalat rugalmassága ugyanakkor nem merül ki a környezeti változásokra adott reakciókban, hanem a változásokból eredő versenyelőnyök kihasználása kell, hogy legyen a cél (Sharifi – Zhang, 1999; Dove, 1994; Kidd, 1994).

Az innováció az üzleti modellben nem pusztán a termelésben, vagy szolgáltatásban végbement innovációval egyenlő (Mitchell – Bruckner, 2004; Lindgardt et al., 2009; Massa – Tucci, 2013). Lindgardt et al. (2009) szerint az üzleti modell innovációja legalább két elemét érinti az üzleti modellnek, míg egy termék, vagy szolgáltatás innovációja nincs hatással arra. Állították továbbá, hogy az üzleti modellnek két fő része van: a jövedelmezőségi- és a működési terv. A jövedelmezőségi terv három elemből tevődik össze: cél szegmens, termék/szolgáltatás kínálata és a bevételi terv. A működési tervben az értékláncot, a költségvetési tervet és a szervezetet írják le. Lindgardt és munkatársai szerint, mivel az üzleti modell többdimenziós rendszert alkot, ezért ha több, mint két eleme megváltozik, ami kihatással van az egész rendszerre, akkor már üzleti modell innovációról beszélhetünk.

Ezzel szemben Michell és Bruckner (2004) az üzleti modell innovációjához négy elem változása szükséges. Ez által lehetővé válhat egy új termék, vagy szolgáltatás bevezetése, esetleg egy új piacszegmens elérése. Mindazonáltal, az üzleti modell innovációja mindig ajánlatos, hiszen a versenyelőnyök általában így keletkeznek a versenytársakkal szemben (Mitchell – Bruckner, 2004; Giesen et al., 2007)

Massa és Tucci (2013) az üzleti modell innovációját a tartalom, a struktúra és a vezetés megújításában látta. Amit és Zott (2012) szerint az innovációnak három útja lehetséges: új tevékenység bevezetése, a tevékenységek újszerű összekapcsolása és a változások a tevékenység kiszervezéséből adódóan. Szükségszerű a trendek folyamatok követése és kell, hogy a menedzsment képes legyen időben válaszolni a bekövetkezett változásokra (Mitchell – Bruckner, 2004). Természetesen a rugalmasság nem az automatikus válasz a környezet változásaira, hanem a válto-

zások versenylőnyökké való kovácsolása (Sharifi – Zhang, 1999; Dove, 1994; Kidd, 1994).

6.2. Innovációs lehetőségek a magyar agrár vállalkozások üzleti modelljében

A tanulmány korábbi fejezeteiben szó esett, a vásárlók magatartásának változásáról az utóbbi években: az organikus élelmiszerek kereslete nőtt. Ennek okai lehetnek az egészséges életmód terjedése, az öko-ételek íze, helyi termelők támogatása, környezetvédelem és állatjóléti szempontok érvényesítése.

Másrészről a statisztikák is alátámasztják az ökológiai élelmiszerek iránti kereslet növekedését világszerte és Európában is. A bio-élelmiszerek piacának elemzése, a trendek feltárása érdekes és fontos napjainkban. A statisztika kutatások szerint az ökológiai gazdaságok és az ökológiai gazdálkodók száma növekszik. 11,6 millió ha-t tartanak nyilván öko-gazdaságként Európában (2014). Az öko-élelmiszereket előállító termelők száma 2014-re elérte a 340 000-t. Ezzel együtt növekszik a kiskereskedők száma, valamint a kiskereskedelmi forgalom is. A legnagyobb növekedés Svédországban ment végbe, ahol 40%-ot nőtt a kiskereskedelem forgalma 2014-ben. Európában az ökológiai élelmiszerek piaci értéke 7,6% nőtt 2014-re és elérte a 26,2 milliárd euró értéket (FiBL, 2016).

Magyarországon az ökológiai területek nagysága 2,25%, azaz 124 841 ha volt 2014-ben. Az előző évhez képest 4,7%-os csökkenés volt tapasztalható. Az IFOAM 2016-os jelentése szerint 1672 termelő és 257 feldolgozó üzemet tartottak nyilván Magyarországon. Mind ezek mellett 8 importőr szállított öko-élelmiszereket hazánkba, viszont exportőr egy sem volt található.

A statisztikák szerint az ökológiai mezőgazdaságban dolgozók száma folyamatosan növekszik, mivel ez lehet az egyik útja a fenntartható mezőgazdasági termelésnek. Ennek köszönhetően az organikus termelők, feldolgozók, szállítók és vásárlók száma évről évre fokozatosan nő a világ szinte valamennyi országában, kivétel Magyarországon.

Magyarország is ebben a folyamatosan növekvő piaci környezetben helyezkedik el. Az előállított bio-élelmiszerek között megtalálható a gabonák, amit Nyugat-Európában kerül feldolgozásra, majd onnan a kész termékek importtal kerülnek a magyarországi fogyasztói piacra. A magyar mezőgazdaság szereplőinek fel kellene venni a versenyt az ökológiai piacon, először is versenyképes termékek előállításával, másodsorban a növekvő piac adta lehetőségek kihasználásával. A piaci környezet változásainak követése nem csak a mezőgazdaságban dolgozók számára ajánlott, hanem a termékpálya valamennyi részvevőjének. Aki a konvencionális gazdálkodást fel kívánja cserélni ökológiai gazdálkodásra, annak az üzleti modelljét is meg kell változtatnia.

Az üzleti modell innovációja megoldás lehet a változásra. Az áttérés az ökológiai termelésre és értékesítésre új lehetőséget adhat profit elérésére és környezetvédelemre egy időben. Ráadásul az ökológiai címke a társadalmi felelősségvállalás révén a vállalat hírnevét öregbíti. Ez mind nyomós indokot adhat a vállalatoknak az üzleti modell innovációjára.

A mezőgazdasági termékpálya szereplőinek értékteremtő folyamatán ilyen irányú változása új célpiacot, új értékesítési csatornát, új partnereket, új vállalati felépítést eredményezhet, ami mind az új üzleti modellben jelenik meg.

Következtetések

Az ökológiai területek mérete és az ökológiai piacok forgalma folyamatosan növekszik Európában. Ma már több, mint 340 000 termelő van jelen az európai piacokon, akik több, mint 26,2 milliárd euró értékben állítottak elő termékeket, ami 7,6%-kal több, mint a megelőző 2013-as évben volt. Mind ezek ellenére a Magyarországon nyilvántartott ökológiai földterületek mértéke csökken, 2013-ról 2014-re 4,7%-kal lett kevesebb.

A statisztikai elemzések mind alátámasztják az ökológiai mezőgazdasági területek térnyerését Európában, amely a teljes ellátási lánc tagjainak növekedését vonzza maga után. A jövő mezőgazdaságának egyik kulcs tényezője lehet az ökotermelés, ennek egyik mutatója, hogy a termelők, feldolgozók, szállítók és vevők száma folyamatosan növekszik. Globális trend mára az egészséges és környezetbarát termék-előállítás, aminek az alapjai Magyarországon is megtalálhatók, ezért ajánlott lenne ennek követése.

A konvencionális termelésről az ökológiai gazdálkodásra való átállás az üzleti modell gyökeres megváltoztatását követeli meg. A termelők ökológiai termelésre való váltása speciális értékesítéscsatorna választását vonja maga után, és a továbbiakban a korábbi értékesítéscsatornáikra nem lesz szükségük. Megszüntetésre kerül a korábbi növényvédőszer beszállítói kapcsolat rendszer is, hiszen ennek nincs helye az öko-gazdálkodásban. Új partnerkapcsolatokat kell létrehozniuk az ellátási láncukban, ami illeszkedik az új üzleti modellhez.

A gyártók tekintetében nyerhetnek az előállítás folyamatába és a Magyarországon előállított organikus termékeket magyar és uniós piacokon értékesíthetik. Egyes statisztikák szerint a legfontosabb szereplő az ellátási láncban a kiskereskedő. Az aktuális trendeket is figyelembe véve, több gyártó és több értékesítési csatorna szükséges a magyar piacokon. Röviden összefoglalva, az ökológiai gazdálkodásra áttéréssel nyerhetnek a termelés és a fogyasztók is egyaránt. Magyarországnak kiváló természeti adottságai vannak mindehhez, valamint az öko-életmíster előállítás egyre inkább növekvő piacot jelent.

Felhasznált irodalom

- [1] Amit, R. and Zott, C.: Creating value through business model innovation. MIT Sloan Management Review, 53(3), 2012, p.41-44.
- [2] Barabanova, Y., Zanoli, R., Schluter, M. and Stopes, C.: Transforming Food & Farming—an organic vision for Europe in 2030. IFOAM EU Group, Brussels, June 2015.
- [3] Biokontroll: Jelentés a Biokontroll Hungária Nonprofit Kft. 2015- évi tevékenységéről. 2015. https://www.biokontroll.hu/wp-content/uploads/2009/02/eves_jelentes_2015.pdf

- [4] Chiesa, L.M., Labella, G.F., Giorgi, A., Panseri, S., Pavlovic, R., Bonacci, S. and Arioli, F.: The occurrence of pesticides and persistent organic pollutants in Italian organic honeys from different productive areas in relation to potential environmental pollution. *Chemosphere*, 154, 2016, pp.482-490.
- [5] Dove, R.: Agile and otherwise, series of articles on agile manufacturing. *Production Magazine*, from November. 1994.
- [6] Európai Tanács 834/2007/EK rendelet
- [7] FiBL, I.F.O.A.M.: Organic Agriculture Worldwide: Key results from the FiBL-IFOAM survey on organic agriculture worldwide 2013, Part 1: Global date and survey background. 2016.
- [8] Giesen, E., Berman, S.J., Bell, R. and Blitz, A.: Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & leadership*, 35(6), 2007. pp.27-33. <https://doi.org/10.1108/10878570710833732>
- [9] Gyenge B., Buresch J., Kozma T.: How to Measure the Efficiency of Management Strategy in Organisational Structure. In Bylok, F. at al. (szerk.): *Human Capital and Corporate Responsibility*. Czestochowa: Politechniki Czestochowskiej, 2013, pp 60–72.
- [10] Keresztes, Zs. – Dorner, Z. – Zalai, M.: Weed composition and diversity of three organic farms in Hungary, *IOBC-WPRS Bulletin, Landscape Management for functional Biodiversity*, vol. 100, 2014, pp. 69-72
- [11] Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. and Deimler, M.S.: Business model innovation. *When the Game Gets Tough, Change the Game*, The Boston Consulting Group, Boston, MA. 2009. <https://doi.org/10.1002/9781119204084.ch40>
- [12] Kozma T.: Szereplők, folyamatok, kapcsolatok az ellátási lánc mentén. *LOGISZTIKAI ÉVKÖNYV*, 2017. pp. 23-35.
- [13] Kidd, P.T.: *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*. Wokingham, England. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley. 1994.
- [14] Mitchell, D.W. and Bruckner Coles, C.: Business model innovation breakthrough moves. *Journal of business strategy*, 25(1),2004, pp.16-26. <https://doi.org/10.1108/02756660410515976>
- [15] Massa, L. and Tucci, C.L.: Business model innovation. *The Oxford handbook of innovation management*, 2013. pp. 420-441.
- [16] Radics L. (szerk.): *Ökológiai gazdálkodás*. Budapest: Dinasztia kiadó, 2001. pp 550.
- [17] Sharifi, H. and Zhang, Z.: A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International journal of production economics*, 62(1), 1999. pp.7-22. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- [18] Tóth R. - Mester É. - Túróczi I. - Kozma T.: A rövid ellátási lánc, valamint a helyi termékek szerepe a vidéki gazdaság erősítésében, *A FALU* 32:(2), 2017. pp. 33-41.
- [19] Willer, H. and Lernoud, J.: *The world of organic agriculture. Statistics and emerging trends 2016*. (pp. 1-336). Research Institute of Organic Agriculture FiBL and IFOAM Organics International.

Beszállító értékelés, mint marketing eszköz?

Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta

Egyetemi docens, Pannon Egyetem,
patog@vnet.hu

Kiss Fanni

Kereskedelem és marketing alapszakos hallgató, Pannon Egyetem,
kfanni0125@gmail.com

Kopácsi Evelin

Okl. műszaki menedzser,
kopacsievelin@gmail.com

Ez a publikáció az Európai Unió és a magyar állam által finanszírozott EFOP-3.6.2-16-2017-00017 "Fenntartható, intelligens és inkluzív regionális és városi modellek" című pályázatból valósul meg.

Abstract: A mai világban egyre több marketing eszközt alkalmaznak a vállalatok, a verseny egyre inkább kiélezettebb. A vállalatoknak meg kell találni azokat a lehetőségeket, amelyek segítségével versenyben maradhatnak, illetve versenylőnyre tehetnek szert. A piaci szereplőknek nagyon fontos megőrizni a piaci versenyképességüket, amihez nagyban hozzájárulhatnak a beszállítók is. A beszállítóknak folyamatosan fejlődniük kell, hogy minőségi terméket, szolgáltatást tudjanak nyújtani. A tanulmány célja, hogy megtalálja a kapcsolatot a beszállító értékelés és marketing között. Így a szerzők, bemutatják azokat a lehetséges kapcsolódási pontokat ahol a beszállító értékelés a marketing egyik eszközévé válhat, így aknázva ki a piaci szereplők kölcsönhatásain alapuló még szorosabb együttműködési lehetőségeket. A szerzők arra is kísérletet tesznek, hogy felsorakoztassák a beszállító értékelés, mint egy lehetséges marketing eszköz mellett szóló, pozitív és negatív tényezőit.

Kulcsszavak: beszállító értékelés, beszállító kiválasztás, marketing, beszállítói kapcsolatok

1. Bevezetés

A legtöbb cégnél használják a beszállító értékelést, ami egy „valós” visszacsatolási lehetőséget. Az beszállító értékelésnek köszönhetően lehetősége nyílik az együttműködő feleknek kijavítani a hibákat, fejlődni és tovább fokozni teljesítményét. Mind a vevőknek mind a beszállítóknak hasznos információkkal szolgál az értékelés és támogatja a megfelelő kommunikációt valamint a hosszú távú sikeres együttműködést. A tanulmány első felében a szakirodalmak segítségével bemutatják a szerzők, a beszállítók minősítését, a beszállító értékelés célját, valamint azt is, hogy milyen módszerek segítségével történhet a beszállítók értékelése. Nyilvánvaló, hogy valamennyi követelménynek csak nagyon kevés beszállító képes eleget tenni, így a vállalatok igényein múlik, hogy mely szempontokat tekintik elsődlegesnek és melyeket másodlagosnak. Továbbá bemutatásra kerül a marketing fogalma, a marketingmix elemei és a marketing eszközök csoportjai közül az ösztönzéspolitika/reklám, mivel a beszállító értékelés ebben a tanulmányban történő vizsgálata, ezzel a csoporttal hozható összefüggésbe.

2. Beszállító értékelés

A beszerzési költségek az összköltségnek nagy részét teszik ki, ezt figyelembe véve, és szem előtt tartva a jó minőséget - valamint valamennyi a logisztikai 7M-be tartozó tényezőt - a legmegfelelőbb beszállító kiválasztására kell törekedni. Hosszú távon sikeresebb lehet az a vállalat, amely hatékonyan tudja kezelni a beszállítói körét. A beszállítót még az üzleti kapcsolat előtt a beszállító minősítésben ítéli meg a vállalat, majd a tényleges üzleti kapcsolat létrejötte után, a beszerzési feladat teljesítését követően értékeli a beszállítót. Tehát a hosszú távú sikeres partneri kapcsolatot támogatja úgy a beszállító minősítés, mint a beszállító értékelés, hiszen folyamatos visszajelzést kap a beszállító a teljesítményéről, így kirajzolódik a fejlesztési lehetőség és irány. Ez lehet az alapja a beszállító fejlesztésének is, ami mind két fél számára nagyon előnyös.

2.1. A beszállítók kiválasztása

A vállalati stratégia központi eleme a különböző stakeholder csoportok igényeinek kielégítése (Virglerova et al. 2017). A vállalat szempontjából fontos szempont például a megfelelő beszállító kiválasztása ezért érdemes figyelembe venni, hogy a piacon mely beszállítók a legjobbak. Az eladó termékeinek, szolgáltatásinak sikerességéhez hozzájárulhatnak a beszállító jó minőségű termékei és a pontos

szállítási idő betartása is⁸. Csökkenteni lehet a költségeket és kiküszöbölhetők az esetleges jövőbeli problémák (pl. akadozó szállítás, készlet hiány), ha megbízható beszállító áll rendelkezésre. (Bechtold, 2003. p.5, Lazányi, 2017)

Bailey-Farmer (Bailey-Farmer, 1994 in Komáromi, 2006, pp 95-96) szerint az első beszerzés során a szállító előzetes értékelése az alábbi módokon történhet:

- *Hírnév*: A beszállítók a termelőeszközök piacán minőségi teljesítéssel hírnevet szerezhettek, ezáltal vevőik száma is emelkedhet.
- *Helyszíni felmérés*: Személyesen is meggyőződnek arról, hogy a beszállító képes-e az elvárt minőséget teljesíteni. Azonban ez magasabb költségekkel jár és nagyobb időráfordítással, de ez megtérülhet, ha a szállítók minőségi teljesítményt nyújtanak.
- *Harmadik fél véleménye*: A felmérést egy harmadik független szerv végzi, és az így kapott eredményt minőség felmérési bizonyítvány formájában kinyomtatják, vagy az előfizetőknek kiküldik.
- *Áruminták értékelése*: Sokszor alkalmazzák ezt a módszert, főleg akkor, ha nagy tételben szállítják az árut és a kiválasztott terméket a valószínűség számítás alapján ellenőrzik.

Rutin jellegű vásárlás, vagy úgynevezett újra vásárlás esetén a beszállító múltbeli teljesítményét veszik alapul. Azonban ezt csak abban az esetben vehetik figyelembe, ha a vállalat arról nyilvántartást vezetett, így ez esetben a beszállító értékelésnek kiemelt szerepe van. Ezek a dokumentumok olyan fontos adatokat tartalmaznak, mint a szállítási teljesítmény, ár, megbízhatóság stb. (Szegedi-Prezenszki 2005. p. 92)

2.2. A beszállító értékelés célja

A beszerzés alapvető követelménye, hogy megfeleljen a vállalati stratégiában megfogalmazott elvárásoknak. A vállalatot versenyelőnyhöz juttathatják a piacon a beszerzés központjában lévő beszállítók. A szállítói kapcsolatok legfontosabb eleme, a szállítók célirányos, alapos értékelése, amelynél két tényezőt kell figyelembe venni: a célokat és a súlypontokat. (Körmendi-Pucsek 2008. p.61)

A vevő elvárja, hogy az adott beszállító partnernek legyenek határozott minőségi céljai, és hogy ezek megvalósuljanak, elvárja azt is, hogy folyamatosan fejlessze a rendszerét, szervezetét, hiszen célok hiányában nincs fejlődés (Morauzski et al, 2018b).

⁸ Ezért cserében a beszállító cég számos közvetlen előnyt élvez, többek között a horizontális szintre jellemzőnél rövidebb és pontosabb fizetési kondíciókat (Bereczk, 2013a és Bereczk, 2013b).

Három jól elkülöníthető célt említenek az értékelés kapcsán: (Vörösmarty-Tátrai 2010. pp.142-143)

- A legjobb beszállító kiválasztása.
- A szállító teljesítményének javítása.
- A szállítóval való kapcsolat irányítása.

A legjobb beszállító kiválasztása

Új beszállítót kell keresnie a vállalatnak azokban az esetekben, ha új terméket vagy szolgáltatást akar beszerezni, vagy egy meglévő beszállítót lecserélni. Amennyiben több beszállító közül választhat, akkor a legjobb kiválasztására törekszik. Azonban ez nem mindig egyértelműen eldönthető, mert több féle szempontot kell vizsgálni az értékelésnél. A vállalat számára legfontosabb kritériumokat kell meghatározni, és azokat súlyozni kell. (Vörösmarty-Tátrai 2010. pp. 142-143)

A szállító teljesítményének javítása

A szállító értékelés segítségével feltérképezhetik a beszállítók erős és gyenge pontjait. A vállalatok törekszenek arra, hogy saját tudásukkal, technológiájukkal javítsák partnereik működését, hiszen a beszállítók teljesítményétől az ő teljesítményük is függ. Jobb teljesítmény elérésére ösztönözhetik a beszállítókat a feljükk megfogalmazott célok és elvárások. (Vörösmarty-Tátrai 2010. pp.142-143)

A szállítóval való kapcsolat irányítása

Annak érdekében, hogy a jövőbeni kapcsolat alakulására következtetni lehessen, a beszállítók minél alaposabb megismerése szükséges. Az így megszerzett információk előnyben részesíthetik a vállalatot egy esetleges szállítói versenyztetés vagy ártárgyalás során. (Vörösmarty-Tátrai 2010. pp. 142-143)

2.3. A beszállító értékelés kritériuma

A beszállító értékelés során egy vagy több kritériumot érdemes meghatározni, mert ezek alapján lehet tájékozódni a döntési folyamatok alatt, de ezek a szempontok vállalatonként eltérők lehetnek. Létezik öt olyan kiemelt jelentőségű szempont, amely szinte minden beszállító értékelésben megtalálható, melyet az 1. táblázat mutat be.

Sorszám	Szemponatok	Jellemzők
1.	KÖLTSÉGEK	Az egyik legfontosabb szempont. Egyrészt állnak a termék és szolgáltatások árából, a hozzájuk kapcsolódó járulékos költségekből (pl. fuvarozás, csomagolás stb.) és a termék élettartama alatt felmerülő költségekből (pl. karbantartás, pótalkatrész stb.) (Vörösmarty-Tátrai, 2010, p.149)
2.	MINŐSÉG	A beszállítók termékének minősége meghatározza a vevők termékeinek sikerességét. A vállalati minőségpolitika meghatározza a vállalat elkötelezettségét a minőség iránt, a termék minőségével kapcsolatos hosszú távú stratégiát és a beszállítókkal/vevőkkel való viszonyt, (Nagy, 2011, p.176)
3.	SZÁLLÍTÁSI TÉNYEZŐK	Két fontos tényező játszik szerepet, az egyik a megbízhatóság, a másik a szállítás gyorsasága. Lényeges a szállítási határidő betartása, az esetleges késések hossza, az áru minőségének megőrzése és a dokumentumok/számlák pontossága. (Vörösmarty-Tátrai, 2010, p.149)
4.	RUGALMASSÁG	Ahhoz, hogy a beszállító versenyképes tudjon maradni a piacon, fontos, hogy rugalmas legyen, azonnal tudjon reagálni a folyamatosan változó piaci igényekre, és azokat képes legyen kielégíteni. (Vörösmarty-Tátrai, 2010, p.150)
5.	KÖRNYEZETI TÉNYEZŐK	A mai világban egyre nagyobb szerepet kap a tudatos környezetvédelem, ezért a beszállítók kiválasztásánál is figyelmet kap a zöld szempontok beépítése az értékelési rendszerbe. Azonban kétséges, hogyha egy adott szempont szerint egy alternatíva környezetileg előnyös, akkor az, az ellátási lánc egészét nézve is környezetkímélő-e. (Vörösmarty-Dobos, 2010, pp 20-21, Dobos-Vörösmarty, 2014.)

I. táblázat: A beszállító értékelés 5 kiemelkedő szempontja. (Forrás: Nagy, 2011, p.176 Vörösmarty-Dobos, 2010, pp20-21, Vörösmarty-Tátrai, 2010, pp.149-150, Dobos-Vörösmarty, 2014. alapján saját szerkesztés)

Stratégiaileg fontos, hogy a vevő vállalat a számára legfontosabb beszállító(ka)t találja meg. Ezen vállalatok célja pedig, hogy olyan terméket vagy szolgáltatást állítsanak elő, amelyek a vevői igényeket teljes mértékben képesek kielégíteni. Éppen ezért az értékelés során célszerű több értékelési faktort is figyelembe venni, mint pl. A szervezet felkészültségét, minőségügyi elkötelezettségét, illetve a vállalat minőségügyi rendszerét illetően (Moraszki et al, 2018a).

2.4. A beszállító értékelés módszerei

A szállítóértékelés a beszerzésben alkalmazott technikák közül az egyik legfontosabb. A szakirodalom számos szállítótárasztásra és –értékelésre alkalmazható módszert ismertet. Szegedi-Prezenszki (Szegedi-Prezenszki, 2005, p.92) az alábbi három kategóriába sorolja:

- **Egyszerű, kategorikus módszer:** A figyelembe vevő szempontokat a beszerzés határozza meg és hozzájuk az értékelő értékeket rendel. (3-7 érték kategória) Előnye az alacsony költség és kevés adatbázis, hátránya viszont, nincsenek számszerű adatok a döntés alátámasztására és nem rendszeres a kategóriák felülvizsgálata az egyszerűsége miatt.
- **Költségigény módszer:** A teljes beszerzési költség arányában fejezi ki és vizsgálja a költségeket. A különböző költségkategóriák alapján arányszámokat határoznak meg, és a beszállítók teljesítményét ennek alapján hasonlítják össze. A módszer előnye, hogy könnyen összemérhető, hátránya, hogy sok adatot igényel, elkészítése sok időt vesz igénybe és korlátozott számú szempontok figyelembevételével csak számszerűsíthető adatokkal dolgozik. (Szegedi-Prezenszki, 2005, p93)
- **Komplex értékelési eljárás:** Több módszer tartozik ide, azonban közös bennük, hogy mindegyik számszerűen fejezi ki az értékelési tényezőket. A beszerzés legfontosabb tényezőihez súlyozott tényezőket rendelnek és a kapott pontszámok alapján az alábbi négy kategóriába sorolják a beszállítókat:
 - „A” *kategóriás beszállító:* a beszállítás minden korlátozás nélkül végezhető
 - „B” *kategóriás beszállító:* a beszállítás minden korlátozás nélkül végezhető időszakos beérkező termék ellenőrzése mellett (mintavétel).
 - „C” *kategóriás beszállító:* a beszállítás megkötésekkel, a beérkező termék ellenőrzése gyakori mintavételezéssel történhet.
 - „D” *kategóriás beszállító:* a beszállítás csak végső esetben, engedéllyel történhet. Mivel nem garantált a beérkező termék megfelelő minősége, az átvételt szigorított mintavételezéssel, vagy minden darabos ellenőrzéssel kell végezni.

A módszer előnye, hogy viszonylag egyértelmű és egyszerű, hátránya, hogy időigényes és egyes tényezők nehezen számszerűsíthetők, ezért nehéz figyelembe venni. (Szegedi-Prezenszki, 2005, pp.95-96.)

3. Marketing

A marketing jelentése nagyon sok irányból megközelíthető, az alábbiakban ennek tisztázására kerül sor.

3.1. A marketing fogalma

Három szóban fogalmazza meg a marketinget a létező legrövidebb definíció: „szükségletek jövedelmező kielégítése” (Kotler-Keller, 2011, p.5) Érdekes, hogy ha összehasonlítják ezt a meghatározást a logisztika 7M definíciójával, filozófiáját tekintve teljes hasonlóságot lehet felfedezni.

Fogalmának könnyebb megértéséhez hozzájárul egy tágabb háromszintes értelmezés: (Bauer-Berács-Kenesei, 2014, pp.24-25)

„Szűkebb értelemben a marketing olyan vállalati tevékenység, amely a vevők/felhasználók igényeinek kielégítése érdekében elemzi a piacot, meghatározza az eladni kívánt termékeket és szolgáltatásokat, megismerteti azokat a fogyasztókkal, kialakítja az árakat, megszervezi az értékesítést és befolyásolja a vásárlókat.” (Bauer-Berács-Kenesei, 2014, pp24-25)

„Tágabb értelemben a marketing a vállalat egészére kiterjedő- a vevőkkel való azonosulást hangsúlyozó- filozófia, szemléletmód, amelynek megvalósítása a vállalati felső vezetés feladata oly módon, hogy a vállalati résztevékenységek integrációjában a marketing szempontok domináljanak.”(Bauer-Berács-Kenesei, 2014, pp24-25)

„Kiterjesztett értelemben a marketing minden értékkel rendelkező jószág (termék, szolgáltatás, eszme, ötlet, stb.) cseréje. Az üzleti vállalati szférán túl kiterjed az olyan nem nyereségorientált területekre is, mint az oktatás, a kultúra, a vallás, a politika stb.” (Bauer-Berács-Kenesei, 2014, pp24-25)

3.2. A marketingmix

„A marketingmix a vállalati marketingeszközök különböző piaci helyzetekben alkalmazott kombinációja”. McCarthy javasolta a marketingeszközök 4P elnevezésű csoportosítását, mely a hagyományos marketingmix alapjait képezi. A 4P

azon marketingeszközök összessége, amelyeket a vállalat saját sikerének érdekében felhasznál. (Bauer-Berács-Kenesei, 2014, pp.29-30) A 4P modell alapján a vállalatok marketing programja akkor lesz sikeres, ha a megfelelő terméket a megfelelő áron, megfelelő helyen adják el, megfelelő raktározás mellett. Hatékonyan pedig akkor működik, ha megfelelő arányban keverik ezeket az elemeket a vevői igények kielégítése érdekében. (Majaro, 1993, pp.35-36) Ez a fajta értelmezés, egy szűken vett logisztikai definícióként is értelmezhető.

A 4P elemei:

- *Product = Termék*: a vállalatok által kínált áruk és szolgáltatások összessége
- *Price = Ár*: az a pénzösszeg, amit a vevő a termékért fizet.
- *Place = Értékesítési csatorna*: azon vállalati tevékenységek, melyek a terméket eljuttatják a célfogyasztókhoz.
- *Promotion = Reklámozás*: olyan ösztönző politika, amely a vásárlókkal tudatja a termék létezését, ez által felkeltve az érdeklődésüket. (Kotler-Armstrong, 2006, pp.50-51)

3.3. Marketing eszközök

A marketingeszközök alkalmazásának célja, hogy a vállalkozás nyereséget könyveljen el és sikeres legyen. A vevők és a vállalatok között fontos összekötő szerepet töltenek be. Különböző csoportokba rendezhetők, mivel akár több évre kiterjedő teljes folyamatot testesítenek meg. Az első a marketingmenedzsment csoportja, amelyek a szervezet belső munkamegosztásáért felelnek, a második a termékhez vonatkozó eszközök csoportja, míg a megfelelő kommunikáció a harmadik. Ezek közül kicsit részletesebben csak az ösztönzéspolitika/reklámozás kerül bemutatásra, mivel a beszállító értékelés, ezen vizsgált összefüggés rendszerben, ide lesz becsatornáztatható.

3.3.1. Ösztönzéspolitika/reklám

Az ösztönzéspolitika a vásárlókkal tudatja, hogy létezik a termék, és felébreszti a vásárlók igényét a termék iránt. Ha nem kerül be a termék a fogyasztók tudatába, akkor a megtervezett marketing stratégia nem hatásos. Ezt szolgálja a személyes eladás és a közönségkapcsolatok ápolásának egy része és a vásárlásösztönzés.

Személyes eladás

A személyes eladás során az eladó és a vevő között az értékesítés közvetlenül, személyes kommunikáció útján valósul meg. Ennek lényege, hogy a vállalat képviselője megkísérli kedvező döntésre bírni a fogyasztót, közvetlen kapcsolat révén (pl.: tárgyalás). A személyes eladás előnye, hogy a kiváltott reakciókra rugalmasan

san és gyorsan lehet reagálni, legtöbbször azonnali a meggyőzés eredménye és eszközigénye is meglehetősen kicsi. Hátrányai közé tartozik azonban, hogy a célcsoport elérése időigényes, jól képzett szakembereket igényel és viszonylag drága. (Hirsch, 1990, pp 233-234)

Közönségkapcsolatok

A közönségkapcsolat nem közvetlenül az értékesítést szolgáló tudatos kommunikációs tevékenység. Céljai közé tartozik, a jó megítélés, kedvező hírnév kialakítása, márka iránti érzékenység fokozása és a negatív propaganda tudatos ellensúlyozása. Ezeket a célokat a munkatársak megjelenésének, a vállalat tárgyi és vizuális megjelenésnek és a vállalati arculat tökéletesítésével érhetik el. (Bauer-Berács, 2006, p. 440)

Reklám

A reklám egy marketingeszköz a sok közül. A mindennapjainkba már teljesen beleolvadtak és nélkülük a gazdasági élet már el sem képzelhető. A kommunikáció azon formája, amely ismerteti a kínálatot és a fogyasztót megpróbálja meggyőzni a termék megvásárlásáról. Hatással vannak az árra is, mivel a reklám költségei beleépülnek az árba.(Józsa, 2000, p.231)⁹

4. A beszállító értékelés és a marketing lehetséges kapcsolódási pontjai

A beszállító értékelés feltárja a beszállítók esetleges gyengébb pontjait, amely ösztönözheti azokat arra, hogy kijavítsák a hibákat, fejlesztéseket hajtsanak végre, ezáltal is növelve teljesítményüket. Az értékelés azonban nem csak a gyenge pontokra világít rá, hanem rámutat az erősségekre is. Továbbá megmutatja azt is, hogy a beszállító az értékelésben említett szempontok közül, melyikben képes kiemelkedő teljesítményt nyújtani. Mivel a beszállító értékelés a beszállító termékéről és a hozzá kapcsolódó szolgáltatásokról (pl. szállítás), VAGY vagy szolgáltatásról egy átfogó képet ad, a beszállítók szempontjából tekintve, a beszállító értékelés akár egy marketingeszközként is funkcionálhatna. A beszállítók a kapott formális papíralapú vagy elektronikus értékelést a marketingeszközökön belül felhasználhatnák a saját termékük vagy szolgáltatásuk reklámozására, terjesztésre,

⁹ A termék fogyasztóhoz való eljuttatásában a reklámeszközöknek, a személyes, szakértői értékesítésnek és a vásárlói tájékoztatásnak kiemelten fontos szerep jut. (Gyarmati, 2017)

ismertetésre. Jelentős szerepe ennek főleg abban az esetben lehetne, amikor a beszállítók új piacot, vevőket keresnek maguknak. Amikor a potenciális vevők új beszállítókat keresnek, a beszállítók termékeinek és szolgáltatásainak megvizsgálása mellett, figyelembe vehetnék a beszállítók múltban kapott beszállító értékeléseit egyfajta minősítésként. Nyilván az értékelésben a különböző vevők más-más szempontokat tarthatnak fontosnak. Azonban mint azt az 1. táblázat is mutatja, a beszállító értékelésnek van öt olyan kiemelkedő szempontja, melyet az értékelés összeállítása során szinte mindenki „kötelező” jellegűnek tart. Ide tartoznak a minőség, az ár, a szállítási feltételek, a rugalmasság és a környezeti tényezők is¹⁰. Így elképzelhető, hogy a számukra fontos szempontok a hasonló termékeket előállító, vagy szolgáltatást nyújtó vállalatoknál is azonosak. Az is valószínűsíthető, hogy a potenciális vevők szívesebben választanának olyan beszállítót, akik jó beszállító értékeléssel rendelkeznek. A beszállító értékelés módszerein belül, a komplex értékelési eljárás során vizsgálják a legrészletesebben a beszállítókat, amikor is a beszállítókat négy kategóriába sorolják (Szegei-Prezenszki, 2005, pp.95-96.). Ami a beszállítókat illeti, számukra is jó marketig eszköz lehetne a beszállító értékelés, hiszen szívesen hivatkoznának a jó beszállító értékelésükre, mert azt egyfajta jó minősítésnek, referenciának tekinthetnék. Mindez arra ösztönözhetné a beszállítókat, hogy minél jobb teljesítményt nyújtsanak, ezáltal jó értékeléseket kapjanak, amelyek hozzájárulhatnak jó hírnevük kialakításához.



2. ábra A beszállító értékelés és a marketing kapcsolata
Forrás: saját szerkesztés

¹⁰ A környezeti tényezők egyre fontosabbá válnak az üzleti döntések során, legyen szó alapvető beruházási vagy fogyasztási döntésről (Szigeti et.al, 2013; 2014).

4.1. A beszállító értékelés, mint marketing eszköz

Amikor egy vállalat új beszállítót keres a piacon, a kiválasztás során a potenciális beszállító referenciáit is megvizsgálják. A kapcsolati tőke az üzleti élet egyik legfontosabb eleme. A beszállító kiválasztásakor is sok esetben más vállalatok ajánlása útján informálódnak a vállalatok a leendő partnerekről. A kis és közép vállalatok esetében jellemző, hogy elsősorban a kapcsolati tőke segítségével informálódnak más jövőbeli partnereikről. A beszállítók jóváhagyásával a korábbi partnereik rendelkezésre bocsájthatnák más vállalatok számára a beszállító értékelés eredményeit. Az előnye ott mutatkozik meg, hogy a vállalatok azonnal látják, milyen tényezők, amelyek erősek a vizsgált vállalatnál, és melyek, amik kevésbé. Az előző kutatások (Pató, Kopácsi, Kreiner, 2015) során több vállalatnál, jellemzően kis és közép vállalatok esetében probléma volt, hogy nagyon lassú volt a beszállító kiválasztás folyamata, és előfordult, hogy nem a megfelelő partnert választották ki. Ezen veszélyek mérséklésére szolgál a beszállító kiválasztás során történő értékelés, továbbá segítséget nyújt más vállalatok által elkészített teljesítményértékelés is. A folyamatosan „jó” beszállító értékeléssel rendelkező vállalatok számára ez kiváló „reklám” lehet a potenciális partnerek meggyőzésében, hogy érdemes hosszú távú együttműködés lehetőségében gondolkodniuk.

A beszállító számára előnyös a beszállító értékelés, mivel:

- számszerűen megmutatja a beszállító teljesítményét,
- a jó hírnév elérésében is segít, illetve a jó hírnév megtartásában,
- „tisztább”, részletesebb képet ad a beszállító teljesítményéről,
- a beszállító értékelés alapján könnyebben tudja, mely területeket kell fejleszteni,
- a kevésbé ismert beszállítók, jobban tudnak érvényesülni a piacon, ha jó a teljesítményük,
- csak a beszállító jóváhagyásával adhatja ki az információkat a vállalat.

A beszállító számára hátrány csak akkor származhatna a beszállító értékelésből, ha nem a megfelelő módon lenne kidolgozva beszállító értékelés.

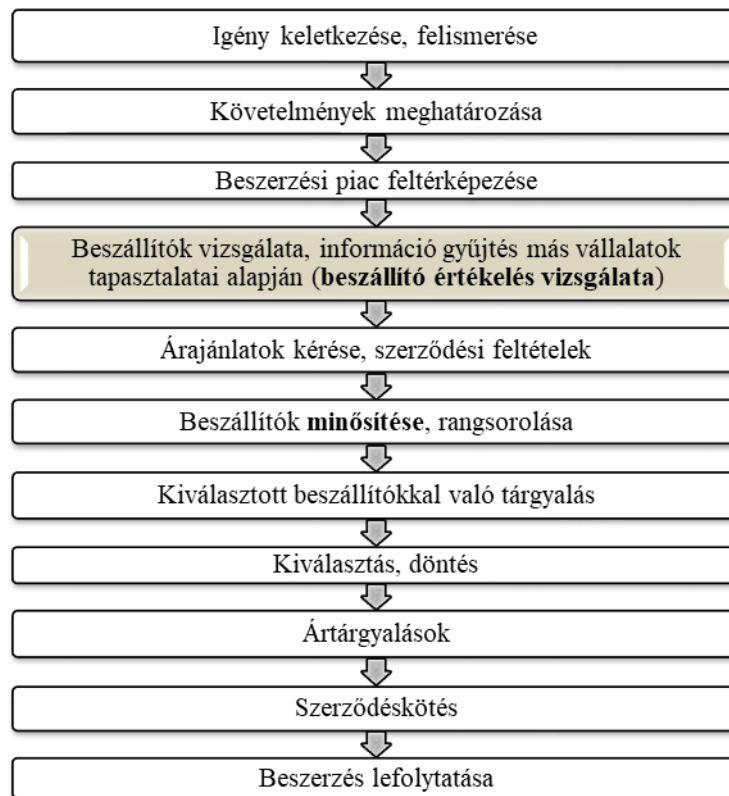
A vállalatok számára előnyös a beszállító értékelés, mivel:

- a referenciák mellett, számszerű adatokat kapnak,
- több (szélesebb körű) információt kaphat a potenciális beszállítóról,
- könnyen áttekinthető információkat, gyorsan lehet kinyerni,
- a beszállító kiválasztási folyamatát felgyorsíthatja,
- megmutatja, melyek azok a tényezők, amiben erősebb, és amiben gyengébb a vizsgált vállalat.

A vállalatok számára hátrány lehet:

- ha az általuk megkeresett vállalat nem megfelelően készíti el a beszállító értékelést, és nem reális képet ad a vizsgált beszállító teljesítményéről.

Az 3. ábrán (Koppelman 2000 in Irlinger 2012 alapján) a beszállító kiválasztásának folyamatábrája látható, amely figyelembe veszi a más vállalatok által készített beszállító értékeléseket is. Tehát már más kutatók is számba veszik a korábbi beszállító értékelésekből való tájékozódás, információgyűjtés lehetőségét. A partneri kapcsolatokban nagyon fontos a bizalom a partnerek között. A szerzők korábbi kutatásai (Pató, Kopácsi, Kreiner, 2017) során azt tapasztalták, hogy a vállalatok számára a megfelelő bizalmi kapcsolat kialakítása nagyon fontos, ezt elősegíti a kiválasztás során más már ismert vállalatoktól kért információ is a jövőbeli partnerről.



2. ábra: Beszállító kiválasztásának lépései

Koppelman, 2000:47, in. Irlinger, 2012:16 alapján saját szerkesztés

A beszállító kiválasztás folyamatában a beszerzési piac feltérképezését követően, a beszállítók vizsgálatához helyezték el a más vállalatok által beszerzett beszállító értékelést a vizsgált beszállítóról. A beszállító vizsgálata tartalmazza a referencia vizsgálatát is, és a beszállító értékelés alapján még több információhoz tudnak hozzájutni a piaci szereplők.

Összegzés

A beszállító minősítés és értékelés sok vállalat számára nagyon fontos eszköz a partneri kapcsolatok fejlesztésében, javításában, illetve a megfelelő partner kiválasztásában. Azok a beszállítók, akik felismerik a beszállító értékelés nyújtotta lehetőségeket, nagyobb előnyre tehetnek szert azon versenytársaiknál, aki nem élnek a beszállító értékelés adta lehetőségekkel. A gyakorlatban nem könnyű kiaknázni minden előnyét a beszállító értékelésnek. Elsősorban a vállalat célkitűzései segíti ezt, valamint az értékelést végző személyek elkötelezettsége. A nagy vállalatok esetében könnyebb kivitelezni a beszállító értékelést, mert általában, ott már kiforrott beszállító értékelő rendszert használnak. A kis és közép vállalkozások esetében elmondható, hogy javításokra szorul a beszállító értékelés folyamata, vagy az alapoktól kiindulva kell kidolgozni azt. A kistermelők, őstermelők, helyi termékek előállításával foglalkozók körében pedig, beszállító értékelés lehetőségnek az ismertetésre, tudatosításra van szükség, hogy akár a szóbeli visszacsatolások is – mint beszállító értékelések – felhasználhatók a vevőkör kiépítésére, megtartásra, bővítésére. A jó hírnév elérése és megőrzése nehéz feladat, így fontos a támogató, segítő rendszer kiépítése, a lehetséges eszközök felhasználása. A jól kidolgozott beszállító értékelés tükrözi a vizsgált beszállító teljesítményét, és segíti a jó hírnév fenntartását, megtartását. A beszállító értékelés és a marketing között vont összefüggés lehetősége, még nem annyira közismert a vállalatok életében. A tanulmány célja egyben az is volt, hogy erre a lehetőségre is rámutasson, és marketing szemléletbe helyezze a beszállító értékelést, amit a további kutatásokban még vizsgálni kívánnak a szerzők.

Irodalomjegyzék

- [1.]Bauer, A- Berács, J. (2006): Marketing, Aula Kiadó, Budapest, p.440
- [2.]Bauer, A.-Berács, J.-Kenesei, Zs. (2014): Marketing alapismeretek, Akadémiai Kiadó, Budapest, pp.24-25, pp29-30
- [3.]Bechtold, A. (2005): Methoden der Lieferantenauswahl und Lieferantenbewertung als Optimierungsinstrumente der Zulieferungsstruktur, GRIN Verlag, p.3
- [4.]Bereczk, Á (2013a): Management Features of the Hungarian Automotive Industry and Supplier Companies, in Piotr Miszczyński, Iwona Mazurkiewicz ed., International Dimensions in Economics, Lodz, Poland, 2013, pp. 6-13.
- [5.]Bereczk, Á. (2013b): Comparative analysis in the field of Hungarian manufacturing. In: Goran Vlasic, Jurica Pavicic, Josef Langer (ed.): Global Business Conference 2013, February 04-08, Tignes (France), pp. 45-55.

- [6.] Dobos, I., Vörösmarty, G. (2014). Green supplier selection and evaluation using DEA-type composite indicators. *International Journal of Production Economics*, 157, 273-278.
- [7.] Gyarmati, G.: The consumption of organic products according to a survey. *FIKUSZ 2017 - SYMPOSIUM FOR YOUNG RESEARCHERS: Proceedings*. Szerk: Fehér-Polgár P. pp. 125-139. 2017.
- [8.] Hirsch, R.D. (1990): *Marketing*, Barron's Business Library Series, Barron's Educational Series, New York, pp.233-234
- [9.] Irlinger, W. (2012): *Kausalmodelle zur Lieferantenbewertung*, Gabler Verlag, 2012:16.
- [10.] Józsa, L. (2000) : *Marketing*, Veszprém Egyetemi Kiadó, Veszprém, p.231
- [11.] Komáromi, N. (2006): *Marketing-logisztika*, Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 95-96
- [12.] Kotler, P.-Armstrong, G. (2006): *Principles of Marketing*, Pearson Education, USA, pp.50-51
- [13.] Kotler, P.-Keller, K. (2011): *Marketing Management*, Pearson Education Inc. publishing as Prentice Hall, New Jersey, p.5
- [14.] Körmendi, L. –Pucsek, J. (2008): *A logisztika elmélete és gyakorlata*, SALDO, Budapest p.61
- [15.] Majaro, S (1993): *The essence of marketing*, Prentice Hall, New Jersey, pp.35-36
- [16.] Morauszki, K. Sz., Lajos, A., Almádi, B., Szilágyi, T. P. (2018a): *Engagement in the selection and evaluation of suppliers*, *Modern Science, Moderní veda*, Pragma, p. 28.
- [17.] Morauszki, K. Sz., Lajos, A., Almádi, B., Szilágyi, T. P. (2018b): *Engagement in the selection and evaluation of suppliers*, *Theory and practice of social, economic and technological changes – monograph*, Pragma, p. 35.
- [18.] Nagy, I. (2011) *Minőségbiztosítás*, Műszaki Kiadó, Budapest, p176
- [19.] Szegedi, Z.-Prezenszki, J. (2005): *Logisztika menedzsment*, Kossuth Kiadó, pp.94-96
- [20.] Pató, G., Sz., B., Kopácsi, E., Kreiner, B. (2015): *Beszállító értékelés folyamatának elemző kutatása*, *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, Óbudai Egyetem 2015:57-76. Letöltés: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/04_Pato_Kopacsi_Kreiner.pdf
- [21.] Pató, G., Sz., B., Kopácsi, E., Kreiner, B. (2017): *Gondolatok a bizalom szerepéről a beszállítói kapcsolatokban*, *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*

ban, Óbudai Egyetem 2017:495-510. Letöltés: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/04_Pato_Kopacsi_Kreiner.pdf

- [22.] Szigeti, C. – Farkas, Sz. – Csiszárík-Kocsir, Á. – Medve, A. (2013): An Analysis of the Time – and Location Related Aspects of the Ecological Footprint Index, International Journal of Business and Management Studies, Volume 02, Number 02, , 111-118 pp
- [23.] Szigeti, C. – Csiszárík-Kocsir, Á. (2014): What you can measure – you can improve!, Multidisciplinary Academic Conference on Economics, Management and Marketing in Prague, MAC-EMM 2014, MAC201412076
- [24.] Vörösmarty, Gy.,-Dobos, I. (2010): Fenntarthatóság a beszerzésben, Budapesti Corvinus Egyetem, TM 20. sz. Műhelytanulmány, pp.20-21
- [25.] Vörösmarty, Gy. -Tátrai, T. (2010): Beszerzés, Stratégia, folyamatok, információ, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató KFT. Budapest, pp. 142-143, pp.149-150
- [26.] Lazányi Kornélia (2017): Innovation - the role of trust, Serbian Journal of Management, 12: (2) pp. 331-344.
- [27.] Virglerová; Zuzana, Lubor Homolka; Luboš Smrčka; Kornélia Lazányi; Tomáš Klieštík (2017): Key determinants of the quality of business environment of smes in the czech republic, E & M Ekonomie & Management, 20: (2) pp. 87-101.

Érintetti attitűd vizsgálata egy városfejlesztési projekt vonatkozásában

Saáry Réka

Tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

saary.reka@kgk.uni-obuda.hu

Abstract: Noha a városfejlesztés a fejlődés elengedhetetlen hozadéka és mozgatórugója, mégis a végletekig megosztja az építkezések közelében lakókat, az ott dolgozókat és a projektben érintett lakosságot. Az érintettek megfelelő információval való ellátása és bevonása a projektbe, a projekt éppen aktuális fázisától függetlenül hozzájárulhat ahhoz, hogy támogató, de legalábbis kevésbé ellenséges közegben valósuljon meg a beruházás. Továbbmenve a szakirodalmi áttekintés alapján feltételezhetjük, hogy a közösségi részvétel (az érintettek bevonása) - bár számtalan problémát rejt magában - általában hozzájárul a projekt sikeréhez. Jelen publikáció egy olyan kutatás eredményeit mutatja be, amely a városfejlesztési projektekkal kapcsolatos érintetti attitűdöket térképezi fel. Kvantitatív kutatásunkban a városfejlesztési projektek során felmerülő leggyakoribb problémákat gyűjtjük össze, majd egy konkrét projekttel kapcsolatban az attitűd ismereti, érzelmi és viselkedési komponensét kutatjuk faktoranalízis segítségével.

