



## **I. KHEOPS Tudományos Konferencia**

**„KIHÍVÁSOK ÉS TRENDEK  
A GAZDASÁGBAN ÉS A KÖZSZFÉRÁBAN NAPJAINKBAN”**

**- PhD-hallgatók tudományos fóruma -**

# **TANULMÁNYKÖTET**

**Mór, 2006. május 31.**

**Hétkúti Wellness Hotel\*\*\*\*  
Hétkúti Lovaspark  
MÓR**



E tanulmánykötet cikkeihez kapcsolódó konferenciaelőadások a  
„**Kihívások és trendek a gazdaságban és a közsférában napjainkban**”  
címmel megrendezett

**I. KHEOPS Tudományos Konferencián**  
hangzottak el 2006. május 31-én.

**A tanulmánykötetet szerkesztette és lektorálta:**  
*Dr. Svéhlik Csaba Ph.D.*

**Az egyes szekciók előadóinak publikációit lektorálta:**

- 1. szekció: Dr. habil. Józsa László CSc.*
- 2. szekció: Dr. Bencsik Andrea CSc.*
- 3. szekció: Dr. habil. Varsányi Judit CSc.*
- 4. szekció: Dr. Juhász Lajos Ph.D.*

**ISBN 963 2298 497**

**Felelős kiadó:**  
**KHEOPS** Automobil-Kutató Intézet®  
Dr. Svéhlik Csaba Ph.D.

**Copyright© A kiadó és a tanulmánykötet szerzői.**

Minden jog fenntartva! A mű egészének, vagy bármely részének mechanikus, illetve elektronikus másolása, sokszorosítása, valamint információszolgáltató rendszerben történő tárolása és továbbítása csak a kiadó engedélyével megengedett.

Első kiadás, megjelent 2006. májusában  
494 oldal terjedelemben

**„A tudományos emberfő mennyisége a nemzet igazi hatalma”  
(gróf Széchenyi István, 1830)**

## **KÖSZÖNTŐ**



Napjaink világméretben jelentkező tendenciája, miszerint a gazdasági növekedés korábbi motorjaként szolgáló mennyiségi vagyoni formák, a föld, a tőke, a természeti erőforrások, amelyek korábban a nemzeti gazdaságok hagyományos eredetét képezték, egyre inkább elveszítik jelentőségüket és átadják helyüket egy sor minőségi erőforrásnak, többek között a lakosság szellemi tőkájének, így a K+F tevékenység és a tudományos kutatás egyre magasabb szintű művelésének.

Mindennek fontosságát számos példa igazolja: Ausztria, Írország vagy Finnország gazdasága tudásbázisra átpozícionált struktúrájának sikeressége más országok számára is mintául szolgálhat, a dél-német tartományok ipari csúcstechnológiát képviselő K+F tevékenységén keresztül minőségi termékgyártás menti meg európai munkahelyek millióit az igen olcsó távol-keleti gyártóhelyekkel szemben.

Sajnos Magyarországon a pozitív külföldi példák ellenére elsősorban az ország földrajzi elhelyezkedéséből és az olcsó munkaerőből fakadó előnyökre alapuló szemlélet miatt a nemzeti K+F és a tudományos kutatás messze nem kapja meg azt az erkölcsi és anyagi elismerést és támogatást, ami megilletné és ami az ország hosszú távú sikerességét biztosítaná.

Sajnálattal figyelve és tapasztalva e trendet, valamint felismerve a fiatal kutatók szűkös publikációs lehetőségeit, ez a Konferencia úttörő módon magánkezdeményezésként szerveződött, néhány, részben nevüket nyilvánosságra hozni nem kívánó magánszemély áldozatos szervezőmunkájának és anyagi támogatásának köszönhetően.

A korábban nem várt igen nagy érdeklődés miatt öröndetes módon, 4 szekcióban összesen 48 előadás hangzott el a társadalomtudományok szinte minden területéről. Az előadások írott verzióit e tanulmánykötetben jelentettük meg, melyet minden előadónak és résztvevőnek CD-formátumban nyújtottunk át a Konferencia napján.

A szervezők nevében köszönjük mindenkinek a Konferencián való részvételét!

Dr. Svéhlik Csaba Ph.D.  
Európa-díjas autómérnök, az MTA Köztestületi tagja  
a konferencia ötletgazdája és főszervezője

# A KONFERENCIA PROGRAMJA

## 1. Plenáris ülés

Helye: Hétkúti Wellness Hotel\*\*\*\*, Kandalló-terem

9.30–10.00 Érkezés, regisztráció

10.00–10.10 Köszöntő

Dr. Svéhlik Csaba PhD, az MTA Köztudományi Testületi tagja  
a konferencia ötletgazdája és főszerzője  
Schmidt Ferenc  
Mór város polgármestere

10.10–10.20 Megnyitó

Dr. Beszteri Béla CSc.  
az MTA VEAB Gazdaság-, Jog- és Társadalomtudományi  
Szakbizottságának elnöke

10.20–10.25 Vers

Brunner Márta színművész

## 10.25–10.30 Szekciótermek elfoglalása

## 2. Szekcióülések

### I. SZEKCIÓ

#### „Piaci és fogyasztói kihívások”

Helye: Hétkúti Wellness Hotel\*\*\*\*, Kandalló-terem

Elnök: Dr. habil. Józsa László CSc.

tanszékvezető egyetemi docens, Marketing és Menedzsment Tanszék, Széchenyi István Egyetem, Győr

10.30–10.50 Sasné Grósz Annamária, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr

*A magyarországi német nemzetiség fogyasztási szokásai*

10.50–11.10 Moór-Czepek Kornélia, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr

*Kistélepülések jövőképe*

11.10–11.30 Kurucz Attila, PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron

*A piaci teljesítmény-meghatározás problémája kis- és középvállalkozásoknál*

11.30–11.50 Szaradics Tamás, PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron

*Költséghatékony internetes fejlesztési lehetőségek*

11.50–12.10 Csépe Andrea, PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron

*A depresszió DTC (Direct-To-Customer) kommunikáció*

12.10–12.30 Hozzászólások, interaktív fórum

#### 12.30–13.00 Business ebéd (szendvicsek, pogácsa, kávé, üdítő)

13.00–13.20 Dr. Hofer Mária, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr

*Valóban pénzkérdés-e a biofogyasztás Magyarországon?*

13.20–13.40 Németh Ildikó, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr

*Attitűdvizsgálat a szolgáltatásmarketingben: A kockázati attitűd és a biztosítások kapcsolata*

13.40–14.00 Benecz Judit, végzős egy. hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr

*Életstílusok és fogyasztási attitűdök vizsgálata a magyar nők körében –  
- FMCG termékekre vonatkozó kutatás*

14.00–14.20 Tárkányi Eszter, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr

*Mi van a fogyasztó fekete dobozában?*

#### 14.20–14.40 Szünet

14.40–15.00 Dernóczy Adrienn, PhD-abszolvens, Széchenyi István Egyetem, Győr

*A színek információ-szolgáltató szerepe a vállalkozások felismerésében*

15.00–15.20 Dr. Kovácsné Gergely Zsuzsanna, PhD-hallgató, SZE, Győr

*Az épített környezet szerepe az imázsban, az identitásban  
és a hely szellemében Sopron példáján*

15.20–15.40 Hegyi Barbara, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr

*A várospozicionálás definíció- és eszközrendszerének elméleti és gyakorlati adaptációi*

15.40–16.10 Hozzászólások, interaktív fórum

## II. SZEKCIÓ

### „Kihívások a modern vállalattal szemben”

Helye: Hétkúti Lovaspark, Lovarda terem

Elnök: Dr. Bencsik Andrea CSc., egyetemi docens,  
Vezetés-Szervezés Intézet, Pannon Egyetem, Veszprém

10.30–10.50 Korén Andrea, PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron  
*Nemek közti bérkülönbség Magyarországon és az Európai Unióban*

10.50–11.10 Czeglédi Csilla, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr  
*A nők helye a vállalati vezetésben*

11.10–11.30 Nagy Zsuzsanna, PhD-hallgató, Pannon Egyetem, Veszprém  
*A munkával való elégedettség és a szervezeti elkötelezettség kapcsolatrendszerének, szerepének átalakulása*

11.30–11.50 Bognár Krisztina, PhD-hallgató, Pannon Egyetem, Veszprém  
*Egyéni és szervezeti tanulás a tudásmenedzsment ciklusban*

11.50–12.10 Gergely Róbert, PhD-hallgató, Pannon Egyetem, Veszprém  
*A tanulás, a tudás és a memória többszintű értelmezése*

12.10–12.30 Hozzászólások, interaktív fórum

### 12.30–13.00 Business ebéd (szendvicsek, pogácsa, kávé, üdítő)

13.00–13.20 Dr. Farkas György, PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron  
*A magyar vállalati szféra az EU kapujában*

13.20–13.40 Fekete Hajnalka, PhD-hallgató, Pannon Egyetem, Veszprém  
*A vállalati teljesítmény értékelése a 21. században*

13.40–14.00 Szentés Balázs, PhD-hallgató, Pannon Egyetem, Veszprém  
*Az e-business megoldások hatása a vezetési funkciókra*

14.00–14.20 Puster János, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr  
*A Sunbooks Kft. Kiszállásokat támogató internetes „one-to-one” szolgáltatás-marketing stratégiája*

### 14.20–14.40 Szünet

14.40–15.00 Jámborné Antal Erika, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr  
*Egyensúlyozás a közszolgáltatás kötelei és az állami tulajdonosi érdekek útvesztőjében*

15.00–15.20 Piller Zsuzsa, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr  
*A költségvetési korlát fogalmának értelmezése a felszámolási eljárások nézőpontjából*

15.20–15.40 Szóka Károly, PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron  
*A controlling alkalmazhatósága és helyzete a KKV szférában*

15.40–16.10 Hozzászólások, interaktív fórum

## III. SZEKCIÓ

### „Kihívások a világgazdaságban és a tudományos kutatásban”

Helye: Hétkúti Lovaspark, Vértes terem

Elnök: Dr. habil. Varsányi Judit CSc.  
egyetemi docens, Marketing és Menedzsment Tanszék,  
Széchenyi István Egyetem, Győr

10.30–10.50 Fehér Helga, PhD-hallgató, Pannon Egyetem, Veszprém  
*Adósságcsapda és gazdasági növekedés a súlyosan eladósodott szegény országokban*

10.50–11.10 Csejteji Ágoston, PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron  
*A szegény országok gazdasági felzárkózása a környezetvédelem tükrében*

11.10–11.30 Csizmadia Szilárd, PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron  
*Bosznia-Hercegovina múltja, jelene és jövője a Dayton-i békeszerződés után*

11.30–11.50 Dr. Sztrilich András, PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron  
*Gazdasági és jogi problémák a határokon átvivő egészségügyi szolgáltatásban, EU-tagországok között*

11.50–12.10 Klausz Melinda, PhD-hallgató, Pannon Egyetem, Veszprém  
*Versenyelőny az intellektuális tőke által*

12.10–12.30 Hozzászólások, interaktív fórum

### **12.30–13.00 Business ebéd** (szendvicsek, pogácsa, kávé, üdítő)

- 13.00–13.20 Dr. Darai Lajos, kutatóprofesszor, Kodolányi János Főiskola, Fehérvár  
*Előnyök és hátrányok a tudományos kutatás csúcsteljesítményeinek alkalmazásában. A genetika példája*
- 13.20–13.40 Ponác György Márk, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr  
*Kollaboratív tudáshálózatok az iparban*
- 13.40–14.00 Kovács Tamás, PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron  
*Kockázati tőkebefektetések hatásai mikro- és makroszinten*
- 14.00–14.20 Tóth Gergely, PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron  
*A pénzügyi csoportok működésének sajátos kockázata és ezek kezelése a szabályozás és felügyelet során*

### **14.20–14.40 Szünet**

- 14.40–15.00 Németh Gábor, PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron  
*Monopóliumok története, elmélete*
- 15.00–15.20 Nagy Adrienn, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr  
*A stratégiai csoportok szerepe és lehetőségei a gazdaságban*
- 15.20–15.40 Vincze Ibolya, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr  
*A gazdasági növekedés alternatív modellezési lehetőségei*
- 15.40–16.10 Hozzászólások, interaktív fórum

## **IV. SEKCIÓ**

### **„Kihívások nemzetgazdasági szektorokban és a közszférában”**

Helye: Hétkúti Wellness Hotel\*\*\*\*, Billiárd-terem

Elnök: Dr. Juhász Lajos PhD, dékánhelyettes  
tanszékvezető egyetemi docens, Ágazati Gazdaságtan Intézeti Tanszék  
Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron

- 10.30–10.50 Kovács Gergely, PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron  
*(Át)alakuló felsőoktatás – Bologna-folyamat*
- 10.50–11.10 Csuka Ildikó, PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron  
*Minőségmérés a felsőoktatásban*
- 11.10–11.30 Palancsa Attila, PhD-abszolvens, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron  
*Sopron Megyei Jogú Város mentális térképe*
- 11.30–11.50 Böcskei Elvira, PhD-hallgató, Pannon Egyetem, Veszprém  
*A hazai turizmus versenyképessége a támogatások tükrében*
- 11.50–12.10 Egyed Krisztián, PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron  
*Az Ikva-menti települések kvantitatív versenyképessége*
- 12.10–12.30 Hozzászólások, interaktív fórum

### **12.30–13.00 Business ebéd** (szendvicsek, pogácsa, kávé, üdítő)

- 13.00–13.20 Limpók Valéria, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr  
*Az adóverseny hatása a hazai adópolitikára*
- 13.20–13.40 Kincses Zsolt, PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron  
*A gazdaságpolitika helye és szerepe*
- 13.40–14.00 Kovács Gábor, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr  
*A helyi fejlesztések finanszírozása önkormányzati kötvénykibocsátás által*
- 14.00–14.20 Ercsey Ida, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr  
*A közüzemi szolgáltatások minősége a garanciák tükrében*

### **14.20–14.40 Szünet**

- 14.40–15.00 Némethné Gál Andrea, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr  
*A bankhitelek szerepe a kis- és középvállalkozások finanszírozásában*
- 15.00–15.20 Dr. Sárkány Péter, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr  
*Néhány speciális piac gazdasági jelentősége hazánkban*
- 15.20–15.40 Süle Edit, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr  
*Gyorsan, biztosan, pontosan – az expressz logisztika sajátosságai*

15.40–16.10 Hozzászólások, interaktív fórum

### 16.10–16.25 Szünet, szavazólapok leadása (!)

### 3. Plenáris ülés

Helye: Hétkúti Wellness Hotel\*\*\*\*, Kandalló-terem

16.25–16.45 Plenáris előadás  
Dr. Svéhlík Csaba PhD  
*Hogyan írjunk PhD értekezést?*  
*Általános tudnivalók*

16.45–17.00 Szekcióelnökök értékelése, díjátadás

17.00–18.00 Zenés állófogadás, svédasztal  
a Millenniumi Nemzeti Fesztivál nyertes  
Móri Ifjúsági Fúvószenekar  
*„A világ népeinek zenéje”*

### TUDOMÁNYOS HÁTTÉR

A szervezők ezúttal szeretnék megköszönni a Széchenyi István Egyetem Marketing és Menedzsment Tanszéke tudományos műhelyének tapasztalatait és tanácsait, amelyek a Konferencia szervezésénél igen hasznosnak bizonyultak.

### DÍJAZÁS

Az egyes szekciók legszínvonalasabb előadásait értékes díjakkal jutalmaztuk egyrészt a szekcióvezetők, másrészt az adott szekcióban előadók szavazatai alapján.

A pontos szavazati rendszer a Konferencia napján kerül ismertetésre.

#### A konferencián az alábbi díjak kerültek átadásra:

- I. díj: Sony videokamera (LCD)
- II. díj: Philips DVD/Video combo
- III. díj: Kenwood HiFi-torony (RDS)
- IV. díj: Thomson DVD-lejátszó

# A PUBLIKÁCIÓK TARTALOMJEGYZÉKE

## I. szekció: „Piaci és fogyasztói kihívások”

- 9. oldal:** **Sasné Grósz Annamária**  
A magyarországi német nemzetiség fogyasztási szokásai
- 14. oldal:** **Moór-Czepek Kornélia**  
Kistelepülések jövőképe
- 23. oldal:** **Kurucz Attila**  
A piaci teljesítmény-meghatározás problémája kis- és középvállalkozásoknál
- 29. oldal:** **Szaradics Tamás**  
Költséghatékony internetes fejlesztési lehetőségek
- 41. oldal:** **Csépe Andrea**  
A depresszió TCR kommunikációja
- 47. oldal:** **Dr. Hofer Mária**  
Valóban pénzkérdés-e a biofogyasztás Magyarországon?
- 56. oldal:** **Németh Ildikó**  
Attitűd a szolgáltatásmarketingben: A kockázati attitűd és a biztosítások kapcsolata
- 68. oldal:** **Benecz Judit**  
Életstílusok és fogyasztási attitűdök vizsgálata a magyar nők körében
- 76. oldal:** **Tárkányi Eszter**  
Mi van a fogyasztó fekete dobozában?
- 89. oldal:** **Dernóczy Adrienn**  
A színek információ-szolgáltató szerepe a vállalkozások felismerésében
- 97. oldal:** **Dr. Kovácsné Gergely Zsuzsanna**  
Az épített környezet szerepe az imázsban, az identitásban és a hely szellemében Sopron esetében
- 107. oldal:** **Hegy Barbara**  
A várospozicionálás definíció- és eszközrendszerének elméleti és gyakorlati adaptációi

## II. szekció: „Kihívások a modern vállalattal szemben”

- 115. oldal:** **Fehér Judit – Dr. Bencsik Andrea CSc.**  
Hálózatos szolgáltató vállalatok HR problémái
- 127. oldal:** **Korén Andrea**  
Nemek közti bérkülönbség Magyarországon és az európai Unióban
- 140. oldal:** **Czeglédi Csilla**  
A nők helye a vállalati vezetésben
- 150. oldal:** **Nagy Zsuzsanna**  
A munkával való elégedettség és a szervezeti elkötelezettség kapcsolatrendszerének, szerepének átalakulása
- 161. oldal:** **Bognár Krisztina**  
Egyéni és szervezeti tanulás a tudásmenedzsment ciklusban
- 170. oldal:** **Gergely Róbert**  
A tanulás, a tudás és a memória többszintű értelmezése



- 182. oldal: Dr. Farkas György**  
A magyar vállalati szféra az EU kapujában
- 191. oldal: Fekete Hajnalka**  
A vállalati teljesítmény értékelése a 21. században
- 202. oldal: Szentés Balázs**  
Az e-business megoldások hatása a vezetési funkciókra
- 209. oldal: Puster János**  
A Sunbooks Kft. kisvállalkozásokat támogató internetes „one-to-one” szolgáltatás-marketing stratégiája
- 219. oldal: Jámborné Antal Erika**  
Egyensúlyozás a közszolgáltatás kötelmei és az állami tulajdonosi érdekek útvesztőjében
- 235. oldal: Piller Zsuzsa**  
A költségvetési korlát fogalmának értelmezése a felszámolási eljárások nézőpontjából
- 242. oldal: Szóka Károly**  
A controlling alkalmazhatósága és helyzete a KKV szférában

### **III. szekció: „Kihívások a világgazdaságban és a tudományos kutatásban”**

- 249. oldal: Dr. habil. Varsányi Judit CSc.**  
A tudatos cégirányítás hatósugara
- 265. oldal: Fehér Helga**  
Adósságcsapda és gazdasági növekedés a súlyosan eladósodott szegény országokban
- 271. oldal: Csejtei Ágoston**  
A szegény országok gazdasági felzárkózása a környezetvédelem tükrében
- 279. oldal: Csizmadia Szilárd**  
Bosznia-Hercegovina múltja, jelene és jövője a dayton-i békeszerződés után
- 288. oldal: Dr. Sztrilich András**  
Gazdasági és jogi problémák a határokon átívelő egészségügyi szolgáltatásban, EU-tagországok között
- 292. oldal: Klausz Melinda**  
Versenyelőny az intellektuális tőke által
- 298. oldal: Cser Ferenc - Dr. Darai Lajos CSc.**  
Előnyök és hátrányok a tudományos kutatás csúcselejtésének alkalmazásában. A genetika példája
- 309. oldal: Ponáczy György Márk**  
Kollaboratív tudáshálózatok az iparban
- 317. oldal: Kovács Tamás**  
Kockázati tőkebefektetések hatásai mikro- és makroszinten
- 324. oldal: Tóth Gergely**  
A pénzügyi csoportok működésének sajátos kockázatai és ezek kezelése a szabályozás és a felügyelet során
- 332. oldal: Németh Gábor**  
A monopóliumok története, elmélete
- 343. oldal: Nagy Adrienn**  
A stratégiai csoportok szerepe és lehetőségei a gazdaságban
- 349. oldal: Vincze Ibolya**  
A gazdasági növekedés alternatív modellezési lehetőségei

#### **IV. szekció: „Kihívások nemzetgazdasági szektorokban és a közsférában”**

- 357. oldal: Dr. Juhász Lajos Ph.D.**  
Nyereségigény és tőkeszükséglet
- 364. oldal: Kovács Gergely**  
(Át)alakuló felsőoktatás – Bologna-folyamat
- 372. oldal: Csuka Ildikó**  
Minőségmérés a felsőoktatásban
- 381. oldal: Palanca Attila**  
Sopron Megyei Jogú Város mentális térképe
- 391. oldal: Böcskei Elvira**  
A hazai turizmus versenyképessége a támogatások tükrében
- 402. oldal: Egyed Krisztián**  
Az Ikva-menti települések kvantitatív versenyképessége
- 406. oldal: Limpók Valéria**  
Az adóverseny hatása a hazai adópolitikára
- 415. oldal: Kincses Zsolt**  
A gazdaságpolitika helye és szerepe
- 422. oldal: Kovács Gábor**  
Elméleti alapvetés az önkormányzati beruházások nyilvános kötvénykibocsátás útján történő finanszírozásáról
- 430. oldal: Ercsey Ida**  
A közüzemi szolgáltatások minősége a garanciák tükrében
- 440. oldal: Némethné Gál Andrea**  
A bankhitelek szerepe a kis- és középvállalkozások finanszírozásában
- 449. oldal: Dr. Sárkány Péter**  
Néhány speciális piac gazdasági jelentősége hazánkban
- 459. oldal: Süle Edit**  
Gyorsan, biztosan pontosan – az expressz logisztika sajátosságai
- 465. oldal: Mészáros Katalin**  
A hazai élelmiszer kiskereskedelem szereplőinek sajátosságai és a fogyasztók vásárlási szokásainak megismerése fókuszcsoportos vizsgálat alapján
- 474. oldal: Németh Nikoletta**  
Az ISO 14001 szabvány bevezetésének kihívásai és lehetőségei egy műanyagipari vállalat példáján
- 483. oldal: Dr. Svéhlik Csaba Ph.D.**  
Modularizáció, mint költségcsökkentési stratégia az autóiparban

# AZ I. SZEKCIÓ ELŐADÁSAI

**SASNÉ GRÓSZ ANNAMÁRIA**

*PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr*

## **A magyarországi német nemzetiség fogyasztási szokásai**

### **1. Bevezetés**

A fogyasztókra vonatkozó elemzések szerint az új évezred fogyasztói arculatát meghatározó egyik fő hatás, hogy mindenki valamilyen kisebbséghez tartozik, ami marketinges értelemben az egyéni kezelésmód felértékelődését, a szegmensek fontosságának fokozódását jelenti. A nyereséges működés egyik feltételévé válik a kisebb fogyasztói csoportok igényeihez való közeledés.

A fejlettebb gazdaságokban már felismerték, hogy a kisebbségeket érdemes specifikusan nekik szóló marketinggel megcélozni. Egyre nagyobb teret nyer az etnomarketing, mint a kisebbségek megközelítésének egyik lehetséges módja.

Magyarországon még nem igazán ismerték fel e tevékenység jelentőségét, pedig hazánkban jól elkülönülő kisebbséget alkotnak az egyes nemzetiségek, akik hagyományaikban, szokásaikban még őrzik őseik kultúráját. Ezzel együtt az idők folyamán Magyarország vált a hazájukká. Sok dologban hasonlítanak a magyar emberekhez, de eltérő kultúrájuk, értékeik miatt sok területen eltérés mutatkozhat fogyasztói magatartásukban, vásárlási szokásaikban.

A legjelentősebb kisebbséget ma a romák alkotják. Esetükben azonban a kulturális eltéréseken túl jelentős szerepet játszik speciális szociális, anyagi helyzetük is, ha őket, mint fogyasztókat próbáljuk vizsgálni. Kutatásom tárgyául ezért nem őket, hanem egy régóta hazánkban élő, de hagyományait nagymértékben ápoló, megtartó kisebbséget, a német nemzetiséget választottam. Célom az, hogy megvizsgáljam, találhatók-e olyan kulturabeli eltérések, amelyek eltérő vásárlási szokásokat eredményeznek; illetve a német nemzetiségűek fogyasztói magatartásában megnyilvánuló különbségeket szeretném feltárni. Teszem mindezt azért, hogy választ kapjak arra a kérdésre, érdemes lehet-e a vállalatoknak ma Magyarországon etnomarketinget alkalmazni, vagy sem.

### **2. Globalizálódás vs. etnomarketing**

A globalizáció, mint kifejezés és annak a vállalati környezet összetevőivel kombinált változatai (globális piac, globális verseny, globális marketing stb.) rendkívül kedveltek napjainkban. De mit is értünk tulajdonképpen globalizáció alatt?

A globalizáció fogalmán többnyire valamilyen, az egész bolygóra kiterjedő folyamatot értünk, amely idővel feltehetőleg valamilyen integrált, egységes földi kultúrát hoz létre. E folyamatnak kulturális, gazdasági és szociális komponensei vannak, és ezek komplex rendszert alkotnak (Csányi, 2002.).

Más oldalról is megközelíthetjük a problémát. Ha a fogyasztás szempontjából nézzük, akkor azt jelenti, hogy az emberek a Föld minden országában ugyanazt a terméket keresik és fogyasztják. Ebben jelentős szerepe van a nemzetközi kereskedelemnek és a tőkeberuházásoknak, valamint a különböző technológiák gyors terjedésének. Pénzügyi szempontból egy szuperstruktúra létrejöttét jelenti, amely az 1973-as olajárrobbanás után alakult ki. A pénzügyi szuperstruktúra hatására a társadalom is megváltozik, létrejön egy szűk elitréteg, a befektetők, akik a hatalmat is gyakorló gazdag emberekből állnak. Ez mellett lesznek olyanok, akik akaraton kívül kiszorultak a társadalom peremére, illetve menekülnek a változások elől. Összegezve a globalizáció a modernizációnak egy formája,

ami a tömegkommunikáció terjedésével, az időtényező és a távolság szerepének csökkenésével (ami a technológiai fejlődésnek köszönhető) világméretben jelentkezik.

A világ közvéleménye gyakran tiltakozik ellene, próbálják lassítani a folyamatot. Leginkább azért, mert a globalizáció gyakorlatilag az USA világkereskedelmi liberalizációját jelenti, ami a többi ország számára nem feltétlenül előnyös, de legalábbis túlságosan gyors.

Az emberek tartanak a globalizáció nyelvi és kulturális hatásaitól is, nem is egészen ok nélkül. A termékek globális értékesíthetőségének egyik alapfeltétele, hogy a megcélzott fogyasztók azonos értékrenddel rendelkezzenek, mert így lesz egyforma a termékek iránti igényük, így lehet ugyanazt a terméket a világ több pontján is eladni. Az értékrend pedig a kultúrából fakad, a kultúrának pedig az egyik igen fontos összetevője a nyelv. A fogyasztók magatartását vizsgálva tanúi lehetünk annak, hogy nem csak hasonló termékeket vásárolunk, mint a „nyugat” vagy Amerika lakói, hanem elfogadjuk a nyugati fogyasztási modelleket és a szabványosított tömegkultúrát is.

A globális verseny kihívásaira a vállalatok mindenütt próbálnak választ adni. Próbálkoznak újfajta együttműködésekkel, szövetségek megalakításával, illetve a kisebbek üzleti hálózatok létrehozásával. A globális verseny átértékelte a versenyelőnyök forrásait, meghatározóvá váltak a versenyelőnyök lokális forrásai. A sikeres vállalati válaszok nagy része a regionális, helyi környezetből adódó versenyelőnyökre támaszkodik. Ezek a lokalizációs előnyök a következők: egy adott iparág cégeinek földrajzi koncentrálódása, a speciális iparági szaktudás, a speciális iparági intézmények és szakképzés, a közös érdekképviselések, a speciális infrastruktúra által nyerhető előnyök (Lengyel-Deák, 2002.).

A felsorolt jellemzők mindegyike az iparágra, vállalatokra vonatkozik, ugyanakkor nem tartalmaz egy lényeges elemet: magát a fogyasztót.

A globális versenyben résztvevő vállalatok abban megegyeznek ugyan, hogy a helybeliek véleménye nagymértékben számít, de abban már eltérnek egymástól, hogy hogyan szerzik be és értékelik ezeket a véleményeket. Alapvetően hiányzik belőlük a fogyasztó megértésére való törekvés, fontosabb sikertényezőnek tekintik a vállalati folyamatokat.

Porter ennél szélesebb körben vizsgálta a helyi környezetből adódó előnyöket. Szerinte „paradox módon, a globális gazdaságban gyakran erősen lokálisak a tartós vállalati versenyelőnyök, amelyek a magasan specializált szakértelem és tudás az intézmények, a versenytársak és az igényes vásárlók földrajzi koncentrációjából származnak az ország egy adott részén vagy egy régióban. A földrajzi, kulturális és intézményi feltételek térbeli sűrűsödése elősegíti az egyedi hozzáférést, a speciális kapcsolatokat, a jobb informálódást, az erőteljes motivációkat és egyéb, a termelékenységi szint növelése szempontjából előnyöket nyújtó lehetőségeket, amelyek a távolság miatt csak helyben használhatók ki” (Porter, 1998b. 10. p.).

A globális marketing célja bevallottan az, hogy az egyes piacokon ugyanazokat a termékeket értékesítve pénzt takarítsanak meg, és így minél több profitot realizálhassanak (Serfőző, 2000.). A vállalatok jelentős része követi Theodore Levitt útmutatását, miszerint „a vállalatnak meg kell tanulnia úgy működni, mintha a világ egy nagy piac lenne – figyelmen kívül hagyva a túlzottan finom regionális és nemzeti különbségeket” (Levitt, 1983.). Ez az elmélet sok vitát váltott ki a marketing szakmán belül, de a globalizálódás előrejelzésével foglalkozó kutatók szerint a jövőben mégis ennek az elméletnek megfelelő, azonos termék – azonos piacbefolyásolás stratégiai variáció fogja uralni a nemzetközi piacokat.

Igaz, hogy az elmúlt három évtizedben a fogyasztói értékekben bizonyos konvergencia következett be a határok közötti megnövekedett mobilitás, valamint az elektronikus kommunikáció élénkülése következtében, mégsem beszélhetünk a fogyasztói társadalmat tekintve globális fogyasztókról.

Az emberek nem azért vásárolnak termékeket, vagy márkákat, mert azok globálisak, sok esetben nem is azért, mert külföldön gyártották (gyakran az emberek elutasítanak mindent, ami idegen, nem hazai). A fogyasztók a megbízható márkákat keresik. Fontos számukra, hogy biztonságot nyújtson, éppen ezért vannak olyan márkák, amelyeket több évtizede használnak, és gyermekeik is ezt kezdik el használni, ha nincs okuk a változtatásra. Szinte baráti

kapcsolatot alakítanak ki egy-egy márkával. Ezt a kapcsolatot sokra értékelik: méltányolják a szolgáltatásokat, a kereskedőkkel kialakult kapcsolatot. Azokat a márkákat vásárolják, amelyekhez sikerélményeik kapcsolódnak, és ezek azok a márkák, melyekkel személyes kapcsolatuk van (Serfőző, 2000.). Ugyanez érvényesül a vállalatokra vonatkozóan is, a fogyasztók jelentős része azokat a vállalatokat, szolgáltatókat részesíti előnyben, akikkel már kialakult a kapcsolata, elégedett a kapott termékkel illetve szolgáltatásokkal.

A vállalatoknak ezért nagyobb hangsúlyt kellene fektetniük a fogyasztók jobb megismerésére, megértésére. Ennek egyik módja lehet, ha az etnomarketing módszerével közelebből megvizsgálják a kiszolgálni kívánt terület kultúráját, az ott élők speciális fogyasztási szokásait.

Az etnomarketing eredetileg az Amerikai Egyesült Államokból származik. A 70-es években kezdték el vizsgálni a különböző etnikai kisebbségeknek azon speciális sajátosságait, amelyekről úgy gondolták, segítséget nyújthatnak a sikeres marketing-koncepciók kialakításához. Felismerték, hogy az ország lakosságának akkor mintegy 15%-át jelentő spanyol nyelvű és afroamerikai közösségek nem elhanyagolható célcsoportokat alkotnak. Eleinte csak e célcsoportoknak külön kialakított hirdetéseket alkalmaztak, mára azonban a marketing jelentős ágává fejlődött ez a terület.

Az etnomarketing több szempontból segítheti a vállalkozók munkáját:

- a célcsoporttal való kommunikációban a specialitások ismerete segíthet a reklámszövegek lefordításán túl a megfogalmazott életérzés átadásában
- az ügyfélkapcsolatok kialakításában segít a kultúrák értékrendszerének, humorának, nyelvi és vallási sajátosságainak ismerete
- a megismert sajátosságok alapján etno-specifikus piacszegmentálásra is lehetőség nyílik.

Az eddigiek ismeretében felvetődik a kérdés: melyik szemléletmód fog érvényesülni a jövőben? Melyik gondolkodásmódot kövessék a siker-orientált vállalati vezetők, marketing munkatársak? Nehéz megválaszolni a kérdést.

A globalizáció tagadhatatlanul napjaink egyik legjelentősebb trendje. Mint minden trend esetében, ami eléggé megerősödik, itt is találkozhatunk ellentrenddel, a globalizációt ellenzőkkel. Mint a globalizációnak leginkább ellenálló környezeti tényezőnek, a kultúrának juthat az a szerep, hogy az ellenzők tiltakozását kifejezze, érvényre juttassa.

### **3. Kutatási irány**

A fogyasztói magatartás igen sok területet magában foglal, ezért szükséges kijelölni, hogy melyek azok a területek, amiket kutatásom során szeretnék alaposabban megvizsgálni.

Az eltérések felmérését érdemes már a vásárlási döntéshozatali folyamat kapcsán elkezdni. Vizsgálni szeretném, milyen elemek befolyásolják e nemzetiség esetén a döntések kialakítását, ezek közül melyek a hangsúlyosabbak és melyek a kevésbé fontosak. Ezen belül külön figyelmet érdemel a véleményvezetők, a referencia-csoportok szerepe, megválasztása.

A konkrét vásárlásokat, választásokat több területen lehet vizsgálni:

- márkaválasztás, márkapreferencia
  - élelmiszer
  - ruhanemű
  - tartós fogyasztási cikkek
  - üzletláncok esetében
- médiahasználat
  - televízió
  - rádió
  - írott sajtó
- szabadidő-eltöltés

- egyéni
- társas (családi, baráti)
- kultúra-fogyasztás
- oktatás
- egészségügy.

Megítélésem szerint ezek azok a területek, ahol az eltérő kultúra, értékrendszer hatásai legerősebben jelentkezhetnek.

#### 4. Kutatás módszertana

A kutatással kapcsolatos hipotézisek felállításához szükséges a magyarországi németek jelenlegi helyzetének, a jelenben élő hagyományainak előzetes feltérképezése. Ezek az információk a kisebbségi önkormányzatok vezetőitől, kisebbségi kultúrával foglalkozó szociológusoktól, etnográfusoktól mélyinterjúk megkérdezés során szerezhetők meg.

A hipotézisek felállítása után kerülhet sor a fogyasztók vizsgálatára.

A német nemzetiség földrajzi elhelyezkedését, eloszlását, a népesség nagyságát szekunder kutatással lehet meghatározni. Az adatok segítségével mintavételi tervet készítek, majd a kiválasztott mintaelemek körében mélyinterjúk megkérdezés illetve fókuszcsoporthoz tartozó vizsgálat módszerével alakítanám ki a konkrét vizsgálandó témaköröket.

A magyarországi németek jellemzően 3 területen élnek hazánkban: Budapesten és környékén, a Bakonyban és Baranya megyében. E három területen folytatnám le a vizsgálatokat.

Valamennyi területen 3-4 csoport vizsgálatát tervezem elvégezni. A vizsgálati kérdések a fent említettekén kívül kiterjednének a tradíciókra, hagyományápolásra, nemzeti szokásokra, és az anyaországgal való kapcsolattartásra is.

A csoportok tagjainak kiválasztásakor célszerűnek tartom, hogy valamennyi korosztály képviseltesse magát, hiszen a vizsgálati kérdésekre adott válaszok jelentősen eltérhetnek a korosztálytól, illetve ezzel párhuzamba állíthatóan az asszimiláció mértékétől függően.

A kvalitatív kutatás után kvantitatív eszközként személyes, kérdőíves megkérdezést alkalmaznék. A kérdőív összeállítására a fókuszcsoporthoz tartozó vizsgálat eredményeként kerülhet sor. Statisztikailag értékelhető eredmények eléréséhez területenként kb. 150 fő megkérdezését szeretném elvégezni.

Ahhoz, hogy valóban meg tudjam állapítani, hogy milyen eltérések tapasztalhatók a vizsgált sokaság körében, szükséges egy magyar tagokból álló kontrollcsoport felállítása is, akiken szintén el kell végezni a vizsgálatokat.

#### 5. A kutatás kiindulópontjával szolgáló irodalmak

- A kultúra és az értékek, illetve a kultúra és a marketing kapcsolatát vizsgáló irodalmak
  - Józsa László: Marketingstratégia, 2000.
  - Rekettye Gábor – Fojtik János: Nemzetközi marketing, 2003.
  - G. P. Murdoch: The Common Denominator of Cultures, 1945.
  - Edward T. Hall: The Silent Language, 1959.
  - Dankó László: Nemzetközi marketing, 1998.
- Értékek és fogyasztói magatartás
  - Hofmeister Tóth Ágnes - Töröcsik Mária: Fogyasztói magatartás, 1998
  - Töröcsik Mária: Fogyasztói magatartás trendek, 2003
  - Gutman. A Means-End Chains Model Based on Consumer Categorization Processes
  - D. Hawkins - R. Best – K. Coney: Consumer Behavior (1992)

- A német nemzetiség helyzete
  - Bindorffer Györgyi: A magyarországi németek hazaképe
  - Szarka László: Identitás, kultúra, közösség
- Egyéb szekunder források
  - KSH Népszámlálás 2001/4 Nemzetiségi kötődés
  - TGI (Target Group Index): nagymintás egyforrású nemzetközi életstílus-kutatás
  - Sociovision: Sinus-milió kutatások

Terveim szerint a vázolt kutatás elvégzése, a megszerzett információk elemzése után választ kaphatok arra, a bevezetőben feltett kérdésre, hogy van-e létjogosultsága ma Magyarországon az etnomarketing alkalmazásának speciálisan a német nemzeti kisebbség tekintetében.

#### **Hivatkozások:**

1. Csányi V. (2002): Az egyszemélyes csoportok és a globalizáció – *Magyar Tudomány*, 2002/6.; <http://www.matud.iif.hu/02jun/csanyi.html>
2. Lengyel I. – Deák Sz. (2002): Regionális/lokális klaszter: sikeres válasz a globális kihívásra – *Marketing & Menedzsment*, 2002/4. 17-26.o.
3. Levitt, T. (1983): The Globalization of Markets, - *Harvard Business Review*, May-June 1983.
4. Porter M. E. (1998a): *On Competition* The Free Press, New York
5. Rekettye G. (1994): *Nemzetközi marketing*, Nyúl Nyomdaipari Kft, Kozármisleny

## MOÓR-CZEPEK KORNÉLIA

PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr

### Kistelepülések jövőképe

#### Bevezető - Problémafelvetés

A kutatási témám a Kistelepülések jövőképe, vagy akár lehetne Fenntartható fejlődés – Fenntartható település is. Az elmúlt időszakban többféle megközelítésben is találkoztam a fenntartható fejlődés problémájával, és én is elgondolkodtam azon, hogy ezt a fogalmat, jelzőt miként lehetne értelmezni az én kutatási területemen.

*„A vidék nem más, mint egy sajátos életforma, az emberiség gyökere, ahonnan ered, ahonnan elindult a fejlődés és amivel baj van.”*

*Font Erzsébet – A Falu, 2000 nyár*

A téma választását számomra három tényező indokolta:

#### 1. Személyes kötődés

A Bakonyban egy 1030 fős kistelepülésen nőttem fel, Bakonybánán. Mindig is fontosnak tartottam – illetve a neveltetésemben is fontos szerepet kapott - a szülőhelyhez való kötődést. Amikor tehetem, akkor jelenleg is igyekszem minél többet segíteni a településemnek illetve az ott élőknek.

#### 2. Téma aktualitása

- a. Települések finanszírozási, támogatási rendszerének átalakulása
- b. Intézményi szféra átalakulása
- c. Térségi együttműködések erősödése
- d. Határon túli kapcsolatok erősödése

#### 3. Hármass hatás – racionalitás, érzelmi sík, politikai befolyás – jelenléte a kistelepülések életében

#### Fő kérdések:

Hogyan kell úgy vezetni, menedzselni egy kistelepülést, hogy az még évtizedekkel később is sikeres és vonzó legyen? Mi a fontosabb: szociális érzékenység illetve hagyományokat ápoló elhivatottság vagy költséghatékonyság?

A XXI. század Európájában a közösségi szellem egyre inkább teret hódít magának. A hatékonyság jegyében egyre több szolgáltatási lehetőséget vonnak meg (forráshiány miatt) a kisebb közösségektől. Ezért jogos kérdésként merül fel, hogy miként tudja egy önkormányzat az önmaga és az intézményei fenntartásához elengedhetetlen anyagi, tárgyi és személyi feltételeket megteremteni? Persze e kérdés mögött ott rejlik az is, hogyan képes egy kistelepülés a fiatal generáció számára vonzó maradni, ezáltal pedig az elöregedés ellen küzdeni. Ugyanakkor miként tud közvetlenül vagy közvetve bekapcsolódni az EU vérkeringésébe, megfelelni a modernizáció kihívásainak. Vagy egyáltalán van-e (racionális) értelme az egyéni célokért (értem alatta a település egyéni céljait) küzdeni? Nem kellene-e minden érzelmi kötődéstől megszabadulni, és a térségi regionalitás, a kistelepülési együttműködés keretében közös célokat, új arculatot kialakítani? Ha ezt az utat választjuk, milyen új vezetési módszerre, pénzügyi rendszerre van szükség? Milyen változásokat kell elérni a lakosok „szívében és fejében”? Mit eredményez ez a kistelepülések gazdasági, intézményi és demográfiai helyzetében?



## Kutatási célok:

Új kistelepülési jövőkép és menedzselési politikai kialakítása. Egy gazdaságilag hatékony, ugyanakkor a hagyományait őrző és a fiatal generáció számára vonzó települési kép megalkotása. (Ami egyáltalán nem egyszerű dolog és magában hordoz némi utópisztikus tényezőt.)

### **1. Mi is az a fenntartható fejlődés?**

*„A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő nemzedék esélyeit arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket.”*  
(Boundtland Bizottság: *Közös jövőnk* című jelentés, 1987.)

Az emberi élet minőségét alapvetően három elem határozza meg: a társadalmi viszonyok, a gazdasági teljesítmény és a környezeti állapot. Ezért súlyos következményekkel jár, ha a fejlődés fogalma csupán gazdasági növekedésre korlátozódik, elhanyagolva a társadalmi viszonyok és a környezeti állapot jelentőségét. A fejlődés korlátozott értelmezése következtében megjelenő gondok ugyanis egymást erősítve hatnak.<sup>1</sup>

A fenntartható fejlődés a társadalmi haladás – méltányos életkörülmények, szociális jólét – elérése, megtartása érdekében a gazdasági fejlődés biztosítását és a környezeti feltételek megőrzését jelenti. A méltányos életkörülmények, a megfelelő életminőség, jólét biztosítását kifejező célkitűzés mindenkire – a jövő nemzedékekre is – vonatkozik. A fenntartható fejlődés tehát elismeri és céljának tekinti az egymást követő nemzedékek megfelelő életminőségéhez való egyenlő jogának biztosítását, s az ezzel összefüggésben álló köteleességek teljesítését.

A fenntartható fejlődés a társadalmi életminőség javulását szolgálja, ezért a szociális jólét elérését, megtartását elősegítő gazdasági fejlődéssel együtt kell érvényesülnie a szociális igazságosságnak és az esélyegyenlőségnek, valamint a természeti erőforrásokkal való fenntartható gazdálkodásnak. Ez az utóbbi azt jelenti, hogy a természeti környezet eltartóképességével összhangban lehet csak a társadalom reális szükségleteinek a kielégítéséről gondoskodni, a környezet eltartó képessége egyben az igények kielégítésének korlátja is. A gazdaság azokat az erőforrásokat használja, amelyeket a társadalom és a környezet állít elő és termel újra, a jólétet biztosító hosszú távú fejlődés érdekében tehát kulcsfontosságú ezen újratermelő folyamat fenntarthatóságának biztosítása.

### A fenntartható társadalom legfontosabb ismérvei, együttesen szükséges alapvető követelményei:

- szociális igazságosság, amelynek az alapja a lehetőségekhez való hozzáférés esélyegyenlőségének biztosítása, és a társadalmi terhekből való közös részesedés;
- az életminőség folytonos javítására való törekvés;
- a természeti erőforrások fenntartható használata, amelynek megvalósításához a társadalom környezet-tudatos és környezet-etikus magatartása szükséges;
- a környezetminőség megőrzése.