Kulcsszavak: városfejlesztési projektek, érintettek attitűdvizsgálata

1. Bevezetés

A városfejlesztés a közszféra által irányított, illetve ellenőrzött akciók együttese azzal a céllal, hogy rendezett városi területek jöjjenek létre. A városfejlesztést alapvetően az a közös akarat határozza meg, hogy szép, egészséges (higiénikus), kényelmesen használható városi környezet kerüljön kialakításra. (Bajnai, 2011) Miközben a városfejlesztés során átszabják a városképet, a folyamatnak fontos hozadéka, hogy a megvalósult fejlesztések fokozzák a területen élők, tevékenykedők vállalkozó kedvét, hozzájárulnak versenyképességhez és erősítik az érintettek együttműködési készségét. (Noworol, 2017)

Amennyiben elfogadjuk, hogy a városfejlesztés tulajdonképpen a közszféra erőfeszítése, hogy a közösség életminőségét javítsa, és célja, hogy az egyes projektek egy komplex, koherens, összehangolt tervbe integráltan valósuljanak meg, akkor egyértelművé válik, hogy ez nem valósítható meg a közösségek, az ott

élők bevonása nélkül. Komoly kihívást jelent, hogy az egyes érintettek (kormányzat, önkormányzatok, civilek, lakosok, magánszféra képviselői stb.) érdekei, motivációi erősen eltérhetnek egymástól. Ezeket az eltérő motivációkat kiegyensúlyozottan érvényesíteni csak abban az esetben lehet, ha az érintetti együttműködés már projektek kezdeti stádiumában megvalósul, majd végigkíséri a tervezés és a megvalósítás fázisait.

Jelen publikáció általánosságban és egy konkrét projekt, a budapesti Városliget projekt kapcsán mutatja be az érintettek, elsősorban az ott lakók véleményét, attitűdjét a lehetséges, illetve megvalósult együttműködés/bevonódás vonatkozásában.

2. A városfejlesztés definíciója, városfejlesztési koncepció

A városfejlesztés Magyarországon is a központi kérdést, csakúgy, mint más erősen érintett, kevésbé fejlett kelet európai régióban. (Noworol, 2017)

A szakértők és akadémikusok a városfejlesztési projektek (Urban Development Projects UDP) számtalan vetületét kutatják. A felmerülő politikai, szociális, ökológiai, egészségügyi jelentőségén túl, a városfejlesztések egyik kiemelt célja az adott település vagy akár szélesebb körben a régió versenyképességének javítása. A Piskóti (2006) által bemutatott négydimenziós stratégia értelmében a gazdaságfejlesztés első lépéseként megvalósuló infrastrukturális beruházások, egyes területek rehabilitációja megteremti az alapot a további gazdaságfejlesztési lépések kidolgozásához, megvalósításához. Ilyenek lehetnek a meglévő erősségekre épülő innovációs irányok feltárása, a tudásbázis megteremtése a K+F potenciál hasznosításával illetve a funkcionális (oktatás, szolgáltatás stb.) gazdaságfejlesztési törekvések támogatása. (Piskóti, 2006)

A kérdés tehát nem önmagában gazdaságfejlesztési és versenyképességi szempontból lényeges. Számtalan kutatás igazolta, hogy ezek a projektek közvetlenül és közvetetten is befolyásolják az ott lakók illetve azt a területet használók (ott dolgozók, rekreációs célokkal érkezők, turisták stb.) életminőségét. A nem megfelelően kivitelezett projektek számtalan negatív hatása között foglalkoznunk kell a zöld területek zsugorodásának problémájával, a jelenség egészségügyi következményeivel (Takano et al., 2002), az egyes területek/kerületek elnéptelenedésével, az ingatlanárak emelkedésének illetve esetleges csökkenésének hatásával, ami közvetetten az adott terület munkaerő piacát is átalakíthatja. (Perpinia, 2014)

Annak érdekében, hogy a városfejlesztés ne elszigetelt projektek zavaros összessége legyen, hanem koherens rendezőelv mentén valósuljon meg, a települések városfejlesztési koncepciót készítenek. A városfejlesztési koncepció a település

környezeti, társadalmi és gazdasági adottságaira alapozó tanulmány, amely a változási irányokat hosszú távra, tíz évet meghaladó időintervallumra határozza meg. (Bajnai, 2011)

A városfejlesztés mikéntje szintén vizsgálatok tárgyát képezi. Kulcskérdés többek között, hogy egy adott terület rehabilitációja során felújításra vagy teljes átépítésre kerüljön sor. C.W. Ho (2002) és szerzőtársai a kérést az újjáépítés illetve felújítás aspektusából vizsgálták. A szerzők által bemutatott hongkongi esettanulmány rávilágít az érintettek véleményének relevanciájára a vizsgált revitalizációs projektek kapcsán.

A témában íródott forrásmunkák megkülönböztetik tovább a városfejlesztés és az ingatlanfejlesztés fogalmát, míg az előbbi nagyobb területre – városrészre terjed ki, az utóbbi általában térben jól körülhatárolt projekt, ami egy vagy néhány ingatlant érint. (Bajnai, 2011)

A városfejlesztés során megvalósuló projektek alapvetően a közműhálózat, infrastruktúra fejlesztésére, telek átalakítási feladatokra, zöldterületek fejlesztésére, közcélú létesítmények (oktatási, kulturális, egészségügyi intézmények) illetve lakóépületek építésére, felújítására fókuszálnak. (Bajnai, 2011) A korlátozott pénzügyi és egyéb források ugyanakkor szűk keretet szabnak a projektek jellegét illetően, a fejlesztések zömében az életminőséget közvetlenül javító területekre fókuszálnak, előtérbe kerülnek a közlekedéssel, lakhatással, környezettel, egészséggel, környezetszennyezés csökkentésével kapcsolatos célok. Az említett célok tükröződnek a városfejlesztéssel kapcsolatos mérési módszertanok indikátoráiban is. Érdekes, hogy az okos város (smart city) projektek a nagyobb léptékű, elsősorban közszolgáltatási fejlesztések viszonyrendszerében jelennek meg, önálló fejlesztési célként csak egy-egy esetben találkozunk ezzel a területtel. (Kun, 2016)

A projektekhez kapcsolódó forrásteremtés tehát kulcskérdés a városfejlesztés során. A helyi önkormányzatok a magánszféra bevonásával tudják szűkös erőforrásaikat kiegészíteni. A nagyobb léptékű projektek esetén a központi költségvetés, uniós pályázati források jelenthetnek fedezetet. Az együttműködések számtalan előnyén túl, problémát jelenthet az esetleges ellentétes motivációk, közjó szolgáltatás, politikai érdekek illetve a profitorientáció összehangolása.

3. A városfejlesztés posztmodern trendje

Az ortodox urbanizmus fogalmát Jane Jacobs alkotta meg a hatvanas években, az általa javasolt étellel teli, érdekes és hálózatosan összekapcsolódó, inspiráló városi környezet ellenpólusaként. Innen datálható a kreatív város koncepciójának térnyerése. A fogalom elterjedéséhez még három évtizedre volt szükség. A kilencvenes

évek derekán a városfejlesztés is marketing kérdéssé vált. A város arculata, mint a marketing tárgya, a termékfejlesztés, pozicionálás klasszikus folyamata során alakult ki. A városmarketing feladata a település fizikai és kulturális értékeinek bemutatása és egyfajta képzelt, vonzó életstílus kommunikációja, azzal a céllal, hogy érzelmi kötődést váltson ki a fogyasztókból, legyenek azok turisták vagy éppen az ott lakók. Egyes kutatók szerint a kreatív városfejlesztési gyakorlat - neoliberais gazdaságpolitika keretrendszerében – az elit, a felső középosztály tőkeerős rétegeit célozta meg. (Egedy, 2017)

A neoliberális urbanizmus, avagy a kreatív városfejlesztési koncepciónak számos negatív hozadéka van. Kutatói csoportok több éven keresztül, tizenhárom európai projekten kapcsán vizsgálták a koncepció negatív következményeit (Swingedouw et al, 2002). A szerzők egyebek mellett az alábbi általánosítható problémákat definiálták:

- A megvalósult projekteket eszközként használták, azzal a céllal, hogy kiemelkedő eredményeket mutassanak be, mind a tervezés mind a kivitelezés vonatkozásában.
- A vizsgált projekteken a helyi demokratikus részvétel nem vagy csak erősen formalizáltan valósult meg, ami az elit érdekek előretörését eredményezte.
- A projektek kevésbé illeszkedtek egy tágabban értelmezett városfejlesztési koncepcióba.
- A bemutatott projektek erősítették az érintett területek socio-demográfiai polarizációját, az ingatlanárak megváltozásával.

A kilencvenes évektől a kreatív város koncepcióval párhuzamoson fejlődött az okos város elmélete. Az okos városok olyan települések, amelyek a rendelkezésre álló technológiai vívmányokat egy jobb, változatosabb, fenntartható városi környezet kialakítása érdekében használják fel. (Lados, 2011) Az okos város koncepció három pillére: a fenntarthatóság, a hatékonyság és a széleskörű részvétel. (Egedy, 2017)

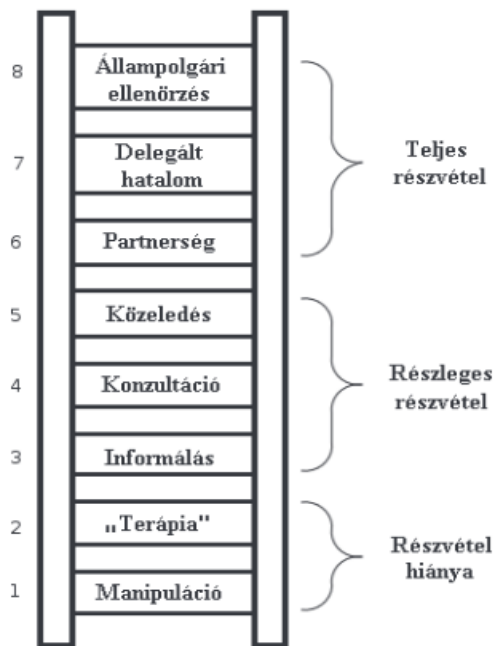
4. Közösségi részvétel, bevonódás

Az egyes projektek megvalósítási folyamata egyedi, a projekt jellege határozza meg az intézményi háttérét, valamint a résztvevő felek: a közszféra szereplői, a vállalkozók, magánszféra képviselői és az egyéb partnerek közötti együttműködési kereteket. A folyamatban minden esetben érintetté válnak bizonyos társadalmi szerveződések, úgy mint:

- Az adott területen tevékenykedő vállalkozókat, vállalkozásokat támogató szervezetek
- Informális társadalmi csoportosulások

- Helyi vezetők
- Kormányzattól független, az együttműködést, hálózatok létrejöttét támogató szervezetek (Noworol, 2017)

A társadalmi környezet átalakulása (a problémák növekvő komplexitása, a közgondolkodás változása, a képzettségi szint emelkedése, a gondolatok kifejezésének képessége stb.) illetve a technológiai feltételek változása (információk hozzáférhetősége, közösségi felületek szervező ereje stb.) alapjaiban formálták át a közösségek városfejlesztési projektekkel kapcsolatos percepcióit, attitűdjét. Az Arnstein (1969) nyolc lépcsős modellje az információhiányból fakadó manipulációtól egészen a közös döntésig, a tevélegyes részvételig vázolja fel a bevonódás lehetséges szintjeit. (1. számú ábra) A bevonódás mértékét az adott ország társadalmi és kulturális fejlettségi szintje természetesen erősen befolyásolja. (Enserink-Koppenjan, 2007)



1. ábra: a közösségi részvétel szintjei

Forrás: Arnstein, (1969) alapján

A szerző maga is felhívja a figyelmet a modell hiányosságaira és a közösségi részvétel lehetséges hátrányaira. Ezek többek között: a szeparatizmus támogatása, a magasabb költségességgel együtt járó romló hatékonyság, a tény, hogy a közösségi részvétel keretét biztosító kisebbségek opportunistá viselkedésének és nem kompatibilis a központosított, professzionális menedzsment rendszerekkel. (Arnstein, 1969)

Mindezek ellenére, európai norma szerint ma már kötelező figyelembe venni a közösségek véleményét a városfejlesztéssel kapcsolatos kérdésekben, ellenkező esetben azok akár formálisan, akár informálisan szerveződve, ellenzéki politikai erőkké szövetkezve, sokszor destruktív módon jelennek meg, ahogy ez több budapesti projekt esetében történt.

5. Városfejlesztési a gyakorlatban– Budapest Liget projekt

Budapest Magyarország fővárosaként kiemelt szerepet tölt be mind gazdasági, mind társadalmi vonatkozásban. Emellett a kelet európai régió egyik meghatározó városa, versenyben Pozsonnyal és Béccsel, fontos csomóponti funkciót lát el az európai közlekedési hálózatban. Budapest városfejlesztési koncepciójának alapja egy harmonikus, kiegyensúlyozott város kialakítása, ami csak organikus és a tervezett növekedés, fejlődés összhangjával valósítható meg.

A városfejlesztési projektek átfogó vizsgálata alapján mintegy 100 projekt zárult le, van folyamatban illetve tervezési fázisban Budapest területén. Ezek jelentős része a történelmi belső zónákra koncentrálódik a Budai Vár, a Hősök tere (Liget projekt) illetve a Kossuth tér környékére. Vannak természetesen ezen a területen kívül eső, az Északi Duna-kapu (Vizes VB) valamint a Déli Duna-kapu (Olimpiai Központ, MÚPA stb.) környezetében megvalósult illetve megvalósítandó fejlesztések és egyéb önálló a városszövetbe kevésbé illeszkedő beruházások. (Gál, 2017)

A Liget Budapest projekt nagyjából hétszáz millió euró értékű kiemelt kormányzati beruházás, amely Budapest legjelentősebb zöld területén a 200 éves Városligetben valósul meg. A fejlesztés központi eleme a Múzeumi Negyed létrehozása, a projektgazdák kommunikációja szerint a zöldfelületek növelése mellett. A több épület lebontásával, négy épület felújításával és öt új épületkomplexum építésével járó projekt során a terület beépítettség 5%-ról 7%-ra változik, miközben a zöld terület arány 6%-al nő. Az építkezést két évvel ezelőtt megkezdték, az eddigi bontási munkáknak és fejlesztéseknek több ősfa is áldozatul esett, a Városliget jelentős része napjainkban építési terület. A Liget Budapest projektgazdái a civil szervezetekkel négy fórum kertében egyeztettek, de érdemi párbeszédéről nem beszélhetünk, így a megvalósítás során több összecsapás is volt a tiltakozó civilekkel.

Felmerül tehát a kérdés, hogy vajon miként látják a budapesti lakosok saját szerepüket a városfejlesztési projektekkel kapcsolatban általában és miként vélekednek a fent vázolt konkrét projekt vonatkozásában.

6. Anyag és módszer

2016-ban több felmérést végeztek a budapestiek körében a Liget Budapest projekttel kapcsolatban. A Sonda Ipsos 500 fős, reprezentatív mintán végzett kutatásának eredményei értelmében a megkérdezettek 75%-a nem támogatta új épületek építését a Városliget területén. A Medián Közvélemény és Piackutató Intézet szintén 500 fő megkérdezése során arra a következtetésre jutott, hogy a budapestiek a terület közpark jellegének fenntartását, építkezés nélküli rehabilitációját gondolják jó megoldásnak, jóval alacsonyabb költségvetés mellett, a jelenlegi tervek helyett.

A szekunder adatok eredményeit elfogadva jelen kutatás nem elsősorban a Liget projekttel kapcsolatos konkrét véleményekre fókuszál, hanem általánosságban vizsgálja a városfejlesztési projektekkel kapcsolatos attitűdöket.

A források áttekintése alapján, a kutatási eredmények valamint az általános közösségi részvétellel kapcsolatban tapasztalt tendenciákat figyelembe véve, az alábbi hipotéziseket fogalmazhatók meg.

H1: Feltételezhető, hogy a városfejlesztést illetően általános elégedetlenség jellemző a megkérdezettekre, várható, hogy az egyes városfejlesztési irányok területén megvalósult projektekkal legfeljebb közepes mértékben vannak megelégedve.

H2a: Általánosságban és a konkrét projekttel kapcsolatban is érzékelik a megkérdezettek a neoliberais városfejlesztés negatívumait.

H2b: Úgy érzékelik a kutatásban résztvevők, hogy a városfejlesztés nem a közösség érdekében és annak bevonásával zajlik.

H3: Az attitűdkomponensek megjelennek a városfejlesztési projektekkel kapcsolatban. A háromkomponensű attitűdmodell (Rosenberg - Hovland, 1960) affektív, kognitív és viselkedési komponensekkel tényleg érthetőek faktoranalízis segítségével.

A kérdőívben a városfejlesztésről általában és konkrét Liget Budapest projekttel kapcsolatban foglaltunk meg állításokat. A válaszadók véleményét ötfokozatú Likert skála segítségével vizsgáltuk.

6.1. Minta összetétele

A város mindenkié kortól, nemtől, lakóhelytől, jövedelemtől függetlenül, így a mintavételi alapsokaság ennek megfelelően meglehetősen heterogén. Irányított mintavételi eljárás segítségével, hólabda technikát alkalmazva kérdőívünket online juttattuk el a megkérdezettekhez. Habár a mintában a felsőfokú végzettségű fiatal válaszadók felülreprezentáltak, megjelennek a kevésbé iskolázott, idősebb

alanyok is. Ugyanakkor a kutatás a mintavételi módszer miatt nem reprezentatív. A minta összetételét a 1. számú táblázat tartalmazza.

1. táblázat: A mintaösszetétele

		<i>Elemzés</i>	<i>Megoszlás</i>	<i>Kumulált százalék</i>
Nem	Férfi	74	41,2	41,2
	Nő	106	58,8	100,0
Lakóhely	Buda	28	15,6	15,6
	Pest	114	63,3	78,9
	Egyéb	38	21,1	100,0
Kor	18-27	110	61,1	61,1
	28-39	26	14,4	75,6
	40-55	36	20,0	95,6
	55+	24	4,4	100,0

Forrás: saját kutatás (2018), N=180

6.2. Eredmények

Az egyes fejlesztésekkel kapcsolatos véleményeket a 2-es számú táblázat tartalmazza. Az eredmények alátámasztják az előzetes feltevést, miszerint általánosságban elégedetlenek a megkérdezettek a megvalósult fejlesztésekkel kapcsolatban. Leginkább a sporttal, rekreációval kapcsolatosan megvalósult projektekkel elégedettek a válaszadók, míg az egészségügyi beruházások tekintetében komoly, a válaszadók által is észlelt elmaradásokra utalnak az eredmények.

Általánosságban a megkérdezettek inkább elégedettek a fejlesztési irányokkal (átlag: 3,29 szórás: 1,06259) és a Liget projektet a város identitásához illeszkedő fejlesztésnek gondolják. (átlag: 2,96 szórás: 1,19232), de a két kérdés közötti összefüggés vizsgálat alapján nincs kapcsolat a két állítás között. A Pearson fél Chi-négyzet próba eredménye alapján ($\chi^2 = 24,640$; $df=16$; $p > 0.05$) elmondható, hogy az általános elégedettség és a konkrét projekt megítélése nem függ egymástól.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században

Budapest, 2018

2. táblázat: Az egyes városfejlesztési kategóriákkal kapcsolatos elégedettség

Leíró statisztikák

Állítások	N	Min.	Max.	Átlag	Szórás
Q2.6 Közcélú sporttal, rekreációval kapcsolatos beruházások	176	1,00	5,00	2,98	1,25
Q2.7 Lakóépületek építése, felújítása	172	1,00	5,00	2,97	1,13
Q2.4 Közcélú kulturális, oktatási, tudományos célú beruházások (múzeumok, színházak, iskolák)	176	,00	5,00	2,82	1,23
Q2.8 Okosváros projektek (pl. WIFI lefedettség, Digitális tájékoztató rendszerek)	170	1,00	5,00	2,72	1,25
Q2.3 Zöldterületek, rekreációs területek fejlesztése	180	,00	5,00	2,67	1,26
Q2.1 Közműhálózat, infrastruktúra (úthálózat) fejlesztése	176	1,00	5,00	2,66	1,10
Q2.2 Beépítetlen területekkel kapcsolatos telek-átalakítási feladatok	178	1,00	5,00	2,54	,96
Q2.5 Közcélú egészségügyi vonatkozású fejlesztések	172	1,00	5,00	1,65	1,04

Forrás: saját kutatás (2018), N=180

A neoliberális városfejlesztési koncepció problémáit ugyanakkor érzékelik a válaszadók mind általánosságban, mind a konkrét projekt vonatkozásában. (3. táblázat)

3. táblázat: A neoliberais városfejlesztéssel kapcsolatos vélemények

Állítások	N	Min.	Max.	Átlag	Szórás
Q1.9 Az gondolom, hogy a tervezés, megvalósítás során jobban figyelembe kellene venni az érintettek (lakosság, szakértők stb.) véleményét (akár népszavazás keretei között)	162	1,00	5,00	4,05	1,16
Q1.3 Úgy gondolom, hogy a megvalósuló városfejlesztési projektek hosszú távú stratégia részeként valósulnak meg	174	1,00	5,00	3,11	1,23
Q1.8 Véleményem szerint a fejlesztések nem szolgálják az érintettek (ott lakók, ott dolgozók, ott működő cégek stb.) jobb életminőségét	172	1,00	5,00	2,91	1,23
Q1.7 Véleményem szerint a fejlesztési projektek az érintettek (ott lakók, helyi cégek, civilek stb.) támogatásával valósulnak meg	166	1,00	5,00	2,43	1,12
Q6.6 A projekt során inkább közösség érdekei érvényesülnek, nem egyes érintettek profit elvárásai	158	1,00	5,00	2,27	1,37
Q6.7 A Liget Budapest projekt során figyelembe veszik a budapesti lakosok véleményét	162	1,00	5,00	2,06	1,12

Forrás: saját kutatás (2018), N=180

Mivel a városfejlesztéssel kapcsolatos attitűdöket mérő állításokat magunk határoztuk meg Cornbach-alfa segítségével teszteltük a hírnév mérésére létrehozott modell elemeinek megbízhatóságát. A kapott eredmény (Cornbach-alfa=0,710) alátámasztja a skála belső konzisztenciáját. Az elemzés alapján, egy tényező törlésével nőne a megbízhatóság, de mivel a témakör szempontjából ez egy fontos állítás, ezért bevontuk a faktorelemzésbe. Mindezek alapján kijelenthetjük, hogy a modell a témakört kellően megragadja.

A megbízhatósági vizsgálat alapján célszerű valamennyi változót bevonni a faktorelemzésbe. A futtatás során kapott KMO érték 0,711, ami alapján a változók alkalmasak a faktoranalízisre. Az elemzés során főkomponens analízist és Varimax rotációs módszert alkalmaztunk, az így kialakult három faktor együtt a teljes variancia 59,84%-át magyarázza, ami éppen a szakirodalomban (Sajtos-Mitev, 2007) minimumként megfogalmazott 60% alatt van, de a minimális eltérés miatt tovább folytattuk a vizsgálatot.

A faktorokat és az egyes komponensek magyarázó erejét az 4. számú táblázat szemlélteti.

4. táblázat: Faktorelemzés eredménye

	Component		
	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Q1.2 Véleményem szerint a város jó irányban alakul át, nekem tetsző fejlesztések zajlanak	0,853	-0,167	0,071
Q1.1 Tapasztalatom szerint Budapest összességében egy élhető, európai léptékű város	0,828	0,011	-0,055
Q1.3 Úgy gondolom, hogy a megvalósuló városfejlesztési projektek hosszú távú stratégia részeként valósulnak meg	0,812	-0,224	0,06
Q1.11 Véleményem szerint a nemzetközi hírű események (kulturális, gazdasági, sport) fontosak a városfejlesztés szempontjából	0,632	0,03	0,193
Q1.4 Úgy gondolom, hogy a közterületek rehabilitációja egyéb munkahelyteremtő beruházások kárára valósulnak meg	0,017	0,792	-0,151
Q1.9 Az gondolom, hogy a tervezés, megvalósítás során jobban figyelembe kellene venni az érintettek (lakosság, szakértők stb.) véleményét (akár népszavazás keretei között)	0,167	0,597	0,329
Q1.7 Véleményem szerint a fejlesztési projektek az érintettek (ott lakók, helyi cégek, civilek stb.) támogatásával valósulnak meg	0,387	-0,522	0,259
Q1.10 Véleményem szerint a városfejlesztés legfőbb célja, hogy Budapest vonzóbb turisztikai célpont legyen	0,489	0,147	0,571
Q1.5 A városfejlesztés témakörét fontosnak tartom, tájékozódok róla	0,146	-0,16	0,487
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			

a. Rotation converged in 4 iterations.

Forrás: saját kutatás (2018), N=180

A kialakult faktorok kevésbé tükrözik az attitűd szakirodalom szerinti három komponensét. Az összefüggő állítások alapján az alábbi faktorok definiálhatók.

F1: A városfejlesztéssel kapcsolatos távlatokban gondolkodó, inkább a „vágyak és ígéretetek” szintjén megjelenő tényezőket tömörítő dimenzió jelenik meg elsőként.

F2: Elsősorban a projektek megvalósítási körülményeit taglaló kérdések alapján egy „elvárások és válaszok” dimenziót definiálhatunk, amely a résztvevő felek részéről (akár projektgazda, akár a közösség képviselője) megfelelő közreműködést/támogató magatartást feltételez a sikeresség érdekében.

F3: A saját és mások bevonódására vonatkozó állításokat tömörítő harmadik faktort a „részvétel és felelősségvállalás” dimenzióként lehet leírni. Az ebben a faktorban megjelenő kérdések mind a közösség, mind az egyén részvétellel kapcsolatos felelősséget, feladatokat érintik.

7. Konklúzió

Az attitűd, nehéz mérhetősége ellenére meghatározza gondolkodás módunkat, viselkedésünket. Jellemzően részleges információk, különböző külső impulzusok hatására és belső értékrend, hit és vélemény és a bennünket ért ingerek kombinációjaként alakul ki. Jelen publikációban a városfejlesztési projektekkel kapcsolatos attitűdöket tártuk fel általánosságban és egy konkrét projekt vonatkozásában.

A kutatás alapján a Liget Projektről a válaszadók zöme hallott ugyan, de pontos információval nem rendelkezik a beruházásról. Miközben a válaszadók a közösség bevonását sürgetik és véleményük figyelembevételét akár népszavazás keretében is elképzelhetőnek tartják, kizárólag a projektgazdát tartják felelősnek a nem megfelelő tájékoztatást illetően. Tény ugyanakkor, hogy a minta mérete és összetétele okán mélyebb elemzésre nem volt lehetősége, de feltételezhető, hogy a környéken élők több információval és még határozottabb véleménnyel rendelkeznek a projekt vonatkozásában.

Felhasznált irodalom

- [1.] Arnstein, Sherry R.(1969): A Ladder Of Citizen Participation, Journal of the American Planning Association, 35: 4, 216 -224 p.
<http://www.participatorymethods.org/sites/participatorymethods.org/files/Arnstein%20ladder%201969.pdf>
- [2.] Bajnai, L (2011): Az építészeti örökség integrált védelme az operatív városfejlesztés eszköztárával, Doktori értekezés, Pécsi Egyetem MIK Bauer Marcel Doktori Iskola, Pécs
- [3.] Egedi, T. (2017) Városfejlesztési paradigmák az új évezredben – a kreatív város és az okos város, Földrajzi Közlemények 2017. 141. 3. pp. 254–262.
https://www.foldrajzitasasag.hu/downloads/foldrajzi_kozlemenyek_2017_141_evf_3_pp_254.pdf

- [4.] Enserink, B., Koppenjan, J., (2007) "Public participation in China: sustainable urbanization and governance", *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 18 Issue: 4, pp.459-474, <https://doi.org/10.1108/14777830710753848>
- [5.] Gál, B (2017): A városfejlesztési koncepció szerepe a nagyvárosok globális problémáinak megoldásában Budapest példáján keresztül, Doktori értekezés, Pécsi Egyetem MIK Bauer Marcel Doktori Iskola, Pécs
- [6.] Ho, D., Yau, Yung, Wah Poon, Sun & Law, Chi-kwong & Chui, Ernest & Wong, Yu & Mut Lee, Ka & S.F. Ko, Lisanne & Kwong Yip, Hak & K.H. Wong, Katherine. (2011). Urban renewal in Hong Kong: a community aspiration study. *Surveying and Built Environment*. 21. 63-77.
- [7.] Horvátné Barsi B., Lados, M. (2011) Smart cities tanulmány. MTA RKK Nyugat-magyarországi Tudományos Intézet, Győr. 120 p
- [8.] Kun, L. (2016) Városfejlesztés és okos városok a mutatószámok tükrében, *Információs Társadalom*, XVI. évf. 3. szám, 157-164. Old http://real.mtak.hu/51369/1/it_2016_03_8_kun.pdf
- [9.] Mitev, A. – Sajtos, L (2007) SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest
- [10.] Noworól, A. (2017) Revitalization as an Instrument of Local Development in Poland *MANAGEMENT, ENTERPRISE AND BENCHMARKING (MEB) 2017: "Global challenges, local answers"* Konferencia helye, ideje: Budapest, Magyarország, 2017.04.28-2017.04.29. http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/23_Noworol.pdf
- [11.] Piskóti, I. (2006) Közösségi innovációs marketing – a tudásalapú (innováció-orientált) terület – és gazdaságfejlesztésben in *Marketing kaleidoszkóp* (szerk. Piskóti, I), Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Miskolc 321-343
- [12.] Swyngedouw, E., Moulaert, F ; Rodriguez, A. (2002) *Neoliberal Urbanization in Europe: Large-Scale Urban Development Projects and the New Urban Policy* Published by Blackwell Publishing, 108 Cowley Road, Oxford OX4 1JF, UK and 350 Main Street, Malden,
- [13.] Takano, T.; Nakamura, K.; Watanabe M. (2002): Urban residential environments and senior citizens' longevity in megacity areas: the importance of walkable green spaces *Journal of Epidemiology & Community Health* 2002 56, 913-918 p. <http://jech.bmj.com/content/56/12/913>

Büntetésvégrehajtási intézmények hatékonysága

Szabó Richard

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,

szabo.richard@kgk.uni-obuda.hu

Pozsár Vivien

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,

pozsarvivi@gmail.com

Abstract: The main goal of the Hungarian Prisons Services (HPS) is to drive back their "clients" to the regular society. The most important element of this process should be to employ the prisoners in eleven different companies, which belongs to the HPS. The ReffT is the easiest method to analyze the company's efficiency. This article tries to research the all HPS companies efficiency last decade in 151 cases. A Büntetés Végrehajtási (BV) intézmények célja „ügyfeleik” visszavezetése a társadalomba. Ennek egyik legfontosabb lehetősége a rabok foglalkoztatása tizenegy vállalatnál. Az ReffT az egyik legegyszerűbb mérőszáma a vállalati hatékonyságnak. Jelen prezentáció célja, hogy a tizenegy BV vállalat 2006 és 2016 közötti hatékonyságát elemezze.

Keywords: efficiency, Public Sector Company, hatékonyság, közszolgálati vállalat

1. Bevezetés

Jelen elemzés célja, hogy áttekintse a Büntetés-Végrehajtáshoz (továbbiakban BV) kapcsolódó társaságok hatékonyságát, egy megfelelően kiválasztott egyszerű módszerrel: a ReffT mutatóval. A mutató valamennyi – bármely ágazatban tevékenykedő – gazdasági szervezet értékelésére alkalmazható, melynek rendelkezésre állnak saját tőke, mérlegfőösszeg, árbevétel és eredmény adatai. A hazai BV intézményekhez 11 gazdasági társaság kapcsolódik, melyek az ország egész területét lefedik. Tevékenységük széles körű, az agrár ágazattól (pl.: gyümölcs befőtt előállítás) a könnyűiparig (pl.: bútor készítés, lábbeli előállítás) terjed. Gazdálkodási eredményeik publikusak, így a ReffT mutatóhoz szükséges alapadatok rendelkezésre állnak. A vizsgálat során 10 vállalkozás esetében 2006

és 2016 közötti adatok alapján lett áttekintve a vállalati hatékonyság, míg az Adorján-TeX Kft esetében 2012 és 2016 közötti adatok álltak rendelkezésre.

2. A hazai Büntetés-Végrehajtás

Sajnálatos módon hazánkban is létezik kriminalitás, amelynek jogkövetkezménye lehet a jogerősen elítélt személy szabadságának korlátozása és ehhez kapcsolódó intézményben való tartózkodása. Magyarországon 29 megyei alapon szervezett BV Intézet működik, 35 objektumban. (Évkönyv [2016])

Az elítéltek intézményi tartózkodása során keletkezett feszültségét nagymértékben oldja a régebben választható, most már kötelezően alkalmazandó foglalkoztatottság. Amiként Somogyvári Mihály tanulmányában kimutatja (Somogyvári [2018]), a foglalkoztatás a büntetés végrehajtás folyamatának kockázatait mérsékli.

Jelenleg az elítéltek foglalkoztatása 11 gazdasági társaság bevonásával történik. (Évkönyv [2016])

1. táblázat A 11 társaság 2016-os árbevételét mutatja az

	Név	Árbevétel 2016 (eFt)	Megoszlás (%)
1	Adorján-TeX Kft.	3 261 019	15,46%
2	Állampusztai Kft.	1 737 958	8,24%
3	Annamajori Kft.	1 713 405	8,12%
4	BUFA Kft.	2 472 449	11,72%
5	Duna Papír Kft.	1 138 725	5,40%
6	Duna-Mix Kft.	878 845	4,17%
7	Ipoly Cipőgyár Kft.	1 623 254	7,70%
8	Nagyfa-Alföld Kft.	659 647	3,13%
9	Nostra Kft.	556 426	2,64%
10	Pálhalmi Agrospeciál Kft.	5 173 512	24,53%
11	Sopronkőhidai Kft.	1 872 906	8,88%
	Összesen	21 088 146	

BV gazdasági társaságok árbevétele 2016-ban

3. Módszertan

Vállalatok elemzésére az egyik legújabb és legegyszerűbb mutató az ReffT, mely 2017-ben került kidolgozásra és publikálásra. (Szabó [2017]). A mutatót pénzügyi szolgáltató intézményekre fejlesztették ki, de kiválóan alkalmazható más szektorban tevékenykedő vállalatokra is.

A ReffT hatékonysági mutató egy output / input hányados, melynek nettó és bruttó változata is képezhető. Az inputot a saját tőke / mérlegfőösszeg hányados képezi, míg a bruttó outputot az adózás előtti eredmény / összes árbevétel, a nettó outputot az adózott eredmény / összes árbevétel képezi. Az output / input hányados adja végül a bruttó és nettó ReffT mutatót. Amennyiben bármelyik tényező értéke negatív, a mutató minősítése siralmas, egyéb esetekben ha a mutató értéke nagyobb egynél, akkor elfogadható (hatékony) a vállalat, ha a mutató értéke 0 és 1 közé esik akkor semleges, (nem rossz, valamilyen szinten hatékony), ha a mutató értéke kisebb egynél, akkor siralmas (utalva Rogerius mester 1242-es krónikájára).

2. táblázat A ReffT mutató lehetséges értékeinek minősítése

ReffT	> 1	elfogadható
	1 > és > = 0	semleges
	< 0	siralmas

4. Kapott eredmények

A vizsgálat során 2006 és 2016 között BV intézményekhez kapcsolódó gazdasági társaságok jellemző mutatóit képeztük, nyilvános adatok alapján, így összesen 115 eset került definiálásra. Sajnálatos módon 1-nél nagyobb értéket nem sikerült egyik évben sem elérni, ennek következtében két kategóriába kerültek a vállalatok, a semleges és a siralmas. A legjobb osztályból való kimaradás talán a körülmények ismeretében nem tekinthető elvárásnak.

A klasszikus szabálytól (2 ad $k < N$, k = osztályközök száma, N =sokaság mérete) kismértékben eltérve nem 6, hanem 5 osztályba lettek sorolva a kapott eredmények.

Két esetet lehet kiemelni, melyek meghaladták a 0,5-es értéket, mindkettő 2010-ben valósult meg, az egyik a BUFA Kft (0,727402) a másik a Sopronkőhida Kft (0,638674). További 15 esetben 0,2 és 0,5 közötti értéket értek el, 24 esetben a mutató 0,1 és 0,2 közé került. Leggyakrabban – 55 eset, a vizsgált alkalmak

mintegy felénél – 0 és 0,1 közötti volt a ReffT értéke. Negatív kategóriába 19 esetben jutottak a cégek – mindegyik veszteséges évet jelentett. Három eset kivételével a veszteséges időszakok 2010 év előttiék. Input tényező egyik esetben sem volt negatív.

Idősorát tekintve megállapítható, hogy 2010 előtt túlnyomó többségében hatékonytalan, 2010-ben lett maximálisan hatékony, azóta pedig váltakozóan fejlődő a vizsgált szervezetek hatékonysága.

3. táblázat A kapott ReffT mutató értékeinek megoszlása

ReffT érték intervalluma	Esetek száma	Megoszlás
0,5 >	2	1,74%
0,5 és 0,2 között	15	13,04%
0,2 és 0,1 között	24	20,87%
0 és 0,1 között	55	47,83%
< 0	19	16,52%
Összesen	115	100,00%

A kapott eredmények leíró statisztikai vizsgálatát mutatja a 4. táblázat.

4. táblázat A kapott ReffT mutató értékeinek statisztikája

ReffT (N)	
Várható érték	0,069685
Standard hiba	0,016052
Medián	0,063104
Módusz	#HIÁNYZIK
Szórás	0,172140
Minta varianciája	0,029632
Csúcsosság	5,482455
Ferdeség	-0,226263
Tartomány	1,424699
Minimum	-0,697297
Maximum	0,727402
Összeg	8,013770
Darabszám	115
Konfidenciaszint(95,0%)	0,031799
Relatív szórás	2,470254359

A vizsgált vállalatok közül négy volt olyan, melyek mindvégig nyereségesek voltak, az Adorján - Tex. Kft., az Állampusztai Kft. a Nagyfa-Alföld Kft és a Pálhalmi Agrospeciál Kft. Ezek közül az Állampusztai Kft 7 alkalommal került a második legmagasabb értéket tartalmazó osztályközbe. Ugyancsak az Állampusztai Kft ReffT mutatóinak a legkisebb a relatív terjedelme, így ez a leginkább összetartó sokaság.

5. táblázat A vizsgált időszakban mindvégig nyereséges vállalaok ReffT mutató értékeinek statisztikája

cégnév	max	min	terjedelem	átlag	relatív terjedelem
Adorján-Tex Kft.	0,2666	0,0120	0,2546	0,1150	2,2143
Állampusztai Kft.	0,4510	0,0349	0,4161	0,2370	1,7557
Nagyfa-Alföld Kft.	0,1147	0,0011	0,1135	0,0461	2,4657
Pálhalmi Agrospeciál Kft.	0,2554	0,0029	0,2525	0,1015	2,4885

A többi 7 vállalat közül egyszer volt negatív az érték egyrészt az Annamajori Kft-nél 20074-ben, másrészt a Duna Papír Kft-nél, 2014-ben. Sajátos az Ipoly cipőgyár Kft értékei, melyek 2006 és 2010 között végig negatívak, majd 2011-től 2016-ig végig pozitívak. A BUFA Kft 2006, 2008 és 2009-ben negatív értékeket produkált, 2010-től folyamatosan pozitív értékeket. A Sopronkőhida Kft szintén csak 2008 és 2009-ben volt minuszos, a többi időszaka pozitív. A többiek esetében 2010 után egy-egy év volt veszteséges

5. Következtetések

Az elemzés során a hazai gazdálkodó szervezeteknek sajátos szegmense – a BV által működtetett gazdasági társaságok – lettek áttekinve. Ezek ökonómiai szempontból átmenete is képezhetnek a közszféra és a magánszféra között. Közszférának tekinthetők, mivel a munkaerő jelentős részét fogvatartottak végzik, melyek számára kötelező a foglalkoztatás. Versenyző (magán) vállalatnak tekinthetők abból a szempontból, hogy céljuk a profit elérése. A kapott eredmények a speciális funkcióból és körülményekből adódóan akár jónak is minősíthetők. Esetleges nemzetközi összehasonlítás tovább árnyalhatná a képek.

A konkrét eredményeket ReffT szerint csökkenő sorrendben rendezve az 6. táblázat mutatja

6. táblázat A kapott RefFT mutató konkrét értékei

	Cégnév	RefFT (N)
1	BUFA Kft._2010	0,727402
2	Sopronkőhidai Kft._2010	0,638674
3	Állampusztai Kft._2011	0,450998
4	Állampusztai Kft._2012	0,392691
5	Duna-Mix Kft._2012	0,310534
6	Állampusztai Kft._2013	0,292783
7	Állampusztai Kft._2010	0,285687
8	Állampusztai Kft._2008	0,270375
9	Duna-Mix Kft._2013	0,267846
10	Adorján-Tex Kft._2013	0,266556
11	Állampusztai Kft._2014	0,261886
12	Pálhalmai Agrospeciál Kft._2012	0,255356
13	Duna Papír Kft._2008	0,251733
14	Nostra Kft._2011	0,239077
15	Pálhalmai Agrospeciál Kft._2011	0,237892
16	Duna Papír Kft._2006	0,214199
17	Állampusztai Kft._2006	0,203694
18	BUFA Kft._2013	0,197477
19	Duna Papír Kft._2009	0,183526
20	BUFA Kft._2014	0,180975
21	Állampusztai Kft._2007	0,180694
22	Annamajori Kft._2009	0,180058
23	Ipoly Cipőgyár Kft._2011	0,170568
24	Duna Papír Kft._2010	0,165293
25	Annamajori Kft._2008	0,16239
26	Duna Papír Kft._2007	0,161203
27	Sopronkőhidai Kft._2015	0,144365
28	Nostra Kft._2016	0,14404
29	Duna-Mix Kft._2011	0,14286
30	Sopronkőhidai Kft._2006	0,141543

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században

Budapest, 2018

31	Annamajori Kft._2014	0,141239
32	Állampusztai Kft._2009	0,140921
33	Pálhalmi Agrospeciál Kft._2006	0,131623
34	Adorján-Tex Kft._2014	0,131251
35	Adorján-Tex Kft._2012	0,129858
36	Pálhalmi Agrospeciál Kft._2013	0,129544
37	Nostra Kft._2014	0,115915
38	Nagyfa-Alföld Kft._2010	0,114681
39	Pálhalmi Agrospeciál Kft._2014	0,111909
40	Duna-Mix Kft._2015	0,10351
41	Nostra Kft._2013	0,100382
42	Duna-Mix Kft._2014	0,094635
43	BUFA Kft._2011	0,094048
44	Állampusztai Kft._2015	0,092329
45	Duna Papír Kft._2012	0,09159
46	Annamajori Kft._2011	0,090697
47	Sopronkőhidai Kft._2011	0,088881
48	Sopronkőhidai Kft._2013	0,083751
49	Nostra Kft._2012	0,082439
50	Ipoly Cipőgyár Kft._2012	0,081111
51	Nagyfa-Alföld Kft._2008	0,080283
52	BUFA Kft._2015	0,077823
53	Duna-Mix Kft._2007	0,067702
54	Nagyfa-Alföld Kft._2011	0,066616
55	Sopronkőhidai Kft._2012	0,066138
56	Sopronkőhidai Kft._2016	0,064826
57	Pálhalmi Agrospeciál Kft._2010	0,064467
58	BUFA Kft._2016	0,063104
59	Nagyfa-Alföld Kft._2007	0,060206
60	Pálhalmi Agrospeciál Kft._2015	0,05766
61	Pálhalmi Agrospeciál Kft._2008	0,0526
62	Sopronkőhidai Kft._2007	0,052349
63	BUFA Kft._2012	0,051643

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században

Budapest, 2018

64	Nagyfa-Alföld Kft._2006	0,051587
65	Pálhalmai Agrospeciál Kft._2007	0,046087
66	Sopronkőhidai Kft._ 2014	0,04341
67	Annamajori Kft._2013	0,041401
68	Nagyfa-Alföld Kft._2009	0,041157
69	Annamajori Kft._2016	0,039722
70	Adorján-Tex Kft._2015	0,035138
71	Állampusztai Kft._2016	0,034905
72	Ipoly Cipőgyár Kft._ 2014	0,034515
73	Nagyfa-Alföld Kft._2014	0,032307
74	Ipoly Cipőgyár Kft._2016	0,029357
75	Annamajori Kft._2010	0,029056
76	Annamajori Kft._2012	0,028735
77	Pálhalmai Agrospeciál Kft._2009	0,025939
78	Nagyfa-Alföld Kft._2012	0,021706
79	Nagyfa-Alföld Kft._2013	0,021656
80	Ipoly Cipőgyár Kft._ 2013	0,020959
81	Nostra Kft._2010	0,019709
82	Ipoly Cipőgyár Kft._2015	0,018541
83	Duna Papír Kft._2015	0,016678
84	Nostra Kft._2007	0,015993
85	Nagyfa-Alföld Kft._2016	0,015228
86	Duna Papír Kft._2013	0,013576
87	Duna Papír Kft._2016	0,01305
88	Duna Papír Kft._2011	0,012202
89	Adorján-Tex Kft._2016	0,011996
90	Annamajori Kft._2006	0,008246
91	Nostra Kft._2006	0,00497
92	Nostra Kft._2009	0,004731
93	BUFA Kft._2007	0,003057
94	Annamajori Kft._2015	0,002976
95	Pálhalmai Agrospeciál Kft._2016	0,002893
96	Nagyfa-Alföld Kft._2015	0,001132

97	<i>Duna-Mix Kft. _2008</i>	-0,03556
98	<i>Ipoly Cipőgyár Kft. _2007</i>	-0,04148
99	<i>Duna-Mix Kft. _2016</i>	-0,05158
100	<i>Nostra Kft. _2008</i>	-0,0628
101	<i>Ipoly Cipőgyár Kft. _2008</i>	-0,07497
102	<i>Duna-Mix Kft. _2006</i>	-0,0825
103	<i>Annamajori Kft. _2007</i>	-0,0911
104	<i>Ipoly Cipőgyár Kft. _2009</i>	-0,09635
105	<i>Ipoly Cipőgyár Kft. _2010</i>	-0,126
106	<i>Duna-Mix Kft. _2010</i>	-0,13717
107	<i>Ipoly Cipőgyár Kft. _2006</i>	-0,14921
108	<i>BUFA Kft. _2006</i>	-0,16333
109	<i>Sopronkőhidai Kft. _2009</i>	-0,16562
110	<i>Nostra Kft. _2015</i>	-0,19846
111	<i>Duna Papír Kft. _2014</i>	-0,23754
112	<i>Duna-Mix Kft. _2009</i>	-0,27322
113	<i>Sopronkőhidai Kft. _2008</i>	-0,32825
114	<i>BUFA Kft. _2009</i>	-0,41449
115	<i>BUFA Kft. _2008</i>	-0,6973

A kapott értékeket figyelembe véve, külön említést érdemel a BUFA Kft. 2010-es évi kiemelkedően jó eredménye, melynek oka, hogy a társaság abban évben számolta fel ingatlanvagyonát. A negatív mutatószámmal rendelkező társaságok is további magyarázatra szorulnak. Megfigyelhető, hogy ezen eredmények szinte mindegyike – 3 eset kivételével – a 2011-es év előtt született, amikor még a Központi - és Belső Ellátási Rendszer nem működött. A rendszer működésére irányuló BM és Kormányrendeletek megszületésének köszönhetően a BV gazdasági társaságok élete jelentős változáson esett át, amely kivétel nélküli javulást eredményezett minden vállalat esetében. Három esetben fordult elő a rendszer működését követően negatív eredmény a hatékonysági mutatót illetően, a Duna Papír Kft.-nél a 2014-es évben, a Nostra Kft.-nél a 2015-ös évben, és a Duna-Mix Kft.-nél a 2016-os évben. Mindhárom esetben az a magyarázat, hogy a társaságoknál vezetőség váltás történt abban az évben.

Szemponként felmerülhet, hogy a viszonylag alacsony munkaerő költséggel működő vállalkozások miért nem nyereségesek? A költségvetési rendszer keretében való értékesítési kapcsolatok jelentős szegmense nem tekinthető likvidnek. Például az egészségügyi intézmények fizetési lehetősége-hajlandósága

nem megfelelő, saját likviditásuk miatt, így helyzetüket lánc tartozásként más szervezetekre, köztük a BV vállalkozásaira is átgördítik. Ezen felül minden társaság jelentős - nem termelő munkát végző - polgári munkavállalói létszámmal rendelkezik, melynek bérköltsége már nem olyan alacsony, mint a fogvatartottak esetében. Továbbá jelentős terhet ró a társaságokra, az államilag elrendelt teljeskörű foglalkoztatás, melynek okán minden munkára kötelezett és egészségügyileg alkalmas fogvatartottat munkába kell állítani, azonban tényleges termelő munkát a beállított rabok egyharmada végez. Ennek több oka van, egyrészt, hogy nincs megfelelő létszámú hivatásos állományú munkavállaló, akik az őrzés biztonságáért felelősek, másrészt nem tudnak a társaságok elegendő munkát biztosítani, ezért a munkába beállított, de a munkába ki nem vonultatott fogvatartottaknak állásidőt kötelesek a társaságok fizetni. További problémát jelenthet azoknak a megrendeléseknek a teljesítése, ahol az átlagosnál nagyobb mennyiségű bútor rövid határidejű gyártására van szükség, esetenként akár egy olyan épületbe, ami még el sem készült. Értelemszerűen, ameddig az adott helység átadásra nem kerül, addig a társaságok sem tudnak teljesíteni, így akár hónapokig áll a befektetett tőkéjük egy-egy nagyobb projektben.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a 2010-ben bevezetett Központi - és Belső Ellátási Rendszer javította a BV gazdálkozó szervezetek hatékonyságát.

Források:

- [1] Évkönyv [2016]: Évkönyv, Büntetés Végrehajtási Szervezet, 2016, ISSN: 2063-0670
- [2] Somogyvári [2018]: Somogyvári Mihály: Kockázatelemzési rendszerek a büntetés végrehajtásban, Börtönügyi Szemle, 2018/1, ISSN 2591-9771 p.: 69-87
- [3] Szabó [2017]: Szabó Richard: Magyarországon is működő pénzügyi szolgáltató intézmények strukturális hatékonysága egyszerűsített DEA módszerrel nyilvános információk alapján, 2017, Párkány, V. IRI Társadalomtudományi Konferencia, 2017. június 12-13.

Tudásmenedzsment alkalmazása az üzleti intelligencia területén egy nyugdíjfolyósítónál

Szabó Zsolt Mihály

Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola,

zsolt@tamiaryu.hu

Abstract: A jelenlegi gazdasági környezet fokozott odafigyelést igényel a szervezetek döntéshozóitól, hiszen döntéseik nagyban befolyásolhatják szervezetük nemcsak rövid, de hosszú távú jövőjét is. Egy rossz lépés jelentős károkat okozhat, viszont egy megalapozott, jó döntés akár hosszú távú sikereket is jelenthet. A modern adatbázis kezelő rendszerek már képesek megbirkózni az egyes alkalmazások adatgyűjtési és tárolási dinamikájával. A szakadékot a hatalmas mennyiségű adat és az emberek korlátozott információ befogadóképessége között az ún. üzleti intelligencia eszközök és megoldások hidalják át, amelyek az egyes rendszerek adataiból egységes, szervezeti szinten értékelhető, tudássá szervezhető információt készítenek. Az üzleti intelligencia valójában egy szervezet saját adatainak, illetve nyilvánosan hozzáférhető forrásoknak tudatos és szervezett gyűjtése, rendszerezése, majd erre alapozva lényeges üzleti relevanciával bíró információk szintetizálása és eljuttatása a szervezet döntéshozók, információfogyasztók és a működést támogató operatív rendszerek környezet számára. A dolgozat az állami nyugdíjfolyósítónál alkalmazható üzleti intelligencia rendszerek lehetséges eszközeit és megoldásait ismerteti, különös figyelemmel az adattárház alapú információszolgáltató rendszerekre és a „Big Data”, mint tömeges adatelemzést lehetővé tevő komplex technológiai környezetet.

Kulcsszavak: tudásmenedzsment stratégia, üzleti intelligencia, nyugdíjfolyósító, adattárház, adatbányászat

1. Bevezetés

A tudásmenedzsment (röviden TM) korszerű szemléletének terjesztését a magyarországi szervezetek körében elengedhetetlen, mivel az egyik legdinamikusabban fejlődő, legnagyobb jövő előtt álló szervezetfejlesztési terület. Az állami szervezetek esetén, mint egy nyugdíjfolyósítónál (továbbiakban szervezet) is elengedhetetlen a modern szervezetfejlesztési módszerek és gyakorlatok alkalmazása például az emberi erőforrás menedzselés, a tudásmegosztás és döntés előkészítés elősegítése során. A számos különböző forrásból kinyerhető, végtelen mennyiségű adat tárolása, feldolgozása, egy

konkrét kérdés esetén releváns és irreleváns tartalmak megkülönböztetése olyan terhelést jelent egy szervezet működésében, amelyet lehetetlen emberi erőforrással megoldani. E feladatok ellátására alkalmasak az intelligens rendszerek, amelyek tárolják, rendszerezik és szétosztják az információkat, ezzel segítve a szervezetek munkáját.

2. A szervezeti tudás és menedzselése

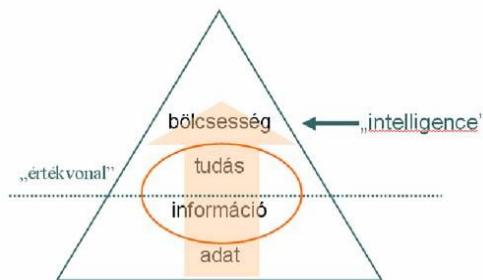
Egy szervezet megszámlálhatatlan mennyiségű adattal rendelkezik, melyek önmagukban semmit nem jelentenek (Lazányi, 2015a,b). Az információ az értelmezett adat, amikor az adatot már bizonyos jelentéssel ruházzuk fel. A gazdálkodók törvényileg is szabályozott információs rendszerének a működtetése a megbízható és valós összkép kialakítására koncentrál (Borzán-Szekeres, 2017). A tudás egy összetett, sokrétű fogalom, mint amilyen az ember maga. Jelenti a szakértelemet, tapasztalatot, áttekintő és elemző képességet (Bencsik, 2015, Lazányi, 2015c). A tudás felértékelődése napjainkban több területen is észlelhető. Legelőször a tudás, tudásmenedzsment fogalmát, majd pedig a szervezeten belül betöltött szerepét szeretnénk részletesebben kifejteni. A tudásmenedzsment alapja a tudás, éppen ezért fontos megismerni a témával kapcsolatos elméleti hátteret. A tudás fajtái lehetnek: tacit (emberek fejében), implicit (termékek, szolgáltatások), explicit (dokumentumok, szabályzatok, módszertanok, esettanulmányok). A szervezet tudástőkéje áll az üzleti kapcsolatokból, strukturális tőke (mely jelenti az információs rendszereket, folyamatokat és szabályozásokat) és az emberi tőkéből, mely a dolgozók ismereteiből, tudásából, készségeiből áll össze (Drótos, 2013). A humán tőkénél meg kell említeni a kompetenciák jelentőségét is (Pató, 2006, Pató-Kovács-Pató, 2007, Pató-Kovács, 2011) Az 1. ábra alapján, egy tanuló, fejlődő szervezet folyamatos spirálban (tudás spirál) halad tacit (kimondatlan tudás, mely az egyének fejében, személyes tapasztalataikban rejtőzik) és explicit (már szavakba öntött tudás, közzétehető és átadható) ismeretein keresztül (Lengyel, 2004).



1. Ábra: Tudás spirál

Forrás: Tudásmenedzsment blog, 2018

A tudást érdemes részletesebben is szemügyre venni az 2. ábra segítségével. Az információ-piramison felfelé haladva egyre összetettebb entitásokat találunk, melyek az alsóbbak szintézisére épülnek. Az adat és a tudás a mai társadalomban gyakran értéktelen, sőt negatív értéket képvisel, gondoljunk a kéretlen emailekre, reklámokra, vagy a szakkönyvek azon részeire, amelyek számunkra nem bírnak újdonság-értékkel.



2. Ábra: Információ-piramis

Forrás: GM Info Consulting, 2018

Az 2. ábrán jelzett értékvonallal felett azonban a tudományos vagy üzleti döntés szempontjából egyaránt értékes szintekkel találkozunk. A bölcsességet üzleti szövegösszefüggésben „intelligence”-nek is szokták említeni, például az üzleti hírszerzés = business intelligence esetében. A tudásmenedzsmenten belül azzal foglalkozhatunk, hogy külső és belső szolgáltatásainkat a piramis minél magasabb szintjére emeljük (Davenport-Prusak, 2001).

1. Táblázat: Tudásmenedzsment-modellek

Típus	Fókusz	Példa az alkalmazásra
Rendszerező (kodifikációs)	Hatékonyság, push	Dell, Ernst & Young, Monsanto, könyvtárak
Kapcsolati (perszonalizációs)	Innováció, push + pull	McKinsey & Co., 3M
Környezeti (context based)	Reakció	HP, ABN Amro

Forrás: GM Info Consulting, 2018

A szervezeti tudás az egyes személyek tudásából áll össze, mégis több mint azok összegződése. A tudásalapú szervezetek legfőbb feladata, hogy valamiféle új tudást teremtsenek (Szabó, 2018). A tudásmenedzsment (TM) vagy angolul: knowledge management (KM) az a megközelítés, amely lehetővé teszi egyének, csoportok számára, hogy a tudást, kollektíven és rendszerezetten létrehozzák, megosszák és alkalmazzák üzleti céljaik elérése érdekében (Szeghegyi, 2011). A kifejezésben a menedzsment lényegében gazdálkodást jelent. A

tudásmenedzsment céljait többféle úton lehet elérni. Ezzel kapcsolatban három stratégiai irányt szoktak meghatározni, melyeket az 1. táblázat foglal össze. A rendszerező típusban a hangsúly az ismeretek dokumentálásán, visszakereshetőségén van. Ez jellemzi a könyvtárak kultúráját is. Abban hatékony, hogy az egyszer eltárolt ismeret - változatlan formában - tetszőleges számban újra elővehető. Az ilyen szervezetek, mint például az Ernst & Young tanácsadó cég, előszeretettel alkalmaznak valós vagy egyre inkább virtuális könyvtárakat, és jelentős összegeket költenek információtechnológiai beruházásokra. A kapcsolati típus a tudás minél eredményesebb, közvetlen átadását célozza, ezért inkább a személyes kapcsolatokra épít. Az ilyen szervezetekre nem jellemző a könyvtár, a hangsúly inkább a gyors, személyes ismeretátadáson van. Ennek megfelelően nagyobb a személyes hálózatok, a közvetlen illetve az elektronikus kommunikáció fajtáinak jelentősége. A környezeti típusra a reakció jellemző. Kérdések feltevését ösztönzik, és mérik a válaszadás minőségét, gyorsaságát. Akár egy levelezőlistán, ahol a rendszeresen felvetett problémák kezelésének minősége és eredményessége a meghatározó. E folyamat alapján készül az ún. tudástérkép, amely meghatározza, hogy a listán ki miben kompetens. A fejlettebb tudásmenedzsmenttel rendelkező szervezetek a tudásátadás mértékét és eredményességét a javadalmazás és előléptetés feltételévé teszik. A tudásmenedzsment megkívánja a közösségen belüli hatékony tudásáramlást, ami ellenkezik a hierarchikus hatalom vagy szerepkultúra alapelveivel. A tudásalapú szervezet kialakulásának folyamatában az egyes lépések nem ugorhatók át. Ezek a lépések: 1. A bizalom megteremtése (melyet kizárólag a vezetők kezdeményezhetnek), 2. A kommunikáció folyamatos optimalizálása, 3. A tanulás ösztönzése, 4. Tudásmenedzselés. A tudásmenedzsment gyakorlatilag egy szervezeten belül mindenhová kiterjed. Jelentőséggel bír az egyes csoportok, személyek kapcsolatainak kezelésében, a szervezeti stratégia megtervezésénél, szervezeti felépítés átalakításában, a munkafolyamatok tervezésében is. Adat, információ, tudás, bölcsesség. A vállalati adatvagyon tudásmenedzsment aspektusú fejlődéseinek lépcsői, a hosszú távú fennmaradás, a stabil piaci pozíció alappillérei. Az egyik legrövidebb meghatározás szerint a tudásmenedzsment nem más, mint az intézményi (Bencsik, 2015), vagy lokális közösségi (Lazányi, 2010) szellemi tőke növelését célzó törekvések összessége. A tudásmenedzsment, mint eszköz, amellyel a strukturált és strukturálatlan információt szerves egésszé szervezhetjük, s az ismeretkincsből pontosan azokat az elemeket jeleníthetjük meg - mégpedig abban az összeállításban és formában, amelyekre a szervezetvezetésnek egy adott döntés meghozatalához, illetve valamely tevékenység előkészítéséhez szüksége van. Ahhoz, hogy egy szervezetben valódi tudásmenedzsment valósuljon meg, egy sor, egyébként egyedi informatikai megoldást kell egységes egésszé ötvözni. Olyan, látszólag egymástól távol eső rendszereket kell összekapcsolni, mint az archiválás, az adatbázis-kezelés, a kereső- és ágens technológia, a munkafolyamat-szervezés, valamint a portál- és tartalom-menedzsment (Gartner, 2013). A tudásmenedzsment ugyanakkor többet jelent az információtechnológia (IT) kiterjedt alkalmazásánál. Magában foglalja a

tudás keletkeztetésének, feldolgozásának, hasznosításának és számbavételének összes lépését, ezen belül a technológiával támogatott és nem támogatott feladatokat egyaránt. Egy adott szervezetben az IT mellett a tudásmenedzsment kritikus elemét képezi a megfelelő tudásgazdálkodási folyamat és felelősségi rendszer, valamint az innovációt és tudásmegosztást támogató szervezeti kultúra is (Drótos, 2013).

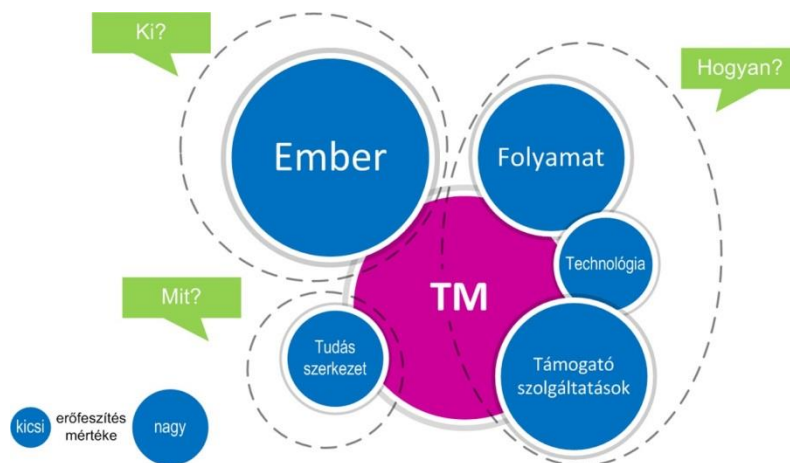


3. Ábra: Szervezeti stratégia és tudásmenedzsment stratégia kapcsolata

Forrás: LinkedIn SlideShare, 2018

A szervezet tudásrendszer az emberek, szervezeti folyamatok, szervezeti kultúra, alkalmazott technológia, és mindezeket kitöltő, meghatározó tudástartalom összessége (Szeghegyi, 2011, Moroz et al, 2016). A tudásmenedzsment a tudástőke létrehozásának, megtartásának, megosztásának és felhasználásának alapvető módja. A tudásmenedzsment a megfelelő információt nyújtja a megfelelő embernek a megfelelő időben, ezzel segítve új tudás létrehozásában, megosztásában, oly módon, hogy mérhetően javítsa az egész szervezet teljesítményét (Bíró-Gábor-Kő-Lovrics-Sántáné, 2008). Sokszor keveredő fogalmak a tudás-stratégia és a tudásmenedzsment stratégia. A tudás stratégia olyan szervezeti stratégiai, mely a tudás, mint stratégiai erőforrás elismerésével, és középpontba helyezésével készült, míg a tudásmenedzsment stratégia a tudás kezelésének módját határozza meg. És végül meg kell még említeni a stratégiai tudásmenedzsment fogalmát is, amely a stratégiaalkotás szempontjából fontos tudás összegyűjtését és kezelését jelenti (Michael, 1998). A szervezetek tudásmenedzsment stratégiája meghatározza szervezeti stratégia megvalósításához, támogatásához szükséges tudás felhasználását (lásd 3. ábra). A

stratégia tartalmazza a tudás kezelését meghatározó célokat, valamint az azok elérésére irányuló módszerek, megközelítések összességét. A tudásmenedzsment stratégiában ki kell dolgozni azokat a változás-menedzsmenttel kapcsolatos tennivalókat, folyamatokat, melyek tartalmazzák a szükséges oktatásokat, figyelemfelkeltő kampányokat, motivációs-, mérési rendszereket. Általánosabban fogalmazva a tanulás, tudás-megosztás, innováció kultúráját kell létrehozni a szervezetben. Tudásmenedzsment funkció kialakítása, a szervezet hasznára igazán csak akkor van, ha a szervezet stratégiai céljait támogatni képes. A tudásmenedzsment stratégia meghatározása előtt szükséges annak külső és belső környezeti megalapozása, azaz a kiinduló körülmények vizsgálata. A környezet fogalma alatt mindazokat a külső tényezőket értjük, melyek hatással lehetnek a szervezetre. A környezeti tényezők vizsgálata tehát a szervezet pozícióelemzését takarja a tudás, mint erőforrás tekintetében. Ezek alapján megtörténhet a tudásmenedzsmenttel elérendő célok meghatározása, melyek sokszor egyben a szervezeti stratégiai részét is képezik. A célok eléréséhez meg kell határozni a szükséges tevékenységeket, akciókat, illetve az ezekhez szükséges eszközzrendszert. Sok szervezeti tudásmenedzsment projekt lesz sikertelen, vagy csak részeredményeket képes felmutatni, mert nem alkalmaz komplex megközelítést. Önmagában egy jó dokumentum menedzsment rendszer, vagy egy széles funkcionalitással bíró intranet portál bevezetése nem elegendő ahhoz, hogy a vállalat hatékonyságát és teljesítményét növelje.



4. Ábra: Ki, Mit, Hogyan? - Tudásmenedzsment projekt komponensei

Forrás: Tudásmenedzsment blog Dilip Bhatt nyomán, 2018

A 4. ábra alapján, a tudásmenedzsment projekt során érdemes a Ki (tudás-birtokos), Mit (tudástérkép), Hogyan (technológiai komponensek) kérdéseket kielemezni és mindhárom kérdésre felállítani koncepciókat. A tapasztalatok szerint eltérő erőfeszítések szükségesek az egyes területek kidolgozásához és a

megvalósításhoz. A szervezeti tudás, a sok éves tapasztalat, az évek során megvalósított projektekben használt megoldások a szervezet egyik legfőbb értékeit jelentik. Ezen értékek kamatoztatása viszont sok esetben feledésbe merülnek, a mindennapi munkában rejtve maradnak. A tudásmodell az, ami a szervezet igényeinek megfelelően testre szabja. A modell kialakítása nem programozási feladat. Célja a szervezet igények pontos felmérése és a szoftver felhasználási céljainak meghatározása. A modellezés teremti meg azt a lehetőséget, hogy a legkülönbözőbb területeken lehessen alkalmazni, legyen az közigazgatási, kulturális, oktatási, jogi, vállalatirányítási vagy bármely egyéb jellegű alkalmazás. A tudásmodell célja kialakítani azokat a tudásmodell elemeket – a fogalmi és kapcsolati kategóriákat, osztályokat, leíró adattípusokat – amelyek a szervezet, illetve az alkalmazás szempontjából lényegesek. Tudásmodell létrehozásakor a következő, a XML (Extensible Markup Language, Kiterjeszhető Jelölő Nyelv) tématerkép technológiában használt fogalmakat célszerű használni: Téma, Osztály, Példány, Metaadat, Külső adat, Minősített kapcsolat, Szerep. A szükséges információ megszerzése akkor lesz egyszerű és gyors, ha a modellkialakítás során jól határoztuk meg az osztályokat és a kapcsolattípusokat. A tudásmodell kialakítása után kezdődhet el a tudásbázis építése. A tudáskezelő rendszer korszerű nemzetközi szabványokra és a W3C ajánlásaira (XML, Topic Maps, RDF, OWL) épít, s a tudás-adatokat egy megfelelően kialakított relációs adatbázisban célszerű tárolni.

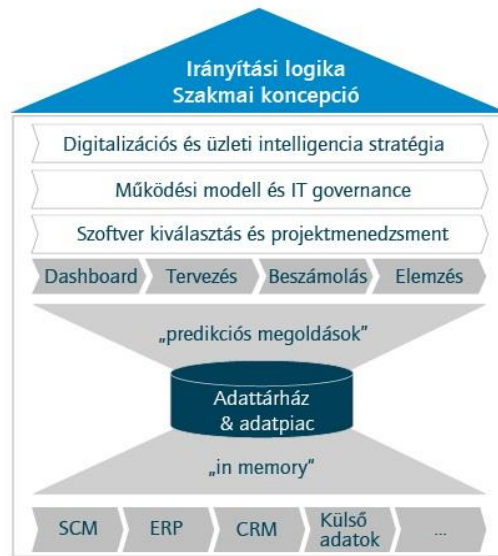
3. Intelligens szervezet és az üzleti intelligencia

Az üzleti intelligencia (angolul Business Intelligence, röviden BI) első meghatározását sokáig Howard Dresnernek tulajdonították, aki 1989-ben úgy definiálta az üzleti intelligenciát, mint olyan módszerek, fogalmak összessége, melyek a döntéshozás folyamatát javítják az úgynevezett tényalapú rendszerek (MIS, DSS, OLAP, DM) segítségével (Gartner, 2013). 2009-ben Claudia Imhoff blog bejegyzése nyomán visszadatálták az üzleti intelligencia első definícióját Hans P. Luhn-nak, aki az IBM Journal 1958 októberi számában írt egy cikket „A Business Intelligence System” címmel. Luhn 1958-ban egy olyan világról vizionált, ahol egyre több információt fognak a különböző szervezetek és egyének létrehozni, és ezeket automatikus, intelligens rendszerek fogják kinyerni, feldolgozni, tárolni és szétosztani, hogy támogassák az emberek, szervezetek tevékenységét (Hans, 1958). Bár neki még mást jelentett az információ (mikrofilm, papír alapú dokumentumok) mint amit ma nekünk jelent, de az üzleti intelligencia célját, az adattárházak működését nagyon jól előrevetítette. Mindazonáltal az üzleti intelligencia, mint fogalom széleskörű elterjedésére még sokat kellett várni. Hiába az 1958-as vízió, az 1989-es definíció, az üzleti intelligencia csak a 90-es évek végén terjedt el (Power, 2010). Elterjedése előtt főleg döntéstámogató rendszereknek (Decision Support System, DSS) nevezték a

ma üzleti intelligencia rendszereknek hívott rendszereket, vagy használták a vezetői információs rendszer, az OLAP, az adattárház és az adatbányászat szakszavakat az átfogó üzleti intelligencia kifejezés helyett (Power, 2010, Gartner, 2013). Az üzleti intelligencia az üzleti folyamatok adataiból kiinduló, a szervezet adat-és információs vagyont hasznosító folyamata, amelyben a gazdasági események feljegyzett adatai elemzési munka eredményeként üzleti problémák megoldására alkalmassá válhatnak (Jánosa, 2010). Az üzleti intelligencia megoldások főbb alkalmazási területe az üzleti döntéshozatal támogatása (Fajszí-Cser-Fehér, 2010). Az üzleti intelligencia alkalmazásával optimalizálhatjuk a belső üzleti folyamatokat, növelhetjük a működés hatékonyságát, új bevételi forrásokhoz juthatunk, és előnyre tehetünk szert a piaci versenyben (Sasvári, 2014). Az üzleti intelligencia meghatározásából adódik, hogy egyszerűen és egységesen lehet kezelni és hivatkozni mindazon rendszerekre, eszközökre és technológiákra, amelyek célja a döntési folyamat támogatása, javítása. Az üzleti intelligencia, mint az előzőekben olvashattuk egy gyűjtőfogalom, melyet azért alkotta meg, hogy egyszerűen és egységesen lehessen kezelni és hivatkozni mindazon rendszerekre, eszközökre és technológiákra, amelyek a tényeken alapuló döntéstámogatással segíti az üzletmenetet, továbbá javítja a döntési folyamatokat (Hans, 1958, Power, 2010, Gartner, 2013). Az üzleti intelligencia elképesztő sebességgel fejlődik a különböző új elemzési módszerek (Big Data, Advanced Analytics) és technológiák (In-Memory) hatására. Az 5. ábra alapján az üzleti intelligencia definícióba tartozó technológiák az üzleti intelligencia rendszerek, melyek a következők lehetnek:

- Adattárházak
- OLAP (Többdimenziós (multidimensional) adatbázis kezelők)
- Üzleti tervező (Planning) előrejelző (Forecasting) és konszolidáló alkalmazások
- Riportkészítő (Reporting) alkalmazások
- Irányítópultok (Dashboard) mutatószám (Scorecard) rendszerek
- Teljesítmény monitorozó (Performance Monitoring) eszközök
- Adat, szöveg és hangbányászat (Data Mining, Text Mining és Voice Mining)
- Adatvizualizáció (Data visualization)
- Az üzleti intelligencia, mint gyűjtőfogalom magába foglalja a az alábbiakat:
- Döntéstámogató rendszereket (Decision Support system, DSS)
- Vezetői információs rendszereket (Management Information System, MIS),
- Felsővezetői információs rendszert (Executive Information System, EIS)

Ezen rendszerek, technológiák és fogalmak egytől-egyig beleférnek az üzleti intelligencia gyűjtőfogalmába, tehát egytől-egyig nevezhetjük őket üzleti intelligencia rendszernek.



5. Ábra: Üzleti Intelligencia technikai megalapozása
 Forrás: Horváth & Partner GmbH, 2018

4. Vezetői információs rendszer

A szervezet vezetői információs rendszerének kifejlesztésének célja a döntéshozatali és menedzsment folyamatok, valamint az ágazati és intézményi adatszolgáltatás hatékonyságának növelése és a vezetés döntéshozatalának IT alapú támogatása volt. Az rendszer olyan vezetést támogató rendszernek tekinthető, amely a vezetői döntések meghozatalát bizonyos jellegű és mértékű információkkal segíti. Továbbá le kell szögeznünk, hogy az üzleti intelligencia hagyományos értelemben nem egy szoftver. Nem egy Word, vagy egy Excel amelyet csak telepíteni kell, de nem is egy vállalatirányítási rendszer amit fel kell paraméterezni, és utána élesbe lehet állítani.

A rendszer kiépítése adattár alapon került kialakításra, amely egységes adatgyűjtésen keresztül integráltan kezeli a különböző rendszerekből származó adatokat. A 6. ábrán az Országos Nyugdíjfolyósító (röviden ONYF) adattárház jellemzőit mutatja számokkal. Az adatokat idősorosan tárolják, valamint

biztosított, hogy az adatok nem változnak. Az adatok szervezése témakörök alapján, a felhasználói lekérdezést elősegítő módon történik. Az intézményi adattár a helyi rendszerekből (pl. gazdálkodási rendszerből) részletes adatokat vesz át. Ezek egy részét átadja az ágazat adattárháza számára. Ez az adattár, amin keresztül az intézményi rendszerek adatot tudnak szolgáltatni.

Összes jogviszony a forrásrendszerekben	230 millió
Jogviszonyok alábontásaikkal	470 millió
Biztosított jogviszonyokkal	7,8 millió
Forrásadatok áttöltése	1 nap (88 Gb)
Jogviszonyok előkészítése és számítása	2 nap
Egyéb utómunkálatok	2 nap
Adattárház munkaterület	280 GB

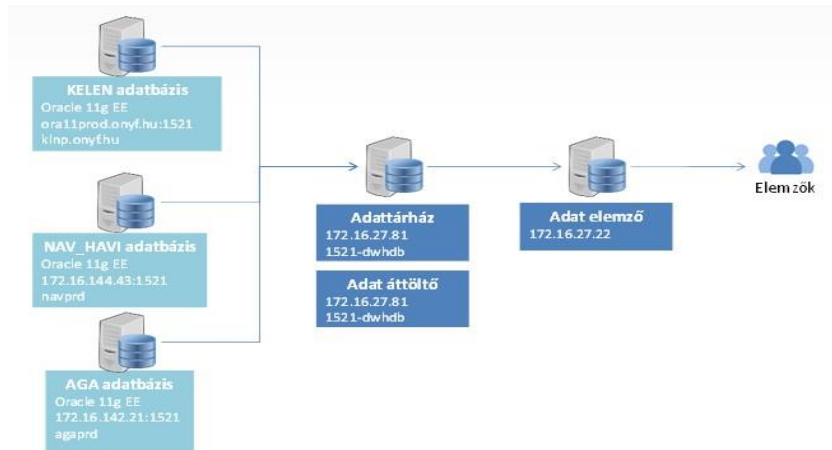
6. Ábra: Adattárház számokban

Forrás: ONYF, 2018

Az üzleti intelligencia rendszereket leginkább az adatokhoz való hozzáférés javítása miatt vezetik be a szervezetek. A vezetői rendszerre vonatkozó szabályozásban meghatározásra került az egyes adatkörök frissítési gyakorisága. A gyakoriság megállapításánál figyelembe vételre kerültek az adatok változásának intenzitása és a felhasználás módja. Így például egy költségvetési vitát megalapozó gazdasági jelentés mögötti adatok frissítése a kritikus időszakban akár heti vagy napi is lehet, míg a dolgozói létszámokra vonatkozó adatok frissítése elegendő fél évente. Az adatminőség biztosítása érdekében az első feltöltéskor elvégzésre került az adattisztítás (kézi vagy automatikus javítás) és a felhasználók számára egy egységes fogalomértelmezési utasítás is készült. A vezetői jelentésekhez és mutatókhoz idősoros adatok kerülnek generálásra. Ennek érdekében a szükséges és ésszerű mértékig az alap rendszerek adattartalma megfelelő szintre hozásra kerül, szükség esetén a korábbi évek adataival is. Ebbe beletartozik a korábban használt rendszerek adatainak migrálása vagy részlegesen tárolt adatok feltöltése is. Egy üzleti intelligencia rendszer kiépítéséhez általában több szoftverre is szükségünk lesz. Jellemzően kell egy adatbázis kezelő, ahol az elemzéshez szükséges adatokat tárolni fogjuk, kell egy adatbetöltő, amellyel fel tudjuk tölteni üzleti intelligencia rendszert, és kell egy megjelenítő felület is, amin keresztül lekérdezhethetjük a BI rendszer adatait, módosíthatjuk annak modelljeit. Ezek a szoftverek külön-külön független gyártóktól is beszerezhetőek, de ma már a nagy gyártók mindegyike (Microsoft, ORACLE, IBM, SAP, SAS) rendelkezik a vállalat üzleti intelligencia igényét teljes egészében kielégíteni képes, integrált szoftvercsomaggal.

Egy üzleti intelligencia rendszer kiépítéséhez általában több szoftverre is szükségünk lesz. Jellemzően kell egy adatbázis kezelő, ahol az elemzéshez

szükséges adatokat tárolni fogjuk, kell egy adatbetöltő, amellyel fel tudjuk tölteni üzleti intelligencia rendszert, és kell egy megjelenítő felület is, amin keresztül lekérdezhetjük a BI rendszer adatait, módosíthatjuk annak modelljeit. A 7. ábra az ONYF adattárház felépítését mutatja.



7. Ábra: Adattárház felépítés

Forrás: ONYF, 2018

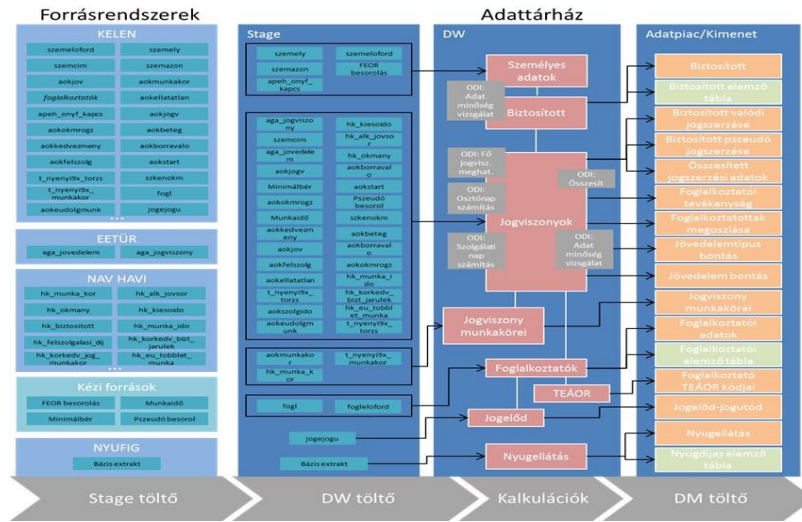
Ezek a szoftverek külön-külön független gyártóktól is beszerezhetőek, de ma már a nagy gyártók mindegyike (Microsoft, ORACLE, IBM, SAP, SAS) rendelkezik a vállalat üzleti intelligencia igényét teljes egészében kielégíteni képes, integrált szoftvercsomaggal. Az rendszer egy ún. OLAP (on-line analytical processing) technológiájú rendszernek tekinthető, a vezetői információs rendszer és a mögötte lévő adattárház ilyen szisztéma szerint épül fel. Ezekhez az alkalmazásokhoz tehát információ-feldolgozási, elemzési feladatok kapcsolódnak, melyeket rendszerint valamilyen döntéstámogatási cél érdekében kell elvégezni.



8. Ábra: Adattárház folyamat modell

Forrás: ONYF, 2018

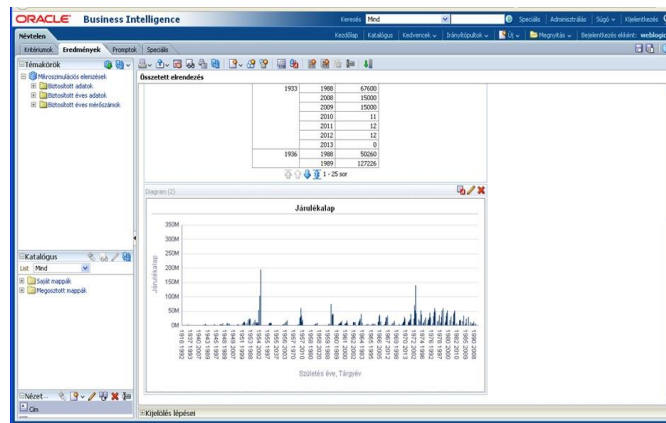
Az 8. és 9. ábrákon az ONYF adattárház folyamat modellje és részletes folyamat modellje látható.



9. Ábra: Adattárház részletes folyamat

Forrás: ONYF, 2018

Az üzleti intelligencia rendszereket leginkább az adatokhoz való hozzáférés javítása miatt vezetik be a szervezetek. A rendszer egyrészt a vezetői és munkatársai számára a stratégiai döntések meghozatalához és adott esetben az operatív feladatok ellátáshoz biztosít információs háttérrel. Másrészt a törvényben szereplő, különböző típusú adatszolgáltatások hatékony ellátását teszi lehetővé, elektronikus és hagyományos formában.



10. Ábra: Oracle BI Diagram

Forrás: ONYF, 2018

A 10. számú ábrákon az Oracle BI rendszer látható, mely segítségével a riportok és egyéb igények elkészíthetők.

Üzleti intelligencia funkciók:

- Riportkészítés, jelentéskészítés, beszámoló készítés;
- Dashboard-ok, vezetői irányítópultok készítése;
- Mutatók, KPI-ok, kiegyensúlyozott mutatószámrendszerek (Balanced Scorecard) készítése;
- Üzleti, statisztikai elemzés;
- Tervezés, előrejelzés, üzleti modellezés;
- Konzolidáció, aggregáció;
- Idősoros elemzés (halmozott (kumulált) mutatók készítése, összehasonlítások előző év azonos időszakához képest);
- Churn (elvándorlás, lemorzsolódás elemzése), ügyfélszegmentálás, csalásdetektálás (fraud), hitelminősítés, keresztértékesítés elemzés;
- Click stream (weblog elemzés);
- Adatok földrajzi elemzése;
- Adat vizualizáció, grafikonok, kijelzők;
- Adat-, szöveg és hangbányászat.

A lista nem teljes, hiszen az, hogy milyen elemzésekre használjuk majd az üzleti intelligencia rendszerünket tőlünk és kreativitásunktól függ..A rendszer a meglévő információs rendszerekben rögzített adatokat egy nagy, központi adattárházba gyűjti, ahol elvégezhetők az adatösszesítések, azok különböző szempontok szerint megjeleníthetők, elemezhetők, valamint az adatok részletei is lekérdezhetők. A különböző mérőszámok arányainak jobb érzékelhetőségéhez a rendszerben nem csak kimutatások, de hozzájuk az adatsorokat különböző formában ábrázoló grafikonok is megjeleníthetők. Mindehhez csupán egy böngésző programra és a rendszerhez szükséges felhasználói fiókra van szükség. Azt, hogy az adattárházból milyen adatok kérdezhetők le és hogy milyen nézetek és kimutatások jeleníthetők meg vagy nyomtathatók ki, az adattárház adatbetöltéseitől, és az adattárházon kialakított úgynevezett sémáktól függ. A rendszer fejlesztők olyan rugalmas és testre szabható elemekből építették fel, amely lehetővé teszi a fenti adatbetöltések körének folyamatos bővítését, valamint további sémák létrehozását és általa az elérhető kimutatások számának folyamatos gyarapítását. A vezetők munkáját, jobb döntéseit azzal tudja támogatni, hogy a lényeges információkat gyorsan és több szinten is (részletesen vagy összевontan) elő tudja állítani. Gyakorlati példaként a likviditási mutató változását említhetnénk, amely értéke alapján gyors reakciót és

döntést vált ki a vezetőségből a fenntartó intézmények felé például további támogatás-kérés formájában.

5. Összegzés

Az üzleti intelligencia egy gyűjtőfogalom, melyet azért vezettek be, hogy egyszerűen és egységesen lehessen kezelni és hivatkozni mindazon rendszerekre, eszközökre és technológiákra, amelyek célja a döntési folyamat támogatása, javítása. Ahhoz hogy egy szervezet elérje a tervezett eredményeit, hatékony üzleti intelligenciát kellett kidolgozni és majd a bevezetni. A terv kidolgozása során minden felmerülő részletre figyelve, nagy biztonsággal állíthatjuk, hogy ha a szervezet nem tér el a kitűzött céljaitól a siker biztosított. Ha szükséges további erőforrásokat is hajlandóak céljaink eléréséért bevonni, itt értjük az emberi, szakma, pénzügyi erőforrások megnövelését. Végső konklúzió, hogy a választott üzleti intelligencia elemek biztosítani fogják a kitűzött minőségi, pénzügyi és egyéb célkitűzéseket a szervezet számára.

Felhasznált irodalom

- [1] Bíró Miklós - Gábor András - Kő Andrea - Lovrics László - Sántáné Tóth Edit (2008): Döntéstámogató rendszerek. Budapest: Panem Könyvkiadó. pp. 1-406.
- [2] Borzán Anita - Szekeres Bernadett (2017): Környezeti információk a magyar és román vállalkozások számviteli beszámolóiban. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VII. tanulmánykötet. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 618-627.
- [3] Bógel György (2000): Tudásmenedzsment. In: Verseny az elektronikus üzletben. Budapest: Műszaki Könyvkiadó. pp. 120-130.
- [4] Blog: Claudia Imhoff (2009): On-line: http://www.b-eye-network.com/blogs/imhoff/archives/2009/03/where_did_the_t.php. Letöltés dátuma: 2018.06.10.
- [5] Davenport Thomas H. - Prusak Laurence (2001): Tudásmenedzsment. Budapest: Kossuth Kiadó. pp. 1-195.
- [6] Drótos György (2013): Tudásmenedzsment. Az Integritás tanácsadó továbbképzési szak vonatkozó tantárgyának írásbeli tananyaga. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképző Intézet. pp.1-25.
- [7] Fajsi Bulcsú - Cser László - Fehér Tamás (2010): Üzleti haszon az adatok mélyén. Budapest: Alinea Kiadó. pp. 45-89.

- [8] Gartner Consulting (2013): Gartner IT Key Metrics Data 2013. IT Enterprise Summary Report. Publication Date: 1 March 2013. pp. 1-19.
- [9] Hans P. Luhn (1958): "The Automatic Creation of Literature Abstracts," IBM Journal of Research and Development, 2, No. 2, 159 (April 1958). pp. 159-165.
- [10] Horváth Tamás (1999): Az információ fogalma. Könyvtárosok kézikönyve (szerk. Horváth T. és Papp I.). Budapest: Osiris Kiadó. pp. 68-71.
- [11] Jánosa András (2010): Üzleti intelligencia alkalmazások - Bevezetés az üzleti elemzésbe SAS megoldások használatával. Budapest: ComputerBooks Kiadó. pp. 1-288.
- [12] Lazányi Kornélia (2010): Tudásmenedzsmenttel a vidékfejlesztésért, In: Lifelong Learning Magyarország Alapítvány (szerk.) Tanulás, tudás, gazdasági sikerek avagy a tudásmenedzsment szerepe a gazdaság eredményességében: tudományos konferencia kiadványa, Budapest: Lifelong Learning Magyarország Alapítvány. pp. 407-411.
- [13] Lazányi Kornélia (2015a): Tudásmenedzsment rendszer a Consultant Kft.-nél, Bencsik Andrea (szerk.) In: A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Budapest: Akadémiai Kiadó. pp. 271-275.
- [14] Lazányi Kornélia (2015b): Tudásközösség a Consultant Kft.-nél Bencsik Andrea (szerk.) In: A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Budapest: Akadémiai Kiadó. pp. 262-271.
- [15] Lazányi Kornélia (2015c): A családi vállalkozások és a tudásmenedzsment, TAYLOR: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 7: (3-4). pp. 254-260.
- [16] Lengyel Balázs (2004): A tudásteremtés lokalitása: hallgatólagos tudás és helyi tudástranszfer. Budapest: Tér és Társadalom. pp. 51-71.
- [17] Michael H. Zack (1999): Developing a Knowledge Strategy. California Management Review. Vol. 41, No. 3, Spring, 1999. pp. 125-145.
- [18] Moroz Ewa - Szkutnik Jerzy - Lazányi Kornélia (2016): Application of the Theory of Constraints in Knowledge Management, In: Michelberger Pál (szerk.) Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century III. Budapest: Keleti Károly Faculty of Business and Management, Óbuda University. pp. 205-214.

- [19] Pató Gáborné Szűcs Beáta (2006): Kompetenciák, feladatok logisztikai rendszerekben. Ph.D dolgozat, Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém. pp. 1-299.
- [20] Pató Gáborné Szűcs Beáta - Kovács Zoltán - Pató Gábor (2007): „Nem szükséges” kompetenciák a logisztika területén. in Dr. Szegedi Zoltán (főszerk.) (2007-2008): Logisztikai évkönyv '2008, Magyar Logisztikai Egyesület, Budapest. pp. 129-136.
- [21] Pató Gáborné Szűcs Beáta - Kovács Zoltán (2011): Feladatok és kompetenciák meghatározottsága logisztikai munkakörökben. Egri Imre-Földesi Péter-Szegedi Zoltán (szerk) Logisztikai antológia 2010, Universitas - Győr Nonprofit Kft., Győr. pp. 87-104.
- [22] Power J. Daniel (2010): A Brief History of Decision Support Systems. Retrieved 1 November 2010. Editor: DSSResources.COM, version 4.1 or see version 2.8 On-line: <http://dssresources.com/history/dsshistory.html>. Letöltés dátuma: 2018.06.10.
- [23] Sasvári Péter (2014): A magyarországi vállalkozások üzleti intelligencia használatának vizsgálata. Kulturális és társadalmi sokszínűség a változó gazdasági környezetben. Komárno, Szlovákia. pp. 173-183. On-line: <http://real.mtak.hu/12875/1/23SasvariPeter.pdf>. Letöltés dátuma: 2018.06.10.
- [24] Szabó Zsolt Mihály (2018): Tudásmenedzsment stratégia és üzleti intelligencia alkalmazása nyugdíjfolyósítónál. Dinya László, Csernák József (szerk.). XVI. Nemzetközi Tudományos Napok. Konferencia helye, ideje: Gyöngyös, Magyarország, 2018.04.12-2018.04.13. Gyöngyös: Líceum Kiadó. pp. 1-8.
- [25] Szeghegyi Ágnes (2011): A tudásmenedzsment stratégiai szerepe a vállalatoknál. Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar Vállalkozásmenedzsment Intézet Tanulmánykötet. pp. 1-16. On-line: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/04_Szeghegyi%20Agnes.pdf. Letöltés dátuma: 2018.03.14.

Fenntartható vagy ökológiai mezőgazdaság? Ma már nem lehetőség, kötelező!

Szűcs Diána,

PhD hallgató

szucsdiانا@gmail.com

Abstract: A világban zajló globális folyamatok, mint a demográfiai robbanás vagy a globális felmelegedés, kikényszerítik a fenntarthatóságra való törekvést. A fenntartható mezőgazdaság nem csupán az ökogazdálkodást jelenti, hanem a hatékonyabb termelésre való törekvést, hiszen a termeléshez szükséges termőföld és víz csupán korlátozottan áll rendelkezésünkre. Magyarországon mi a helyzet? Továbbra sem lesz versenyképes mezőgazdaságunk vagy a fiatal generáció frissességet hozhat? Már nem csupán lehetőség van a fenntarthatóság választására. Sürget az idő: kötelező!

Kulcsszavak: mezőgazdaság, fenntartható mezőgazdaság, népességrobbanás, precíziós gazdálkodás, ökogazdálkodás, versenyképes agrárium, technológiafejlesztés

1. A fenntarthatóságra való törekvés kialakulása

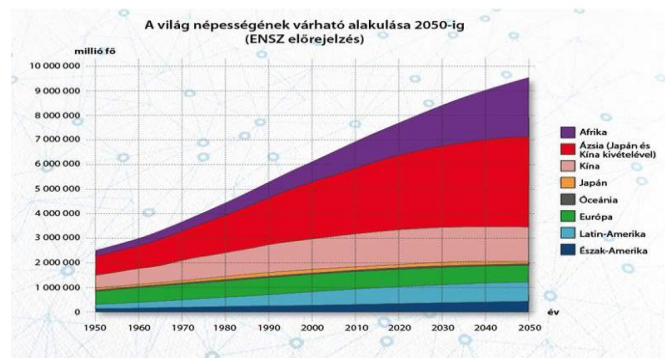
Már a Római Klub 1972-ben megjelent jelentése intő figyelmeztetést tartalmazott arra vonatkozóan, hogy a világ népességének további rohamos növekedése és az ipari termelés és iparosodás változatlan szerkezettel, illetve irányban folytatódó növekedése és terjedése súlyos problémák, sőt veszélyek elé állítja az emberiséget [Szentés (2005)]. A fenntarthatóság gondolata a globális környezetszennyezés és a természet degradálódásának észlelésével alakult ki, és arra a felismerésre épül, hogy megfelelő beavatkozás nélkül a környezetünk nem lesz képes méltányos életminőséget biztosítani a jövő nemzedékeknek (Helm [1998]). A fenntarthatóság koncepciója – a társadalmi igazságosság mellett – kiemelten hangsúlyozza a természeti környezet következő generációk számára való megőrzésének követelményét (Fülöp – Bereczk [2015]). Bár a környezeti fenntarthatósági problémák nagy részét előidéző nagyvállalati szektorban látszanak jelei az erőforrás-hatékonyságra való törekvésnek (Szegedi et al. [2016]), a problémák átfogó megoldását nem várhatjuk egyedül a vállalati szférától.

Az energia- és környezeti válság, a romló mezőgazdasági hatékonyság, a csökkenő támogatások, valamint a Föld lakosságának és az éhező szegények rohamos növekedése rámutatott arra, hogy a mezőgazdaság globális válságban van (Tamás

[2001]). A természeti környezetet terhelő erőforrás-felhasználások környezeti problémái és azok megoldásával kapcsolatos információs rendszer működtetése a környezeti számvitel kialakulásához vezetett (Szekeres-Borzán [2017]). A piaci versenyben való talpon maradás állandó műszaki fejlesztést, gazdaságosabb anyagfelhasználást, új anyagok felfedezését és még újabbak iránti kutatást követel a gazdasági élet domináns szereplőitől, ami egy fenntartható, a természeti erőforrásokkal és az ökológiai rendszerrel szemben kíméletesebb fejlődési mód kibontakozására is esélyt teremthet (Zoltán-Pató [2014]). Ugyanakkor az új lehetőségek kialakítását is nagyban befolyásolják a globális felmelegedés és a különböző változások keltette hatások (Zoltán-Pató [2014,2015]).

2. A várható népességnövekedés

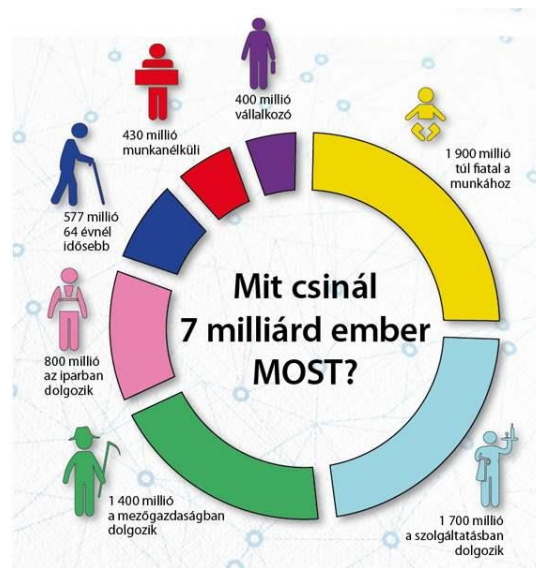
A világ mezőgazdasága előtt jelentős kihívások állnak. A világnépesség bár csökkenő ütemben, de jelentős mértékben növekszik. A jelenlegi 7,3 milliárd főnyi népesség a számítások szerint 2040-re 9 milliárd főre fog növekedni (ENSZ 2015). A 47 többletnépesség élelmiszer-ellátása csak új területek mezőgazdasági termelésbe vonásával vagy a jelenlegi területen folyó termelés intenzívebbé tételével biztosítható (KSH 2017).



1. ábra A világ népességnövekedésének várható alakulása
(Forrás: http://nyolcezer.hu/cikk/generaciok/2016/11/01/sotet_fellegek_alatt_-_az_europai_nepessegpolitika_kihivasairrol, letöltve: 2017.12.12.)

A Föld túlnépesedés azt eredményezi, hogy a jelenlegihez képest 34%-kal több fogyasztó ellátását szükséges majd élelmiszerrel biztosítani. Hatalmas kihívások előtt áll az agrárium, a következő generációnak ugyanis becslések szerint legalább 70%-kal kell növelnie az élelmiszer-termelést, amit ráadásul nagyjából ugyanakkora földterület és kevesebb víz felhasználásával kell megvalósítani. A termelés és a fogyasztás növekedésével párosuló gyors népességszaporulat a termőföld intenzívebb kihasználásához, az ásványkincsek fokozottabb igénybevételéhez és az

ipari fejlődés hatására nagyobb levegő-, víz- és talajszennyezéshez vezet. A rohamos népességnövekedést látva joggal merül fel a kérdés: Mennyi embert bír el a Föld? Ha részletesen megnézzük az 1. ábra adatait, a probléma ott van, hogy a fejlődő országok adják a növekedés több mint 90 százalékát, miközben Európa demográfiai súlya a világ össznépességén belül évről évre radikálisan csökken.



2. ábra Mit csinál most 7 milliárd ember?

(Forrás: http://nyolcezer.hu/cikk/generaciok/2016/11/01/sotet_fellegek_alatt_-_az_europai_nepessegpolitika_kihivasairol, letöltve: 2017.12.12.)

Mindezzel párhuzamosan jelentősen megváltozik az adott országokon belüli demográfiai helyzet is, 2100-ra például Németország népességének 40 százaléka 60 éven felüli lesz, Nigériában ugyanez a mutató 15 százalék. Ma a világ lakosságának közel kétharmada él Ázsiában, főleg Kínában (1,4 milliárd ember) és Indiában (1,3 milliárd), sőt prognózisok szerint 2030 körül az indiai népesség száma a kínait is túl fogja szárnyalni. Azonban ennek hamarosan vége: az előrejelzés szerint, míg 2100-ra Ázsiában 4,9 milliárd ember lesz, addig Afrikában 4,4 milliárd. A két kontinensen a Föld lakosságának 83 százaléka él majd. A következő évtizedek legnagyobb népességrobbanása Afrikában zajlik, 2050-ig 1,3 milliárd fővel nőhet, a kontinens népessége miközben Európa népessége csökkenni fog a következő 35 évben is. A világ népességnövekedésének felét mindössze kilenc ország „hozza majd össze”: India, Pakisztán, Niger, Kongó, Etiópia, USA, Indonézia, Uganda.