---

<sup>1</sup> „A regionális gazdaság fejlődése alatt azt a szerkezeti változást értjük, amikor annak minőségi feltételei megváltoznak. A fejlődés tehát egy minőségi átalakulás, amelynek révén a regionális gazdaság működési körülményei javulnak, annak versenyképessége növekszik.

...A növekedés mennyiségi változás, hiszen jellege és mértéke az alkotóelemektől függ, azok mennyiségi változásával mérhető.

...A növekedés tehát egy mennyiségi változás, amelynek sorozata, azaz a növekedést meghatározó elemeken keresztül jelentkező hatásai együttesen minőségi átrendeződéseket hoznak létre a regionális gazdaságban.” (Lengyel-Rechnitzer, 2004. 195-196. oldal)

A társadalmi, gazdasági folyamatok térben zajlanak, mindig köthetők egy vagy több meghatározott helyhez vagy helyekhez. A helyek és azoknak valamilyen összegzését jelentő tér mindig adott sajátosságokkal rendelkezik, ami következik a táji, természeti adottságaiból, az ott élő emberek különbözőségeiből, az általuk művelt gazdaságok jellegéből, a kialakult hagyományok és kultúrák sokszínűségéből, vagy éppen a területhasználatban, településképben és –szerkezetben észlelhető eltérésekből.

A térségi szerveződési szintek között a település a társadalom lokális tere. De ez nem pusztán a térnek automatikus részekre bontását jelenti. Hanem a települések esetében az induló egység, a hozzátartozó folyamat és eszmerendszer azt az összefüggésrendszert írja le, hogy egy településből csak akkor válik lokalitás, ha a társadalom szerveződésében felerősödik a települések szerepe, ha tudatosan felismerték, s legalább tradícióként hat az a helyi szellemiség, amelyből azonosságtudat és szervezett társadalmi aktivitás fakad; azaz a lokalizálódási tendenciák érzékelhetők a reálfolyamatokban, s a lokalizmus eszmerendszere megjelenik a „fejekben”.

## 2. Kistelepülés

1971-ben megszületett az Országos Településhálózat-fejlesztési Koncepció és a Területfejlesztés Irányelvei. Az OTK legfontosabb tervezési eszköze a települések osztályba sorolása volt, s ez lehetővé tette, hogy a gazdaság területileg-településileg koncentrált fejlesztésének, az intézményhálózat gazdaságos üzemeltetésének előnyeit hangsúlyozva a központi szerepkörű települések kiemelt fejlesztése ideológiai-elméleti alapot kapjon. A hetvenes évek végén súlyos társadalmi bírálatok érték a koncepciót, épp az egyoldalú városfejlesztés, az egyes falusi térségekben kialakult kedvezőtlen jelenségek miatt. A községi tanácsok számának csökkentése, ún. „közös tanácsok” szervezése a falusi térségekben is kialakították a centrum-periféria viszonyt, hozzájárultak a faluállományon belüli erős differenciálódáshoz.

A rendszerváltás után 1990-ben elfogadott önkormányzati törvény (1990. LXV. törvény) az ún. „tanácstörvények kritikáján alapult. Ennek sajátosságai a következők voltak:

- Az önkormányzati rendszer kitüntetett szereplője a települési önkormányzat; a központi hatalmat képviselő Belügyminisztérium és a települési önkormányzatok között nincs irányítási jogú szervezet.
- A mai magyar önkormányzati rendszer egyszintű. Minden település alapjoga önkormányzat választása.
- A törvény nem tesz érdemi különbséget város és község között, csakúgy mint a települések finanszírozási gyakorlata.<sup>2</sup>
- A törvény megszüntette a járásokat, ill. a helyükbe lépett városkörnyékeket, a megyék hatáskörét pedig minimálisra korlátozta.

A rendszerváltás során érvényüket veszítették a korábbi terület- és településfejlesztési programok s a tervezés mint gazdaságirányítási eszköz, majd teljesen eltűnt a magyar gazdaságpolitikából.

A magyar településhálózat és a helyi önkormányzati rendszer elaprózottsága közismert. Az átlagos települési önkormányzat népességszáma 3210 fő. Az önkormányzatok 91%-át kitevő községek átlagos mérete 1260 fő, a városoké (a 22 megyei jogú várost leszámítva) pedig átlagosan 12 ezer fő. Az átlag mögött jelentős regionális különbségek vannak: Nyugat- és

---

<sup>2</sup> Ez a tény liberalizálta a várossá nyilvánítási gyakorlatot. (1990 és 1996 között 44 település nyilvánították várossá.) Ma már egész sor városi jogú település nem rendelkezik városi funkciókkal. (Beluszky, 1999. 260. old.)

Dél-Dunántúlon az átlagos településméret 1500 fő, szemben a Dél-Alföld (5283 fő) és az Észak Alföld (3933 fő) nagyfalvas térségeivel. Európa más országaival összehasonlítva ez a 3200 fős átlagos önkormányzati népességszám pusztán azt jelenti, hogy Magyarország a kisméretű önkormányzatokkal rendelkező országok csoportjába tartozik. A 2004-es EU kibővítés előtt az európai uniós országokban (EU15) az átlagos települési önkormányzati méret 5200 fő volt, és az utóbb csatlakozott tíz országban (EU10) is csak 40%-kal magasabb lakosságszámúak a települési önkormányzatok. A helyzetünk tehát nem egyedi, csak az elaprózottságból adódó szolgáltatásszervezési és pénzügyi problémákat kell kezelni. Ezek egyébként más formában, de a nagyméretű és több földrajzi egységet lefedő helyi önkormányzati rendszerben is jelentkeznének.

### 1. táblázat: A települések lakosságszám szerinti megoszlása<sup>3</sup>

Népességszám-kategória	A települések száma	Ebből a TÖOSZ-tag települések	
		száma	aránya, %
– 49	22	14	64
50 – 99	73	35	48
100 – 499	910	407	45
500 – 999	685	399	58
1 000 – 4 999	1172	707	60
5 000 – 9 999	140	87	62
10 000 – 49 999	126	49	39
50 000 –	40	12	30
<b>Összesen</b>	<b>3168</b>	<b>1710</b>	<b>54</b>

Forrás: www.toosz.hu

Magyarországon a helyi közszolgáltatások biztosítása és finanszírozása szempontjából két tényező együttesen okoz problémákat: a települések kb. 54 %-a ezer főnél kisebb népességszámú, és az országon belül jelentősen eltérő a településszerkezet. Az urbanizációs fejlődési utak is eltérnek, ebből következően az aprófalvas dunántúli térségekben egy központi szerepet betöltő kisváros az ország más részein, például az Alföldön egy vonzáskörzet nélküli nagyközségnek felelne meg. A települések számát tekintve a magyar önkormányzati rendszerre a kisméretű községi önkormányzatok a jellemzőek. A lakónépesség településkategóriák közötti megoszlása azonban már jobban mutatja a tényleges szolgáltatási terheket. A népszámlálási adatok szerint ugyanis a legnagyobb darabszámú (2883) községi településcsoportban a népességnek mindössze egyharmada lakik. Az önkormányzati rendszer elaprózottságát jelző mutatószám (az ezer főnél kisebb községek számaránya 54%) pedig kisebb jelentőségű lesz, ha figyelembe vesszük, hogy itt az ország népességének mindössze 8%-a él.

**Saját értelmezés szerint jelen előadásban az alábbi definíciókat szeretném használni:**

Település: A település egy önálló társadalmi, gazdasági és műszaki egység, amely szoros kölcsönhatásban van az adott földrajzi környezettel.

Kistelepülés: Az állam (törvény, jog, közigazgatás) által felruházott központi funkcióval – tehát felülről jövő centrum szereppel -, nem rendelkező 500 és 3000 fő állandó lakossal rendelkező település.

Kistérség: a települések között létező funkcionális kapcsolatrendszerek összessége alapján behatárolható területi egység, egymással intenzív kapcsolatban lévő, önszerveződő, egymással határos települések összessége.

<sup>3</sup> A települések száma 2003. január 1-jén 3145, ehhez hozzáadódik az önálló önkormányzatként működő 23 budapesti kerület.

Kistélepülési együttműködés: A kompetitív előnyöket (pozitív adottságokat) felismerve, és az ebben rejlő pozitív társadalmi, gazdasági, szociális, kulturális hasznot megcélozva kettő vagy több kistépülés illetve szervezet közös munkája.

### 3. A vidék funkciói

A vidék alatt a városképző funkcióval nem rendelkező települések halmazát értem. Tehát a vidéknek is vannak funkciói, de ezek teljesítése még nem emeli városi rangra.

Madarász Imre megközelítése szerint ezek a funkciók a következők:

- gazdasági és termelő funkció,
- ökológiai funkció,
- szociális-kulturális funkció (társadalmi, lakóhelyi, közösségi, hagyományőrző).

Szociális-kulturális funkció / oktatási vetület:

Jelen előadásban a szociális-kulturális funkciót, annak is inkább az oktatási vetületét szeretném kiemelni.

A rendszerváltás után az oktatási rendszerben bekövetkezett egyik legjelentősebb változás az volt, hogy a közoktatási intézmények többsége önkormányzati tulajdonba és fenntartásába került. A változástól mindenki azt várta, hogy a helyi lakosság, továbbá annak legitim módon választott képviselői a korábbinál sokkal több beleszólást kapnak az iskolák ügyeibe, illetve nagyobb felelősséggel viseltetnek az oktatás iránt. Annál is inkább, mert az önkormányzati törvény az intézmények fenntartását illetően rendkívül nagy autonómiát adott az önkormányzatoknak.

Az elmúlt évek alatt azonban kiderült, hogy az önkormányzati iskolafenntartás legalább annyi problémával járt, mint amennyi pozitív változást hozott. Egyrészt a rendszerváltás után hamar nyilvánvalóvá vált, hogy a helyi iskolafenntartók sem nélkülözhetik azokat az egyértelmű és határozott központi oktatásfejlesztési koncepciókat, amelyek kijelölik a fejlesztések kívánatos irányait. Mivel az önkormányzatok számára nem ismeretesek a kormányok részéről egyértelmű oktatáspolitikai törekvések, ez magukra hagyatottá és bizonytalanná tette azokat. A másik problémát a szakmai irányítás megoldatlansága jelentette. Egyrészt rendkívül nehéz elválasztani, hogy az oktatásirányításon belül mi számít szakmai kérdésnek, és mi nem. Harmadrészt máig hiányoznak azok a szakértői testületek, amelyekre támaszkodva az önkormányzati képviselők nagyobb biztonsággal hozhatnának döntéseket.

A legsúlyosabb gondot azonban mindenütt a pénzhiány jelentette. Az elmúlt években az oktatási intézmények finanszírozása úgy alakult, hogy egy-egy iskola támogatását a költségvetéstől kapott fejkvótán felül az önkormányzatoknak átlagosan 30-40 %-kal kellett kiegészíteniük. A finanszírozás kérdésében a fenntartó és az iskola érdeke mindig ellentétes: a fenntartó abban érdekelt, hogy minél kevesebb pénzért tartsa fenn az iskolát – mert az innen elvont költségeket elköltheti egyéb célokra –, az iskola pedig abban, hogy minél színvonalasabb és korszerűbb szolgáltatást nyújtson (mert ez emeli a presztízsét és növeli a keresettségét), ami egyre több pénzbe kerül. Az utóbbi években az iskolai szolgáltatások differenciálódtak. Elvileg ugyanolyan képzési formát (például gimnáziumot) lehet viszonylag olcsó pénzért szervezni (hagyományos tantervvel, harminc fős osztályokkal), és lehet drágán is (például kéttannyelvű tanítással, informatikai oktatással, tagozatos szervezéssel, kiscsoportos bontással, külföldi tanulmányutakkal). Természetesen, az utóbbi nívósabb

képzést jelent, és a gyerek is "értékesebb" bizonyítványt kap az egyik iskolában, mint a másikban.

Viszont a fenntartó önkormányzat az esetek többségében nem azért nem ad több pénzt az oktatásra, mert nem akar, hanem mert nem tud. Az iskolák bizonytalan, olykor válságos helyzete nem az önkormányzatok oktatás-ellenességének, hanem a gazdasági környezet romlásának a következménye. Ahol a gazdaság jól prosperál, ott az oktatási intézmények előtt is biztatóbb perspektíva nyílik.

Az utóbbi időben az oktatási intézmények és a fenntartó önkormányzatok között kirobbanó viták szinte minden esetben a pénz körül forogtak. Ezeknek a vitáknak általában három fajtája fordul elő: az egyik, amikor az önkormányzat nagyobb takarékoságot követel az iskolától, amikor úgy véli, hogy kevesebb pénzből is meg lehetne oldani az adott képzési feladatot. (Ezekben a vitákban merül fel, hogy milyen kötelező szolgáltatásai vannak egy-egy iskolának, mi legyen ingyenes a gyerekek számára, és miért kelljen fizetni.)

A viták másik típusa az iskolák, illetve a pedagógusok által kezdeményezett fejlesztésekről szól, amelyek színvonalasabb szolgáltatást, hatékonyabb oktatást tennének lehetővé, de természetesen több pénzbe kerülnek, és a fenntartók nem szívesen vállalják a többletköltségeket.

A viták harmadik típusa pedig az intézményi kapacitás és a szükségletek meg nem felelése körül robban ki, amikor az önkormányzatok a gyereklétszám csökkenésére hivatkozva intézményeket akarnak összevonni, iskolákat akarnak bezárni, vagy csökkenteni szeretnék a pedagógusok létszámát.

#### **4. Népeségfogyás – elszegényedés - iskolabezárás**

A parlamentben 2003 őszén megalakult az Óvoda- és iskolabezárásokat feltáró vizsgálóbizottság, amely működése alatt arra kereste a választ, hogyan lehet az oktatási és nevelési intézmények elégtelen finanszírozását úgy orvosolni, hogy azok életben maradjanak annak ellenére, hogy a gyermek létszám és az oktatásra szánt közpénz relatíve és reálértékben folyton csökken.

A elkövetkező években/évtizedekben a csökkenő számú aktív keresőnek csak akkor van esélye fenntartani a jelenlegi rendszert, ha nő a termelékenység. Ez pedig a holt és az emberi tőkébe kíván beruházást, vagyis növelni kell a K+F alapot és az oktatásra és szakképzésre kell nagyobb figyelmet szentelni. Az oktatás azért is stratégiai ágazat, mert nem egyszerűen egy költséghely a költségvetésben, hanem az egyébként nem túl derűs jövőnk számára az egyetlen kitörési pont, amit most kell előkészíteni. Ha ezt nem tesszük meg, akkor egy időzített szociális bombán ülünk, amely várhatóan először az ország periférikus területein fog először robbanni.

Az oktatásra fordított közpénzek szűkítése elsősorban a szegény családokat sújtja. Egyrészt azért, mert a felnövő fiataloknak a munkaerő-piacon a jobb kereseti lehetőséget jelentő pozíciók megszerzését megdrágítja, másodszor az aluliskolázott társadalmi rétegek önérdékérvényesítési esélye minimalizálódik, ezzel megnyílik az út arra, hogy a tartósan elszegényedett rétegek az elitek politikai igényeinek kiszolgálóivá, vagy/és a társadalmi békét fenyegető ideológiák és politikai áramlatok eszközévé váljanak.

A közoktatás intézményrendszerének sajátosságai miatt a létszámcsökkenésre adandó válaszlehetőségeket az intézmény-, illetve a településméret határozza meg. Vagyis ez azt jelenti, hogy minél kisebb egy település, annál kisebb a reagálási lehetősége a kedvezőtlen demográfiai változások hatására. Sokan a demográfiai folyamatokra hivatkozva az iskolák

bezárását természetesnek tekintik. Nem számolnak azzal a tényezővel, hogy az okozatként kezelt iskolabezárás egyben hosszú távon oka is lehet a drámai népességfogyásnak, és ezzel együtt az ország periférikus területein élő népesség elszegényedésének.

Magyarországon az európai trenddel ellentétben egyre inkább uralkodóvá lett az a szemlélet, amely a társadalmi élet minden területén a gazdaságosság szempontjait helyezte előtérbe. Ebből a szemléleti torzulásból is következett, hogy a 3000 lélekszám alatti kistelepülések és a korábban önálló településrészek óvodái és iskolái több önkormányzat számára elsősorban piaci értéket jelentettek. Az óvoda- vagy az iskolabezárás helyenként a fenntartásából fakadó anyagi terhektől való megszabadulás lehetőségét kínálta, illetve a kényszerű vagyonfelélés tárgyát képezte. Ezzel lényegében megpecsételik magának a településnek a sorsát is, hiszen ezt követően ezeken a településeken közösségi intézmény nem marad. Ennek következtében az elvándorlás tovább erősödik, a helyben maradók helyzete pedig tovább romlik, reménytelené válik.

Az óvoda- és iskolabezárások tendenciája mind az érintett családoknak, gyermekeknek, mind a településeknek az amúgy is hátrányos, romló helyzetét teszi egyre elviselhetetlenebbé, létüket jövőtlenné, azaz veszélyezteti az emberi jogok érvényesítését. Az így kialakuló élethelyzetek súlyosan érintik a fiatalok szocializációs esélyeit, növelik a társadalmi elégedetlenséget, a helyi társadalom polarizációját és teret engednek a kirekesztésnek. Végül soron pedig nemcsak az egyének és a családok, de a nemzet életképességét, versenyképességét is ellehetetlenítik. A kisebb lélekszámú óvodák és iskolák fenntartása tehát mind az egyének és családok társadalmi esélyteremtése, mind a társadalom fejlődése szempontjából közös érdek.

Az iskolák megszűnése különösen kisebb lélekszámú településeken következett be. Az 1100 főnél kisebb lélekszámú településeken hét év alatt 46 általános iskolát zártak be.

A statisztikai tényeken túl azonban megállapítható, s erre utalnak a helyi kutatások, hogy egy-egy település népessége elöregedik, elnéptelenedik és elszegényedik, ha az óvodák és az iskolák bezárnak, s egyáltalán a helyi szociális ellátórendszer hanyatlik, illetve megszűnik. Az elszegényedés, a szociális intézmények (oktatási, egészségügyi stb.) leépülése és az elnéptelenedés között szoros összefüggés van, amely egy-egy településen, illetve térségben ördögi körként tud ok-okozati láncolatot képezni.

Viszont mielőtt messzemenő következtetéseket vonnánk le az érzelmi és szociális vetület mellett egy-egy iskola bezárása, illetve néhány iskola összevonása mögött legtöbbször valós racionális indokok is húzódnak.

A jelenlegi országos példák is a racionalitást helyezik előtérbe, amikor kettő vagy több település, önkormányzat hoz létre intézményfenntartó társulásokat. A település vezetői illetve az intézmények irányítói így próbálják az egyre csökkenő pénzügyi források mellett az oktatás színvonalát, hatékonyságát növelni mind az óvodák, mind az általános iskolák tekintetében. Valamint ezzel a megoldással arra is lehetőség nyílik, hogy az érintett néhány település közösen vegye fel a harcot az elvándorlás ellen, hiszen ezáltal lehetőségük nyílik arra, hogy megfelelő alternatívát nyújtsanak a kis- vagy nagyvárosi oktatással szemben.

*„A globalizáció negatív következményeit valószínűleg csak azok a működőképes közösségek képesek kivédeni, amelyek lokálisan vagy regionálisan szerveződve értékörzők és hagyományápolók.”*

*Bóhm Antal - A Falu, 2000 nyár*

## 5. Utószó

Véleményem szerint elengedhetetlen a reform a kistelepülések irányítása, pénzügyi támogatása, feladatellátása, szolgáltatásnyújtása területén. A rendszerváltás óta ezzel az érzékeny témával eddig minden kormány foglalkozott valamilyen szinten, de az érdemi, átfogó változások és a hosszú távú elképzelések kidolgozása még nem történt meg. A vidékfejlesztés, a vidék megfelelő rangra emelése nem csupán a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, állattenyésztés és környezetvédelem kérdéséből áll. A sokat emlegetett hagyományörzés, kultúraápolás, falusi turizmus, kisebbségi kérdés és még sokáig folytathatnám a sort mind-mind ebbe a tárgykörbe tartozik.

De ahogy korábban már utaltam rá nem csupán kormányzati szintről kell várni a segítséget, hanem maguknak a településeknek is „új irányt” kell venniük. Megítélésem szerint az egyes kistelepülések fejlődésében és ezáltal életképességük megtartásában és fokozásában kiemelkedő szerepe van a településen élő minden embernek, illetve a településen működő intézmények vezetőinek és dolgozóinak. Feltétlenül közösen kell annak érdekében összefogni, hogy a jelenlegi „átrendeződések” mellett, egy közös jövőkép megálmodásával, kitalálásával a jövő generációi számára is életképes és vonzó körülményeket tudjanak teremteni.

A következő ábra az egyén és a helyi társadalom kapcsolatrendszerét mutatja be. „Az individuum személyes indítatású, elemi viszonya, a lakóhellyel való elégedettség, a helyhez való kötődés, ragaszkodás hogyan – milyen, minőségileg egyre fejlettebb viszonyokon keresztül – vezet a legmagasabb rendű fokozatig: az adott társadalom életében való tevékeny részvételig. A részvétel e tekintetben már nemcsak a szubjektív igény kifejeződése, hanem az adott település belső struktúrája, hatalmi viszonyai által meghatározott „társadalmi mozgástér” tartalmi fokozata.” (Bóhm, 1999. 172. old.)

### 1. ábra: Az egyén és a helyi társadalom kapcsolata



Forrás: Bóhm, 1999. 172. oldal

Az új célok eléréséhez három dologra van szükség. Elsőként összefogásra, mert e nélkül bármilyen jól megalkotott terv sem váltható valóra. Másodsor pontos helyzetfelmérésre és hosszú távú stratégiára, ami világosan rámutat a helyben fellelhető lehetőségekre, fejlődési potenciálokra. Harmadszor pedig pénzügyi forrásra, amely lehet helyi forrás (önkormányzati, lakossági vagy egyéb szponzori), kormányzati szintű, de akár EU támogatás is.

### Irodalomjegyzék

1. Beluszky Pál: Magyarország településföldrajza, Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs, 1999
2. Bóhm Antal: A XX. századi magyar társadalom, Korona Kiadó, Budapest, 1999
3. Bódi Ferenc: Népeségfogyás – elszegényedés – iskolabezárás, A Falu, 2004. XIX. évf. 1. szám
4. Csefkó Ferenc: A helyi önkormányzati rendszer, Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs, 1997

5. Dr. Valér Éva: A településrendszer funkcionális és minőségi struktúrájának alakulása, [http://www.terport.hu/doctar/kutatas/valer\\_teltip.htm](http://www.terport.hu/doctar/kutatas/valer_teltip.htm)
6. Dr. Zongor Gábor: A kistelepülések sajátos helyzete és érdekvédelme, <http://www.toosz.hu>
7. Gemuska Pál: A szocialista városok létrehozása, <http://www.c3.hu/scripta/szazadveg/24/gemuska.htm>
8. Hajdú Zoltán: A közigazgatási régió történeti, funkcionális összefüggései és alakváltozásai Magyarországon, [www.matud.iif.hu/04sz/03.htm](http://www.matud.iif.hu/04sz/03.htm)
9. Kőszegfalvi György: Településfejlesztés, településpolitika, Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1985
10. Lengyel Imre – Rechnitzer János: Regionális gazdaságtan, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2004.
11. Madarász Imre: A vidék funkciói az Európai Unióban, A Falu, 2004. XIX. évf. 4. szám
12. Mendöl Tibor: Általános településföldrajz, Akadémiai Kiadó, Budapest, 1963
13. Somlyódy Edit: Önkormányzati integráció és helyi közigazgatás, Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs, 2003
14. Tóth József (szerk.): Általános társadalomföldrajz I. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2002
15. Tóth József (szerk.): Általános társadalomföldrajz II., Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs, 2002
16. [www.oki.hu](http://www.oki.hu): Iskolát indító és megszüntető települések
17. [www.oki.hu](http://www.oki.hu): Iskolaátstrukturizálások, fenntartócserék
18. [www.unesco.hu](http://www.unesco.hu): A fenntartható fejlődés fogalma, célkitűzése
19. [www.unesco.hu](http://www.unesco.hu): Oktatás a fenntartható fejlődés szolgálatában



**KURUCZ ATTILA**

*PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron*

## **A piaci teljesítmény-meghatározás problémája a kis- és középvállalkozásoknál**

### **I. Bevezetés**

„Rugalmasság, kooperációkészség és tipikus stratégiai versenyhátrányok. Utóbbiak különösen a pénzügyek, marketing és a menedzsment területén.” Ezen jellemzések gyakran szerepelnek a kis- és középvállalkozásokról szóló elemzésekben. Ugyanakkor e vállalkozói kör fokozott figyelmet, gazdasági erőt és befolyást szerzett, aminek köszönhetően számos gazdasági illetve szakmai program célozza segítségüket. A piaci környezethez történő alkalmazkodás nehezen megoldható – módszerességet és komplex látásmódot igénylő – feladatokkal állítja szembe e vállalkozói kör tagjait. A szükségszerűen hadrendbe állított menedzsment technikák alkalmazhatósága azonban sok problémát jelent. A teljesítménycélok meghatározása is sok gondot okozhat olyan helyzetben, ahol az érintettek köre nem definiált, vagy éppen hiányzik a stratégiai koncepció, jövőkép. Ezek közül is legproblémásabb a piaci teljesítmények, a vevői érték beazonosítása, hiszen egy kölcsönös kapcsolat révén kell elvárásokat állítani, amely nem csak a vevő-eladó irányban fontos, hanem fordítva is. Az előadás arra keresi a választ, hogy mennyire figyelnek vevőikre a kisebb vállalkozások, hogyan viszonyulnak a vevői elégedettség kérdéséhez, vagy egyáltalán érznek-e bizonyos fokú készletet e területek pontos teljesítménymérésére, kontrolljára.

A vezetői gazdaságtan kénytelen volt új irányzatok után kutatni, amely eszközeivel már nem csak a jelen stratégiáját, hanem úgynevezett duális (jelen és jövőbeni) stratégiát kell megalapoznia, ill. támogatnia. A globalizációs folyamatok térnyerésével, a nemzetköziesedési folyamat is kibővült, amely hatására a vállalkozások új gazdasági térbe „kényszerültek”. Egyfelől új piacokra tudnak termelni, amely egyben új fogyasztói igények kielégítését is jelenti,<sup>4</sup> másfelől a vállalkozások újabb ellátási lánc részeseivé váltak. Így új lehetőségeket kaptak, de egyben új versenytársak mellett kell megfelelni a piaci kihívásokra.

Különösen igaz ez a kis- és középvállalkozási szektorra, mivel ezek szintén részesei lesznek az új ellátási láncoknak (immár nemzetközi ellátási láncoknak) – leggyakrabban beszállítóként. Több oldalról is új megfelelési követelményeknek kell eleget tenni, ami jelenti a minőségbeli, időbeni, térbeni megfelelést is. Következésképpen szükségessé váltak az új vezetési technikák, stílusok megismerése és elsajátítása a kisebb vállalkozások menedzserei számára, amelyek versenyképessé teszi magukat és vállalkozásukat is. A sikerességet garantáló ügyvitel egyik sarokpontja a helyes teljesítményértékelés, valamint költséggazdálkodás.

A vállalkozások többségében egyetlen információ – az árbevétel ill. forgalom alapján igyekeznek teljesítménycélokat állítani. A korlátozott piaci feltételek és szűk anyagi keretek igazából nem is nyújtanak lehetőséget részletesebb elemzésre. Az árbevétel-központú értékelés a vállalkozások cash flow eredményeire átmenetileg jó hatással lehet, viszont fedezetet vagy jövedelmezőséget figyelmen kívül hagyva hosszú távon a fizetőképesség és innovációs hajlandóság gátja lehet. A továbbiakban a klasszikus vevőkhöz kapcsolódó költségek és árbevétel kapcsolatát szeretném áttekinteni, majd egy új értékszemplélet lehetőségét, amely magában foglalja egy új, sikeres stratégia kialakításának lehetőségét.

### **II. Árbevétel és költségek**

---

<sup>4</sup> Esetenként ez új beruházásokat kíván meg a vállalatoktól, amely multiplikatívan növeli az innovációs képességet, viszont a kisebb vállalkozásoknál a tőke nagy részét leköti.

A stratégia és vállalati jövőkép legtöbbször hiányzik a kis- és középvállalkozások mindennapjaiból. Az éppen aktuális megrendelések, határidők, tervezett árbevétel, szükséges anyagráfordítások alapján kalkulálják rövid távú működésüket. A részletesebb költségek, ill. jövedelmezőségek már csak második vonalbeli mutatók egy-egy időszak végén elvégzett elemzés eredményeképpen.

A tervezés és teljesítménycélok felállítása nélkülözhetetlen a követhető hatékony működéshez. Az új költség-elszámolási rendszerek célként tekintik a jövőbe látást akár a tervezett költségek alapján. A rendszerek egymásra épülése ilyen esetben a tevékenységstruktúra rendezettségétől függ. A hatékony szervezet átlátható, területenként mérhető költségkötőket definiál, amelyek a jövőbeli tervezett költségek függvényei.

A vállalkozások tevékenység alapú értékelése olyan belső tevékenységkatalógust igényel, amely teljes körű komplex összefüggéseket mutat. A piac és a vásárlók megértése például a következő részekből tevődik össze:<sup>5</sup>

1. fogyasztói szükségletek és igények meghatározása
2. vevői elégedettség mérése
3. a piacon és a vevők elvárásaiban bekövetkező változások megfigyelése
4. a vevők megrendeléseinek feldolgozása

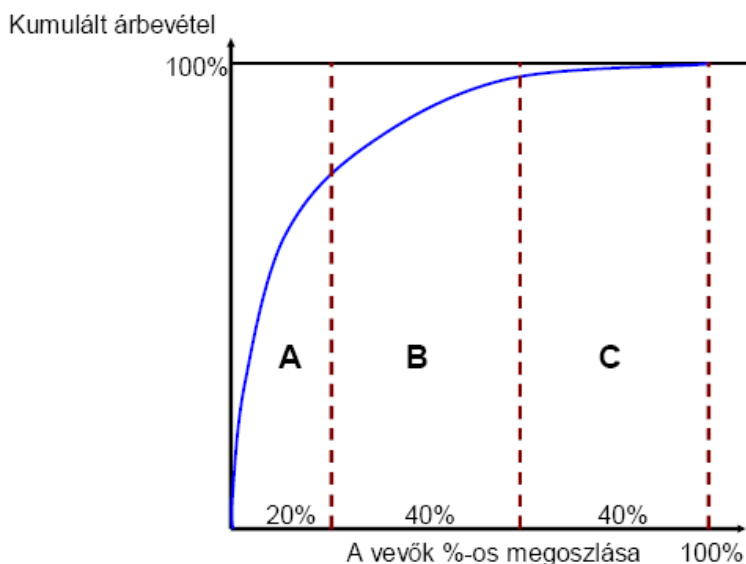
Klasszikus költségkövető rendszerek a termelési és üzemi költségek termékhez rendelésére koncentrálnak. A tovább lépést az új tevékenység alapú költség (Activity-Based Costing) rendszerek kiterjesztése jelentette, amelyek a bruttó fedezet után következő tételekre, mint a marketing-, értékesítési és az adminisztratív költségekre is kiterjednek. A háttérben láthatóvá vált, hogy az erőforrás szükséglet nem csak a termék és gyártás irányában jelentkezik, hanem a vevők és elosztási csatornák irányából is. Ha jól megfontoljuk a piachoz legrugalmasabban alkalmazkodó kis- és középvállalkozásoknál gyakrabban kalibrálják az erőforrásokat megrendelés alapján. Tehát a tervezett árbevétel szinttel szemben jelentkezik a felhasznált erőforrásokkal kapcsolatos kiadások, ami magától érthető módon adja a fedezeti szintet, illetve jövedelmezőséget. Mégis gyakran találkozunk olyan vállalkozással ahol a bevétel növekedésén keresztül ítélik meg a jobb teljesítményt. Még problémás lehet az is, hogy ha már árbevételre tervezünk, hogy milyen módon határozzuk meg a kijelölt célt. Ha például abszolút értékben adott forint összeget jelölünk ki félő lehet, hogy a „bevételhajhászás” közben figyelmen kívül hagyjuk a stratégia fontosságú (nagy bevételt generáló) vevőket és inkább a sok kisebb tegyük hozzá költségesebb vevőket hozzuk helyzetbe. Mászt kell szemelött tartani, ha jövedelmezőséget tűzünk ki célul, ekkor a piaci pozíción ronthatunk, ha csak néhány nagyon nyereséges vevővel foglalkozunk és elutasítunk új növekvő – jövőben sikeressé váló – partnereket.

Egy egyszerű eljárással nyilván tarthatjuk a különböző vevők fedezeti szintjét, valamint az ABC elemzéssel a 80-20-as szabály alapján könnyen kiszűrhetjük a nyereséges vevők közül a veszteséges társakat.

---

<sup>5</sup> Bővebben: Kaplan-Cooper: Költség és hatás 167. old.

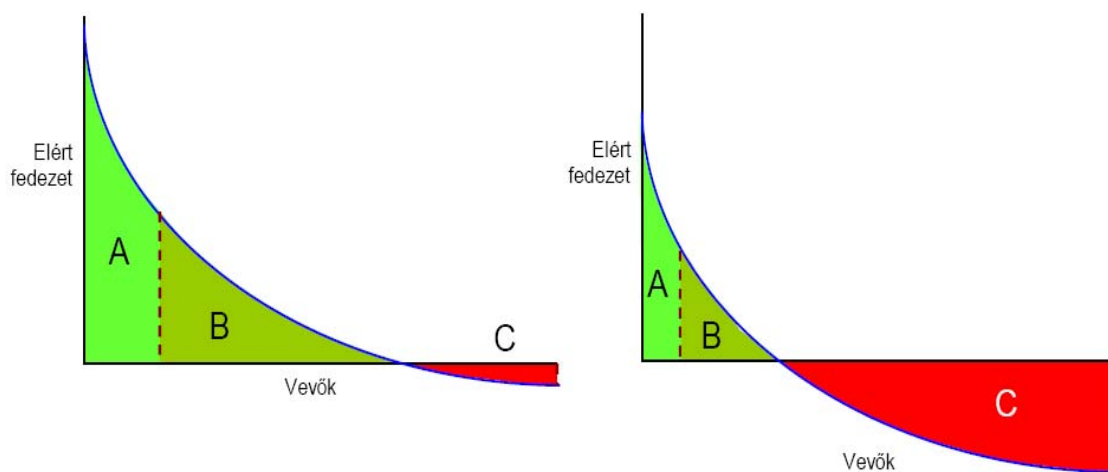
## 1. ábra: ABC-elemzés kumulált forgalom alapján



Forrás: Kiss, 2005

Így különféle vevőcsoportokat tudunk kialakítani, amelyek megállapíthatóan eltérő jövedelmezőséget biztosítanak, és ezért eltérő gondoskodást igényelnek. Több év adatát összevonva trendet feltételezhetünk és a következőképpen ábrázolhatjuk:

## 2. ábra: ABC-elemzés fedezeti szintjei



Forrás: Kiss, 2005

A árbevételek alapján nyilvántarthatjuk az egyes vevő csoportok jövedelmezőségét az eltérő fedezetek kiszámításával.

### 3. ábra: Vevőcsoportok fedezeti szintje

■ Vevőcsoportok kialakítása. Például:

- A vevők = 250 ezer feletti árbevétel
- B vevők = 50-250 ezer árbevétel
- C vevők = 10-50 ezer árbevétel
- D vevők = 10 ezer alatti árbevétel
- E vevők = új vevők

Vevőcsoport fedezetszámítása									
Árucikk	Vásárolt mennyiség	Bruttó árbevétel	Árengedmények	Termék-költség	Fedezeti összeg I.	Értékesítés %-ában	Termékegységre jutó fed. össz.	% -os részesedés	
								az árbevételből	fedezeti összeg I.-ből
Fedezet I. összesen									
Vevő fix általános költségei									
Vevőfedezet									
Megjegyzések:									
Intézkedések:									

*Forrás: Kiss, 2005*

A vevői körök megismerése után több lehetősége is van a vezetőknek a jövedelmezőség növelésére:

- a meglévő, magas jövedelmezőségű vevők megtartása;
- a költséges szolgáltatások újraárazása a kiszolgálási költségek alapján;
- szükség esetén árengedmények nyújtása az alacsony kiszolgálási költségű vevők meghódítása érdekében;
- győztes-győztes kapcsolatok kialakítása, ami csökkenti az együttműködő vevők kiszolgálási költségeit;
- tartósan veszteséges vevők átengedése a konkurenciának;
- a magas jövedelmezőségű vevők elcsábítása a versenytársaktól.

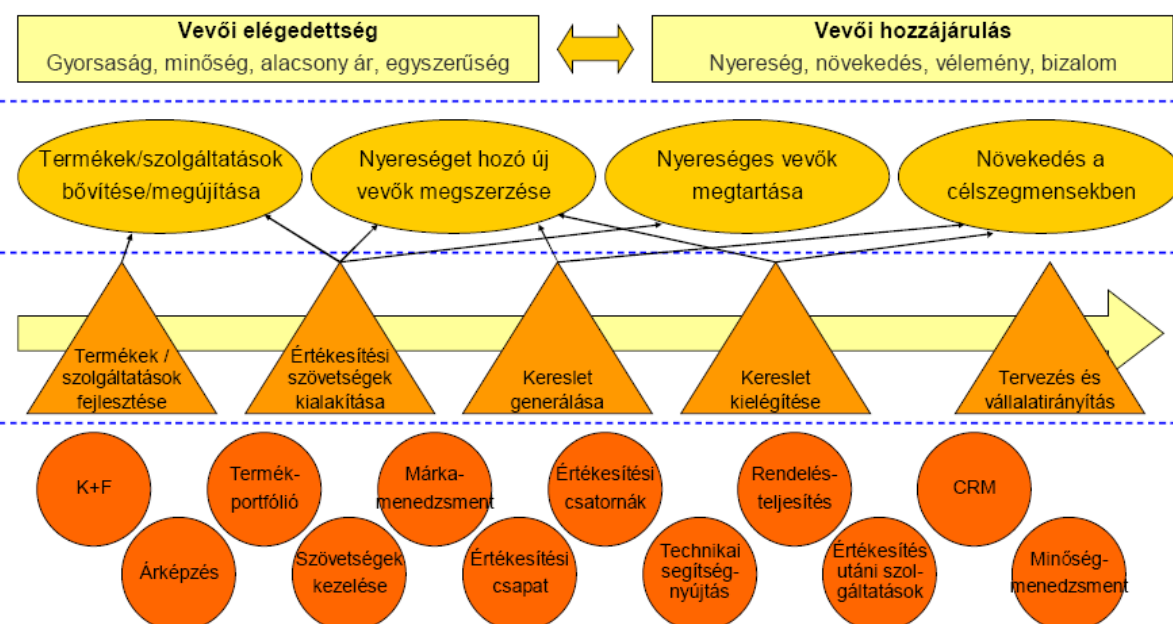
A jövedelmezőség lényegesen javítható ezekkel a módszerekkel, főként olyan gazdasági környezetben, ahol a versenytársak még nem fedezték fel a vevőkapcsolatok fontosságát. Másik jogos indok, hogy az értékesítési, marketing, kiszállítási és adminisztrációs (SMDA) költségek ma már sokkal nagyobb hányadát teszik ki az árbevételnek, mint 1970-es években. A szolgáltatások magasabb szintje a vevői kapcsolatok komplexitása sokkal több ráfordítást igényel operatív és stratégiai szinten egyaránt.

A vevőérték és a vállalkozások értéknövelő tevékenysége összekapcsolódik, a két szereplő viszonyából – kölcsönös együttműködésükből adódik.

### III. Vevőérték – eladók és vevők kapcsolatában

A kis- és középvállalkozások gyakran esnek abba a hibába, hogy mindent megtesznek a vevők felkutatásáért, megszerzéséért, viszont nem annyira figyelnek a megtartásra ill. saját szolgáltatásuk színvonalára. A második generációs teljesítményértékelési rendszerek a vállalkozások érintetti köréből indul ki, ahol a vállalkozás és a vevők kapcsolata sokrétű és összetett.

#### 4. ábra: Vevők kapcsolódása a vállalatokhoz



Forrás: Neely et al (2004)

Gyakran figyelhetünk meg egy kényelmes álláspontot, amiben egy általánosan megfelelő szintű bevételt generál arányaiban kis (szokásos) ráfordítással. Ilyenkor alacsony az egyéb szolgáltatások színvonala, nem végez a vállalkozó aktív marketing tevékenységet, sőt nagyon gyakran azt is nehezen veszi észre, ha fogyni kezd vevői köre. Például probléma lehet, ha egy kisvendéglő hiába rendelkezik magas szintű tudással, jó felszereltséggel mégsem gazdagítja kínálatát specialitásokkal, amin keresztül új célközönséget is megcélozhatna, még nem kényszerül rá.

Hasonlót figyelhetünk meg kisebb fuvarozó cégek esetében, akik bevétel maximalizálás miatt egymásra halmozzák a határidőket, mind ezek mellett versenyhelyezetüket megőrizve alacsonyan tartják az árakat. Ennek végeredménye pedig az lesz, hogy szükségszerűen rossz szolgáltatást képes nyújtani (késői szállítás, kötbérek), ami tovább vonja el a forrásokat – lényegében saját maguk tőkeerősségét rontják. A megoldás pedig egyszerű lenne egy kölcsönös bizalmi kapcsolat kialakítása, ahol megegyezhetnek az engedmények és a felárak arányaiban, sőt optimális esetben néhány kapacitás információt is megoszthatnának a felek, ami az ütemezést, tervezést könnyítheti, ezáltal csökkentve az adminisztratív költségeket.

A különféle megrendeléseket követő rendszerek úgy léphetnek fel hatékonyan, ha előre meghatározzuk a minimális rendelési téte nagyságot, illetve előre közöljük az engedmények lehetséges intervallumát. Ilyen esetben különösebb erőfeszítés nélkül tudjuk egyszerűsíteni a tevékenységstruktúrát vagy elektronikus megoldások bevezetésével az adminisztrációs költségeket.

Összefoglalva a vevői oldal jelentősen befolyásolja a termelési költségeket (kiemelten a szolgáltató iparágakban), ezért a vevőkre vonatkozó költség-számítás sokszor fontosabb lehet, mint a termék-költség-számítás. Az eszközök rendelkezésre állnak a kisebb vállalkozások számára is. A korábban veszteséges vevők jövedelmezővé tételére lehetőséget nyújt – többek között – az ár, a termékszerkezet és a változatosság, valamint a szállítás, az elosztás és a fizetés feltételeinek célirányos újratárgyalása.

## **Irodalom**

Illés Mária (2002) *Vezetői gazdaságtan*. Kossuth Kiadó, Budapest

Kaplan, Robert S. – Atkinson, Anthony A. (2003) *Vezetői üzleti gazdaságtan*. Panem Business Kft., Budapest

Kaplan, Robert S. – Cooper, Robin (2001) *Költség & hatás*. Panem Könyvkiadó Kft., Budapest

Kiss Norbert (2005) *Vevőérték, vevőmenedzsment*. Előadás Menedzsmentkontroll információs rendszerek 2005 november 3.

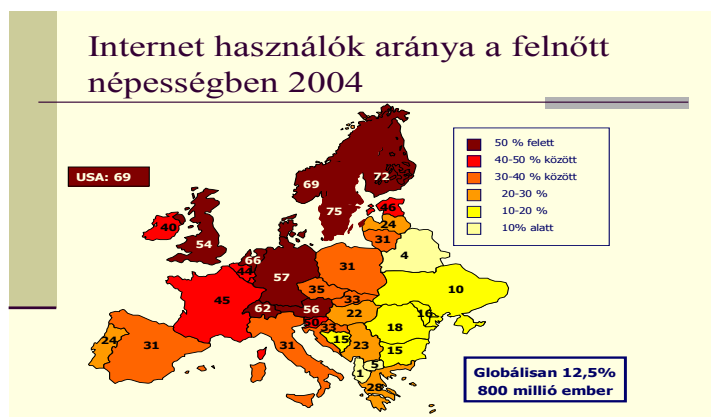
Neely, Andy – Adams, Chris – Kennerley, Mike (2004) *Teljesítményprizma*. Alinca Kiadó Budapest

**1. BEVEZETÉS**

Az Internet töretlen fejlődéstörténetéből egyértelműen megállapítható, hogy túllépett azokon a kereteken, amire tervezői kezdetben megalkották, és napjainkra meghódította a Világot. Az elmúlt három évtizedben hatalmas fejlődés ment végbe a médiában, melyben a legjelentősebb változást az információs forradalom jelentette. Azért fontos ezen időszak tudományos feldolgozása, mert az elején vagyunk egy olyan médiapiaci átrendeződésnek, amelyben várhatóan a marketing egyik sajátos szakterülete, az online lehetőségek fognak bizonyos szegmensekben előretörni. Ebben a helyzetben roppant nehéz versenyezni azokkal az elektronikus csatornákkal, amelyek azonnal képesek reagálni a történésekre. Egy helyi napilap szerencsés és speciális helyzetben van, mert pontosan olyan igényeket elégít ki, és olyan piacon mozog, ahol az elektronikus médiumok nem jelentenek számára igazán konkurenciát. Logikus persze, hogy nekik is fel kell készülniük az új kihívásokra, ezért is fejlesztik internetes megjelenésüket, és dolgoznak azon, hogy erős, alternatív információhordozót alakítsanak ki olvasóik számára. Vizsgált médiapiaci szereplőm, a Kisalföld Online marketing-lehetőségeit és mozgásterét csökkenti az a tény, hogy nincs külön reklámköltségvetése, így a honlapot lehetőleg pénzügyi tranzakciók nélkül kell a jövődő látogatóik figyelmébe ajánlani, mely bonyolult feladat. Dolgozatomban szeretnék néhány megoldási lehetőséget bemutatni, amellyel a probléma költséghatékonyan orvosolható és regionális hírportáljuk a közeljövőben még tovább fejleszthető.