Az emberiség jövője szempontjából két véglet hat fenyegetőleg. Az egyik, hogy a legnagyobb arányú népességnövekedés a legszegényebb országban játszódik le. A fejlődő államok adják 2050-ig a népességnövekedés 97 százalékát, és ez egyre

nagyobb méreteket öltő szegénységgel fenyeget. A demográfiai mérleg másik véglete az előregedő Nyugat. Míg a világ fejlődő országaiban robbanásszerű a növekedés, addig a fejlett országokban éppen a csökkenő születésszám és az előregedő társadalom jelenti az egyik legsúlyosabb problémát. A fenntartható fejlődés követelményeinek teljesítése annál nehezebb, minél kevésbé fejlett az ország gazdasága. A mezőgazdasági szektor és az élelmiszeripar a világ gazdaságának egy nagy részét lefedi, különös tekintettel a fejlődő országokra, ahol a mezőgazdaságba való befektetések hatnak az egyik legjobban a fejlődésre, hiszen ösztönzik a gazdasági növekedést, növelik az élelmezésbiztonságot és felveszik a harcot a szegénység ellen (Szentés [2006]).

3. Természeti erőforrások felhasználása, környezetvédelem a mezőgazdasági termelésben

Az utóbbi időben felértékelődött az olyan mezőgazdasági ágazatoknak a jelentősége, amelyek nem gyakorolnak negatív hatást a tájra, hulladékok felhasználásával értékes élelmiszert állítanak elő (Almádi et.al.2015), és társadalmi célok megvalósításához is hozzájárulnak, mint pl. alacsony képzettségű munkaerő foglalkoztatása az agrárszektorban. (Fodor et. al. 2017). A globális fenntarthatóság elérésében a mezőgazdaságnak kiemelkedő jelentősége van: a mezőgazdasági szektor a világ legnagyobb munkaadója, a legnagyobb felhasználója a földterületeknek, veszélyezteti a természetes ökológiai rendszereket, és a világ üvegházhatást- okozó gázai kibocsátásának nagyjából egynegyedéért felel. Döntő fontosságú szerepet játszik a világ élelmezésbiztonságában és befolyásolhatja a klímaváltozást (Szigeti et.al, 2013; Szigeti – Csiszárík-Kocsir [2014]).

A mezőgazdasági termelés növekedése jelentős: bár a farmerek száma meredeken csökkent, főként a fejlett gazdaságokban, addig a termelés nőtt. Ennek köszönhető az éhezés visszaszorítása, amit magas terméshozamú vetőmagtípusok használatával, öntözéssel, modern farmgazdálkodással, műtrágyázással valamint növényvédőszerrel használatával értek el. A fenntartható fejlődés keretében a gazdasági eredmények úgy növelhetőek, hogy kímélik a természeti erőforrásokat és nem, vagy helyrehozható mértékben szennyezik a környezetet. Fontosabb jellemzői: víztakarékos, energiatakarékos, ráfordítás-takarékos, minőségi termékkibocsátás, környezettel harmonizált, szakértelem igényes (Jolánkai [2017]).

Míg az élelmiszertermelés virágzott, a nem megújuló energiaforrások és az agrokémiai anyagok túlzott használata környezeti károkat okoztak. A javított tudásbázisnak, modern eszközöknek és naprakész farmgazdálkodási módszereknek köszönhetően azonban a farmerek ma már úgy tudják fenntartani a magas terméshozamot, hogy közben a környezetet is óvják. A fenntartható fejlődés követelményeinek érvényesülése várhatóan jelentékeny hatással lesz a világ élelmiszerellátását biztosító mezőgazdasági tevékenységekre. Még nem vált általánossá azonban a felismerés, hogy a fenntartható mezőgazdaság megköveteli a fosszilis energiától

kevésbé függő fejlődés lehetőségeinek kihasználását. Az energiaszektor beruházói azonban nem érdekeltek az újfajta vagy megújuló energiaforrások fokozottabb használatában (Szentés [2005]).

A mezőgazdasági tevékenység jelentős arányban használ természeti erőforrásokat (leginkább termőföldet, tápanyagokat és vizet), miközben jelentős szennyezés kibocsátó. A mezőgazdasági tevékenység egészére jellemző a szén-dioxid kibocsátásával járó energiafelhasználás, ugyanakkor a növénytermesztésben a műtrágyahasználat az üvegházhatású gázok kibocsátásának fő hajtóereje jelentős dinitrogén-oxid kibocsátása miatt. Az állattenyésztésben az állatok lélegzése (szén-dioxid), a kérődzők emésztése (metán), valamint a trágyakezelés során távozó gázok (metán, dinitrogén-oxid) a mezőgazdaság fő hozzájárulásai az üvegházhatású gázok kibocsátásához (Valkó [2008]).

A mezőgazdasági tevékenység jövedelmezősége és életképessége elengedhetetlen, amelynek eléréséhez fontos a termelés hatékonysága, illetve a gazdaságok és az egész ágazat versenyképessége. Az agrártermelésnek jelentős felelőssége van a környezet állapota és a biodiverzitás megőrzésében (környezeti funkció), hiszen a gazdasági szektorok közül a mezőgazdaság a legnagyobb területhasználó (KSH 2017). A gazdasági funkcion belül az utóbbi évtizedekben új feladatok is előtérbe kerültek, ilyen többek közt a bioüzemanyag-előállítás.

4. A termőföld fenntarthatósága

A fenntartható mezőgazdaság társadalmi vonatkozásai több megközelítés tekintetében fontosabbak más nemzetgazdasági ágak fenntarthatósági értékelésével összehasonlítva, amelynek elsődleges okai a mezőgazdasági termelés helyhez kötöttsége és társadalmi beágyazódottsága (KSH 2017).

A mezőgazdasági termelés nagyobb hányada az ökoszisztéma részét képezi, a mezőgazdasági termékek biológia folyamatok eredményeként állnak elő. A termelés egy része szezonális, a termés mennyiség és a minőség alakításában kiemelkedő szerepe van az időjárásnak. Az éghajlat jelentős mértékben behatárolja az adott területen előállítható növényi és állati termékek körét. A mezőgazdaság kiemelkedő használója a földterületnek. Az Európai Unióban a földterület 42%-át tette ki a használt mezőgazdasági terület 2010-ben (Eurostat 2014a), hazánkban ez az arány még magasabb volt: 57% (KSH 2015).

A mezőgazdasági tevékenység jelentős arányban használ természeti erőforrásokat (leginkább termőföldet, tápanyagokat és vizet), miközben jelentős szennyezés kibocsátó (KSH 2017). A következmény erdőpusztítás, sivatagosodás és egyéb természeti károsodások formájában mutatkozik meg. A túlzott igénybevétele miatt csökken a művelésben lévő termőföld termelőereje és fokozódik az erózió, az öntözött területeken pedig az öntözésből eredő talajromlás (Szentés [2005]). A talajromlás, a talaj-, a víz- és a környezetszennyezés, az élőhelyek felaprózódása

és a vadvilág eltűnése a nem megfelelő mezőgazdasági módszerek következménye is lehet (SoCo 2009).

Az iparosodott mezőgazdaság fő problémája a vegyi anyagok használata, a talaj- és a levegőszennyezés. A szakemberek a megoldást az ökológiai gazdálkodásban látják, viszont a biogazdálkodásnak vannak nehézségei. Ilyen például a kezeletlen vetőmagok beszerzése vagy az a kritérium, hogy művelés előtt a termőföldnek minimum három évig vegyszermentesnek kell lennie.

A fenntartható mezőgazdaság nem csak az egészséges ételek miatt fontos, hanem a termőföld számára is, mert az ökológiai gazdálkodás során a talaj nem erodálódik. A világ összes mezőgazdasági területének egyharmada már erodálódott a vegyszeres kezelésektől (Alternatív Energia 2015).

A mezőgazdasági földhasználaton belül megkülönböztetünk hagyományos és racionális földhasználatot. A hagyományos földhasználat lényege a művelési ágaknak és a növénytermelés szerkezetének a helyi természeti tényezőkkel való összehangolása, amely ökológiailag és ökonómiailag egyaránt igazolható (Magda-Szűcs [2002]). A racionális földhasználat számításba veszi a földnek a technikai beiktatásával növelhető közgazdasági termékenységet és a melioráció különböző válfajaival javítható vagy megvédhető talajtermelékenységet is. Ennek a földhasználatnak a követelményrendszerében az adott terület ökológiai adottságaihoz való alkalmazkodás által jut kifejezésre, hogy a természeti erőforrásokat a környezeti tényezők legkisebb károsítása nélkül veszik igénybe (Lackó [1989]).

A 2015-2020 között rendelkezésre álló uniós támogatások egy része a talajvédelmet szolgáló célzott támogatás, amely támogatott tevékenységektől az érintett területeken a tápanyaghiány felszámolását, a talaj fizikai/kémiai állapotának javulását, a talajromlás mértékének csökkenését, a talajtömörödöttség megszűnését, a szervesanyag megőrzését és a talajok vízgazdálkodásának javulását várhatjuk.

A támogatások másik része a talaj agrotechnikai műveletekkel történő javítása érdekében tett intézkedések köre pl. talajlazítás, talajkímélő művelés, forgatás nélküli talajművelés alkalmazása, a forgatásos talajművelés csökkentése, zöldtrágya növények termesztése, istállótrágya használata, baktériumtrágya kijuttatása, a vetésszerkezet diverzifikációja, szél- és vízerózió elleni védelem, valamint a talajvédelmet célzó gyakorlatok megvalósítása (pl. tápanyag-gazdálkodási, földhasználati tervek elkészítése, végrehajtása, talajvédelmi szakirányító bevonása a gazdálkodásba). A termőtalajok fogyása az egész világon nagymértékben felgyorsult. A probléma nagyságát mi sem jelzi jobban, mint hogy az ENSZ a talajok nemzetközi évének nyilvánította 2015-öt, és a negatív folyamatokkal szembeni közös fellépést sürgeti. A negatív folyamatok Magyarországon is elindultak, így az ENSZ felhívásának eleget téve azonnal cselekednünk kell (Feldman [2017]).

Magyarország esetében a mezőgazdaság globális válsága további lokális problémákkal is vegyül. Hazánkban, Európában példátlanul nagy gyakorisággal cserélt gazdát a teljes nemzeti földvagyon. Nyugat-Európa legtöbb területén, több nemzedéken keresztül ugyanaz a gazda műveli a birtokát vagy bérelt területét.

A globális mezőgazdasági piacon már rövidtávon sem hagyható figyelmen kívül az új termelési rendszer kialakulása, amely alapjaiban befolyásolja a jelen és mindinkább a közeljövő mezőgazdaságát. Igazi áttörést az Információs Társadalom és az Információs Technológia (IT) megjelenése és elterjedése jelenti. Az IT mezőgazdasági területen megjelenő leképeződése a precíziós mezőgazdaság (Tamás [2001]).

A precíziós mezőgazdaság számos előnye mellett, mint például a méretgazdaságosság, a tervezhető hatékonyságnövelés vagy az időjárás kockázatok csökkentése a szakemberek az elterjedésének akadályaira is felhívják a figyelmet. Gátat szab, hogy a szükséges többletberuházás megtérülését biztosító fedezeti méretet az üzemek többsége nem képes elérni, gyakran a szaktudás sincs meg a technológia megfelelő adaptálásához (Takács [2011]).

Egyre több gyakorló üzletember felismeri, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozások versenyképessége egyre kevésbé tartható fenn, a fejlődéshez szükséges anyagi és szellemi potenciál kritikus tömegét csak összefogással tudja megteremteni a legtöbb magyar vállalkozó (Szanyi [2008]). Különösen igaz ez a mezőgazdaságban tevékenykedő KKV-k és őstermelők esetében.

5. Biogazdálkodás (ökológiai gazdálkodás)

Több, egymástól időben és térben különböző helyen alakultak ki azok a gazdálkodási formák, amelyeket ma ökológiai gazdálkodásként említenek.

Legismertebb irányzatai

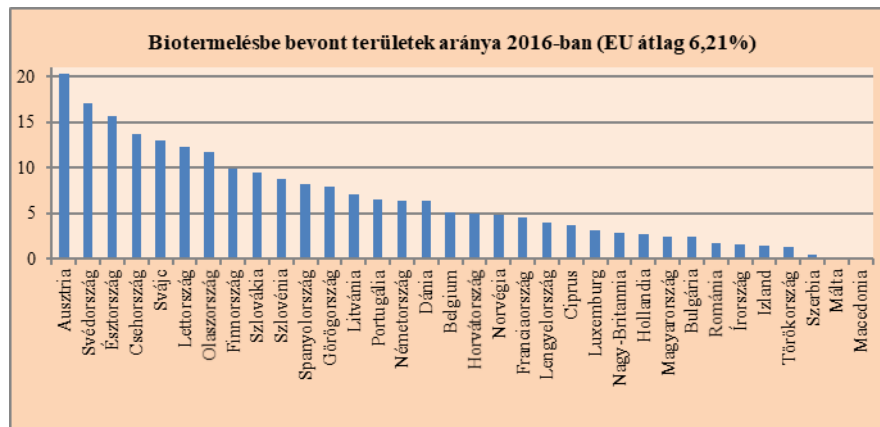
- (1.) A biodinamikus gazdálkodás: az irányzat Rudolf Steiner nevéhez fűződik, aki antropozófia mint filozófiai irányzat megalkotója, amely elméletét több tudományterületre is kiterjesztette. Az 1920-as években több előadást is tartott „A mezőgazdaság fejlődésének filozófiai alapja” címmel. Elméletének lényege az volt, hogy a gazdaságot zárt rendszerű, önálló egységnek tekinti, amelynek részei a talaj, a növények, az állatok és az ember. Tanaival a mezőgazdasági termelés irányát kívánta meghatározni.
- (2.) A szerves-biológiai gazdálkodás: alapjainak lefektetése a Müller házaspár nevéhez fűződik. A házaspár férfi tagja, Hans Müller harminc társával együtt szövetkezetet alakított annak érdekében, hogy a kisparaszti gazdaságokat mentesítse az értékesítési krízisektől a minőség javításán keresztül. Felesége, Maria Müller kertész és gazdasszonyképző iskolát végzett, alaposan tanulmányozta a szakirodalmat; számos, a biogazdálkodásban mai is alkalmazott módszert dolgozott ki. Hans Peter Rusch, német orvos a háború ideje alatt találkozott Müllerral, akinek hatására a talajtermelékenység kérdéseivel kezdett elfoglalkozni, kidolgozta az „élő anyag” elméletét. 1968-ban jelent meg „Talaj-termőképesség” című könyve, amit ma is a szerves-biológiai gazdálkodás alapjaként tartják számon.

- (3.) Az angolszász területeken ismert Soil Association: az irányzat Lady Eve Balfour nevéhez fűződik, akire nagy hatással volt Sir Robert McCarrison táplálkozás és egészség közti kapcsolatokra irányuló elmélete valamint Sir Albert Howard, „Indore komposztálási módszere”. Saját gazdaságában beállította az első Haugley-kísérletet, amely szerint három részre osztotta gazdaságát. Párhuzamosan alkalmazta az ökológiai, a hagyományos módszereket és a kettő ötvözetét. 1946-ban megjelent „Az élő talaj” című könyve, amely megjelenését követően létrejött egy, az ökológiai gazdálkodással kapcsolatos kutató és információs szervezet: a Soil Association, ami mai napig az ökológiai gazdálkodók legnagyobb intézménye Londonban.
- (4.) Az Ausztráliából indult permakultúra: a mozgalom kialakulása Bill Mollison és David Holmgren nevéhez fűződik. A permakultúra egy mozaikszó, a Permanent Agriculture kifejezésből származtatható, állandó mezőgazdaságot jelent. „A permakultúra kifejezéssel egy integrált, folyamatosan, szukcesszíven fejlődő, az ember számára hasznos növények és állatok ökológiai kapcsolathálózatán alapuló rendszert neveztünk meg” (Mollison [1978]).
- (5.) Az Amerikai Egyesült Államokban leginkább elterjedt fenntartható gazdálkodás: a fenntartható fejlődés gondolatait Aldo Leopold, iowai származású ökológus és Charles Benbrook az alábbi módon definiálta: „Soha nem tudjuk elérni a természettel való harmóniát, amíg el akarjuk érni az ember teljes szabadságát, de törekednünk kell rá.” A fenntartható fejlődés kifejezést először Web Jackson alkalmazta, a kifejezés a '80-as években vált ismertté a szakirodalomban, amikor a Világelemző Intézet (Worldwatch Institute) publikálta az „Irány a fenntartható társadalom” című művét.
- (6.) A japán Fukuoka-elmélet: a japán mikrobiológus, Masanobu Fukuoka, súlyos betegségből történő felépülését követően dolgozta ki elméletét, amely szerint tilos a talajművelés, műtrágyázás, a gyomirtás, a növényvédelem. A talaj termelékenységének fokozását ajánlja, a szerves anyag elföldelését, a talajszellőztetést biztosító növények telepítését. Véleménye szerint a szervezett mezőgazdaság az emberi egoizmus eszköze. „Ne tégy semmit”, a természet megtermeli a magát (Radics [2001]).

Az ökológiai gazdálkodás koncepciója kialakítása során az a cél dominált, hogy a mezőgazdálkodást összehangolják a természeti erőforrások és az ökológiai rendszerek sajátosságáival, azok fennmaradásának és minél zavartalanabb működésének biztosításával. Közgazdasági szempontból ezt úgy fogalmazható meg, hogy az ökológiai gazdálkodás feladata az, hogy megszüntesse, illetve minimális szintre csökkentse a gazdálkodás által okozott negatív externális hatásokat és minél inkább a pozitív externális hatások létrehozása vezesse a gazdálkodás koncepcióját és a különböző alkalmazott módszereket valamint az egyes technológiai elemeket (Radics [2002]).

A biogazdálkodás jelentősége szerte a világon növekszik, az ilyen mezőgazdasági termelésbe bevont területek nagysága 2000 óta megduplázódott. Az öko-gazdálkodás a mezőgazdaság olyan válfaja, amely során környezetkímélő, tradicionális biológiai, illetve mechanikai módszereket alkalmaznak, korlátozzák a környezetre és az egészségre veszélyes anyagok, technológiák (növényvédő szerek, műtrágya, génmódosítás) használatát (Statistikai Tükör 2009).

Az ökológiai mezőgazdaság magában foglalja az összes olyan mezőgazdasági rendszert, amely környezeti, szociális, gazdasági szempontból egyaránt fenntartható, és egészséges termékek, élelmiszerek előállítását biztosítja. Óvja a talaj termékenységét, mint a sikeres gazdálkodás kulcsát. Előtérbe helyezve a növények, állatok és a talaj természetes egyensúlyát, célul tűzi ki a mezőgazdaság és a környezet minőségének javítását. Jelentősen lecsökkenti a külső erőforrások bevitelét tartózkodva a szintetikus trágyák és növényvédő szerek használatától. Helyettük a terméshozam és ellenálló képesség növelése érdekében a természet folyamatait engedi érvényesülni (IFOAM 2017).



3. ábra: Biatermelésbe bevont területek aránya az európai országokban 2016-ban, Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

Ma már számos ország szabályozza az ökológiai gazdálkodás feltételeit. Az EUROSTAT adatai alapján az európai országok körülbelül fele az EU átlag fölötti mértékben vonja be a mezőgazdasági területeket az öko-gazdálkodásba. A biatermelés alkalmazásában élen jár Ausztria, Svédország, Észtország, Csehország, Svájc, Lettország és Olaszország, a 2%-os szintet pedig Románia, Írország, Izland, Törökország, Szerbia, Málta és Macedónia nem éri el. Az EU öko-területe 2007-ben már a világ bioterületének 22%-át elérte, a magyar mezőgazdasági területek 2,1%-án folyt biogazdálkodás (Statistikai Tükör 2009).

Az Európai Unió és támogatási rendszere (Közös Agrárpolitika)

A mezőgazdasági termelés nagyban függ az agrárpolitikától, a támogatások rendszereitől, az agrárkörnyezeti szakpolitikától és a környezetvédelmi szabályozástól.

Az Európai Unióban a mezőgazdasági termeléssel összefüggésben folyósított támogatások a teljes költségvetés mintegy 40 százalékát tették ki 2013-ban (Európai Bizottság 2015).

A 2014-2020 közötti időszakra vonatkozó KAP fő célként tüzi ki az uniós mezőgazdaság hatékonyságának és versenyképességének növelését, emellett kiemelten kezeli a mezőgazdaság fenntarthatóbbá tételének célkitűzését (EU 2010c). A fenntartható mezőgazdasági termelés többek között olyan technológiák ötvözését kell, hogy jelentse, amelyek megőrzik a talaj termőképes állapotát és nem szennyeznek a felszín alatti vizeket, elősegítik a biodiverzitás fennmaradását. A biztonságos és megfelelő élelmiszer-termékelőállítás melléktermékei és hulladékai a lehető legkisebb mértékben terheljék a környezetet, a vidéki népesség minél szélesebb köre számára biztosítsanak munkaalkalmat és megélhetést. A technológiák lehetővé tegyék a termelés gazdaságosságának folyamatos fenntartását (KSH 2017).

A 2020 utáni agrárpolitika mozgásterét sok külső körülmény és előre nem látható folyamat is meg fogja határozni, mint például a migránsválság, a Transzatlanti Szabadkereskedelmi Partnerség vagy a Brexit. A Közös Agrárpolitika jövőjét illetően a szakemberek egybehangzó véleménye szerint 2020 után is szükség van a támogatási rendszer fenntartására, különben a hazai mezőgazdasági termelők többsége nem lenne képes fenntartani magát (Agro Napló 2016). Minden vállalkozásnak a saját jól felépített és átgondolt stratégiája mentén kellene dolgoznia, fejleszteni, ami több tíz évre szól, nem pedig gazdaságpolitikai ciklusokra épít. A stratégiába nem illeszkedő irányokba elindulni csak azért, mert támogatás van rá, nem ajánlatos (Tresó [2017]).

Egyes meglátások szerint a 2028-as ciklusra a visszatérítendő támogatások maradnak a gazdák számára. A gondolkodásmód gyökeres változására van szükség, hogy ne a támogatási lehetőségek határozzák meg a fejlesztés irányát. Készülni kell arra, hogy a támogatások megszüntetésével az agrárium szereplői piaci, versenyképességi alapon működjenek (Fórián [2017]). Összességében a támogatási rendszer átalakulásától olyan jövő várható, ahol a gazdaság struktúrája, piaci célok, beruházások és költségtervezések racionálisabbak, most jöhet el a tudásalapú mezőgazdaság kora (Hollósi [2017]).

Egyes meglátások szerint a 2028-as ciklusra a visszatérítendő támogatások maradnak a gazdák számára. Készülni kell arra, hogy a támogatások megszüntetésével az agrárium szereplői piaci, versenyképességi alapon működjenek (Fórián [2017]). A gondolkodásmód formálására irányultán a közelmúltban több fronton is elhangzott a figyelemfelhívó bejelentés, miszerint „aki csak pályázati pénzből szeretne megélni, fejleszteni, annak gazdálkodási jövőjét át kell gondolnia. A magyar mezőgazdaságnak talpon kellett maradnia akkor is, amikor semmiféle uniós támogatás nem volt, és talpon kell maradnia akkor is, ha már nem lesz ilyen típusú uniós támogatás” (Agrár Szektor 2017).

Szakma fórumon az uniós agrárbiztos megfogalmazta, hogy az új koncepció két fontos eleme a precíziós gazdálkodás és a vízgazdálkodás lehet. A 2020 utáni Közös Agrárpolitika várakozások szerint lehetővé teszi majd a gazdálkodóknak,

hogy kevesebb erőforrás felhasználásával többet termelhessenek, ezzel is csökkentve a környezeti hatásokat. A kritikusok azonban bizonytalanok a technológia elérhetőségével kapcsolatban, mivel az unió mezőgazdasági termelőinek egyharmada 65 éves vagy annál idősebb és nem rendelkezik digitális készségekkel. A precíziós gazdálkodással kapcsolatban felmerülő másik kérdés a megfizethetőség.

Nem minden gazdálkodó engedheti meg ugyanis magának, hogy e technika alkalmazására álljon át. A gépek drágák, és alkalmazásukhoz nagy méretgazdaságosságra lenne szükség. Ezzel szemben az európai mezőgazdaság leginkább kicsi vagy nagyon kicsi gazdaságokból áll, amelyek gyakran nem képesek életképes jövedelmet biztosítani a termelőknek. A mezőgazdaságban rejlő erőforrások hatékonyabb felhasználása érdekében elterjedhetnek például a vízfelhasználás mérésére szolgáló robotok, a növénynövekedés megfigyelésére alkalmas szenzorok és a növényi megbetegedések lokalizálására és kezelésére alkalmazott drónok (Agrár Szektor 2017).

Az öntözéses gazdálkodás fejlesztése kitérési lehetőséget jelenthet a gazdálkodóknak. Magyarország álláspontja az, hogy Európában a víztakarékos, hatékony technológiák elterjedése biztosíthatja a fenntartható fejlődési célok teljesülését. Hazánk szorgalmazza a mezőgazdasági termelés biztonságának növelését szolgáló aszály-monitoring és aszály-előrejelző rendszerek kiépítését is (Agrár Szektor 2017).

6. A magyar mezőgazdaság és a fenntartható fejlődés

Magyarország a Kárpát-medence központi részén, szomszéd országokhoz képest alacsonyabban fekszik. Területét tekintve a Kárpát-medencének mintegy 28 százalékát teszi ki. Az ország éghajlata mérsékelt kontinentális, a csapadékviszonyok kedvezőtlenebbek a tőlünk nyugatra fekvő országokhoz képest, gyakori az aszályos időszak. A napsugárzás évi eloszlása mind a gabona- és gyümölcsstermesztést tekintve igen kedvező. Magyarország éghajlati adottságai mellett gyakorlatilag valamennyi mérsékelt övi növény termeszthető, összességében elmondható, hogy a magyarországi mezőgazdasági adottságok átlag feletti. A többi európai országhoz képest a domborzati viszonyok kedvezőbbek a mezőgazdaság számára.

Az ország területéből a termőterület igen magas aránya (86,4%) az ország domborzati viszonyaival, a medencefekvéssel, az alacsony tengerszint feletti magassággal magyarázható. Az összes földterületből a mezőgazdasági terület aránya 2000-ben 66,5% volt, amely az európai országok viszonylatában magasnak mondható. Az intenzív művelési ágak (szántó, kert, gyümölcsös, szőlő) aránya pedig Dánia után hazánkban a legmagasabb (54,2%); még az Európai Unió és a kelet-közép-európai országok esetében is ez az arány csak 30-40% körül mozog. A művelés alól kivont területek az ország területének 13,6%-át adják. Az utóbbi évtizedekben a legfontosabb természeti erőforrás, a mezőgazdasági termőföld és a

vele való gazdálkodás ügye a társadalmi érdeklődés előterébe került. Hazánk területének 60%-án a kedvezőtlen adottságok jelentősen csökkentik a termelést, a nagyobb növényi hozamok elérését. A talajok 43%-án kedvezőtlenek a vízháztartási viszonyok (homok és réti talajok), 13%-án a talaj erősen savanyú kémhatású (fakó erdei talaj), 16%-án pedig súlyos eróziós károk korlátozzák a termelékenységet (Magda [2001]).

Az ökológiai termelésre is jellemző, hogy legelőket minősítenek ökológiaivá, ezzel növelve a területnagyságot, illetve rossz minőségű, hátrányos területeket is bevonnak a művelésbe a támogatás reményében, csökkentve a veszteségeket. (Gyarmati [2007b]). A takarmányterületek növekedése több okra vezethető vissza, egyrészt a stabilabb exportpiaci igények javulásának volt köszönhető, másrészt annak, hogy a takarmányok termelése nem kíván pluszköltségeket a termelőtől, mégis piaci előnyt jelenthet, amennyiben sikerül ökológiaiként értékesíteni. (Gyarmati [2007c]).

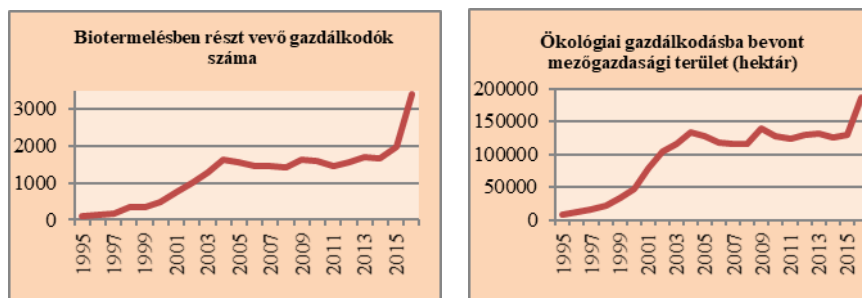
Magyarországon a fenntartható mezőgazdasággal kapcsolatos első jelentős kutatási programot Láng István vezette, amelynek eredményeit 1995-től az „AGRO-21” füzetekben publikálták. A kutatás kitért a fenntartható agrárfejlődés szempontjából fontos területek bemutatására, valamint a fejlesztési lehetőségek és a kapcsolódó jogi szabályozás ismertetésére, emellett feladatokat fogalmazott meg a mezőgazdaság fenntarthatóságával összefüggésben (Láng et al. [1995]). Abban a legtöbb hazai szakember és szakpolitikus is egyetért, hogy csakis a fenntartható mezőgazdasági modell biztosíthatja az agrárgazdaság fejlődését, ami garantálja a természet, a környezet megóvását, emellett segíti a vidéki lakosság megélhetését, a vidéki munkahelyek teremtését és szavatolja a lakosság biztonságos élelmiszerellátását (Nemes [2017]).

A mezőgazdasági termelés hosszú távú biztosítása, fenntarthatósága érdekében az a tendencia, hogy meg kell kísérelni a lehető legjobban összehangolni a mezőgazdasági termelés természeti, környezeti, társadalmi, gazdasági stb. szempontjait. A természeti és a környezeti szempontok fontosságának elfogadtatása olyan új szemlélet, mely elengedhetetlen ahhoz, hogy a mezőgazdaság a fenntarthatóság követelményeinek megfelelő átalakulása beindulhasson és végbemehessen. A túlzott vegyszer- és műtrágyahasználat okozta egészség- és környezetkárosító mezőgazdaság alternatívája a biotermesztés. A biotermék az a növényi vagy állati eredetű élelmiszer, amelyet az ökológiai gazdálkodás szabályainak megfelelően állítottak elő (a gazdálkodási mód hivatalos megnevezése „ellenőrzött ökológiai gazdálkodás”), így utólagos vizsgálatok alapján nem lehet semmilyen élelmiszert ökotermékké minősíteni (Magda-Marsalek-Miller-Pummer-Salamon-Sári [2003]).

Az ökológiai piacok szereplőinek az ökológiai előírásokat és minőséget szem előtt tartva kell megfelelniük mindazoknak a követelményeknek, amelyeket az élelmiszerpiacokon megfigyelhető tendenciák jelentenek (Gyarmati [2007a]).

Az elérhető statisztikai adatok szerint Magyarországon 1995-től az EU-hoz való csatlakozásig a biotermelésben részt vevő gazdálkodók száma 15-szörösére, a csatlakozástól 2016-ig pedig több mint kétszeresére növekedet. Az ökológiai gaz-

dálkodásba bevont mezőgazdasági terület nagysága pedig a csatlakozást megelőzően több mint 15-szörösére, a csatlakozást követően pedig közel másfélszeresére nőtt viszont ezzel az értékkel is még mindig bőven az EU átlag alatt van Magyarország.



4. ábra: A biotermelésben részt vevő gazdálkodók száma illetve az ökológiai gazdálkodásba bevont mg-i terület (ha) 1995-2015

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

Az uniós támogatások felhasználását illetően eltérő vélemények találhatók a szakirodalomban. Egyes vélemények szerint a kezdeti időszakban előfordult, hogy a gazdálkodók nem a gazdaságuk fejlesztésére, hanem családi körülményeik javítására fordították az elnyert pályázati pénzeket. A támogatások esetleges megszűnése azonban felértékeli azokat az üzemeket, amelyek visszaforgatták eredményüket, áldoztak a fejlesztésekre és a szaktudás megszerzésére.

A támogatási rendszer átalakulásától olyan jövő várható, ahol a gazdaság struktúrája, piaci célok, beruházások és költségtervezések racionálisabbak, most jöhet el a tudásalapú mezőgazdaság kora (Hollósi [2017]). A műszaki fejlesztés a magyar mezőgazdaság nemzetközi versenyképessége szempontjából kulcsterületnek tekinthető, amely egy sor makro- és mikroszintű kívánalom és feltétel megvalósulását szem előtt tartva kell, hogy új lendületet vegyen (Magda [2003]).

Versenyképes és fenntartható agráriumot úgy lehet elérni, ha a jelenleginél nagyobb teret kap az innováció, ha rendelkezünk az ehhez szükséges szaktudással, és ezeknek köszönhetően beruházásokkal korszerűsödik a szektor. Egyes szakértők szerint a mezőgazdasági kibocsátás jelentősen növekedhetne, ha az ágazat átállna minőségi növényi termékek előállítására, a költségek csökkentésére, és a gazdasági hatékonyság növelésére, a termőföldek és a környezetvédelme mellett, azaz a precíziós gazdálkodásra (Nemes [2017]).

Szakmai konferencián beszámoltak arról, hogy az agrártámogatásoknak köszönhetően a magyar mezőgazdaság jövedelmezősége az elmúlt években javult, a forrásokkal stabilabbá vált a gazdák helyzete (Agroinform 2017). A gazdálkodók többsége, 52 százalék a technikai fejlesztést, 36 százalék az üzemméret növelését, 23 százalék pedig a termelés technológiai színvonalának fejlesztését tervezi a következő egy évben. A magyar mezőgazdaság versenyképességének és termelési hatékonyságának növeléséhez elengedhetetlen a technológiai korszerűsítés is, ami még

inkább sürgeti a képzett utánpótlást, hiszen az új eszközök és technológiák alkalmazásához megfelelő szaktudásra van szükség (Agrárszektor 2017).

Az országok gazdasági teljesítményét jelentősen meghatározza az alkalmazott technológia szintje, mivel a kibocsátást a tőke és a munka növekedése mellett nagyban meghatározza a rendelkezésre álló termelési tényezők felhasználásának hatékonysága. Ez az ún. teljes faktorproduktivitás (TFP), ami a technológiai fejlődés, a humántőke képzettségi szintje, a növekvő hatékonyság és a méretgazdaságosság együttes hatását jelzi. A mezőgazdaság teljesítményét nagymértékben meghatározza a rendelkezésre álló erőforrások hatékony felhasználása. Ennek feltétele a humán erőforrás képzése, a méretgazdaságosság optimalizálása, a technológiai fejlődés és a hatékonyság növelése. Az elmúlt 10 évben Magyarország jelentősen lemaradt ezen a téren az EU átlaghoz képest. Az EU agrárszektorában 2005 és 2015 között a TFP átlagosan 0,8%-kal nőtt évente, míg Magyarországon ennek durván a felével, körülbelül 0,4%-kal. Ehhez képest a balti államok és Románia mezőgazdasága 2-4%-os éves növekedést produkált (Tresó [2017]).

Az új technológiák elterjedése viszonylag lassú folyamat, hiszen a vállalatoknak és a munkavállalóknak egyaránt idő kell az alkalmazkodásra és a technológia alkalmazásának elsajátítására, ráadásul ez a különböző iparágakban igen eltérő ütemben történik. A mezőgazdaságban viszonylag lassan megy végbe a megújulás folyamata. Ennek oka több dologban keresendő. Egyrészt a technológia fejlesztése kutatásigényes feladat, megköveteli a K+F ráfordítások növelését. Másrészt az új technológiák alkalmazásához nem elegendő a hagyományok alapján történő gazdálkodás, hanem megfelelő szakértelem is kell hozzá, azonban az EU-ban a gazdáknak mindössze 20-40%-a hajlandó tréningekre költeni (Popp [2017]).

Elemzők véleménye szerint, Magyarország továbbra sem aknázza ki a benne rejlő lehetőséget, ami a termelés és az export mennyiségi és minőségi fokozását tenné lehetővé, pedig az agrár-külkereskedelem erősítéséhez erre lenne szükség. Előtérbe kellene helyezni az exportban a magasabb feldolgozottságú termékek mennyiségének növelését, ugyanis a magyar agrárexport összetételében továbbra is a kisebb hozzáadott értékű, alacsonyabb feldolgozottságú termékek vannak túlsúlyban. Növelni kell a magasabb feldolgozottságú termékek exportmennyiségét a magyar agrár-külkereskedelem további erősítéséhez és új célpiacokat is ki kell jelölni.

A mezőgazdasági termelés 70-80%-a élelmiszeripari feldolgozást követően jut el a fogyasztókhoz, ezért nem túlzás az a megállapítás, hogy az élelmiszeripar színvonalára és fejlettsége egy-egy állam mezőgazdaságának piaci lehetőségeit, a mezőgazdasági termékek versenyképességét is meghatározza. Az agrártermékek egy része kizárólag az élelmiszeripari feldolgozást követően válik fogyaszthatóvá (pl. cukorrépa, élőállat), másik részét pedig jelentős hányadban feldolgozzák, jóllehet nyers állapotban is fogyasztható (pl. paradicsom, uborka) (Magda [2001]). Az ökológiai termékek esetében végzett felmérés szerint előnyt jelent a feldolgozottság magasabb foka, amely minőséget, megbízhatóságot jelent a fogyasztó számára (Gyarmati [2017]).

Az ágazatra vonatkozó elemzések szerint, a magyar élelmiszergazdaságnak a nyugat-balkáni térségben vannak a legnagyobb potenciális piacbővítési lehetőségei. Ezt magyarázza a viszonylag kis szállítási távolság, a hasonló fogyasztói ízlés, valamint az, hogy az itt található országok szinte kivétel nélkül nettó élelmiszerimportőrök és középtávon csatlakozni fognak az Európai Unióhoz. Általános tapasztalat ugyanis, hogy az unióhoz csatlakozó országok esetében jelentősen nő a tagországi import, amit Magyarországnak ki kell tudnia használni.

Statisztikai adatok szerint, 2016-ban a mezőgazdasági termékek és az élelmiszerek kivitelének 31 százalékát a feldolgozatlan termékek, 30 százalékát pedig az elsődleges feldolgozottságú termékek adták, míg a másodlagos feldolgozottságú termékek aránya 39 százalékot tett ki. Ez az export-termékszerkezet komoly gátja lehet a célpiacok sikeres, minél szélesebb körű értékesítésnek. Az olcsó, feldolgozatlan termékeket ugyanis csak viszonylag kis távolságra tudjuk szállítani, ezek nagy aránya növeli a kiszolgáltatottságot, mivel az ilyen homogén termékek beszállítója bármikor könnyen lecserélhető. Ezzel párhuzamosan az importban a másodlagosan feldolgozott termékek súlya a meghatározó Magyarország esetében. Jelenleg az agrár-külkereskedelmi forgalom 87 százalékát az uniós országokkal bonyolítja Magyarország. Az öt legnagyobb exportpiac - Németország, Románia, Olaszország, Ausztria és Szlovákia - együttes részesedése a teljes agrárexportból 51 százalék (Agrárszektor 2017).

A magasabb feldolgozottságú termékek mennyiségének növelése szükséges, a magyar agrárexport összetételében továbbra is a kisebb hozzáadott értékű, alacsonyabb feldolgozottságú termékek vannak túlsúlyban. A precíziós gazdálkodással kapcsolatban felmerülő probléma, hogy nem minden gazdálkodó engedheti meg magának a technológia alkalmazását. A gépek drágák, és alkalmazásukhoz nagy méretgazdaságosságra lenne szükség. Ezzel szemben az európai mezőgazdaság leginkább kicsi vagy nagyon kicsi gazdaságokból áll, amelyek gyakran nem képesek életképes jövedelmet biztosítani a termelőknek. A 2020 utáni Közös Agrárpolitika várakozások szerint lehetővé teszi majd a gazdálkodóknak, hogy kevesebb erőforrás felhasználásával többet termelhessenek, ezzel is csökkentve a környezeti hatásokat.

Szakemberek véleménye szerint Magyarország esetében a megújuló energiafajtákon belül a bioüzemanyag jövőbeni létjogosultsága nem kérdéses, sőt az egyik legnagyobb potenciált látják benne. Egyrészt a bioüzemanyag előállításában és felhasználásában rejlik környezetvédelmi és gazdasági potenciál, másrészt az uniós tagságból eredő jogszabályi kötelezettség is az ágazat fejlődési és fejlesztési lehetőségét támasztja alá. A biomassa jelenleg az egyetlen olyan megújuló energiaforrás Magyarországon, amelyből közvetlenül vagy a szükséges átalakítással megfelelő, folyamatosan megújuló energiaforrás nyerhető, alkalmazásával kiválthatók a fosszilis energiahordozók, így csökkenthető a kibocsátott széndioxid mennyisége.

Az első generációs bioüzemanyagokat elsősorban élelmezés-biztonsági szempontból támadják, mivel jelenleg ipari méretekben kizárólag élelmiszerként is felhasználható növényekből állítják elő. Komoly áttörést jelenthet majd a második gene-

rációs, azaz mezőgazdasági és erdészeti melléktermékekre, hulladékokra alapozott üzemanyaggyártás technológiájának elterjedése. A világ bioüzemanyag termeléséhez felhasznált termények aránya az összes gabona- és olajnövény termeléshez viszonyítva relatíve alacsony a globális gabonakészlet egyensúlyát alapjában alig befolyásolja (Somogyi [2012]).

7. Összegzés

A fenntartható gazdálkodás nem új keletű fogalom, már a világháborúkat követően foglalkoztatta a szakembereket, hogy miként tudnak úgy termelni, hogy környezetüket kevésbé szennyezzék, és erőforrásaikat kevésbé zsigereljék ki. A globalizációs folyamatok, a változatlan méretű föld és a csökkenő vízkészlet egyre inkább sürgetővé tette, hogy a fenntartható termelésre ne, mint lehetőségre, hanem kötelezően követendő módszerre tekintsünk. A fenntarthatóságra való törekvést számtalan szakirodalom és a technológia szüntelen fejlődése is támogatja, azonban hiába áll rendelkezésre, ha ezzel nem tudunk élni. A magyar gazdálkodók többsége nem képes megfizetni a technológiát, de ez még kisebb probléma ahhoz képest, hogy nem is rendelkeznek azzal a tudással, amivel az új technológiákat adoptálni tudná a gazdálkodásába. Más szektorokban az üzletemberek már tapasztalják, hogy összefogás, szerveződés, és tapasztalatcsere nélkül szinte esélytelen az életben maradásuk, így rendkívül fontos lenne, hogy a mezőgazdaságban is végre öntudatra ébredjenek a gazdák: együtt kell működniük, ha környezettudatosan és hatékonyan szeretnének termelni. Magyarország mezőgazdasága továbbra sem versenyképes, azonban ha azzá szeretne válni, szemléletváltásra van szükség annak érdekében, hogy a 2020 utáni időszak támogatásaival a lehető legjobban tudjon gazdálkodni. A támogatások megfelelő kiaknázása hozzájárulhat ahhoz, még mindig nem késő, hogy a magyar agrárium a saját lábán boldoguló, versenyképes ágazattá fejlődhessen és akkor is az maradjon, ha a támogatások már nem állnak rendelkezésre.

Felhasznált irodalom:

- [1.] agrárszektor.hu: Csányiék már látják, mit kell tenni az agráriumban, 2017.07.07., <https://www.agrarszektor.hu/agrarpenzugyek/csanyiek-marlatjak-mit-kell-tenni-az-agrariumban.8115.html>, Letöltve: 2017.10.04.
- [2.] agrárszektor.hu: Gondolkozzon el, aki csak pályázati pénzre vár, 2017.09.27., <https://www.agrarszektor.hu/agrarvidek/lazar-gondolkozzon-el-aki-csak-palyazati-penzre-var.8941.html>, Letöltve: 2017.10.04.
- [3.] agrárszektor.hu: Közel 1500-szor több magyar sertéshúst vesznek a kínaiak, https://www.agrarszektor.hu/elemiszerpiac/kozel_1500-szor_tobb_magyar_serteshust_vesznek_a_kinaiak.8673.html

- [4.] agrárszektor.hu: Phil Hogan – Két új irány jöhet az Unió pénzosztásában, 2017.10.03., <https://www.agrarszektor.hu/europai-unio/phil-hogan-ket-uj-irany-johet-az-unios-penzosztasban.8989.html>, Letöltve: 2017.10.04.
- [5.] agrárszektor.hu: Öt trend, ami a mezőgazdaság jövőjét alakítja - Ne maradj le róla!
https://www.agrarszektor.hu/agrotechnologia/ot_trend_ami_a_mezogazdasag_jovojet_alakitja_ne_maradj_le_rola.7991.html, 2017.07.28, Letöltve: 2017.08.10.
- [6.] agrárszektor.hu: A zöldítés erőttese nem mehet a gazdák profitjának rovására, 2017.06.16., <https://www.agrarszektor.hu/agrotechnologia/a-zoldites-8222-eroltetese-8221-nem-mehet-a-gazdak-profitjanak-rovasara.7603.html>, Letöltve: 2017.10.03.
- [7.] agrilife.jrc.ec.europa.eu, Fenntartható mezőgazdaság és talajmegőrzés <http://agrilife.jrc.ec.europa.eu/documents/HUFactSheet-01.pdf>, letöltve: 2017.12.11.
- [8.] agroinform.hu: Az agráriumban is középpontba kerül a munkahelyteremtés, <https://www.agroinform.hu/gazdasag/az-agrariumban-is-kozeppontba-kerul-a-munkahelyteremtes-33684-001>, 2017.08.06, Letöltve: 2017.08.10.
- [9.] agroinform.hu: Nagy az igény a termelői piacokra, <https://www.agroinform.hu/gazdasag/nagy-az-igeny-a-termeloi-piacokra-33680-001>, 2017.08.06, Letöltve: 2017.08.10.
- [10.] agroinform.hu: Van hova fejlődni a magyar mezőgazdaságnak, <https://www.agroinform.hu/gazdasag/van-hova-fejlodni-a-magyar-mezogazdasagnak-33699-001>, 2017.08.08, Letöltve: 2017.08.10.
- [11.] Agro Napló, Jó úton haladunk? A KAP jövője, <https://www.agronaplo.hu/szakfolyoirat/2016/09/szantofold/jo-uton-haladunk> 2016.09.06, Letöltve 2017.10.02, Máhr A., Fórián Z., Tresó I., Hollósi D., Kapronczai I., Weisz M., Novák L., Popp J., Feldman Zs.
- [12.] A. Hamar E., Barna J., Békési P., Birkás M., Darvas B., Ertsey A., Gál I., Kismányoky T., Pusztai P., Radics L., Roszik P., Seregi J., Szabó G., Sz. Willin E., Szalai Z., Szalay I., Szalay L., Szemán L.: Ökológiai gazdálkodás I., Dinasztia-ház Rt. 2001.
- [13.] Almádi B., Szilágyi T.P., Szarvas J., Rác G., Lajos A.: Opportunities of making use of renewable energy in growing mushroom through a Hungarian case study., In: Mendel University in Brno (szerk.) X. International Conference on Applied Business Research: Proceedings. Konferencia helye, ideje: Madrid, Spanyolország, 2015.09.14-2015.09.18. Brno: Mendel University in Brno, 2015. p. 37.
- [14.] ALTERNATIV ENERGIA.HU: Fenntartható mezőgazdaság, 2015.05.28., <http://www.alternativenergia.hu/fenntarthato-mezogazdasag/72015>, letöltve: 2017.12.11.

- [15.] Balázs K., Bódi Cs., Burián L., G.Tóth M., Gál I., G. Palotai M., Gyórfi J., Hayes M., Kardos Györgyné, Kerényi Z., Z. Német É., Kollár G., Mikulás II., Paszternák F., Radics L., Szakál F., Székely G., Sz.Bogár E., Szőke L., TimonB., Ökológiai gazdálkodás II., Szaktudás Kiadó Ház Zrt., 2002.
- [16.] Borzán, A. – Szekeres, B. (2017): Környezeti információk a magyar és román vállalkozások számviteli beszámolóiban. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VII. tanulmánykötet. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 618-627.
- [17.] Erdélyi T., H.Szabó I., Liebmann L., Magda S., Marselek S., Miller Gy., M. Goda Á., Nagy-Kovács E., Salamon L., Taralik K., Tell I., Vízák K.: A mezőgazdasági vállalkozások gazdálkodásának alapjai, Mezőgazdasági Szaktudás, 2003.
- [18.] Esze D. 2013.10.09 (Roppant kevés a biogazdálkodás Magyarországon, <http://www.uzletresz.hu/penzugy/20131009-roppant-keves-a-biogazdalkodas-magyarorszagon.html>, Letöltve: 2017.09.26.
- [19.] Feldman Zs. PHYLAZONIT: Fenntartható mezőgazdasági termelés, 2017.08.23, <http://www.phylazonit.hu/hirek/2015/08/23/fenntarthato-mezogazdasagi-termeles>, letöltve: 2017.12.11.
- [20.] Fodor F.I., Li M., Szilágyi T.P., Almádi B.: How Can the Competitiveness of a Hungarian Agricultural Enterprise Be Increased? The Mushroom Verticium in Focus, in Light of the Employees' Contentedness In: Fehér-Polgár Pál (szerk.) FIKUSZ 2017 - SYMPOSIUM FOR YOUNG RESEARCHERS : Abstract Book. Konferencia helye, ideje: , 2017.11.24 Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 2017. pp. 18-19.
- [21.] Fórián Z.: Sokan beruháznának, ha megnyerik a várt támogatásokat 2017.08.03, https://www.agrarszektor.hu/agrarpenzugyek/sokan_beruhaznanak_ha_megnyerik_a_vart_tamogatasokat.8413.html, Letöltve: 2017.08.10.
- [22.] Fülöp, Gy., Bereczk, Á. (2015). Sustainability Evidence from the Hungarian Chemical Industry. In: Jiri Vopava; Radek Kratochvil; Vladimir Doua (ed.) Proceedings of MAC-EMM 2015: Multidisciplinary Academic Conference on Economics, Management and Marketing in Prague, pp. 12.
- [23.] Gyarmati, G.: A hazai ökotermelés áttekintése. Gazdálkodás 51 (1) pp. 5-10. 2007.
- [24.] Gyarmati, G.: Az ökológiai gazdálkodás szabályozása és szerepe, jelentősége az agrártermelésben. Ph.D értekezés Pécs, 2007.
- [25.] Gyarmati, G.: Az ökológiai termékek kiskereskedelmi piacainak jellemzői. Gazdálkodás 51 (2) 75-82. 2007.

- [26.] Gyarmati, G.: The consumption of organic products according to a survey. FIKUSZ 2017 - SYMPOSIUM FOR YOUNG RESEARCHERS: Proceedings. Szerk: Fehér-Polgár P. pp. 125-139. 2017.
- [27.] Helyi Érték Magazin, http://nyolcezer.hu/cikk/generaciok/2016/11/01/sotet_fellegek_alatt_-_az_europai_nepessegpolitika_kihivasairol
- [28.] IFOAM, az ökológiai gazdálkodás definíciója, <http://www.ifoam.bio/en/organic-landmarks/definition-organic-agriculture>, letöltve: 2017.09.27.
- [29.] Jolánkai P.: Fenntartható mezőgazdasági fejlődés, <http://slideplayer.hu/slide/11305552>, letöltve: 2017.12.11.
- [30.] Kajner P.: A föld nem futószalag, http://www.napkut.hu/naput_2005/2005_02/098.htm, letöltve: 2017.09.13.
- [31.] Kohlheb N., Podmaniczky L., Skutai J., 2010: A környezetbarát mezőgazdaság, https://www.levego.hu/sites/default/files/14-mezogazdasagszt2010_0.pdf, Letöltve: 2017.08.10.
- [32.] KSH Műhelytanulmányok, <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/muhelytanulmanyok10.pdf>, letöltve: 2017.12.11.
- [33.] KSH Sajtóközlemény, 2017.08.08.: Hatékonyságnövelés az agráriumban-felzárkózunk, vagy lemaradunk?, <https://www.kh.hu/csoport/sajto/-/sajtohir/hatekonysagnoveles-az-agrariumban-felzarkozunk-vagy-lemaradunk>, letöltve: 2017.08.10.,
- [34.] Kovács Z. – Pató B. Sz. G. (2014): Impacts of extreme weather in supply chains, *Időjárás Quarterly Journal of the Hungarian Meteorological Service*, Vol. 118, No 3, July – September, 2014, pp. 283-291
- [35.] Laczkó I., A hegy- és dombvidéki gazdálkodás ökonómiája, Mezőgazdasági Könyvkiadó Váll., 1989.
- [36.] Lazányi, K. (2005): Precíziós mezőgazdasági üzemek stratégiája, In: Lazányi J (szerk.) Fenntartható homoki gazdálkodás megalapozása a Nyírségben. pp. 336-379.
- [37.] Lazányi K, Lazányi J, Wiwczaroski T (1999): New economy and sustainable land use, In: Lazányi J, Dobránszki J (szerk.) *Agricultural Research in Nyírség Region*. pp. 1767-1770.
- [38.] Lazányi, K. (2010): Tudásmenedzsmenttel a vidékfejlesztésért, In: *Lifelong Learning Magyarország Alapítvány (szerk.) Tanulás, tudás, gazdasági sikerek avagy a tudásmenedzsment szerepe a gazdaság eredményességében: tudományos konferencia kiadványa* pp. 407-411.
- [39.] Magda R.: A magyarországi természeti erőforrások gazdaságtana és hasznosítása, Mezőgazda Kiadó, 2001.

- [40.] Magda R., Szűcs I.: Új irányzatok a földhasznosításban, Agroinform Kiadó, 2002.
- [41.] Magda S., Marsalek S., Miller Gy., Pummer L., Salamon L., Sári L.: A növénytermesztés szervezése és ökonómiája, Mezőgazdasági Szaktudás, 2003.
- [42.] Majid E., 2016.04.02 (The Lancet), <http://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736%2816%2930054-X/fulltext>, Letöltve: 2017.09.26.
- [43.] Nemes Gy.: Versenyképes, de fenntartható legyen, <https://www.agrarunio.hu/index.php/hirek/2941-versenykepes-de-fenntarthato-legyen>, letöltve: 2017.09.04.
- [44.] Online kassza, Az élelmiszerek áfájának csökkentése mintegy 50-60 ezer forint megtakarítást jelent a családoknak, 2017.08.08., <http://www.onlinekassza.hu/NAV-hirek/az-elelmiszerek-afajanak-csokkentese-mintegy-50-60-ezer-forint-megtakaritast-jelent-a-csaladoknak.html>, Letöltve: 2017.10.05.
- [45.] Pálfi E., 2006 (Ételallergia Online) http://www.etelallergia.hu/allergia/taplalek_allergia.htm, 2012.08.05, Letöltve: 2017.09.26.
- [46.] Pató, B. Sz. G. (2017): The effect of climate change on distribution logistics, *International Journal of Business Insights and Transformation*, Volume 8 Issue 2. April 2015 – September 2015 . pp. 24-29.
- [47.] Statisztikai Tükör III. évfolyam 67. szám, 2009.05.28., Eurostat adatbázis; *The World of Organic Agriculture Statistics and Emerging Trends*, 2006, 2007, 2008; IFOAM, International Federation of Organic Agriculture Movements; FIBL, Survey; www.organic-world.net; www.biokultura.org, Letöltve: 2017.08.09.
- [48.] Szanyi M.: A versenyképesség javítása együttműködéssel-Regionális klaszterek, Napvilág Kiadó, 2008.
- [49.] Szigeti C. – Farkas Sz. – Csiszárík-Kocsir Á. – Medve A. (2013): An Analysis of the Time – and Location Related Aspects of the Ecological Footprint Index, *International Journal of Business and Management Studies*, Volume 02, Number 02, , 111-118 pp
- [50.] Szigeti C. – Csiszárík-Kocsir Á. (2014): What you can measure – you can improve!, *Multidisciplinary Academic Conference on Economics, Management and Marketing in Prague, MAC-EMM 2014, MAC201412076*
- [51.] Szegedi, K., Fülöp, Gy., Bereczk, Á. (2016). Social Innovation in the Hungarian Business Sphere. *International Journal of Learning and Change*, 8(3-4), pp. 261-277.

- [52.] Szentés Tamás és munkaközössége – Fejlődés versenyképesség globalizáció, Akadémia Kiadó 2005.
- [53.] Szentés Tamás és munkaközössége – Fejlődés versenyképesség globalizáció II., Akadémia Kiadó 2006.
- [54.] Tamás J.: Precíziós mezőgazdaság, Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó 2001.
- [55.] T. György K.: A precíziós növénytermelés közgazdasági összefüggései, Szaktudás Kiadó Ház, 2011.
- [56.] THE LANCET, 2016.04.02,
<http://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736%2816%2930054-X/fulltext>, Letöltve: 2017.09.26.
- [57.] Vöö Gy.: Drasztikusan megugrik a húsfogyasztás, 2017.06.22,
http://magyarhirlap.hu/cikk/91103/Drasztikusan_megugrik__a_husfogyasztas, Letöltve: 2017.09.19.

Mérlegen a 2013-2017 közötti növekedésfókuszú gazdaságpolitika eredményei, különös tekintettel a hazai bérek változására

Dr. Tóth Gergely

Főiskolai tanár, Wekerle Sándor Üzleti Főiskola Pénzügy-számvitel szak,
szakvezető

toth.gergely@wsuf.hu

Absztract: A tanulmányban átfogó elemzésre kerülnek a 2013-2017-es év közötti világgazdasági, illetve a hazai makrogazdasági folyamatok. Szó esik a gazdasági kilátásokról, illetve az azt övező kockázatokról. Az írás egyik kiemelt célja a hazai bérszínvonal emelkedése mögött lévő fundamentumok ismertetése. A béremelkedés reálgazdasági hatásainak bemutatása, illetve a folyamat fenntarthatósághoz szükséges változások meghatározása. Az olvasó választ kap arra, hogy mi szükséges ahhoz, hogy az elmúlt években elért gazdasági eredmények fenntarthatóak legyenek, illetve hogy a bérfelzárkózás folytatódjon.

Kulcsszavak: gazdaságpolitika, fiskális politika, béremelkedés, fenntarthatóság, versenyképesség

1. Bevezetés

A 2008-as pénzügyi-gazdasági válság Magyarországot különösen súlyosan érintette. A krízis egy eladósodott, makrogazdasági egyensúlytalanságokkal teli állapotban sújtott le ránk, nem volt tehát véletlen hogy akkoriban gazdasági értelemben a világ egyik legkockázatosabb országaként voltunk nyilvántartva. A rendszerváltás óta hiányoztak a hosszú távú gazdaságpolitikai célkitűzések, az évtizedekre előre való tervezés, vagy akár a gyökeres szemléletváltás. A tervgazdaságból piacgazdaságba való átmenet ezek nélkül fenntartható és országkonform módon nem jöhet létre. A monetáris politikai fordulatot nélkülözni kénytelen 2010-ben kezdődött gazdaságpolitikai fordulat a gazdaság stabilizálásában kiemelkedő szerepet játszott. A jegybank a rendszerváltást követően 25 évvel felvállalta, hogy a magyar gazdaságfejlesztés érdekében lépéseket tesz, mely folyamatban olyan unortodox eszközöket használt, amelyek a

korábbi víziókban, hitvitákban fel sem merültek (Parragh, B. 2017). A gazdaságpolitikai irányítói 2010-től új utat választottak, ami a kezdetekben a nem-szokványos gazdaságpolitikai eszközök, illetve azok előre nehezen prognosztizálható hatásai miatt okozott aggodalmat. A válságot követő világgazdasági fellendülés, az eurozóna vérrel verejtékkel történő talpra állása támogatta a magyar gazdasági folyamatokat, melynek első jelentős és nemzetközi elismerést is kiérdemlő fundamentális eredményei 2013-tól érkeztek. Minden gazdaságpolitikai döntésnek az alapja a fundamentumok, a makrogazdasági alapok fenntartható módon való megteremtése. Ezt követően van lehetőség a gazdaság szereplőinek a támogatására, pozicionálására, finomhangolásra. Magyarország esetében a stabil alapok immár megvannak, sőt a javulást a lakosság is egyre jobban érzi életszínvonalában. Kihívások azonban a gazdasági életciklusok minden momentumában vannak, melyet jelenleg a kedvező folyamatok fenntarthatóságában, illetve fokozásában lehet definiálni.

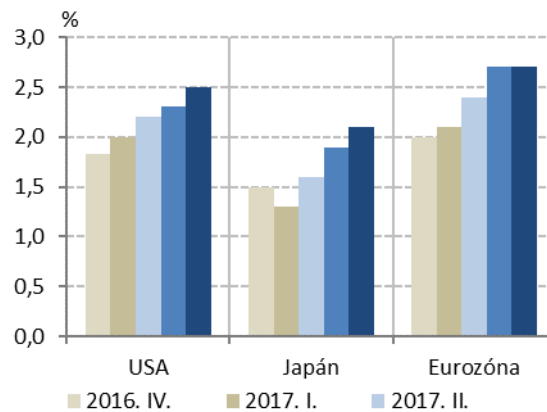
2. Világgazdasági kitekintő

A 2013-2017 közötti időszak jelentős javulást hozott a világgazdaságban. A 2008-as válság súlyos sebei lassan begyógyultak. A fejlett és fejlődő világ gazdaságai jellemzően növekedési pályára álltak. A legfrissebb előrejelzések szerint a fejlett országok gazdasági növekedése tovább folytatódhat.

Az USA gazdasága már évek óta alapvetően stabil növekedési pályán van. A munkaerőpiaci folyamatok kedvezőek, a bérek emelkedése mellett az infláció a jegybanki célszint környékén ingadozik. A gazdaság bővüléséhez elsősorban a lakossági fogyasztás mellett a rezidens és nem rezidens beruházások, valamint a kormányzati kiadások járultak hozzá. Az amerikai vállalatiadó-csökkentés következtében jelentős mértékben javultak a gazdaság növekedésére vonatkozó kilátások.

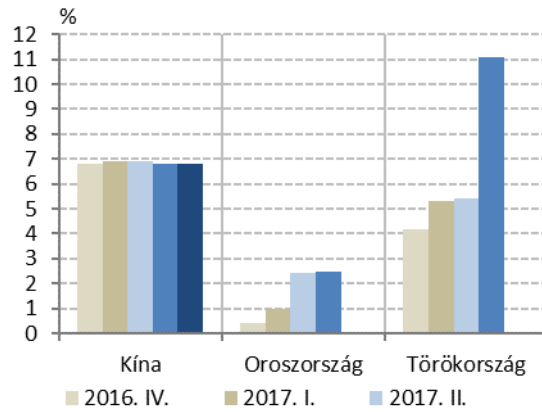
Donald Trump elnöksége egyelőre nem okozott érdemi módosulást a korábbi évek gazdasági teljesítményéhez képest. Kockázatok azonban rendre felmerülnek. Némi túlzással hónapról hónapra változik az aktuális politikai, gazdasági aggodalmakat tartalmazó lista, ami a bizonytalansági faktoron keresztül hosszabb távon a reálgazdasági folyamatoknak sem kedvez. Jelenleg világgazdasági szempontból meghatározó aggodalom egy esetleges globális kereskedelmi háború kirobbanása, de az idei évben igencsak elszaporodtak a további válságócok. Geopolitikai feszültségek, krízisek sora befolyásolhatja jellemzően negatívan a kilátásokat. A már bejelentett acél- és alumínium-importvámok érdemi hatást gyakorolhatnak a globális gazdaságra. Előretekintve az importvámokkal kapcsolatos bizonytalanságok érdemi kockázatokat hordoznak az USA növekedésére és a globális konjunktúrára egyaránt.

Óvatosan fogalmaz a kilátásokat illetően a Nemzetközi Valutalap (IMF) áprilisi World Economic Outlook elemzésében is (IMF, 2018). A 2017-es 3,8%-ról idén 3,9%-ra gyorsulhat a világgazdasági növekedés üteme, ami 2019-ben is várhatóan kitart majd. Az erős globális konjunktúra ellenére az IMF szerint is közép távon a negatív kockázatok vannak többségben. Elemzésük szerint a sok helyen túl laza költségvetési és monetáris politika normalizálására lesz szükség, ami növekedési áldozattal fog járni, emellett a protekcionista intézkedések, valamint a fokozódó geopolitikai feszültségek tovább árnyalják a világgazdaság kilátásait.



1. ábra A GDP éves változása egyes globálisan meghatározó gazdaságokban
 Forrás: OECD

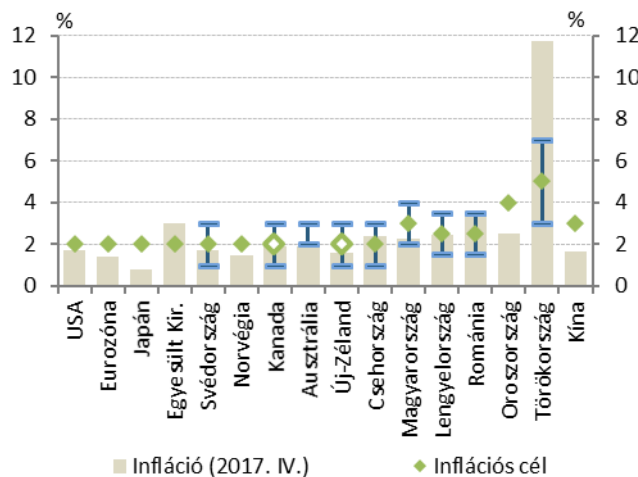
A kínai gazdaság az elmúlt években dinamikusabban bővült, de a növekedés üteme immár tartósan 7% alá került. A világ második legnagyobb gazdasága évek óta jelentős szerkezetátalakuláson megy keresztül. A növekedési előrejelzések a dinamika további lassulását vetítik előre, mivel a gazdaság két hajtóereje, az ingatlanpiac és a nyersanyagtermelés bővülése lassulhat. A kínai gazdaság állapotáról szóló China Beige Book (CBB) jelentés összeállítói nem tapasztaltak különösebb aggodalmat - az akkor még csak tervezett - amerikai importvámokkal kapcsolatban, sőt, az előrejelzés alapján az ázsiai ország acélipari cégei növelik a termelésüket a bővülő kereslet hatására.



2. ábra A GDP éves változása egyes feltörekvő gazdaságokban
Forrás: OECD

Oroszországban 2017-ben az éves GDP-adat meghaladta a korábbi évek gyenge növekedési értékeit. 2015-ben 3,7%-kal, 2016-ban pedig 0,2% zsugorodott a gazdaság. 2017-ben viszont már 1,5%-os volt a bővülés. Az ukrán konfliktus miatt érvényben lévő gazdasági szankciók negatív hatása némileg mérséklődött a vizsgált időszak végére.

A fogyasztói árak növekedési üteme a fejlett országok többségében a jegybanki célszintek alatt tartózkodik. A világgazdaság jelentős élénkülése ellenére érdemi inflációs nyomásról továbbra sem beszélhetünk, illetve az előrejelzések is moderált folyamatokat vetítenek előre (MNB, 2018).



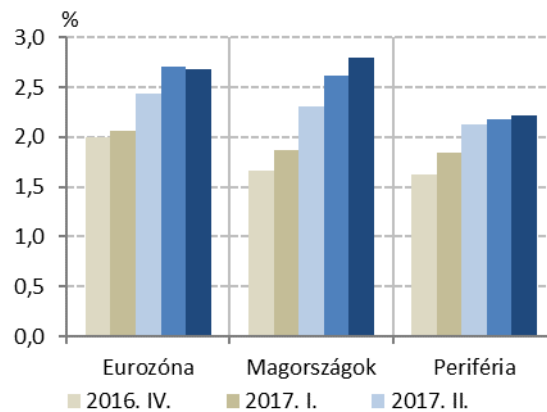
3. ábra A jegybankok inflációs célja és az infláció alakulása
Forrás: MNB Inflációs jelentés 2018. március

Az inflációs folyamatok tükrében a monetáris politikai nemzetközi szinten tovább szigorodhat. Az alapkamatok várhatóan mérsékelt és kiszámítható emelkedése mellett historikusan továbbra is alacsony kamatkörnyezet várható.

3. Évtizedes csúcson az eurozóna gazdasági növekedése, de egyre bizonytalanabb a folytatás

A 2008-as világgazdasági válság, az azt követő adósságválság, illetve a periféria országok gazdasági nehézségei jelentős, évekig tartó erőpróbát jelentettek az EU-nak. Az EU egységét ezt követően a Brexit jelenség tette próbára. Nagy-Britannia 2016 júniusában megrendezett népszavazáson az Európai Unióból való távozás mellett döntött. A bizonytalanság óriási volt, hiszen erre a végeredményre senki sem számított. A kilépési tárgyalások 2017 márciusában kezdődtek meg, ami egyben némi megnyugvást is hozott.

A eurozóna gazdaságában 2016-tól következett be növekedési fordulat. A 2017-és év lényegében az elmúlt tíz legerősebb és legátfogóbb gazdasági teljesítményét hozta. A legfontosabb kereskedelmi partnerünknek számító német gazdaság átlag felett bővül, továbbra is húzómotorja az eurozónának. A növekedéshez leginkább a kormányzati beruházások, az export, illetve a stabilan alakuló háztartási fogyasztás járul hozzá.



4. ábra A GDP éves változása az eurozónában

Forrás: Eurostat

Az eurozóna magországok növekedése felülmúlta a perifériaországok növekedését, amit a német mellett elsősorban a holland és az osztrák gazdaság továbbra is élénk bővülése támogatott. Az osztrák gazdaság 3,6, a holland 3,4 százalékkal bővült az előző év azonos időszakához képest. A perifériaországok

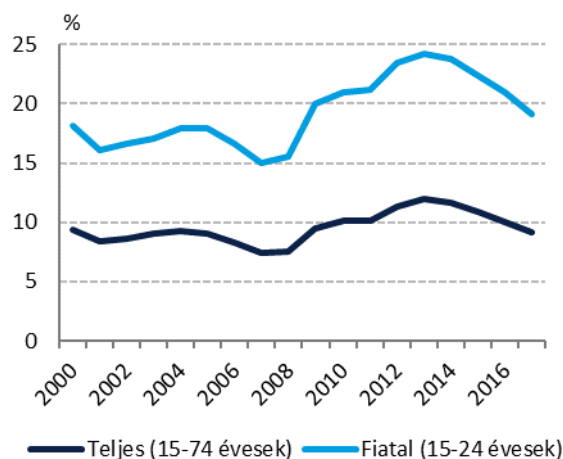
gazdaságai valamivel mérsékeltebb ütemben bővültek a negyedik negyedévben. Görögország a válság óta a legmagasabb ütemben, 1,9 százalékkal növekedett az előző év azonos időszakához viszonyítva. Spanyolországban és Portugáliában is folytatódott a növekedés, amit főként az élénk fogyasztás támogatott (MNB, 2018).

Az előretekintő konjunktúraindikátorok kedvezően alakultak az elmúlt időszakban. Az euroövezet javuló konjunkturális folyamataihoz ciklikus tényezők is hozzájárultak, ugyanakkor a hosszabb távú növekedési kilátások 2018 tavaszán bizonytalanabbá váltak. Ennek oka elsősorban a már említett geopolitikai kihívásokban, illetve amerikai kötvénypiaci folyamatokban keresendő. Ez utóbbi esetben az egyik legfontosabb fejlemény volt, hogy a 10 éves lejáratú amerikai államkötvény másodpiaci hozama a 3%-os lélektani szint fölé emelkedett. Amire legutoljára - akkor is csak rövid ideig - 2014 elején volt példa. A hozamemelkedés nem csak a 10 éves papírokat, hanem a teljes hozamgörbét érintette. A rövid lejáratok közül az 1 éves papír hozam például 2,5% fölé kapaszkodott, ami 10 éve nem látott szintet jelentett. A folyamat mögött elsősorban az áll, hogy a 2017 végén elfogadott amerikai adócsomag, illetve az 2018-as jelentős költségvetési lazítás miatt megemelkedő államháztartás-hiány nagyobb állampapír-piaci kínálatot, ami minden egyéb tényező változatlansága mellett magasabb hozamokat eredményez. Ezzel összefüggésben megnövekedett az amerikai gazdaság túlfűtötté válásának kockázata is, ami az infláció vártnál nagyobb ütemű emelkedésén keresztül a Fed monetáris politikájára is kihathat. Mégpedig úgy, hogy a vártnál jelentősebb monetáris szigorításra, tehát nagyobb mértékű alapkamat-emelésre is sor kerülhet, ami ugyancsak hozzájárul a hozamok emelkedéséhez. A piaci szereplők tehát az amerikai folyamatok látva elkezdtek átsúlyozni befektetéseiket a feltörekvő országok irányából az amerikai állampapírokba. Ezzel fokozódó keresletet támasztva az dollár alapú instrumentumoknak, így nem emelkedtek annyira a hosszabb amerikai hozamok, sőt még a dollár is jelentősen erősödött. A befektetők már a 2008-as válság kapcsán is bizonyították, hogy számukra lényegében nincs biztonságosabb befektetési forma, mint az amerikai államkötvény.

Az amerikai gazdaságpolitikai lépések tehát hosszú évek után ismét jelentős feltörekvő piaci tőke kivonást eredményeznek, ami ronthatja az eurozóna, főleg a periféria országok gazdasági kilátásait. Megnehezítheti, megdrágíthatja a továbbra is jellemzően igen magas szinteken álló államadósságok finanszírozását.

Az eurozóna ezen új keletű problémák mellett számos más, évek óta fennálló és megoldásra váró problémával is küzd. A bérek emelkedése átfogó jelenség az zónán belül, ami a makrogazdasági egyensúly hosszú távú fenntartása miatt a termelékenység dinamikusabb bővülését követelné meg. Ez mindeddig még nem következett be. Ezen felül probléma a főleg a periféria országokra jellemző

továbbra is magas munkanélküliségi ráta, valamint a bankrendszer nem-teljesítő hitelállománya is kockázatot jelent.



5. ábra Az eurozóna munkanélküliségi rátája

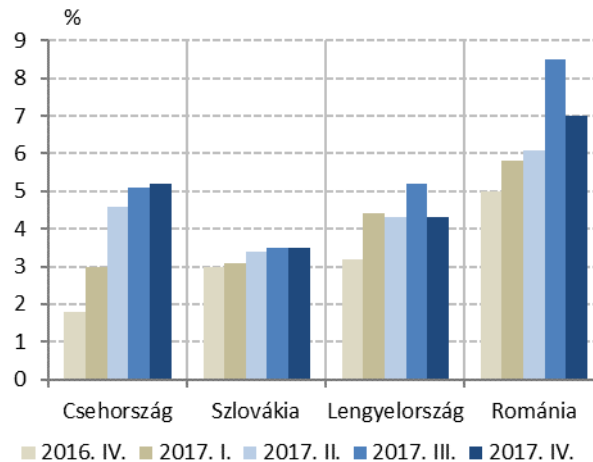
Forrás: Eurostat

Az emelkedő amerikai hozamkörnyezet, illetve a feltörekvő piaci folyamatoktól függetlenül a legnagyobb kockázatot az eurozónára, sőt egész Európára ezen sorok írásakor Olaszország jelenti. Régi új vendég a problémaforrások között az eurozóna harmadik legnagyobb gazdaságaként nyilvántartott ország. Ezúttal az aggodalom okozója, hogy a kormányra készülő erők összességében felelőtlen költségvetési elképzeléseket terveznek. Ez az egyébként is rendkívül magas olasz államadósság pályájának a fenntarthatóságát sodorhatja veszélybe. Szélsőségesebb forgatókönyvek a politikai nyilatkozatok alapján pedig akár az ország eurozónából való távozását is elképzelhetőnek tartják. A belpolitikai fejlemények jókora állampapírpiazi hozamemlkedést váltott ki az elmúlt két hétben és ez áttekinteni látszott a többi eurozóna periféria országokra is, ami az EKB-ban is aggodalmakat kelthet.

A jegybank az 2017-es évben ismét a piaci szereplők figyelmének középpontjába került az EKB első kamatemelésének időpontja, illetve az eszközvásárlások leállítására miatt. Az inflációs folyamatok tekintetében nem nehezedik nagy nyomás a jegybankra, miután az a legtöbb tagállam esetében továbbra is elmarad a jegybanki célértéktől. A mögöttes makrogazdasági, sőt világgazdasági folyamatok – gondolva itt elsősorban az említetteken kívül még a kőolaj árának több éve nem látott szinte történő emelkedésére – egyre valószínűbb hogy nehéz feladat elő fogják állítani az EKB-t. A 2018 első felében a piaci várakozások az első kamatemelés 2019 első felére prognosztizálják, ez azonban az említett kockázatok miatt könnyen változhat.

4. Erőteljes növekedési pályán a magyar gazdaság, fókuszban a fenntarthatóság

Az elmúlt években a közép-európai régió egyre dinamikusabb gazdasági fellendülést mutatott, az EU húzómotorjának tekinthető, amivel összhangban a régió befektetői megítélése is általánosan javult (Tóth, 2017).



6. ábra GDP éves változása Kelet-Közép-Európában

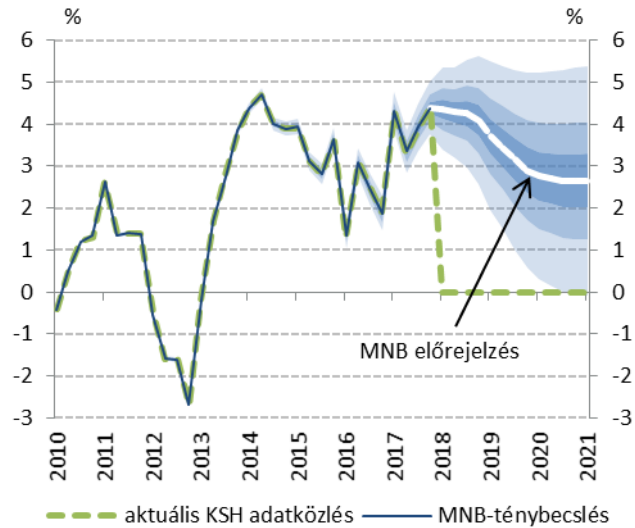
Forrás: MNB Inflációs jelentés 2018.március

Magyarországon 2013-tól fokozatosan javult a gazdaság teljesítménye. A GDP bővülése a vizsgált időszakban éves alapon 2,2-4,2% között ingadozott. Ebben a kedvező globális konjunktúrának, illetve a növekedést támogató hazai fiskális és monetáris politikai döntéseknek is szerepe volt.

Az elmúlt években a gazdaságpolitikai döntések markánsan támogatták a lakosság jövedelmi helyzetének stabilizálását, majd számottevő javulását. Ennek eredményeként a gazdasági növekedésben markáns szerepe lett a belső kereslet erősödésének, amelyben meghatározó a beruházások általános és dinamikus emelkedése, valamint a lakossági fogyasztás folyamatos bővülése.

A makrogazdasági mutatók szinte kivétel nélkül jelentősen javultak. Az ország makrogazdasági értelemben vett sérülékenysége, kockázati megítélése pedig ugyancsak kedvezően alakult, ami immár a hitelminősítésekben is tetten érhető.

Az MNB 2018. márciusi prognózisa szerint a növekedés dinamikája a következő években folyamatosan mérséklődik. Az új kormány gazdaságpolitikai elképzelései, illetve az MNB által bejelentett erőteljes hitelezés-ösztönzés vélhetően felfelé fogják módosítani a növekedési prognózisokat.

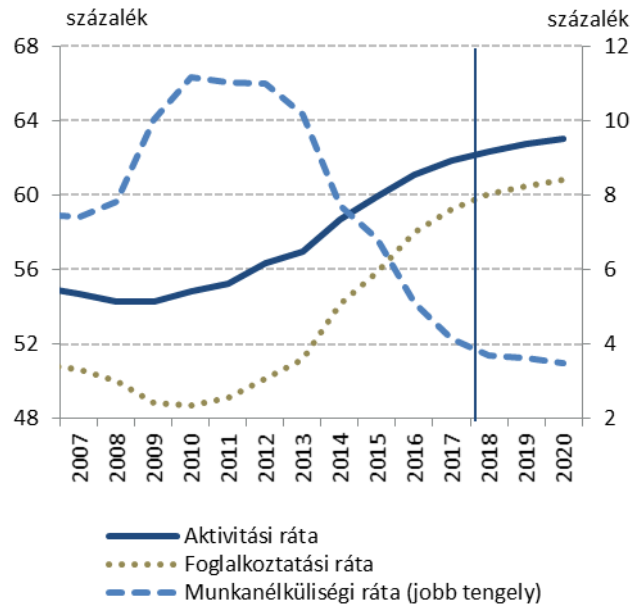


7. ábra A magyar GDP várható alakulása

Forrás: MNB Inflációs jelentés 2018. március

Jelen írás kiemelt célja, hogy bemutassa a javuló makrogazdasági folyamatok bérekre kifejtett hatását. Ebből a szempontból különösen fontos a munkaerő-piaci folyamatok bemutatása.

A munkanélküliségi ráta 2013 legelején még 10% körül volt, 2018 elejére pedig már 4,0% alá csökkent. A kilátások tekintetében elmondható, hogy a nemzetgazdaság és a versenyszféra foglalkoztatottsága lassuló ütemben emelkedik tovább, amivel párhuzamosan a munkanélküliségi ráta csökkenése is folytatódik.



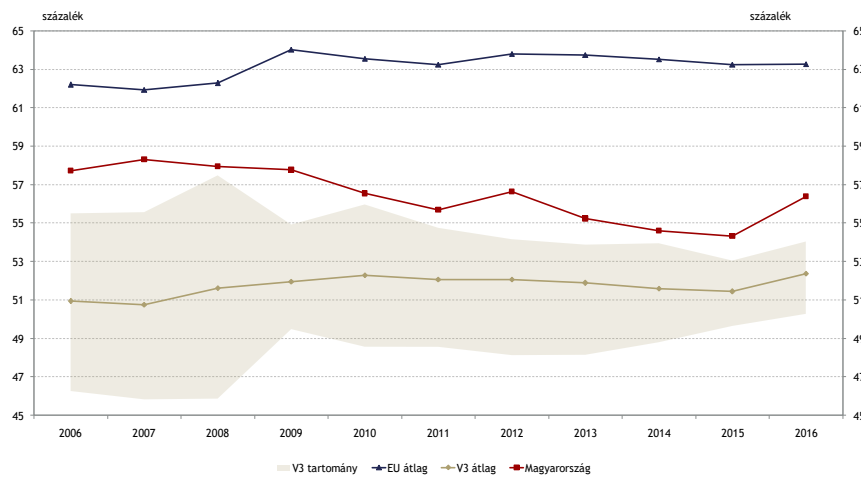
8. ábra Foglalkoztatási, aktivitási és munkanélküliségi ráta a nemzetgazdaságban
 Forrás: KSH

A folyamatot az emelkedő foglalkoztatottság mellett a dinamikus reálbéremelkedés és a historikusan magas fogyasztói bizalom támogatja. Emellett a korábban felhalmozott megtakarítások, a lakossági hitelezés számottevő élénkítése, valamint a lakáspiac fellendülésének másodkörös hatásai egyaránt támogatják a fogyasztást. Az élénk bérdinamika a fogyasztás mellett egyre inkább a lakosság beruházási és megtakarítási döntéseiben is megmutatkozik (MNB, 2018).

A hazai árszínvonal emelkedését a mérsékelt importált infláció és a historikusan alacsony inflációs várakozások mellett a bejelentett áfakulcs-csökkentések is lassítják. Az fogyasztói árak emelkedési üteme 2013-2017 között elmaradt a jegybanki célszinttől. Fontos megjegyezni, hogy a bérek oldaláról érdemi inflációs hatás egyelőre nem azonosítható. A MNB várakozása szerint az infláció 2019 közepére éri el fenntarthatóan az árstabilitásnak megfelelő 3 százalékos értéket. A hazai makrogazdasági és a világgazdasági folyamatok, kilátások – igaz növekvő bizonytalanság mellett - alapján a monetáris politika gazdasági növekedést támogató iránya rövid-, középtávon fennmaradhat.

4.1. Állami bérfejlesztések, majd bérrobbanás a versenyszférában

Az államháztartás stabilizálása után lehetőség nyílt a lakosság jövedelmi helyzetének javítására. Erre szükség is volt, hiszen Magyarországon 1995 és 2016 között a bérhányad közép-európai viszonylatban is jelentősen, a teljes gazdaságra nézve 6,8 százalékponttal 56,4%-ra csökkent. A 2005-2010-es évek között a nettó reálbérek pedig lényegében stagnáltak (György-Oláh, 2017).



9. ábra Bérhányad a teljes gazdaságban

Forrás: MNB Versenyképességi jelentés, 2017

A magyar gazdaságpolitika egyik fő célkitűzése a reálbér, illetve ezzel párhuzamosan a bérhányad növelése lett. Ezt az támasztja alá, hogy a magasabb bérszínvonal, bérhányad élénkíti a fogyasztást és így a gazdasági növekedést, mégpedig tartósan, hiszen eredményei hosszú távon érvényesülnek. A 2010-ben elkezdett válságkezelési, illetve stabilizációs lépések kiemelt jelentőségét épp az adja, hogy ezek után nyílt lehetőség arra, hogy a bérhányad csökkenését előidéző okok figyelembevételével az állam megállítsa a több mint 10 éve tartó negatív trendet és megkezdje a gazdaság bérvezérelt alapú szerkezetátalakítását (Tóth, 2017).

A kormányzat 2010 után fokozatosan kezdte meg a lakosság jövedelmi helyzetének stabilizálását és ennek eredményeként 2017-re számottevően nőtt a lakosság elkölthető jövedelme. A gazdaság adósságvezérelt növekedéséről bér-, illetve fogyasztásvezéreltre való átállás nem-konvencionális lépései közül a devizahitelek kivezetése, illetve rezsicsökkentés, vagy a családtámogatási rendszer, otthonteremtési program elindítása volt kiemelkedő és volumenét

tekintve nemzetközi szinten is példa nélküli. Ezekkel a lépésekkel lényegében egyfajta „passzív bérfejlesztést” is végrehajtottak:

- A jobbára külföldi tulajdonban álló közüzemi szolgáltatók díjcsabásainak hatósági árszabályozásával a lakosság több százmilliárdos fizetéskönnyítésben részesült, részesül.
- A devizahitelek kivezetésére egyrészt az ország pénzügyi stabilitásának fenntartása érdekében, másrészt a lakosság jövedelmi helyzetének javítása érdekében volt kiemelten szükség (Kolozsi-Banai-Vonnák, 2015).
- Az otthonteremtési támogatás rövid távon az építőipar, illetve az ingatlanpiaci forgalom felpörgetésével a munkaerőpiac bővülését, a gazdaság élénkülését támogatta, hosszú távon pedig a demográfiai folyamatok kedvezőbb irányba való fordításával társadalompolitikai célokat is szolgál (Sági-Tatai-Lentner, 2017).

A konvencionális, hagyományos fiskális eszközök közül kiemelendő az évek alatt a kevesebb, mint a felére csökkenő személyi jövedelemadó, illetve a társasági adó jelentős mérséklése. Ezek mellett több mint 730 ezer új munkahely létesült, illetve jelentősen kiszélesedett a családi adókedvezmény rendszere. Mindez azzal együtt is jelentős előrelépés, hogy a válságkezelés keretein belül az áfa 2 százalékponttal emelkedett és a tranzakciós illeték bevezetésre került.

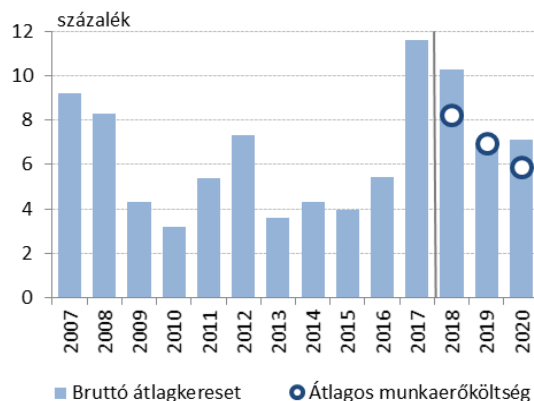
Az előzőekben leírtak alapján a makrogazdasági háttér 2013-tól tette lehetővé a jelentős lemaradásban lévő bérszínvonal érdemi emelését. Elsőként az állam aktivizálta magát a 2013-ban indult a pedagógus életpályamoddellel, amelynek számos területen lett folytatása.

Stratégiai bérmegállapodás

Alapvető előrelépésnek és a bérhányad, illetve a reálbér-emelkedés további növekedése felé mutató stratégiai lépésnek tekinthető a 2016 novemberében a versenyszféra és a kormány állandó konzultációs fórumán (Vkf) létrejött megállapodás. A reálbéremelésének két mechanizmusa a megállapodás értelmében a minimálbér és a garantált bérminimum előre meghatározott mértékű növelése, illetve a munkavállalói terhek, például a szociális hozzájárulási adó csökkentése. A minimálbért a rendszerváltás óta soha nem emelték olyan mértékben, mint 2017-ben: a szakmunkás-minimálbér 25 százalékkal 161 ezer forintra, a minimálbér 15 százalékkal 127,5 ezer forintra nőtt. A járulékcsoökkentési program pedig a minimálbéremelés, illetve a munkaerő-piaci, nemzetgazdasági folyamatok miatt szükséges átfogó béremelések terheit csökkenti.

Az állami szektorban lévő bérfelzárkóztatások a versenyszféra bérszínvonalára is hatással voltak. A gazdasági növekedés jelentős és átfogó felpörgése a munkaerőpiacra is jótékony hatással volt. A munkaerőkínálat egyre jobban

érezhető szűkössége, illetve a bérfeszültség a versenyszektorban is jelentős béremelkedéshez vezetett. 2017-ben példátlanul nevezhető átfogó emelkedés figyelhető meg a fizetésekben. Egy év alatt a bruttó és a nettó keresetek egyaránt 12,9%-kal, míg a reálkereset 2,4%-os éves infláció mellett 10,5%-kal nőttek.



10. ábra A versenyszféra bruttó átlagkereset és átlagos munkaerőköltség éves változása

Forrás: KSH

4.2. A lakossági fogyasztás, mint a gazdaság egyik motorja

Kiemelten fontos kiegyensúlyozott növekedési szerkezet szempontjából, hogy 2013 óta a lakossági fogyasztás egyre markánsabban támogatja a gazdaság fellendülését. A jelentősen javuló foglalkoztatás, a rendszerváltás óta nem látott mélységben lévő munkanélküliség, illetve a kiemelkedő bérdinamika, a családi adókedvezmények növelése a bértömeg érdemi emelkedéséhez vezetett. Ezek a folyamatok, ha lassan is, de a fogyasztói bizalom erősödéséhez vezettek.

Ugyanakkor a lakosság megtakarítási hajlandósága továbbra is magas, a háztartások nettó pénzügyi vagyona pedig folyamatosan nő. 2017-ban is meghaladta a GDP 100%-át. A 2008-as gazdasági és pénzügyi válság hatására a megtakarítási hajlandóság jelentősen emelkedett, aminek egyik fő mozgatóereje az óvatossági motívumok kialakulása volt. A megtakarításra való hajlandóság nálunk évek óta a legmagasabb a régióban.

A 2013-tól egyre jobban körvonalazódó gazdasági növekedésre a lakosság is reagált. A megtakarítási ráta esetében megfordult a tendencia és óvatos csökkenésnek indult, a 2013-ra jellemző 10% feletti szintről 2017-re 7% alá csökkent a rendelkezésre álló jövedelemhez képest, ami az óvatossági motívumok enyhülésére utal. A bizonytalanság különböző formái jelentősen mérséklődtek, a gazdasági növekedés elérte a lakosságot is.

A fogyasztás több mint egy évtizede nem látott ütemben bővül 2016 óta, dinamikája azonban elmarad a rendelkezésre álló jövedelem növekedési ütemétől.

Ebből, illetve a magas megtakarítási hajlandóságból arra lehet következtetni, hogy a válság óta jellemző óvatossági megfontolások továbbra is érvényesülnek a háztartások magatartásában.

A várható gazdaságpolitikai intézkedések abba az irányba mutatnak, hogy a következő években a fogyasztás dinamikus bővülése fennmaradhat. A tartósan alacsony és kiszámítható inflációs környezet pedig tovább növelheti a jövedelmek vásárlóerejét.

4.3. Munkaerő-piaci kihívások

A magyar munkaerőpiac mennyiségi és minőségi kihívás előtt áll. A romló demográfiai helyzet komoly feladat elé állítja az államot. A jelenlegi folyamatok alapján 2030-ig a munkaképes korú lakosság jelentősen, 6%-kal csökken, ezért demográfiai fordulat kell ahhoz, hogy az aktív népesség legalább a mai szinten maradjon. Az oktatási rendszernek a jelenleginél lényegesen versenyképesebb tudás kell adni.

„A megfelelő mennyiségben és minőségben rendelkezésre álló humántőke a gazdasági felzárkózás egyik legfontosabb alapja. A humántőke minőségének javulása az innovációs képesség és a munkatermelékenység növekedésén keresztül hosszú távon képes növelni a versenyképességet és a reálgazdaság növekedési potenciálját, miközben a rendelkezésre álló munkaerő mennyisége pedig motorja vagy korlátja is lehet a fejlődésnek. A demográfiai helyzet javítása, az egészséges életévek növelése, valamint a (jövőbeni) munkaerőpiaci igényeknek megfelelő oktatási rendszer kialakítása olyan stratégiai célok, amelyekhez Magyarországon is átfogó lépések szükségesek az érintett területeken.” (Asztalos 2018)

A jövedelmet érintő fiskális beavatkozások természetesen a munkaerő-piacra is kedvezően hatnak, az állam a bérszínvonal, a munkaköltségek szabályozásával és a munkapiacra való közvetlen jelenlétével is kihatással lehet a gazdaság teljesítményére. A 2010 óta végrehajtott munkapiaci reformoknak köszönhetően az élénkülés folyamatos. Mind a foglalkoztatás, mind az aktivitás európai összehasonlításban is kiemelkedő mértékben emelkedett, miközben a munkanélküliségi ráta tovább csökkent. A teljes foglalkoztatottság immár elérhető távolságba került, ez a jelenség egyébként komoly kihívás is egyben a magyar gazdaság számára.

A kedvező munkaerő-piaci folyamatokat a gazdasági folyamatok mellett számos munkapiaci részvételt, illetve munkakeresletet ösztönző intézkedés alapozta meg: így többek között a személyi jövedelemadó csökkentése, a Munkahelyvédelmi Akcióterv, a közmunkaprogram kiszélesítése, az álláskeresői támogatások átalakítása, a rokkantnyugdíjazás feltételeinek szigorítása, továbbá az effektív nyugdíjkorhatár emelése.

Az országon belül jelentős regionális eltérések vannak a keresetek tekintetében is, ami nem feltétlenül kedvező állapot, de munkaerő-piaci szempontból serkenthetik az országon belüli mobilitást. A közmunkásbérhez mért nagyobb különbség a közfoglalkoztatottak versenyszférába áramlását segíti, valamint a bérek gyorsabb felzárkózása a külföldi munkavállalás vonzerejét is csökkentheti.

Az e-közigazgatás, illetve a digitalizáció térnyerésének állami támogatásával akár az államigazgatásból is átcsoportosítható lenne munkaerőkapacitás a versenyszféra számára. Hozzájárulva ezzel a gazdaság növekedését egyre jobban korlátozó munkaerőhiány csökkentéséhez.

2010 és kiemelten 2013 óta a magyar állam megerősödött, a válság előtti időszak strukturális problémáinak kezelése érdemben előrehaladt, ami lehetővé teszi az állami működés egészét átható modellváltást. Az államnak már van tere olyan intézkedések meghozatalára, amelyek feltételezik mind a megfelelő mozgásteret, mind pedig azt az állami erőt, ami szükséges ahhoz, hogy az állami kooperációra az érintett partnerek részéről is kooperatív válasz érkezzen (Kolozsi – Lentner – Parragh 2017).

5. Következtetések, javaslatok

A magyar gazdaság 2017-ben fordulóponthoz érkezett. A makrogazdasági alapok megteremtése egészséges szerkezetű, átfogó gazdasági növekedéssel párosult. Az elmúlt öt év elegendő bizonyítékkal szolgál arra, hogy a fenntarthatóság alapjait is sikerült lerakni, de a továbblépéshez fordulatra van szükség. Összességében megállapítható, hogy a 2010-től kezdődő fiskális és a 2013 utáni monetáris politikai reformok egyidejűleg teremtettek makro-pénzügyi és gazdasági stabilitást és megalapozták a szükséges versenyképességi fordulat lehetőségét.

A magyar gazdaság versenyképessége a makrogazdasági mutatókat tekintve ugyan jelentősen javult, ugyanakkor a következő években a munkatermelékenység javítására, a hatékonyság növelésére kell a súlypontot helyezni. Ezen a terén a 2008-as válság előtti szint közelében vagyunk, valamint elmaradunk az unió és a régióink átlagától. Ez a záloga a bérek hosszú távú felzárkózásának, ha ez idővel nem követi a robbanásszerűen béremelkedést, akkor komoly makrogazdasági egyensúlytalanság léphet fel. A versenyszférában dolgozók 70 százalékát a kis- és középvállalkozások foglalkoztatják, ezért kiemelten fontos, hogy a kkv-k termelékenysége nőjön, ehhez alapvető és általános szemléletváltásra van szükség.

A hatékonyság javítása a beruházások és az innováció további növelésén, a digitalizáció térnyerésének támogatásán, valamint a munkaerőpiac folyamatos fejlesztésén és a bérek folytatódó felzárkóztatásán keresztül valósítható meg. A termelés ma már egyik legnagyobb korlátját jelentő munkaerőhiány oldása a munkaerő területi mobilizálásával, a szaktudás további fejlesztésével, illetve a

magasabb hozzáadott értékű tevékenységek integrálásával lenne támogatható. Cél, hogy Magyarország az olcsó, alacsonyabb képzettséget igénylő termelésről fokozatosan átálljon a nagyobb hozzáadott értéket előállító tudás- és innovációvezérelt gazdasági modellre, amelyben a versenyelőny forrását már nem az alacsony bérköltség, hanem a kvalifikált, innovatív munkaerő biztosítja. A vállalatok versenyképessége szempontjából pedig kiemelten fontos a megkezdett járulékcsoökkentések folytatása, sőt a tervezetthez képest a költségvetés teherbíró képességéhez mérten akár gyorsítani is lehetne az ütemen.

Irodalomjegyzék

- [1.] Asztalos Péter: A humántőke szerepe felértékelődik a versenyképességben, MNB Tanulmány, 2018. február 28.
- [2.] György László – Oláh Dániel: A nettó bérhányad növelésének gazdaságpolitikai eszközei válság idején, Pénzügyi Szemle, 62. évf. 2017/2. szám
- [3.] <http://ec.europa.eu/eurostat>
- [4.] IMF: World Economic Outlook, April 2018
- [5.] Kolozsi Pál Péter – Banai Ádám – Vonnák Balázs: A lakossági deviza-jelzáloghitelek kivezetése: időzítés és keretrendszer, Hitelintézeti Szemle, 14. évfolyam, 2015/3. szám
- [6.] Kolozsi Pál Péter – Lentner Csaba – Parragh Bianka (2017): Közpénzügyi megújulás és állami modellváltás, Polgári Szemle, 13. évfolyam, 2017/4-6. szám, 28-51. o.
- [7.] Kolozsi Pál Péter – Szalai Ákos: Mit kell tennünk egy versenyképesebb magyar gazdaságért?, Polgári Szemle: Gazdasági és Társadalmi folyóirat, 2017, 183-195.o.
- [8.] Magyarország Konvergencia Programja 2017-2021
- [9.] Magyarország Konvergencia Programja 2018-2022
- [10.] MNB Inflációs jelentés, 2018. március
- [11.] MNB Versenyképességi jelentés, 2017
- [12.] Parragh Bianka (2017): Pénzügyi Szemle, Monetáris hitviták – A megváltozott jegybanki szerepfelfogás eredményei, 2017/2. szám, 234-250. o.
- [13.] Sági Judit – Tatai Tibor – Lentner Csaba – Neumanné Virág Ildikó: A család- és otthonteremtési adókedvezmények, illetve támogatások egyes hatásai, Pénzügyi Szemle, 62. évf. 2017/2. szám, 173-189. o
- [14.] Tóth Gergely: Bérvezérelt növekedés és fenntartható közpénzügyek, Új Magyar Közigazgatás, 2017, különszám, 63-68.o.
- [15.] www.ksh.hu
- [16.] www.oecd.org

Hogyan legyen vállalatunk vonzó a jó képességű munkavállalók számára?