**2. AZ INTERNET ÉS AZ ONLINE MARKETING****2.1 Internet-felhasználási statisztikák**

Észak-Amerikában 66 százalék, Európában közel 30 százalék, Afrikában viszont alig 1 százalék az Internetet használók aránya – derül ki az IT News globális világháló-körképéből. Az összeállítás szerint az Európai Unióban Magyarország, Litvánia és Lettország zárja a rangsort 14 százalék körüli aránnyal. Az új csatlakozók közül ezen a területen Szlovénia az első 38,4 %-kal, a második pedig Észtország 35,9 %-os aránnyal. Ha az Internet-felhasználást csak a felnőtt népességre vetítjük, Európában az alábbi „net-térképet” kapjuk. Jól megfigyelhető egy Észak – Dél és egy Nyugat – Kelet irányú megosztottság.

**1. ábra: Internet használók aránya a felnőtt népességben**

Forrás: Lapcom Kft. Prezentáció (2004)

Jelenleg az Internetet rendszeresen használók körülbelül 800 milliónyian vannak. A legtöbb internetezőt Svédországban (77%), az USA-ban (68%) és Ausztráliában (67%) jegyezték fel.

A fejlődés Latin-Amerikában és a Közel-Keleten a leggyorsabb, évi 100% feletti. Magyarország a maga néhány százalékos növekedésével a sereghajtók közé számít. Olyasmik is akad viszont, amiben az élbolyhoz tartozunk: gyorsan nő a nők és a középkorúak Internet-használata, valamint a szélessávú Internet-kapcsolatok aránya.

A magyar háztartásoknak mindössze a harmada rendelkezik számítógéppel, a régebbi EU-tagoknál viszont közel 100%-os a lefedettség. A kevés hazai internetező ellenére látványosan növekszik a legnagyobb internetes portálok látogatottsága. A Medián Webaudit által ellenőrzött oldalakon a látogatók száma egyetlen év alatt 34 százalékkal, az oldalletöltéseké 54 százalékkal bővült. 2004 harmadik negyedében naponta átlagosan 710 ezer látogató 35 millió oldal-letöltését regisztrálták.

## 2.2 A magyarországi internetes fejlődés gátjai

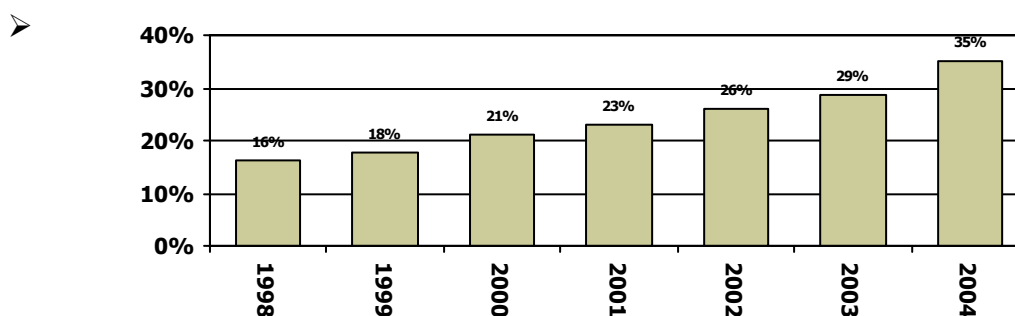
- Relatív magas ár:

**Az Internet-használat árának összehasonlítása  
Magyarország és Hollandia között**

1. számú táblázat

	Magyarország	Hollandia
<i>Kábeltéves internet-szolgáltató havidíja</i>	11.900 Forint	49,95 euró (kb. 12 ezer Ft)
<i>Egy lakosra jutó GDP</i>	9000 dollár	26.900 dollár

Forrás: Lapcom Kft. (2004)



2. ábra: A magyarországi informatikai ellátottság növekedése 1998 - 2004

Forrás: Lapcom Kft. prezentáció (2004)

- Az Interneten található tartalmak közül kevés a magyar nyelvű, és hazánkban alig néhányan beszélnek igazán jól idegen nyelveket. Így a magyarországi látogatások zöme néhány internetes oldalon koncentrálódik.

Ma még főleg az érettségivel, illetve egyetemi végzettséggel rendelkezők használják otthonukban az Internetet, de az utóbbi 2-3 évben megindult és folyamatosan növekszik az Internet használata az alacsonyabb társadalmi státuszúak körében is. A kutatás szerint a következő években ennek a folyamatnak a felerősödése várható. Ma az érettségizettek több mint negyede, a diplomások fele rendelkezik Internet-hozzáféréssel, míg a szakmunkás és szakiskolás végzettségűeknek egytizede jut csak otthon Internethez. A vizsgálat szerint a következő két év során várhatóan folyamatosan csökken a különböző társadalmi rétegek közötti különbség.



## 2.3 Az Internet, mint marketingkommunikációs eszköz

A technikai fejlődésnek köszönhetően egyre gyakrabban jelennek meg új médiumok és eszközök, amelyek alkalmasak lehetnek kommunikációs üzenetek eljuttatására a fogyasztókhöz, ezek közül napjainkban az Internet szerepe emelkedik ki. Az informatika nyújtotta megjelenési, hirdetési formát mind több vállalat alkalmazza. A számítógépen megjelenő reklámokra költött összegek jelentős növekedése egyértelmű jele annak, hogy a világhálót egyre nagyobb számú vállalat tekinti hasznos kommunikációs lehetőségnek.

Érdekes kérdéskör az Internet és a hagyományos médiumok kapcsolata. Mostanra már világossá vált, hogy a Net egyelőre nem képes kiszorítani a tradicionális eszközöket, sokkal inkább egy új megnyilvánulási lehetőséget jelent a vállalatoknak. Manapság egyre gyakrabban fordul elő, hogy a reklámkampányok internetes médiatámogatást is kapnak. A jövőben azonban az Internet adta interaktivitás felboríthatja a tradicionális közvetítési módszereket. Ahelyett, hogy valamilyen formában üzenetet küldenék egy kiválasztott célcsoportnak, felkérjük őket, hogy nézzék meg reklámunkat és honlapunkon keresztül lépjenek kapcsolatba velünk. Fontos azonban megemlíteni, hogy nem elég, ha a vállalkozás honlapja megtalálható az Interneten, a címét hagyományos eszközökkel minél szélesebb körben ismertté kell tenni!

### Az Internet jellemzői

2. számú táblázat

	<b>ELŐNY</b>	<b>HÁTRÁNY</b>
<i>Presztízsérték</i>	Általában magas : „Aki nincs ott a neten, az nem is létezik!”	Egyes site-oknál nagyon alacsony
<i>Befogadói szituáció</i>	Kedvező: otthon, magas figyelem	Nagyon könnyű átkapcsolni
<i>Technika</i>	Szinte minden megvalósítható	Elavult számítógéppark, drága hozzáférés
<i>Közönség-összetétel</i>	Iskolázott, magas jövedelmű, fiatal	Széles rétegek elérésére alkalmatlan
<i>Hirdetési költségek</i>	Alacsony, jól kalkulálható	
<i>Rugalmasság</i>	Rugalmasan változtatható	
<i>Élettartam</i>		Rövid, gyakori változtatás kell
<i>Jogi szabályozás</i>	Viszonylagos szabadság	Erős önszabályozás

Forrás: Fazekas - Harsányi: Marketingkommunikáció

## 2.4 Az Online Marketing definíciója és fajtái

**Online Marketing** alatt az interaktív üzleti munkához kapcsolódó marketingtevékenység azon formáját értjük, amely hálózati információs rendszerekben és elektronikus közegben egyedekkel és tömegekkel sajátos módon kommunikál, és globális értékesítést támogat online és offline eszközök segítségével.

**Online:** Az az átviteli mód, amikor valamely hálózaton át két vagy több számítógép közvetlen kapcsolatban van egymással, így információcserére képes.

**Offline:** Nincs közvetlenül másik számítógéphez kapcsolva, multimédiás alkalmazásoknál gyakori. (pl.: CD-ROM)

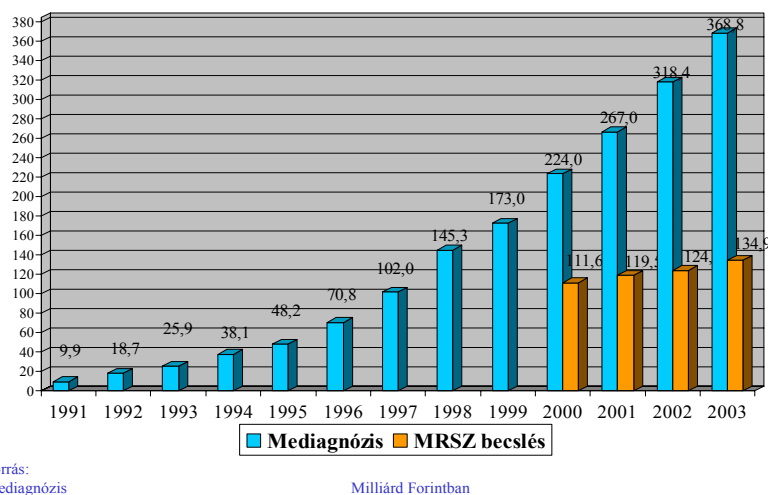
A legismertebb online marketingeszközök:

- Honlap
- Linkmarketing
- Hírlevél
- Kereső-marketing
- Banner és bannercsere
- Head-algoritmus

### 3. A MAGYARORSZÁGI MÉDIAPIAC

Az utóbbi évtizedekben hatalmas változások mentek végbe a honi médiapiacon. A sajtót, mint a legrégebbi tömegkommunikációs eszközt - amely a '90-es évek közepéig a reklámköltségek alapján a médiumok rangsorában az első helyen állt - a televízió utolérte, sőt meg is előzte. Attól azonban nem kell tartani, hogy a nyomtatott sajtó teljesen kiszorul a piacról, ugyanis a sajtótermékeknek még évekig nem lesznek teljes értékű versenytársai az elektronikus hetilapok és magazinok. Ez annak köszönhető, hogy a sajtónak olyan előnyös tulajdonságai vannak (pl.: fizikai tárolhatóság), amellyel a többi médium nem rendelkezik.

Az alábbi diagrammon jól látható, hogy évről évre jelentősen nőtt a reklámra fordított összeg hazánkban. A kapott eredmények alapján elmondható, hogy a legnagyobb növekedés abszolút értékben a 2002-es és 2003-as években figyelhető meg, ekkor körülbelül 51 milliárd Ft-tal többet költöttek reklámra a hirdetőik. Azonban összességében is megfigyelhető, hogy kisebb ingadozásoktól eltekintve folyamatosan nő a magyarországi reklámköltés. Ha a százalékos eredményeket vesszük alapul, akkor a helyzetet úgy értékelhetjük, hogy a növekedés mértéke 1996-ban volt a legdinamikusabb, ekkor ugyanis több mint 60 százalékkal nőtt a forgalom.



3. ábra: A reklámköltségek alakulása Magyarországon 1991 - 2003  
Forrás: Mediagnózis

A Mediagnózis a kilencvenes évek eleje óta méri hazánkban a listaáras reklámköltségeket. A grafikon rendre lendületes növekedést ábrázol. A valóságban azonban az utóbbi években mérséklődött a növekedés dinamikája. A reklámkiadások érzékeny műszerként jelzik a gazdasági élet szereplőinek reakcióit a gazdasági, társadalmi eseményekre: a világpiaci recessziós várakozások negatívan hatottak a nemzetközi reklámbüdzsére. Magyarországon egy sajátos ok is közrejátszik a növekedési ütem csökkenésében. Befejeződött a piactudományba való átmenet, s ezzel lezárult az a korszak, amikor évről-évre új szereplők belépése generálta a reklámkiadásokat. Vége annak a 90-es évekre jellemző gyakorlatnak is, amikor a multinacionális cégek központi pénzeiből finanszírozták magyarországi bevezető kampányukat: ma már itt helyben kell kitermelniük a kommunikációra fordítható összegeket. A reklámpiac növekedésének üteme tehát úgy tűnik, Magyarországon is beáll a szokásos meghatározó tényezők által szabott mértékre (infláció, GDP-növekedés, ...).

### 3.2 Az Online reklámpiac fejlődése

Manapság egyre inkább kell számolni az Internettel, mint kommunikációs eszközzel. A sajtó szempontjából azért is kiemelt jelentőséggel bír ez a tény, mivel ma már szinte az összes nagy sajtóorgánium szerepel a világhálón. Az olvasók a neten keresztül is az aznapi friss híreket olvashatják el, tehát ez által is csökkenhet azoknak a száma, akik a lapot nyomtatott verzióban veszik kézbe. A felmérések szerint egyes napilapok, például a tekintélyes New York Times, internetes olvasótáborának létszáma már meghaladta azok számát, akik hagyományos formában jutnak hozzá az újsághoz. Szakértők szerint a tendencia háttérben leginkább az áll, hogy egyre több háztartásban működik már szélessávú Internet-kapcsolat.

A magyarországi online reklámpiac is folyamatosan bővül, sőt általában 50 százalék körüli az előző év adatához mért növekmény. Az idei esztendőben már bizonyosan eléri majd az 5,5-6 milliárd forintot is. Azzal azonban számolni kell, hogy a telítődés következtében néhány év múlva a növekedési érték inkább csökkenő tendenciát fog mutatni.

Az alábbi grafikon a 2000 – 2004-es magyarországi helyzetet szemlélteti.



4. ábra: Magyarországi online reklámpiac 2000 - 2004

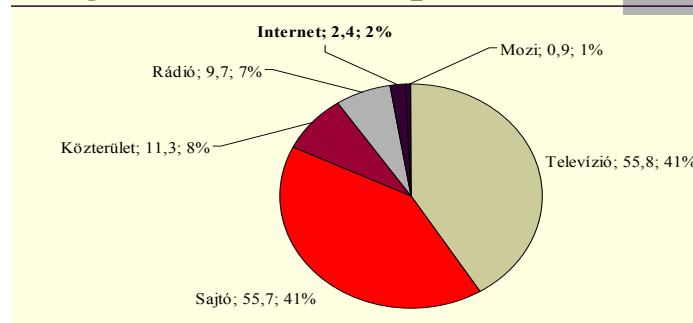
Forrás: Lapcom Kft. prezentáció (2004)

#### Az online sikeresség titka:

- A tömegmarketing helyett egyénre szabott marketing használata
- Viszonylag szoros kapcsolat kialakulása eladó és vevő között
- Rábeszélés helyett információ nyújtása
- Kölcsönhatáson alapuló párbeszéd kialakulása
- Az Internetes közösség létrehozásához való hozzájárulás
- A vállalati mérettől való függetlenség

Ennek köszönhetően az Internet egyre nagyobb szeletet követel magának a reklámpiaci bevételek „tortájából”. Jól látható, hogy az elmúlt években a mozi már megelőzte és napjainkban a rádió nyomába eredt. A pálmát továbbra is a nyomtatott sajtó és a televízió viszi el 41 – 41 százalékos részesedéssel. Az alábbi diagramm ezt a helyzetet szemlélteti. Az első adat milliárd forintot, míg a második %-ot jelöl.

## Magyar reklámpiac bevételeinek megoszlása médiatípusok szerint



5. ábra: A magyar reklámpiac bevételeinek megoszlása médiatípusok szerint

Forrás: Lapcom Kft. prezentáció (2004)

### 4. A LAPCOM KFT.

#### 4.1 A kiadó bemutatása és ágazati helyzete

A kiadó története 1945. szeptember 8-ig nyúlik vissza, ekkor jelent meg először az újság elődje, a Győri Munkás, melyet 1956. november 8. óta neveznek Kisalföldnek. A Kisalföld 1990. augusztusi számában hírül adta, hogy angol társra talált, az *Associated Newspapers Group* (ANG) személyében, mely elnyerte az újságra kiírt pályázatot. Az 1896-ban alapított brit cég a legsikeresebb és legnagyobb hagyományokkal rendelkező médiabirodalmak egyike. 1996-ban az ANG kizárólagos tulajdonossá lépett elő. A tulajdonos - elsősorban a megnövekedett igényeknek eleget tenni egyre inkább képtelennek látszó állami nyomda kiiktatása miatt – létrehozta és az ország egyik legmodernebb nyomdáját, a *Pressprint Kft*-t. Ezzel megteremtette a legideálisabb feltételeket egy még piacképesebb újság előállításához. Az új épület egyben a Kisalföld székházaként is funkcionál.

Az új arculat részét képező cégnév, a *Lapcom* szóösszetétel mindkét tagja külön jelentéssel bír. A „lap” szócskával szeretnék jelezni, hogy megtartanak egy tradíciót és foglalkoznak a lapkiadással. A „com” pedig már egyfajta nyitásra utal, hogy az új médiára is odafigyelnek, amilyen például az Internet. Az online kiadások nem pusztán a lapok elektronikus változatai, hanem naponta többször frissülő magas színvonalú regionális hírportálok lettek.

A Kisalföld évről évre tovább erősítve pozícióját a regionális napilapok piacán mára az ország egyik legolvasottabb lapja lett, és több mint 80 ezres példányszámmal büszkélkedhet. *A megyei napilapok között ezzel az első helyen szerepel mind az olvasottság, mind a reklámbevétel szempontjából.* Az országos ranglista előkelő negyedik helyére tornázta fel magát a közéleti lapok sorában, így meghatározó tényező lett egész Magyarországon.

#### 4.2 A Kisalföld Online

Az Internetet gondozó részleg története alig 6 éves múltra tekint vissza, melynek fő állomásait szeretném most bemutatni. 1999-ig nem volt külön internetes stáb, így az újságírók naponta 3-4 válogatott cikket tettek fel a honlapra. 2000-ben nagyot változott a helyzet, ugyanis megbízták a mai vezető szerkesztőt, hogy hozzon létre egy olyan koncepciót és csapatot, mellyel az online feladatokat el tudja látni. 2002-ben újabb jelentős változások következtek be, ugyanis a helyi adminisztrációs rendszert országosra cserélték, hogy a különféle fejlesztéseket azonnal végre lehessen hajtani. 2003 tavaszán megújult a honlap design-ja és új grafikai elemekkel bővült a repertoár. Tavalyelőtt a Kisalföld Online gondozásában

felkerültek a weblapra a helyi közérdekű információk is, a Cégregiszter internetes bemutatkozása pedig ősszel valósult meg. Mivel az Internet egy nagyon gyorsan változó piaci szegmens, a fejlesztések sebességének növelése érdekében még az is elképzelhető, hogy hamarosan önálló cégként fogják üzemeltetni a Kisalföld honlapját.

A Kisalföld Online a régióban vezető szerepet tölt be, azonban a más regionális honlapokkal történő összehasonlítása az eléggé kaotikus statisztikák miatt szinte lehetetlen. Egy megközelítést mégis szeretnék bemutatni: az egyik internetes cég kifejlesztett egy olyan programot, mely azt képes pillanatok alatt kimutatni, hogy a legnevesebb keresőprogramok hányszor tartalmazzák valamilyen formában a megadott négy honlap nevét, majd ezt táblázatba rendezi 6 kategóriába a „Találat összesen” pont alapján. Célszerű itt a saját honlapon kívül másik 3 olyan weboldal címét megadni, amely hasonló tartalommal rendelkezik, így megtudhatjuk, hogy pillanatnyilag hol tartanak vetélytársaink és azt is, hogy adott kategóriában ki a legjobb. A szoftver remekül használható benchmarkinghoz.

### Honlapok rangsora a keresőprogramok találatai alapján 3. számú táblázat

Honlap neve	Találat összesen	Alltheweb	AltaVista	Google	Hotbot	MSN
<a href="http://www.delmagyar.hu">www.delmagyar.hu</a> ★	3,645	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>90</u>	<u>1,838</u>	<u>1,711</u>
<a href="http://www.kisalfold.hu">www.kisalfold.hu</a> ★	4,021	<u>6</u>	<u>6</u>	<u>326</u>	<u>1,843</u>	<u>1,840</u>
<a href="http://www.dunantulinaplo.hu">www.dunantulinaplo.hu</a> ★	13,047	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>2,150</u>	<u>5,531</u>	<u>5,356</u>
<a href="http://www.haon.hu">www.haon.hu</a> ★	13,589	<u>29</u>	<u>31</u>	<u>1,140</u>	<u>6,168</u>	<u>6,221</u>
<a href="http://www.reserveamerica.com">www.reserveamerica.com</a>	1,154,966	222,633	694,000	1,990	102,311	134,032

Forrás: <http://tools.marketleap.com/publinkpop>

## 5. VERSENYTÁRS-ELEMZÉS

A Dunántúli Napló és a Hajdú Online honlapja a keresőprogramok találatai alapján egy más súlycsoportot képvisel. Az igazi különbség a Google, Hotbot és MSN robotoknál jelentkezik. A honlapokat megvizsgálva az aprólékosabb archívumon kívül leginkább a tartalmi bőség szembetűnő, mert sok ötletes megoldást használtak fel a látogatottság növelésének céljából. Lássuk, mik is ezek a kreatív lehetőségek, melyeket a Kisalföld is átvehetne:

- ❖ A Dunántúli Napló oldalán lehetőség van chat-elni, online interjúkat olvasni és kérdezni az éppen meghívott illetékest valamilyen témában, társat keresni, online játékokkal játszani, a Magyarországon működő szerencsejátékok aktuális nyerőszámaikat megtudni, webkamerán át figyelni a pécsi lakosokat, videó-tárból válogatni, valamint a hagyományos és elektronikus könyvtárak és múzeumok oldalára eljutni. A Gazdit keresünk menüpont alatt leendő kedvenceinket találhatjuk meg fényképekkel illusztrálva. Társoldalaikkal együttműködve különféle szótárak és telefonkönyvek adatbázisai is elérhetőek. Külön oldalakat szenteltek az egyházi és a környezetvédelmi szervezeteknek, valamint minden megyei településüknek.

- ❖ A Hajdú Online tovább bővíti a tartalmi kört, hiszen bevezettek egy könnyen kezelhető úgynevezett Hasznos Keresőt, melyben egy helyen lehet megtalálni a közérdekű, oktatási, zenei linkeket csakúgy, mint a turistáknak hatalmas segítséget jelentő térképeket. A honlap rendelkezik útvonaltervezővel, valutaváltóval, valamint cégkeresővel.

## **6. A KISALFÖLD ONLINE EMELT SZINTŰ FELHASZNÁLÓINAK ELEMZÉSE**

### **6.1 A primer kutatás módszertana**

Kutatásomat a honlapon emelt szintű regisztrációval rendelkező látogatók legjellemzőbb adatainak elemzésére fókuszáltam, amelyet 2002 áprilisa óta folyamatosan gyűjtenek, de eddig nem dolgozták fel. Az elmúlt évek során a Kisalföld Online rendszerében 2807 ilyen regisztráció halmozódott fel, melyek elemzése azért fontos a cég számára, mert nagy valószínűség egyrészt szerint ők töltik a legtöbb időt a honlapon, másrészt ők a legaktívabbak a szolgáltatások kihasználása terén. Kutatásomat azért érzem hasznosnak, mert az általa nyert adatok megalapozói lehetnek a jövőbeli döntéseknek és a weboldal felépítésében elősegítheti a valódi célcsoportok igényeihez való alkalmazkodást.

### **6.2 A nemek aránya**

A Férfi felhasználók körülbelül 15%-os fölényben vannak, köszönhetően egyrészt annak, hogy a felmérések szerint nagyobb százalékuk internetezik; másrészt a munkahelyeken általában kialakult hierarchiának; harmadrészt pedig annak, hogy idejüket kevésbé köti le a házimunka. A Kisalföld jól teszi, ha a férfiasabb témákat, mint például Sport, vagy Műszaki – Informatikai témájú rovatokat helyezi előtérbe, de mindemellett mindenképp érdemes figyelniük a hölgylátogatókra is, hiszen várhatóan számuk a közeljövőben növekedni fog. Az általuk kedvelt Lakáskultúra, Szépségipar mellékleteket fejleszteni kell; vagy létre kell hozni.

### **6.3 Korcsoportonkénti megoszlás**

A látogatói táborban az egészen fiatal korosztály képviselőitől kezdve egészen a nyugdíjas internetezőig minden korcsoport jelen van, természetesen nem egyenlő mértékben. Az előadáson bemutatandó diagramm inkább egy jobbra kissé elnyújtott normál-eloszlást követ, mely azért is érdekes, mert megcáfolja azt a közvélemény által elfogadott feltételezést, miszerint az Internetet legnagyobb arányban a tinédzserek használják. A Kisalföld esetében ez a statisztika annak köszönhető, hogy a napilap olvasói is szívesen fordulnak friss információkért, vagy az újságban olvasott cikkek háttéranyagáért és fényképeiért a regionális portál által nyújtott szolgáltatásokhoz.

### **6.4 Főkeresők és Főbevásárlók**

Főkeresőknek azokat nevezhetjük, akik a családban a legmagasabb összeget adják a közös kasszához, míg Főbevásárlóknak azokat, akik a fent említett pénzmennyiségből a legnagyobb részt fordítják a családtagok igényeinek kielégítésére.

A két adat elsősorban a Kisalföld Online oldalán hirdetni szándékozók számára kiemelkedő jelentőségű. Bár úgy tűnhet, hogy nekik csak a főbevásárlók aránya mérvadó, ez mégsem így van, mert a nagyobb kaliberű vásárlások alkalmával a családi döntés során a Főkeresők szava általában nagyobb súllyal esik latba. Ezért is fontos, hogy mindkét érték kifejezetten magasnak mondható (44% körüli). A korcsoportonkénti megoszlással összevetve megállapítható, hogy a jövőben várhatóan mindkét érték növekedni fog, mert a jelenleg még

tanuló egyetemista és főiskolás korosztály néhány éven belül a családjától független önálló életet kezd, így Főkeresővé és esetleg Főbevásárlóvá is válik. Nagy valószínűség szerint tetemesen megnövelve ezzel a 31 – 48 éves korosztály részarányát, hiszen az itt jelenlévők többsége még nem hagyja el ezt a korintervallumot.

## **6.5 Végzettség szerinti megoszlás**

Egy honlap kialakításánál fontos szerep juthat a látogatók végzettségének, ugyanis a témáknak és a nyelvezetnek is ehhez kell igazodnia. A Lapcom Kft.-nél öt kategóriát állítottak fel, melyek a legmagasabb iskolai végzettséget reprezentálják az emelt szintű regisztrációval rendelkezők körében. A főiskolát vagy egyetemet végzettek részaránya összesen 41,89 %-ot tesz ki, amely tekintélyesnek mondható. Mindez abból fakad, hogy Magyarországra még mindig inkább a munkahelyi internetezés jellemző és a közvetlen hozzáférés a magasan kvalifikált munkaerő kiváltsága. A végzettség aránya a felhasználók körében az otthoni Internet terjedésével a közeljövőben kiegyenlítődhet.

## **6.6 Foglalkozási arányok**

Összességében magas a jól képzett munkások aránya, hiszen a regisztrációval rendelkezők több, mint kétharmada végez valamilyen szellemi tevékenységet. Nagy valószínűséggel állítható az is, hogy az ideiglenesen munkanélküliek között is inkább fordulnak elő olyan diplomások, akik nem találtak képzettségüknek megfelelő munkahelyet, mint olyanok, akik az általános iskolából kikerülve a Munkaügyi Központ helyett inkább az Internethez fordulnak információért és segítségért. A nyugdíjas látogatók között nagy számban fordulnak elő külföldiek, akik valamilyen okból kifolyólag kivándoroltak Magyarországról, de mégis érdeklődnek a hazai események iránt és ráérnek internetezni.

## **6.7 Lakóhely szerinti megoszlás**

Következtetésként levonható, hogy az Internet döntően városi médium, ugyanis a legtöbb felhasználó ilyen típusú településről éri el a Kisalföld Online-t, még az ország másik végéből is. Győr szerepe a maga majdnem 50%-os részarányával kiemelkedő, viszont Sopron lakói alig képviselik magukat. Ennek az lehet az oka, hogy a két megyei jogú város között állandó a rivalizálás, mely egy látens ellentétet és feszültséget gerjeszt. Mivel a Kisalföld székháza Győrben található, hiába hoztak létre Sopronban is szerkesztőséget, az ottaniak alapvetően győri lapként könyvelték el az újságot, és ez a szemlélet a honlapra is átöröklődött. A három megyei nagyváros adatai nélkül is jókora a Győr – Moson – Sopron megyéből regisztráltak aránya, de ők valószínűleg olyan ingázók, akiknek munkahelye valamelyik hozzájuk közel eső városban van. Meglepő a külföldiek alacsony részaránya, mert a Fórumon és az olvasói levelekben tapasztalható aktivitásuk alapján ezt a számot jóval magasabbra várták. Ők – helyzetükből adódóan – mindig motiváltabbak a honi kapcsolatteremtésre, melyből következően a hírlevélben kiküldött kérdésekre válaszadási arányuk 50% körüli, szemben a magyarországi átlagos 10%-kal.

## **7. KREATÍV ÖTLETEK A FEJLESZTÉSHEZ**

A Kisalföld Online marketing-lehetőségeit és mozgásterét csökkenti az a tény, hogy *nincsen külön reklámköltés*. Így a honlapot pénzmozgás nélkül kell a jövőbeni látogatók

figyelmébe ajánlani, mely nem egyszerű feladat. A következő megoldások ötvözésével azonban végrehajtható:

- 1) Interneten keresztül
  - a. Saját honlap és Hírlevél igénybe vételével
  - b. Keresőmarketing segítségével
  - c. Együttműködés más honlapokkal /bannercsere/
- 2) Hirdetés más médiában (Pl.: Honlap-ajánló győri rádiókban)
- 3) Hirdetés ingyenes kiadványokban (Pl.: Kamarai Újság)
- 4) Hirdetés saját kiadványokban
  - a. Kisalföld és a Vasárnap Reggel
  - b. Press-ek és a Cégregiszter
  - c. Alkalmi kiadványok (Esküvő, Presztízs, ...)
- 5) Rendezvényeken
  - a. Saját rendezésű eseményeken
  - b. Szponzorált koncerteken és sportrendezvényeken

A felsorolt lehetőségek közül leginkább az első kategóriába átam bele magam mélyebben. Kreatív ötleteimet a szerkesztőségben örömmel fogadták, így jó esély van arra, hogy közülük néhányat sikerül a közeljövőben megvalósítani és ezzel újabb látogatókat szerezni a honlapnak. Mindenek előtt megismerkedtem a *Kisalföld honlapjával*, mint speciális termékkel és fejlesztési ötleteim mellett külső szemlélőként az esetleges hibákra hívtam fel az illetékes munkatárs figyelmét.

A részletes áttanulmányozás során rengeteg bővítési gondolat fogalmazódott meg bennem, melyek közül a *Heti Menüajánló* lett a legnépszerűbb a szerkesztők körében. Az alapötletet az a tény adta, hogy Győrben rengeteg étterem kínál naponta akár többféle menüt, melynek kínálatát a fogyasztók csak a vendéglátóhelyeket végiglátogatva hosszas sétával tudják összegyűjteni, mert nincs olyan fórum, ahova ez rendszerezetten egy héttel előre felkerülne. Úgy képzeltem el ezt a projektet, hogy a résztvevő éttermek heti menüsora felkerülne a Kisalföld gondozásában lévő honlapra, éttermenként: egy fényképpel, névvel, címmel, asztalfoglalási telefonszámmal, árakkal és egyéb fontos kiegészítő információkkal; cserébe a tulajdonosok vagy üzemeltetők havonta felajánlanának egy kétszemélyes vacsorameghívást, melyet a Lapcom Kft. kisorsolhatna nyereményként. Így pénzügyi tranzakciók nélkül mindkét fél jól járna, hiszen látogatottságuk és bevételük egyaránt emelkedne.

A Cégregiszter nevű kiadvány eddig csak kézzel fogható formátumban létezett, de szeptembertől a 2005-re vonatkozó friss hirdetésekkel együtt a Kisalföld Online gondozásában felkerült az Internetre is. A közérdekű információkon túl az egyes győri és Győr környéki cégek elérhetőségeit is tartalmazza. Azért, hogy a látogatók minél hamarabb megtalálják az általuk keresett témakörben hirdető cégeket, 24 olyan kategóriát állítottam fel, melybe az összes üzleti vállalkozás besorolható. Fontos volt a megjelenés szempontjából, hogy a főkategóriák neve ne lépjen túl egy meghatározott értéket, mert ebben az esetben az exkluzív internetes csomagra előfizető hirdető logója már nem fért volna el az oldalon. Ezt követően a közel 600 alkategóriát kellett elhelyeznem a 24 főkategórián belül, mely azért is nehéznek bizonyult, mert véleményem szerint néhányuk több helyre is beilleszthető volt. A problémát azzal oldottam meg, hogy létrehoztam elsődleges és másodlagos kategóriákat, melyek bármelyikéről egy kattintással elérhető lesz az adott típusú cégek felsorolása.



Nyár folyamán a Kisalföld honlapja kisebb változásokon ment át, a szolgáltatás színvonalának további emelése céljából. Néhány kevésbé sikeres rovat eltűnt vagy egybeolvadt másokkal, helyükre újak kerültek. Megvizsgáltuk, hogy mi lenne az ideális név számukra, milyen tartalmi fejlesztések szükségesek és kik azok a helyi cégek, akik az adott rovatban hirdetésükkel megjelenhetnének. A változások egyes lépései már láthatóak a [www.kisalfold.hu](http://www.kisalfold.hu) oldalon és a látogatók szavazatai alapján jó irányba haladunk, mert tetszik nekik az „új” honlap.

A Kisalföld oldalát felülvizsgáltuk és olyan kulcsszavakat adtunk meg, melyek a leginkább megfelelőek egy regionális hírportálhoz és a keresőprogramoknál minél magasabb helyezést biztosítanak. Ezeket a következőképpen tudom csoportosítani:

1. Magyarország; és nagyobb megyei városok magyar és idegen nyelvű neve
2. Az újság szó szinonimái
3. Fontosabb rovatnevek
4. A Lapcom Kft.-vel és Kisalfölddel kapcsolatos fogalmak

Az összefoglaló mondat, pedig a következőképp hangzik: „Kisalföld Online: Győr-Moson-Sopron megye legfontosabb történései, hírei valamint a Kisalföld napilap cikkei.”.

A tematikus regisztrációnál megkerestem, hogy legnagyobb vetélytársaink mely oldalakon szerepelnek már, és – ahol még nem volt jelen – a Kisalföld Online-t is regisztráltam az interneten keresztül a szerkesztőnél. Több visszajelzés érkezett, hogy weboldalunkat sikeresen felvették. Remélhetőleg ennek hatására feljebb kerül a Kisalföld Online a keresőprogramok találati rangsorában.

A Kisalföld honlapján rovatonként megemlítik az oda leginkább jellemző cégeket és egyesületeket, melyekre rákattintva az ő oldalukra juthat el a látogató. Átnéztem, hogy ezeken a weblapokon található-e olyan link, amely a hozzánk mutat. Végül összegyűjtöttem azon lapok e-mail elérhetőségét, akiktől ilyen, úgynevezett „*viszont-linket*” várhatunk, az alapján, hogy a Kisalföldnél melyik blokkban szerepel. Majd a honlapok üzemeltetőinek elkészítettem egy olyan levelet, melyben röviden bemutatom a Kisalföld Online-t és a kölcsönösen gyümölcsöző együttműködés lehetőségét.

A fejlesztéseknek köszönhetően a Kisalföld Online csapata nyerte el a Kisalföld Kreatív-díját, mely egy cégen belüli elismerési forma. A vándordíj mindig ahhoz a részleghez kerül, amely a legtöbb és legeredményesebb innovációt hajtotta végre a Kisalföld szolgálatában. A kiemelkedő teljesítményt többek között az ősz folyamán létrehozott Cégregiszter, Presztízs-díj és a Könyvszalon internetes megjelenítése biztosította.

A vállalatcsoport többi termékében célszerű lenne a Kisalföld Online logójának minél gyakoribb feltüntetése, ugyanis ezek a lapok cégen belüli ingyenes reklámhelynek minősülnek, így általuk csökkenthető a reklámköltségvetés hiánya miatti űr és ezzel egyfajta egyensúly érhető el. Ezek elhelyezésére azonban kiemelt figyelmet kell fordítani, mert tapasztalatom szerint néha imázs-romboló hirdetési felületeken jelenik meg a reklám.

Mivel úgy látom, hogy az internetes csapat tagjaira napról napra rengeteg feladat hárul, ezért egy esetleges célirányos létszámbővítést is jó ötletnek tartok.

A szükséges változtatások elvégzésével a Kisalföld Online olyan meghatározó szereplője lehetne a regionális hírportálok piacán, mely hosszú időre biztosítaná a cég internetes fennmaradását és jó hírnevét.

## **IRODALOMJEGYZÉK**

Eszes István – Bányai Edit [2002]: Online Marketing  
Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Fazekas Ildikó – Harsányi Dávid [2004]: Marketingkommunikáció.  
Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest

Robbin Zeff – Brad Aronson [2000]: Reklám az Interneten  
Geomédia Kiadó, Budapest

### **Napilapok, magazinok:**

Lapcom Kft. saját anyagai és prezentációi, valamint a Kisalföld napilap

Népszabadság – Infovilág melléklet

### **Internetes források:**

A Délmagyar napilap honlapja: [www.delmagyar.hu](http://www.delmagyar.hu)

A Dunántúli Napló honlapja: [www.dunantulinaplo.hu](http://www.dunantulinaplo.hu)

A Hajdú Online honlapja: [www.haon.hu](http://www.haon.hu)

A Kisalföld napilap honlapja: [www.kisalfold.hu](http://www.kisalfold.hu)

<http://onlinemarketing.lap.hu/>

<http://tools.marketleap.com/publinkpop>

Magyar Marketing Szövetség honlapja: [www.marketing.hu](http://www.marketing.hu)

Magyar Reklámszövetség honlapja: [www.mrsz.hu](http://www.mrsz.hu)

Médiagnózis honlapja: [www.mediagnozis.hu](http://www.mediagnozis.hu)

Prim Online: Internet: az első számú hírforrás 2005. március 20.

[www.hullamvadasz.hu](http://www.hullamvadasz.hu) / Hullámvadász-összeállítás

- Angliában az online hirdetés népszerűbb, mint a rádióreklám  
2005. április 11.
- Erősödik az Internet terjedése az alacsonyabb státuszú rétegekben  
2005. március 30.

[www.mediafigyelo.hu](http://www.mediafigyelo.hu)

[www.onlinemarketing.hu](http://www.onlinemarketing.hu)

[www.webaudit.hu](http://www.webaudit.hu)

**CSÉPE ANDREA**

*PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron*

## **A depresszió TCR kommunikációja**

Az 1990-es években az amerikai kormány által elindított „Agy évtizede” program világméretű mozgalommá nőtte ki magát és szele hazánkat is megérintette. Dr. Arató és Túry (1995) a pszichiáter szakma nevében szóltak: „...azt próbáltuk kitalálni, hogyan is lehetne a pszichés betegségek modern agybiológiai, kémiai, élettani ismereteit a laboratóriumokon és a szakfolyóiratokon túl a mindennapi gyógyításhoz, sőt közvetlenül az érdeklődő, laikus emberekhez eljuttatni.”. A kor szelleméhez méltón 1998-ban készítettük el hazánkban az első depresszió társadalmi célú betegségkampányt a szakma beegyezésével és közreműködésével a Magyar Pszichiátriai Társaság égisze alatt. Bár az ismeretterjesztés fontosságát ma már a szakemberek sem vitatják, mégis a depresszió napjainkban is stigmatizált és a társadalom által nem elfogadott betegség.

Bár 1990-ben a depresszió a 4. helyen állt a társadalom és a beteg számára legnagyobb terhet jelentő betegségek listáján, előreláthatólag 2020-ra az első helyre kerül (Szádóczy 2000), így társadalmi összefogásra van szükség a probléma megoldására.

Eme összefogás próbálkozásáról tanúskodik a Magyar Pszichiátriai Társaság (MPT) közreműködésével és három antidepresszáns gyártó anyagi támogatásával készült második társadalmi célú depresszió kampány 2001. január és március között azzal a céllal, hogy a depresszió ismertsége növekedjen, a betegek környezetét megszólítsa és a betegeket aktivizálja a szakorvoshoz eljutáshoz.

### **A depresszió betegség**

A depresszió igen gyakori mentális betegség, mely hazánkban a népesség 15,1%-át érinti élete során. (Szádóczy 2000) Az alkalmazott kezelési módok általában a gyógyszeres terápia, a pszichoterápia, és szocioterápia vagy a három kombinációja. A depresszióban szenvedők 60%-a nem kap megfelelő kezelést (ESEMeD 2000). A betegségről való ismeretek hiánya és a tájékozatlanság illetve félreinformáltság, a társadalmi stigma ahhoz vezet, hogy a betegek egy jelentős része évekig nem kap megfelelő segítséget avagy állapota több éven át akár egy életen át eltarthat. A depresszió óriási társadalmi és gazdasági terhet jelent napjainkban, mely következményei sokrétűek: kiesés a munkából, csökkent

munkateljesítmény és hatékonyság (leszállékolás), az egészségügyi biztosítás és ellátás megnövekedett költségei, öngyilkosság, öngyilkossági kísérlet maradandó szövődményei és következményei (rokkantság), csökkent önbizalom, önértékelési zavarok, kapcsolatteremtési és tartási nehézségek, családi élet diszharmoniója, válás, alkohol és drog függőség veszélye és következményei.

### A depresszió TCR célkitűzései

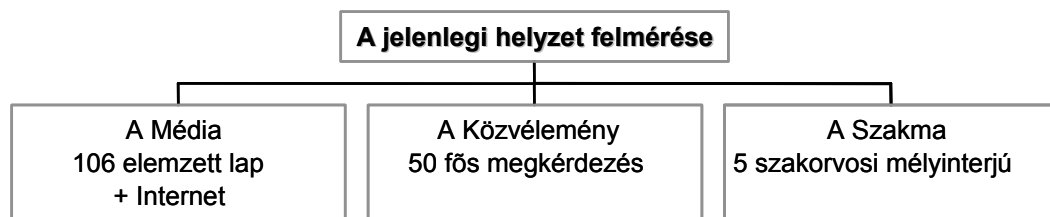
A Társaság célkitűzése több szintű volt:

- ◆ A depresszió betegség stigmájának leküzdése.
- ◆ Aktivizálni a kezeletlen betegeket a szakorvoshoz fordulásra.
- ◆ A depresszió gyógyítási módjának ismertetésén keresztül a pszichiátria image-ének növelése.
- ◆ Gyártói oldalról a piac bővítése a kezelt betegek számának növelésével.

A kampány kommunikációs stratégiáját és kreatívját a tender nyertes McCann Erickson Budapest készítette el.

### A kampány kívánatos eredménye

A kampány koncepciójának kidolgozását megelőzte a helyzetelemzés felmérését szolgáló piackutatás. A kutatás a depresszió betegségről a médiában és interneten található olvasottakra, egy 50 fős közvélemény kutatásra és 5 szakorvosi mélyinterjúra alapozott.



Forrás: McCann Erickson Budapest, 2001

A Mareco Marketingkutató cég 2000. októberi kutatásában 368 főt kérdezett le a kampány elő-tesztjeként. A kutatás eredményei szerint 25-59 éves nők 2/3-a nem tud arról, hogy van depressziós a környezetében. Azonban ha lenne, 65%-a tenne valamit a depressziós ismerőseiért. 2/3-uk orvoshoz fordulna, míg 1/3-uk beszélgetne ismerőseivel. A válaszadók pusztán fele tartja a depressziót betegségnek, 1/3 pedig ingadozó kedélyállapotnak. A válaszadók fele biztosan nem mondaná el, ha depressziós lenne a családban. A válaszadók fele biztos abban, hogy a depresszió gyógyítható. Minden 10. fő gondolta azt, hogy a

depresszió kezelhető de nem gyógyítható. A teljes bázis 2/3 bízik a depresszió kezelésére alkalmazott antidepresszánsok hatásában, mert ez segít a betegség leküzdésében.

A jelenlegi helyzetben tehát a depressziót a betegek nem tartják betegségnek, e téma tabutéma, amiről nem szívesen beszélnek azért is, mert stigmatizálja a személyt. A társadalom úgy tűnik, nem érti meg a betegségben szenvedőket, ezért ez egy titkolt, meg nem értett állapot.

<b>JELEN</b>		<b>KIVÁNATOS IRÁNY</b>
Nem betegség	→	Betegség
Tabu	→	Felvállalható
Stigma	→	Mindenkit érint(het)
Meg nem értett	→	Kezelhető
Titkolt	→	Őszinte, nyílt
Elutasított	→	Közös

A kampány kívánatos eredménye az lehetne, ha sikerül tudatosítani a betegekben, hogy a depresszió egy betegség, melyre van orvosi segítség, azaz kezelhető. Bárkinek az életében lehet depressziós epizódja, így ez mindenkit érinthet. Hosszú távon kívánatos lenne, ha a betegek őszintén megosztanék problémájukat környezetükkel (ismerőseikkel, barátaikkal, a családjukkal és munkatársaikkal) és nyíltan lehetne beszélni a problémáról és ez egy felvállalható téma lehetne.

### **A kommunikációs üzenet**

FOGADD EL....

....hogyan a depresszió betegség!

....hogyan esetleg érintett vagy esetleg valakid érintett!

....a segítséget vagy hogyan segítened kell!

Kampány szlogen: Nem nevet. Ön is észrevette?