Tóthné Téglás Tünde

Egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
tothne.teglas.tunde@kgk.uni-obuda.hu

Abstract: A munkaerőpiacokon hiány van a jó képességű, képzett munkaerőben, amely a vállalatok számára már erőforráskorlátként jelenik meg. Ebben a helyzetben a vállalatok keresik azokat az emberi erőforrás-gazdálkodási megoldásokat, amelyek segítségével vonzóbbá válhatnak a tehetséges munkavállalók felé. Tanulmányunkban a közgazdaságtan és a humán tudományok területén született elméletek segítségével keressük választ az ösztönzés, a kiválasztás és a képzés területén a helyzethez illeszkedő gyakorlat megválasztásához. A közgazdaságtan elsősorban az anyagi, míg a humán tudományok a nem anyagi összetevők szerepét emelik ki, a személyes és szociális tényezők szerepére mutatnak rá. Az eredményes emberi erőforrás-gazdálkodás azonban csak a két szemlélet együttes alkalmazásával lehet sikeres. A megtérülés szemlélet és az emberi tényező személyes és szociális aspektusait figyelembe vételével kiegészítve adhat megfelelő válaszokat a minőségi munkaerőért folytatott harcban a vállalati szereplők számára.

Kulcsszavak: emberi erőforrás, emberi tőke beruházások, emberi erőforrás-gazdálkodás, motivációelméletek, erőforrásalapú szemlélet, stratégiai szemlélet, kompetenciaelméletek

1. Minőségi munkaerőhiány

„A jelenkori fejlett társadalomban a munkadóknak csak a megfelelő minőségű munkaerő foglalkoztatása jövedelmező... Minél fejlettebb a technika, annál kisebb a képzetlen munkaerő iránti igénye, annál inkább a képzettre szorul, még akkor is, ha az egyre drágább, ha másoktól kell elcsábítani.” Kopátsy Sándor az Új közgazdaságtan című könyvében 2011-ben fogalmazta ezt meg. Átfogó nemzetközi felmérések (Manpower 2016, PWC 2017, IFTF 2011, WEF 2016, Tóth és trsai 2017) igazolják, hogy a gazdasági vállalkozások a minőségi munkavállalóik tekintetében hiányt érzékelnek, mely kérdésessé teheti jövőbeli terveik megvalósítását. A minőségi munkavállalók körében érezhető hiány vállalkozások számára erőforrás-korlátként (Kornai 2014) jelenik meg. Azt, hogy a hazai munkaerőpiacon is hiány van a tehetséges, jól képzett munkavállalókból, a GVI hazai konjunktúra-felmérések eredményei is alátámasztják. Kutatásaikban a munkaerő- és szakemberhiányt mint a vállalkozás üzleti tevékenységét akadályozó tényezőt szerint a

cégvezetők egyre nagyobb százaléka emelte ki, 2011-13-ban minden tizedik cég, 2016-ban már a cégek 38 százaléka emelte ki ezt a problémát. (Tóth-Nyíró 2017b)

„A munkaerőhiány egy álláshelyet kínáló vállalkozás számára mindig azt jelenti, hogy az általa kínált béren az általa meghirdetett állásra nem tud felvenni munkavállalót.” (Tóth-Nyíró 2017a) A fenti kutatási eredmények elemzése rámutatnak, hogy inkább a sikeres, ambiciózus tervekkel rendelkező vállalatok számolnak be a munkaerő felvételében és megtartásában előforduló nehézségekről, akik egyébként a bérek emelését is tervezik. (Tóth-Nyíró 2017b) A képzettségi szint és a várható bér közötti kapcsolatot vizsgálva tapasztalható, hogy jelentősen javult a felsőfokú szakképzettségűek munkaerőpiaci helyzete a közepesen képzettekhez képest. (Fazekas, 2017) A folyamat mögött elsősorban a keresleti oldal jelentős változásai húzódnak meg. A gazdaság ágazati, szakmaszerkezeti átalakulásán túl a szakmán belüli feladatok tartalmában bekövetkezett változások hatására a magasabb képzettségi szintet, fejlettebb kognitív és nem kognitív készségeket igénylő munkaerő iránti kereslet növekedése figyelhető meg. A teljesítmény szervezeti értelmezése is tágabb értelmezést nyert az elmúlt időszakban, annak minőségi összetevői meghatározóbbá váltak. (Nelly-Adams-Kennerly 2004) A tehetséges, jó képességű munkavállalók hozzájárulásának mértéke ennek megfelelően egyre erőteljesebb lehet a vállalat sikeréhez. Különösen igaz ez azokban a munkakörökben, amelyben a veleszületett tehetség, sok éves tanulás és szakmai tapasztalat szükséges, valamint a „csúcson lévők” sokkal nagyobb teljesítményt nyújtanak, mint a középhéteg”. (Handfiel-Jones 2007) Ugyanakkor a kérdéssé vált, hogy megváltozott munkaerőpiaci keresleti igényeket a munkaerőkínálat milyen mértékben tudja követni. A munkaerőpiaci kínálat alkalmazkodási képessége és gyorsasága attól függ, hogy felértékelődött képességek és tudás megszerzése mennyi időt vesz igénybe, milyen mértékben fejleszthető, ezen kívül az oktatási rendszerek felkészültsége is meghatározó lehet. (Szabó 2011)

A minőségi munkaerő iránt megnövekedett kereslet és a lassan alkalmazkodó kínálat hatására a gazdálkodó szervezetek számára kulcsfontosságúvá vált a kérdés, hogyan tudnak vonzók lenni a jó képességű munkavállalók számára, és hogyan ösztönözzék ezen, kiemelkedő képességű értékes munkavállalóikat jobb teljesítményre. Arra, hogy a munkahelyi környezetben a teljesítmény hogyan ösztönözhető már régóta keresik a kutatók és a vállalati szakemberek a választ. A klasszikus közgazdaságtan racionalitási feltételeire épülve elsősorban az anyagi ösztönzők szerepét vizsgálja. Adott munkaerőpiaci helyzetben vizsgálja, hogy a választott bérezési megoldások a munkavállalók mely csoportja számára vonzók. A humán tudományok a munkamotiváció anyagi vonzatán túli értékeire, valamint a munkaszituációban az egyéni személyes és a környezet szociális tényezőinek szerepére hívják fel a figyelmet. A közgazdasági és a humán megközelítéseket McGregor elméletével párhuzamba állítva, azok két különböző emberképre épülnek. Míg az első szerint a dolgozók racionális, egoista lények, akik a munkavállalásról „hideg és mechanikus” döntéseket hoznak, addig a második a dolgozó önálló, saját motivációkkal rendelkező emberi lény, akinek a döntéseit szociális normák vezérlik. Armstrong (2014) összefoglaló könyvében a szakirodalmi kutatásai alapján az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás gyakorlatában megkülönböz-

ti a költség-haszon elvekre épülő „hard HRM” és a „soft HRM” változatát, amely a munkavállalókra gondolkodó és reagáló személyiségként tekint. Keenoy (1997) ugyanakkor kiemeli, hogy ez a két gyakorlat valójában kiegészítik egymást. A tehetségmenedzsment szakkönyvek arra hívják fel a figyelmet, hogy a korábban alkalmazott inkább emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlatot leváltja egy új szemlélet, amely sokkal erősebben épít a humán tudományok eredményeire. (Michaels et al 2001)

A minőségi munkavállalók biztosítása kulcsfontosságú feladat a vállalat sikerében. *„Azok a cégek, amelyek gyorsan és hatékonyan reagálnak a szakemberhiányra, nagyobb mértékben részesülnek ebből a ritka forrásból, és ami ennél is fontosabb, a munkaerőpiacon fellelhető legjobb szakemberek közül is többet szerezhetnek meg.”* (Handfield-Jones 2007) Ezen munkavállalók esetében az eredményes emberi erőforrásgazdálkodás a két szemlélet együttes alkalmazásával lehet sikeres. A megtérülés szemlélet és az emberi tényező személyes és szociális aspektusait figyelembe vételével kiegészítve adhat megfelelő válaszokat a minőségi munkaerőért folytatott harcban a vállalati szereplők számára. Tanulmányunkban a közgazdasági és humánelméletek vizsgálata során olyan megoldásokat keresünk, amely egyrészt magasabb erőfeszítést eredményez, másrészt segíti a jobb képességű munkavállalók kiszűrését és hosszú távú megtartását.

2. Az emberi erőforrás jellemzői

Az eredményes emberi erőforrás hatékony menedzseléséhez elengedhetetlen, hogy megértsük, hogyan járul hozzá a szervezeti teljesítményéhez a munkaerő. Az emberi erőforrás a klasszikus közgazdasági megközelítésben a vállalatok számára hasznos munkát jelenti. Heyne (2004) megfogalmazásában *„a tudás és azok a készségek, amelyeket az emberek az oktatás, a képzés és a tapasztalat segítségével halmoznak fel, és amely képessé teszi őket arra, hogy mások számára értékes termelőszolgáltatásokat nyújtsanak”*. Az emberi erőforrás a termelési tényezők egyike, amely a munka értékteremtő képességét helyezi a középpontba. A közgazdasági megközelítés ennek megfelelően a munka anyagi értékét igyekszik meghatározni és dönteni az adott munkaerőpiaci viszonyok között a bér és egyéb foglalkoztatáshoz kapcsolódó költségekről. Az elmélet kiindulópontja, hogy a vállalat a munka határtermékbevételeivel egyenlő munkabért kínál, és a magasabb bér magasabb erőfeszítést eredményez, így növeli a teljesítményt.

A közgazdászok véleménye ugyanakkor megoszlik arról, hogy a munkaerő milyen mértékben tekinthető termelt termelési tényezőnek, mennyiben működik hasonlóan tehát a fizikai tőkéhez, mint termelési tényezőhöz. Becker (1975) és Scultz (1983) nevéhez kötődik, hogy emberi tőkeként említik munkáikban az emberi erőforrást. Érvelésükben a fizikai tőkéhez hasonlóan az emberi tőke is a piaci logika alapján működik, az emberi tőkével kapcsolatos döntéseket is a beruházás megtérülési rátája, költség-haszon elemzések segítségével hozhatunk. *„A tudás, a tapasztalat, a szakismeret a tőke egyik formája, a szervezeti vagyron része, működ-*

tetése, fejlesztése költséges, jelentős befektetéseket igényel mind az egyén, mind a szervezet részéről.” (Kövári 1991) Ugyanakkor az emberi tőke emberi jellege miatt bizonyos helyzetekben mégis ettől eltérően működik. Egyrészt az ember önálló, szabad akaratú rendelkező, tevékenységét szubjektív tényezők a fizikai tőkéhez képest erőteljesebben módosíthatják, és hatékony felhasználásának társadalmi tényezői is vannak. Például a munka eredményességét meghatározó nem kognitív képességek beépítése a modellekbe annak szubjektív jellege miatt nehezen megoldható. (Fazekas, 2017) A fizikai tőkéktől eltér az emberi tőke értékének változása is. Az emberi tőke értéke a munkavégzés során a begyakorlottság és a jártasság révén gyarapszik, nem csökken, mint a fizikaié. Az emberi tőke értéke folyamatos beruházással őrizhető meg. Az elavulás éppen a folyamatos képzés, tanulás hiányával, az emberi tőke „nem használatával” fokozódik ellentétben a fizikai tőkével. (Tóthné Sikora 2004) Azok, akik vitatják, hogy a munka a fizikai tőkéhez hasonlóan működik, arra hívják fel a figyelmet, hogy nem különül el, és nehezen megállapítható a határ, hogy a munkahelyen használt szaktudásnak, hozzáértésnek mennyi a tanult része és milyen szerepet játszanak az öröklött képességek. A munka emberi erőforrásként az egyéni képességek és adottságok összessége, amelyek egy adott gazdasági környezetben „felhasználásra” kerülnek, de részben kihasználatlanul maradnak, nem kerülnek felhasználásra. Machlup hasonlatában az emberi erőforrás olyan, mint a „javított föld”, amelyben a természet adta le lehetőségek és a beruházásokkal növelt érték is benne van. (Tóthné-Sikora 2004) Jelentős különbségek lehetnek az egyes munkakörök között ugyanakkor abban a tekintetben, hogy a munkához szükséges képességek milyen mértékben öröklött és tanult elemekre épülnek.

A magatartástudományok fejlődésével alakult ki az emberi tényező komplex kategóriája, amely azt a maga bonyolult társadalmi és gazdasági viszonyrendszerében vizsgálja. A humán tudományok az ember számára a munkának az anyagi vonzatán túli értékeit kutatják, amely több szempontból is bővítheti az emberi tényező hozzájárulását a vállalatok sikeréhez. Az, hogy a munkavállalás nemcsak az anyagi ösztönzőkön múlik, számos vizsgálat igazolta. (Hunyady-Székely 2003) Amikor arra keressük a választ, hogyan érhetjük el, hogy magas minőségű munkára és intenzívebb erőfeszítésre ösztönözzük munkavállalókat, elengedhetetlen, hogy a humán tudományok elméleteit is számba vegyük.

A munkavállalás okait négy kategóriába sorolhatjuk (Hunyady-Székely 2003):

- Instrumentális és extrinzik okok: valami hasznosat hozunk létre, pénzt keresünk a megélhetésünkhöz
- Belső okok avagy a munka öröme: a munka örömforrás is lehet azok számára, akik szeretik a munkájukat, ezenkívül a munka strukturálja a hétköznapiakat, aktivitásra kényszerít
- A munka, mint önbeteljesítés: olyan munkát keresünk, mi megfelel az érdeklődésünknek, és ahol a képességeinket a leginkább ki tudjuk használni, ezen kívül lehetővé válik olyan célok megvalósításában is részt venni, amely önmagát felülmúlja

- A munka társas vonatkozásai: az egyén a munkahelyén keresztül kapcsolódik a társadalomba, társas kapcsolatai bővülnek, ebben környezetben alakítja identitását, minden munkának megvan a társadalmi presztízse

Kircher és munkatársai a munkaerőpiacon érvényesülő gazdasági és szociális elveket vizsgálták. (Hunyady-Székely 2003) Tapasztalatik szerint a szituáció és a résztvevők személyes motívumaitól függ, hogy melyik elv érvényesül egy helyzetben. A hagyományos közgazdasági elméletben a munkaadók és a munkavállalók racionális viselkedése eredményeként „a munkaadók felajánlják azt a legalacsonyabb fizetést, amit a dolgozók elfogadnak, ennek fejében az alkalmazottak a minimális követelményeknek tesznek eleget”. A szociális csere elve szerint a munkaadó és a munkavállaló között létrejövő szerződést szociális normák is meghatározzák. Ebben az esetben a kölcsönösség érvényesül, mindkét fél bízik a viszonosságban, és így mindketten jobban járnak. Így a munkaadók hajlandók magasabb bért fizetni, és bíznak abban, hogy ezért cserébe a munkavállalók jobb munkát végeznek. Tóthné Sikora (1997) ugyanakkor kiemeli, hogy az emberi tőke, az emberi erőforrás és az emberi tényező „nem azonos tartalommal bíró szinonim fogalom, hanem egy fogalmi rendszer egymásra épülő elemei, amely elemeket tartalmi, logikai kapcsolat köt össze”.

3. Ösztönzésmenedzsment kérdései

A klasszikus közgazdaságtanban a munkaerő-kereslet alapmodelljében a munkáltatóknak kevés vezetői jellegű eldönteni valójuk van. A modell feltételezi, hogy a munkáltatók ismerik a különféle munkaerő-fajták határtermelékenységi listáját és piaci bérét, és mindegyik fajtából a nyereségmaximalizáló mennyiséget alkalmazzák. A modellben a rövid távon tökéletes versenyt feltételezve a vállalatok a munka határtermék-bevételével egyenlő munkabért kínálnak munkavállalóiknak. A valóságban azonban nem ilyen egyszerű a helyzet, több okra is visszavezethető, hogy a vállalatokat milyen megfontolások vezetik arra, hogy a különböző munkavállalóiknak különböző bért kínáljanak fel.

3.1. Javadalmazási rendszer kialakítása

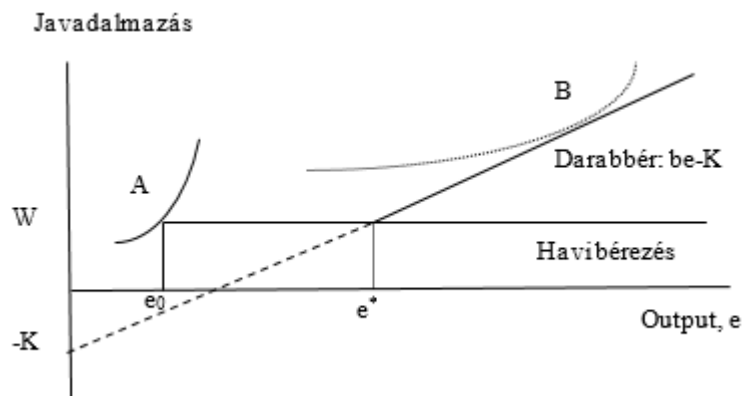
A vizsgálat kiindulópontjaként egy olyan vállalatot feltételezünk, amely a tökéletes verseny keretei között mozog, azaz a vállalatok ár-elfogadók a termékpiacon és bér-elfogadók a munkaerőpiacon. A vizsgálatok során a vállalatok rövid távú döntéseinek szempontjait és menetét elemezzük, így a tőke adottságként jelenik meg, és a vállalat a munkaerőpiacon vízszintes munkaerő-kínálati görbével találja szembe magát. Feltételezzük, hogy a vállalat adott munkaerő igénnyel rendelkezik, kialakította a termeléséhez rövid távon szükséges létszámgényét. A vállalat a termelési technológiájának elemzése alapján, és attól függően, hogy a dolgozók termelékenysége milyen mértékben függ egymástól és mennyiben függ a tőkétől dönt a magasan és az alacsonyabban végzett munkaerő közötti átváltásáról és a

felvételi követelményekről. A bemutatott modellekben tehát a kompetitív piacon tevékenykedő költségminimalizáló vállalat rövid távú elsődleges foglalkoztatási optimum feltételét, illetve a vállalat által fizetett optimális bért keressük. A dolgozók díjazása történhet a munkaidejük, a teljesítményük vagy a kettő valamilyen keveréke alapján. Az alábbiakban a változó és a fix bérezés hatásait hasonlítjuk össze. Majd a bér meghatározásának szempontjait vizsgáljuk. (Lazear 2006)

A közgazdasági megközelítés a vállalat bérezéssel kapcsolatos döntésének vizsgálata során abból indul ki, hogy a munkavállalók erőfeszítéseit és képességeit is figyelembe veszi teljesítményük alakulásában. Az a vélekedés, hogy a magasabb bérek növelik a munkavállalók termelékenységét, a vállalathoz csábított munkavállalók típusához kapcsolódik, vagy az adott dolgozóból kihozható termelékenységgel függ össze. (Ehrenberg-Smith 2003) Az egyik magyarázat szerint a magasabb bérek jobb képességű dolgozók felvételére nyújtanak lehetőséget, mert növelik a munkáltatóhoz jelentkezők táborát, és lehetővé teszik a vállalat számára, hogy jobban megválogassa dolgozóit, „lefölözhesse” a jelentkezők legjavát. Más indoklás alapján a magasabb bérek a munkavállalókból nagyobb termelékenységet hoznak ki, amely a vállalati kötődéssel együtt járó erőfeszítéssel magyarázható. Minél magasabbak a bérek ahhoz képest, amennyit a munkavállalók másutt kaphatnának, annál kevésbé valószínű, hogy kilépnek a cégtől. A piaci lehetőségekhez képest jobban jövedelmező állás elvesztésének esélye pedig fenyegetőleg hat arra nézve, hogy megszegjék ígéretüket, mely szerint keményen fognak dolgozni. A munkáltató és a munkavállaló a munkaszerződés megkötésekor formális és informális ígéreteket tesznek egymásnak a jelenlegi és jövőbeli viselkedésükre nézve. Ahhoz azonban, hogy ezeket az implicit szerződéseket önkényszerítővé tegyék, a munkáltatónak és a munkavállalónak a szerzett többleten osztoznia kell. (Ehrenberg-Smith 2003) Ha a munkavállaló többet kap, mint amennyire másutt szert tenne, viszont több nyereséget termel munkáltatójának, mint amennyit egy helyébe lépő munkavállaló termelne, akkor mindkét felet veszteség érné a munkaszerződés megszegéséből. A dolgozó által előállított határtermék-bevétel és a másutt elérhető bér közötti rés olyan többlet, amelyen a munkáltatónak és a munkavállalónak valamiképpen meg kell osztoznia. A többlet sokféle megosztása lehetséges. A munkáltatónak el kell döntenie, hogy a sok lehetséges javadalmazási szint közül melyiket ajánlja a belépő és a meglévő munkavállalóinak, hogy az számára többlet nyereséget hozzon figyelembe véve, hogy a felosztandó többlet nagysága épp a javadalmazási szint függvénye. A vállalat célja, hogy termelékeny és nyereséget termelő munkaerő-állományt gyűjtsön, és képes legyen azt megtartani.

Kiindulópontunk, hogy a munkavállaló teljesítménye (e) a képességei (A) és az erőfeszítése (X) függvénye. Az elvárt teljesítményszint eléréséhez adott képességű egyénnél ezek alapján az erőfeszítés egy bizonyos nagysága köthető, amely megfelelő. A két tényező összefüggéséből következik ugyanakkor, hogy egy adott teljesítmény eléréséhez a jobb képességű egyén részéről kisebb erőfeszítés is elegendő. Adott képességekkel rendelkező munkavállaló az erőfeszítés és a munkabér összevetése alapján dönt. Egy állásajánlat adott teljesítményelvárási szint és munkabér kombinációját tehát a munkavállalók azon csoportja fogadja el, akik az

ahhoz szükséges minimum képességszintet elérik. Ez a szint az a pont, ahol az e_0 teljesítményszinthez kapcsolódó erőfeszítés és munkabér kombináció hasznossága éppen egyenlő a szabadidő hasznosságával. A legkedvezőbb munkahely megválasztása során a munkavállalók esetében tehát létezik egy átváltási pont a képességek szintjében, amely a fix és a változó bérezés közötti választást meghatározza. A fix bérezés minimum teljesítményszintjét az adott minimum képesség szint alatt lévők is képesek teljesíteni, míg a változó bérezés magasabb teljesítményszintjeit csak az átváltási szint feletti dolgozók. Ezek alapján az alacsonyabb képességűek számára a fix bérezés a vonzó, míg a jobb képességűek számára a változó bérezéssel érhetnek el magasabb jövedelmet, és dönthetnek saját erőfeszítéseik szintjéről. Az ábrából látható, hogy e^* -nál nagyobb output esetén a munkavállaló magasabb bért érhet el. Amennyiben a teljesítménye elmarad ettől, nem éri meg számára a változó bért kínáló vállalatnál maradni, és kilép. A változó bér hatására a jobb képességű munkavállalók jelentkeznek a vállalatához. A kiválasztódásnak köszönhetően a vállalatnál dolgozók átlagos képességszintje megnövekszik.



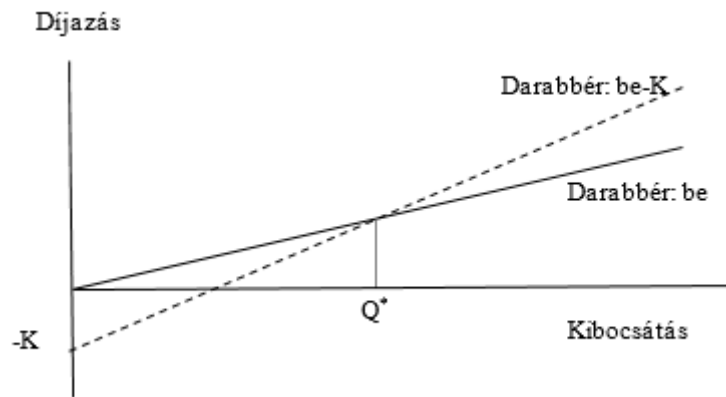
1. ábra: Fix és változó bérezés (Lazear 2000),

ahol W : fix bér, K : belépési költség, b : darabbér, e : teljesítmény

A jó képességű dolgozók számára a változó bérrel elérhető jövedelem ösztönzőleg hat, nagyobb erőfeszítéssel dolgoznak. Ez az erőfeszítés az adott képességű munkavállalók esetében is eltérő lehet. Az időbérezés esetében a nyújtott teljesítmény az alacsony és a magas képességűek esetében is azonos lehet, mivel az adott munkabér és erőfeszítés kombinációból a magasabb képességűek számára is elegendő kisebb erőfeszítéssel az ábrából leolvasható A pontot választani. Darabbér esetén a rosszabb képességűek továbbra is az A pontot kénytelenek választani (az időbérezési rendszerbe maradván), de a jobb képességűeknek van lehetőségük a B pontot (változó bérezéssel) választani. A darabbérezési rendszerre történő átállás a munkavállalók erőfeszítéseit megválaszthatják aszerint, hogy milyen saját erőfeszítés és bér kombinációt tartanak megfelelőnek. Vannak, akiket a magasabb bér elérése nagyobb erőfeszítésre ösztönöz, és vannak, akik továbbra is megelégszenek az órabérezési rendszerben elérhető bér és erőfeszítés kombinációval. Az órabér esetében tehát a munkavállalók azonos teljesítményt választanak, míg a darabbér esetén adott képességszintet feltételezve is munkavállalói típusfüggő teljesítmény-

szintek alakulnak ki. Megállapítható tehát, hogy a változó bér bevezetése növeli a munkavállalók teljesítménye közötti különbségeket.

A kibocsátáson alapuló változó bérezés közvetlen ösztönzést jelent a dolgozóknak arra, hogy többet termeljenek. A munkáltatónak módja van olyan kibocsátásra alapozott módszer meghatározása, amely a számára többletnyereséget biztosít és a munkavállaló számára is ösztönző. A fizetési rendszer akkor a leghatékonyabb, amennyiben a dolgozó megkapja a teljes határterméket a fizetési rendszerben, amely a dolgozó és a vállalat maximalizálási feladatának elemzésével bizonyítható. Más szavakkal ha a vállalat a nettó bevétel 100%-val egyenlő bért fizet, akkor maximális a profitja. (Lazear 2006) Egy másik ok arra, hogy a dolgozó kapja meg a teljes határterméket, hogy ha kevesebbet fizetünk nekik, kontraszelekción okozunk, azaz a rosszabb képességű dolgozók maradnak a vállalatnál. A két vállalat különböző rendszerükkel versengve a dolgozókért osztályozza a dolgozókat. A nettó bevétel 100%-t fizető vállalat (A) képes a magas termelékenységűeket magához csalogatni, mivel a magasabb teljesítménytartományban kínál magasabb jövedelmet. Az a vállalat (B), amelyik ennél kisebb mértékű jutalékot fizet, bár belépési költségeket nem számít fel, mégis az alacsonyabb termelékenységű dolgozókat kapja, mivel az alacsonyabb teljesítménytartományban fizet többet a versenytársánál. Mindaddig amíg az A vállalat a bérleti díjat jól határozza meg, több jövedelme lesz, mint a másik vállalatnak. A B vállalatot kontraszelekció sújtja.



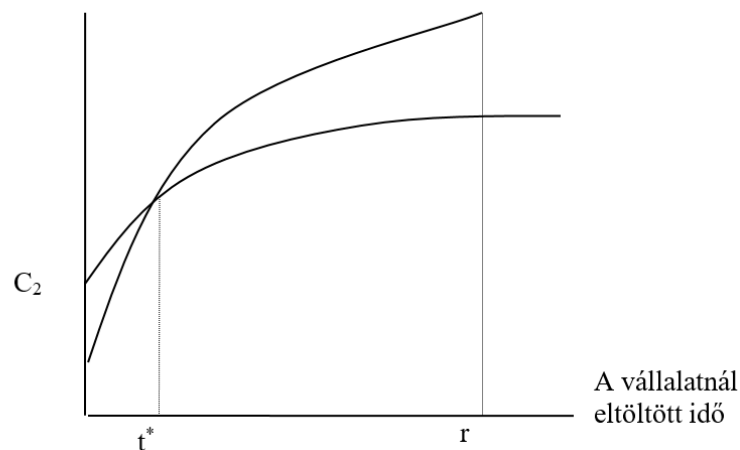
2. ábrab Kontraszelekció eltérő darabbérezési rendszer esetén (Lazear 2006)

Amennyiben a vállalat az ráfordításon alapuló időbérezést választja, akkor lehetősége van a béreket úgy meghatározni, hogy az növelje a dolgozó termelékenységét. Egy olyan fizetési rendszer, amely a dolgozó pályafutásának kezdeti éveiben alulfizet, később pedig túlfizet, leginkább olyan dolgozók számára vonzó, akik hosszú távra szóló kapcsolatot kívánnak kialakítani munkáltatójukkal, és elég szorgalmasan dolgozni ahhoz, hogy elkerüljék a halasztott jutalmukhoz való hozzájutás előtti elbocsátást. (Ehrenberg-Smith 1992) Ha a munkáltatóknak nincs tudomásuk arról, hogy a pályázók közül kik azok, akik szorgalmasak, a halasztott

javadalmazás megfelelő bérezési rendszer lehet. Egyfajta jelzési mechanizmusként szolgálhat, arra, hogy a munkáltatók olyan információkat tárjanak fel, amelyekre másként nem tehetnek szert. A vállalat ugyanakkor a halasztott fizetéssel növeli a munkavállalók érdekeltségét a szorgalmas munkában. A munkavállalónak, ha már megkapta az állást, érdemes iparkodnia a munkában, hogy jogosulttá váljék a későbbi túlfizetettségre. A munkáltatónak több éve van arra, hogy kiszűrje a lógó-sokat, és megszüntesse a munkaviszonyt.

A vállalatnak úgy kell meghatároznia a halasztott fizetés ütemezését, hogy a dolgozóknak pályafutásuk elején határterméküknél kevesebbet, később pedig határterméküknél magasabb bért fizet. A rendszernek két feltételt kell kielégítenie. Egyrészt a munkavállalónak felkínált keresetáramlás jelenértékének el kell érnie a dolgozó számára a munkaerőpiacon kínált alternatív keresetáramlás jelenértékét, különben a vállalat nem tudja magához vonzani a dolgozót. Mivel az időben távolabbra halasztott fizetést diszkontálják, a halasztott összegeknek annál nagyobbak kell lenniük, minél magasabb a dolgozók diszkontrátája, vagyis jelenorientáltsága. Másrészt pedig a rendszernek a keresleti oldal egyensúlyi feltételeit is ki kell elégítenie, mely szerint a vállalatok maximalizálják nyereségüket. A két feltétel akkor teljesül, ha a munkaerő-felvétel addig a pontig történik, amíg adott személy teljes pályafutása alatti határtermékének jelenértéke egyenlő nem lesz a pályafutása alatti keresetáramlás jelenértékével.

Éves javadalmazás és határtermék-bevétel



3. ábra Halasztott javadalmazás időbérezés esetén (Ehrenberg-Smith 2003)

A grafikus ábrából látszik, hogy adott személy pályafutása során az MRP emelkedik. A munkaviszony első t^* évében a javadalmazás MRP alatt marad, t^* -nál pedig a javadalmazás kezdi meghaladni az MRP-t. A t^* -tól az r évig terjedő időszak az, amelynek folyamán a szorgalmas dolgozó jutalmat kap azért, hogy magasabb javadalmazásban részesül, mint amit másutt kapna. Ahhoz, hogy a vállalat

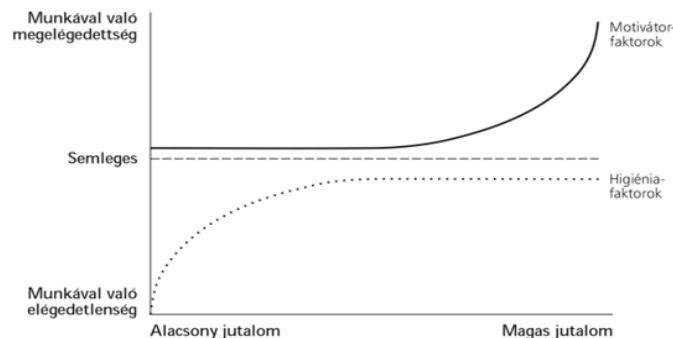
lat mind a munkaerő-, mind a termékpiacon versenyképes legyen, az ábrán szereplő A terület jelenértékének egyenlőnek kell lennie a B terület jelenértékével. A munkáltatók ebben a rendszerben azt a kockázatot vállalják, hogy lesznek olyan idősebb „túlfizetett” munkavállalók, akik hosszabb ideig maradnak a munkahelyükön, mint amennyi a jutalmuk begyűjtéséhez szükséges (azaz r -nél hosszabb ideig). Az idősebb dolgozók, mivel pillanatnyi bérük magasabb, mint a másutt elérhető bér, abban érdekeltek, hogy tovább folytassák a munkavégzést, mint ameddig a vállalat számára nyereséges.

A megfelelően megválasztott bérezési rendszer tehát egyrészt nagyobb erőfeszítésre ösztönzi a munkavállalókat, másrészt pedig jelzési mechanizmusként lehetővé teszi, hogy a jobb képességű munkavállalókat magunkhoz vonzzuk. Az elmélet szerint ezt a változó bérezéssel és a halasztott fizetéssel érhetjük el. Számos oka lehet annak, hogy a vállalat mégsem a változó bérezési rendszert választja. A ráfordításhoz kötött, az időn alapuló fizetés irányába számos tényező térítheti el a vállalatokat. A legnyilvánvalóbb ok, amennyiben a termelésnek még a pontatlan mérése is költséges. Nem kifizetődő a mérés akkor sem, amikor az adott munkakörbe dolgozók termelékenysége nem tér el jelentősen egymástól. Másrészt amennyiben a munkavállalókat kizárólag a folyó kibocsátásuk szerint fizetik, akkor a kibocsátás ingadozások teljes kockázatát ők viselik, azokat is, amelyeket rajtuk kívül álló események (pl. betegség, gépek meghibásodása) idéznek elő. Ha a dolgozók munkaidő szerinti díjazást kapnak, akkor a munkáltató vállalja termelékenységük ingadozásának kockázatát. A legnagyobb problémát azonban a minőségi elvárások és a vállalat egyéb érdekeinek érvényesítése jelenti a teljesítményhez kötött bérezés esetében. A szigorú darabbérben fizetett dolgozók abban érdekelték, hogy gyorsan dolgozzanak, ennek következtében kevésbé törődnek a minőséggel és a szervezet számára fontos egyéb tényezőkkel. Ezeknek a megfontolásoknak köszönhető, hogy a valóságban a vállalatok többsége a munkaidőn alapuló bérezést választja, esetleg a teljesítmény alapú bérezés elemeivel ötvözve. Az aktuális munkaerőpiaci szituációban, amikor a minőségi szempontok erősödése figyelhető meg a gazdálkodó szervezetek működésében, a változó bér alkalmazása ellentmondásossá válhat. Egyrészt a minőségi kritériumok mérése a szubjektivitás miatt nehezebben megvalósítható. Ugyanakkor a teljesítményben érezhető különbségek láthatóvá tétele az erőfeszítések elismerése és ösztönzése érdekében kulcsfontosságú lehet, amennyiben az egyes munkavállalók teljesítménye közötti különbség jelentős.

3.2. Ösztönzés szervezeti összetevői

A munkapszichológia elméletei segítségünkre lehetnek a munkavállalói teljesítmény személyes és szociális összetevőinek megértésében. Az emberi viselkedés irányát, intenzitását, tartós fennmaradását és munkájának minőségét az egyén motivációi határozzák meg. Az elméletek rámutatnak, hogy az elismerés anyagi összetevőin túl számos nem anyagi jellegű összetevő befolyásolja az egyén erőfeszítéseit és körültekintő viselkedését, amelyek a munkakör és a környezet megfelelő alakításával alakíthatók. A motivációs elméletek ezek alapján az ösztönzés

során a szervezeti jellemzőkre irányítják a figyelmet. A hatékony emberi erőforrás gazdálkodás elengedhetetlen eleme ennek megfelelően a vezetés és szervezeti tényezők, a szervezeti kultúra ezen elméletek eredményeit figyelembe vevő alakítása. „A jövő munkaerőmodelljének lényegi része lett a cég és az alkalmazott kapcsolatának folyamatos fejlesztése.” Az eredmény elsősorban olyan rugalmas keretek és újszerű megoldások jellemeznék, amelyek „inspiráló munkakörnyezet” kialakítását teszik lehetővé. (Gandossy-Kao 2007) Nincsenek egységes megoldások, receptek, Shih és szerzőtársai alapján ezen szervezeti tényezők négy csoportba sorolhatók: a munkakör alakítás, a tanulási lehetőségek, az információ és felelősségmegosztás, valamint a jutalmazás, elismerés területeire. (Armstrong 2014) A motivációs elméletek szerint a motivátorok alapja az egyén bizonyos veleszületett jellemzőire, benne rejlő potenciáljára építhetők, és a munkát érintő tényezőkkel lehet kielégíteni azokat. Az aktuális munkaerőpiaci helyzetben, ahol a munkavégzés minőségi összetevői egyre fontosabbá válnak, nem hagyhatjuk figyelmen kívül a belső motivációk szerepét. Mivel a munka minősége a legtöbb esetben nehezebben ellenőrizhető a munka mennyiségénél, amikor a minőségi szempontok fontosabbak, még nagyobb a motiváció jelentősége. A motiváció megfelelő alakításával a munka struktúrájában a termelékenységet lényegesen növelő változások is végrehajthatók. Ugyanakkor a motiváció a fluktuációt is csökkenti, így a megfelelő munkaerő megtartásához és a munkaerőállomány stabilizálásához is hozzájárul. (Klein 2004)

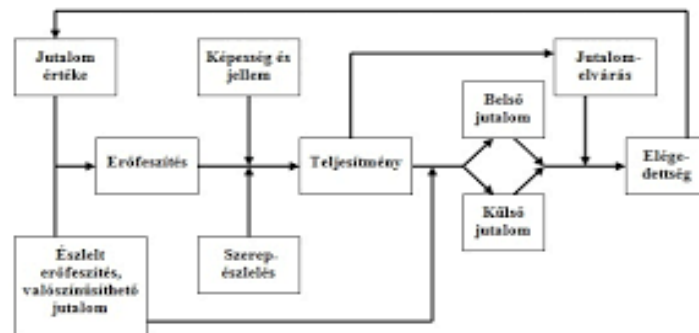


I. Ábra: A motivátor- és higiéniafaktorok hatása a munkával való elégedettségre Landy alapján (Hunyady-Székelly 2003)

A tartalomelméletek (Klein 2001) az emberi viselkedés forrásai, az egyéni belüli speciális feltételek azonosításával foglalkoznak, amelyek kezdeményezik, fenntartják és irányítják, vagy éppen leállítják a cselekvést. Maslow és Alderfer elméletei szerint az emberi szükségletek általában hierarchikus rendszert alkotnak, de ugyanakkor hangsúlyozták, hogy egyidejűleg több igény is működhet. Elméleteik az anyagi ösztönzőkön túl a kapcsolati és fejlődési, önmegvalósítási szükségletek szerepét emelik ki. Herzberg a munkával való elégedettség szempontjából megkülönböztet a munkával való elégedetlenséget megszüntető higiéniai faktorokat és a magasabb erőfeszítésre motiváló faktorokat. Ennek megfelelően a javadalmazási rendszer juttatási csomagja, amely a munkavállalók életminőségét javít-

ja, elsősorban a higiénias szükségletek kielégítésére szolgálhat, a motiváció magas anyagi és nem anyagi jutalmazással, a munka tartalmának formálásával növelhető.

A hasznossági elméletek (Hunyady-Székely 2003) az egyén erőfeszítéssel kapcsolatos döntésének folyamatát vizsgálja. Mielőtt belekezdünk egy feladat végrehajtásába, mérlegeljük, mekkora befektetés szükséges hozzá és milyen hasznunk válik ebből. A VIE-elméletekben az érték (Valence) a munka vonzó vagy taszító jellegét mutatja a személy számára. A hasznosság (Instrumentality) az egyén értékítéletét fejezi ki arról, hogy a várható eredményt más lehetőségekhez képest mennyire tartja hasznosnak. Az kimenetellel kapcsolatos elvárásainkat (Expectancy) is figyelembe veszi a modell, amikor átgondoljuk, hogy mi a valószínűsége annak, hogy a befektetett energia a kívánt eredményt hozza. Porter-Lawler modelljében az erőfeszítés a várható jutalom egyén által becsült valószínűségétől és a korábban kapott jutalom egyén számára képviselt értéktől függ. Az erőfeszítés tehát ezek szerint nem a jutalom abszolút összegétől függ, mint ahogy arra a közgazdasági elméletek építenek, hanem a személy számára képviselt értéktől függ. Azt, hogy egy jutalmat hogyan értékel a munkavállaló, attól függ, hogy a teljesítményünk eredményeként kapott belső és külső jutalom milyen tényleges értéket képvisel a számukra és mennyire érzik azt az erőfeszítésükhöz képest méltányosnak. A következő időszakban választott erőfeszítését pedig nemcsak a kapott jutalom értéke, hanem annak valószínűsége is befolyásolja, hogy az erőfeszítésért cserébe a jövőben mennyire érzi biztosnak az elvárt jutalmakat.



2. Ábra: Porter és Lawler elméleti modellje (Hunyady-Székely 2003)

A méltányosság elméletek (Hunyady-Székely 2003, Klein 2001) megerősítik, hogy az egyén összeveti a munkába fektetett erőfeszítését és annak eredményét, a jutalomnak tehát a relatív értéke van hatással. Amikor a kimenetek nincsenek arányban a bemenetellel, akkor az egyenlőtlenség, azaz a méltánytalanság állapota áll fenn, ami feszültséget okoz. Festinger (1957) kognitív disszonancia elmélete rámutat, hogy ilyenkor az egyén igyekszik csökkenteni ezt az érzést, megváltoztatja viselkedését vagy véleményét a következő időszakban. A bemenet és a kimenet közötti arányt azonban a környezetében fontosnak tartott személyekhez is viszonyítja. Az egyén így munkahelyi környezetben megvizsgálja, hogy a saját hozzájárulása és a kapott kimenet közti arányt, és összeveti a referenciaszemélyeknél tapasztalt hozzájárulások és kimenetek arányával. Amennyiben ez az eredmény-

erőfeszítés arány másokhoz képest rosszabb, alulfizetettnek, csaldódottnak érzi magát. Ellenkező esetben, amikor a többiekhez képest jobb arányt érez, túlfizetettnek érzi magát, elégedett marad. Birnbaum (1983) a fizetésemelések során az azonos teljesítmények elismerése kapcsán azt vizsgálta, hogy a munkavállalók melyik változatot tartják igazságosabbnak. Ha százalékban azonos emeléssel, ha azonos összegű emeléssel vagy kiegyenlítő béremeléssel jutalmazták azt egy szervezetben. Azt találta, hogy a kiegyenlítő méltányosságot tartották a legigazságosabbnak, ahol az ugyanúgy teljesítők fizetését abszolút értékben közelítik egymáshoz. Tehát, akinek korábban alacsonyabb fizetése volt, az nagyobb emelést kap. (Hunyady-Székely 2003) Ez megerősíti a közgazdaságtan azon alaptételét, hogy az azonos teljesítmény azonos fizetéssel párosul. Prichard és munkatársai (1980) vizsgálatai is megerősítik a közgazdasági alaptételeket. Kutatásaik során azt tapasztalták, a teljesítménybér, azaz a feltételes megerősítés mindig magasabb teljesítményt eredményez. Ugyanakkor a folyamatos megerősítéssel kapcsolatban azt tapasztalták, hogy amikor a megerősítés folytonossága elmarad, a teljesítmény az eredeti szint alá süllyed. (Hunyady-Székely 2003)

A cél általi szabályozás elméletei (Hunyady-Székely 2003) a magasabb teljesítmény ösztönzésében a kitűzött célok szerepét hangsúlyozzák. Locke (1970) laboratóriumi kísérletekkel igazolta a kapcsolatot. A cél irányítja a figyelmet és a cselekvést, ezen keresztül a nehezebb célok, magasabb teljesítményt eredményeznek. A cél eléréséhez a dolgozónak természetesen rendelkeznie kell a szükséges képességekkel, különben nem képes teljesíteni a kitűzött célt. Az elért eredménynek megfelelően a célok és a képességek együtt határozzák meg. Locke kiemelte ezen kívül a folyamatban a célok iránti elkötelezettség és a visszajelzés szerepét is.

Célokat és a képességeinket is hozzámérjük egymáshoz, és ennek megfelelően érezzük egy feladatot teljesíthetőnek, ösztönzőnek vagy éppen teljesíthetetlennek. Bandura kompetencia elméletében (1996) minden egyén rendelkezik valamilyen eredményelvárással és önhatékonyági elvárással, amely arra épül, hogyan ítéli meg saját cselekvési képességeit. (Wilkens 2004) Az önhatékonyági vagy kompetenciaelvárás tehát az egyén meggyőződése arról, hogy egy adott szituációban képes-e eredményesen fellépni, ahol „a kompetens önvezérlés kulcsa az említett optimista meggyőződés saját magáról” (Málovics 2011) Annak eldöntésében, hogy milyen mértékben tartja alkalmasnak, felkészültnek magát az adott feladatra korábbi tapasztalatai segítik. Adott szituációban feltételezett eredmény- és önhatékonyági elvárás kombinációjából az egyén eltérő kompetenciaérzése alakul ki. (Bandura 1996) Amennyiben önhatékonyági elvárásunk alacsony eredményelvárással párosul, a tehetetlenség, magas eredményelvárás esetén a személyes inkompetencia érzése alakul ki bennünk. Magas önhatékonyági diszpozíció esetén, amennyiben alacsony eredményelvárással találjuk szembe magunkat, a relatív hatásnélküliség állapotába kerülünk, amikor az egyént a környezete akadályozza az adott eredményesnek tartott viselkedésben. A magas eredmény- és önhatékonyági elvárás eredményeként alakul ki a sikerélményt nyújtó kompetens érzés, Csíkszetmihályi (2001) által említett intrinzik, önszabályozó motiváció vagy flow élmény. (Málovics 2011) Mindannyian rendelkezünk valamilyen kompetencia-

készlettel, amely bizonyos feladatok sikeres ellátására prognosztizálhatnának. Annak megítélése azonban, hogy az adott feladat valójában milyen elvárásokat támaszt elénk, milyen szinten vannak képességeink ehhez, illetve másokhoz képest, már sokszor nehéz feladatnak bizonyul. Amennyiben a tapasztalataink és a környezetünk nem erősíti meg saját ítéletüket, nehezen igazodunk el ezekben a kérdésekben. Bandura szociális kognitív elméletében (1996) a környezet szerepét hangsúlyozva kiemeli, hogy az egyének önhatékonyasági elvárásai fejleszthetők. (Wilkens 2004) A modell a sikeres megküzdési tapasztalatok, a mintaképek, a pozitív visszajelzések és az adott szituációban kialakult érzelmi állapotok szerepére irányítják a figyelmet. Azáltal, hogy a szervezetek formálják az egyének munkahelyi környezeti jellemzőit tudatosan alakíthatják a szervezet tagjainak kompetenciaérzéseit, és ezen keresztül eredményességüket.

4. Képzés és kiválasztás kérdései

A kiválasztás során a jelentkezők közül a megfelelő, jelen esteben a jó képességű munkavállalókat kell kiszűrni. A beválási arány pontosabb kiválasztási eszközök használatával javítható. A kiválasztásra költendő költségek azonban meghatározzák azon eszközök körét, amelyeket a kiválasztás során használhatunk. A megfelelő minőségű munkaerő biztosítása során ugyanakkor lehetőség van a munkavállalóink továbbképzésére is. A klasszikus közgazdasági elmélet a kiválasztási és képzési költségekkel kapcsolatban is a költség-haszon elv alapján mérlegel. A magasabb felvételi költségek és a képzési költségek segítségével jobb képességű munkaerőállomány biztosítható, amellyel magasabb termelékenység érhető el, de az elméletben a költségek megtérülési kockázata óvatos költségekésre készítheti a döntéshozókat. A döntés során a költség-haszon el alkalmazását nemcsak a kockázatok nehezítik, hanem a „jó képességű” munkavállaló pontos definiálásának nehézségei is. Ebben a személyes jellemzők megfoghatatlansága, szubjektivitása, minőségének mérése okozhat problémát, és az egyes személyes jellemzők teljesítménnyel való oksági kapcsolata is nehezen meghatározható.

4.1. Kiválasztási költségek

A dolgozók saját képességeiket tekintve gyakran jelentős magáninformációval bírnak. Rendelkezhetnek valamilyen szakértelemmel, amiről nincs papírjuk, vagy tudhatnak valamilyen rejtett nehézségekről, amelyek visszavethetik teljesítményüket. Amikor a dolgozók többet tudnak sikerük valószínűségéről, mint a felvételt lebonyolító vállalat, aszimmetrikus információs helyzettel állunk szemben. Sok esetben azonban egyik félnek sincs túl sok ismeret arról, hogy a jelentkező bevállal-e, vagy sem. Ez a helyzet a szimmetrikus tudatlanság. A vállalatnak tehát amikor új ember felvételét tervezi, dönteni kell arról is, mennyit költ a pályázók megszurására. Ez egyrészt függ a szűrés költségeitől, másrészt pedig attól, hogy a

jelentkezők termelékenységében mekkora különbség lehet. Hatással lehet-e ez a tényező is arra, milyen bért ajánl a vállalat új munkavállalóinak?