### **Az elsődleges és másodlagos célcsoport**

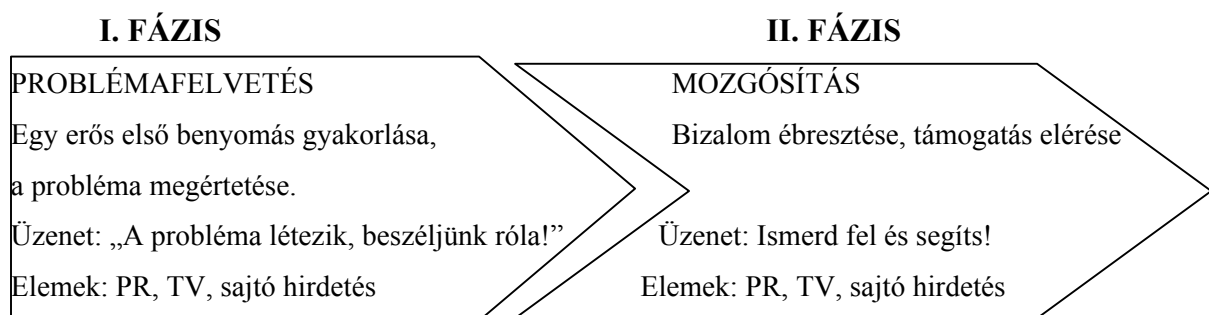
A kampány elsődleges célcsoportja: a depresszióval küzdő beteg környezete, specifikusan az anya, barát, mindazok akik „az egészség szóvivői”, az egészséggel tudatosan foglalkozó személyek. Azért esett a választás a környezetre, mert a depresszióban szenvedők egy része teljesen bezárt állapotban van, hozzájuk a környezetből érkező információk nem vagy igen nehezen jutnak el. Ezzel szemben a beteg környezete nagyban érintett, sokszor az ő életére is

befolyással bír. Illetve nekik lehet kezdeményező szerepük, támaszként állhatnak a beteg mellett, mely nagy motivációs erőt adhat az orvoshoz fordulás terén.

A kampány másodlagos célcsoportja maga a beteg, akiben nyitottság van a környezete iránt és gyógyulni szeretne.

### A TCR fázisai

A TCR két fázisból állt, a problémafelvetés és felvilágosításon túl a második fázisban konkrét cselekvésre készítette a beteget és környezetét.



Forrás: McCann Erickson 2001

### A kampány eszközei

A hagyományos kommunikációs eszközökön túl, a TV, a nyomtatott sajtó, a rádió, a telefonos információs vonal és önkítöltő teszt is a kampány része volt. A hagyományos média a figyelemfelkeltés eszköze volt. A PR adott lehetőséget a hiteles és részletes információ nyújtására.

A kampányban végig a lenti **embléma** jelent meg, szimbolizálva a kulcsot a gyógyuláshoz, a stilizált nap pedig arra utalt, hogy a betegségre „Depresszió. Nem kedv kérdése” szlogen azt betegség és nem rossz kedv vagy hiszti.



van megoldás. A üzente, hogy ez

Beck-féle depresszió- önértékelési teszt (rövidített változat)				
	egyáltalán nem jellemző	alig jellemző	jellemző	teljesen jellemző
Kérjük, karikázza be az Önre legjellemzőbb választ az alábbiak szerint:				
Minden érdeklődésem elvesztettem mások iránt.	1	2	3	4
Semmiiben nem tudok dönteni többé.	1	2	3	4
Több órával korábban ébredek, mint szoktam, és nem tudok újra elaludni.	1	2	3	4
Túlságosan fáradt vagyok ahhoz, hogy bármit csináljak.	1	2	3	4
Annyira aggódom a testi-lelki panaszaim miatt, hogy másra sem tudok gondolni.	1	2	3	4
Képtelen vagyok bármilyen munkát ellátni.	1	2	3	4
Úgy látom, a jövőm reménytelen, és a helyzetem nem fog megváltozni.	1	2	3	4
Mindennel elégedetlen vagy közömbös vagyok.	1	2	3	4
Állandóan hibáztatom magam.	1	2	3	4
Összesen:				

A Társaság által javasolt rövidített **Beck skála** egy önkitöltő kérdőív, mely előszűrésre alkalmas. A kérdőívet sajtóban olvashattuk és 1000 patikákban szóróanyagként jelent meg. A kampány része volt egy telefonos kék szám, a **DEPINFO (06-40-224-444)**, mely célja segíteni a betegek eljutását a szakorvosokhoz. A Depinfo moderátorai a beteg lakhelyéhez legközelebbi szakrendelő címéről adtak tájékoztatást amennyiben a beteg erről tájékozódott. A Társaság segítségével és beleegyező nyilatkozattal egy 300 fős pszichiátriai ellátó hálózat épült ki.

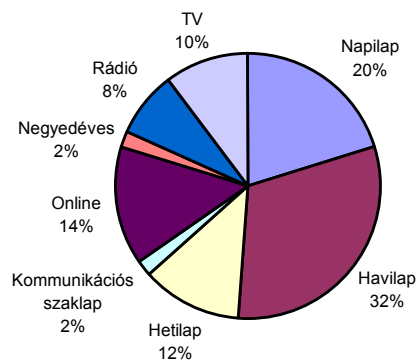
## Média megjelenések és eredmény

A kampány média megjelenés szempontjából sikeresnek mondható.

- ◆ Országos széleskörű elérés
- ◆ 825 TV spot
- ◆ 16 sajtómegjelenés
- ◆ 2 sajtótájékoztató
- ◆ 48 ingyenes PR megjelenés
- ◆ Depinfo: 6442 telefonhívás

A médiumonkénti megoszlások nagy részét, 68%-át a sajtó megjelenések tették ki. Majd ezt követte a kampány online megjelenése 14%-kal, a TV 10%-kal és a rádió 8%-kal.

### Médiumonkénti megjelenések megoszlása



A Mareco Marketingkutató cég 2001. áprilisban végzett kampány utótesztjének eredményeit összevetve az elő-teszt eredményével azonban azt találjuk, hogy az elő-teszttel hasonló eredmények születtek. A kampány tehát figyelemfelkeltésre volt alkalmas. Arra, hogy a célcsoport foglalkozni kezdjen a témával. „A depresszió betegségről élő attitűdök nagyon stabilak, nemigen változtathatók meg egy kampánnyal. Az ezzel kapcsolatos attitűdök lassan változnak, mivel olyan mélyen gyökerező hiedelmekhez, értékekhez és a társadalomban tovább élő véleményhez kapcsolódnak. Ennek megváltoztatása egy hosszú tanulási folyamat eredménye, mely folyamatos kommunikációt igényel.” (Mareco Marketingkutató, 2001)

**A folyamatos kommunikáció pedig társadalmi összefogással érhető el, ahol a Minisztérium és a gyógyszercégek, az orvos szakma, alapítványok, non-profit szervezetek, és a döntési központ tagjai a segítők minden szintjével integráltan dolgoznának a depresszió betegség ismertségének növelésén, a betegek szakmailag kontrollált, korrekt és széleskörű tájékoztatásán és lelki és orvosi segítségnyújtáson egyaránt.**

### Irodalom

- Arató Mihály, Túry Ferenc: Mindennapi lelki szenvedéseink, Agyunk titkai, Grafit, 1995.:16.
- Szádóczky Erika: Kedélybetegségek és szorongásos zavarok prevalenciája Magyarországon, Print-Tech Kiadó, 2000:35.
- Pszichiátriai Útmutató 2004, Klinikai Irányelvek Kézikönyve, 6-20.
- J.Alonso, M.C. Angermeyer and J.P. Lépine: The European Study of the Epidemiology of Mental Disorders (ESEMeD) project: an epidemiological basis for informing mental health policies in Europe, Psychiatrica Scandinavica 112:4, 279-285



**DR. HOFER MÁRIA**

*PhD-hallgató, óraadó, Marketing és Menedzsment Tanszék, Széchenyi István Egyetem, Győr*

## **Valóban pénzkérdés-e a biofogyasztás Magyarországon?**

### **ANNOTÁCIÓ**

*A fenntartható fejlődés és az egészséges életmód iránti igény fokozódásával hazai vállalkozásaink számára - már rövid távon is - új sikertényező lehet az öko-barát szemlélet érvényesítése. Kutatási célom - a magyar lakosság táplálkozási szokásainak megváltoztatásával - az egészségügyi prevenció elősegítése és a magyar gazdaság versenyképességének javítása, exportlehetőségeinek fokozása – a jelenlegi termékszerkezet megváltoztatásával és a biogazdálkodás térhódításával. A viszonylag rövid távon elérhető siker azonban a tendencia kibontakozását erősítő vagy akadályozó több tényező együttes hatásának eredménye, melyek konkrét vizsgálatára egy 2005 decemberében végzett kérdőíves felmérés adott választ.*

*Kezdeti tapasztalatszerzés és a kérdőív tesztelése céljából 267 egyetemi és főiskolai hallgatót kérdeztünk meg Győrött és Budapesten. A megkérdezett hallgatók interaktív közreműködése, őszinte kritikái észrevételei és kreatív javaslatai megerősítették azt a feltevést, hogy az ár és jövedelem fontos ugyan a biofogyasztás alakulásában, de a jelenlegi magyar gyakorlat ennél sokkal több tényező együttes kölcsönhatásának a következménye.*

*A hallgatóknak a téma iránti fokozott érdeklődése – utalással a többi között az információs gazdaság, a kulturális, regionális különbségek, történelmi hagyományok és a média szerepére – olyan közvetett tényezők jelentőségére hívta fel a figyelmet, amelyek konkrét elemzése és figyelembevétele elengedhetetlen feltétele annak, hogy a vállalatok versenyképes termékstratégiát dolgozzanak ki, marketingtevékenységüket pedig az új fogyasztói értékrendhez, és az ezzel összhangban álló fogyasztói magatartáshoz igazítsák.*

### **1. A BIOGAZDÁLKODÁS A HAZAI VÁLLALKOZÁSOK EGYIK SIKERTÉNYEZŐJE**

A fenntartható fejlődés és az egészséges életmód iránti egyre fokozottabb igény az ezredfordulón új követelményeket és lehetőségeket teremtett mind az üzleti világ, mind pedig a társadalom tagjai számára. Világszerte és különösen Európában új sikertényezőként jelentkezik bio/öko/organikus gazdálkodás térhódítása a mezőgazdasági termelők, az élelmiszerfeldolgozó vállalkozások, a közvetítő kereskedők és exportőrök számára, - a hazai termelők és különösen a fogyasztók körében ennek ellenére még mindig nagyon alacsony az aránya és lassú a terjedése. Különösen feltűnő a különbség hazánk és a szomszédos európai országok között, pedig - az EU bővítésével - a csatlakozó országok előtt is megnyílt a piac, - igaz a behozatal számára is. A versenyfeltételek és a fogyasztási szokások különbözősége miatt azonban a magyar biotermékek volumen- és részarány-növekedése egyenlőre lényegesen szerényebb, miközben a jogi, gazdasági, környezetvédelmi, stb. EU-szabályozások új, nehezebb feltételeket teremtenek a magyar termelők és exportőrök számára. A hivatalos adatok alapján Magyarország teljes mezőgazdasági területének több, mint 2 %-án folyik

biogazdálkodás a Biokontroll Hungária Kht. ellenőrzésével. Az ellenőrzött terület éves növekedési üteme 13,1 %, a vállalkozások száma pedig 22,9 %-kal nőtt 2004. évben.<sup>6</sup>

Ezzel szemben az Európai Unióban már több évtizedes gyakorlat a biogazdálkodás és az áttérés állami támogatása, amelynek eredményeként az ökológiai gazdálkodás dinamikus fejlődésnek indult. A fejlődés tagországokként nagyon különböző, de 2010-ig az EU(25) szinten átlagosan 10 %-ra kívánja növelni az ökológiai gazdálkodás területének részarányát. Ehhez a nagyszabású célhoz - saját lehetőségeinek figyelembe vételével - hazánk is csatlakozott, melynek értelmében a biotermelés részarányát a tervek szerint a jelenlegi ötszörösére kellene növelni.<sup>7</sup> Ez a terv azonban nemcsak termelési célt jelent, hanem a piaci háttérét is meg kell teremteni mind a hazai fogyasztás, mind pedig exportlehetőségeink felmérésével. Roszík Péter, - a bioélelmiszer-ellenőrzést és tanúsítást ellátó - Biokontroll Hungária Kht. ügyvetető igazgatója szerint jelenleg a hazai termelés több mint 80 %-a kerül exportra, a hazai fogyasztás azonban lényegesen elmarad több nyugat-európai országtól.<sup>8</sup>

Az alacsony hazai fogyasztás fő okaként a **magas árakat** szokták említeni. A magyar lakosság életszínvonalában azonban nem várható olyan gyors emelkedés, amely a drágább biotermékek iránti igény tömegessé válásához szükséges lenne.

A magas árak mellett további ok lehet az **egészségtudatos táplálkozás iránti igény hiánya**. Az érdeklődés és vásárlási hajlandóság valószínűleg fokozható különféle ismeretterjesztő kampányokkal és konkrét marketing eszközökkel, de a fizetőképes kereslet kialakulásához így is lényegesen hosszabb időre van szükség.

**EU-n kívüli szomszédaink** piacán komolyabb fizetőképes keresletre nem számíthatunk, sőt Ukrajna, Románia és Kazahsztán - Kínával együtt - **egyre komolyabb konkurenciát jelent** a nyugat-európai piacon, sőt a hazai bioélelmiszer kínálatban is erősödik az import részaránya.

Ha tehát a kitűzött termelési célt el akarjuk érni, és értékesíteni is akarjuk megtermelt biotermékeinket, akkor az egyetlen lehetőség számunkra az **intenzív terjeszkedés** a közelebbi és távolabbi **EU-piacokra**, és ennek valamennyi termelési és értékesítési feltételét meg kell teremteni.

Export esélyeink szempontjából biztató, hogy az **EU-ban hiány van ökotermékekből**, - a jelenlegi igénynek mintegy felét importból kell fedezni. A hazai méretekhez viszonyítva ez tág piaci lehetőséget kínál, de jobban meg kell ismernünk ezeket az országpiacokat. Magyarország számára ez akkor jelenthet konkrét piaci vonzerőt, ha piackutatással felmérjük a számunkra kínálkozó részpiacokat, kapcsolatépítő marketinget építünk ki, és a minőség, továbbá a választék terén is gyors felzárkózást tudunk mutatni. A magyar exportőrök esélyei a Porter-féle megkülönböztető stratégiában kereshetők. Az EU-piacokon is **csúcsmínőséget képviselő biotermékekre** kellene összpontosítani, és a jelenlegi nyers vagy feldolgozatlan állapotban kínált termékszerkezet helyett versenyképességünk elengedhetetlen feltétele lenne a **feldolgozottsági szint emelése**.

További szempont az is, hogy az Európai Unió mezőgazdasági politikája miatt Magyarországon a jövőben nagy terület maradhat parlagon, amelynek egy része esetleg energiafű vagy energiaerdő termelésével művelté tehető. Az így keletkező *biomassza* egy környezetbarát energiaforrásként csökkenthetné országunk jelenlegi importfüggőségét és egyszerre javíthatná az energiaellátás biztonságát illetve külkereskedelmi mérlegünket. Az

<sup>6</sup> Kovács Annamária, Frühwald Ferenc: Organic Farming in Hungary 2005  
[http://www.organic-europe.net/country\\_reports/hungary/default.asp](http://www.organic-europe.net/country_reports/hungary/default.asp)

<sup>7</sup> Biokultúra - Sárközy Péter Alapítvány: Jövőkép 2004-2010 között  
<http://www.budapesti-agrarkamara.hu/biokultura/index.asp?page=jovokep>

<sup>8</sup> Kritikus időszak előtt a bioélelmiszer-szektor Napi Gazdaság 2005.11.23.  
<http://www.google.com/search?q=cache:-Ht10RZDYdMJ:www.eu-info.hu/cikk.asp%3Fdb%3Dhirek%26id%5409+biofogyaszt%C3%A1&hl=hu&gl=hu&ct=clnk&cd=8>

**energetikai célú növénytermesztéssel** nőhet a vidék népességmegtartó ereje is, - a gazdálkodók számára pedig egy új, tartós bevételi forrásként hozzájárulhat a vidék felemelkedéséhez.<sup>9</sup>

## 2. A KUTATÁS CÉLJA ÉS MÓDSZERE

A fentiek alapján nyilvánvaló, hogy mind a mezőgazdasági termelők, mind pedig a hazai élelmiszeripar feldolgozó vállalatai számára létkérdés a váltás öko-barát termékekre, technológiákra, - a *zöld beszerzés* arányának térhódításával. Ennek sikere természetesen függ attól is, hogy

a fokozódó környezetvédelmi hatások mellett hogyan jut érvényre a gazdaságosság elve, a hagyományos termelés és feldolgozás körében, milyen lesz a biogazdaságok támogatottsága a viszonylag hosszú áttérési idő alatt kieső hozamok miatt, fogyasztói oldalról pedig milyen nagyságrendű fizetőképes kereslet várható.

Ma már a népesség egyre szélesebb körében ismert az orvosi, biokémiai kutatások eredményeivel bizonyított ok-okozati összefüggés a táplálkozás, az élelmiszerek előállításához felhasznált vegyi anyagok, a környezetszennyezettség (levegő, víz, stb.) és az olyan súlyos megbetegedések között, amelyek nálunk a halálozási statisztikák élén állnak, - még nemzetközi összehasonlításban is. (Pld. a növényvédő szerek daganatos megbetegedéseket, fejlődési rendellenességeket, allergiát okozhatnak, károsíthatják a hormonális-, ideg-, immunrendszert és az örökítő anyagot, a nitrogén műtrágyák pedig nemcsak az élelmiszerek, hanem a víz nitrát-nitrit tartalmát is megemelik. A nitrát a vér oxigénszállító képességét csökkenti, a nitritek fehérjékkel képzett vegyületei pedig rákot okozhatnak.)<sup>10</sup> Mivel a biotermékek fogyasztásával komoly betegségek kialakulását lehetne megakadályozni, nem mindegy, hogy gyógyszerárak és egészségügyi kiadások formájában merül fel a támogatás igénye a betegségek kezelése céljára, vagy éppen ezek megelőzésére, vagyis egy egészségesebb társadalom piac- és versenyképes, dinamikus növekedésre képes ágazatának ösztönzésére.

A fentiek ismeretében úgy gondoltam, hogy a kutatást a fogyasztó középpontba állításával, a lakosság különböző csoportjainak igényeiből, véleményéből kiindulva célszerű kezdeni, és a termékek ipari, vendéglátóipari felhasználói, illetve kereskedelmi forgalmazói köréből jól kiválasztott vállalatoknál folytatni. Az így szerzett fogyasztói igények ismerete a termelők számára is hasznos piaci információt, közvetlenül hasznosítható eredményeket jelenthetnek hazai és külpiazi versenyképességük feltételeinek megteremtésében, - új szemléletű termékstratégiával, az új fogyasztói értékrendhez és magatartáshoz igazodó marketinggel és összefogással.

A kutatás gyakorlati része a fogyasztók – kereskedők - ipari felhasználók - termelők számára külön kérdőívek szerkesztésével kezdődött, amelyben 4 oldalon kellő részletességgel megfogalmazott kérdések a biotermékekre vonatkozóan várnak válaszokat a fenti piaci szereplőktől az alábbiak szerint:

a fenti tendenciák melyre ismertek, fontosak és elfogadottak a fogyasztók számára, milyen a fogyasztási szokások, az ismertség-szimpatia-használati hatáslánc alakulása,

<sup>9</sup> Energiafű: <http://www.tudatosvasarlar.hu/index.shtml?apc=--1hnm17844&x=20353&funkcio=p>

<sup>10</sup> Miért érdemes bioterméket választani? <http://www.biokultura.org/biotermek/elony.htm>

Élelmiszer-minőségek <http://www.ketezeregy.hu/egesz/minoseg.html>

Miért vegyek kendőt biopamutból? [http://www.hordozokendo.hu/diohejban/miert\\_biopamut.htm](http://www.hordozokendo.hu/diohejban/miert_biopamut.htm)

milyen a rendszeres beszerzés, hozzáférési lehetőség, árrugalmasság határa, milyen változások várhatók a fogyasztási szokásokban és körülményekben a jövőben, hogyan érvényesül az akadályozó, gátló tényezők szerepe.

### 3. A KUTATÁS EDDIGI EREDMÉNYEI

2005. decemberben 267 egyetemi és főiskolai hallgató körében végeztünk kérdőíves felmérést Győrben (136) és Budapesten (131), melynek eredeti célja a kezdeti tapasztalatszerzés és a kérdőív tesztelése volt. A hallgatók fokozott érdeklődése és interaktív közreműködése, őszinte kritikái észrevételei és kreatív javaslatai azonban az eredeti célon túl megerősítették a fent említett hatásokat is, és további igényekre, szempontokra, tényezőkre és körülményekre hívták fel a figyelmet. Például még az egyetemi/főiskolai hallgatók számára is ismeretlen volt a bio/öko/organikus élelmiszer fogalma, definíciója, kritériumai, és szerintük szükséges lenne a tájékoztatás a bio-jelzésekről és a tartalmi különbségekről is, szinte mindenkit személy szerint is érdekelt az élelmiszerek vegyszertartalmának egészségre gyakorolt hatása, és a biotermékek egészségességét bizonyító kutatások, célszerű lenne vizsgálni az összefüggést az orvosi vizsgálatokon, szűréseken való rendszeres részvétel és az egészségtelen életmód következményeivel felvett harc között, érdekes lenne tudni, hogy a jövőben családalapítást tervezők mennyire tartják fontosnak a bioélelmiszerekkel való táplálkozást, és ez milyen hatással van mindennapi helyzetükre, fontos lenne a saját otthoni termelés megkülönböztetése és pozícionálása, továbbá a támogatástól függően az áttérés megfontolása a konyhakerti, háztáji környezetben is, ötletadás céljából előnyös lenne néhány bio-márka említése, illetve biotermékek előállításával foglalkozó gyártó cég vagy termelő felsorolása minden egyes termékcsoportokban, további tájékoztatás lenne szükséges - tényekkel és statisztikai adatokkal - a biogazdálkodás helyzetéről, üzleti jelentőségéről hazánkban és világviszonylatban, biogyógyszerekkel, -gyümölcslevekkel, -liszttel, -mézzel, -magvakkal, -vitaminokkal kellene még kiegészíteni az eredetileg felsorolt zöldség - gyümölcs - hús - tej - péktermék csoportokat, a beszerzésre vonatkozóan szintén hiányosak az ismeretek elárusítóhelyekről, hozzáférhetőségről, kiszállítási lehetőségről katalógusból, és nem könnyű bioboltot sem találni, további javaslat az iskolai büfék számára a választék bővítése biotermékek árusításával, a mindennapi életben is több információ és az egészséges életmód reklámozása lenne szükséges, amelynek megtérülése a jövőben várható az orvosi- és gyógyszerkiadások csökkenésében, senki nem emlékszik rá, hogy látott-e valahol bioreklámot, pedig iskolákban, orvosi rendelőkben célszerű lenne a tájékoztatás a biotermékek fontosságáról, felmerült a bizalom kérdése is, konkrétan egy EU szabvány hatással lehetne a fogyasztók bizalmi faktorára, és a bioboltokban értékesített termékek valódiságára, ami - a média szerint - jelenleg Budapesten megkérdőjelezhető.

A kérdőívre adott válaszok értékelése és a szóbeli kiegészítések, javaslatok több fontos befolyásoló tényező szerepére hívják fel a figyelmet, melyek alakulása jelentős mértékben befolyásolhatja azon EU célkitűzés teljesítését, hogy 2010-ig a biogazdálkodás részaránya hazánkban is elérje a 10 %-ot, vagyis a jelenlegi szint ötszörösét.

Az elsőként említett tényező ebben a felmérésben is a **magas ár** volt, bár az idevonatkozó kérdéseknél kiderült, hogy a konkrét árakra és a felár nagyságrendjére vonatkozó közelebbi ismeretek nélkül. Az árkülönbség ugyan mindenki szerint indokolt, %-os mértéke azonban

erősen korlátozott, a még elfogadható felár általában +20 % és +100 % között alakult, amelyben természetesen meghatározó szerepe van a hallgatók jelenlegi jövedelemszínvonalának és az átlagosnál jobb **egészségi állapotának** is. A beszélgetések során ugyanis kiderült, hogy a táplálkozási szokások és az egyes megbetegedések közötti összefüggés említése után a téma iránti érdeklődés nagyon intenzív lett, melyet a családokban előforduló betegségekre és gyógyszerköltségekre vonatkozó kérdések tovább erősítettek. Az ilyen helyzetekben lévő családok értékítéletében felértékelődik az egészség, ami az elfogadható felár mértékében is kifejeződik.

A MAGYAR BIOCULTÚRA SZÖVETSÉG, ill. az egész országot átfogó 12 tagegyesületének két évtizedes, szisztematikus és szakszerű felvilágosító munkája<sup>11</sup> ellenére a szomszédos nyugati országoktól is messze elmarad és a kitűzött célhoz sem elegendő a **lakosság tájékozottsága, és hiányoznak az egészséges életmódra koncentráló, felvilágosító reklámok** is. Áttörést hozhat ezen a téren az internethasználat szélesebb körű elterjedése, ugyanis mind a fogyasztók, mind a termelők számára könnyen elérhető a szakszerű és rendszeresen aktualizált tájékoztatás a Magyar Biokultúra Szövetség és Biokontroll Hungária Kht.<sup>12</sup> honlapján, amelyet azonban valószínűleg csak tudatosan és határozott céllal szoktak felkeresni, ezért lenne célszerű a figyelemfelhívás a lakosság széles rétegei számára is, a médiában, egészségügyi intézményekben, stb.

Amíg a **biotermékek ismertsége alacsony** a lakosság szélesebb körében, addig nem várható az ismertség - szimpátia - használat hatáslánc kedvezőbb alakulása sem. Figyelemreméltó, hogy a biotermék fogalmának és jelentőségének meghatározásánál a hallgatók első reagálásként a nagyszüleiket (és nem szüleiket) említették, az ő kertjükre asszociáltak. Eddigi ismereteik és tapasztalataik feltehetően tőlük származnak, vagyis a lakosság egésze számára mégsem ismeretlen a fogalom, - csak éppen nem ez az a réteg, akiknek a véleménye meghatározó lenne. Az ismertség és elfogadottság jelenlegi szintje mellett érthető, hogy a vállalkozások számára túl nagy az áttérés kockázata, amihez a szervezett értékesítési lehetőség sem biztosított. Jelenlegi adatok szerint ugyan a termelés kb. 80 %-a exportképes Nyugat-Európában, mégsem valószínű, hogy az export bonyolítására minden egyes termelő felkészült lenne, - ami viszont már a **beszerzési - értékesítési szövetségek és kereskedelmi hálózat** szükségességére utal.

A fentiekben felsorolt észrevételek alapján úgy tűnik, hogy a bioélelmiszerek további térhódítása érdekében a marketing-mix szinte minden elemét tekintve találhatók tartalékok, és ezért nagy hiba lenne a problémát csupán csak pénzkérdéssé egyszerűsíteni, és fogyasztói oldalon kizárólag az árakra, a termelőknél pedig a támogatási gondokra hárítani. Ezzel a nézettel ugyanis egy önmagába visszatérő problémaként valóban kilátástalannak tűnhet a helyzet kezelése. A bioélelmiszerek jelenlegi 2-3-szoros ára a hazai piacon ugyanis ma még valóban megfizethetetlen az átlagfogyasztó számára, viszont az egészséges életmódra felhívó kampányokkal és új, fizetőképes célcsoportok keresésével, mindenek előtt pedig egy hatékonyabb, **fogyasztóbarát ellátási láncsal, a hozzáférés és elérhetőség** megkönnyítésével, a nagybani szállítás árelőnyével, házhozszállítással, stb. lehetne specifikus piaci előnyöket találni, ahogy erre a hallgatói észrevételek is rámutattak. Ismét az internet segíthet a tájékozódásban, bár valószínűleg nem túl sokan tudják, hogy a Magyar Biokultúra Szövetség honlapján megyetérkép segíti a biotermékek forgalmazását, - minden megyére külön - címjegyzékben felsorolva a termelők és feldolgozók termékinálatát és

<sup>11</sup> A Magyar Biokultúra Szövetségről <http://www.biokultura.org/bemutakozunk/bemutakozunk.htm>  
<http://www.biokultura.org/bemutakozunk/tagjaink.htm>  
<http://www.biokultura.org/biotermek/biotermek.htm>  
<http://www.biokultura.org/biotermek/eloallitas.htm>

<sup>12</sup> Biokontroll Hungária Kht.: <http://www.biokontroll.hu/>

elérhetőségét.<sup>13</sup> A honlapon további hasznos és részletes információk találhatóak az ökopiacok szereplőiről, elérhetőségéről, nyitvatartásáról, árú kínálatáról és áráiról<sup>14</sup>.

A fenti megyetérkép táblázatainál lényegesen részletesebb az E-misszió Egyesület - Biotermelői adatbázisa<sup>15</sup> Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében, (5 oldal) zöldség - gyümölcs - hús és tejtermékek - gabona, takarmány - feldolgozott termékek - egyéb termékcsoportonkénti bontásban. Lehet, hogy abban a régióban köztudottak ezek az információk, győri és budapesti hallgatóinknál viszont nem ez volt a jellemző. Valószínűleg - az internet mellett - ma még más kiegészítő információforrásra is szükség lenne a szélesebb körű tájékozottság érdekében.

A marketing-mix fenti elemeinek továbbfejlesztése feltétlenül fontos az üzleti sikerhez, de mindezeknél lényegesen fontosabb és a siker elengedhetetlen feltétele maga a **termék**:

EU követelmények szerinti **minősége**. A biotermékek már önmagukban egy magasabb minőséget képviselnek azáltal, hogy mentesek a mérgező anyagoktól, magasabb a vitamin- és ásványi anyagtartalmuk, ízletesebb az ízük, jobb az eltarthatóságuk és tárolhatóságuk is<sup>16</sup>, melyet a Biokontroll Hungária Kht. engedélye és jelzése garantál, egyre szélesebb és folyamatosan bővülő **választék**, - újabb termékcsoportok bevonásával, az egyes termékcsoportokon belül pedig minél több termékféleséggel, a jelenlegi - többnyire nyers- vagy feldolgozatlan - termékszerkezet megváltoztatása **magasabb feldolgozottsági szinten, több szellemi munka**-igényes termékeket előállító feldolgozó üzemek számának növelésével, mint például az üveges bébiételek előállításában már 10 éve kimagaslóan jól működő Hipp Kft. a Nyugat-Dunántúli régióban.<sup>17</sup>

Minden erőfeszítés hiábavaló lehet azonban a budapestihez hasonló fogyasztói bizalomvesztés esetén. A biotermékek ár- és versenyelőnye hatalmas vonzerő a konkurencia és a kereskedelem számára is, ezért az üzleti etika és az állami ellenőrzés jelentősége itt különösen fontos. Felelősségre vonás és szankciók nélkül visszaéléshez vezethet és a vevők bizalmát veszélyezteti a regisztrációs kötelezettség elmulasztása is.<sup>18</sup>

A biogazdálkodás valóban sikertényező lehet, és nemcsak az üzleti világ, de egy egészséges magyar társadalom számára is. A cél eléréséhez azonban még nagyon sok munka, több szempont szerinti odafigyelés szükséges, és az idő során kialakult szokásokban, gondolkodásmódban jelentkező akadályokat is le kell győzni. A nyugat-dunántúli régióban kedvező helyzeti előny az osztrák termelők és fogyasztók közelsége, és példamutató az idetelepült külföldi tőke termékstratégiája és marketing gyakorlata is.

---

<sup>13</sup> <http://www.biokultura.org/biokereskedelem/biotermelok.htm>

<http://www.biokultura.org/biokereskedelem/feldolgozo.htm>

<sup>14</sup> <http://www.biokultura.org/biokereskedelem/biopiac.htm>

<http://www.biokultura.org/biokereskedelem/biopiac.htm|price>

<sup>15</sup> [http://www.e-misszio.hu/02fogy\\_biogazda.html](http://www.e-misszio.hu/02fogy_biogazda.html)

<sup>16</sup> Élelmiszer-minőségek <http://www.ketezeregy.hu/egesz/minoseg.html>

<sup>17</sup> Nagy Zoltán: Biotermeltetés és -feldolgozás magas színvonalon... MezőHír IX.évf. 8.sz. 2005. augusztus

<http://www.mezohir.hu/2005-08/22.html?/312250/f3/>

NZ.: "Minden a gyermekek iránti szeretettel kezdődött" MezőHír IX.évf. 8.sz. 2005. augusztus

<http://www.mezohir.hu/2005-08/23.html?/312250/f3/>

<sup>18</sup> Kritikus időszak előtt a bioélelmiszer-szektor Napi Gazdaság 2005.11.23.

<http://www.google.com/search?q=cache:-Ht10RZDYdMJ:www.eu->

[info.hu/cikk.asp%3Fdb%3Dhirek%26id%265409+biofogyaszt%C3%A1&hl=hu&gl=hu&ct=clnk&cd=8](http://www.google.com/search?q=cache:-Ht10RZDYdMJ:www.eu-info.hu/cikk.asp%3Fdb%3Dhirek%26id%265409+biofogyaszt%C3%A1&hl=hu&gl=hu&ct=clnk&cd=8)

## IRODALOMJEGYZÉK:

- A Magyar Biokultúra Szövetségről <http://www.biokultura.org/>  
<http://www.biokultura.org/>  
<http://www.biokultura.org/bemutakozunk/bemutakozunk.htm>  
<http://www.biokultura.org/bemutakozunk/tagjaink.htm>  
<http://www.biokultura.org/biokereskedelem/biopiac.htm>  
<http://www.biokultura.org/biokereskedelem/biopiac.htm#budapest>  
<http://www.biokultura.org/biokereskedelem/biopiac.htm#price>  
<http://www.biokultura.org/biokereskedelem/biopiac.htm#videk>  
<http://www.biokultura.org/biokereskedelem/biotermelok.htm>  
<http://www.biokultura.org/biokereskedelem/feldolgozo.htm>  
<http://www.biokultura.org/biotermek/biotermek.htm>  
<http://www.biokultura.org/biotermek/eloallitas.htm>  
<http://www.biokultura.org/biotermek/elony.htm>  
[http://www.biokultura.org/kiadvanyok/biokultura\\_folyoiratok/2005/2005.htm](http://www.biokultura.org/kiadvanyok/biokultura_folyoiratok/2005/2005.htm)
- Az ökológiai gazdálkodás helyzete napjainkban (2005.04.04.)  
<http://www.biokontroll.hu/biokontroll/okonap.htm>
- B. Fülöp Katalin: Bioételeink Európa piacán. [http://www.radio.hu/index.php?cikk\\_id=77742](http://www.radio.hu/index.php?cikk_id=77742)
- Bioélelmiszerek forgalmazóinak listája. <http://bioelelmiszer.lap.hu/>
- Biokontroll Hungária Kht.: <http://www.biokontroll.hu/>
- Biokultúra - Sárközy Péter Alapítvány: Jövőkép 2004-2010 között  
<http://www.budapesti-agrarkamara.hu/biokultura/index.asp?page=jovokep>
- Biokultúra Alapítvány (2005) – Jövőkép és stratégia.  
<http://www.budapesti-agrarkamara.hu/biokultura/index.asp?page=jovokep>
- Burián Dóra – Szántó Szilvia (2004): A biopiac bővülésének akadályai.  
<http://www.tudatosvasarlo.hu/index.shtml?apc=--1hnm17836&x=14999&funkcio=h>
- Burián Dóra – Szántó Szilvia (2004): A legkeresettebb biotermékek kínálatáról.  
<http://www.tudatosvasarlo.hu/index.shtml?apc=--1hnm17836&x=15000&funkcio=h>
- Chikán Attila (2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban.  
Akadémiai Kiadó, Budapest
- Csutora Mária – Kerekes Sándor (2004): A környezetbarát vállalatirányítás eszközei.  
KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest
- Élelmiszer-minőségek <http://www.keterezegy.hu/egesz/minoseg.html>
- Energiafű: <http://www.tudatosvasarlo.hu/index.shtml?apc=--1hnm17844&x=20353&funkcio=p>
- EU–projektfinanszírozás a bioélelmiszer-ellátási lánc fejlesztésére.  
<http://www.tudatosvasarlo.hu/index.shtml?apc=--1hnm&x=17844>
- Gerken, Gerd (1993): A 2000. év trendjei. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Hofer Mária (2005): A Gerken–féle metatrendek szerepe a kis- és középvállalkozások termékstratégiájában. Előadás: Győr, 2003. november 25. és In: Varsányi Judit (szerk., 2005): „Kis- és középvállalkozások az Európai Unió küszöbén” c. tanulmánykötet. Széchenyi István Egyetem JGK, Győr, ISBN: 963 7175 23 7, 2005. 01. 77.- 91. o.





- Turcsányi János (2004): Kellenek az egészséges bioélelmiszerek. Kossuth Rádió –  
Magyarországról jövök 2004. április 5. [http://www.radio.hu/index.php?cikk\\_id=83658](http://www.radio.hu/index.php?cikk_id=83658)
- Varsányi Judit (1996, 2001): Üzleti stratégia – üzleti tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó,  
Budapest.
- Varsányi Judit(1995): Jövőorientált marketing. Metatrendek és a jövő piaci mozgástere.  
Előadás a miskolci Jubileumi Konferencián. Miskolci Egyetem, 1995. szeptember 7-8.
- Varsányi Judit–Kunsági Andrea–Joó Ferenc (1993): Arculat, mint a marketing stratégia  
bástyája. Marketing, 1993/3.

## NÉMETH ILDIKÓ

PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr

### **Attitűd a szolgáltatásmarketingben: A kockázati attitűd és a biztosítások kapcsolata**

A biztosítást az 1928-ban kiadott Társadalmi lexikon a következőképpen definiálta: „Szerencseszerződés, amelyben az egyik fél (biztosított) föltétlenül teljesít, a másik fél csak a biztosítási esemény bekövetkezése esetén (biztosító).” Ez a definíció sajátos tendenciára hívja fel a figyelmet. Nem egyértelműen pozitív véleményt sugároz, és sajnálatos módon ez nem változott azóta sem számottevően. A biztosítás kötését a magyar ügyfél meglehetősen kockázatosnak találja, és általában alábecsüli biztosítási igényeit.

Tanulmányomban egy rövid elméleti áttekintést követően egy kérdőíves felmérést mutatok be arra vonatkozóan, hogy az aktív életszakaszukban járó emberek hogyan vélekednek a biztosításokról, illetve magukról a biztosítótársaságokról, vagyis milyen a biztosítással szembeni beállítódásuk. A vizsgálatból származó eredmények előirányozzák, hogy a kockázatok észlelése, a kockázatterzet, a kockázatvállaló képesség és hajlandóság (kockázati attitűd) szerepet játszik a biztosításra irányuló fogyasztói magatartás profilok alakulásában. Ebben az egyszerű, lineárisnak mondható kapcsolatban azonban közrejátszanak olyan tényezők, amelyek moderátorként hatnak. Célom, hogy ezeket az elemeket rendszerbe foglaljam, és bemutassam, hogy e tényezők mely irányokat jelölhetik ki a kockázati attitűdök és a biztosításvásárlási szokások kapcsolatában, valamint hogy az erre épülő, tervezett további kutatásaimmal kapcsolatosan átfogó képet adjak.

#### **1. Attitűd az életbiztosításokban**

Az emberek cselekvésen és tanuláson keresztül attitűdökre tesznek szert, amelyek hatással vannak vásárlási magatartásukra. Az attitűdre számos (gyakran eltérő vélekedést megfogalmazó) fogalom meghatározást ismerünk, amelyek azonban tartalmazznak közös ismérveket. E „halmazok metszetében” a következő elemeket találjuk:

- Az attitűd olyan személlyel vagy tárggyal kapcsolatos, amely az egyén környezetének része.
- Az attitűdök befolyással bírnak a környezetünkből származó információk felvételére, ennek hatásaként a céljaink értelmezésére is.
- Az attitűd tanult, állandó és nehezen változtatható.
- Az attitűdök érzelmet és értékelést is kifejeznek.<sup>19</sup>

A szakirodalmi definíciók közül a legáltalánosabban elfogadott G. Allport meghatározása, aki a következőképpen definiálta az attitűdöt:

*„Az attitűd tapasztalat révén szerveződött mentális és idegi készenléti állapot, amely dinamikus vagy irányító hatást gyakorol az egyén reagálására mindazon tárgyak és helyzetek irányában, amelyekre az attitűd vonatkozik”<sup>20</sup>*

Katona (1963) az alábbiak szerint határozta meg az attitűd fogalmát:

<sup>19</sup> Lásd: Hofmeister-Tóth (2003), 232-233.p

<sup>20</sup> Lásd: Allport, G.W. (1954)

„Az attitűdök általánosított nézőpontjainkat reprezentálják, amelyek képessé tesznek bennünket, hogy bizonyos szituációkat kedvezően, másokat pedig kedvezőtlenül értékeljünk.”<sup>21</sup>

Az attitűd tehát az egyén szolgáltatással (biztosítással) kapcsolatos általános, kedvező vagy kedvezőtlen értékelését, érzéseit vagy cselekvéseit foglalja magába. Az attitűd a biztosítást olyan keretek közé helyezi, amely kifejezi tetszését vagy nemtetszését, ráirányuló vagy azzal ellentétes törekvéseit. A hasonló dolgokkal kapcsolatban az egyes attitűdök következetes viselkedésre készítetik az embereket, ezért általában igaz, hogy nehéz attitűdöket megváltoztatni.<sup>22</sup>

Az életbiztosítások tekintetében az attitűdöknek egy speciális mivoltát mindenképpen figyelembe kell venni, ez pedig a kockázattal szembeni beállítódás, a *kockázati attitűd*. A kockázati attitűdöt a biztosításban - meglátásom szerint – két aspektusból kell értelmezni. Egyrészt az egyén életével kapcsolatos kockázataival szembeni beállítódását jelenti, tehát hogyan észleli, érzékeli és milyen magatartást tanúsít az életét, családját, munkáját, szabadidejét befolyásoló kockázatokat illetően, másrészt meghatározó a biztosításokkal, biztosítókkal (mint szolgáltatókkal), a biztosítási piac egészével, annak működésével kapcsolatos kockázatok értékelése is, az ezzel szembeni beállítódás. Hiszen hiába értékeli az életével kapcsolatos kockázatokat magasnak valaki, ha a szolgáltató illetve a szolgáltatás irányában negatív az attitűdje, vagy fordítva, hiába tartja pozitív dolognak egy életbiztosítás kötését, ha nem érzékeli az életével kapcsolatos kockázatokat.

Tehát fontos ismernünk, hogy az attitűd funkcionális oldalról közelítve mely komponensekből tevődik össze. Egy elterjedt megállapítás szerint az attitűdnek három eleme van, melyek egyensúlya, sorrendje határozza meg a magatartásra gyakorolt hatást.

- Az attitűd *kognitív* komponense az egyén ismereteire, meggyőződéseire vonatkozik. Ezek az ismeretek nem fedik le teljes egészében a tárgyra (biztosításra) vonatkozó ismeretrendszert, mégis az egyén ezt objektív tudásként éli meg.
- Az attitűd *affektív* komponense arra vonatkozik, hogy az egyénnek milyen kedvező vagy kedvezőtlen érzése vannak az attitűdtárgyhoz (biztosításhoz) kapcsolódóan. Ez az érzelmi viszonyulás gyakran minősítéseket is tartalmaz, mint a jó-rossz, helyes-helytelen, így az attitűd affektív elemei adják a tárgyra irányuló viselkedés motivációját.
- Az attitűd *konatív* komponense az attitűdtárgyra (biztosításra) vonatkozó cselekvéssel, viselkedéssel, magatartással kapcsolatos.

Az egyén arra törekszik, hogy attitűdjének e három összetevője harmóniában legyen egymással, hiszen ha a komponensek nincsenek összhangban, vagy ellentmondanak egymásnak, az egyén kellemetlenül érzi magát. Ezt a jelenséget a pszichológia kognitív disszonanciának nevezi.

Az attitűd társadalmilag meghatározott, azonban mindig egyénileg kivitelezett, társas összefüggésben érvényesül, csoportfolyamatokban születik és hat. A magyar biztosítási piac, intézményrendszer alakulásának története egyben fémjelzi a biztosítások megítélésének kialakulását is. A magyar történelem különböző korszakaiban a társadalmi, gazdasági viszonyok sajátosságai rányomták bélyegüket e pénzügyi területre és ezáltal az emberek biztosításokkal szembeni attitűdjére is.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Lásd: Katona (1963) in Józsa (2001) 8.p

<sup>22</sup> Lásd: Kotler (2002), 209-228.p

<sup>23</sup> Lásd: Rozgonyi (2001) 40-43.p; Hofmeister-Tóth (2003) 234-235.p; Bauer-Berács (2001) 96-98.p

## 2. A biztosításokra vonatkozó ügyfél-beállítódások kérdőíves vizsgálata

### 2.1. A kérdőív bemutatása

A biztosításokra vonatkozó ügyfél-beállítódások vizsgálata során kérdőíves megkérdezést végeztem. Válaszadóknak olyan korosztály tagjait választottam, akik életük aktív szakaszában járnak, hiszen ők vannak abban a helyzetben, hogy jövedelmükből tudnak megtakarítani, és ezáltal gondolkodhatnak az egyes biztosítási konstrukciók szükségességében. Összesen 190 kérdőív került kitöltésre és érkezett vissza hozzám, így ennyi feldolgozására és elemzésére nyílt lehetőségem.

A biztosítók (potenciális) ügyfeleinek a biztosítókkal illetve a biztosításokkal kapcsolatos nézeteinek tartalmi vizsgálatára az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

- A társadalom tagjai fontosnak tartják a biztosítást, de fenntartásaik vannak a biztosítótársaságokkal kapcsolatban.
- A biztosítók ügyfelei a biztosítási szerződéseket gyakran nem értik (elsősorban szakmai nyelvezete miatt), ezért gyakran érzik kiszolgáltatott helyzetben magukat a biztosítóval szemben.
- Szemléletükben meghatározó a korábbi negatív tapasztalat.
- Nézeteikben érvényesül a bizalmatlanság a biztosítótársaságok képviselőivel kapcsolatban és gyakran elutasító magatartást tanúsítanak.
- Magatartásukban értéknek tekintik a jó együttműködést, a kiszámíthatóságot, a tájékoztatást, a diszkréciót, a szaktudást és a megfelelő kárrendezést.
- A biztosítók ügyfelei elsődlegesnek tartják, hogy biztosítási problémáikat a biztosítók a legnagyobb odafigyeléssel kezeljék, és ennek megfelelően járjanak el.
- A ügyfelek biztosítóval való kapcsolatukban nagy hangsúlyt fektetnek a pozitív emberi kapcsolatokra, így a jó ügynök-ügyfél viszony kiemelkedő szerepet játszik az attitűdváltásban.

A vizsgálat módszerének meghatározásakor abból indultam ki, hogy a vizsgálatokat, elemzéseket egy olyan időszakban végzem, amikor a társadalmi, gazdasági, politikai változások újraértékelik a biztosítások szerepét. Ennek hatására az emberek vásárlási/befektetési szokásai, cselekvéseit motiváló meggyőződései, a biztosítókkal való kapcsolataikra vonatkozó értékei változtak. A válasz a legtöbb esetben három-öt fokozatú skálán a megfelelő szám bekarikázásával volt megadható. Emellett szólt az, hogy a közömbös attitűd megjelölése illetve a skála közepe a bizonytalankodókat segíti, nem kell feltétlenül olyat választani, ami nem felel meg a valóságnak vagy egyet sem jelöl be, mert nincs számára elfogadható válasz. Az így elkészített skálát az elemzés során intervallumskálának értelmeztem. A kérdőív ebben a formában egyéni fejlesztésű, de az összeállításakor felhasználtam az elemzett szakirodalom ajánlásait, sugalmazásait, inspirációit.

### 2.2. A vizsgálat eredményei

#### 2.2.1. Az attitűd kognitív komponensének megjelenése

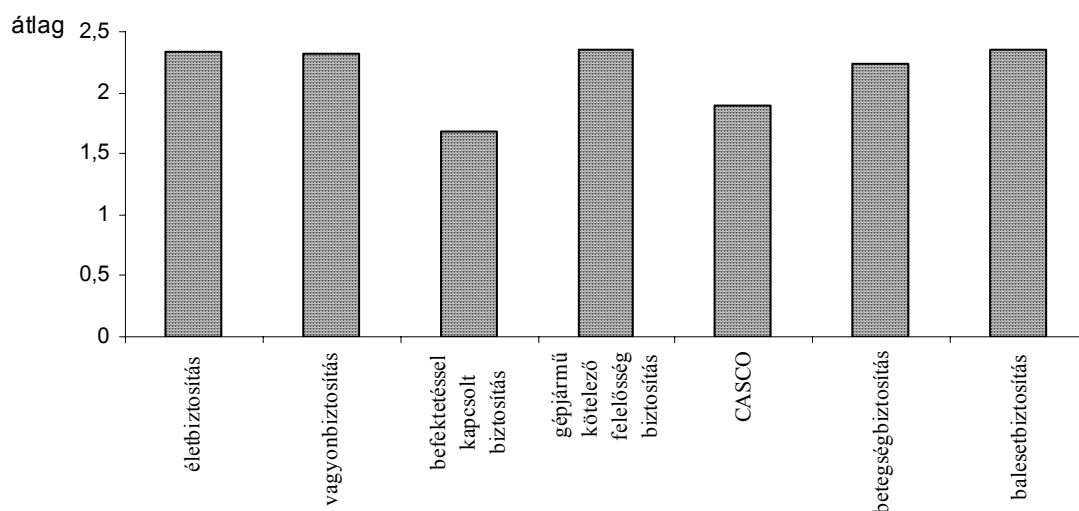
##### *Fogalomtársítás és preferenciák*

A biztosítók potenciális ügyfelei nap mint nap szembe kerülnek olyan tényezőkkel, amelyek felébreszthetik vagy alakíthatják biztosítási igényeiket. A biztosítókkal szembeni fenntartásaik miatt azonban gyakran alulbecsülik, vagy egyáltalán nem becsülik fel ezen igényeiket. Pedig az igény felmerülését a fogyasztók egyfajta problémaként élik meg, amelynek (nem fizikai természetű) megoldása a biztosítás megkötésében realizálódik.

Azok a fogalmak, amelyekre a biztosítók potenciális ügyfelei asszociálnak, nagymértékben hozzájárulnak preferenciarendszerük kialakulásához. Az általam összeállított kérdőív első kérdéséből kapott válaszok segítségével arra kívánok rávilágítani, hogy a megkérdezettek *mely fogalmakat társítják a biztosítás szóhoz*. A kérdés vizsgálatakor az az eredmény körvonalazódott, hogy a megkérdezettek elsősorban az öngondoskodás, biztonságérzet, a vagyoni biztonság, és az előtakarékoság fogalmakra gondolnak a biztosítás szó hallatán. Figyelemreméltó, hogy a válaszadók több mint felének (54,2%-ának) a biztosításról általában vagy biztosan eszébe jut a házaló ügynök, és mindössze 14%-ot tesz ki azok aránya, akik nem asszociálnak erre. Legkevésbé társítják a biztosításhoz a nyugodt élet, a befektetés és a tudatos életpálya-tervezés fogalmakat. Az eredményekből az tűnik ki, hogy a biztosítást az emberek szükségesnek érzik, azonban a skála közepső értékének gyakori megjelölése arról árulkodik, hogy a lakosság fejében kisebb káosz uralkodik a biztosításokat illetően.

A vizsgálat során az ügyfelek preferenciáival kapcsolatban arra voltam kíváncsi, hogy a válaszadók *mely biztosítástípusokat tartják fontosnak*. A kérdőívre adott válaszokból az derült ki, hogy az ügyfelek elsősorban a baleset-, (kötelezősége ellenére) a gépjármű felelősség biztosítás, az élet- és vagyon-, majd a betegségbiztosítás fontosságát emelik ki, ezektől jóval lemaradva jelentkezik preferenciáik között a CASCO, illetve a befektetéssel kapcsolt biztosítások jelentősége.

#### Az egyes biztosítástípusok fontosságának vevői megítélése



#### A biztosítási szerződések megítélése

A biztosítási szerződés tulajdonképpen a biztosító és a szerződő egybehangzó nyilatkozata arra, hogy a biztosító meghatározott díj ellenében átvállalja ügyfele kockázatát és a biztosítási esemény bekövetkezésekor a szerződésben foglalt biztosítási összeget kifizeti. Tehát a biztosítási szerződés az ügyfél számára a későbbi szolgáltatásra tett fizetési ígéret egyetlen

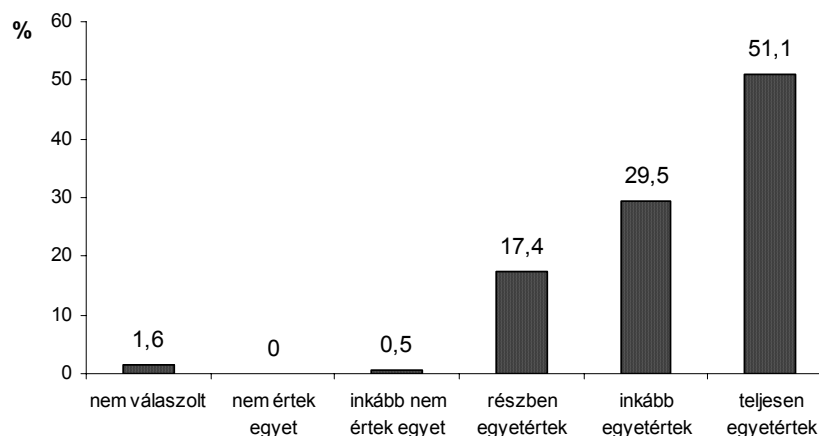
kézzel fogható dokumentációja és a szolgáltatás nyújtásának egyetlen tárgyasult eleme.

Ebben a kérdéscsoportban azt vizsgáltam, hogy a biztosítók ügyfelei hogyan vélekednek a biztosítási szerződésekről. Annak a kérdésnek a kapcsán, hogy *a felek egyenrangú megállapodásának tartják-e a biztosítási szerződéseket* az az eredmény körvonalazódott, hogy az ügyfelek a biztosítók erőfölényét érzékelik. A többség megítélése szerint (64,7%) inkább a biztosító tudja érdekeit érvényesíteni, 20%-uk gondolja úgy, hogy teljesen ki van szolgáltatva a biztosítónak. A véleményt nyilvánítók mindössze 13,7%-a érzi magát részben vagy teljesen a biztosítási szerződésben a biztosítótársaság egyenrangú partnerének.

E szerződések nyelvezete azonban gyakran túlságosan „szakmai”, ezért egy átlagos ügyfél számára nem feltétlenül érthető. Ez bizonyosodott be amikor a megkérdezettek 7%-a úgy vélte, hogy a biztosítási szerződés teljes mértékben érthető, 12%-uk egyáltalán nem tartja érthetőnek, míg 80%-uk számára a szerződés csak részleteiben érthető és néhány pont magyarázatra szorul. Itt az ügynökök kulcsszerepére lyukadunk ki, hiszen az ő feladatuk az, hogy a szerződésekkel kapcsolatos felmerülő kérdésekre kielégítő válaszokkal szolgáljanak, a szerződés nyelvezetét közérthetőre fordítsák elősegítve ezzel a fogyasztói döntés folyamatát.

Azzal a kijelentéssel, hogy *a felmerülő kérdésekre adott érthető magyarázatok döntően befolyásolhatják a biztosítási szerződéskötés kimenetelét*, a biztosítók potenciális ügyfeleinek 80%-a egyetért, 17,4%-a részben ért egyet és elenyésző azok aránya, akik nem értenek egyet. Ez is alátámasztja a fenti állítást, miszerint az ügynöknek kiemelkedő szerep tulajdonítható a biztosítás értékesítése során, aminek lényegi elemei a felmerülő kérdések magyarázata és a szerződés az ügyfél számára minél érthetőbbé tétele.

### A magyarázatok a biztosítási szerződéskötésre történő hatásával való egyetértés



### 2.2.2. Az attitűd affektív komponensének megjelenése

#### *Az egyes ügynöki tulajdonságok az ügyfelek szemével*

A biztosítás értékesítése elsősorban a biztosító ügynökhálózatán keresztül valósul meg, így személyes eladás során az ügyfelek a biztosításközvetítőkön keresztül kerülnek kapcsolatba a biztosítóval. Az ügynök személye, tulajdonságai döntő mértékben befolyásolhatják a szerződéskötés kimenetelét, ezért arra kértem a válaszadókat, hogy a felsorolt *ügynöki tulajdonságokat* fontosságuk szerint 1-3 között értékeljék. A megkérdezettek kiemelt szerepet tulajdonítanak a tájékozottságnak, a szaktudásnak, a megbízhatóságnak és a diszkréciónak, a kapcsolatteremtő képességnek és a segítőkészségnek. E tulajdonságokat a biztosítók

ügyfeleinek 98-99%-a fontosnak vagy nagyon fontosnak tartja.

Figyelemreméltó, hogy a kérdőívet kitöltők közül mindenki fontosnak, de inkább nagyon fontosnak értékeli a kapcsolatteremtő képességet és a szaktudást. Az, ahogy a véleményekben ilyen markánsan jelenik meg a szaktárgyi tudás, nagyon pozitívnak értékelhető, hiszen úgy vélem, ha ebben az ügynökök nem magabiztosak, mi több „tudósok”, akkor a személyes eladás hitelét veszítheti, ezáltal hatástalan maradhat, továbbá az általuk képviselt célok és saját példájuk ellentmondásossága folytán alkalmatlanná válhatnak az ügyféllel való bizalmi viszony kialakítására. Szükség van a szaktárgyi tudás állandó gyarapítására is talán hangsúlyosabban, mint bármikor korábban. Azok a biztosítók, amelyek nem fáradoznak ügynökeik tudásának gyarapításán, nem lesznek képesek helyt állni abban a biztosítás-piaci környezetben, ahol a fogyasztói igényeknek való megfelelés az elsődleges vállalati cél, és ahol a fogyasztói igényeknek egy hangsúlyos momentum a ügynöki szaktudás.

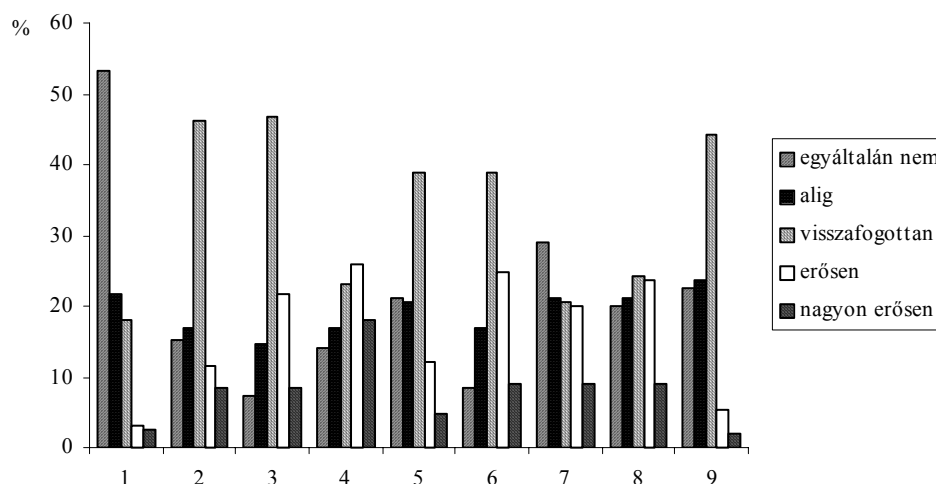
A válaszok között a legnagyobb szórást a meggyőző képesség, az empátia, az önuralom és a megnyerő külső fontosságának megítélésében láthatjuk, ezek rendre: 0,771; 0,689; 0,687; 0,646. A meggyőző képesség esetében 11,6%-ot tesz ki azok aránya, akik úgy gondolják, hogy döntésükben ez az ügynöki tulajdonság nem játszik szerepet. A válaszadók 8,4%-a a megnyerő külsőt és az önuralmat nem tartja fontosnak az ügynökkel való kontaktus során. A megkérdezettek 8%-ának véleménye szerint nem fontos az ügynöknek empatikus készséggel rendelkeznie. Az empátia, mint a non-verbalitás egészének érzékelési és felhasználási képessége pedig sokat segít a jó kapcsolatok kialakításában, fenntartásában. Aki kellően érzékeny a másik ember nem verbális jelzéseire, az képes annak érzelmi állapotát, hangulatát magában rekonstruálni, képes hozzá közelebb kerülni. Az empátia az ügynök-ügyfél kapcsolatokban keletkező esetleges zavarok, konfliktusok kezelésében, megoldásában is lényeges vezérelv lehet. A másik fél szempontjainak belátása jelentős segítséget nyújthat a konfliktusok kreatív megoldásában.

### *Érzelmek megnyilvánulása*

Az ügynöknek ügyfeleivel kialakult tartós, interperszonális kapcsolatában akarva, akaratlanul mindig jelen van az érzelmek egész skálája, amelyek befolyásolják a közös munka eredményességét, a biztosítás időtartama alatt fennálló kapcsolat klímáját és egész fejlődését. Ezért témám szempontjából kiemelkedő jelentőséggel bír, hogy az ügyfelekben milyen érzelmek nyilvánulnak meg a biztosításközvetítőkkal szemben.

A pozitív és negatív érzelmek ügynök-ügyfél kapcsolatban való megnyilvánulása lehetőségének és intenzitásának vizsgálatakor arra a kérdésre kerestem a választ, hogy „Milyen érzelmeket vált ki Önből, ha felkeresi Önt egy biztosítótársaság képviselője?” Arra a megállapításra jutottam, hogy az ügyfelek a negatív jellegű érzelmek megnyilvánulását szinte természetesnek tartják, ezeket viszonylag intenzíven ki is fejezik, a pozitív érzelmeket pedig visszafogják.

## Az ügynökökkel szemben megnyilvánuló érzelmekkel való egyetértés



Megjegyzés:

1. Elismerést érek
2. Közömbös vagyok iránta
3. Távolságot tartok a képviselővel
4. Aggódok, hogy pénzt akarnak kihúzni a zsebemből
5. Elutasító magatartást tanúsítok
6. Kétkedem, hogy számomra megfelelő javaslattal tud előállni
7. Csodálkozom, hogy miért éppen engem keresett fel
8. Félek, hogy „behúznak a csöbe”
9. Bizalmat érek a képviselő iránt

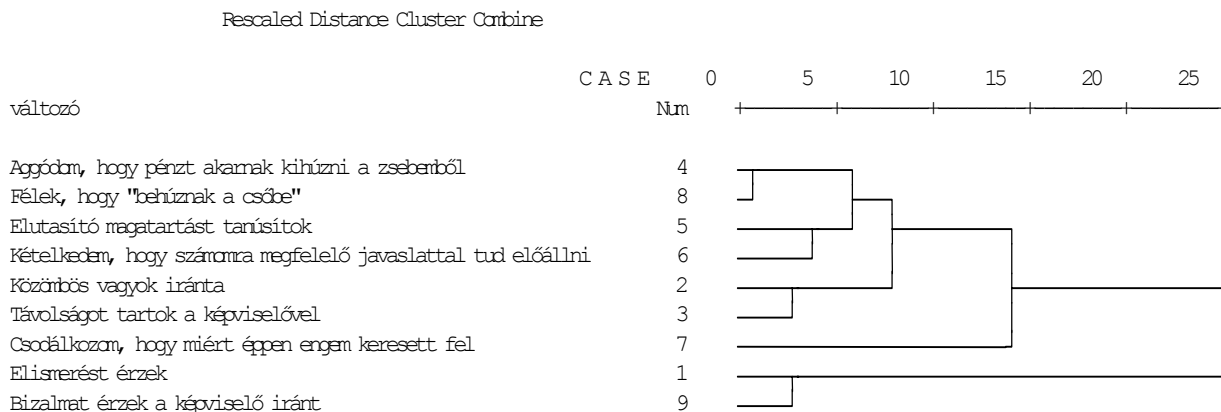
A biztosításközvetítők által megkeresett ügyfelek közel 50%-a egyáltalán nem, vagy alig csodálkozik azon, hogy éppen őt kereste meg a biztosítótársaság képviselője, ugyanakkor mindössze 18%-uk érez visszafogottan elismerést emiatt. A közömbösség a megkérdezettek 32%-ánál alig, vagy egyáltalán nincs jelen, 46%-uknál pedig visszafogottan jelentkezik. A képviselővel szembeni távolságtartás azonban ennél intenzívebben kifejeződik: 30%-ban erősen vagy nagyon erősen megnyilvánul. 33% illetve 43%-ot tesz ki azok aránya, akiknél a kételkedés és az aggodalom erősen vagy nagyon erősen jelenik meg, azonban az aggodalom esetében 32%, a kételkedésnél 27%-ban nem vagy alig nyilvánulnak meg ilyen érzelmek. Mindezek ellenére csupán 5% körüli azok aránya, akik teljesen elutasító magatartást tanúsítanak a képviselővel szemben és 41,6% nem vagy alig viselkedik elutasítóan. A válaszadók 32%-a fél attól, hogy „behúzzák a csöbe”, míg 41%-uknál szinte fel sem merül ez a gondolat. A megkérdezettek mindössze 7%-a érez bizalmat az ügynök iránt, ami figyelemreméltóan kevésnek mondható.

Ahogy a fenti ábrából is jól kivehető, szinte minden kérdésnél a megkérdezettek többsége a „visszafogottan” kategóriát jelölte meg. Ebből az a következtetés vonható le, hogy az ügyfelek nagy részében vegyes érzelmek dúlnak az ügynökökkel kapcsolatban, és bizonytalanok abban, hogy mi a helyes magatartás velük szemben.

*Klaszteranalízissel* is megvizsgáltam a felsorolt változók struktúráját, amelynek eredményei többé-kevésbé összecsengenek a gyakorisági eloszlások alapján tett iménti megállapításaimmal. Ennek eredményeképpen megfigyelhető, hogy az aggodalom és a félelem van a legszorosabb kapcsolatban egymással, ezek az érzelmek dominálnak egy ügynöklátogatás alkalmával. Továbbá párhuzam vonható a közömbösség és a távolságtartás, a kételkedés és az elutasítás, valamint az elismerés és a bizalom érzése között. A dendrogram hierarchikusságából jól látszik, hogy ezen érzelmek annál később kerülnek be a klaszterbe, minél pozitívabb töltetűek.



## Az ügynökökkel szemben megnyilvánuló érzelmekkel való egyetértés (Klaszteranalízis során nyert dendrogram)



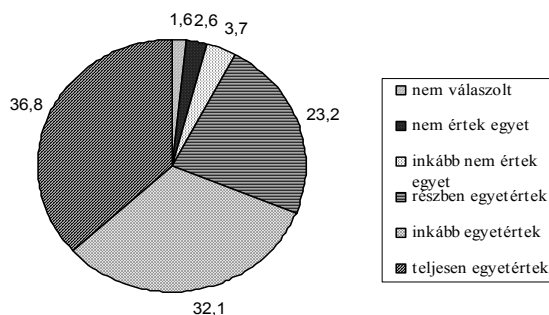
### 2.2.3. Az attitűd konatív komponensének megjelenése

#### A korábbi káresemények befolyásoló hatása

A biztosítók potenciális ügyfelei a felmerült biztosítási igényeik kapcsán a biztosítás megkötésére asszociálnak, azonban a vásárlási döntéseikbe a korábbi tapasztalatok beleszólhatnak, közrejátszhatnak a biztosításvásárlási döntésben. A válaszadók jelentős része (60%), akikkel káresemény fordult elő, a kárrendezés során az ügyintéző udvariasságával, szakértelmével, az ügyfélfogadás rendjével, körülményeivel részben, vagy teljesen elégedettek voltak, míg a kárrendezés korrektségét, illetve mértékét csak részben vagy egyáltalán nem tartották elfogadhatónak. A legtöbb kívánnivalót a kárrendezés gyorsasága hagyja maga után, hiszen a megkérdezettek 40%-a elégedetlenségét fejezte ki ezzel kapcsolatban a kérdőíves felmérés során.

A vevői elégedetlenség abból fakad, hogy a kapott és az elvárt szolgáltatás minőségileg vagy mennyiségileg különbözik egymástól. Erre a fogyasztók nagy része úgy reagál, hogy egy másik szolgáltatót választ. A biztosítások esetében ez azonban másképp jelentkezik: a biztosítási piac egészével szemben alakul ki negatív előítélet. A válaszadók 69%-a inkább vagy teljesen egyetért azzal az állítással, hogy az *ügyfelek korábbi negatív tapasztalatai az egyes biztosítókkal kapcsolatosan negatív előítéletként jelentkeznek az egész biztosítási piaccal szemben*, 23,2%-uk részben, és csak 6,3%-uk véli úgy, hogy a korábbi negatív élmények nem alakulnak előítéletté.

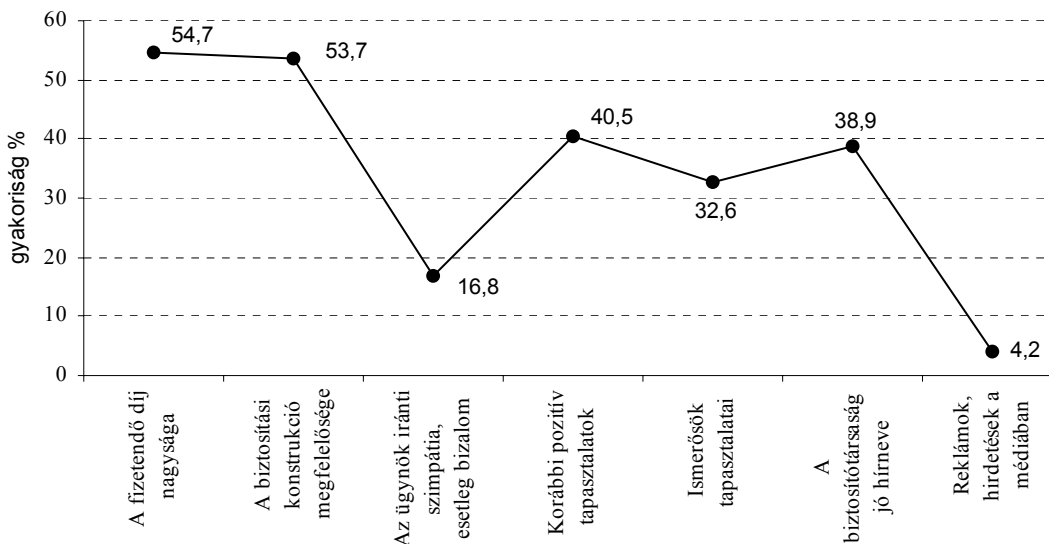
#### A negatív tapasztalatok előítéletté alakulásával való egyetértés gyakorisága (%)



## Az ügyfelek vásárlási döntési szempontjai

A kérdőív kérdései között arra kerestem a választ, hogy a biztosítók potenciális ügyfelei milyen szempontok alapján döntenek az egyes biztosítótársaságok között. A következő ábra arról árulkodik, hogy a biztosítás igénybevevői döntő többségben a díjak mértéke és a konstrukció megfelelősége alapján választanak biztosítótársaságot kockázatuk áthárítására. A döntési szempontok között jelentős szerep tulajdonítható még a korábbi pozitív tapasztalatoknak, a biztosítótársaság jó hírnevének és az ismerősök tapasztalatainak, továbbá a megkérdezettek 40%-a döntő szempontnak tekinti a korábbi pozitív tapasztalatait a biztosítótársaságok közötti döntésnél. A válaszadók mindössze 16,8%-a vélekedett úgy, hogy az ügynök személye hatással lehet vásárlási döntésére és szembetűnő, hogy a reklámok milyen kevés befolyással bírnak a fogyasztókra a biztosítási üzletágban.

**A biztosítótársaságok közti döntés szempontjai**



## Az ügynök attitűdváltoztatási képességének tényezői

„Ön szerint milyen tárgyalási eszközökkel tudja az ügynök megváltoztatni az ügyfelek hozzáállását a biztosításokhoz, illetve a biztosítóhoz?” kérdés vizsgálatakor az az ügyfél-beállítódás érhető tetten, hogy mi az ügyfél alapállása ebben a kérdésben. Ez az alapállás gyakran eldönti, hogy hogyan viselkedik az ügyfél egy ügynökkel, hiszen alapállása meghatározza, hogy mik azok a tényezők, amelyek jelenlétét elvárja a biztosításközvetítővel való tárgyalás során.

A vizsgálódásra adott válaszokból kiderül, hogy a megkérdezettek két esetben látják úgy, hogy az ügynök radikálisan tud változtatni a vele szembeni beállítódáson:

- Ha megfelelően tájékoztatja az ügyfelet a biztosítás minden eleméről, illetve a vele kapcsolatos változásokról.
- Ha nem viselkedik erőszakosan, nem akarja az ügyfelet mindenáron rábeszélni a szerződéskötésre.

Ahhoz, hogy az ügynök az ügyfelek negatív attitűdjeire a kívánt mértékben és megfelelő irányban hatni tudjon, és ezáltal a biztosító az ügyféligények kielégítésére vonatkozó elveit

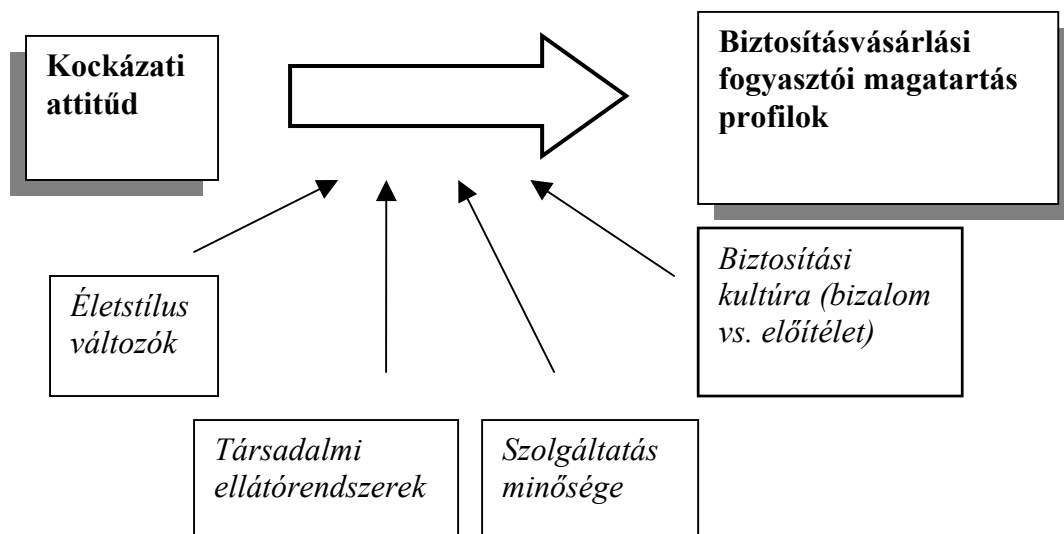
maximálisan meg tudja valósítani, sokoldalúan képzett, jól motivált és motiválni tudó biztosításközvetítőkre van szükség. Olyan dolgokat is figyelembe kell venni a biztosítás-értékesítés folyamatában, amely elősegíti, hogy az ügyfél elfogadja ezeket az elveket. Ez könnyebben megvalósítható, ha azt nem a tekintélyelv alapján közlik vele, hanem jó emberi kapcsolatok útján. Az ügynök is ember, s vannak pozitív és negatív tulajdonságai. Emberi mivoltából fakadóan időnként jogában áll hibázni, nem tökéletesnek lenni. Ha egy biztosításközvetítő elismeri hibáját, úgy gondolom, hogy tekintélyét az ügyfél előtt az inkább emeli és egy őszintébb, bizalmon alapuló kapcsolat kialakításának kedvez. Sokkal inkább tekintélyromboló az, ha valaki tévedhetetlennek hiszi magát.

### 3. Összefoglalás - a vizsgálat által felvetődött kérdések

A tanulmányban bemutatott kérdőíves vizsgálat eredményei arra engednek következtetni, hogy a kockázati attitűd tekintetében a biztosítással, mint szolgáltatással illetve a biztosítóval, mint szolgáltatóval szembeni beállítódás – mint a kockázati attitűd egyik megközelítése - szerepet játszik a biztosításra irányuló fogyasztói magatartás profilok kialakulásában. De mint ahogy azt korábban említettem, meglátásom szerint a kockázati attitűdöt abból az aspektusból is érdemes lenne megvizsgálni, hogy az egyének milyen beállítódással bírnak az életüket érintő kockázatokat érintően.

Ennek megfelelően a további vizsgálataimban arra kívánok vállalkozni, hogy megvizsgálom a mindennapi életben felmerülő kockázatokkal szembeni beállítódást, a kockázatterzet, annak észlelése, a kockázatvállalási képesség és hajlandóság vonatkozásában. Úgy gondolom, a kockázati attitűd e két aspektusa ismeretének birtokában vizsgálható az a tény, hogy a kockázati attitűd milyen hatással bír a fogyasztói magatartás profilok alakítására. Ebben az egyszerű, lineárisnak mondható kapcsolatban azonban szerephez jutnak moderátor tényezők is. Ezért kutatásaim további részében arra teszek kísérletet, hogy meghatározzam azokat a tényezőket, amelyek az egyes kockázati attitűd típusokkal rendelkező egyedek biztosítás vásárlási magatartását befolyásolhatják, alakíthatják. A következő ábra ezt szemlélteti egyelőre a teljesség igénye nélkül.

**A folyamat modellje**



Az ábrán látható moderátor tényezők között elsőként szerepelnek az életstílus változók. Az életstílus-elemzések legfontosabb célja, hogy felismerjük a fő cselekvési formákat, rögzítsük a változási tendenciákat, amely azt a célt szolgálja, hogy kijelölhessük a potenciális stratégiai irányokat. Az életstílusban mutatkozik meg legerőteljesebben, hogy jellemzően hogyan változtak a társadalmi-kulturális tényezők.<sup>24</sup> E változók vizsgálatához figyelembe kell vennünk a fogyasztói magatartás trendjeit, ezek érvényesülését az egyén biztosításvásárlási magatartásában, valamint a személyiségjegyek a fogyasztói magatartásban betöltött szerepét.

Természetesen társadalmi mellett gazdasági tényezők is közrejátszhatnak abban a folyamatban, hogy egy adott kockázati attitűddel rendelkező egyénnek milyen fogyasztói magatartás profilja alakul ki, hiszen az állami szerepvállalás mértéke jelentősen módosíthatja egy adott kockázattal rendelkező egyén biztosításra irányuló törekvéseit, legyen szó nyugdíjbiztosításról, egészségbiztosításról vagy „hagyományos” kockázati életbiztosításról.

A szolgáltatás minősége, mint moderátor tényező alatt elsősorban a szerződéskötést megelőző szolgáltatás milyenségére és a kapcsolati marketing szemszögéből történő vizsgálatára gondolok, ahol az igényteremtés, az üzletkötői kommunikáció, szakértelem, a biztosítási konstrukciók megismertetése mind-mind hatással vannak a folyamat kimenetelére. Azt gondolom, hogy az információ közvetlenül vagy attitűdváltozáson keresztül magatartásváltozást eredményez az életbiztosítások esetében is.

A biztosítási kultúra „még gyerekcipőben jár” Magyarországon, és a történelem során kialakult hozzáállás elsősorban negatív tapasztalatokon és bizalomvesztésen alapul. A bizalom és a sokakban kialakult előítélet fontos komponense lehet e folyamatnak.

A rendszerváltáskor Magyarországon a gazdasági, társadalmi változások igen gyors lefolyásúak voltak. A probléma az, hogy a lakosság gondolkodásmódja nem tudta követni ugyanolyan ütemben az átalakulást. A gazdasági átalakulás gyorsabban zajlott, mint az emberek szemléletváltása és ez a biztosítások tekintetében is –még a mai napig- érezhető. A szocializmusban az emberek megszokhatták az állami gondoskodást, ezért az öngondoskodás, előtakarékoság előtérbe kerülését, az állami támogatások megszűnését meglehetősen nehezen viselik. És ez nem csak a nyugdíjbiztosításokra igaz, amelyek esetében kénytelenek vagyunk belátni, hogy az ország népessége csökkenő tendenciát mutat és egyre öregedő népességről beszélünk, ahol az aktív korosztályok egy idő után már nem lesznek képesek a nyugdíjas korú lakosságot eltartani.

Ebben az ellentmondásos helyzetben, mikor a gazdasági fejlődés üteme és az emberek erre való reakciója között ekkora időbeli szakadék van, a biztosítók feladata, hogy ráébressze az embereket a biztosítások fontosságára, szükségességére. A biztosítási üzletágban azonban annak kevés a rációja, hogy a biztosítók a biztosításokkal szemben kialakult attitűdhez alakítsák ki termékportfóliójukat, már csak azért is, mert ahogy az korábbiakban kiderült, a biztosítási piac megítélése is meglehetősen negatív. Így a biztosítók kénytelenek megkísérelni az emberek attitűdjének megváltoztatását, a biztosítás megítélésének pozitív irányba történő alakítását, ha további piacokat akarnak szerezni.

---

<sup>24</sup> Lásd: Józsa (2001) 10.p

## Felhasznált irodalom

1. ALLPORT G.W.: (1954) The Historical Background of Modern Social Psychology, Handbook of Social Psychology, G. Lindzey, ed.
2. BAUER András – BERÁCS József: (2001) Marketing, Aula Kiadó Kft, Budapest
3. FALUS Iván-OLLÉ János: Statisztikai módszerek pedagógusok számára, OKKER Kiadó Kft.
4. HOFMEISTER-TÓTH Ágnes: (2003) Fogyasztói Magatartás, Aula Kiadó Kft, Budapest
5. JÓZSA László: (2001) Stratégia és kultúra, M&M, 35.évf. 1.szám 8-10.p
6. KOTLER, Philip: (2002) Marketing Menedzsment, KJK-KERSZÖV, Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
7. LITTLE, Ed – MARANDI, Ebi: (2005) Kapcsolati marketing, Akadémiai Kiadó, Budapest
8. ROZGONYI Tiborné: (2001) Személypercepció és Attitúd, a társas világ kognitív és érzelmi vonatkozásai, Jegyzet, Nyíregyháza

## **BENE CZ JUDIT**

*Végzős egyetemi hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr*

### **Életstílusok és fogyasztói attitűdök vizsgálata a magyar nők körében**

Individuális-rationális értékrend, teljesítményorientáció, hedonisztikus fogyasztói mentalitás – ezekkel a fogalmakkal már 20 évvel ezelőtt is foglalkoztak hazánkban, a nők értékrendjével, életmódjával kapcsolatban. Több szociológiai tanulmány, könyv is boncolgatta ezeket a témákat<sup>25</sup>, bár akkor még, mint a jövőben várható lehetséges tulajdonságokat emlegették, amelyek amolyan „furcsaságoknak” számítottak. Mára mindez már a nyugati típusú országok női lakosaira jellemző általános tulajdonság lett.

Kutatásom célja az volt, hogy megvizsgáljam a magyar nőket életstílusuk valamint az FMCG termékekhez kapcsolódó vásárlási szokásaik alapján, majd olyan egységes csoportosítást hozzak létre a kapott adatokat felhasználva, amelyek mindét szempontból relevánsak.

A szekunder kutatás során több szakkönyv és piackutató cég információit és hozzáférhető adatait áttanulmányoztam, valamint személyesen is felkerestem olyan kutatót, aki már végzett ilyen jellegű kutatást korábban Magyarországon.

A fogyasztók személyiségére vonatkozó kutatások közül kiemelnél Allport és Cattel személyiségelméletét<sup>26</sup>, amelyek meghatározóak a piacszegmentáció és más marketingkutatások szempontjából. Allport szerint egy ember viselkedésében különböző ingerszituációkban következetesség és a rendszeresség figyelhető meg, amelyeket igyekezett összegyűjteni, és rendszerezni. Így született meg „trait” koncepciója, amely 18000 tulajdonságot tartalmazott (kényelmes, uralkodó, stb.). Erre a koncepcióra épül Cattel csoportosítása, aki faktoranalízis segítségével a különböző jellemzők között feltárta az összefüggéseket, és így csökkentette számukat kevesebb alapjellemezőre. Összesen 16 ilyen jellemzőt állapított meg, pl: Visszafogott – Nyílt, Szerény – Erőszakos, Laza – Feszült, stb.

Életstílus valamint fogyasztói magatartás és -attitűdkutatásokat több cég, kutató is végez, amelyek közül hazai vonatkozásban jelentősnek számítanak: a GFK Piackutató Intézet, a TGI Életstílus Kutatás, Töröcsik Mária és Hofmeister-Tóth Ágnes. A tőlük származó elérhető kutatásokat és eredményeket figyelembe vettem vizsgálatom elvégzésénél.

A Stanford Research Institute (SRIC-BI) által kidolgozott „The VALS<sup>TM</sup> Survey” életstílus vizsgálati módszert az Egyesült Államokban már több mint 10 éve alkalmazzák sikeresen. A VALS módszer az amerikai felnőtt fogyasztókat nyolc különböző szegmens valamelyikében helyezi el, a kérdőívükre adott válaszok segítségével. A szegmentációt az elsődleges motiváció horizontális, és az anyagi források vertikális dimenziója mentén végzik, amelyek segítségével rendszerezve tudják ábrázolni az egyes csoportokat<sup>27</sup>:

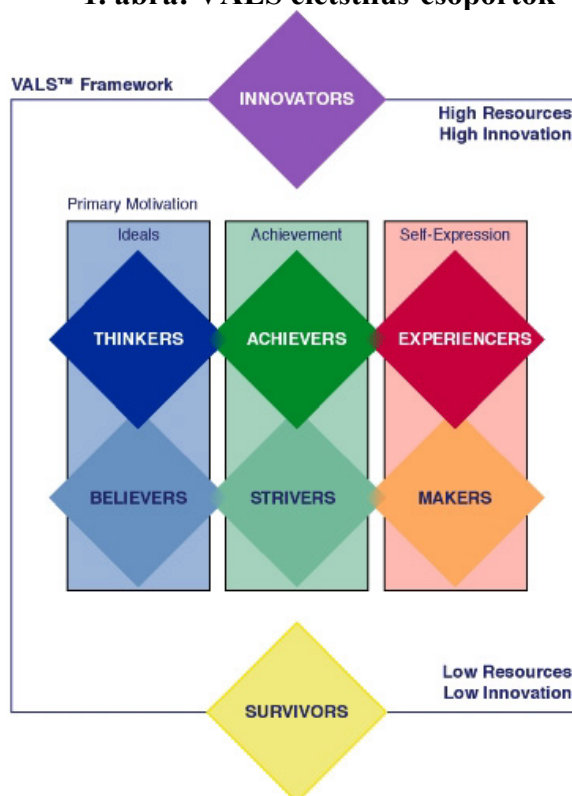
---

<sup>25</sup> Koncz Katalin: Nők és férfiak – Hiedelmek, tények; Kossuth Könyvkiadó, 1985, 97. oldal

<sup>26</sup> Hofmeister-Tóth Ágnes – Töröcsik Mária: Fogyasztói magatartás

<sup>27</sup> [www.sric-bi.com/VALS/](http://www.sric-bi.com/VALS/)

## 1. ábra: VALS életstílus-csoportok



Forrás: [www.sric-bi.com/VALS/](http://www.sric-bi.com/VALS/)

Töröcsik Mária és Hofmeister-Tóth Ágnes 1996-ban a VALS kérdőív alapján „pilot study” vizsgálatot végeztek Pécsen, szóbeli megkérdezéssel nők körében. Reprezentativitási tényezők voltak az életkor, a nem és a lakóközvet szerinti besorolás. A klaszterelemzés segítségével hat életstílus csoportot állapítottak meg<sup>28</sup>:

**Feltörekvő (12,8%):** felső osztályba tartozó, 30 év körüli nők, akiknek még nincs gyerekük. Optimisták, vonzódnak az aktív, egészséges életmód felé, kifelé fordulók.

**Boldog individualista (8,3%):** Alsó középosztálybeli, 25 év körüli nők, akik középfokú végzettséggel rendelkeznek. Felnevelésükkel elégedettek, szerintük egy háziasszony is élhet teljes életet. Sokat foglalkoznak magukkal, optimisták. A fegyverkezést és a kábítószeres cigaretta legalizálását elutasítják.

**Optimista közepeszer (13,8%):** Alsó középosztálybeli, egy vagy kétgyermekes nők, legfeljebb főiskolai végzettséggel. 30-35 év körüliek, anyagi helyzetük nem változott a korábbi években. Boldogok, bár sokat nem várnak el az élettől – elképzeléseik azért vannak jövőjükkel kapcsolatban. A munka fontos szerepet tölt be életükben.

**Befelé forduló megállapodott (20,2%):** Felső középosztályba tartozó 45-54 év közötti nők, akik diplomával rendelkeznek. Kétgyermekes anyák, akik igényes belső életet élnek. Nagyobb teljesítményt már nem várnak el maguktól, az új sodrásból kimaradtak, de alapvetően nem elégedetlenek helyzetükkel. Szabadidejüket jellemzően otthon töltik.

**Rezignált új generáció (11,0%):** középosztálybeli, még tanulmányaikat végző fiatalok, akik úgy érzik, kimaradnak a döntésekből, bár legfontosabb teljesítményeik még előttük állnak. A testmozgás és egészséges étkezés erősen foglalkoztatja őket, bár a kábítószeres cigaretta legalizálásával ők értenek leginkább egyet. Ők a legkevésbé boldogok.

<sup>28</sup> Töröcsik Mária – Hofmeister-Tóth Ágnes: A VALS életstílus-vizsgálat alkalmazása Magyarországon, Marketing és Menedzsment, 1997/2.

Lemaradók (33,9%): alsó középosztálybeli, kétgyermekes, 50-55 év közötti nők, akiknek iskolai végzettsége alacsony. Teljesen kimaradnak a dolgokból, otthonülők, nem túl boldogok, de nem is túl érdeklődők. Úgy tűnik, a jobb életért való küzdelmet feladták.

Kutatásom az Észak-Dunántúli, magyar állampolgárságú nőkre vonatkozik, akiket életkoruk alapján a KSH adataira támaszkodva meghatározott arányban kérdeztem meg, kérdőíves formában. A korábbi magyar vizsgálathoz képest újdonságnak számít, hogy a kutatás második fázisában a kialakított életstílus-csoportokra jellemző vásárlási stílusokat, attitűdöket is feltárom. Ezt olyan kérdőív alapján végzem, amely a VALS szerkezetét és gondolatmenetét követi, így lehetőség nyílik rá, hogy olyan csoportokat állapíthatok meg, amelyek releváns kapcsolatot alkotnak egy-egy életstílus klaszterrel. A kérdőívben egyetértési skálákon mértem a válaszadók véleményét, valamint 4 személyes kérdést tettem fel az életkorra, lakóhelyre jövedelemre és iskolai végzettségre vonatkozóan. Ezeknél a kérdéseknél a válaszkategóriák kialakításánál, a helyi jellemzőket alapul véve, el kellett térnem az eredeti kérdőívtől. A fogyasztói magatartás és szerepek sokszínűsége miatt kutatásomban csak az FMCG termékre vonatkozóan végeztem el az elemzést. A két kérdőívet egyidőben, ugyanazon válaszadókkal töltöttem ki. Összesen 377 értékelhető kérdőívet gyűjtöttem össze, amelyek közül a reprezentativitási kritériumok alapján 308-at vettem figyelembe. A kapott válaszokat faktor- és klaszterelemzés alapján, az SPSS program segítségével vizsgáltam. Az eredmények értelmezéséhez Naresh K. Malhotra Marketingkutató könyvének vonatkozó fejezeteit vettem alapul.