A jelentkezők szűrése információt jelent a vállalatnak, ezért dönt a vállalat a szűrésbe történő beruházásról. De mivel a jelentkezők termelékenységére vonatkozó információkat nehezen tudja megtartani magának, a versenytársak könnyen kihasználhatják ezt a helyzetet, és elcsábíthatják a szűrésen átment dolgozókat. A verseny tehát felfelé nyomja a szűrést végző vállalat dolgozóinak bérét azért, hogy megtartsa a jó munkaerőt. A szűrő vállalat úgy kaphatja vissza a szűrésre költött összeget, ha az új dolgozói bérét alacsonyabban állapítja meg, és a későbbiekben ígér magasabb bért. Az új dolgozók hajlandók alacsonyabb béreket elfogadni, mert tudják, hogy a későbbi időszakra magasabb bért várhatnak. (Ehrenberg-Smith 2003)

Ha egy vállalat jó képességű dolgozókat szeretne, a rossz képességűeket pedig távol kívánja tartani, és a munkások képességeit nem tudja felmérni az alkalmazásuk előtt, akkor a rossz képességű jelentkezők távoldartásának hatékony eszköze lehet a próbaidőszak. A próbaidőszaki bért (W_1) olyan alacsonyan kell meghatározni, hogy a rossz képességű dolgozók ne jöjjenek, a próbaidőszak utáni bér (W_2) pedig lehet olyan magas, hogy vonzó legyen a jó képességűek számára. (Lazear 2006) A próbaidőszaki és próbaidőszak utáni bér különbsége csökken, ha a rossz képességű dolgozó lelepleződésének valószínűsége (P) nő. Ha a munkás alkalmatlanságát a vállalat könnyebben meg tudja állapítani, akkor kisebb különbségre van szükség. Ha a lebukás nagyon valószínű, akkor már egy kicsiny bérkülönbség is távol tartja a rossz képességűeket a vállalattól. Ha a jó és rossz képességű dolgozók más lehetőségei közötti különbség csökken, a rossz képességűeket egyre könnyebb eltántorítani a jelentkezéstől. Amikor a rossz képességű dolgozóknak (W_u) amúgy is majdnem akkora bérük van, mint a jó képességűeknek (W_s), akkor kicsi lehet a próbaidőszaki és a próbaidőszak utáni bér különbsége.

Új munkatársak alkalmazásánál a vállalatnak sok esetben olyan dolgozók közül kell választania, amelyek teljesítménye kevésbé jelezhető előre. A kockázatos dolgozók várható teljesítménye jelentősen eltérhet egymástól. Lehet, hogy egy év múlva az év dolgozója lesz belőle, rossz esetben viszont akár veszteséget is termelhet. Ilyenkor a vállalatnak a dolgozók lehetséges teljesítményeit a kimenetek valószínűségével kell súlyoznia. Az így kapott várható teljesítmények összehasonlítása alapján gyakran a kockázatosabb dolgozó alkalmazása mellett kell döntenie a vállalatnak. A kipróbált dolgozóval a vállalat biztos teljesítményhez jut. A kockázatos dolgozóval a vállalat hibát követhet el, de ezt a dolgozó elbocsátásával orvosolhatja. Szerencsés esetben viszont egy sztárdolgozóhoz juthat, aki jelentős többletnyereséget termel. Sokszor a legjobb stratégiát az jelenti, ha a vállalat vállalja a kockázatot. Ha két dolgozónak ugyanaz a várható teljesítményes és a bére, akkor a kockázatosabb dolgozó alkalmazása jobb. A rossz eredmény következménye a munkaviszony megszüntetésével tompítható, de a jó kimenetek értéke megsokszorozódhat azzal, hogy a dolgozót egész életpályáján keresztül alkalmazzuk. A döntést természetesen befolyásolhatják az érvényben lévő szabályozások, melyek a munkaviszony védelmében lépnek fel. Az is meghatározó lehet, hogy mennyi idő szükséges a dolgozók teljesítményének megismeréséhez. A kilépés

költségei ezek alapján jelentősen megemelkedhetnek, és az ellenkezőjére fordíthatják a mérleget.

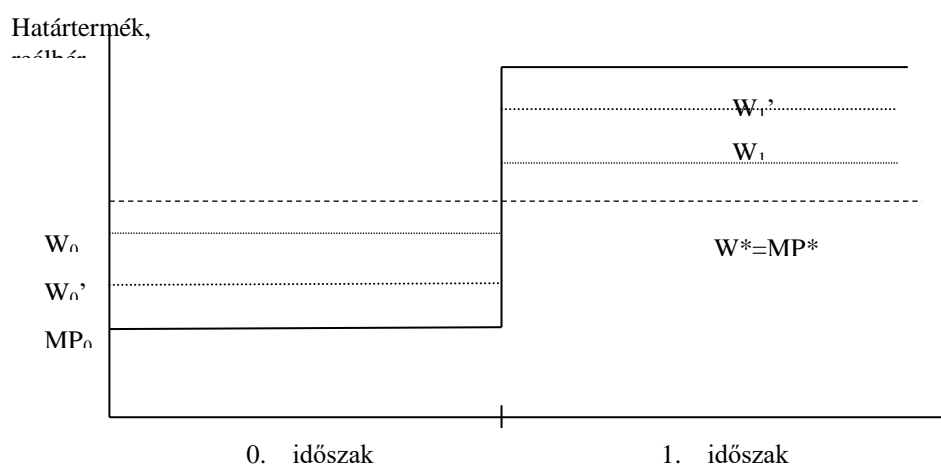
4.2. Képzési költségek

A vállalatok munkaerő igényeikről szóló döntései során gyakran felmerül az újonnan belépő munkatársak képzésének kérdése. A képzési költségek felmerülése a felvétellel és a bérezéssel kapcsolatos döntéseket jelentősen befolyásolja. Mivel ebben az esetben már nem elegendő a pillanatnyi határtermelékenységet és a pillanatnyi költségeket figyelembe venni, hanem több időszakra vonatkozóan kell ezeket vizsgálnia a vállalatnak. (Ehrenberg-Smith 2003) A képzésekkel kapcsolatos döntés természetesen a későbbiekben is befolyásolhatja a felvételi döntéseket, mivel a vállalat számára olcsóbb lehet a képzésben meglévő dolgozóit részesíteni és azokat tovább foglalkoztatni, mint új dolgozókat felvenni. Mivel most elsősorban a felvételi döntésekhez kapcsolódó bérezési kérdéseket vizsgáljuk, feltételezzük, hogy a képzések a munkaviszony kezdeti időszakában zajlanak, és ezen beruházásuk hozamát a következő időszakban aratják le. Feltételezzük továbbá, hogy az egyik időszakban alkalmazott valamennyi dolgozó az egész időszakban a vállalatnál dolgozik. Az emberi tőke beruházásnak ebben az esetben csak a minőségi összetevőit — mint a szakértelem, tudás és hasonló, a produktív munkavégzésre való emberi képességeket közelebről érintő tulajdonságokat — vizsgáljuk. „Mindaddig, amíg e képességek növelésére szolgáló kiadások egyúttal növelik az emberi erőfeszítés (munka) értéktermelő képességét, addig pozitív megtérülést eredményeznek.” (Schultz 1983)

Amennyiben az új belépő dolgozók képzésben vesznek részt, termelékenységük is változik. A munkáltatónak tehát nemcsak a pillanatnyi határtermelékenységet és munkaerő-költséget, hanem a jövőbeli határtermelékenységet és munkaerő-költséget is figyelembe kell vennie a döntése során. A vállalat úgy választhatja meg az első (W_0) és második időszaki (W_1) bért, hogy a két időszakra kínált bérek jelenértéke legalább akkora, mint amelyet a dolgozók máshol megkapnának (W^*). Ennek mérlegelése során az kerül előtérbe, milyen jogi és egyéb visszatartó ereje van a két fél közötti megállapodásnak abban, hogy a szerződést megtartsák, és a munkatárs a második időszakban is a vállalatnál maradjon. Amennyiben a munkatárs a második időszakban a piaci bérhez viszonyítva alacsonyabb bért kap, könnyen odébb állhat. Így a vállalat képzési költségei nem térülnek meg.

A vizsgálathoz elengedhetetlen az általános és a speciális szakképzés közötti különbségtétel. Míg az általános szakképzés a munkavállalókra nézve egyformán növeli az egyének termelékenységét, a speciális szakképzés csak annál a vállalatnál növeli az egyén termelékenységét, ahol az illető jelenleg alkalmazásban van. Bár a képzések során a kétféle típus a gyakorlatba összekeveredve jelenik meg, a megkülönböztetés mégis fontos a költségek megosztása során. Feltételezve, hogy a foglalkoztatás minden más feltétele azonos, a munkáltatónak, amennyiben általános képzésben részesítette munkavállalóit a második időszakban MP_1 -gyel meg egyező bért kell fizetnie munkavállalói számára, hogy visszatartsa őket a kilépés-

tól. A munkáltató ezt a béren kívül a munkaszerződés jogi kereteivel vagy a piacon elfogadható bizonyítvánnyal ellensúlyozhatja. Különben a munkáltatók ilyen feltételek mellett nem fognak ilyen képzést nyújtani, vagy a képzésben résztvevőkre terhelik a költségeket oly módon, hogy a képzés ideje alatt a határterméknél a képzési költségekkel alacsonyabb bért fizetnek. Ezzel szemben speciális szakképzés esetén a munkavállaló határterméke csak az adott vállalatnál növekszik meg. Így a vállalat megteheti, hogy W^* -nál magasabb, de MP_1 alatti bért fizet a második időszakban.



3. Ábra: Kétféle béráramlás speciális szakképzéssel
(Ehrenberg-Smith 2003)

Amikor a vállalat arról dönt, hogy mennyit fektessen be a munkavállalói szakképzésébe, és hogyan strukturálja a béreket a szakképzés alatt és után, azt kell mérlegelni, mennyivel fokozható a munkavállalók termelékenysége, illetve mennyire valószínű, hogy a képzés után a vállalatnál maradnak. A bérájanlat megválasztásában a vállalatnak három feltételt kell teljesítenie. A nyereségmaximalizálás feltételéből (PPV=PVE) következően nem vállalhat magára nagyobb jelenértékű bér- és szakképzési költséget, mint amekkora a dolgozói határtermékének jelenértéke. A piaci verseny következtében olyan béráramlást kell kínálnia, amelynek a jelenértéke legalább akkora, mint az alternatív munkáltatóknál elérhető bér. És végül olyan szakképzés utáni bért kell kínálnia, amely elég magas ahhoz, hogy visszatartsa a munkavállalókat attól, hogy a képzés után elhagyják a vállalatot. A három feltétel teljesülése alapján a második időszaki bérnek W^* és MP_1 között kell lennie. Ha a munkavállalók fizetnék a speciális képzés teljes költségét, és ők kapnák teljes hozamát, azaz MP_1 -gyel egyenlő szakképzés utáni bért kapnának, akkor a munkáltatóknak nem lenne megvédelmezendő saját befektetésük, és nem jutnak többelhez sem. Ha pedig a munkáltató viselné a teljes költséget, akkor a második időszakban nem lenne képes elegendő fizetni a munkavállalóinak, hogy

megakadályozzák a kilépést. Kölcsönös érdeke tehát a két félnek, hogy megosszák a speciális szakképzés költségeit. (Ehrenberg-Smith 2003) Amennyiben a munkahely változtatás a munkavállalók számára magasabb költségekkel jár, akkor alacsonyabb második időszaki bér is elegendő a megtartásukra. Alacsonyabb átlépési költségek esetén a munkáltató kevésbé lesz hajlandó beruházni, és a költségek nagyobb részét hárítja a munkavállalóra az első időszaki alacsonyabb bérszinttel, amely a második időszakban magasabb bér fizetését teszi lehetővé. A kilépésre hajlandóbb munkavállalói csoportok esetében tehát a speciális képzés meredekebb bérprofilal társul. A specifikus szakképzést nyújtó munkáltatók számára tehát létezik egyfajta „sáv”, amelybe a bérek egyáltalán eshetnek, és a munkáltatónak egyensúlyba kell hoznia a specifikus szakképzésben részesített dolgozóik béremelésének költségét az ilyen dolgozók megtartásának nagyobb valószínűségéből keletkező megtakarítással. (Ehrenberg, Smith, 2003)

Jelen munkaerőpiaci helyzetben kérdéses lehet, hogy amikor a jó képességű munkavállaló szűkös erőforrás, megteheti-e a vállalat, hogy csak speciális képzésre költ. Amennyiben például a munkáltatók úgy érzékelik, hogy nem találnak jó kommunikációs képességekkel rendelkező műszaki felsőfokú végzettségű munkavállalót (Tóthné-Hlédik 2017), dönthetnek úgy, hogy erre a képzésre mégis költenek, bár ez nem cégspecifikus, máshol is használható képesség. Ebben a helyzetben természetesen a kockázatok is megnőnek a képzett munkavállaló megtartás elvesztése tekintetében. A gazdálkodó szervezetek ugyanakkor megpróbálhatják áthárítani a képzés költségét ezen képességek tekintetében az egyénre vagy az oktatási rendszerre, és potyautasként élvezni ennek előnyeit. (Czibik és társai 2014) Ahhoz, hogy a szervezet dönteni tudjon a kiválasztási és képzési költségeinek hatékony megválasztásáról, elengedhetetlen lenne, hogy képes legyen pontosan meghatározni azokat a személyes összetevőket, amelyek hatással vannak az adott munkahelyi szituációban a teljesítményre. A minőségi munkakörök esetében megfigyelhető, hogy a nem kognitív képességek és a személyiség mélyebb jellemzői szerepe növekszik. Tekintettel arra, hogy a közgazdasági gondolkodásba ezen szubjektív elemek beépítése nehezen megoldható (Heckman-Kautz 2012), a költség-haszon el alkalmazását mindez nehézkessé teszi.

4.3. Teljesítmény személyes összetevői

A munkahelyi környezetben nyújtott teljesítmény személyes összetevőinek hatását a közgazdasági és a humán elméletek is egyaránt kiemelik. A korábban bemutatott modellek a munkavállaló felkészültségét „képességek”, „képesség és jellem” megnevezéssel építették be a modelljükbe, melynek hatása meghatározó a teljesítmény szempontjából. Az eddig felsorakoztatott modellek ugyanakkor adottnak veszik, hogy a vállalat tudja, milyen a „jó képességű” munkavállaló, milyen képességek értékesek a szervezet számára. A gyakorlatban azonban nem olyan egyszerű azon képességeknek, tudásoknak, személyes jellemzőknek az azonosítása, amelyek az adott munkahelyi környezetben a jövőbeli sikeres teljesítmény biztosítékai lesznek. Ahhoz, hogy hatékony kiválasztási és képzési rendszert alakítsunk ki, meg kell értenünk, hogy az emberi erőforrás egyéni jellemzői milyen módon

járulnak hozzá a gazdálkodó szervezet sikeréhez. (Sandberg 2000) A gyakorlati szakemberek a minőségi munkakörök esetében külön kiemelik, hogy „lézerpontosságú célzásra van szükség”. (Handfield-Jones 2007)

Az emberi erőforrások szervezeti szerepével foglalkozó elméleteket Armstrong (2014) az alábbiak szerint kapcsolja össze. Az emberi tőke elmélete (Schultze 1983) az emberi tőke hatását a szervezet gazdasági eredményeivel köti össze, korrelációt keresve az egyéni jellemzők és a szervezeti teljesítmények között. A szervezetek stratégiai szemléletű gondolkodása megerősíti azt a törekvést, hogy az emberi erőforrásgazdálkodás a stratégiai célok megvalósítását kell, hogy szolgálja. (Boxall-Purcell 2003) A megfelelő stratégiai illeszkedés háromféleképpen történhet. Univerzális megközelítésben létezik egy „best practise”, amely minden szituációban eredményes. A „best fit” ezzel szemben a kontingencia elméletekereké épülve a szituációfüggő megoldásokat emeli ki. Holisztikus megközelítésben ezen megoldások különböző kombinációja is alkalmazható. (Richardson és Thompson 1999) A stratégiai megközelítés az erőforrásalapú szemlélettel kiegészítve a szervezet számára kulcsfontosságú egyedi erőforrások azonosítására irányítja a figyelmet. Az elmélet képviselői (Barney 1991, Grant 1991) az értékes, egyedi és nehezen utánozható erőforrások és képességek versenyben meghatározó szerepét emelik ki. Mindez az emberi erőforrásokra lefordítva azt jelenti, hogy a szervezet számára kulcsfontosságú, különleges képességekkel rendelkező emberi erőforrás versenyelőnyt biztosít. Mindez a szervezeteket a tehetséges, ritka képességekkel rendelkező értékes munkaerő megszerzésére és megtartására ösztönzi. (Armstrong 2014) Összekapcsolva az elméleteket eredményes emberi erőforrásgazdálkodás a szervezet számára kulcsfontosságú személyes jellemzők azonosításából kiindulva építhető fel.

A kompetenciaelméletek a munkahelyi teljesítmény szempontjából fontos személyes jellemzők azonosítására vállalkoznak. McClelland (1973) kutatásai során azon jellemzők azonosítására keresett megfelelő módszert, amelyek megkülönböztetik a közepesen teljesítőket a kimagasló eredményeket felmutató kollégáiktól. Az elmélet a munkahelyi környezetben hasznos személyes jellemzőket tágan értelmezi. Spencer és Spencer (1993) jéghegy modellje alapján a készségek és az ismeret az egyén személyiségének jobban látható, ún. felszíni jellemzői, míg az én-fogalom, a trait és a motiváció sokkal inkább rejtett, a személyiség magvát képező jellemzők. (Szelestey 2008) Az elmélet ezen jellemzők közül az adott munkahelyi szituációban legfontosabb, sikert biztosító tényezők azonosítására fókuszál szemben a korábban alkalmazott munkaköri követelmények teljeskörű meghatározásával. A munka teljesítmény és az egyéni jellemzők kapcsolatában a kompetenciavizsgálatok során a megkülönböztető jellemzők kiválasztására kerül a hangsúly. (Boyatzis 1973) Az elmélet a Sandberg (2000) a munkahelyi környezetben fontos kompetenciák azonosítására alkalmazott hagyományos kutatói megközelítéseket „worker-oriented” (személyközpontú) és „work-oriented” (munkaközpontú) csoportra osztja, amelyet egy szociológiai megközelítéssel, „interpretatív” (magyarázó) módszertannal egészít ki. Más kutatók (Winterton, Delamare 2005) a hagyományos megközelítéseket „income” és „outcome” néven említik. Az „income” az adott munkahelyi szituációban fontos személyes jellemzőket a mun-

kakört sikeresen betöltők vizsgálatán keresztül azonosítja a kompetenciákat. Az „outcome” pedig az adott munkaszituációban végzendő feladatok elemzésével kezdi a vizsgálatait, és az ezekben szükséges képességek, tudás, személyes jellemzők megfogalmazását végzi. A szociológiai megközelítés a kompetenciák tartalmának szituációs vonatkozásaira fókuszálva, a speciális munkahelyi szituációkban hasznos kontextusfüggő tényezőket vizsgálja. Ez a megközelítés kapcsolható talán a leginkább a stratégiai szemlélet „best fit” gyakorlatához.

A gazdálkodó szervezetek egyre égetőbb problémája, hogy egy gyorsan változó piaci környezetben kell képessé tenni magukat versenyképességük megtartására, így számukra a kiválóság keresése a fontos (Porter 1985) A szervezetek különleges, sikert biztosító szervezeti képességek, kulcskompetenciák kiépítésére alapozhatják versenyelőnyüket. (Prahalad-Hamel 1990) Ehhez olyan munkatársakra, vezetőkre van szükségük, akik képesek kiemelkedni, valamilyen pluszt felmutatni a versenytársaiknál dolgozókhöz képest ezzel is versenyelőnyt biztosítva szervezetük számára. A tanulmányunk elején kiemelt „jó képességű” munkavállalók iránti kereslet ennek megfelelően valójában az egyes szervezetek számára kiemelkedő fontosságú képességek és tudások iránti igényként értelmezhető. *„A kompetencia alapú munkaerőtervezés követelménye átértékeli a szükség fogalmát, a hangsúly nem a globális, hanem a strukturális egyensúlyra tevődik át.”* (Tóthné-Sikora 2004)

A szervezetek sikere szempontjából ugyanakkor a középpontba kerülhet a szervezetek azon képessége, hogy milyen hatékonysággal képesek a szervezetük számára kulcsfontosságú személyes kompetenciákat meghatározni. A szervezetek ezen „kritikus kompetenciája” (Srivastava 2005) az emberi erőforrásigények mennyiségi tervezésén túl annak minőségi aspektusaira irányítja a figyelmet. Armstrong (2014) az emberi erőforrásgazdálkodás feladatait az alábbi kérdések megválaszolásában határozza meg, amely meglátásunk szerint a közgazdasági és humán elméletek gondolatait hatékonyan képes egymásra építve alkalmazni:

- Melyek a teljesítmény azon kulcstényezői, amelyek értéket teremtenek?
- Milyen „képességei” vannak a szervezetünknek?
- Milyen „képességekre” lesz szüksége a szervezetnek a jövőben a stratégiai célok megvalósítása érdekében?
- Hogy válhat a szervezet vonzóvá a munkavállalók felé ezen „képességek” megszerzése, fejlesztése és megtartása során?
- Hogyan alakítsunk ki olyan szervezeti kultúrát és környezetet, amely támogatja az egyéni és szervezeti tanulást, amelyben az egyéni és szervezeti érdekek egymásra találhatnak?
- Hogyan érhetjük el, hogy a megfelelő explicit és tacit tudás a szervezetben hatékonyan épüljön be a szervezet működésébe?

Irodalomjegyzék

- [1] Armstrong, M., Taylor, S. (2014): Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Edition, www.koganpage.com
- [2] Allen, J., van der Velden, R. (2012): Skills for the 21st century: Implications for education. Research Centre for Education and the Labour Market, Maastricht University
- [3] Bandura, A. (1996): Social cognitive theory of human development. In: Husen, T. and Postlethwaite, T. N., ed. 1996. International encyclopedia of education. Oxford: Pergamon Press.
- [4] Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, Vol.17. No.1.
- [5] Becker, G. (1975): Human capital. National Bureau of Economic Research, New York, 1975
- [6] Benade, L. (2014): Knowledge and educational research in the context of 'twenty-first century learning. European Educational Research Journal, 13, N. 3.
- [7] Borgulya, I.V.Á. (2012): A munkával kapcsolatos értékek és attitűdök változása Közép-Kelet-Európában a XXI. század első évtizedében. Vezetéstudomány XLIII. évf. 2012. 4. szám
- [8] Boyatzis, R. E. (1982): The competent manager, A model for effective Performance. Wiley-Interscience Publication, New York
- [9] Boyatzis, R. E. (1982): The competent manager, A model for effective Performance. Wiley-Interscience Publication, New York
- [10] Boyatzis – Goleman - McKee (2003): A természetes vezető. Vincze Kiadó, Budapest
- [11] Boxall, P., Purcell, J. (2003): Strategy and human resource management. Management Decision, 57(1)
- [12] Cappelli, P. (2008): Talent management for the 21 century. Harvard Business Review
- [13] Cardy, Selvarajan (2006), „Competencies: alternative frameworks for competitive advantage”, Business Horizon. Futures, 235-245
- [14] CEDEFOP (2009): Future skill needs in Europe, medium-term forecast, Background technical report. Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg
- [15] Csíkszentmihályi, M. (2001): Flow, az áramlat. A tökélets élmény pszichológiája. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [16] EURYDICE (2010): New skills for new jobs, http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/125EN.pdf, Letöltve: 2017. május 9.
- [17] Dobák, M., Antal, Zs. (2010): Vezetés és szervezés. Aula Kiadó, Budapest
- [18] Ehrenberg, R.G., Smith, R. (2008): Korszerű munkaerőgazdaságtan. Panem Könyvkiadó, Budapest
- [19] Heckman, J.J., Kautz, T.D. (2012): Hard evidence on soft skills. Labor Economics, Vol.9. No.4.

- [20] Heyne, P., Boettke, P., Prychitko, D. (2004): A közgazdasági gondolkodás alapjai. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- [21] Fazekas, K. (2017): Merre halad a kereslet? A nem kognitív készségek felértékelődése. In: Fazekas, K., Küllő, J. (szerk.): Munkaerőpiaci tükrök. MTA Közgazdasági és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaság Tudományi Intézet, Budapest
- [22] Fodor, L. (2013): Gazdaságpszichológia. Noran Libro, Budapest
- [23] Galasi, P. (1994): A munkaerőpiac gazdaságtana. Lektorálta: Kertesi, G. Aula Kiadó, Budapest
- [24] Galasi, P. (2004): Túlképzés, alulképzés és bérhozzam a magyar munkaerőpiacon. In: Varga J. (szerk.): Közelkép. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest.
- [25] Gandossy, R.P., Kao, T. (2007): Toborzás a jövőnek: Az új generáció munkaerő-menedzsmentje. In: Gandossy, R.P., Tucker, E., Verma, N. (szerk.): Gazdálkodj okosan a tehetséggel. HVG Könyvek, Budapest
- [26] Gandossy, R., Efron, M, Goldsmith, M. (2004): HR a 21. században. HVG Kiadó, Budapest
- [27] Gábor, R. I. (2008): A hiányzó láncszem? Életpálya-keresetek és keresetingeredő. Közgazdasági Szemle, LV. évf. 2008. december (1057-1074.o.)
- [28] Grant, R.M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy. California Management Review 33 (3), Berkeley, University of California
- [29] Handfield-Jones, H. (2007): Fától sz erdőt: a küzdés módjai a munkaerőért folytatott háborúban. In: Gandossy, R.P., Tucker, E., Verma, N. (szerk.): Gazdálkodj okosan a tehetséggel. HVG Könyvek, Budapest
- [30] Hunyady, Gy., Székely, M. (2003): Gazdaságpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest
- [31] IFTF (2011): Future work skills 2020, <http://www.iftf.org/futureworkskills>, Letöltve 2017. május 9.
- [32] Karoliny, M., Farkas, F., Poór, J., László, Gy. (2004): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
- [33] Klein, S. (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL Könyvek, Budapest
- [34] Klein S. (2004): Munkapszichológia. SHL Könyvek, Budapest
- [35] Koncz, K. (2000): Kompetenciaalapú személyügyi tervezés. In: Tóthné Sikora, G. (szerk.) (2010): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc
- [36] Kopátsy, S. (2011): Új közgazdaságtan. A minőség társadalma. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [37] Kővári, Gy. (1992): Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal. Országos Munkaügyi Központ, Budapest
- [38] Lazear, E.P. (1998): A humán erőforrások közgazdaságtana vállalati vezetők részére. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- [39] Lazear, E. P.: Performance Pay and Productivity. The American Economic Review, Vol. 90, No.5. Dec. 2000., pp. 1346-1361.

- [40] Lengyel, Gy., Szántó, Z. (2005) A gazdasági élet szociológiája. Budapesti Corvinus Egyetem, www.tankonyvtar.hu
- [41] Manpower (2016): Digitalizáció, az ember és a képesség fontossága. <http://www.manpower.hu/index.php/hu/keszsegek-forradalma>
- [42] McClelland, D. (1973): Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14
- [43] McClelland, D. (1998): Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological science*, journals.sagepub.com
- [44] Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001): *The war for talent*. Harvard Business School Press
- [45] Neely, A., Adams, C., Kennerley, M. (2004): *Teljesítményprizma*. Alinea Kiadó, Budapest
- [46] Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, május-június, 79-91. o.
- [47] PWC (2017): 6. PWC magyarországi vezérigazgatói felmérés. www.pwc.com/hu/hu/eco/2017.html
- [48] Richardson, R., Thompson M. (1999): The impact of people management practices on business performance: an literature review. Institute of Personnel and Development
- [49] Sandberg, J. (2000): Understanding human competence at work: an interpretive approach. *Academy of Management Journal*, Vol. 43. pp. 9-25.
- [50] Srivastava, S. (2005): Managing core competence of the organization. *The Journal for Decision Makers*. Vikalpa, 4, 49-63
- [51] Schultz, T.W. (1983): *Beruházás az emberi tőkébe*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- [52] Szabó K. (2011): Állandósult túlkereslet a tehetségi piacon. *Vezetéstudomány*, XLII. 11.
- [53] Szelestey J. (2008): Kompetencia modell kidolgozásának elméleti háttere. <http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/4felev/SelesteyKompetencia.pdf>
- [54] Tóth I. J., Nábelek F., Hajdu M., Nyíró Zs. (2017): A munkaerőhiány vállalati percepciója Egy empirikus vizsgálat tapasztalatai. MKIK GVI, Budapest, http://gvi.hu/files/researches/494/munkaerohiany_2016_elemzes_171006.pdf
- [55] Tóth, I., Nyíró, Zs. (2017a): A „munkaerőhiány” a hazai közbeszédben. In: Fazekas, K., Küllő, J. (szerk.): *Munkaerőpiaci tükrök*. MTA Közgazdasági és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaság Tudományi Intézet, Budapest
- [56] Tóth, I., Nyíró, Zs. (2017b): Toborzási nehézségekre panaszkodó vállalatok. In: Fazekas, K., Küllő, J. (szerk.): *Munkaerőpiaci tükrök*. MTA Közgazdasági és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaság Tudományi Intézet, Budapest
- [57] Tóthné Téglás T., Hlédik E. (2017): Tehetséghiány vagy kompetenciahiány? Csizsárik-Kocsir Á. (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, Óbudai Egyetem KGK, Budapest
- [58] Tóthné-Sikora, G. (1997): Emberi tőke, emberi erőforrás, emberi tényező. *Vezetéstudomány*, 4. szám.

- [59] Tóthné-Sikora, G. (2004) (szerk.): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc
- [60] Wilkens, U. (2004): Von der individuellen zur kollektiven kompetenz? Herbstworkshop der Kommission Personal, <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/file4.pdf>
- [61] Winterton, Delamara (2005): What is competence?, Human Resource Development International, 8, 1, 27-46
- [62] World Economic Forum (2016): The 10 skills you need to thrive in the fourth industrial revolution. <http://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution>

Hunlywood a filmplakátokon

Valociková Cyntia

Óbudai Egyetem KGK Vállalkozásfejlesztés Msc,
helloimtia@gmail.com

Dr. habil Velencei Jolán

Óbudai Egyetem KGK egyetemi docens,
velencei.jolan@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: A magyar filmipar nem csupán a gazdaság, de a kultúra és a társadalom szerves része. A filmek készítői gyakran olyan problémákat feszegetnek, melyekkel befolyásolhatják, de akár át is alakíthatják a nézők értékrendjét és gondolkodását. Éppen ezért nem elhanyagolható a hazai alkotások kommunikációja és a kapcsolat megteremtése a leendő nézőikkel. A kutatás fókuszában a hazai nézőközönség kapcsolata áll a mai magyar filmplakátokkal, hiszen a nézőkkel kialakított kommunikáció már a filmek bemutatása előtt meg kell, hogy kezdődjön. Fókuszcsoporthoz kutatással vizsgáltuk, hogy milyen szerepe van a filmplakátoknak egy film iránti érdeklődésre. A fókuszcsoporthoz interjúk eredményeiből a mesterséges intelligencián alapuló Doctus tudásbázisú keretrendszer segítségével tudásbázisokat építettünk. A keretrendszer deduktív következtetésével feltárhatók a plakátválasztást leíró gondolkodási minták.

Kulcsszavak: magyar filmipar, nézői attitűd, fókuszcsoporthoz, Doctus tudásbázis

1. Bevezetés

A hatékony marketing kommunikáció egy, a számos kihívás közül, amivel a magyar filmipar küzd. A nézőt egy film kiválasztása előtt számos tényező befolyásolhatja (Kerrigan, 2010). A film-marketing többnyire azokat a nézőket igyekszik megszólítani, akik már a moziban vannak. Ez a potenciális közönség felfigyel a filmekre a különböző hirdetési formákon keresztül, mint a plakátok vagy trailerek. Ezért elengedhetetlen, hogy a reklám hatékony legyen, és érdeklődést váltson ki a nézőkben a filmek iránt (Stokmans, 2009). Habár számos hirdetési forma létezik, tanulmányunk fókuszában a plakátok állnak. A kiindulópontja a Candole Partners,

cseh elemzőcég 2017-es felmérése volt, mely a mozinézési szokásokat vizsgálta a magyar lakosság körében. A felmérés adatai azt mutatták, hogy a nézők leggyakrabban az ismerősök, barátok ajánlására és a filmplakátok hatására néznek meg egy-egy filmet a moziban (Kálmán, 2017). A plakátok erős befolyásoló képességük ellenére Magyarországon nem készítenek kimutatást arról, mekkora szerepe van a plakátnak a filmek nézettségében. Kutatásunkban erre a kérdésre kerestük a választ, vajon milyen szempontok alapján dönti el a néző, hogy megnézi a plakáton hirdetett filmet. Fókuszcsoportos vizsgálattal összegyűjtöttük a plakátok azon jellemzőit, amelyek befolyásolják a nézőket a filmválasztásban. A fókuszcsoport eredményéből a Doctus tudásbázisú keretrendszer segítségével felépítettünk egy tudásbázist, azaz felállítottunk egy modellt a plakátválasztásról.

2. Fókuszcsoportos vizsgálat

A kvalitatív kutatás során fókuszcsoportos vizsgálatot végeztünk, amelyet a magas létszám miatt néhol kérdőívvel egészítettünk ki. Ez a kutatás a 2017 szeptemberében megrendezett Kutatók Éjszakája programsorozat keretében zajlott, az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Karán. Az esemény keretén belül olyan programot szerveztünk, mely kifejezetten a hazai filmek kedvelőit vonzhatta. Igyekeztünk olyan nézőket becsábítani, akiket érdekel a téma, a hazai alkotások és van véleményük róla. Az eseményről az odalátogatók plakátokról, brosúrákról, figyelemfelkeltő kampányból és a Kutatók Éjszakája honlapjáról értesülhettek, ezért olyan résztvevők érkeztek, akik érdeklődést mutattak a témakör iránt. A kutatásban tizennyolc húsz és negyven év közötti nő és férfi vett részt. Az adatfelvétel során vegyesen, személyes beszélgetés és kérdőív kitöltés is történt, mely projektív technikákat és nyitott kérdéseket tartalmazott. Az eredmény a kitöltött kérdőívek és a moderátor jegyzetei alapján került elemzésre. A jegyzetek és kérdőív vizsgálatához szemantikai tartalomelemzést, mégpedig megnevezéses-analízist használtunk (Vicsek, 2006). A fókuszcsoportos vizsgálat vezérfonala nyitott kérdéseket tartalmazott, melyek arra összpontosítottak, hogy a bemutatott tizenkét különböző magyar filmplakát (lásd 1. ábra) közül melyik nyeri el leginkább és legkevésbé a résztvevők tetszését. Érdeklődtünk, hogy a plakátok mely jellemzői azok, melyek alapján megkedvelnek egy plakátot, és meg is nézik az azon hirdetett filmet. A plakátokon szereplő filmeket 2012 és 2017 között mutatták be a moziba, melyeket a Magyar Filmplakát Kiállítás gyűjtötte össze. A plakátok mindegyikét hazai tervezők készítették és a Filmplakát kiállításokon helyezéseket is elértek (Magyar Filmplakát Kiállítás, 2018). A kiértékelés során figyelembe vettük az attitűd összetevőit, melyek az affektív (hogyan érez a plakátok iránt), kognitív (mit tud a plakátokról) és konatív (a végső döntés, maga a plakátválasztás, ami alapján feltételezzük, hogy majd megnézi a résztvevő a filmet) összetevők (Atkinson & Hilgard, 2005).



3. ábra

A fókuszcsoporthoz bemutatott plakátok

A résztvevőknek először ki kellett választaniuk a legkedveltebb és legkevésbé kedvelt plakátokat, itt az affektív összetevőkre voltunk kíváncsiak. A válaszok alapján a legkedveltebb plakát a *Mancs* (8 válaszadó) és *A csepeli kettős gyilkosság* (4 válaszadó) volt. Ide tartozott még a *Jupiter holdja*, *Testről és Lélekről*, *Coming Out* és a *Hurok* (2 szavazat filmenként). A legkevésbé kedvelt filmplakátok az *Aglaja* (4 válaszadó) és a *Délibáb* (3 válaszadó) lettek. Meglepő volt, hogy a kevésbé kedvelt filmplakátok közé sorolták ugyancsak a *Jupiter holdja*, *Testről és Lélekről*, *Coming Out* és a *Hurok* (2 szavazat filmenként) plakátjait, tehát ezek megosztották a résztvevők véleményét. Ezt követően arról érdeklődtünk, hogy a plakátok mely tulajdonságai miatt jutottak erre a döntésre. Egyes válaszadók úgy jellemezték a kedvelt plakátokat, mint „kreatív” (*Hurok*, *Jupiter Holdja*), „megnyugtató” (*Testről és Lélekről*), „színes” (*Coming Out*), mások viszont épp a színeket nem kedvelték (*Coming Out*). A *Mancs* plakátját barátságosnak, szelídnek és rokonszenvesnek találták, a válaszadóknak ezen felül tetszett, hogy a „sötét, karakán háttér ellenére olvasható a mű címe”. *A csepeli kettős gyilkosság* plakátját ezzel szemben meghökkentőnek, figyelemfelkeltőnek és érdekesnek tartották. A válaszadók többségét megragadta a plakát nyers ábrázolása, ami „még a cím elolvasása előtt egyértelműen utal arra, amire a filmben számítani lehet”. A kevésbé kedvelt plakátok esetén néhányan úgy vélték, hogy azok „depresszívek, sablonosak” (*Hurok*, *Jupiter Holdja*), „a plakát nem árul el sokat a filmről” vagy „nem kelti fel az érdeklődésem”. A válaszadók például kifogásolták a cím olvashatatlanságát, és azt, hogy az beleolvad a háttérbe (*Aglaja*). Egyes plakátokról a válaszadók nem tudták eldönteni, hogy pontosan mi lehet a film témája (például *Délibáb* esetében). Ezt követően rátértünk az attitűd kognitív összetevőire, vagyis, hogy mit tudnak a résztvevők a plakátokról és a filmekről. A kiértékeléshez felhasználtuk Möller & Karrpinen (1983) által megfogalmazott jellemzőket, melyek a filmek nézettségét, műfaját, a filmben megjelenő stábot (rendező, színészek) valamint a film díjazásait jelölik. Vizsgáltuk, hogy hallottak-e vagy ismerik-e a plakáton szereplő filmeket, és ezek összefüggésbe hozhatóak-e a plakát tetszésével. Elsősorban a nézettséget vizsgáltuk, erre vonatkozó adatokat a Nemzeti Média

és Hírközlési Hatóság éves (2012-2017) jelentései nyújtottak, néhol azonban csak becsült adatokat találtunk (például *Az ajtó* vagy *Aglaja*) (Nemzeti Média és Hírközlési Hatóság, 2018). A nézettséget az 2. ábra szemlélteti, ahol látható, hogy nincs összefüggés a kedvelt plakátok kiválasztása (*Mancs*, *A csepeli kettős gyilkosság*) és a filmek népszerűsége között. A legnézettebb filmek (*Testről és Lélekről*, *Coming Out*) plakátjairól megosztóan vélekedtek a résztvevők, és többen azt mondták, hogy a filmek népszerűsége általában nem is befolyásolja őket abban, ha egy plakát miatt néznek meg egy magyar filmet. A legkevésbé kedvelt plakátok (*Aglaja*, *Délibáb*) azonban megegyeznek a legalacsonyabb nézettséget elért filmekkel. A válaszadók közül többen is úgy gondolják, hogy egy rosszul megszerkesztett plakátot hamarabb megjegyeznek az emberek, és az jobban befolyásolja őket a döntésben, mint egy jól megszerkesztett. Az egyik válaszadó azt mondta, „*a rossz képet valamiért jobban megjegyzem, mint a jót, mert az jobban érdekel, hogy mit kell elkerülnöm*”.

Bemutatós éve	Film címe	Nézettség (fő)
2013	Coming Out	141 760
2017	Testről és Lélekről	95 404
2015	A csepeli kettős gyilkosság	kb. 42 000
2012	Az ajtó	kb. 25 000
2016	Ernellák Farkaséknál	24 517
2013	Isteni műszak	20 580
2014	Mancs	18 609
2016	Hurok	15 080
2017	Jupiter Holdja	8 987
2014	Couch Surf	3 933
2014	Délibáb	2 105
2012	Aglaja	kb 1 100

4. ábra: A fókuszcsoporthoz bemutatott filmek nézettsége

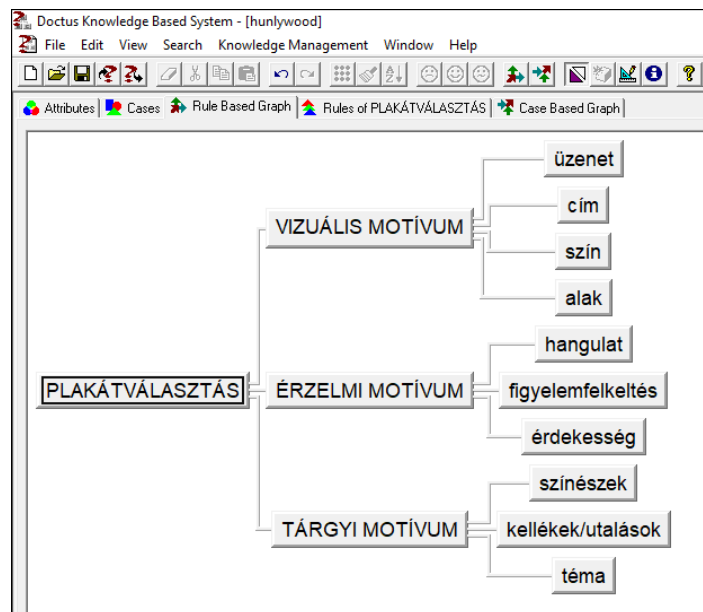
Ezután megnéztük a filmek műfajait. A kedvelt plakátok műfajai között megjelent a kalandfilm (*Mancs*) és a thriller ihletésű dokumentumfilm is (*A csepeli kettős gyilkosság*). A legkevésbé kedvelteknél és a megosztó véleményt kapottaknál pedig a dráma (*Aglaja*, *Jupiter Holdja*, *Testről és Lélekről*), western (*Délibáb*), thriller (*Hurok*) és romantikus vígjáték (*Coming Out*) volt a jellemző. A filmek műfajai vegyesek voltak, megjelentek humoros és művészi alkotások is. A résztvevők a választásnál olyan szempontokat, mint a plakátok színét vagy a cím olvashatóságát sokkal fontosabbnak tartották, mint a filmek műfaját. Többen is utaltak azonban arra, hogy a színészek vagy a rendező személye befolyással volt a plakátok kiválasztására. A résztvevők úgy vélték „*nem jó, hogy nem ismerem fel a*

színészt/nőt” (*Aglaja*), vagy „*egyes alakok háttal vannak, ezzel nem a nézőre hatnak és nem látom őket*” (*Ernellák Farkaséknál*). Habár ez a tényező nem volt olyan jelentős, mint mondjuk a plakát hangulata, hiszen például az Oscar-díjas Helen Mirren (*Az ajtó*) miatt nem választották többen a plakátot. Viszont a résztvevőket zavarta, ha a színész ismeretlen számukra. Két film emelhető ki a kapott díjak alapján, mégpedig a *Testről és Lélekről* (2017-ben Arany Medve díjat nyert a Berlini Nemzetközi Filmfesztiválon és 2018-ban pedig Oscar jelölést kapott), valamint az *Ernellák Farkaséknál* (a film vihette haza Karlovy Vary-ban a Krisztály Glóbuszt 2016-ban). A plakátokon mindkét esetben fel voltak tüntetve a díjak (lásd *1. ábra*), azonban ezek nem befolyásolták a résztvevők döntését, és nem is vették ezeket figyelembe. Végül rátértünk az attitűd konatív összetevőire, melyet két lépésben vizsgáltunk. A résztvevőket először arról kérdeztük meg, hogy mely filmeket látták már, és melyek azok, amelyeket a plakátok hatására néztek meg. A következő lépés a tudásbázis építése volt. Az első lépésben kérdőívet alkalmaztunk, ahol a résztvevőknek válaszolniuk kellett arra, hogy látták-e a filmeket, és amennyiben igen, értéklik azokat. Egy egytől ötig terjedő Likert-skálán kellett megjelölniük, hogy „*nagyon tetszett*” (ötös érték a skálán), vagy „*nagyon nem tetszett*” (egyes érték a skálán) nekik a film. A legkedveltebb plakát filmjét (*Mancs, A csepeli kettősgyilkosság*) csupán egy válaszadó látta (a *Mancs* esetében), de nem a plakát hívta fel rá a figyelmét, a film pedig kevésbé tetszett neki. Az egyik válaszadónak az *Aglaja* film tetszett a legjobban, de nem a plakát miatt nézte meg. Három filmnél (*Hurok, Coming Out, Jupiter Holdja*) a válaszadók látták és kevésbé tetszett nekik a film, de mindhárom esetben a plakát hívta fel rájuk a figyelmet. Két esetben (*Testről és Lélekről, Coming Out*) a válaszadók semlegesnek ítélték a filmeket, és csak a *Testről és Lélekről* plakátja hívta fel a filmre a figyelmet. A tizenhét válaszadóból tizenkettő látogatott már el egy mozifilmre a plakátja alapján, azonban csupán ketten válaszolták azt, hogy az egy magyar film volt. Az eredmény alapján elmondható, hogy a plakátok befolyással voltak a résztvevők filmválasztásaira, azonban a plakátokról és a filmekről kialakított vélemények gyakran ellentmondásosak voltak. Azokat a tulajdonságokat, amelyek befolyásolták a résztvevők döntését a plakátok tetszésében, egy tudásbázisba építettük.

3. Tudásbázis építése

A fókuszcsoportos vizsgálatban résztvevők által meghatározott és fontosnak tartott plakátválasztási szempontok összegyűjtése után a Doctus tudásbázisú keretrendszerben felépítettünk egy tudásbázist. A Doctus tudásbázisú rendszer egyik előnye, hogy nem kell mindent számszerűsíteni, fogalmakat is tud kezelni, így a tudást logikai állítások írják le, azaz a fogalmakat ha-akkor szabályok kapcsolják össze. A tudásbázisú rendszereket döntési alternatívák, esetek értékelésére alkalmazzák. Az esetek, jelen esetben a filmek plakátjainak értékelése a tudásbázisban rögzített szempontok (attribútumok) és a köztük lévő ha-akkor szabályok nyomán

deduktív következtetéssel történik (Velencei és mtsai, 2016). A tudásbázis építésének első lépéseként a plakátválasztást, mint döntési dilemmát határoztuk meg. A következő lépés a fókuszcsoportos vizsgálat során összegyűjtött fogalmak, a Doctus nyelvén attribútumok meghatározása. Ahhoz, hogy ki tudjuk mondani az attribútumok közötti ha-akkor szabályokat, három függő attribútumot definiáltunk, és ezeket vizuális, érzelmi és tárgyi motívumoknak neveztük el. Így megrajzolhattuk a döntési fát, azaz a deduktív gráfot (3. ábra).



5. ábra: Deduktív gráf

(Forrás: Doctus képernyő kivágás)

Az attribútumok értékeit jósági sorrendben adtuk meg, vagyis balról jobbra, a jótól a rossz felé haladva. Az első sorba került a döntési dilemma. Az input és függő attribútumok és azok értékei a 4. ábráról olvashatók le.

The screenshot shows the 'Doctus Knowledge Based System' interface. At the top, there is a menu bar with 'File', 'Edit', 'View', 'Search', 'Knowledge Management', 'Window', and 'Help'. Below the menu is a toolbar with various icons. The main area displays a table with the following data:

Name	Value 1	Value 2	Value 3
PLAKÁTVALASZTÁS	TETSZIK	BIZONYTALAN	NEM TETSZIK
VIZUÁLIS MOTÍVUM	ötletgazdag	elégleges	unalmas
üzenet	sejtető	közömbös	semmitmondó
szín	harmonikus	elfogadható	kellemtelen
cím	olvasható	olvashatatlan	
alak	kifejező	kifejeztelen	
ÉRZELMI MOTÍVUM	kötődöm	semleges	hidegen hagy
hangulat	barátságos	sablonos	depresszív
figyelemfelkeltés	szembetűnő	jellegtelen	
érdekesség	érdekes	érdektelen	
TÁRGYI MOTÍVUM	megfelelően tájékoztat	vitatható	nem tájékoztat megfelelően
színészek	felismerhető	nem szerepel	felismerhetetlen
kellékek/utalások	egyértelmű	nem egyértelmű	
téma	nyilvánvaló	kétséges	eldönthetetlen

6. ábra: A kialakított döntési szempontok és azok értékei
(Forrás: Doctus képernyő kivágás)

Ezt követően leírtuk a fókuszcsoportos kutatásban értékelt filmek plakátjait, nevezetesen a két legjobbnak értékelt (*Mancs, A csepeli kettősgyilkosság*), a két legrosszabbnak értékelt (*Aglaja, Délibáb*) és négy további, megosztó véleményt kapott filmek (*Hurok, Coming Out, Testről és Lélekről, Jupiter Holdja*) plakátjait. A vizuális motívumok esetében, a fókuszcsoport résztvevőinek a plakátokon szereplő üzenet (szöveg, információ) egyértelműsége, a plakát színe, a cím és annak olvashatósága, valamint a plakátokon megjelenő alakok voltak a lényeges tulajdonságok. Az érzelmi motívum leírta, hogy a fókuszcsoport tagjaira milyen benyomást gyakoroltak a plakátok. A legfontosabb tulajdonságokként a plakátok hangulatát, érdekességét említették vagy, hogy az mennyire látványos. A tárgyi motívumok esetében, a résztvevők számára fontos volt a plakátokon megjelenő színészek felismerhetősége vagy a kellékek és utalások megjelenítése, azok egyértelmű ábrázolása. Végül a résztvevők kiemelték a témát, mint lényeges elemet, melynél fontos, hogy rámutasson a plakáton szereplő filmek mondanivalójára, cselekményére vagy akár a film műfajára. Miután sikerült a tudásbázisba a plakátokat a fókuszcsoportos vizsgálatban résztvevőik fogalmaival leírni, meghatároztuk a három függő szempont és a döntési szempont, azaz plakátválasztás ha-akkor logikai szabályait. A Doctus keretrendszer a bevitt szabályok nyomán képes komplex szabályokat generálni, feltárva ezzel a döntéshozók gondolkodási mintáit (Baracska, 2017).

A komplex szabályok a 6. ábráról olvashatók le:

- Ha a VIZUÁLIS MOTÍVUM „ötletgazdag” és
 ha az ÉRZELMI MOTÍVUM „kötődöm”
 akkor a PLAKÁTVÁLASZTÁS „tetszik”. (ebben az
 esetben a TÁRGYI MOTÍVUM nem releváns)
- Ha a VIZUÁLIS MOTÍVUM legalább „elégséges” és
 ha az ÉRZELMI MOTÍVUM „kötődöm” és
 ha a TÁRGYI MOTÍVUM legalább „vitatható”
 akkor a PLAKÁTVÁLASZTÁS „tetszik”.