### **VALS kérdőív elemzése**

A faktorelemzés eredményeként 9 fő változót kaptam, amelyek alapján a klaszterelemzés elvégezhető volt. Hierarchikus klaszterelemzést végeztem Ward-féle eljárással, amelyet kiegészítettem a jégcsapdiagram és a dendrogram vizsgálatával is. A klaszterek értelmezését és jellemzését diszkriminancia-analízis segítségével határoztam meg, a klasztercentroidok elemzésének vizsgálatával. Eredményül 7 szignifikánsan eltérő klasztert kaptam, amelyek leírásánál nem csak azokat a változókat vettem figyelembe, amelyek a leginkább magyarázták azokat, hanem megvizsgáltam, hogy egy-egy klaszter esetén a többi változó milyen mértékben volt rá jellemző attól függetlenül, hogy azok szignifikánsan egy másik csoporthoz tartoztak. Az egyes életstílus csoportok tehát a következők lettek:

**„Művelt közép”** (22,7%): Ez a típus változatos életet él, szereti a kihívásokat, és ha mozgalmasan telnek napjai. Művelt, olvasott nő, aki tisztában van szellemi képességeivel, és szereti is ezeket kamatoztatni. A „kétkezi” munkát nem kedveli, a háztartás szerelési munkáit nem ő végzi el, inkább párját kéri meg, vagy szerelőt hív. Döntő többségben felsőfokú végzettségűek, de legalább középfokú végzettséggel rendelkeznek, havi nettó keresetük pedig több, mint 100 ezer forint, amely alapján az egyik legjelentősebb vásárlóerővel rendelkező csoportról van szó. Fogyasztásukat nem az aktuális divattrendek határozzák meg, azonban fontos számukra a jóléltözöttség és az ápoltság. Azok a 20-40 év közötti, fiatal nők tartoznak ide, akik legalább ügyintézői vagy középvezetői munkát látnak el megfelelően, azonban a későbbi feljebbjutási lehetőségeiket erősen a belső motiváltságuk határozza meg, amely nem biztos, hogy elég erős ennek eléréséhez. Lakóhelyüket tekintve inkább városokban, nagyvárosokban élnek.

**„Alkotók”** (13,1%): Mivel a jellemzők tekintetében nagy hasonlóság figyelhető meg e csoport és a VALS elemzés egyik szegmense között, azzal megegyező nevet adtam neki. Az „alkotó” nők szeretik maguk intézni dolgaikat, nem tekintik lealacsonyítónak a fizikai munkát sem. Anyagi erőforrásaik korlátozottabbak, jellemző a 60-90 ezer forintos jövedelem, ami iskolai végzettségükkel is összefüggésbe hozható, mivel kisebb arányban rendelkeznek



felsőfokú végzettséggel. Életkoruk alapján a fiatalabb korosztályból kerülnek ki a legtöbben (20-39 év), azonban a 40 év felettek is meghatározó számban vannak jelen. Többen tehát még pályakezdők, amely megmagyarázhatja, hogy miért alacsonyabb az átlagos jövedelmük, még felsőfokú végzettség esetén is. Így tehát bizonyos szinten az anyagi korlátok miatti „kényszer” is befolyásolja életvitelüket. Ennek ellenére igyekeznek változatos életet élni, de ezt csak bizonyos keretek között teszik, mivel tiszteletben tartják a társadalmi normákat és fontos számukra környezetük véleménye. A divat számukra nem döntő fogyasztást befolyásoló tényező.

**„Liberális értelmiségi”** (13,1%): Ők a legmagasabban iskolázott nők, akik az általános műveltség és a szakmai ismeretek szempontjából is nagy tudással rendelkeznek. Érdeklődési körük széles, a különböző nézeteket képesek elfogadni és tolerálni. Nem jellemző rájuk a konzervatív látásmód és életvitel, azonban a feleslegesen harsány és provokatív dolgokat nem kedvelik, így például a tömegmédiá manipulációját sem tartják jónak. Nem vágnak mindenáron nagy karriere, nem szeretik, ha másokat kell utasítgatni vagy irányítani, elég számukra a kiegyensúlyozott, ám változatos és szellemi tudást igénylő feladatok ellátása. Ez a fajta nyugodt életmód leginkább a 40 év feletti hölgyekre vonatkozik. Anyagi helyzetüket tekintve a „Művelt közép” mellett ők számítanak a legjobban megfizetett csoportnak, hiszen döntő többségük nettó 90-150 ezer forintot, vagy ennél is többet keres havonta.

**„Felfelé merengők”** (11,0%): Jellemzően (legalább) középfokú végzettségű, már pár éve dolgozó fiatal nők, akik elég jó „kezdő” fizetéssel rendelkeznek (átlagosan 102000 Ft/hó). Szeretik az izgalmakat és az új helyzeteket, nem rettenek el olyan kihívásoktól sem, mint a külföldi munkavégzés. Bizonyos szempontból hasonlítanak a VALS „Igyekvők” csoportjához, mivel bár vannak álmaik és céljaik, sokukból hiányzik az igazi elszántság, a küzdőképesség, ami így akadály lehet, ezek megvalósításának. Abban azonban eltér az említett csoporttól, hogy a divat és a trendek követése nem meghatározó számukra. A tudományok felé nyitottak, azonban a műszaki ismeretek nem foglalkoztatják őket. Szeretnek egy csapat tagja lenni, de nem szeretnek másokat irányítani. Kis- és közepes városokban élnek leginkább.

**„Túlélők”** (8,5%): Ők a csoportosítás sereghajtói, épp úgy, mint a VALS szegmenseknél. Iskolázottságuk alacsony, legfeljebb érettségivel rendelkeznek, emiatt kevés anyagi forrással rendelkeznek – a legtöbben minimálbérből élnek, és csak kevés részük keres 90-120 ezer forintot. Mindezek életvitelükre is rányomják bélyegüket. Nem vágnak új dolgokra, és ha nem is elég számukra az, ami jutott, mégis beletörődtek helyzetükbe, nincs meg bennük a motiváció a változtatásra. Mivel anyagi lehetőségeik erősen korlátozottak, az alapvető szükségletek kielégítése a céljuk, ezért beosztóan és takarékosan kell élniük. Épp emiatt a divattrendek követése egyáltalán nem jellemző rájuk – sem anyagi helyzetük nem engedi, sem társadalmi helyzetük nem igényli ezt. Többen élnek közülük falvakban, vagy kisebb településeken, életkoruk alapján jellemzően 40 év felettek.

**„Konzervatív háziasszony”** (24,5%): 25 év feletti nők, akik legalább érettségivel rendelkeznek, legtöbben 90-120 ezer forint között keresnek, de igazán ebből a szempontból nincs meghatározó jellemző. Jóval magasabb és jóval alacsonyabb jövedelműek is ugyanolyan gyakorisággal fordulnak elő. Fontosak számukra a társadalmi és vallási normák, életüket igyekeznek ezeknek megfelelően élni. A legtöbb kérdésben konzervatív nézeteket vallanak, azonban általános műveltségük nagy, érdeklődnek a tudományok iránt. Széleskörű ismereteiket felhasználva, határozott elképzelések szerint élik életüket, amelynek fő szereplője a család és egy szűk, azonos elveket valló baráti társaság. Igazi háziasszony, aki nem tehernek, hanem legfőbb feladatának tekinti családjá ellátását, és a háztartás vezetését. Nem divatkövető, azonban mindig ápolt, mivel fontos számára, hogy megfeleljen a környezetének. A ház körüli „férfimunkát” nem ő végzi el, ezzel a férjét bízta meg.

**„Trendi nem-vezető”** (7,1%): Jellemzően középfokú végzettségű nőkről van szó, csak

kis arányban rendelkeznek felsőfokúval. Ennek megfelelően alakulnak a jövedelmi viszonyok is, mivel 120-150 ezer forintos nettó havi keresetet csak kevesen keresnek ebből a csoportból, a legtöbben ez alatti összeget visznek haza. Inkább kisvárosban, vagy más vidéki kistélepüléseken élnek, életkoruk szempontjából pedig egyaránt jelen vannak a fiatalok (25-34 év) és az idősebbek is (45-54 év). Fontos számukra, hogy környezetük elismerje őket, így akaratlanul is befolyásolja őket, hogy mit szólnak róla az ismerősei – és azok is, akik nem azok. Sokat foglalkoznak külsejükkel, tisztában vannak a legújabb divattrendekkel, és követik is azokat. Bár anyagilag nem ők vannak a legjobb helyzetben, fontos számukra a divatos, márkás holmi, mivel úgy gondolják, hogy ezzel is növelhetik elismertségüket a környezetükben. Emiatt a pénz és annak birtoklását egyfajta hatalmi eszköznek is tekintik – ami abból fakad, hogy nekik nincs elegendő belőle. Szeretnek tudni a körülöttük zajló dolgokról, és szeretik ha kikérik véleményüket a munkával kapcsolatban is, azonban sokuk nincs olyan munkahelyi pozícióban, hogy vezetési képességeit kamatoztatni tudja.

### **Fogyasztói attitűdvizsgálat elemzése**

A klaszterelemzés alapjául a bevásárláshoz kapcsolódó fogyasztói attitűdöt mérő kérdőív vizsgálata esetén 8 változót vettem alapul a faktoranalízis elvégzését követően. Az összehasonlíthatóság érdekében azonos metódus alapján végeztem a vizsgálatot, mint az életstílus csoportok esetén. A kapott adatok alapján, kiegészítve azokat a demográfiai jellemzőkkel, az alábbi csoportokat lehet meghatározni a fogyasztói attitűdök szempontjából:

**„Átgondolt, egészséges fogyasztó”** (35,17%): 20-39 éves fiatal nők, legalább középfokú végzettséggel, akiknek többsége kisvárosban vagy más kistélepüléseken él. Tudja mire van szüksége, vannak jól bevált termékek, márkák, amiktől néha ugyan eltér, de ez nem tekinthető végleges váltásnak – hacsak nem bizonyul jobbnak a már megszokottnál. A tisztálkodószerek közül is inkább a megbízható termékeket választja, amelyek már bizonyítottak előtte. Mivel anyagi helyzetük jó, átlagosan 90-120 ezer forint körüli nettó fizetéssel rendelkeznek, nem okoz különösebb gondot számukra, ha elsődlegesen a termékek minőségét tartják szem előtt, és nem az árukat. Szívesen vásárol hipermarketekben, de előnyben részesíti a friss, piaci árukat, alapanyagokat is. Fontos tehát számára az is, hogy megbízható forrásból származó, mesterséges anyagoktól mentes élelmiszereket vásároljon, bár nem tartja magát bio-fogyasztónak.

**„BigMac lányok”** (7,93%): 20-29 éves fiatalok, legtöbbszörüknek (már) van felsőfokú végzettsége, és jellemzően nagyvárosokban élnek. Jövedelmi helyzetük változó, sokuk a minimálbér körüli összegből élnek, azonban ugyanennyien vannak, akik 120-150 ezer forintos fizetést visznek haza havonta. Ez az eltérés azzal magyarázható, hogy többen közülük még nem fejezték be tanulmányaikat, így valószínűsíthető, hogy különböző ösztöndíjakkal és szülői támogatásból élnek, míg akik már végeztek, jó munkahellyel és magas fizetéssel rendelkeznek. Élelmiszerfogyasztásukra jellemző, hogy nem fontos számukra a termékek összetétele, nem egészségtudatos fogyasztók. Fontosabb számukra a termékek íze, külső megjelenése, csomagolása. Önellátóak, maguk végzik a bevásárlásokat, amelyek során szeretnek új termékeket is megvenni. Nem márkahű fogyasztók, ezért valószínűsíthető, hogy elérhetőek a reklámok segítségével – ha új(szerű) termékekről van szó. Inkább a nagyobb boltokat részesítik előnyben, ahol mindent megkaphatnak egy helyen, és az egyes termékekből megfelelő nagyságú választék áll rendelkezésükre.

**„Gyakorlatias nagybevásárló”** (8,97%): 30-49 éves nők, akik legalább érettséggel rendelkeznek, és ennek függvényében 75-150 ezer forintos jövedelmük van. Döntően városokban élnek. Gyakorlatias fogyasztók, akiket nehéz reklámokkal elérni vagy befolyásolni. Szeretnek, ha egy helyen megkapnak mindent, ezért a nagyobb üzletet preferálják. A bevásárlásokat nem egyedül végzi, jellemző, hogy a párjára bízta a feladatot,

vagy közösen intézik el – ez a munkamegosztás a háztartás vezetésére is jellemző. Nem tipikus háziasszony típus, inkább a reformkonyha híve, aki szereti, ha jó minőségű, egészséges élelmiszerekből készülnek az ételek – viszonylag rövid idő alatt. Érdeklődő, nyitott az új termékek kipróbálása felé, azonban a felesleges dolgokat nem kedveli. Tisztítószeremből is inkább az univerzális, több felületen használhatóakat vásárolja meg, valamint a tisztálkodó- és bőrápolószeréknél is fontos számára a minőség mellett a kiszerelés típusa, nagysága.

**„Változatosságot kedvelő vásárló”** (18,97%): 20-35 éves, felsőfokú végzettségű, vagy még felsőfokú képzést nyújtó intézménybe járó nők, akik városokban, nagyvárosokban élnek. Jövedelmi helyzetükre itt is jellemző a kettősség, amely a már végzett és még tanulók között figyelhető meg, azonban ez a bevásárlási szokásaikban nem különbözteti meg őket, preferenciarendszerük azonos. A felsőfokú végzettségűek 90-150 ezer forintos nettó fizetéssel rendelkeznek, amellyel komoly vásárlóerőnek számítanak. Átgondolt, egészségtudatos fogyasztók, akik odafigyelnek arra, mit tesznek kosarukba. Jellemző, hogy inkább jó minőségű alapanyagokat vásárolnak, és otthon készítik el az ételeket. Szeretik, ha mindent megkapnak egy helyen, és ha a választék is elég nagy, ezért ők is nagyobb ABC-eket, hipermarketeket részesítik előnyben. Nyitottak az újdonságok felé, nem márkahű fogyasztók. A fiatalabbakra jellemző, hogy – mivel anyagi helyzetük nem azonos, - az árak és a különböző akciók is befolyásolják vásárlásukat, azonban csak akkor, ha így a megvásárolt termékek minősége nem megy egy bizonyos szint alá.

**„Kispénzű szükségvásárló”** (18,62%): Kisvárosi-városi, 40-59 éves nők, akik középfokú szakképesítéssel rendelkeznek. Anyagi helyzetük nem túl jó, keresetük az abszolút, vagy a középfokú végzettséghez kötött minimálbér körül mozog, amely kihat bevásárlási szokásaikra is. Nem szeretnek új dolgokat kipróbálni, nem érdeklődnek az új termékek iránt. Ha mégis új márkát vásárolnak meg, akkor az a kedvezőbb árú, vagy más akciónak tudható be. Valószínű, hogy a kereskedelmi márkákat, azok kedvezőbb ára vagy kiszerelése miatt, nagyobb mértékben vásárolják meg. Általában abban az üzletben vásárol, ahol kedvezőbb áron kapja meg a szükséges termékeket, valamint a közepes nagyságú diszkont üzleteket is szívesen látogatja. Árérzékeny fogyasztó lévén a minőséggel szembeni elvárásai is alacsonyabbak.

**„Kisvárosi kísérletező”** (7,93%): 40-59 éves, nagyrészt középfokú szakképesítésű nők, csak kis számban rendelkeznek főiskolai végzettséggel is. Kisvárosokban, kistelepüléseken élnek, anyagi helyzetük valamivel jobb, mint az előző csoporté, ők átlagosan 70-120 ezer forintot keresnek – valószínű, hogy ez a magasabb végzettségük számának is köszönhető. Szeretnek új termékeket kipróbálni, számukra új ételeket elkészíteni. Mivel kistelepüléseken élnek, valószínű, hogy sokat számít a környezetük, más háziasszonyok véleménye és fogyasztói szokása, ezért nagy hajlandóságot mutatnak afelé, hogy a „közösségbe bekerült” új termékeket ők is egyből kipróbálják, ezért a reklámok számára fontos célközönség lehetnek. Nyitott vásárlói magatartásuk tehát inkább befolyásolhatóságuknak köszönhető, mintsem az új élvezetek felkutatása felé irányuló vágy kiélésének. Egy-egy magas minőségű termék megvásárlását presztízs-fogyasztásnak tekinti, amelyet az adott termék magasabb ára is megerősít számára.

**„Márhű minőségorientált”** (2,41%): Ez a csoport elég szűk részét fedi le a női fogyasztóknak, mégis, határozott és jól elkülöníthető fogyasztói szokásaik miatt szükséges őket külön csoportként kezelni. 50-59 éves korosztály tagjai tartoznak ide, akik középfokú végzettséggel rendelkeznek. Anyagi helyzetük más, hasonló végzettségű csoportéhoz képes jobb, 90-150 ezer forintos nettó havi jövedelemmel rendelkeznek. Jellemezően kis- és közepes nagyságú városokban élnek. Márhű, de nem bolthű fogyasztó, aki odafigyel arra, hogy megfelelő minőségű legyen a termék, mivel úgy gondolja, megérdemli, hogy csak egészséges ételeket-italokat fogyasszon. A tisztálkodószeresek esetén is fontos számára, hogy

természetes alapanyagokat tartalmazó, színező- és illatanyagoktól mentes natúrkozmetikumokat vásároljon. Ezért egyáltalán nem meghatározó, hogy mit reklámoznak épp a tévében, sokkal fontosabb, hogy megbízható, bevált árucikk legyen. Szereti maga elkészíteni az ételeket, amelyekhez gyakorlott módon szerzi be a hozzávalókat.

### **Eredmény – az életstílus és fogyasztói attitűd csoportok összevetése**

Mindkét szempontból hét jól elkülöníthető csoportot lehetett felállítani, amelyeket ha összevetjük, kiderül, hogy adott életstílusú hölgyekre eltérő vásárlási szokások vonatkoznak, vagy épp fordítva, egy fogyasztói stílus több életstílus klaszterre is jellemző.

Ha vertikálisan haladunk a VALS életstílus ábrán, akkor legfelül a „Liberális értelmiségiek” csoportja található, akik olyan magasan iskolázott nők, akiket nyitott gondolkodás és műveltség jellemez. Anyagi helyzetük jó, amely lehetővé teszi számukra az igényes vásárlást. Ezek alapján őket leginkább a „Változatosságot kedvelő vásárlók” csoportjába lehet sorolni. Ha megnézzük a két csoport százalékos arányát, akkor jól látható, hogy az szinte azonos mértékű, így ez esetben kijelenthető, hogy a két csoport fedi egymást, megegyeznek egymással.

A „Művelt középbé” tartozó nők változatos életet élnek, szeretik a kihívásokat. Döntő többségben felsőfokú végzettségű, 20-40 év közöttiek. Fogyasztói szokásukat leginkább az „Átgondolt, egészséges fogyasztók” jellemzőivel lehet leírni, azonban ezek a tulajdonságok nem csak őket jellemzi, a „Felfelé merengőkre” szintén ezek az ismérvek vonatkoznak. Ezek a fiatal, középfokú végzettségű fiatal nők szintén tudatos vásárlók, akik inkább a megbízható termékeket választják mind az élelmiszerek, mind pedig a tisztálkodószerek esetén is. A százalékos arányokat nézve ez az összevonás szintén megalapozott, mivel a két életstílus csoport közel azonos nagyságot képvisel, mint a rájuk jellemző fogyasztói attitűd szegmens.

A „Trendi nem-vezetők” fogyasztói attitűdjét a „BigMac lányok” tulajdonságaival lehet leírni. Anyagilag nem ők vannak a legjobb helyzetben, azonban a divatos, márkás holmik fontosak számukra. Úgy gondolják, hogy a pénz és annak birtoklása egyfajta hatalmat ad nekik. Élelmiszerfogyasztásukra jellemző, hogy nem fontos számukra a termékek összetétele, nem egészségtudatos fogyasztók. Itt is fontosabb számukra a termékek íze, külső megjelenése, csomagolása. A százalékos arányok itt is megegyeznek.

Az „Alkotó” nő anyagi erőforrásai korlátozottak, jellemző a 60-90 ezer forintos jövedelem. Bár az anyagi korlátok miatti „kényszer” befolyásolja az életvitelüket, igyekeznek változatos életet élni. Tiszteletben tartják a társadalmi normákat és fontos számukra környezetük véleménye. Fogyasztói szokásuk szerint eltérő tulajdonságok jellemzik a csoportba tartozó nőket. Az idősebbeket a „Márkahű minőségorientáltság” jellemzi, míg a fiatalabbakra a „Gyakorlatias nagybevásárló” tulajdonságai vonatkoznak.

Bár a „Túlélők” és a „Konzervatív háziasszonyok” csoportja jól elkülöníthető, fogyasztói attitűdjeiket nézve valamelyest összemossódnak a határok. A „Kispénzű szükségvásárlók” jellemzői, anyagi helyzetüket tekintve, a „Túlélőkre” vonatkoztathatóak, a „Kisvárosi kísérletezők” pedig nagyrészt a „Konzervatív háziasszonyokra” jellemző, azonban ha a demográfiai ismérveket is figyelembe vesszük, megállapítható, hogy bizonyos mértékben fordított esetek is előfordulnak. Vannak olyan háziasszonyok, akik anyagi helyzetük miatt a „Túlélőkhöz” is besorolható lehetnének, és így a „Kispénzű szükségvásárlók” beosztó, kereskedelmi márkát kedvelő vásárlói attitűdjei vonatkoznak rá. Ezt a módosulást leginkább tehát az anyagi helyzet befolyásolja. A „Túlélők” esetén pedig, bár rossz anyagi körülmények között élnek, joggal elképzelhető, hogy a környezet befolyása miatt olyan termékeket is megvásárol, amelyek túl drágák számára – a megfelelési kényszer olyan erős lehet, hogy sok esetben módosítja a vásárlási szokásokat.

Végeredményben tehát elmondható, hogy a nők életstílusuk alapján nagyon jól körvonalazható csoportokra bonthatóak, amelyekhez meghatározott fogyasztói stílus, attitűd is kapcsolódik. Úgy gondolom, hogy a kapott eredmények jól felhasználhatóak FMCG termékekhez kapcsolódó marketing tervek elkészítésekor, reklámtervek kidolgozásakor, vagy egy termék pozicionálásához.

## TÁRKÁNYI ESZTER

PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr

### Mi van a fogyasztó fekete dobozában?

*Motó: Miért kell neked is nonkonformistának lenned, mint mindenki másnak?  
(James Thurber)*

#### 1. BEVEZETŐ

A vásárlás rendkívül összetett jelenség. Mozgatórugóit különböző felfogások különbözőképpen ragadták meg, ezek közül a legkorábbi – azaz a gazdasági elmélet – egyszerűen a szükséglet-kielégítésre, illetve a hasznosság elvére vezeti vissza e folyamatot. A pszichológiai megközelítés a motivációk tartalmával és erejével, míg a legkomplexxebb, ún. társadalmi elmélet a tárgyak szimbolikus jelentésére hívja fel a figyelmet, mely egyfajta társadalmi konszenzus eredményeképpen születik meg, s befolyásolja választásunkat (Brochand-Lendrevie, 2004). Kotler a vásárlási döntést magyarázó input-output modelljében a fogyasztók fekete dobozában helyezi a referenciacsoportokat (Kotler, 1998), melyek a döntési folyamat bármely szakaszában nagy mértékben befolyásolhatják az egyén viselkedését. Írásomban a vásárlási motivációk természetével, ezen belül is a társas befolyásolás szerepével foglalkozom, amely véleményem szerint eddig méltánytalanul kevés figyelmet kapott a magyar szakirodalomban. Dolgozatom második szakaszában összefoglalom azon kérdőíves felmérés eredményeit, melyet 2005 tavaszán hajtottam végre tinédzserek körében, s amelyben arra kerestem a választ, milyen mértékben befolyásolja a megkérdezett fiatalok fogyasztói magatartását két kiemelt referenciacsoport: a kortársak, illetve a média által bemutatott hírességek.

#### 2. MIÉRT VÁSÁROLNAK AZ EMBEREK?

Ahogy a bevezetőben említettük, a vásárlás motivációja számtalan tényezőre vezethető vissza, melyek a szerzési vágytól kezdve az önkifejezés lehetőségén át a társas érintkezésig terjedhetnek (Hofmeister-Törőcsik, 1996). A klasszikus közgazdaságtan a vásárlást a szükséglet-kielégítéssel magyarázza, amelynek során az emberek racionális szempontok alapján döntenek egyes árucikkek megszerzéséről illetve elutasításáról. A termékek összehasonlítása elsősorban funkcionális alapon történik, s az a jószág kerül be a fogyasztói kosárba (szó szerinti és átvitt értelemben egyaránt), amely nagyobb hasznosságérzetet biztosít. A folyamat fő jellemzője a feladatorientáltság, értékelési kritériuma pedig az, hogy a termék megszerzésére irányuló „küldetés” végül sikerrel járt-e vagy sem (Arnold-Reynolds, 2003). A gyakorlat azonban azt mutatja, hogy számos esetben egészen más szempontok érvényesülnek a vásárlási döntés során, sőt, az üzletekben való járkálás, nézelődés akkor is meglepéssel tölthet el bennünket, ha nem vezetett ténylegesen vásárláshoz. Éppen ezért az elmúlt években a kutatók különös figyelmet szenteltek azon vásárlási motivációk feltérképezésének, amelyek túlmutatnak a pusztán szerzési vágyon, és sokkal inkább pszichoszociális szükségleteken alapulnak. Közülük némelyek a vásárlás észlelt személyes értékét emelték ki (Babin et al., 1994), míg mások azokat a hedonista ösztönöket vizsgálták, amelyek az embereket vásárlásaik során mozgatják, s ezen hedonista vásárlási motivációik alapján kísérelték meg a fogyasztók valamiféle taxonómiáját megadni (Arnold-Reynolds, 2003; Hirschman-Holbrook, 1982). Megint mások a döntéshozatali stílust választották a szegmentáció alapjául (Lysonski et al., 1996; Sproles-Sproles, 1990; Sproles-Kendall, 1986). Tauber (1972) a vásárlási motivációk széles skáláját tárta fel, két fő csoportba osztva azokat.

Egyrészt a személyes, másrészt a társadalmi szükségleteket jelölte meg fő mozgatórugónak. Ami a személyes szükségleteket illeti, a következő tényezőket azonosította: a szerep-játszásra, elterelésre, önjutalmazásra, új trendek megismerésére, fizikai aktivitásra és az érzelmi stimulációjára irányuló szükségleteket. A társadalmi tapasztalatokra, a másokkal való kommunikációra, a kortárs csoport vonzására, a státuszra és tekintélygyakorlásra, az alkudozásban („jó vétel” elérésében) való kedvtelésre vonatkozó szükségletek tartoznak a társadalmi motívumok közé.

### 3. A REFERENCIACSOPORTOK SZEREPE A FOGYASZTÓI MAGATARTÁSBAN

A társas befolyás meghatározó szerepe a fogyasztói magatartásban a fogyasztói döntéshozatal modelljeiben is megjelenik, amelyek a társadalmi normákat és a személyközi kapcsolatokat egyaránt a magatartási szándék mozgatórugóinak tekintik (Lascu-Bearden-Rose, 1995). Mindennek a gyakorló marketing szakemberek is tudatában vannak, hiszen meggyőző kommunikációjukban ugyanerre a feltevésre építenek (lásd például a „Haverok-Buli-Fanta” szlogent). A referenciacsoporthoz különösen érdekesek, hiszen a fogyasztók vágyait befolyásolják, illetve meghatározhatják egy termék elfogadását vagy elutasítását.

De mik is azok a referenciacsoporthoz? A ’referenciacsoporthoz’ kifejezést Hyman használta először (1942-ben), mindazáltal a referenciacsoporthoz befolyásának általános elméletét – szociálpszichológiai kontextusban - Sherif, Newcom és Merton alapozta meg. Stafford és Cocanougher a referenciacsoporthoz fogalmát a következőképpen határozza meg: „A referenciacsoporthoz olyan csoport, amelynek feltételezett meglátásait, illetve értékeit az egyén saját viselkedésének alapjául felhasználja” (Stafford-Cocanougher, 1981. p. 329.). A legtöbb szerző azonban tovább pontosítja a fogalmat, s kiemeli, hogy a referenciacsoporthoz hatása nem csupán a csoport valódi tagjaira terjedhet ki. Így tesz például a Hofmeister-Töröcsik szerzőpáros is, akik szerint a referenciacsoporthoz olyan csoport, amely „értékeket, normákat képvisel, és a csoport tényleges vagy közvetett tagjának a magatartását befolyásolja” (Hofmeister-Töröcsik, 1996. p. 131.). Kotler ezen felül az attitűdök fontos szerepét is beleszövi definíciójába: „Referenciacsoporthoz mindazok a csoportok, amelyek az emberek attitűdjeire vagy magatartására közvetlen (személyes) vagy közvetett hatással vannak” (Kotler, 1998. p. 214.).

A referenciacsoporthoz tipizálására több kísérlet is történt: leggyakrabban négy szempont szerint való kategorizálásukkal találkozhatunk. Eszerint megkülönböztethetünk tagsági/nem tagsági, elsődleges/másodlagos, formális/informális, illetve pozitív/negatív referenciacsoporthozokat. Az ilyen éles elhatárolások azonban gyakran nehézségbe ütköznek (például a munkahelyi formális csoportok informálissá alakulhatnak át), ezért a társadalomtudományi gondolkodás egyre inkább tarthatatlannak ítéli azokat (Csepeli, 2002). Más megközelítések ennél egyszerűbben ragadják meg a kérdést, lényegüket tekintve négy fő csoportba sorolják a különféle vonatkoztatási csoportokat, ezek az aspirációs (vágyott), elutasított, tagsági, illetve irreleváns csoportok (Englis-Solomon, 1995).

Egy adott ember általában párhuzamosan több csoportnak is tagja, ahol különböző státusszal rendelkezhet, s különféle szerepelvárásokkal szembesülhet. Ezek a szerepek egy-egy konkrét helyzetben akár egymásnak ellentmondóak is lehetnek. Ilyen konfliktusos helyzetben – amikor az egyes szerepek közül választani kell – referenciacsoporthoz általában az a csoport válik, ahol az adott személy nagyobb elismerésben részesül, jobban megbecsültnak érzi magát (Keményné, 1989). Így a referenciacsoporthoz a szerepek egyikét kiemelve határozza meg a követendő viselkedésmintát, míg a többi szerep adott időre háttérbe szorul.

Ahhoz, hogy a referenciacsoport értékítéleteihez illetve viselkedésmintáihoz igazodni tudjanak, az emberek egyrészt direkt, verbális érintkezésbe lépnek a csoport tagjaival, másrészt megfigyelik, tanulmányozzák viselkedésüket az adott szituációban (Bearden-Etzel, 1982). Deutsch és Gerard (1955) a társas befolyás két típusát különítette el: az információs és a normatív befolyást. Információs befolyásról beszélünk, ha az egyén másoktól úgy fogad el információt, hogy azt a valóságra vonatkozó bizonyítéknak tekinti, azaz – marketing értelmezésben – egy termék tulajdonságairól mások által alkotott véleményt tényleges jellemvonásoknak tekint. A normatív befolyás ezzel szemben azt jelenti, hogy az egyén más személy vagy csoport elvárásaihoz igazítja magatartását. Korai kutatások - így például Venkatesan és Stafford munkái - a normatív befolyást, a csoportnyomáshoz való alkalmazkodást tekintették meghatározónak, míg később – elsősorban Burnkrant és Cousineau nyomán - az a nézet terjedt el, hogy a normatív hatások mintegy következményei csupán az információs befolyásnak, azaz mások viselkedésének, termékhasználatának figyelemmel kísérése elsősorban mint hasznos információs forrás jelentkezik az egyén számára. Mára azonban kialakult egy olyan konszenzus, hogy a normatív és az információs befolyás nagyon gyakran egyidejűleg formálja az egyén magatartását (Lascu-Bearden-Rose, 1995).

Lessig és Park (1977) a referenciacsoport befolyásának három típusát különítette el, ezek az információs, az utilitáriánus és az érték kifejező hatás. Az első alapja az az alapvető emberi vágy, hogy jól megalapozott, tájékozott döntéseket hozzunk. Mivel a legtöbb szituáció bizonytalansággal, döntési kockázattal jár, a sok rendelkezésre álló forrás közül azokat fogadjuk el nagyobb valószínűséggel, amelyek a leghitelesebbnek tűnnek. Leginkább hitelesnek pedig azok tűnnek, amelyek szakértelemmel, tekintéllyel rendelkező személyektől származnak (vö. Witt és Bruce megállapításaival néhány sorral lejjebb). Az utilitáriánus (vagy másképpen normatív) hatás a jutalom elnyerésére, illetve a büntetés elkerülésére törekvő egyén magatartását szabályozza. Az érték kifejező hatás egy másik emberrel vagy csoporttal való pszichológiai azonosulás szükségletéből táplálkozik. Két módon is megnyilvánulhat: egyik formája az, hogy szeretnénk a választott referenciacsoportra hasonlítani; míg a másik esetben csupán az adott csoporthoz való ragaszkodás vagy a feléjük irányuló tetszés nyilvánul meg.

A „személyiség-prototípusok” ugyanis egyfajta kognitív szerveződésként jelennek meg tudatunkban, amelynek segítségével az egyes embereket és magatartásukat bekódoljuk néhány egyszerű kognitív kategóriába (Englis-Solomon, 1995). Az ilyenfajta sztereotípiákról való konszenzus mértéke azonban több tényezőtől is függ. Meghatározza elsősorban a vizsgált személy és a szemlélő saját társadalmi kötődése közötti hasonlóság. Az egyén saját (tagsági) csoportjáról alkotott nézetei sokkal finomabb megkülönböztetéseket tartalmaznak, s hűebben tükrözik a csoport sokszínűségét. Ezzel szemben a nem tagsági csoportok erősen sztereotipizáltak, és sokkal kevésbé árnyaltak. Az adott szerep ismerősége szintén döntő befolyással bír a konszenzus kialakulásában: nagyobb mértékű konszenzus tapasztalható olyan társadalmi csoportok fogyasztói szokásairól, melyeket a szemlélők ismerősnek tekintenek. Egyetemisták körében végzett kutatásukban Solomon és Englis úgy találta, hogy a megkérdezettek a legkevesebb terméket az elutasított csoporttal tudtak összekapcsolni, ráadásul azt is oly módon, amely általában nem hűen tükrözte a tényleges fogyasztási mintáikat. Paradox módon a legnagyobb konszenzus éppen ezen csoport fogyasztói szokásainak megítélésben mutatkozott. A marketing szakembereknek ezért vigyázniuk kell, hiszen ha egy terméket – akár tévesen – az aszociális csoporthoz kapcsolnak, az emberek könnyen elutasítják annak vásárlását illetve használatát (azaz a jól ismert halo-hatással inverz



folyamat következik be). Az aspirációs csoportot illetően a fogyasztási minták pontos és részletekben gazdag ábrázolásával találkozhatunk, az abban való konszenzus mértéke azonban igen csekély. Ez természetesen azzal magyarázható, hogy a megkérdéztet motivációja az információszerzésben kellően nagy, az alapos ismeret azonban szükségszerűen erősen tagolt képhez vezet.

Kelley (1947) különbséget tett azon referenciacsoportok között, amelyeket az egyén az önértékelés szempontjából fontos összehasonlítási alapnak tekint (komparatív referenciacsoport) és azok között, amelyek az egyén által elfogadott normák, attitűdök, értékek forrásaiul szolgálnak (normatív referenciacsoportok). Termékek értékelésénél a referenciacsoportokat mint információforrást is használjuk, erre Burnkrant és Cousineau (1975) mutatott rá legelőször. Witt és Bruce (1972) a következő főbb tényezőkre vezeti vissza a csoportbefolyás erősségét: az észlelt kockázat, a referenciaszemély szakértelme, illetve az egyén azon szükséglete, hogy társadalmi elismerést vívjon ki magának. Más szerzők a szakértelem mellett az involvációra hívják fel a figyelmet, amely szintén meghatározza, hogy valaki milyen mértékben van kitéve a referenciacsoportok befolyásának (lásd pl. Hawkins-Best-Coney, 1986.). Amennyiben az egyén értelmileg vagy érzelmileg erősen érintett valamely termék vásárlásában, vagy csupán korlátozott információval rendelkezik az adott terméket illetően, a referenciacsoportok szerepe felértékelődik, hiszen a bizonytalanságot erősen csökkentik. Csepeli azt is kiemeli, hogy az involváció és a kockázatvállalási hajlandóság erősen összefügg egymással. Ha az involváció mértéke alacsony, az emberek hajlandóak nagyobb kockázatot is vállalni, s merész döntéseket hozni – akár a csoport által alkotott ítéletekkel ellentéteseket is. Amennyiben azonban magas involvációjú egyénnel állunk szemben, megfigyelhetjük, hogy választásában sokkal óvatosabbá válik, s nagy súllyal veszi tekintetbe a referenciacsoportba tartozók véleményét (Csepeli, 2002).

A korábbi évszázadokhoz képest gyökeres változást jelent, hogy napjainkban a tömegkommunikációs eszközök révén az egyén közvetlenül szembesül olyan csoportok életmódjával, viselkedési mintáival, amelyeknek ő maga nem tagja. Ezek a társadalmi hatások kiegészítik, sőt, esetenként túl is haladják a tagsági csoport által képviselt értékek, normák befolyásoló erejét (Keményné, 1989). Így – az ún. „demonstrációs hatásnak” köszönhetően - a nem tagsági csoport szerepe igencsak felértékelődik.

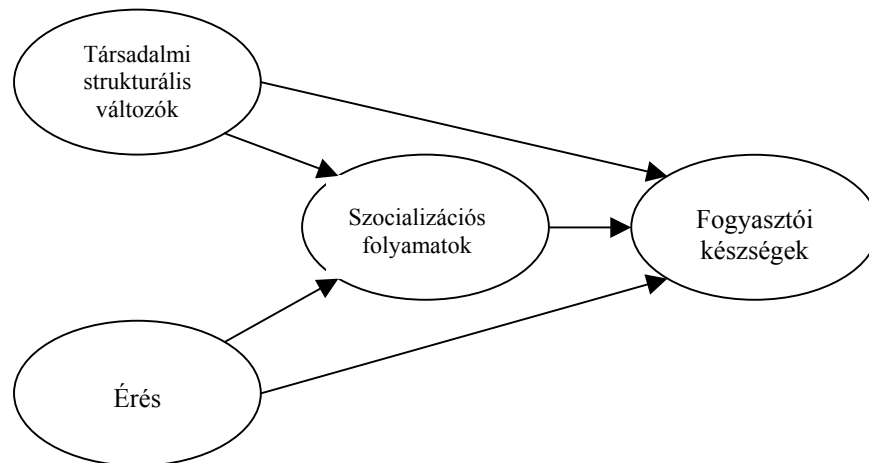
#### **4. A REFERENCIACSOPORTOK BEFOLYÁSA A TINÉDZSEREK VÁSÁRLÓI MAGATARTÁSÁRA**

##### *4.1. A fogyasztói szocializáció modellje*

Bár a szocializáció egy egész életen át tartó folyamat, a serdülőkor kétségkívül kritikus periódust jelent e tekintetben. A még részben kiforratlan személyiség ilyenkor próbálja meg definiálni önmagát, s megtalálni helyét a társadalom szövevényes hálójában. A tinédzserkor azért is kiemelt jelentőségű, mert ekkor lép be a család mellett – később pedig egyre inkább a család helyett – viszonyítási alapként a kortárs csoport. Nagyon lényeges különbség a kétféle csoport között az a tény, hogy míg az előbbi a gyermek számára nem választott, működési elve pedig elsősorban a tekintélyen, s a „kikényszerített engedelmisségen” alapul, utóbbi demokratikus alapon szerveződik, fontos szabálya a reciprocitás, s benne az önkormányzat mintája testesül meg. Ezek a kapcsolatok köthetők és oldhatók, a fiatal nemcsak azt tanulja meg, „mit jelent választani, hanem azt is, mit jelent választottnak vagy nem választottnak lenni” (Csepeli, 2002). A szülő-gyermek kapcsolat tehát gyengül, ugyanakkor a kortárs csoport szerepe felértékelődik, sok esetben a mintakövetés elsőszámú forrásává válik.

Fiatalok körében végzett kutatások azt bizonyítják, hogy a fogyasztói tanulás is ebben az időszakban a legerőteljesebb. A fogyasztói készségek elsajátításának Moschis által felállított modelljében öt különböző típusú változó szerepel, melyek a következők: életkor vagy életciklus, társadalmi strukturális változók, szocializációs tényezők és tanulási folyamatok (e kettőt a „Szocializációs folyamatok” foglalja magába), illetve a fogyasztói készségek. Azok a megközelítések ugyanis, amelyek a szocializációt kognitív fejlődési folyamatként látják, a hangsúlyt a gyermek éréseire helyezik (melyet életkora fémjelez), a tanulás tartalma (fogyasztói készségek) tehát ezen érési folyamat eredményeként alakul ki, illetve változik meg. Ilyenkor az egyén környezetéhez való pszichológiai igazodás zajlik le. A társadalmi tanulás elmélete ezzel szemben az egyénre a környezetéből ható erők termékének tekinti a szocializációt, semmint belső pszichológiai folyamatok eredményének. A hangsúly ezúttal a befolyás forrásain van, az ún. „szocializációs tényezőkn”, amelyek normákat, értékeket, attitűdöket közvetítenek (ez a tanulás tartalma) különféle tanulási mechanizmusokon keresztül, mint amilyen például a társas érintkezés, a mintakövetés vagy a megerősítés (Moore-Moschis, 1980).

#### A FOGYASZTÓI SZOCIALIZÁCIÓ ELMÉLETI MODELLJE



Forrás: Moschis, 1978.

Amerikában végzett kutatásukban Moore és Moschis a család, illetve a kortársak mint szocializációs tényezők (azaz mint potenciális referenciacsoportok) befolyásoló szerepét vizsgálták egy 6-12. évfolyamos diákokból álló, 784 fős mintán. A fogyasztói készségeket, illetve a fogyasztással szembeni attitűdöket öt változóval mérték, többnyire bizonyos állításokat értékelő egyetértési skálán. Az így körülhatárolt függő változókra gyakorolt befolyást öt tényező esetében vizsgálták.

A kapott eredményeket az alábbi táblázat foglalja össze:

#### A SERDÜLŐK FOGYASZTÓI MAGATARTÁSÁT KÖZVETLENÜL BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

Vizsgált változó	Változó tartalma	Életkor	Társ. oszt.	Nem	Család*	Kortársak**
Fogyasztással kapcsolatos témák ismerete	A gazdasági és az üzleti élethez kötődő fogalmak ismerete, a fogyasztással kapcsolatos szabályozásokra, valamint a hatékony és biztonságos termékhasználatra vonatkozó ismeretek	+++	0	+		
Túlzó információk kiszűrése	A válaszadó azon képessége, hogy elkülönítse a tényeket a reklámokban alkalmazott túlzásoktól.	0	+	0	+	
Pénzügyek kezelése	Egy átlagos család havi költségvetésében bizonyos tételekre fordított kiadások helyes megbecslése.	++	0	0		
A piac felé irányuló attitűd	Különböző marketing ingerek (reklámok, márkák, üzletek, eladószemélyzet és árak) iránti érzelmi és tudati beállítódás.	-	-	0		
Materializmus	A személyes boldogság és a társadalmi előrehaladás feltételeként a birtoklást és a pénz hangsúlyozó beállítódás.	++	0	++		+

Forrás: önálló szerkesztés Moore and Moschis (1980) alapján

+++ : nagyon erős pozitív kapcsolat; ++ : erős pozitív kapcsolat; + : gyenge pozitív kapcsolat; - : gyenge negatív kapcsolat; 0 : nincs kapcsolat. (A nemek esetében a + illetve ++ azt jelzi, hogy az adott kapcsolat a fiúknál tapasztalható inkább, mintsem a lányoknál.)

Ami a közvetett hatásokat illeti, elmondható, hogy az életkor emelkedésével a serdülők egyre ritkábban beszélgetnek szüleikkel fogyasztáshoz kapcsolódó témákról - különösen a fiúknál van ez így. Érdekes módon a társadalmi osztály nem jelzi előre megbízhatóan a fogyasztói készségeket és a szocializációs folyamatokat, hatása inkább közvetlen, semmint közvetett módon érvényesül. Ezzel szemben a fiatalok neme mind közvetlenül, mind pedig közvetetten befolyásolja a fogyasztói tanulást.

#### 4.2. Empirikus kutatás a magyar tinédzserek körében

Az irodalmi áttekintés után számos megválaszolatlan, kutatásra váró kérdés adódik. Először is: átlagosan mennyi elkölthető zsebpénzzel rendelkeznek a fiatalok Magyarországon? Mire költik ezt a pénzt? Kivel járnak vásárolni? Milyen szempontok fontosak számukra vásárlásaik, egy-egy termék (márka) kiválasztása során? Kik alkotják a fiatalok referenciacsoportját? Tapasztalunk-e demográfiai alapú vagy a személyes jellemvonásokban tetten érhető különbséget a referenciacsoportok befolyását illetően? A fenti kérdésekre választ keresve, 2005 tavaszán egy pilot-study keretében kérdőíves kutatást végeztem a 14-19 éves fiatalok körében. Ebben elsősorban két kiemelt referenciacsoport: a kortárs csoport (mint tagsági csoport), illetve a hírességek (mint lehetséges aspirációs csoport) befolyásoló szerepére fókuszáltam, s – az előző fejezetben említett okokból kifolyólag - eltekintettem a család mint referenciacsoport szerepének vizsgálatától. A kapott válaszok alapján négy, egymástól jól elhatárolható klasztert sikerült azonosítanom, melyek bemutatására az alábbi sorokban vállalkozom.

#### 4.3. A kutatás módszertana, a minta összetétele

\* A fogyasztásról való családi kommunikáció.

\*\* A fogyasztásról való kommunikáció a kortársakkal.

Kutatásom regionális jellegű volt, hiszen területileg - bár több mint 60 település fiataljai kerültek a mintába – javarészt Győr-Moson-Sopron megyére korlátozódott. A megkérdezés során összesen 143 kitöltött kérdőív érkezett vissza a 14-19 év közötti fiataloktól. A válaszadók nemek szerinti aránya nagyjából megegyezik az alapsokaságban tapasztalhatóval: a megkérdezettek 44,8 %-a fiú, 55,2 %-a lány. A tinédzserek megkérdezése csoportos önkitöltős kérdőívek segítségével középiskolájukban, évfolyamonként egy-egy osztályban történt, hiszen így volt a legegyszerűbb elérni a 9-13-asokat. Bár a vizsgált minta viszonylag kicsi, mégis úgy vélem, bizonyos jelzések jól kiolvashatók a kapott eredményekből, melyek aztán további kutatások alapját képezhetik majd.

#### *4.4. A tinédzserek vásárlási döntéseinek néhány általános jellemzője*

A megkérdezésből kiderült, hogy a fiatalok vásárlási potenciálja a havonta (hetente) rendszeresen kapott zsebpénznél (módusz=1000-5000 Ft/hó) jóval magasabb, hiszen számos esetben a szüleiktől külön kérnek pénzt egy-egy termék megvásárlásához. Néhány kiemelt termékkör esetében felmértem havi átlagos kiadásait. Szembetűnő, hogy a ruházatra, illetve az étel-ital vásárlásra (utóbbi alatt elsősorban a reggelit, illetve tízórait, valamint a nassolnivalókat kell érteni) fordított összegek teszik ki költségvetésük legnagyobb hányadát. A megkérdezettek 56 %-ára jellemző, hogy szüleivel megy vásárolni, míg 18 %-uk választja gyakran testvérét partnerül egy-egy vásárlás során. A fiatalok 56 %-a szokott rendszeresen barátaival együtt vásárolni, s csupán 25 %-uk nyilatkozott úgy, hogy általában maga veszi meg a számára szükséges holmikat.

Amit általában önállóan (tehát szüleik nélkül) vásárolnak, a következők: ruházati cikkek, kozmetikumok, tízórai, üdítő ital, édességek, snackek, CD, újság/magazin, iskolaszer, ajándékok, valamint lányoknál a kiegészítők (ékszer, hajcsat stb). Néhány felsorolásban megjelentek a káros szenvedélyek körébe tartozó termékek is: cigaretta, alkohol, drogok. Arra a kérdésre, hogy nagyobb értékű vásárlásaik előtt mennyire kérik ki a szüleik véleményét, közepesen magas átlagérték született válaszul (3,49 az 1=egyáltalán nem jellemző; 7=teljesen jellemző skálán).

Az információs, normatív és identifikációs hatás érvényesülését nyolc konkrét termék példáján keresztül vizsgáltam. Ezek közül most csupán egyet szeretnénk kiemelni, mégpedig annak bemutatását, hogy a hírességek mely csoportjával azonosulnak szívesen a mai tinédzserek. A kérdőívben arra kértem őket, válasszák ki egy előre összeállított listából, mely híresség lenne a legalkalmasabb arra, hogy rávegye őket egy újonnan piacra dobott üdítőital kipróbálására. A fiúk és a lányok között egyetértés mutatkozik abban, hogy előnyben részesítik, ha ismeretlen ember reklámozza a terméket - feltéve, ha maga a reklám egyébként ötletes és kreatív. Ezen túlmenően azonban már éles különbségek mutatkoznak a nemek között. Míg a híres top modellek és sportolók szerepeltetése a fiúk, addig a neves színészek vagy pop sztárok megjelenítése a lányok körében számíthat népszerűsége.

Talán meglepően hangzik, de a kérdőívre adott válaszok alapján a fiúk tulajdonítanak nagyobb jelentőséget a jól ismert márkanévnek, s nem a lányok. Szintén ők azok, akik hajlamosak elbizonytalanodni és elutasítani a vásárlást, ha úgy vélik, hogy az általuk fontosnak tartott személyek nem használják az adott terméket. Az esztétikus csomagolás ugyanakkor inkább a lányok számára meghatározó.

#### *4.5. Tipizálási kísérlet faktor- és klaszteranalízis segítségével*

A kérdőív egy bizonyos részében a referenciacsoportok befolyását feltárni igyekező 16 állítást fogalmaztam meg, s az ezekkel való egyetértést 7 fokozatú Likert-skálán mértem (1=„egyáltalán nem értek egyet”; 7=„teljesen egyetértek”). Annak érdekében, hogy a változók

számát csökkentsem, a feldolgozás során faktoranalízist hajtottam végre, főkomponens módszert használva. Az elemzést az SPSS 12.0 programcsomag segítségével végeztem. A vizsgálat során mind a korrelációs mátrix, mind pedig a Bartlett-féle szferikus próba ( $\chi^2 = 471,379$ ; 120-as szabadságfok és 0,000 szignifikanciaszint mellett) megerősítette, hogy létezik kapcsolat az említett változók között. A KMO-mutató magas értéke (0,789) azt igazolta, hogy a faktorelemzés alkalmazása helyénvaló módszer az adatok elemzésére.

A faktorok számának meghatározására több lehetséges út kínálkozik. Esetünkben mind a látens gyök feltétel, mind pedig a sajátérték ábra öt, élesen elkülönülő faktort jelzett. Ami a magyarázott varianciarányadot illeti, az 57,351 %-os kumulált szinttel a faktorok ideális számának szintén az öt bizonyult. A faktorok ortogonális elforgatása biztosította, hogy végül minden változó csakis egy bizonyos komponenssel korreláljon szignifikáns módon. Az alábbi táblázat tartalmazza a faktorok megnevezését, illetve azt a változócsoporthoz, amely megjelölésére az adott faktor szolgál.

### ROTÁLT FAKTORMÁTRIX

Változó	Faktor				
	1	2	3	4	5
<b>Sikerorientáció</b>					
Ha a környezetemben valaki olyan parfümöt használ, amelyiknek tetszik az illata, rákérdezek a termék márkájára.	,640	-,022	-,022	,087	-,049
Úgy érzem, hogy ha megvásárolok egy terméket, amit híresség reklámoz, egy kicsit én is olyan leszek, mint ő.	,606	,170	,316	,113	,292
Jó dolognak tartom, hogy hírességek reklámoznak a TV-ben, mert így legalább megtudom, mi a sikerük titka.	,571	,041	,456	-,065	,137
<b>Elfogadás keresése</b>					
Ha egy termékről tudom, hogy a barátaim cikiznének érte, még akkor sem veszem meg, ha egyébként tetszik nekem.	-,107	,793	,038	-,055	,036
A márkás termékek segítenek abban, hogy kivívjam mások elismerését.	,119	,773	,195	,081	,154
Szerintem, ha a stílusom hasonlít egy sikeres sztárhoz, engem is könnyebben megkedvelnek a társaságomban.	,510	,535	,183	-,029	,068
Úgy érzem, a környezetemben felnéznek rám, ha mindig a legújabb divat szerint öltözködöm.	,432	,510	,139	,434	,104
<b>Trendkövetés</b>					
Ha a barátaimnál meglátok egy újdonságot, mindent megteszek, hogy nekem is mielőbb legyen hasonló.	,040	,077	,812	,129	,182
Szeretem elővenni társaságban a mobilomat, mert így látják, hogy nekem is van saját telefonom.	,191	,242	,777	-,071	-,014
<b>Márkaorientáció</b>					
Nagyobb értékű vásárlásaim előtt kikérem a szüleim véleményét.	,251	-,002	-,028	-,603	,020
Szerintem azoknál a termékeknél, amelyeket csak otthon használok, nem fontos a márka, hiszen úgysem látják mások.	-,118	,035	,101	-,602	,158
Az utcán járva meg szoktam figyelni, hogy mások milyen márkájú sportcipőt hordanak.	,159	,172	,075	,585	,310
Észben szoktam tartani, hogy melyik híresség melyik márkát reklámozza.	,310	-,007	,154	,524	,236
<b>Autentikusság</b>					
Mielőtt farmert vásárolok, jól körülnézek, s hasonló stílusút, márkájút választok magamnak, mint amelyet a barátaim hordanak.	-,033	,062	,293	,182	,699
Hitelesnek tartom, ha egy sportoló sportszert, egy topmodell pedig kozmetikumot reklámoz, hiszen értenek hozzá, így megbízhatom a véleményükben.	,470	,039	-,044	,064	,649
Sohasem viselnék olyan ruhát vagy frizurát, amellyel megbotránkoztatnám a környezetemet.	-,005	,280	,005	-,404	,562

Forgatási módszer: Varimax, Kaiser-normalizációval. A forgatás 6 iterációs lépésben történt.

A következő lépésben – a faktoranalízis során kapott eredményeket felhasználva - klaszterelemzés segítségével határoltam körül olyan homogén fogyasztói csoportokat, melyek esetében markáns különbség mutatkozik a referenciacsoportok befolyását mérő kérdésekre adott válaszokban. Az eljáráshoz a Ward-féle módszert használtam. Két klaszter távolságát három, négy, öt, illetve hat klaszteres megoldás esetén is megvizsgáltam, így végül négy klaszter felállítását találtam optimálisnak. Az alábbi táblázat mutatja be az egyes faktorértékekre vonatkozó klaszterátlagokat. A kapott klasztereket a következőképpen neveztem el: Márkatudatosak, Autonóm fiatalok, Elfogadást keresők, Sztárutánczók. Az alábbiakban e négy klaszter jellemzőit foglalom össze röviden.

**A KLASZTERÁTLAGOK ÖSSZEHASONLÍTÁSA**

	1. faktor	2. faktor	3. faktor	4. faktor	5. faktor	N	A válasz- adók %- ában
<b>1. klaszter</b> <i>Márkatudatosak</i>	,1955702	,0636540	-,0952806	<b>1,5288086</b>	<b>,4167349</b>	21	15 %
<b>2. klaszter</b> <i>Autonóm fiatalok</i>	,0990088	<b>-,6556929</b>	<b>-,4766020</b>	-,2597331	-,1649188	53	38 %
<b>3. klaszter</b> <i>Elfogadást keresők</i>	<b>-,9339014</b>	<b>,5573838</b>	,0760314	<b>-,4385946</b>	,1906880	37	26 %
<b>4. klaszter</b> <i>Sztárutánczók</i>	<b>,8689624</b>	<b>,4410962</b>	<b>,8430220</b>	-,0727974	-,2436619	29	21 %
F-érték	30,123	18,322	14,143	34,359	2,826		
Szignifikancia	,000	,000	,000	,000	,041		
Éta <sup>2</sup>	,399	,288	,238	,431	,059		

*Márkatudatosak* – A fiatalok ezen csoportja 15 %-ot tesz ki a vizsgált sokaságból. A márkaorientáció és az autentikusság tekintetében a legmagasabb, a sikerorientáció esetében a második legmagasabb faktorérték az övék. A két nem nagyjából egyenlő arányban (fiúk: 47,62 %, lányok: 52,38 %) képviselteti magát a klaszteren belül. A csoport tagjai többnyire a régió nagyvárosaiban (Győrben, illetve Sopronban) élnek (57 %), és kétszer akkora zsebpénzzel rendelkeznek, mint a teljes minta átlaga. Legtöbbjük a 14-15 éves korcsoportoz tartozik. Az utcán járva megfigyelik, hogy mások milyen márkájú sportcipőt hordanak. Észben tartják azt is, melyik híresség melyik márkát reklámozza. Még azoknál a termékeknél is fontosnak tartják a márka szerepét, amelyek fogyasztása a környezet előtt rejtett, nem nyilvánvaló.

*Autonóm fiatalok* – Ez a klaszter teszi ki a válaszadók legnagyobb hányadát (38 %). Az elfogadás keresése és a trendkövetés esetében a legalacsonyabb, a márka-, illetve a sikerorientációt tekintve pedig a második legalacsonyabb átlaggal rendelkeznek. A fiúk aránya 32,08 %, míg a lányoké 67,92 % közöttük. Többségük a 18-19 éves korosztályba sorolható. Ők azok, akik még akkor is megvásárolnak egy adott terméket, ha tudják, hogy a barátaik esetleg cikizni fogják érte. Nem gondolják, hogy feltétlenül a legutolsó divatot kell követniük ahhoz, hogy felnézzenek rájuk, s nem próbálnak meg sztárokat sem utánozni csupán azért, hogy társaiktól elfogadást nyerjenek. Ugyancsak nem azért vásárolnak márkás termékeket, hogy azzal próbálják meg kivívni mások elismerését.

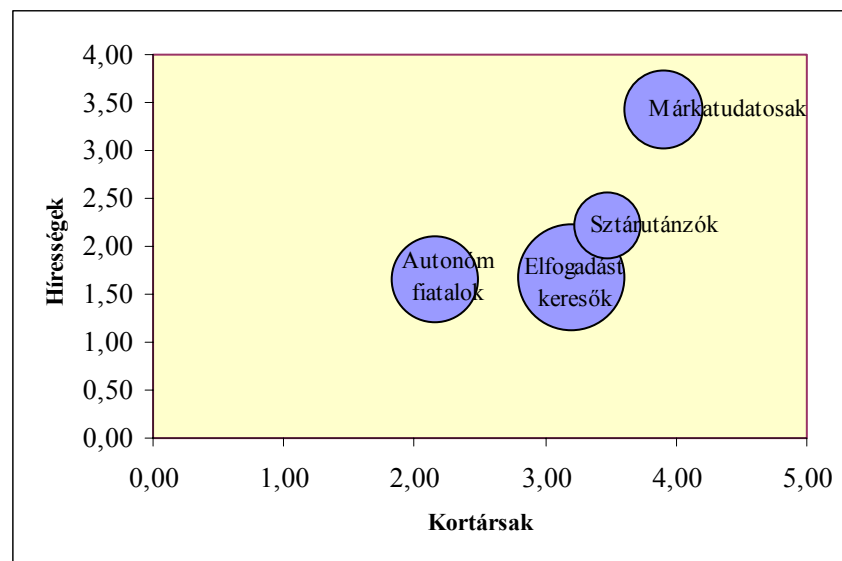
*Elfogadást keresők* – Ők képviselik a megkérdezettek 26 %-át. A siker- illetve márkaorientációt illetően a legalacsonyabb, az elfogadás keresését tekintve pedig a legmagasabb a válaszolók átlaga. Meglepetéssel szolgált, hogy a fiúk aránya 62,16 %, a

lányoké ezzel szemben csupán 37,84 % ebben a fogyasztói csoportban. A többi klaszterhez képest ők rendelkeznek a legkevesebb zsebpénzzel. Igyekeznek minden tőlük telhetőt megtenni azért, hogy kivívják környezetük elismerését, és elkerüljék az elutasítást. Nem szeretnek kilógni a sorból, megpróbálnak idomulni a környezetükben látott mintákhoz, elvárásokhoz. Jellemző magatartásuk, hogy ha a barátaiknál meglátnak valamilyen újdonságot, igyekeznek, hogy nekik is mielőbb legyen hasonló. Sohasem viselnének olyan ruhát vagy frizurát, amellyel megbotránkoztatnák a környezetüket.

*Sztárutánczók* – A megkérdezések alapján ez a klaszter a fiatalok 21 %-át foglalja magában. A sikerorientáció és a trendkövetés az ő esetükben a leginkább jellemző, az elfogadás keresése tekintetében a második legmagasabb, az autentikusság esetében a második legalacsonyabb, míg a márkaorientáció szempontjából a második legmagasabb faktorértékkel rendelkeznek. A fiúk teszik ki ennek a csoportnak a 44,83 %-át, míg a lányok 55,17 %-át. Javarárszük (65,52 %) a 14-16 év közötti korcsoportból kerül ki. Úgy érzik, hogy ha megvásárolnak egy terméket, amelyet híresség reklámoz, egy kicsit maguk is olyanok lesznek, mint ő. Éppen ezért jó dolognak tartják, hogy hírességek reklámoznak a TV-ben, hiszen így – szerintük – fény derül arra, mi a sikerük titka.

A kortárs csoport illetve a hírességek befolyásának erősségét az egyes klaszterek esetében jól szemlélteti az alábbi ábra (a buborékok méretei a klaszterek nagyságát tükrözik):

#### A KORTÁRSKÁK ÉS A HÍRESSÉGEK BEFOLYÁSA AZ EGYES KLASZTEREKRE



Forrás: saját szerkesztés

Látható, hogy az Autonom fiatalok esetében mindkét referenciacsoport hatása gyenge, az Elfogadást keresőknél a kortárs csoport szerepe meghatározóbb. A Sztárutánczóknál jól kimutatható a hírességeknek az előző két klaszterhez képest magasabb befolyása. A Márkatudatosak ezzel szemben egyszerre igyekeznek megfelelni a hírességek által diktált trendeknek, s kivívni szűkebb környezetük, azaz kortársaik elismerését. Számukra a márkás termék birtoklása mindenek fölött áll.

#### 4.6 Következtetések

Az egyes árucikkekre vonatkozó kiadások elemzéséből kitűnik, hogy míg mobil telefonra, élelmiszerre (elsősorban nassolnivalókra, édességekre, üdítőitalokra), fodrászra, kozmetikusra, szórakozásra a Sztárutánzók a többi csoporthoz képest különösen sokat költenek, addig az Elfogadást keresők könyvekre, sportszerekre, illetve ruházati cikkekre fordítanak kiemelt összeget. Olyannyira, hogy a ruházkodás esetében némileg még a Sztárutánzókat is maguk mögé szorítják a rangsorban. A jelenség magyarázata valószínűleg abban rejlik, hogy ezek a fiatalok a legújabb divatot követő öltözködéstől, a „trendi” megjelenéstől remélik társaik elfogadását.

A feltárt összefüggések azt mutatják, hogy a külvilág elől többnyire rejtett termékek esetén csupán a Márkatudatosak számára fontos igazán a jól csengő márkanev, hiszen ők a márkában nem a használójának járó elismerés zálogát látják, hanem a jó minőség garanciáját. A klaszterelemzés arra is rávilágított, hogy a Sztárutánzók esetében az ismeretlen márká bizony visszatartó tényezőt jelent a választás során. Ezzel szemben a Márkatudatosak inkább a reklámok milyensége alapján hozzák meg döntésüket. Az Autonóm fiatalokról viszont elmondható, hogy ha a kiszemelt termék elfogadható árral és vonzó fizikai tulajdonságokkal rendelkezik, részükről semmi nem állhat a vásárlás útjába. Eredményeink azt is jelzik, hogy az Elfogadást keresők számára csupán a látható fogyasztás szintjén lényeges az „idomulás” a társadalmi mintákhoz, hiszen ezúton érhetik el céljukat, vagyis számíthatnak környezetük elfogadására. Úgy tűnik, hogy a 14-15 éves korosztály esetében a márka még az árnál is nagyobb fontossággal bír, azaz képesek kipróbálni szüleikből a „legmenőbb” márkát akkor is, ha az egyébként erőn felül megterheli a család költségvetését.

#### 5. ALKALMAZÁSI LEHETŐSÉGEK

Egy márka jelentése és értéke nemcsak azon képességéből származik, hogy képes kifejezni használójának egyéniségét, hanem fontos szerepe van abban is, hogy segítse fogyasztóját önazonosságának megformálásában (McCracken, 1989). Egy márka jelentésének kritikus forrása éppen a referenciacsoport. A márkák akkor kötődnek az egyénhez, ha a márka képes hozzásegíteni használóját azon célok eléréséhez, melyekre énje motiválja őt. A márka kielégítheti az önkifejezés iránti szükségletet, eszköze lehet a társadalmi integrációnak, hozzákapcsolhat a múlthoz. Megjelenhet a személyes beteljesedés szimbólumaként is, önbecsülést adhat, lehetővé teszi a másoktól való megkülönböztetést és az egyéniesség kifejezését, illetve segíthet az átmeneti életszakaszokon való túljutásban.

A sikeres marketingkommunikáció szempontjából lényeges annak megértése, hogy a referenciacsoportok befolyásoló szerepe kiemelt fontosságú az emberek, de különösen a fiatalok vásárlási döntéseinél. A csoporthoz való tartozás (vagy tartozni vágyás) kifejeződik bizonyos termékek, márkák fogyasztásában is, ami az egyéniségről szóló „üzenetek” egyik fontos hordozója. Különösen igaz ez a 14-15 év közötti életkorban, s bár a referenciacsoportok hatásának mértéke idővel folyamatosan tompul, teljesen sohasem válik elhanyagolhatóvá. Az is bebizonyosodott, hogy a szűkebb környezetnek való megfelelés erősebb motiváló tényező, mint a reklám által közvetített üzenet (habár meglehet, hogy a szűkebb környezet véleményvezetői éppen ezen reklámok hatására formálják meg véleményüket).

Az előzőekben felsorakoztatott példák mind-mind azt illusztrálják, hogy a fiataloknál fellelhető magatartásminták igen sokszínűek, s hiba lenne homogén csoportként, pusztán



életkori hovatartozásukat figyelembe véve kezelni őket. A fogyasztók szegmentációjára már sokkal alkalmasabbak az életstílus-kategóriák, semmint a demográfiai ismérvek (Töröcsik-Szűcs, 2002). Egy lépéssel ennél is tovább lépve, a vágyott életstílus még a fentieknél is alkalmasabb lehet a szegmentációra és a pozicionálásra, mivel a vásárlói magatartást nagyon gyakran az aspirációs csoporthoz való „felzárkózás”, az általuk képviselt minták követése motiválja. A referenciacsoporthoz való elmondottak alapján érdemes lenne az egy-egy életstílus csoportot megjelenítő hirdetésekben több terméket szimbolikusan összekapcsolva bemutatni, ahogy azt például a Guess tette, amikor Nike sportcipőkkel, illetve Swatch órával együtt mutatta be ruházati cikkeit. Fel kell hívnunk a figyelmet ugyanakkor arra, hogy az ideálisnak tekintett életstílus nagyon is különböző lehet az egyes fogyasztói csoportok számára.

#### FELHASZNÁLT IRODALOM:

- ARNOLD, M. J. - REYNOLDS, K. E.: Hedonic shopping motivations, *Journal of Retailing* 79, 2003. pp. 1–20.
- BABIN, B. J. – DARDEN, W. R. - GRIFFIN, M.: Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value, *Journal of Consumer Research* 20, 1994. pp. 644–656.
- BEARDEN, W. O. – ETZEL, M. J.: Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions. In: *Journal of Consumer Research*, Vol. 9. September 1982. pp. 183-194.
- BROCHAND, B. – LENDREVIE, J.: A reklám alapkönyve. KJK-Kerszöv, Budapest 2004.
- BURNKRANT, R. E. – COUSINEAU, A.: Informational and Normative Social Influence in Buyer Behavior. In: *Journal of Consumer Research* 2, 1975. pp. 206-215.
- CSEPELI Gy.: Szociálpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest 2002.
- DEUTSCH, M. – GERALD, H. B.: A Study of Normative and Social Influences Upon Individual Judgment. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology* 51, 1955. pp. 624-626.
- ENGLIS, B. G. – SOLOMON, M. R.: To be and not to be: Lifestyle imagery, reference groups, and The Clustering of America. *Journal of Advertising*, Spring 1995.
- HAWKINS, D. I. – BEST, R. J. – CONEY, K. A.: Consumer behavior. Homewood, Illinois, Business Publications, Inc. 1986.
- HIRSCHMAN, E. C. - HOLBROOK, M. B.: Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions, *Journal of Marketing* 46, 1982. pp. 92–101.
- HOFMEISTER Tóth Á. – TÖRÖCSIK M.: Fogyasztói magatartás. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest 1996.
- KELLEY, H. H.: Two Functions of Reference Groups. In: Swanson-Newcomb-Hartley (eds.): *Readings in Social Psychology*. New York, Holt, Rinehart & Winston 1947. pp. 410-414.
- KEMÉNYNÉ P. K.: Bevezetés a pszichológiába. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest 1989.
- KOTLER, Ph.: Marketing menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest 1998.
- LASCU, D-N. – BEARDEN, W. O. – ROSE, R. L.: Norm Extremity and Interpersonal Influences on Consumer Conformity. In: *Journal of Business Research* 32, 1995. pp. 201-212.
- LESSIG, V. P. – PARK, C. W.: Students and Housewives: Differences in Susceptibility to Reference Group Influences. In: *Journal of Consumer Research* 4, 1977. pp. 102-110.
- LYSONSKI, S. – DURVASULA, S. - ZOTOS, Y.: Consumer decision making styles: a multi-country investigation. In: *European Journal of Marketing* 30, 1996. pp. 10–21.
- MCCRACKEN, G.: Who is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process. *Journal of Consumer Research* 16, 1989. pp. 310-321.
- MOORE, R. L. – MOSCHIS, G. P.: Social interaction and social structural determinants in adolescent consumer socialization. In: *Advances in Consumer Research*, Volume 7, 1980.

- MOSCHIS, G. P.: Acquisition of the Consumer Role by Adolescents. Atlanta: Bureau of Business Research, Georgia State University 1978.
- SPROLES, G. B. - KENDALL, E. L.: A methodology for profiling consumers' decision-making styles, *The Journal of Consumer Affairs* 20, 1986. pp. 267–280.
- SPROLES, E. K. - SPROLES, G. B.: Consumer decision-making styles as a function of individual learning styles, *The Journal of Consumer Affairs* 24, 1990. pp. 134–147.
- STAFFORD, J. E.: Effects of Group Influence on Consumer Brand Choice Preference. In: *Journal of Marketing Research* 3, 1966. pp. 68-75.
- STAFFORD, J. E. – COCANOUGH, A. B.: Reference Group Theory. *Perspectives in Consumer Behavior*, Glenview, Illinois, Scott, Foresman 1981. pp. 329-43.
- TAUBER, E. M.: Why do people shop?, *Journal of Marketing* 36, 1972. pp. 46–49.
- TÖRŐCSIK M. – SZŰCS K.: Új fogyasztói szegmensek – az e-ember. In: *Marketing & Menedzsment* 2002/2. 64-69. o.
- VENKATESAN, M.: Experimental Study of Consumer Behavior Conformity and Independence. In: *Journal of Marketing Research* 3, 1966. pp. 384-387.
- WITT, R. E. – BRUCE, G. D.: Group Influence and Brand Choice Congruence. In: *Journal of Marketing Research* 9, 1972. pp. 440-443.

## DERNÓCZY ADRIENN

*Egyetemi adjunktus, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr*

### **A színek információ-szolgáltató szerepe a vállalkozásokban**<sup>29</sup>

#### **1. Bevezetés**

Kutatásomban többek között azt vizsgáltam, hogy mennyire képesek az emberek felismerni vállalatokat és termékeket a színek alapján. Célom, hogy meghatározzam a színek, mint potenciális marketing eszközök szerepét a vállalatok és termékek arculatának megalkotásában. Az, hogy a színek jelentenek számunkra valamit, és információt hordoznak, már korábbi előadásomban kifejtettem.<sup>30</sup>

Különböző elméleti szakirodalmak bár kiemelik a vállalati arculati elemek fontosságát<sup>31</sup>, ugyanakkor a színekre, mint információs eszközökre, az indokoltnál kisebb hangsúlyt helyeztek. Kutatták a márkák meghatározó szerepét<sup>32</sup> a vállalati identitásban, de a márkák színei nem hordoznak releváns információkat. Azonban, ahogy Papp<sup>33</sup> is bemutatta, a kreatív elemek alkalmazása a stratégiában versenyelőnyt jelenthet. A termékstratégiában is jelentős az emocionális elemek, többek között a márképítés során alkalmazott eszközök tárháza, ahogy azt Varsányi és Hofer<sup>34</sup> munkásságában is olvashatjuk.

Két fő csoportra bontható a vizsgálat. Az első részben a termékek felismerhetőségét vizsgáltam a termékkép segítségével, de a márkanév nélkül. Feltételezésem szerint az emberek képesek szín alapján megkülönböztetni az FMCG termékek azonos karakterisztikájú elemeit. A vizsgálat során kiderült, hogy vannak olyan termékek, ahol a szín elegendő az azonosításhoz, azonban vannak olyanok is, ahol ez nem elégséges. Az eredmények alapján szignifikáns különbség mutatkozik bizonyos termékek esetén a nemek alapján, azonban a korcsoport szerinti bontás nem hoz ilyen eredményt.

A vizsgálat következő részében a vállalatok színeit használtam fel, ahol már az egyébként megszokott képi elemek nem segítették a válaszadókat. Ezek alapján szintén megtalálhatóak a „férfiasnak” és „nőiesnek” nevezhető vállalatok. Ebben a körben a vizsgálat tárgyaként különböző kategóriákat képviselő, és a köztudatban megtalálható vállalatok szerepeltek. A vizsgált vállalatok között megtalálhatóak szolgáltatók is, de a kimondottan közszolgáltatóként definiált vállalatok esetében a színnel kapcsolatos vizsgálatok még váratnak magukra, ugyanakkor a marketing szerepe, és ezen keresztül az arculati elemek súlya ezekben az esetekben is megkérdőjelezhetetlen<sup>35</sup>. E cikkben a vállalatokkal kapcsolatos eredményeket szeretném közölni.

---

<sup>29</sup> Jelen publikáció a szerző saját kutatásának eredményeit mutatja be.

<sup>30</sup> Dernóczy, A. – Józsa, L.[2006]: Érdekességek a színvilág – hiányzó – marketingjében, In.: III. európai kihívások Konferencia, Szeged

<sup>31</sup> Balmer, J. – Greyser, S. [2006]: Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation and Corporate Branding, Routledge, an imprint of Taylor & Francis Books Ltd

<sup>32</sup> Brown, M. [2006]: MB Announces a New Ranking of the World's Most Powerful Brands - Microsoft Tops List on New Ranking of the World's Most Powerful Brands, In.: CI Documentation

<sup>33</sup> Papp, I.[2002]: Kreatív és adaptív elemek a stratégiaalkotásban, In.: Vezetéstudomány, 2001. 9. szám

<sup>34</sup> Varsányi, J. – Hofer, M. [2004]: Termékstratégia emocionális megközelítésben, PPT Prezentáció Töröcsik Mária tankönyvfejezeteinek feldolgozásával, SZE - MMT

<sup>35</sup> Ercsey, I. [2004]: Marketing szerepe a közszolgáltatások minőségének menedzselésében, In.: Fiatal Regionalisták IV. Országos Konferencia

## 2. Hipotézisek

A hipotézisek igazolására a keresztábráknl használható  $\chi^2$  statisztikát vizsgáltam. Ez a statisztika a keresztábrákban megfigyelt összefüggés statisztikai szignifikanciájára szolgál; segít annak meghatározásában, hogy vajon van-e szisztematikus kapcsolat a két változó között. Képlete:

$$\chi^2 = \sum_{\text{mind cella}} \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

ahol  $f_e$  a várt gyakoriságokat adja meg,  $f_0$  pedig a felvett értékeket.

Esetemben az adatok feldolgozását egy adatredukció tette könnyebbé, amely szerint újrakódoltam a válaszlehetőséget. Ezek alapján a skálatranszformáció nominális skáláról nominális skálára történt, itt a megjelölt színek helyett „jó” és „rossz” válasz született. Az újrakódolt változó esetében jó válaszhoz tartoztak mindazok a színek, amelyek dominánsan fellelhetők a vállalatok arculati eszközeiben. Ezek alapján a keresztábrákban a függő változó esetében 2 kategória szerepelt. Így azoknál a tábláknl, ahol a független változó is két kategóriás, az eredményeknél a későbbiekben korrekciós tényezővel is számolnom kellett. A  $\chi^2$  statisztika azon alapfeltevésének - mely szerint abszolút számok lehetnek a keresztábrákban - a rendelkezésre álló adatok megfeleltek, a cellákon belüli gyakoriság minden esetben meghaladta az 5-ös értéket. A korrekciós tényező ( $\Phi$  együttható) az összefüggés erősségének mérésére szolgál abban az esetben, amikor a táblának 2 sora és 2 oszlopa van. Ez a mutató arányos a  $\chi^2$  statisztika négyzetgyökével.

Kiszámítása a következő képlettel oldható meg:

$$\Phi = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}}$$

Ha nincs összefüggés a vizsgált változók között, akkor az értéke 0, ha a változók tökéletesen függenek egymástól, akkor értéke megközelíti az egyet.

Abban az esetben, ha a nullhipotézist elutasítom, akkor vizsgálni kell a kapcsolat szorosságát is, amelyre megfelelő a kontingencia együttható (C) és a Cramer féle V. Mindkettő értéke 0 és 1 között változik, ha értéke 0, akkor nincs összefüggés a változók között.

### 2.1. A vállalatok színei és a nemek közötti eltérések

*H<sub>0-1</sub>: A vállalatok esetében a színek kapcsolása a nemek szerint statisztikailag szignifikánsan nem mutat eltéréseket.*

Az első lépés a függő és független változók azonosítása, amely az értelmezést teszi egyértelművé és helyessé. Jelen esetben a függő változó a különböző vállalatokra adott válaszok, míg a független változó a válaszadó egyik demográfiai jellemzője, a neme.

Ezek alapján a következő összesített táblázatot lehet elkészíteni.

1. tábla: Összesített adatok a  $H_{0-1}$  hipotézisvizsgálathoz

Vállalat	Helyes válaszok aránya (%) <sup>*</sup>		$\chi^2$ statisztika	valószínűség <sup>**</sup>	$\Phi$ <sup>***</sup>	C, V <sup>***</sup>
	férfi	nő				
Renault	47,2	36,3	3,960	0,047	0,111	0,110
Mol	85,1	80,0	1,445	0,229		
Shell	83,2	80,6	0,368	0,544		
Henkel	17,8	10,6	3,381	0,066		
Szamos	53,6	63,1	2,925	0,087		
IKEA	66,7	57,5	2,846	0,092		
IBM	62,9	35,6	23,725	0,000	0,273	0,263
OTP Bank	90,7	81,9	5,264	0,022	0,128	0,127
Raiffeisen	68,9	67,5	0,077	0,781		
T-Mobile	76,4	69,8	1,766	0,184		
Opel	42,2	45,0	0,129	0,618		
Maggi	80,7	78,1	0,339	0,531		
Allianz	77,6	74,4	0,469	0,493		

Forrás: Saját kutatás

\* A helyes válaszok aránya: a független változó, mint bázis alapján kiszámított százalékos érték, tehát például a férfiak 47,2 %-a választott helyes színekkel a Renault-val kapcsolatos kérdésre.

\*\* A valószínűség a  $\chi^2$  statisztika felvett értékének valószínűsége, a határérték  $\alpha=0,05$  szignifikanciaszint. Akkor utasíthatom el a nullhipotézist, ha a felvett érték nagyobb, mint a  $\chi^2$  eloszlás táblában 1 szabadságfok mellett a felvett érték. Ennek értéke 3,841.

\*\*\* A  $\Phi$ , a Cramer féle V és a C kontingencia együtttható számítása csak azokban az esetekben értékelhető, ha van kapcsolat a függő és a független változó között. A kapcsolatos szorosságát jelző mutatók.

A táblázat alapján látható, hogy három vállalat esetében elutasítható a nullhipotézis, mely szerint nincs kapcsolat a válaszadó neme és a válaszok helyessége között. A többi vállalat esetében nincsen jelentős eltérés a nemek között. Az eredmények alapján ezek semleges vállalatoknak tekinthetők.

A három vállalat, ahol statisztikailag szignifikáns különbséggel találkozunk a Renault, az IBM és az OTP Bank. Mindhárom esetben a férfiak választottak helyesen magasabb arányban, ezek alapján „férfias” vállalatoknak tekinthetők. A többi vállalat esetében nincs statisztikailag lényeges eltérés.

Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy a kapcsolat szorosságára vonatkozó mutatók alacsony értéke szerint a nemek és a helyes válaszok között bár van kapcsolat, ez azonban nagyon gyenge.

## 2.2. A vállalatok színei és a korcsoportok közötti eltérések

$H_{0,2}$ : A vállalatok esetében szinkapcsolás a korcsoportok szerint statisztikailag szignifikánsan nem mutat eltéréseket.

Hasonlóan az előző hipotézishez, ebben az esetben is a  $\chi^2$  statisztika alapján vizsgáltam a hipotézist. Az erre vonatkozó értékek:

2. tábla: Összesített adatok a  $H_{0,2}$  hipotézisvizsgálathoz

Vállalat	Helyes válaszok aránya (%)*				$\chi^2$ statisztika**	Valószínűség
	24 év alatt	25-35	36-50	51 év felett		
Renault	41,5	46,1	41,0	37,5	0,902	0,825
Mol	92,5	80,4	75,9	75,0	11,176	<b>0,011</b>
Shell	85,8	84,3	78,3	79,2	2,257	0,524
Henkel	19,8	13,7	11,1	4,5	4,979	0,173
Szamos	54,8	68,0	55,6	36,4	8,965	<b>0,030</b>
IKEA	74,5	67,0	55,4	16,7	30,730	<b>0,000</b>
IBM	44,3	65,7	36,1	54,5	17,950	<b>0,000</b>
OTP	96,2	89,2	75,9	66,7	25,055	<b>0,000</b>
Raiffeisen	80,2	72,5	57,8	45,8	17,726	<b>0,001</b>
T-Mobile	78,1	73,5	78,3	45,8	11,679	<b>0,009</b>
Opel	50,0	38,2	48,2	25,0	7,035	0,071
Maggi	78,3	85,3	77,1	70,8	3,609	0,307
Allianz	78,3	80,4	68,7	83,3	4,527	0,210

Forrás: Saját kutatás

\* A helyes válaszok aránya: a független változó, mint bázis alapján kiszámított százalékos érték, tehát például a 24 év alattiak 41,5 %-a válaszolt helyes színekkel a Renault-val kapcsolatos kérdésre.

\*\* A valószínűség a  $\chi^2$  statisztika felvett értékének valószínűsége, a határérték  $\alpha=0,05$  szignifikanciaszint. Akkor utasíthatom el a nullhipotézist, ha a felvett érték nagyobb, mint a  $\chi^2$  eloszlás táblában 3 szabadságfok mellett a felvett érték. Ennek értéke 7,815.

A hipotézis igazolásánál látható, hogy a nullhipotézist, mely szerint nincsen kapcsolat a válaszadó kora és a helyes válaszok között 7 esetben el kell utasítani. Ezeknél a vállalatoknál a kor alapján képzett kategóriák által statisztikailag szignifikáns eltéréseket kaptam. Ezekben az esetekben vizsgálni kell a kapcsolat szorosságát is. Mivel a keresztábra nem szimmetrikus, ezért nincs szükség a  $\Phi$  korrekciós tényezőre, viszont a kapcsolat szorosságát csak a kontingencia együtthatóval mérhetem, ami a nem szimmetrikus keresztábráknál használható. Ennek képlete:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

Ezek alapján a következő értékek számíthatók:

**3. tábla: A kapcsolat szorossága**

Vállalat	Kontingencia együttható	Korcsoport*
Mol	0,185	24 év alatt
Szamos	0,168	25-35
IKEA	0,299	24 év alatt
IBM	0,233	25-35
OTP	0,271	24 év alatt
Raiffeisen	0,231	24 év alatt
T-Mobile	0,189	36-50 és 24 év alatt

Forrás: Saját kutatás

\*A helyes válaszok alapján mindig azt a korcsoportot vettem figyelembe, ahol a legmagasabb a százalékos érték az adott korcsoporton belül.

Hasonlóan az előző hipotézishez, itt is látható, hogy a kapcsolat bár fennáll minden esetben, meglehetősen gyenge. Azt hogy melyik vállalat szín alapján melyik korcsoportnál volt emlékezetesebb, a helyes válaszok arányából tudhatjuk meg. Ezek alapján megállapítható, hogy a 24 év alatti korosztálynál a Mol, az IKEA, az OTP, a Raiffeisen, valamint a T-Mobile volt a legjobb arányban megjelölt vállalat, míg a 25-35 éves korosztály a legjobban a Szamos Marcipán és az IBM vállalatoknál szerepelt, a 36-50 éves korosztály pedig a T-Mobile-nál a legfiatalabbakkal együtt. Bár ezek a számok azt mutatják, hogy

- egyrészt ezeknél a vállalatoknál statisztikailag szignifikáns eltérés található a korcsoportok alapján;
- másrészt van egy gyenge kapcsolat a válaszadók kora és a válaszok helyessége között;
- harmadrészt bizonyos korcsoportoknál magasabb a helyes válaszok aránya;

mégsem vonhatjuk le azt a következtetést, hogy ezek alapján vannak „fiatal”, „középkorú”, illetve „idős” vállalatok. Nagymértékben torzítja a válaszok helyességét véleményem szerint az, hogy ki mennyire fogékony a reklámokra, illetve mennyire képes visszaemlékezni a vállalatok színeire. Ez egy újabb kvalitatív kutatás alapját képezhetné.

### 2.3. A vállalatok színei és a foglalkozások közötti eltérések

$H_{0-3}$ : A vállalatok esetében a színekapcsolás foglalkozás szerint statisztikailag szignifikánsan nem mutat eltéréseket.

**4. tábla: Összesített adatok a  $H_{0-3}$  hipotézisvizsgálathoz**

Vállalat	Helyes válaszok aránya (%)*			$\chi^2$ statisztika	valószínűség**	C
	nem aktív	aktív szellemi	aktív fizikai			
Renault	46,0	42,5	33,3	1,525	0,46	
Mol	92,0	76,5	93,3	13,412	0,01	0,204
Shell	88,0	82,1	66,7	7,330	0,026	0,152
Henkel	22,0	11,3	10,7	6,217	0,045	0,141
Szamos	58,2	61,0	38,5	4,739	0,094	
IKEA	71,0	60,3	53,6	4,363	0,113	
IBM	43,0	54,8	46,7	3,723	0,155	

Vállalat	Helyes válaszok aránya (%)*			$\chi^2$ statisztika	valószínűség**	C
	nem aktív	aktív szellemi	aktív fizikai			
OTP Bank	93,0	81,6	90,0	7,429	0,024	0,153
Raiffeisen	78,0	63,1	73,3	6,926	0,031	0,148
T-Mobile	73,7	77,7	60,0	4,302	0,116	
Opel	53,0	38,0	43,3	5,886	0,053	
Maggi	84,0	77,1	80,0	1,888	0,389	
Allianz	84,0	72,6	76,7	4,644	0,098	

Forrás: Saját kutatás

\* A helyes válaszok aránya: a független változó, mint bázis alapján kiszámított százalékos érték, tehát például a nem aktív dolgozók 46 %-a válaszolt helyes színekkel a Renault-val kapcsolatos kérdésre.

\*\* A valószínűség a  $\chi^2$  statisztika felvett értékének valószínűsége, a határérték  $\alpha=0,05$  szignifikanciaszint. Akkor utasíthatom el a nullhipotézist, ha a felvett érték nagyobb, mint a  $\chi^2$  eloszlás táblában 2 szabadságfok mellett a felvett érték. Ennek értéke 5,991.

Az adatok alapján látható, hogy öt esetben elutasítom a nullhipotézist, mely szerint statisztikailag szignifikáns eltérés nincs a foglalkozási kategóriák között.

A következő cégek esetében van jelentős eltérés:

- Mol: itt a kutatási eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy az aktív szellemi foglalkozásúak rosszabbul válaszoltak erre a kérdésre, mint a másik két kategória.
- Shell: ebben az esetben a fizikai foglalkozásúak válaszoltak rosszul statisztikailag szignifikáns eltéréssel a többiekhez képest.
- Henkel: a nem aktív kategória esetében magasabb arányt tapasztalunk. A nem aktív kategóriába a tanulók és a nyugdíjasok tartoznak.
- OTP Bank: az aktív szellemi dolgozók szignifikánsan rosszabbul válaszoltak erre a kérdésre, mint a másik kettő csoport, bár természetesen az általuk képviselt 81,6 %-os arány sem elhanyagolható.
- Raiffeisen: szintén az aktív szellemi dolgozók válaszoltak relatíve rosszabbul erre a kérdésre.

Ezek alapján megállapítható, hogy nyolc vállalat esetében foglalkozás alapján nem látunk eltéréseket, tehát azt mindegyik csoport közel egyformán tudta jól vagy rosszul, míg öt cég esetében 0,05-ös szignifikanciaszint mellett ez az eltérés már szignifikáns. A kapcsolat szorosságára utaló értékek szintén alacsonyak, kevésbé meghatározóak.



## 2.4. A vállalatok színei és a lakóhely közötti eltérések

$H_{0.4}$ : A vállalatok esetében szinkapcsolás a lakóhely szerint statisztikailag szignifikánsan nem mutat eltéréseket.

5. tábla: Összesített adatok a  $H_{0.4}$  hipotézisvizsgálathoz

Vállalat	Helyes válaszok aránya (%)*				$\chi^2$ statisztika**	Valószínűség
	főváros	megyeszékhely	város	község, falu		
Renault	60,0	33,3	48,8	38,9	9,287	0,026
Mol	92,0	90,7	84,3	79,6	2,410	0,492
Shell	84,0	85,1	86,0	70,4	7,146	0,067
Henkel	28,0	12,3	11,8	19,2	5,780	0,123
Szamos	80,0	60,9	54,6	50,0	7,278	0,064
IKEA	80,0	61,6	61,2	61,1	3,441	0,329
IBM	64,0	47,4	50,4	48,1	2,361	0,501
OTP	92,0	89,5	85,1	79,6	3,833	0,280
Raiffeisen	84,0	67,5	68,6	68,5	2,752	0,431
T-Mobile	88,0	76,3	70,8	72,2	3,587	0,310
Opel	40,0	41,2	45,5	48,1	0,999	0,802
Maggi	84,0	83,3	80,2	70,4	4,163	0,244
Allianz	84,0	78,1	77,7	70,4	2,141	0,544

Forrás: Saját kutatás

\* A helyes válaszok aránya: a független változó, mint bázis alapján kiszámított százalékos érték, tehát például a fővárosiak 60 %-a válaszolt helyes színekkel a Renault-val kapcsolatos kérdésre.