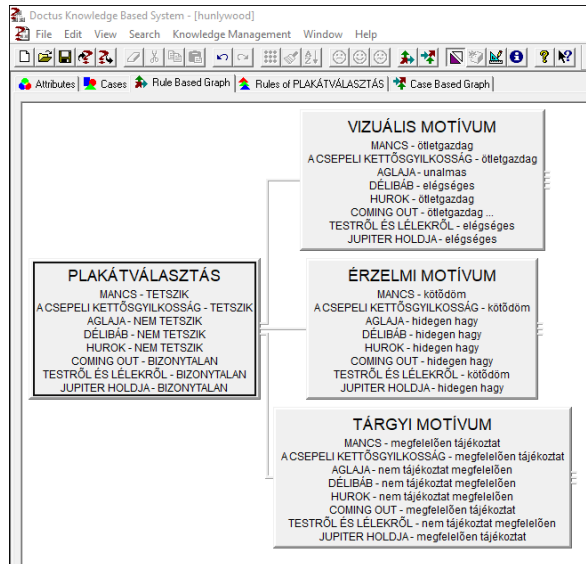
The screenshot shows the 'Doctus Knowledge Based System' interface. The main window displays a table with the following columns: VIZUÁLIS MOTÍVUM, ÉRZELMI MOTÍVUM, TÁRGYI MOTÍVUM, and PLAKÁTVÁLASZTÁS. The table contains 14 rows of rules.

VIZUÁLIS MOTÍVUM	ÉRZELMI MOTÍVUM	TÁRGYI MOTÍVUM	PLAKÁTVÁLASZTÁS
ötletgazdag	kötődöm	*	TETSZIK
.. elégséges	kötődöm	.. vitatható	TETSZIK
elégséges ..	kötődöm	nem tájékoztat megfelelően	BIZONYTALAN
.. elégséges	semleges	*	BIZONYTALAN
.. elégséges	semleges ..	megfelelően tájékoztat	BIZONYTALAN
ötletgazdag	semleges vitatható	BIZONYTALAN
unalmas	.. semleges	megfelelően tájékoztat	BIZONYTALAN
unalmas	kötődöm	*	BIZONYTALAN
elégséges ..	hidegen hagy	vitatható ..	NEM TETSZIK
unalmas	hidegen hagy	*	NEM TETSZIK
unalmas	semleges ..	vitatható ..	NEM TETSZIK
*	hidegen hagy	nem tájékoztat megfelelően	NEM TETSZIK

7. ábra: A PLAKÁTVÁLASZTÁS komplex szabályai

Forrás: Doctus képernyő kivágás

Ezután deduktív következtetéssel megkaptuk a függő attribútumok értékeit, vagyis hogy a plakátok „tetszik”, „nem tetszik” vagy „bizonytalan” értékelést kaptak. A deduktív következtetés eredménye a 7. ábrán látható.



8. ábra: A deduktív következtetés eredménye a szabály alapú gráfon
(Forrás: Doctus képernyő kivágás)

A következtetés eredményéből jól látszik, hogy az egyes plakátok jellemzői milyen döntésre motiválják a résztvevőket. Míg a *Mancsot* és *A csepeli kettősgylkösséget* megnézik a plakát tetszése nyomán, addig az *Aglaja*, a *Hurok* és a *Déli-báb* című filmeket nem fogják. A *Coming Out*, a *Testről és Lélekről* és a *Jupiter holdja* című filmek esetén a résztvevők bizonytalanak abban, hogy megnézik-e a filmet vagy sem.

4. Következtetések

A fókuszcsoportos kutatás segítségével feltártuk azokat a döntési szempontokat, melyek meghatározóak egy plakát tetszésében és így a film a megnézésében. A Doctus tudásbázisú keretrendszer segítségével ezeket a döntési szempontokat rendszereztük. A deduktív következtetés alkalmazásával pedig szemléltettük, hogy az egyes döntési szempontok milyen értékeket vettek fel, és azok miként befolyásolták a döntést. A következő kutatásban még további filmnézőkkel tervezünk interjúkat készíteni, és ha lesz elegendő esetünk, akkor a Doctus tudásbázisú keretrendszer induktív következtetésével feltárhatóvá válnak azok a releváns szempontok, melyek a filmek kiválasztására hatással vannak.

Köszönetnyilvánítás

A tanulmány az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-17-2 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült.

Irodalomjegyzék

- [1.] Atkinson, R. C. & Hilgard, E. (2005). *Pszichológia*. Budapest: Osiris.
- [2.] Baracska Z. (2017). Fellow Traveller: The Age of Rule-Based Behavior. *International Journal of Business and Management Invention*, 6 (3), pp. 81-85.
- [3.] Kerrigan, F. (2010). *Film Marketing*. Oxford: Elsevier Ltd.
- [4.] Kálmán, A. (2017). „Ki fogja ezt megnézni? – Filmforgalmazás és Marketing. Magyar Nemzeti Filmalap.
- [5.] Magyar Filmplakát Kiállítás (2018). Forrás: filmplakat.hu/
- [6.] Möller K., Karpinen P. (1983). The Role Motives and Attributes in Consumers Motion Picture Choice, *Journal of Economic Psychology* pp. 239-26.
- [7.] Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság (2018). Forrás: mediatanacs.hu
- [8.] Stokmans, M. (2009). *Effectiveness of promotional film posters.*, Tilburg: Tilburg University.
- [9.] Velencei J., Arany G., Gasparics O. (2016). Kisvállalati döntések támogatása a DoctuS tudásbázisú rendszerrel. In: Csiszárík-Kocsir Á. (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI. tanulmánykötet*. Budapest: Óbudai Egyetem, pp. 459-472. http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/31_Velencei-Arany-Gasparics.pdf
- [10.] Vicsek, L., 2006. *Fókuszcsoport*. Budapest: Osiris Kiadó Kft.

A kiválóan teljesítő szervezetek mítosza (HPO)

Dr. Varga János

Adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,

varga.janos@kgk.uni-obuda.hu

Dr. habil. Csiszárík-Kocsir Ágnes

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,

kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu



AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG
PROGRAMJÁNAK TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT

Absztract: Ken Blanchard a Vezetés magasabb szinten c. könyvében hosszasan elemzi és bemutatja a kiválóan teljesítő vállalatok leglényegesebb feltételeit. Egy másik szerző, Jim Collins is kiemeli, hogy léteznek olyan vállalkozások, amelyek hosszabb távon is kiváló eredményeket tudnak felmutatni, de ezek a cégek nem akármilyen üzleti modellel rendelkeznek. A HPO - vagyis a kiválóan teljesítő szervezet egy speciális üzleti modellként is értelmezhető. Blanchard szerint bármelyik cég lehet HPO szervezet, ha sikerül olyan körülményeket teremteni a vállalaton belül, amely a leginkább képes támogatni a sikerorientált szervezeti tevékenységeket. Ennek feltételeit hat pontban lehet összefoglalni, és a SCORES elemzési technika néven vált ismerté. A kiválóan teljesítő szervezetek azért emelkednek ki a többiek közül, és ezáltal azért versenyképesebbek, mert működésükre, értékteremtő folyamataikra, menedzsmentjükre vagy éppen szervezeti kultúrájukra valóban a kiválóságra való törekvés jellemző. Ennek feltételeit és jellemzőit igyekszik összefoglalni az a SCORES modell, amely alapján elemezni kívántuk a hazai vállalkozások teljesítményét. A tanulmány azzal a céllal készült, hogy összefoglaljuk a kiválóan teljesítő szervezet és a SCORES modell jellemzőit, és emellett megvizsgáljuk, hogy mennyire jellemző a kiválóság kultúra a hazai kis- és közepes vállalkozásokra. Az elméleti háttér bemutatását követően egy Magyarországon megvalósult kérdőíves felmérés témához kapcsolódó eredményeit mutatjuk be.

Kulcsszavak: versenyképesség, kiválóan teljesítő szervezet, üzleti modell

1. Bevezetés

A kiválóságra való törekvés és az üzleti siker feltételei már hosszú ideje foglalkoztatják a gazdasági szakembereket. Az elmúlt évtizedekben több olyan kutatás is megvalósult, amely azzal foglalkozott, hogy hogyan lehet tartóssá tenni az üzleti eredményeket. E megközelítések majd mindegyike egyetért abban, hogy kulcsszerep jut az emberi tényezőnek, így nem mellékes kérdés, hogy az egyének hogyan tudják hatékonyan szolgálni a szervezeti célokat, és ezzel hogyan is segítik elő az üzleti sikerek elérését. A jobb eredmények elérését speciális üzleti modellekkel írhatjuk le, amelyek mindegyike valamilyen meghatározott üzenetet hordoz magában. Nyilván nem tudjuk egyszerre mindegyik üzleti modellt megvalósítani, de ezek meghatározott kombinációjával képesek lehetünk olyan vállalkozást létrehozni, amely folyamatosan a jobb eredmények elérésében érdekelt, és képes nagyobb hatékonysággal megvalósítani az üzleti céljait. A kiemelkedő üzleti modellel rendelkező szervezetek azonban nemcsak a szervezeti (üzleti) célokra fókuszálnak kiemelkedően, de arra is képesek, hogy az egyéni célok megvalósítására is törekedjenek. Ezzel sokkal hatékonyabb szervezeti kultúrát képesek kiépíteni azokhoz a vállalkozások képest, amelyek ugyanezen idő alatt nem tudták megteremteni a szervezeti és egyéni célok összhangját.

2. Üzleti (menedzsment) modellek a siker érdekében

Az eredményesség és a hatékonyság együttesen a szervezet növekedését eredményezi. E két tényezőre való együttes törekvéssel lehetünk képesek tartósan növekedési pályára állítani vállalkozásunkat. Mindehhez azonban előre meg kell tudni fogalmazni, hogy milyen módon kívánunk értéket teremteni, és az értékteremtés módját az üzleti modellünk írja le. Az üzleti modell megfogalmazása során ki kell térni arra is, hogy az egyének milyen szerepet töltenek be az értékteremtő folyamatokban, hiszen a szervezet hosszú távú sikerei a munkatársak, az érintettek hozzájárulásától, magatartásától és viselkedésétől függenek.

Az üzleti sikerek feltételeit több szakember és kutatás is vizsgálta már, hiszen gyorsan változó, igen turbulens környezetünkben mindig aktuális és örökzöld témának számít, hogy mivel lehetünk sikeresebbek, mint más vállalkozások. A XXI. század teljes egészében az emberközpontú menedzsmentről szól, és arról,

hogyan az embereinkkel, munkatársainkkal való hatékonyabb együttműködés eredményeképpen hogyan is lehet tartósabb üzleti eredményeket elérni.

A tartós vállalati eredmények kutatásával kapcsolatban több kiváló szakember is megemlíthető. John Kotter, a változásmenedzsment világhírű és széles körben hivatkozott szakértője szerint a tartós eredmények titka a szervezeti tettvagyban keresendő. A tettvagy a szervezeti kultúra fontos részét képezi, és a „tettrekész szervezet olyan szervezeti koncepciót jelent, amelynél azok lesznek sikeresek, akik elérik, hogy minél többen sürgető feladatuknak érezzék a szervezet számára kritikus fontosságú feladatokat, fejlesztéseket és változtatásokat megvalósítását. A tettrekész szervezet speciális szervezeti kultúrával rendelkezik, amelyben az érintettek szélesebb körben is a fejlesztések és a változtatások mellé állnak, és amelyben a vezetés minősége olyan mértékű elkötelezettséget képes építeni, amely egyértelműen segíti a közös munkavégzést, a problémamegoldást, és javítja a szervezet reagáló képességét (Kotter, 2009).

A vezetés minőségére hívja fel a figyelmet John van Reenen és Nick Bloom is, akik a 2007-ben megjelent *Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries* c. tanulmányukban kiemelik, hogy a menedzsment gyakorlat igen szoros összefüggést mutat a szervezeti teljesítménnyel és az üzleti sikerekkel (Reenen-Bloom, 2007). A tanulmány ennél messzebbre is elmerészkedik és azt a megállapítást teszi, hogy hosszú távon ez lehet a leglényegesebb jellemző, amely az üzleti sikereket befolyásolhatja. Ebből a megközelítésből azt emelhetjük ki, hogy a tartós üzleti siker egyik alapvető feltétele a megfelelő vezetés. Ezeket a cégeket egyszerűen csak jól vezetett vállalkozásoknak nevezhetjük, ahol a menedzsment gyakorlat igen jelentős mértékben képes hozzájárulni az üzleti sikerhez. A kutatók megállapításaikat arra a kutatásra alapozták, amely 732 kis- és közepes vállalkozás menedzsment gyakorlatát és üzleti eredményeit vizsgálta meg alaposabban.

Peter. F. Drucker szerint nincsenek rossz cégek, csak rosszul vezetettek vannak. A jól teljesítő szervezetek egyik alapvető pillérét a megfelelő vezetési gyakorlat jelenti. A megfelelő vezetés mellett azonban hangoztatni kell, hogy a sikeres vállalatnál nemcsak a vezetői elköteleződés erős a fejlődés irányába, hanem a munkatársaké is. A munkatársak és a vezetés összhangját fedezhetjük fel egy másik koncepció, vagyis az örömteli szervezet paradigmája mögött. Lövey Imre és Manohar Nadkarni felfogásában az örömteli szervezetben az emberek örömeiket lelik a munkában és ez az öröm arra motiválja őket, hogy még magasabb teljesítményt érjenek el. Ahhoz viszont, hogy örömteli szervezetről beszélhessünk, a szervezetnek magának is egészségesnek kell lennie. Az egészséges szervezetre viszont az jellemző, hogy képes magas határfokon is megoldani a problémákat, rendkívüli változékonyság és rugalmasság jellemzi, miközben képes környezetének aktív alakítására is. Az örömteli szervezetben a hatékony munkamegosztás és együttműködés eredményeképpen valósul meg a növekedés, miközben a cég igyekszik folyamatosan harmonikus kapcsolatot kiépíteni

környezetével. Mindez a nyitottságot és a változások iránti fogékonyságot követeli meg a szervezettől és annak valamennyi érintettjétől (Lövey-Nadkarni, 2003).

Kenneth Blanchard véleménye szerint igenis lehet tartós eredményeket elérni, amely véleményhez a változásmenedzsment szakértője, John Kotter is csatlakozik. A Blanchard a kiválóan teljesítő szervezet koncepciója során kitér a vezetés minőségére, és hangoztatja, hogy megfelelő vezetői döntések nélkül kisebb esély kínálkozik a sikerek tartós fenntartására (Blanchard, 2010). Jim Collins A jóból kiváló című könyv szerzője szerint sokszor az a legnagyobb probléma, hogy megelégszünk a csupán jó eredményekkel is, miközben tehetnénk sokkal több erőfeszítést annak érdekében, hogy kiválónak váljunk. A plusz erőfeszítés és változtatás megtétele azonban csak kevés szervezetre jellemző igazán, így nem meglepő, hogy a vállalatunk többsége megmarad a csupán „jó” szinten, és nem éri el a kiválóságot (Collins, 2013). John Maxwell vezetési szakértő szerint a kiválónak válás valódi megjelenési formája az, ha önmagunkhoz képest tudunk jobbak lenni és kiválóbbakká válni (Maxwell, 2014). Mindez azt feltételezi, hogy a szervezetben szüntelenül megjelenik egyfajta törekvés a folyamatosan jobb eredmények elérésére, és ez nem pusztán átmeneti ideig jelentkezik. A kiválóan vagy mindig jól teljesítő szervezetek közös ismérve az, hogy folyamatosan képesek voltak magas szinten tartani azt a törekvést, amely a jobb eredmények irányába vezetett. Ez utóbbi gondolatot erősíti meg John Kotter is, aki a Tettvágy című könyvében több évtizedes tapasztalatait osztja meg a tettvágy szerepéről és fontosságáról (Kotter, 2009). Mindezek olyan szervezeteknél fedezhetők csak fel, ahol a szervezeti kultúra kellőképpen támogatja az ilyen irányú törekvés kialakulását és kiteljesedését. A tettvágy, a jobb eredmények elérése vagy a kiválóságra való törekvés nem jelenik meg akárhol és akármikor. Ennek megvan az az szervezeti feltételei, amelyek gyökereit elsősorban a vezetés minőségében és a szervezeti kultúrában kell keresnünk. Nem véletlen az sem, hogy a menedzsment iskolák új generációja már jelentős hangsúlyt helyez az emberközpontúságra és a változásmenedzsmentre. Az üzleti sikerek egyik legfajszínűsőbb kérdése ugyanis az lesz a szervezeteknél, hogy ki tud hatékonyabban és gyorsabban változtatni, ha a környezeti feltételek megváltozását tapasztaljuk a szervezetnél.

A McKinsey Institute egyik kutatása szerint megéri a változásokat hatékonyabban menedzselni és olyan üzleti modellt kiépíteni, amelyben a munkatársaink nem idegenkednek a változtatástól. Ha arról van szó, hogy milyen is legyen a XXI. század szervezeteinek üzleti modellje, akkor a McKinsey tanácsára az üzletileg agilis modelleket kell előnyben részesítenünk. Az üzleti agilitás olyan szervezeti képesség, amely egyidőben teremti meg a változékonyságot, a rugalmasságot és a gyorsaságot a szervezet életében. Ezen szervezeti sajátosságok különös tekintettel preferáltak a Z generáció körében, ahogy erről egy hazai kutatás is beszámol (Fodor et.al, 2017). Hogy a rugalmasságot és a gyorsaság konkrétan milyen formában is jelenik meg a szervezetnél, erre egyszerű választ adni. Kizárólag a szervezet emberi erőforrásánál. Az emberek azok, akik képesek lehetnek a változtatásra, akik rugalmasan és gyorsan tudnak bevezetni és

megvalósítani egy üzleti stratégiát, akik képesek olyan dolgokat tenni, amelyek újabb változást tudnak előidézni. Ők a tudás, a kreativitás, az ötletek birtokosai, valamint a problémamegoldás főszereplői. Embereink nélkül nem lehetünk képesek üzleti sikereket elérni, így az agilis modellek koncepciója szerint nagy figyelmet kell fordítani a szervezet humán erőforrás állományára, amely egyben a szervezet legfőbb értéke is.

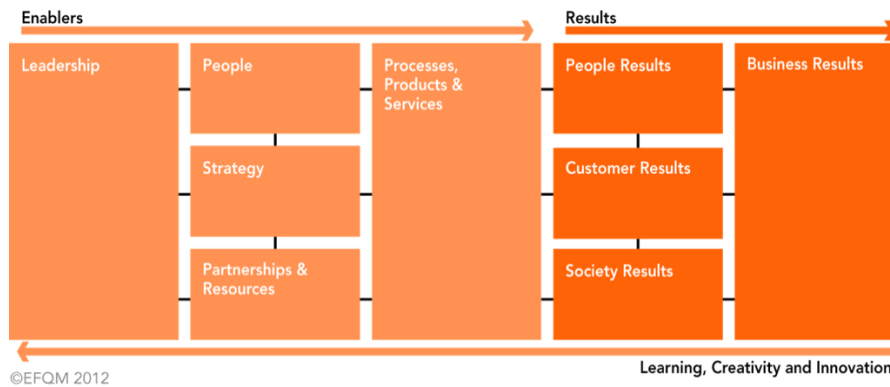
Emberek tudása, cégünk haladása... A jól teljesítő szervezet alapvető pillére az emberi tényező, akik nélkül egyetlen vállalkozás sem lehet képes a megfelelő változtatások megtételére. És mi más lenne a szervezetek versenyképessége a XXI. században, ha nem az, hogy a környezeti feltételrendszer megváltozására a lehető leghatékonyabb és legjobb választ adja a társaságunk. Mindig a lehető legjobb eredményeket elérni... ez a kiválóan teljesítő szervezetek legfőbb mozgatórugója.

TÖREKVÉS + VEZETÉS MINŐSÉGE + EMBEREK = KIVÁLÓ EREDMÉNYEK

A fenti egyszerű kis összefüggés megpróbálja röviden összefoglalni, hogy a jó eredményeket elérő vállalkozás koncepciója mögött milyen tényezők szerepelnek. Bármelyik szakember vagy kutatás megállapításait vesszük górcső alá, a vélemények nagyon sok esetben hasonlítanak egymáshoz, így a fenti összefüggéssel egyet lehet érteni. Blanchard a Vezetés magasabb szinten című könyvében definiálja is a jól teljesítő szervezet fogalmát, amely fogalomban szintén felfedezhetjük a fenti hármas összhangját. A jól teljesítő szervezet olyan vállalkozás, amely hosszabb idő elteltével is folyamatosan kimagasló eredményeket produkál, az alkalmazottak legnagyobb megelégedése és elkötelezettsége mellett. A jól teljesítő szervezet (HPO - High Performing Organization), rugalmasságának, gyorsaságának és érzékeny rendszereinek köszönhetően nemcsak a jelenben lehet sikeres és elismert, de várhatóan a jövőben is az marad (Blanchard, 2010). A jó teljesítmény elérése érdekében hangoztatja a vezetés minőségét, amit egy másik szerző, Tim Harford egyszerűen csak főnökökönómiának nevez (Harford, 2014), bár a szakirodalomban a leggyakrabban a vezetés minőségével találkozhatunk inkább. Ugyanakkor a HPO koncepció világosan megmagyarázza, hogy a sikerek eléréséhez nélkülözhetetlen feltétel, hogy a munkatársainkat emberközpontú módszerekkel menedzseljük.

Blanchard hangoztatja, hogy a kiválóan teljesítő szervezetnek éppúgy meg kell küzdenie ezért az állapotért, mint minden más szervezeti cél elérése érdekében. Kiválónak válni azt jelenti, hogy meghatározott területeken folyamatos változásokat és előrelépést kell elérnie a szervezetnek, amely területeket a SCORES modell igyekszik összefoglalni. Ha arra a kérdésre keressük a választ, hogy hogyan lehet mérni a kiválóságra való törekvést, akkor arra több modell is rendelkezésünkre állhat. Az egyik ilyen megközelítést az EFQM modell

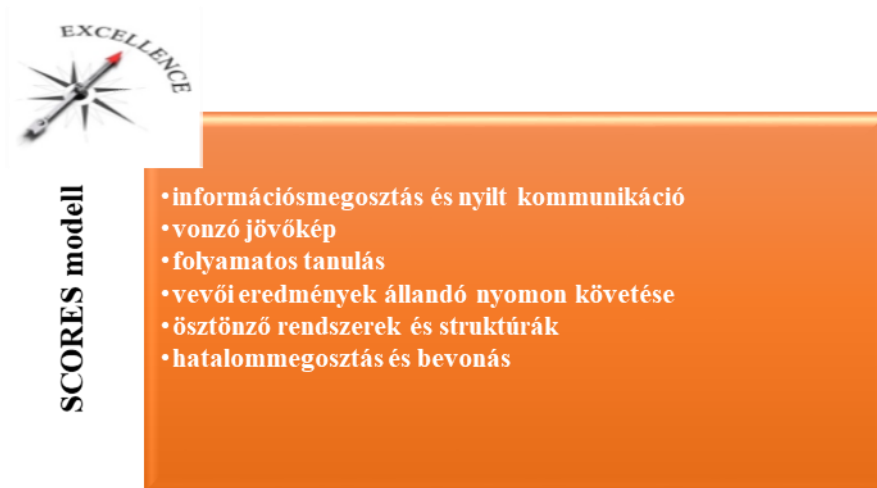
szolgáltatja. Az EFQM modell jövőképe nem más, mint egy olyan világ megteremtése, amelyben az európai vállalatok kiválóak. Ennek érdekében 5 adottságkritériumot és 4 eredménykritériumot határozott meg. Ezen túlmenően meghatározza azokat az alapelveket is, amelyek az üzleti kiválóság felé vezetik a vállalatokat: 1. eredményorientáltság, 2. vevőközpontúság, 3. vezetés és a célok következetessége, 4. irányítás a folyamatok és a tények alapján, 5. emberek fejlesztése és bevonása, 6. folyamatos tanulás, innováció és javulás, 7. partneri kapcsolatok fejlesztése, 8. a közösségért érzett felelősség. Nem nehéz belátni, hogy ezek olyan értékeket jelenthetnek a vállalkozásnál, amelyek alkalmazása és gyakorlása valóban elősegítheti az üzleti sikerek tartósabbá válását.



1. ábra: Az EFQM kiválóság modell felépítése

Forrás: efqm.org

Az EFQM modell mellett a **vezetés magasabb szintre helyezését** hangoztatja az úgynevezett SCORES modell, amely az EFQM-hez hasonlóan több területen is előrelépést és folyamatos fejlesztést irányoz elő. A SCORES modell hat dimenziójában együttesen kell eredményt felmutatnia a szervezetnek ahhoz, hogy valóban jobb eredményeket érhessünk el. E hat dimenzió fontos lehet mindazon szervezetek számára, amelyek megkülönböztető kompetenciát kívánnak létrehozni a versenyképességük erősítése érdekében. A modellt alkotó dimenziók mindegyikéről azt mondhatjuk, hogy az azokba történő célzott befektetés nem okozhat hátrányt a szervezetnek, sőt megfelelően építve azokat, valóban olyan üzleti modellünk lehet, amely az üzleti sikerek tartós fenntartását is eredményezhetik. A SCORES modell említett hat tényezője a következő: S: shared information and open communication (információsmegosztás és nyílt kommunikáció) C: compelling vision (vonzó jövőkép) O: ongoing learning (folyamatos tanulás) R: relentless focus on customer results (vevői eredmények állandó nyomonkövetése) E: energizing system and structures (ösztönző rendszerek és struktúrák) S: shared power and high involvement (hatalommegosztás és bevonás) (Blanchard, 2010).



2. ábra: A SCORES modell 6 pillére

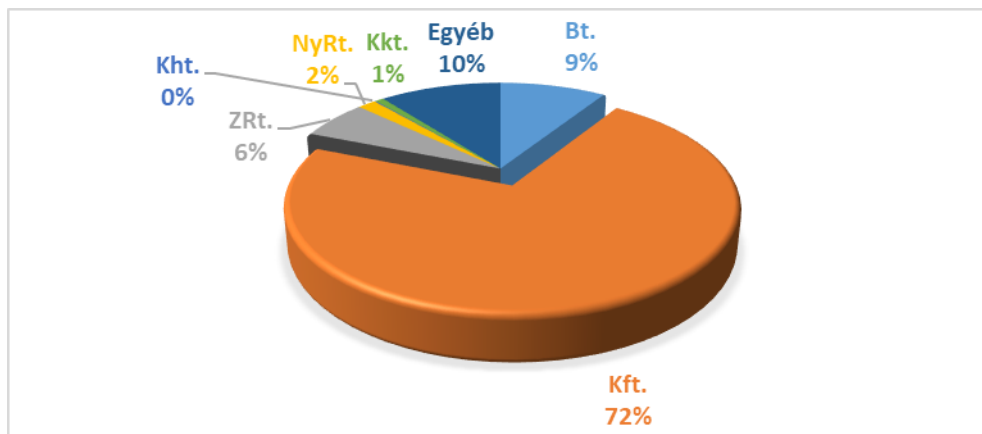
Forrás: saját szerkesztés

3. Anyag és módszer

A tanulmány azzal a céllal született meg, hogy egy kutatásra támaszkodva megvizsgálja a hazai vállalkozások SCORES pilléreit, és választ kaphassunk arra a kérdésre, hogy milyen mértékben törekednek a kiválóságra a hazai gazdálkodó szervezetek. Ennek érdekében a Szervezetek Versenyképességének Alapjai c. kutatási programot hívjuk segítségül, amely országos méretű kutatási projekt volt 2016 és 2018 között. Természetesen ennek a kutatásnak bizonyos pontjai az üzleti sikerekkel kapcsolatban is próbált információkat gyűjteni. A kutatás legfőbb pillére a kérdőíves megkeresés volt. Ennek során papír alapon (nyomtatott kérdőív formájában) kerestük meg a vállalkozásokat és kértük részvételüket a kutatásban. A kérdőívet két nagyobb részre lehet bontani. Az első részében a vállalkozások karakterisztikájára vonatkozó kérdéseket találhatjuk. Ezek a kérdések segítséget nyújtanak abban, hogy meg tudjuk állapítani, konkrétan milyen méretű és jellegű vállalkozás vett részt a kutatásban. A második részben a szervezetek működése és menedzsmentjének vizsgálata kerül a középpontba. A kitöltött és kiértékelhető kérdőívek száma $N=949$ volt, a minta jellemzőit a következő pontokban szövegesen és grafikusán mutatjuk be.

A kérdőív 16 darab kérdést tartalmazott, amelyek között egyaránt szerepeltek eldöntendő kérdések, értékelőskálák és nyitott kérdések is. Utóbbiak eseti jelleggel fordultak elő a felmérésben. A válaszadók többségében értékelőskálákon jellemezhetők, hogy milyen mértékben jellemző rájuk egy-egy előre

megfogalmazott állítás. Az eredményeket összevontan értékeltük, és végeztünk alapstatisztikai vizsgálatot a leggyakoribb válaszok kiemeléséhez. Elsőként azok a kérdések kerülnek bemutatásra, amelyek a minta jellemzőiről árulnak el több információt. A felmérésben résztvevő vállalkozások karakterisztikáját tekintve elsőként a társasági forma szerint jellemezzük a válaszadókat. A felmérésben résztvevő cégek közel háromnegyede Kft. formában működött, egyben bemutatva a hazai viszonyok között legnépszerűbbnek tekinthető vállalkozói jogi formát. A betéti társaságok és a részvénytársaságok csak jóval kisebb arányban vettek részt a kutatásban.

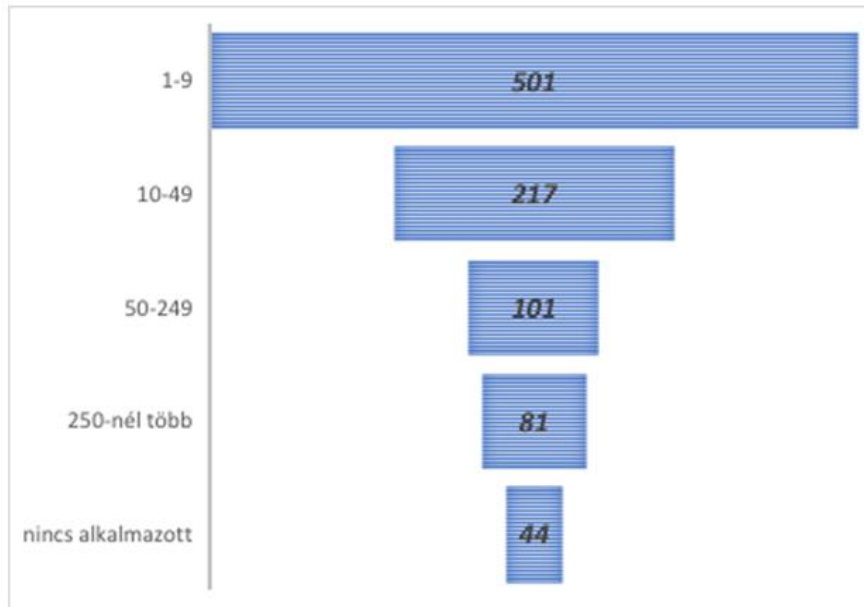


3. ábra: A cégek társasági forma szerinti megoszlása

Forrás: SzeVA kutatási program alapján saját szerkesztés

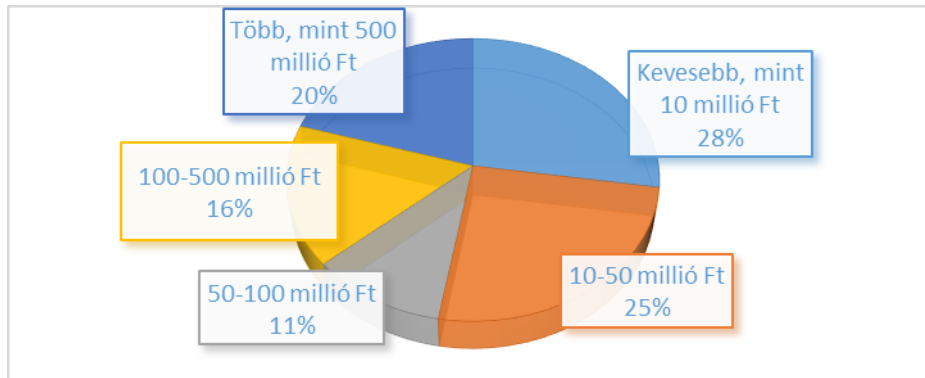
A második vizsgálati pontot a foglalkoztatottak száma jelenti. A felmérésben résztvevő cégek több mint fele 10-nél kevesebb munkavállalóval rendelkezik. Ugyanakkor szép számmal találunk olyan vállalkozásokat is a mintában, amelyek 50 főnél magasabb foglalkoztatotti létszámmal rendelkeznek. Mindez 182 vállalkozásról mondható el. Nemcsak a foglalkoztatás, hanem az árbevétel alapján is látható lesz (5. ábra), hogy a kutatás nem kizárólag a mikrovállalkozásra fókuszált. A mintában a közepes- és a nagyvállalatok is szép számmal képviseltetik magukat. Mindez azért is nevezhető szerencsésnek, mert Magyarországon a hazai vállalkozások 99,9%-át kis- és közepes vállalkozások alkotják, míg a nagyvállalatok aránya csupán 0,1%. Az eredmények szempontjából jelentős torzulást okozott volna, ha döntő többségében csak KKV-k vesznek részt a felmérésben. A felmérésben résztvevő vállalkozások többségének nincsenek külföldi piaci (65,9%). Azok a cégek, amelyek viszont rendelkeznek külföldi piacokkal (34,1%), leginkább európai piacokon érdekeltek. Mindössze 80 vállalkozásnak vannak ázsiai, 62-nek észak-amerikai, 48-nak dél-amerikai, 39-nek afrikai és 17-nek ausztrál piaci érdekeltségei. A foglalkoztatás mellett az árbevétel

is sokat elárul a kutatásban közreműködő cégek méretéről. A minta 20%-ának 500 millió forint (több mint 1,5 millió euró) felett alakul az éves árbevétele.



4. ábra: A felmérésben résztvevő cégek a foglalkoztatottak száma szerint

Forrás: SzeVA kutatási program alapján saját szerkesztés

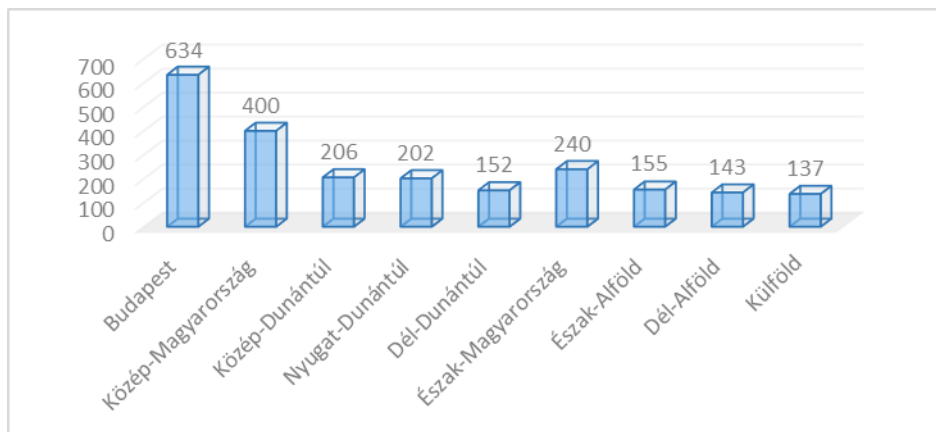


5. ábra: A felmérésben résztvevő cégek megoszlása árbevétel alapján

Forrás: SzeVA kutatási program alapján saját szerkesztés

A tevékenységi kör szerint vizsgálva a vállalkozásokat már jóval egyértelműbb megoszlást láthatunk. A válaszadó cégek fele (szám szerint 346 cég) a kereskedelemben tevékenykedik. Mellettük az építőipari és szállítási/raktározási tevékenységgel foglalkozó cégek szerepelnek még a második legnagyobb

gyakorisággal. A harmadik helyen (kb. 100-100 válaszadással) az informatika, az ipar és az üzleti tanácsadás szerepel. A többi ágazatból csak kisebb százalékban szerepelnek vállalkozások a mintában. A legkisebb válaszadási arány a szociális ellátással foglalkozó vállalkozások közül kerül ki. A kutatásban résztvevő cégeket tevékenységük helye szerint is lehet csoportosítani. A legtöbb vállalkozás Budapesten végez üzletszerű gazdálkodó tevékenységet (634 válaszadó). Mellettük második helyen Közép-Magyarország található (400 válaszadással), míg az ország többi régiójában nagyjából egyenletes eloszlásban folytatják működésüket a mintában résztvevő vállalkozások (a többi régióban kb. 150-200 válaszadás). Ebből a szempontból kijelenthető, hogy a kutatás valóban teljesítette azt a célkitűzést, hogy az ország minden régiójából szerezzon kielemezhető információkat.



6. ábra: A felmérésben résztvevő cégek száma tevékenységük helye szerint

Forrás: SzeVA kutatási program alapján saját szerkesztés

4. Eredmények

A kutatás során számos kérdést tettünk fel a vállalkozásoknak, amelyek összefüggésbe hozhatók a versenyképességükkel és az üzleti sikereikkel. A tanulmány terjedelmi korlátai miatt csak a leglényegesebb pontokat és kérdéseket mutatjuk be. A kérdőív a vállalatok karakterisztikájának vizsgálata mellett azzal is foglalkozott, hogy megvizsgálja a felmérésben részvevő szervezetek eredményességét az elmúlt 5 évre visszatekintve. A következő táblázat röviden összefoglalja, hogy milyennek is értékelhető a vizsgált cégek elmúlt 5 éve bizonyos eredményességet és üzleti sikert meghatározó tényezőkben.

1. táblázat: A felmérésben résztvevő cégek elmúlt 5 évének sikeressége

Szervezeti jellemző	A minta hány százalékánál javult egy-értelműen?
Vállalkozói nyereség	11,3%
A vállalkozás vagyona	10,3%
Piaci részesedés	8,2%
A folyamatok hatékonysága	12,2%
Általános versenyképesség	8,3%
A vevők elégedettsége	18,6%

Forrás: SzeVA kutatási program alapján saját szerkesztés

A válaszadók egytől ötig terjedő skálán értékelték, hogy mennyire erősödött vagy gyengült egy-egy szervezeti eredményességet leíró tényező. Az 1. táblázat jól bemutatja, hogy a megkeresett cégek körülbelül 10%-a számol be arról, hogy igazán jobb eredményeket sikerült elérnie az elmúlt 5 évben. Bármelyik szervezeti jellemzőt is nézzük a fenti táblázatban, igazán kiugró értéket nem vehetünk észre. Mindez arra is utal, hogy a vállalkozásoknak bőven van még tennivalójuk a kiválóvá válás érdekében, és a SCORES modell alkalmazása ebben segítséget nyújthat a cégvezetők számára. Jim Collins, a Jóból kiváló c. könyv szerzője arra utalt könyvében, hogy nagyon sokszor megelégedünk azzal a helyzettel, amiben vagyunk, és nem teszünk többet annak érdekében, hogy ne csak jó, hanem egyenesen kiváló szervezetünk legyen. John Kotter pedig arra tesz utalást, hogy a tettvágy nagyon sokszor pont azért esik vissza a cégekben, mert egy-egy üzleti siker hajlamossá tehet minket arra, hogy kényelmessé váljunk és megelégedjünk a jelenlegi helyzetünkkel.

A kiválóan teljesítő szervezet azonban sohasem elégszik meg a jelenlegi helyzettel és bármilyen sikereket is ért el, az újabb siker elérése és a fejlesztési lehetőségek szüntelen feltárása képezi tevékenységének alapvető mozgatórugóját.

A SzeVA¹¹ kutatás nemcsak arra fókuszált, hogy milyen mértékben változott az eredményesség az elmúlt 5 évben a cégeknél, hanem arra is megpróbált választ találni, hogy mi állhat a gyengébb eredmények hátterében. A SCORES modell segítségével hívva megpróbáltuk azokat a kérdéseket kiemelni, amelyek szoros összefüggésbe hozhatók az üzleti sikerrel, és amelyek egyébként a SCORES modell alappilléreit is jelentik (lásd. 2. ábra). A következő összefoglaló táblázat kiemeli a modell 6 tényezőjét, majd megemlíti azokat az állításokat, amelyek célzottan a modell pilléreire igyekeztek rákérdezni. A 3. oszlopban az is megjelenik, hogy a válaszadók hány százalékára jellemző teljes mértékben az adott állítás. Az eredmények egyértelművé teszik, hogy a mintában szereplő vállalkozások a SCORES modell tényezőiben is előrelépést kénytelenek felmutatni, ha a jövőben nagyobb sikereket és jobb eredményeket szeretnének elérni.

¹¹ Szervezetek Versenyképességének Alapjai c. kutatási program

2. táblázat: A SCORES modell egyes pilléreinek elemzése a vizsgált cégeknél

<i>Megnevezés</i>		<i>Vizsgált állítás és zárójelben: mennyire jellemző teljes mértékben a felmérésben résztvevő cégekre (%)</i>
információmegosztás és nyílt kommunikáció	S	<ul style="list-style-type: none"> A dolgozók könnyen hozzáférhetnek a munkájuk eredményes elvégzéséhez szükséges információkhoz (41,8%). A vezetés nagy figyelmet fordít az alkalmazottak pontos és rendszeres tájékoztatására (24,3%). Minden résztvevőnek és érintettnek elmagyarázzák, hogy miért éppen olyanok lettek a végső stratégiai döntések, amilyenek lettek (20,9%).
vonzó jövőkép	C	<ul style="list-style-type: none"> A szervezetenél mindig reális és megvalósítható jövőképet fogalmaznak meg, amelyet rendszerint sikerül is elérni (21%). Mindenki ismeri a szervezet küldetését, illetve jövőképét, és ezeket lelkesen támogatják is (21,7%). A vállalkozás sikeresnek tekinthető a szervezeti célok megvalósításában (24,7%).
folyamatos tanulás	O	<ul style="list-style-type: none"> A vezetés nagy figyelmet fordít az alkalmazottak tudásának fejlesztésére (25,2%). A vállalkozás folyamatosan elemzi a saját (és mások) hibáit, amelyből sokat tanulnak (30%).
vevői eredmények állandó nyomon követése	R	<ul style="list-style-type: none"> A vállalkozás folyamatosan nyomon követi a vevői eredményeket (38,5%). A vállalkozásnál sokat tesznek annak érdekében, hogy minél magasabb legyen a vevők elégedettsége, értékítélete (57,7%).
ösztönző rendszerek és struktúrák	E	<ul style="list-style-type: none"> Minden rendszer, struktúra, hivatalos és nem hivatalos gyakorlat megkönnyíti a dolgozók munkavégzését (16,5%). A cégnél sokat tesznek annak érdekében, hogy a tettvágy és a motiváció minden érintettnél magas szinten maradjon (24,2%). A vezetés nagy figyelmet fordít a barátságos munkahelyi környezet kialakítására (36%).
hatalommegosztás és bevonás	S	<ul style="list-style-type: none"> A vállalkozásnál megadják az embereknek a lehetőséget (hatalmat), hogy döntéseket hozzanak (15,1%). Az egyéneket bevonják a stratégiai döntésekbe azáltal, hogy a hozzájárulásukat kérik, és lehetővé teszik, hogy az ötleteket, feltevéseket érdemben megvitassák (19,4%).

Forrás: SzeVA kutatási program alapján saját szerkesztés

A 2. táblázat a SCORES modell egyes tényezőihez igyekezett állításokat társítani a SzeVA kutatás kérdőíves felméréséből. Ezekből az állításokból, illetve az ezekre adott válaszokból kiderül, hogy a szervezetek többségénél bőven lehetne még fejleszteni azokat a területeket, amelyek a jobb eredmények eléréséhez segítenék a vállalkozásokat. Sajnálatos módon a fenti állítások közül egyik esetben sem mondhatjuk azt, hogy az teljes mértékben jellemző lenne a felmérésben résztvevő

cégek többségére. A legjobb eredményeket az R pillérben, vagyis a vevői eredmények állandó nyomon követésében fedezhetjük fel, de itt sem beszélhetünk abszolút többségről. A SCORES modell alapján vizsgálva a vállalatokat kijelenthetjük, hogy a fenti tényezők javításához célzott vezetői beavatkozásra lenne szükség. Úgy gondoljuk, hogy senki sem a saját profitjának ellensége, így a modell alkalmazásával és javaslataival előrelépés lenne elérhető olyan területeken, mint például az általános versenyképesség erősödése vagy a vevői igényeknek való jobb megfelelés. Mind ezek alapfeltételeit jelentik az üzleti sikernek.

5. Következtetés, zárszó

E rövid tanulmány megírásával arra vállaltunk kötelezettséget, hogy a szervezetek üzleti sikerét befolyásoló tényezőivel foglalkozzunk. Hozzá kell tennünk, hogy korántsem sikerült azt a kellő részletettséggel megtenni, hiszen a téma irodalma és kutatási háttere rendkívül bőséges. Kutatási munkánk leginkább arra fókuszál, hogy milyen megoldásokkal lehet sikeresebbé tenni egy vállalkozást, és ennek egyik potenciális lehetőségeként a SCORES modell kínálkozik. A tanulmány első részében rövid irodalmi áttekintést végeztünk. Kiemeltük, hogy a kiválóság létrehozása tartós és mindenkire kiterjedő fejlesztési törekvést követel meg a szervezet részéről. Nem csupán vezetői elkötelezettségre és jó vezetésre van szükség, hanem olyan szervezeti kultúrára is, amely befogadó és támogató a változásokkal szemben. A jó eredményeket elérő szervezeteket egyesek örömtelinek, míg mások HPO-knak nevezik, de mindegyik koncepció mögött ugyanazt az üzenetet találhatjuk: a fejlődést és a kiválóságot folyamatosan akarni kell és ezért célzott erőfeszítéseket kell tennünk. A kiválóság többet jelent, mint tartósan jó eredményeket felmutatni. A kiválóság egy életforma, szervezeti filozófia, tartós viselkedésforma és értékrend a szervezetenél, illetőleg annak valamennyi érintettjénél. Nehéz formálni azt a viselkedést és kialakítani azt a szervezeti kultúrát, amely a leginkább képes kedvezni a kiválóság kialakulásának. Pont emiatt lehet az, hogy nem minden vállalkozás válik kiválóvá, és nem minden cég tud tartósan is jó eredményeket felmutatni. John Collins a *Jóból kiváló* c. könyv szerzője hosszasan mutat be olyan vállalatokat, amelyek tartós eredményeket értek el, ugyanakkor ezek a cégek csak a kisebbséget jelentik. Erről mi magunk is meggyőződhattünk, hiszen a SCORES modell pillérei mentén vizsgálva a vállalkozásokat, láthatóvá vált, hogy bizonyos üzleti sikert befolyásoló tényezőkben a cégeknek még bőven lenne fejleszteni valójuk, ha ténylegesen is jobb eredményeket szeretnének elérni. A 2. táblázatból számunkra egyértelművé vált a tanulmány jelenlegi legfőbb megállapítása. A cégeink többsége jól működik, de a kiválóság állapotát még nem sikerült elérniük. A felmérésben résztvevő vállalkozások jelentős része arról számolt be, hogy az elmúlt 5 évben valamelyest javultak az eredmények, de jelentős előre lépésről, versenyképesség erősödésről, vagy látványos eredményekről csak igen kevesen számoltak be. Ez utóbbit jól szemléltette az 1. táblázat is. Egy országot

versenyképességének erősödése szempontjából igen fajsúlyos kérdés, hogy mennyire jól teljesítő, kiemelkedő és versenyképes vállalat működik egy-egy iparágban. Éppen ezért nemcsak a szervezeti célok miatt, hanem a nemzetgazdaság jövőbeni fejlődése szempontjából is fontos lenne, hogy folyamatosan jobb eredményeket érjünk el, és egyre több kiváló vállalkozásunk legyen. Az EFQM jövőképe az volt, hogy legyen több kiváló európai vállalat. Egy potenciálisan megfogalmazott nemzetgazdasági stratégiában megjelenhetne az az elképzelés vagy jövőképe is, hogy az elkövetkezendő pár évben egyre több hazai vállalkozás lesz képes a kiváló vállalatok táborát gyarapítani. A menedzserek számára mindenképpen megfontolandó a SCORES modell alkalmazása, hiszen a javasolt pillérek mindegyike hasznára válhat a cégek számára az eredményesség javítása szempontjából. A magunk részéről szükségesnek látjuk folytatni azt a munkát, amelyet megkezdtünk, hiszen a turbulensen változó üzleti környezet és a megváltozott környezeti feltételek folyamatosan új kihívások elé állítják a vállalkozásokat, amelyek eredményeképpen kénytelenek vagyunk újradefiniálni azokat az üzleti modelleket is, amelyekkel a legjobb eredményt lehetünk képesek elérni.

Felhasznált irodalom

- [1.] Blanchard, K. (2010): Vezetés magasabb szinten, HVG Kiadó, Budapest
- [2.] Bloom, N. - Van Reenen, J. (2006): Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries, NBER Working Paper, No. 12216. May 2006
- [3.] Collins, J. (2013): Jóból kiváló - a tartós üzleti siker elemei, HVG Kiadó, Budapest
- [4.] European Foundation for Quality Management <http://www.efqm.org>
- [5.] Fodor, M. – Jäckel, K. – Szilágyi, T.P. (2017): A Z generáció munkahelyválasztási preferenciájának elemzése primer adatok tükrében LIX. Georgikon Napok Konferencia kiadványa, Pannon Egyetem Georgikon Kar, Keszthely 646-655 pp
- [6.] Harford, T. (2014): Az oknyomozó közgazdász, HVG Kiadó, Budapest
- [7.] Kotter, J. (2009): Tettvagy - változásmenedzsment stratégiai vezetőknek, HVG Kiadó, Budapest
- [8.] Lövey, I. - Nadkarni, M. (2003): Az örömteli szervezet - szervezeti egészség, betegség, öröm, HVG Kiadó, Budapest
- [9.] Maxwell, J. (2014): A vezetés 5 szintje, HVG Kiadó, Budapest
- [10.] McKinsey Global Institute <https://www.mckinsey.com/mgi/overview>