\*\* A valószínűség a  $\chi^2$  statisztika felvett értékének valószínűsége, a határérték  $\alpha=0,05$  szignifikanciaszint. Akkor utasíthatom el a nullhipotézist, ha a felvett érték nagyobb, mint a  $\chi^2$  eloszlás táblában 3 szabadságfok mellett a felvett érték. Ennek értéke 7,815.

E független változó esetében találhatjuk a legkisebb eltéréseket. A nullhipotézist egyetlen vállalat esetében tudom elutasítani, amely a Renault, ahol a fővárosiak statisztikailag szignifikánsan nagyobb arányban válaszoltak helyesen a kérdésre. Ebben az esetben a kapcsolat szorosságát kifejező kontingencia együttható értéke ismét alacsony (0,169), laza kapcsolatra utal. Tehát összességében az általam vizsgált vállalatok körében a lakóhely nem befolyásolja a vállalatok által használt színek ismeretét.

## 3. Összegzés

Az általam vizsgált 4 hipotézis mindegyike ebben a témában a vállalatokhoz kapcsolható színeket vizsgálta a válaszadó különböző demográfiai jellemzőinek figyelembe vételével. A cégek választását az indokolta, hogy igyekeztem olyan vállalatokat vizsgálni, amelyeknél a priori ismeret alapján különbségek lelhetők fel a marketingaktivitás területén. Ugyanezek a különbségek fellelhetők egy másik elemzésben is.<sup>36</sup> Ez alapján voltak olyan feltételezéseim, amelyek szerint ez az aktivitás kapcsolatba hozható a válaszadók által adott helyes válaszok mennyiségével. Ezeket tovább bontva vizsgáltam, hogy az egyes demográfiai jellemzők által létrehozott kategóriák, mint részminták között van-e szignifikáns különbség. Kutatásommal meghatározható, melyek azok a vállalatok, amelyeknél a férfiaknál sikerült

<sup>36</sup> Dernóczy, A.[2006]: A versenyképesség biztosításának lehetősége – a színek, mint kiaknázatlan kommunikációs eszközök, Komáromi Konferencia, VEAB

jobban a bevésségi folyamat, és melyek azok, amelyek sikeresebbek voltak a fiatalok, vagy éppen a fizikai foglalkozásuk körében.

### **Felhasznált irodalom**

Balmer, J. – Greyser, S. [2006]: Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation and Corporate Branding, Routledge, an imprint of Taylor & Francis Books Ltd

Brown, M. [2006]: MB Announces a New Ranking of the World's Most Powerful Brands - Microsoft Tops List on New Ranking of the World's Most Powerful Brands, In.: CI Documentation

Charles Fombrun, C. - Van Riel, C.: Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations: How Successful Companies Build Winning Reputations Financial Times Prentice Hall

Dernóczy, A. – Józsa, L. [2005]: Színek és marketing – célcsoportképzés a színek világában I. In.: MOK Konferencia, Győr

Dernóczy, A. – Józsa, L. [2005]: Színek, mint eszközök a marketingben, In.: Ünnepi dolgozatok, SZE

Dernóczy, A. – Józsa, L. [2006]: Érdekességek a színvilág – hiányzó – marketingjében, In.: III. európai kihívások Konferencia, Szeged

Dernóczy, A. [2003]: Globalizáció és a színek változásai. In.: MOK-KA - Debrecen, 2003

Törőcsik Mária [2000]: Empatikus marketing, Bagolyvár Könyvkiadó

Ercsey, I. [2004]: Marketing szerepe a közszolgáltatások minőségének menedzselésében, In.: Fiatal Regionalisták IV. Országos Konferencia

Füstös, L. – Meszéna, Gy. – Simonné Mosolygó, N [1986]: A sokváltozós adatelemzés statisztikai módszerei, Akadémiai Kiadó, Budapest

Hajdú, O. [2003]: Többváltozós statisztikai számítások, KSH, Budapest

Józsa, L. [2005]: Marketingstratégia, KJK Kerszöv, Budapest

Malhotra, N. K. [2006]: Marketingkutató, Akadémiai Kiadó, Budapest

Móri, F. T. [1986]: Többváltozós statisztikai analízis, Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Papp, I. [2002]: Kreatív és adaptív elemek a stratégiaalkotásban, In.: Vezetéstudomány, 2001. 9. szám

Papp, O. [1978]: Komplex, többváltozós analitikus vizsgálati módszerek

Rab, K. – Szabó, J. [2002]: Kihívás – siker. Beszámoló egy vállalkozáskutatásról. In.: Vezetéstudomány, 2002. december

Stacho, L. [1997]: A többváltozós analízis alapjai, JATE Press, Szeged

Törőcsik, M. – Varsányi, J. [1998]: Termékstratégia emocionális és racionális közelítésben, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Varsányi, J. – Hofer, M. [2004]: Termékstratégia emocionális megközelítésben, PPT Prezentáció Törőcsik Mária tankönyvfejezeteinek feldolgozásával, SZE – MMT

**DR. KOVÁCSNÉ GERGELY ZSUZSANNA**

*PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr*

## **Az épített környezet szerepe az imázsban, az identitásban és a hely szellemében Sopron esetében**

### **Bevezetés**

Az elmúlt évtizedekben a város, mint kutatási téma sokszor került az érdeklődés középpontjába. Sokan, sokféleképpen társították a várost a verseny fogalmával, elemezték különböző szempontok szerint. Vannak szép számmal azok is, akik vizsgálataik során az identitással és az imázssal foglalkoztak. Ezekben az írásokban, tanulmányokban többnyire kiemelt szerepet kap, sokszor kizárólagosan jelenik meg a gazdasági, társadalmi szempont, holott ezen tényezők mellett nem elhanyagolható, sőt kiemelt szerep jut a hely szellemének és az épített környezetnek is.

Számosan vélekednek úgy, hogy a város pozicionálásában az építészet szerepe elhanyagolható, az építészeti alkotások a stílár elemzésen túl nem adnak módot mélyebb összefüggések feltárása. Úgy vélem, hogy az identitás alakításában, az imázsban, a hely szellemének közvetítésében egyáltalán nem elhanyagolható az építészet szerepe, sőt a városok pozicionálásában kiemelt figyelmet érdemel.

A városok nem, vagy nem csak kiterjedésük, vagy nagyságuk okán képezik társadalom és kultúrtörténeti megfontolások tárgyát. A város nem csupán épületek, utcák és terek együttese, különböző társadalmi csoportok lakóhelye, eltérő életformák színtere, hanem ennél jóval több. A városi térstruktúrák elbeszélnek és megjelenítik a város kulturális, társadalmi életrajzát, a társadalmi rendre, a politikai hatalomra, a történelemre, a kultúrára és a helyi identitásra vonatkozó elképzeléseket. „... *A városi tér mind az egyéni, mind a kollektív emlékezet megőrzésére, tárolására alkalmas azáltal, hogy szimbolikus jelentőséggel bíró épületek, emlékművek, helyek formájában az idő különböző dimenziói fizikailag is jelen vannak a térben. ...*” (N. Kovács et al. 2005). A városi tér struktúrákban jelenik meg, ill. fejeződik ki az egyének különböző társadalmi, kulturális, etnikai, politikai csoportok közös múltja, identitásuknak térbeni megerősítése, időnkénti rendszeres megjelenítése. „... *Az épületekbe kulturális reprezentációk és elképzelések is beleépülnek, ugyanakkor a megépült terek tapasztalatokat, interpretációkat generálnak. ...*” (N. Kovács et al. 2005). Ez teszi szükségessé, hogy amikor versenyről, piaci pozícióról beszélünk, a város fogalmába a szimbolikusan is megalkotott város fogalmát is bele helyezzük.

A továbbiakban röviden meghatározom az identitás és az imázs fogalmát, összekapcsolom a hely szellemével, rámutatok arra, hogy ezen fogalmak milyen kapcsolatban állnak egymással. Hogyan jutnak kifejezésre az építészet, mint kommunikációs eszköz segítségével és milyen szerepük van a városmarketingben.

### **A hely szelleme, identitása, imázsa**

„A „genius loci” régi római jelentés szerint a hely szentségét hangsúlyozta, ami abban jutott kifejezésre, hogy az emberek vagy egy különleges istenség számára szentelték meg a helyet, vagy oltárt állítottak ott egy helyi istenségnek.” (Loukaki 1997). „*Az ősi római vallásokban szent hely volt az ember által lakott tér is. A genius loci, a hely szelleme megjelenítette mindazt a természet fölötti erőt, amit a lakás jelentett az emberek életében. Az a hely, ahová szabadon visszavonulhattak, ahol egyéni, családi életük zajlott, ahol emberek születtek és haltak meg. Később már nem csak a helynek volt vallásos szelleme, hanem az egész*”

*településnek is. Vallásos értékkel ruházták fel a várost, a társadalmi élet színterét is.*” (Izsáki 2004).

Hamvas Béla a várost nevezi meg igazi településnek, ő a várost nem a faluból származtatja, mert a falu szerinte egy szükségközösség, amelyet a természeti kényszer teremt meg. A várost a szellemvilágból származtatja. „ *A város létének és virágzásának legelső feltétele a szakrális hely,...i. A városban az anyagi és földi erők hatalma háttérbe szorul, a város szent hely, amelyet szent fal vesz körül és a várost az utcák kövezete az anyagi földről levágja. Nem anyag többé.*” (Hamvas 1988a). Miként igazi településként a várost tartjuk, úgy egy városra gondolunk a genius loci kapcsán (Jenei 2002).

„ *A hely szelleme ma azt a sajátos szellemiséget, légkört jelenti, amelyet egy-egy nevezetes hely sugároz magából.*” (Bánk 1997). Más megfogalmazásban „ *a genius loci egy bizonyos helyen uralkodó, onnan kisugárzó szellem.*” (Bakos 1978). A hely szelleme olyan magával ragadó erőt jelent, amely mindannyiunkat arra késztet, hogy közelebről figyeljük meg azokat a helyeket, ahol élünk és felfedezésükben addig menjünk el, ameddig csak tudunk (Debuyst 2005).

Ha vannak olyan helyek, amelyek jelentéstartalommal rendelkeznek, akkor léteznek különleges, tartalom nélküli helyek is. „ *A tér szent és profán térre osztható. Előbbire jellemző a szakrális erővonalak kirajzolta inhomogenitás, utóbbi pedig sok, többé-kevésbé semleges hely, formátlan tömeg.*” (Eliade 1996).

„ *Sopron letűnt századok egyházi és profán építészetének szabadtéri múzeuma, a zene, az irodalom, képzőművészet, tudomány, az iskolák ősi városa.*” (Becht 1939).

A hely szelleme tehát egy bizonyos helyen érezhető, kisugárzó erő, elmondhatjuk ugyanakkor, hogy az építészeti térbe közvetlenül illeszthető.

Az építészeti tér meghatározásakor nem az „alkotás”-ból indulnak ki, hanem annak érzékeléséből, mert az alkotás maga csak a felfogható tér révén jut az építészetben kifejezésre (Ankerl 1991).

Hamvas Béla a következő, sokszor idézett sorokban hasonlóképpen fogalmaz, amikor meghatározza a hely és a tér közötti viszony lényegét. „ *A helyet nem szabad összetéveszteni a térrel. A tér és a hely között az a különbség, hogy a térnek száma, a helynek arca van. A tér mindig geometriai ábra. A hely mindig festmény és rajz és nincs belőle több, mint ez az egy. A térnek képlete, a helynek génusza van.*” (Hamvas 1988b).

„ *Az építészetben a tér a legkisebb önálló építészeti kifejezés, az építészeti nyelvészet alapfogalma. Ez a legkisebb önálló jelentésű elem, mint a nyelvben a „szó” ... Az építészeti tér lényegéhez tartozik, hogy véges, mérhető, többes, s így egyező vagy eltérő leképezésben szaporítható. A háromdimenziós kiterjedéssel, az ún. térbeliséggel nem szinoním. Az építészeti tér „interieur”. Ez annyira helytálló, hogy még a részleges városi (utca) vagy plaza-térhez is az időjárástól függően magasabb vagy alacsonyabb mennyezetet utal a szemlélő.*” (Ankerl 1991).

Chirsitan Norberg Schultz a „genius loci” című könyvében arról beszél, hogy a hely szelleme, a hely atmoszférájában és karakterében rejlik.

Hasonló véleményen van Cságoly Ferenc. Nagydoktori értekezésében írt a hely szeleméről, amit kiegészített a korszellem és az emberi szellem kategóriájával, egyben új fogalmat alkot, a városvírust. „ *A helynek, az építészeti helynek karakteresnek és jelentéstelinek kell lennie*

*ahhoz, hogy kötődni tudjunk hozzá. ... Az épületeknek feltétlenül összhangban kell lenniük környezetükkel, ne változtassa meg azt, ne hasson negatívan annak jellegére, ugyanakkor a kép ne sugározzon unalmas egyhangúságot.*”

Lynch Mental map kutatásai is ide sorolhatók. Hangsúlyozza a városkép dinamikus elemeinek fontosságát is. „ *A város minden pillanatban többet rejt magában, mint amennyit a szem éppen megláthat, a fül meghallhat – különféle metszeteket és perspektívákat, amelyek mind felkutatásra várnak.* „

A városkép szempontjából hangsúlyozza az áttekinthetőséget, azaz az „olvashatóságot”. Ezen szempontból 5 összetevőt városképi elemet határoz meg. 1. utak, útvonalak, 2. határok, 3. lakónegyedek, 4. csomópontok és 5. iránypontok. „ *Egy város akkor válik olvashatóvá, ha negyedei, műemlékei vagy közlekedési útvonalai könnyen felismerhetők, jól beilleszthetők egy globális szerkezeti sémába.* (Vidor 1979).

Granasztói rámutat, hogy a városkép és a városforma mögött bonyolult, sokrétű tartalom rejtőzik, mégpedig a helyi közösség múltja, társadalmi, gazdasági viszonyai törekvései. A városképben az ember is benne van, hiszen az fontos az azonosulása szempontjából és a városkép alakítja is a közösségi tudatot, az identitást.

Identitáson egyfajta azonosságot, személyiséget értünk, amely több elemből áll, de az alkotó elemek egy idő után koherenssé, egységessé válnak. Az identitás egyfajta azonosulás, ami azt jelenti, hogy a befolyásolás alanya olyan szeretne lenni, mint a befolyásoló. Az egyén hinni kezd az átvett véleményekben és értékekben. Az azonosulás fő komponense a vonzerő. Az identitástudat terjedése a közösségekben jól leírható az azonosulás elvei mentén (Aronson 1987).

Az ember téridentitása egy adott térséggel való azonosulást jelent. Amikor valaki azt mondja, hogy soproni, az nem egyszerű helymeghatározás, hanem azonosulás egy sajátos tájjal, sok generáció által megélt történelemmel, a településképpel, szokásaival és értékrendjével, a helyi társadalomban elfoglalt helyével, a hely kultúrájával. (Enyedi 2001).

Az identitás áthidalja a személyes és nyilvános világok közti szakadékot. Ez azt jelenti, hogy az embert folyamatosan befolyásolja és változtatja a környezete. Az identitás az imázsban jut kifejezésre.

Az imázs az a kép, amely adott dologról vagy akár helyről, adott embereken kialakul (Totth 1996). Az imázs benyomás „ *... egy személlyel, dologgal, térrel kapcsolatban, az ember tudatában kialakult kép, a róla alkotott ítélet és előítélet összessége. Az imázs nem esik egybe szükségszerűen a ténnyel, jelentősen formálják külső tényezők*” (Kovács 2001). Az imázs alakító tényezői a személyes tér használata közben szerzett élmények, benyomások, érzelmi alapú értékítéletek, tapasztalatok. A helyek imázsának kialakulásában természetesen nem elhanyagolandók az egyén személyes tulajdonságai, kulturális háttere, iskolai végzettsége, gondolkodásmódja stb., csakúgy mint az a hely szelleme esetében történik. Egyáltalán nem biztos, hogy az imázs egybeesik az objektív valósággal. Az imázst a közvetlen élményeken kívül befolyásolja a kommunikáció is. Az építészet is megjelenhet, mint kommunikációs eszköz.

A hely szellemének számtalan objektív, elvileg mindenki számára adott alkotó része van, de azokat korántsem biztos, hogy mindenki észreveszi. Így elvileg előfordulhat, hogy a hely valakit megérint a szellemisége által, valakit nem. Ugyanakkor elmondható, hogy az épített tér a városkép mindenki számára elérhető, megragadható (Konrád 1989).

Az építészet a helyi társadalom még annak is közvetíti a hely szellemét, aki annak nincs tudatában, a fogalmat nem ismeri. Fontos azonban, hogy a helyi társadalomnak bizonyos fokú integrálódást el kell érnie, azaz rendelkezni kell valamilyen szinten az identitással. Amíg a

hely szelleme, mint erő, nem tudja bizonyos fókig irányítani a helyi lakosok életét, addig csak befolyásoló annak, amikor viszont a szellemiség áthatja a közösséget, az maga is termelőjévé, közvetítőjévé válik a genius locinak (Jankó 2002).

A hely szelleme mindig csak az adott helyen érhető tetten. Az azonos történelmi múltú helyeknek még ha hasonló is a szellemisége, mindig fellelhető benne olyan sajátosság, ami csak az adott helyen érezhető, s így mindenképpen alkalmas elem a városok pozicionálása szempontjából. Fogalma szorosan kapcsolódik az imázshoz. A különbség alapvetően az, hogy a „genius loci” erő, ami elsősorban a gondolkodásunkra hat, az imázs viszont gondolat, ami főként a cselekvésünkre. Ezzel persze azt szeretném csak hangsúlyozni, hogy bár mind az imázs, mint a hely szelleme hatást gyakorol a cselekvésre, és a gondolkodásra is, de a hely szellemének a hatása a tudatosabb cselekvésben jut kifejezésre. Mindhárom fogalom, a hely szelleme, a helyimázs és az identitás a helyről és az emberről szól. A hely szelleme tartalmi elemeiben legtöbb az objektív helytényezők súlya, míg az identitásban a legkisebb és legtöbb az emberi tényezők szerepe (Jankó 2002). Más szóval, a hely szellemével való foglalkozás a városmarketing szempontjából elengedhetetlen követelmény. Sopron vonatkozásában ez úgy értelmezhető, hogy a városmarketingben a hangsúlyt azokra az elemekre kell helyezni, amelyek az identitással, az imázssal, a hely szellemével szoros kapcsolatban állnak, mint pl. a kultúra városa, a művészetek városa és a tudományos élet színtere.

Mivel mindhárom fogalomban lényeges szerepe van a történelmi háttérnek, ezért Sopron szellemének, imázsának, identitásának meghatározásához szükség van a történelmi múlt rövid áttekintésére.

### **Sopron identitásának, imázsának kialakulása a város szelleme**

A történelmi múlt hordozója lehet a helye neve és így a név összefonódhat nem csak a hely imázsával és géniuszával, hanem közvetett módon információt nyújt az identitásról is. „ *A legtöbb embernek helyneve van. Ez a jegy rajta, megmondja honnan jött. A genius nevét viseli. A név pedig valami, amit nem lehet másképpen mondani. Varázslat, amely olyasmit nyit meg, amit másképpen nem lehet. A hely az, ameddig a név varázsa elér.*” (Hamvas 1988b).

Sopront Scarbancia néven a rómaiak alapították, de a római kori maradványok az idők folyamán mind a föld alá kerültek.

„ *Emberek, nemzedékek, egész népek eltűntek az időben, de a hely ahol éltek, ha romokban is, ha az idő homokjába merülve is, megmaradt egy faragott sarokkőben, oszlopfőben, szoborban vagy akár csak egy csonka falban, megőrizte emléküket, és szépség után sóvárgó lelküknek nyomait..... A kő túléli mesterét és hallhatatlanságot ad a halandóknak. A régi városok az elhalt ősök kőbe faragott üzenetei.*” (Becht 1939).

A régi római korból fennmaradt üzenet, az ellipszis alakú belvárosi tér is.

A XIV. század végére alakult ki Sopron más településekkel össze nem téveszthető szerkezete: közepén az ovális „város-várral”, a várak környékének beépítetlen, széles gyűrűjével. A Belváros utcái finom ívvel fordultak a városi terek felé. Az utcák változatos képet mutattak.

A reformáció szellemisége hamar eljutott Sopronba, ami a város külső képén alig éreztette hatását, annál inkább az épületek belső tereiben, valamint befolyásolta a város szellemi életét. Ekkor a XVI. században alapították az evangélikus líceumot, amelynek a tudomány terjesztésén túl, igen nagy szerepe volt a magyarság, a magyar nyelv ápolásában, a kétnyelvű Sopronban a magyar nyelv és a magyar kultúra egyre erőteljesebb térhódításában.

Dr. Lackner Kristóf polgármester a XVII. század elején erőteljesen átformálta a város struktúráját. A külvárosok köré városfalakat építtetett, ezzel Sopron körvonalai még markánsabbá váltak, szerkezete viszont áttekinthetőbb lett. A török veszély ill. az ellenreformáció éveiben nagy számban telepedtek le nemesek a városban, Magyarország keleti területeiről. A letelepedők nemcsak vagyont, hanem új lakáskultúrát és a soproni polgároktól merőben eltérő életszokásokat hoztak magukkal, amely hatására megindult a lakóházak átépítése is, amit az 1676-os tűzvész felgyorsított. Ekkor alakult ki a tűztorony mai formája is. Nem lehet kétséges, hogy a XVII. századi Sopron külső arculatának előnyös megváltozása kedvezően hatott a város szellemére, imázsára és a benne élők identitásának alakulására is...” „*Aki a hajdani belső várfal oválisába szorított templom-kolostor Új és Szent György utca vagy a Városház tér, Előkapu, Orsolya-tér ódon házai között jár, a XVII. és XVIII. század hangulatát érzi. Az ívelt utcák mentén vasveretű, nehéz, barokk kapuk, boltíves, sötét kapualjak, loggiás udvarok sorakoznak... rizporos, parókás, batáros és kengyelfutós, csótáros és lúdpennás barokkvilág,*” (Becht 1940). A lakosság növekedése tovább tartott, aminek következtében a telkek beépítése egyre sűrűbbé vált. Az udvarok a késő reneszánsz hangulatát árasztották, míg a házak homlokzatait a barokk építészet elemei tették változatossá. *Sopron belvárosa, reneszánsz, barokk, rokokó házak nemes összhangja. Sok kecses és gyakorlati célt szolgáló erkély, kiugrás, saroktorony és stukkódísz. Ezer és ezerféle, szemet gyönyörködtető változata jellemzi. ... A házaknak látszónak nyugodt tömegein, a kapuk, az ablakok általában a homlokzat díszében, a domborműves stukkók pajzán vonaljátéka kecsesen hajladozó vagy meg-meg törő ritmusa vibrál.*” (Mihályi 1939).

A későbbi években a fejlődés a gazdasági élet területére tevődött át. A polgárok növekvő gazdagsága a városkép gyors fejlődést hozta magával. A várak helye gazdag üzleteivel, korszerű kereskedőházaival, igényes lakásaival Sopron új, reprezentatív negyedévé, egyben pedig a városszerkezet főtengelyévé vált. A várostól délre kiépült az Erzsébet utca és a Deák Ferenc tér, a vasúton túl pedig a Lővérek Ekkor indult meg az emberek áradata a környező dombok felé, akik „... *nem a szikrázó napfényt és a meleget keresték azonban, hanem a hűvös, párás árnyéket, a csendes nyugodt felüdülést. ...*” (Winkler 1993). A „lővér” szó életformát is megtestesített. Ebben az időben készült a Wälder-féle városrendezési terv. Ezzel egy végtelen, alapos, körültekintő, a város alakítását hosszú évtizedekre döntően befolyásoló, a városképet, városszerkezetet sok tekintetben meghatározó tervezet készült (Kubinszky 2001). A század legvégére kialakult a város nagyipara. Ezzel egy időben nagyszámú középület, valamint igényes bérházak és újabb villák egész sora épült. Sopron új városházával, színházzal, kaszinóval, főreáliskolával, kórházzal és sok más fontos közintézménnyel gyarapodott. Az épületeket a megnövekedett igényeknek megfelelő korszerű alaprajzzal, de a korábbi időköt idéző historizáló stílusban építették

Sopronban viszonylag kevés a szecessziós stílusú alkotás, az a néhány viszont jelentős. A Postaigazgatóság épületét jogosan nevezik a soproniak „Postapalota”-nak. Az épület 1913-ban készült és a városképben léptékváltást kezdeményezett. Párkánymagassága több szinttel emelkedik a szomszédos épületek fölé. „*Noha nem tudjuk, hogyan gondolták elődeink ebbe a nagyságrendbe illeszteni a közeli Domonkos templomot és a Széchenyi palotát, mégis a szó szoros értelmében felemelő, hogy fővárosi léptéket vezettek be.*” (Kubinszky 2001). Sopron gazdagsága a pezsgő kulturális életében is megmutatkozott. Ebben az időben a legvárosiasabb településként tartották számon.” *A települést várossá teszi alkotóelemeinek különleges minősége, tömörebb összhangja és polgárainak csiszoltabb szelleme, amely a kultúra fényével ékesíti és a kultúra árnyaival felhősíti a házak és emberek követségét* (Becht, 1942).

Az első világháborút követő békeszerződés Sopront Ausztriának ítélte. A soproniak röplapokon hirdették „Sopron a soproniaké”. A város Népszavazás útján 1921. december 14-én ismét Magyarországhoz került. „*Sopron peremváros, határállomás, nem csak a térképen,*

*hanem nyelvileg, fajilag, tájilag sőt szellemileg is*” (Becht 1942). A két világháború között kevés, de építészetileg annál jelentősebb házat emeltek, amelyek kivétel nélkül a történeti építészet jegyeit viselték magukon (Pénzügyi Palota, Erzsébet utca 9. sz., Isten Megváltó Leányai Intézete, Ferenczy J. u. 5., evangélikus templom, Deák tér 78.)

A korai modern mozgalmak stílusát az 1930-as években Füredi Oszkár és Winkler Oszkár építészek honosították meg Sopronban. A modern Sopron dél felé terjeszkedett. A Deák Ferenc tér végében modern társasházak épültek, lendületes, íves vasbeton erkélyekkel, párkány nélküli lapos tetővel. Ekkor készült a Károly-magaslaton a kilátótorony. A Lővérek átvette az erdélyi és felvidéki üdülőhelyek szerepét, így egyre több szálloda és panzió épült, valamint a soproniak egy részének állandó lakhelyeül is szolgált. A házak még igen hosszú ideig a szecesszió különböző irányzatainak jegyeit viselték magukon, míg meg nem jelentek az első korai modern épületek is (Winkler 1993).

A második világháború hatalmas károkat okozott. Sok becses régi épület megsérült, ill. elpusztult, vagy a meg gondolatlan bontás áldozata lett. A megyék összevonása után Sopront megfosztották központi szerepétől. Századunk derekán a „legnyugatibb” város alig fejlődött. Csupán néhány többszintes lakóház épült magas tetővel, a történeti építészetből kölcsönzött, szerény műkö díszekkel. A Lővérekben a háború után megkezdődött a villák hevenyészett átalakítása, az üres telkekre pedig igénytelen sátoztetős, új házakat emeltek. Az üdülőnegyed ezzel végképp lakóterületté vált. A beépítés egyre sűrűbbé vált, egyre magasabb házak épültek és még panelos épületekből is jutott nem egy éppen a tájilag legkényesebb domboldalakra. A lövéri életformával együtt a Lővér építészeti arculata is végleg elveszett (Winkler 1993).

A belvárosban az 1960-as években még mindig sok volt a rossz állapotú régi ház. Az épületek helyreállítása csak az évtized második felében kezdődött el. Sopront sem kerülte el a tömeges lakásépítési hullám. Eredményeként olyan lakónegyedek épültek, amelyek nem különböznek az ország más táján épült, hasonló épületektől. A hagyomány szerepe a városépítészetben rendkívül fontos. A hagyomány nélkül nincs modernizáció és fordítva. A hagyományos elemek, formák szükségesek a modern, jelenkori építészeti alkalmazásokban, azonban ezek másolása, direkt eszközökkel való megjelenítése retrográd folyamatokat indíthat el, másfelől a helyi kötődés hiánya a technikai civilizációból kifelejt az embert. Az építészeti csoda hűvös, ember nélküli eleganciát fog sugározni. Lehet illeszkedni a nemzetközi trendekhez, de mindezek mellett finom áttételekkel, érzékeny utalásokkal meg kell jeleníteni a helyi identitást valamint a *genius loci* lényegét (Tóth 2001).

Az 1990. évi rendszerváltást követő években több szép épülettel gazdagodott Sopron architektúrája, mint pl. a Szent-Mihály temető új bejárata, a Győri út és a Kórház utca közötti 32 lakásos lakótömb, a Besenyő úti lakótömb. Közel fél évszázad után templom is épült a városban, a Jereván lakótelep panelházai mentén. Kiemelkedő az ún. „Gödör” középületeivel és kétszáz lakásos tömbbel történő beépítése is. Az Aranyhegy ipari park előterében épült fel a hatvan kis bérlakásos együttes, amely szintén színvonalas alkotás. Az Egeredi-dombon, a Lővér-körút kanyarjában lévő Árpád kilátó külső oldalán kis tornyokkal mutatkoznak lakóházak. Az Ágfalvi út mentén, nagy kiterjedésű területen az elmúlt években épült lakóházak között sajnos csak elenyésző az építészeti érték. Elmondható, hogy a városrészben fellelhető a korszellem negatív ereje, mely jelen esetben mellőzte a város szellemét (Kubinszky 2001).

A város építészetére elmondható, hogy a XX. század során sem adta fel sem a magyar, sem a közép-európai jellegét.



Összességében elmondható, hogy a város megfelelően kiaknázta a kulturális, és idegenforgalmi adottságaiból fakadó lehetőségeket, megőrizte a szép városképet és melléjük a kortárs építészet jegyében egyaránt épített új, lakó-, köz- és ipari épületeket. Még a „tömeges lakásépítés”-ből fakadó lakótelepek is többnyire jól illeszkednek az előző évszázadokból ránk maradt építészeti örökséghez. Ugyanakkor megállapítható, hogy a város fejlődése az 1900 körül 2000-re elképzelt nagyságrendtől messze elmaradt.

Kérdőíves felmérést végeztem az egyetemi hallgatók körében arra vonatkozólag, hogy szemükben hogyan jelenik meg a város. Vizsgálatomat az egyetem erdőmérnöki kar hallgatóira terjesztettem ki. Ennek oka volt, hogy Magyarországon erdőmérnök-képzés csak Sopronban van, így az ország más településeinek lakói is képviselve vannak a vizsgálatban. A vizsgálat közel 90 hallgatóra terjedt ki.

A megkérdezésekből kiderült, hogy a 98 %-ukat megragadta a város, elsősorban az épített környezet. Mindössze 2 % volt, akinek negatív érzései voltak, mégpedig a felújítatlan műemlékek ill. műemlék jellegű házak miatt. Az is kiderült, hogy a városkép és a város szelleme alatt a belváros képét ill. a történelmi városnegyedet, azok épületeit ill. a Lővéreket értik. A hely imázsának és szellemének megítélésében a vizsgálat alapján igazolódni látszott, hogy túlsúlyos szerep jut az épített környezetnek. A megkérdezettek 10 %-a volt, aki a város imázsához, más értéket is társított, mint pl. helyi társadalom, híres emberek, történelmi események. A városképről, mint a hely szellemének, imázsának és identitásának kifejezőjéről a válaszadók 76 %-a úgy vélekedik, hogy a városkép mindenképpen megjelenik az identításban és az imázsban, a hely szellemét a belvárossal társították. A hallgatók szerint Sopronban az épületek és táj összhangja érezhető, különösen a Lővérekben és a belvárosban. ” *A soproni táj, a soproni ember második tanítómestere. Tőle tanulja a csendes öröme, a termékeny szemlélődés, a termő békesség, a lelki higénia, az ifító séták, az áhitat és a türelem, a természet megértésének és a szív egyensúlyának művészetét. Emberi vér és növényi nedv szép egyetértésben kering a kövek között.*” (Becht 1942). Ez a vélemény rendkívül érdekes, mivel a hallgatókat nem befolyásolta véleményük alkotásában az építészeti tanulmány.

A vizsgálatban résztvevők 38 %-a a felújított, renovált, nem romos állapotú belvárosban élne szívesen elsősorban annak bensőséges hangulata miatt. „ *A hely szelleme megszólít mindenkit, aki szereti a természetet, szereti a kultúrát, a halkszavúságot.*” (Becht 1939). Sopronban a Belváros az erősen meghatározó, a hely szellemének szempontjából, de nagy hatással van a város géniuszára, a Lővérek és a történelmi külvárosok géniusza is.

A város, egy városrész szellemét és a városkép jellegét azok a nagyobb számban előforduló művészi értékű építészeti emlékek adják meg elsősorban, amelyek legjobban feltűntetik az illető hely jellegzetes sajátosságait. A Belváros jellegzetes épületei a hely szellemének szempontjából, a meghatározó műemlékek.

A szűk értelemben vett Belváros ovális területet foglal el, melynek határai a Várkerület, a Színház utca, a Petőfi és a Széchenyi tér.

A Fő tér északi részén emelkedik a városrész legrégebbi emléke a hengeres várostorony, egykori kaputorony. „*Ha fiatal szemek felpillantanak az öreg várostorony órájára, eszükbe jut, hogy ez a torony a Belváros egész történelmét tárja eléjük. ... Alapját valószínűleg a rómaiak, esetleg a kelták rakták. A hengeres alsó törzs az árpádházi királyok műve. A későbbi századok emléke az oszlopkoszorús előkelő renaissance-körerkély, mely könnyíti a torony súlyos tömegét anélkül, hogy rugalmas erejét csökkentené. A barokk ajándéka, a gazdag ritmusú rézföveg, a mai nemzet hálája pedig a „Hűség kapu”-jának domborműveivel*

díszítette a torony kapuívét.. A bencések szelíd, gótikus tornya nőiesen szelíd tisztelettel tekint fel rá, míg az evangélikusok tornya – megbékélt tiltakozás – saját méltóságos erejét szívesen rendeli az idősebb barát tekintélye alá. „ (Becht 1939).

Nem csak a tér éreztet zárt hatást, hanem az építészeti, mint a hely szellemének közvetítője is amely hat a helyi társadalomra is. „Az ívelt utcákon nem látunk messze, távlatok nem nyílnak szemünk előtt, szépségüket mindig valami zárt térben fejtik ki. És ez a zárt építészeti hatás a terekben még gazdagabb, mikor a vízszintes vonalat a bencések, az orsolyiták templomának gótikus tornya vagy a várostorony barokk sisakja töri át.” (Mihályi 1939).

A zárt, egységes építészeti arculat a hely szelleme és a helyi társadalom ezen vonása még napjainkban is fellelhető. A hallgatók jelentős többsége több, mint 70 %-a úgy véli, hogy az épített környezet nem csak a hely szellemét közvetíti, hanem azon keresztül hat az emberekre, a helyi lakosságra is. „Azok, akik az ország más részeiből kerülnek ide, eleinte hidegnek érzik Sopront, ridegnek a soproniakat. Pedig a soproni csak higgadt, meggondolt, ezért nyílik fel nehezebben, ezért idegenkedik az elhamarkodott barátkozásoktól és csak akkor fogadja be az idegent, ha az már kiállt egynémely próbát.” (Becht 1942). Továbbá nagy részük (51 %) úgy érzi, hogy Sopronban mindig fúj a szél és nem csak az utcák hűvösek, hanem az emberek is. „... a folyton lengő szellő fáradthatatlanul ellegyezi a házak közül a szennyes levegőt, hogy helyébe beáradhasson a kertek és erdők illatos lehelete.” (Becht 1942). „Mindig is szeles volt a Templom utca. Ha főfájdítón megkínzott a szél, izgultam tanárom majd hogy ítél.” (Drescher 2004). Többen megfogalmazták, hogy az itt élőket egy hűvös kedvesség és egy zárt magatartásforma jellemzi. Olyan, ami az emberi kapcsolatokban is határt hűz, soproni ill. nem soproni között (Sopron a soproniaké).

Az is kiderült, hogy a város szellemiségét, a ma is jellegadó, ovális belváros hűen fejezi ki, habár a hatást erősen rontja a belvárosi épületek itt-ott fellelhető mai állapota. A város jellegét meghatározó, a szellemiségre leginkább ható építészeti alkotások a hallgatók véleménye szerint, sorrendben a következők: Tűztorony, Kecsketemplom, Városház, Stornóház, a Hűség-kapu, amely egy történelmi esemény emlékét őrzi.

Még ma is áthatja a belvárost az a szellemiség, amit a következő idézet mutat. „Nemcsak művészeti, de mély történelmi hangulat ül a házakon. ... A Szent-György utca dómtemplom körüli része, teljesen katolikus levegőt lehel, a szemközti részek protestáns emlékek hordozói. ... Az Orsolya-tér zárt hangulatában a kétszáz éves nőnevelés emléke vibrál. Az előkapu, a hátsókapu, várostorony, a városháza, a polgári kultúrát juttatja eszünkbe. Sopron belvárosát tehát mély történelmi és finom barokk hangulat üli meg.” (Mihályi 1939).

Azt a hangulatot, amelyet Becht korabeli írásaiban sokoldalúan és szemléletesen érzékeltetett, a háborút követő években, még inkább az 1950-es, 1960-as években sajnálatos módon megtörték a kornak politikai és várospolitikai törekvései. A 70-es évek elejétől az egyes épületek ill. városrészek felújításában, az új épületek létesítésében fokozatosan hangsúlyossá válik a helyi ill. a nemzeti vonatkozású hagyomány. Sopron különösen szembetűnően tér vissza a városkép alakításában, az építészeti terek formálásában saját pozitív hagyományaihoz, szellemiségéhez (Winkler 1996). Más városokkal ellentétben, ahol nagyok a kontrasztok és a törések a várostestben, Sopronnak szerencséje volt, mert viszonylagos egységességét megőrizte.

## **Záró gondolatok**

„ A városokat emberek építik, ők fejlesztik bonyolult organizmussá, ők lehelnek a kötetbe lelket. ...., amikor a városból már lény és egyéniség lett, akkor észrevétlenül felcserélődnek a

szerepek. Most már a város formálja a saját arculatára s a saját lelke hasonmására a benne született és nevelkedett embert.”

„ A soproni ember is más, mint testvérei szerte e hazában. Milyen? Olyan, amilyen a városa. ... A soproni polgár még ha tudatosan nem is látja már mindennapi környezetének szépségeit, mégis öntudatlanul hatása alatt él. Szeme hozzászokik az arányos formák nemességéhez, a mértékéhez, izlése megtanulja elválasztani a talmít a valóditól, az értékállót az értéktelentől. A szép ívű soproni barokk kapuk jellemet formálnak, ahogy a nemes építészet általában jellemnevelő és lélekidomító. ... Az Alpeselek ágaskodó világa, melynek két legkeletibb tornya a Rax és a Schneeberg Sopronig csillogtatja havas kupoláját, ők tanítják a soproniakat a szűk körön túli látásra, a messzeség mágikus vonzására, a szellemi látóhatár szüntelen tágítására.” (Becht 1942).

A különböző hivatkozások, idézetek és példák azt mutatják, hogy az épített környezet mindenképpen befolyásolja az imázst, ami ösztönös cselekvéseket generál. Az identitásben tetten érhető az építészet és ember szerves kapcsolata, ami az imázsban jut kifejezésre. A hely szellemében sok az objektív elem, ami tudatosan hat az imázusra. A fentiekből következik, hogy a hely szellemének éppen olyan fontos szerepe van a városmarketingben, mint az imázsnak és az identitásnak. Az építészet pedig kommunikációs eszköz, amely kifejezésre jut mindhárom fogalomban.

## **Irodalomjegyzék**

- Ankerl G. 1991: Építészet és kommunikáció. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Asworth G. J. – Voogd H. 1997: A város értékesítése. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- Bakos F. 1994: Idegen szavak és kifejezések szótára. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Bánk J. 1997: Háromezernyolcszáz latin bölcsesség. Szent Gellért Kiadó, Budapest.
- Becht R. 1939: Sopron műemlékei. Dr. Heimler Károly szerkesztésében. Városszépítő Egyesület, Sopron.
- Becht R. 1942: Sopron és a soproniak. Soproni Szemle. **VI.** évf. 2. szám.
- Cságyoly F. 2005: In: Meggyesi T. 2005: Főépítészek az önkormányzatokban, a történeti városrészek védelmében. A korszellem áldozatai. Önkorkép, 2005. **VI.**
- Debuyst, F. 2005: A hely szelleme a keresztény építészetben. Bencés Kiadó, Pannonhalma.
- Drescher J. A. 2004: Szeles Ifjúkor – Felülnézetből. Soproni Füzetek. 2004. **4.** szám
- Eliade M. 1996: A szent és a profán. Európa Kiadó, Budapest.
- Enyedi Gy. 2001: Tájak, régiók, települések Magyarországon. Ezredforduló **2001/4.** 19. o.
- Hamvas B. 1988a: Scientia Sacra. Magvető Kiadó, Budapest.
- Hamvas B. 1988b: Az öt génius. Életünk Könyve, Budapest.
- Izsáki É. 2004: Politikai és földrajzi szemlélet a Regionális Földrajzi Tanszéken, ELTE Regionális Földrajz Tanszék kiadványa, Budapest.
- Jankó F. 2002: A hely szelleme, a településimázs, a településmarketing. Tér és Társadalom. **XVI.** Évf. 4.
- Kubinszky M. 2001: Sopron építésze a XX. században. Soproni Szemle, 2001. **2.** szám

- Lynch K. 1979: A város szemléletének sturktúrája. in: Vidor F. szerk.: Urbanisztika, Gondolat, Budapest.
- Mihályi E. 1937: Sopron történelmi belvárosa. Soproni Szemle, Városszépítő Egyesület, Sopron
- Norberg-Schulz C. 1980: Genius loci. Towart a Phenomenology of Architecture. Academy Editions, London.
- Tóth G. 1996: A vállalati image kialakulásának és fenntartásának módszertana. BKE, Budapest
- Tóth Z. 2001: Építészet – városépítészet. Hagyomány és modernizáció. Ponte Press Kiadó. Pécs.
- Winkler G. 1993: A soproni Lővérek. Építővilág, 1-2. szám. 60-65.
- Winkler G. 1996: Lakóházak értékfelmérése Sopronban. Műemlékvédelem, 40. évf. 44. szám. 266-270.

**HEGYI BARBARA**

*PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr*

## **A várospozicionálás definíció - és eszközrendszerének elméleti és gyakorlati adaptációi**

### **1. Bevezetés**

Posztszocialista város, globális város, világváros vagy regionális szerepkörű város? Hogyan lehetnek ezek egyazon város jelzői? Milyen szempontok alapján sorolja a szakirodalom vagy a szakma az egyes városokat kategóriákba?

Hipotézisem az, hogy az egyes városok marketing-szemponútú megközelítésben felfoghatók termékként és szolgáltatáscsomagként, és ezáltal a marketingtudomány legfontosabb, *pozicionálás* (Józsa L., 2000) tárgykörébe tartozó definícióinak rendszere átültethető e területre is.

Hasonlóan a hagyományos értelemben vett piaci termékekhez és szolgáltatásokhoz, a nemzetközi versenyben való megfelelő versenyhelyzet eléréséhez a városok számára is szükséges piaci stratégiák kidolgozása, amelyek egyrészt megfogalmazzák az adott város küldetését, tartalmazzák legfontosabb célkitűzéseit, másrészt pedig meghatározzák az egyes célcsoportok szükségleteit és az ő megnyerésük érdekében nyújtandó kínálatot.

A városok stratégiai anyagait – a vállalati stratégiákhoz hasonlóan – azok vezetőinek irányítása alatt szakmai tanácsadók dolgozzák ki, figyelembe véve a külső környezet, valamint a célcsoportok elvárásait. A városvezetés főbb célcsoportjai a városok meglévő és potenciális lakossága és befektetői, az intézményi csoportok és az odalátogató turisták.

A városoknak, akár csak a magukat piacon megmérettető termékeknek és szolgáltatásoknak, versenyezniük kell hazai és nemzetközi versenytársaikkal, amely a globális gazdasági folyamatok térnyerése kapcsán elsősorban a befektetők megnyeréséért folytatott harcot jelenti. Ugyanakkor a városok sikerének fontos kritériuma –akár csak a termékek esetében- a piac többi hasonló pozíciójú városához képesti megkülönböztető jellemvonások meghatározása és hangsúlyozása. Minden fent felsorolt célcsoport odavonzása érdekében elengedhetetlen a város választásával járó előnyök kommunikálása.

Véleményem szerint a fenti gondolatmenet alkalmazásával a városok hazai és nemzetközi térben termékként illetve szolgáltatáscsomagként való pozicionálása értelmezhető. Tanulmányom első részében igyekszem feltérképezni azokat a hazai és nemzetközi szakirodalomban megjelenő definíciókat, amelyek ezt a hipotézist támasztják alá, majd a várospozicionálás néhány elméleti és gyakorlati megközelítését mutatom be.

### **2. A várospozicionálás elméleti háttere**

Tanulmányom e fejezetében azokat a definíciókat mutatom be, amelyek ismerete alapvető fontosságú a várospozicionálás különböző elméleteinek megértéséhez és feldolgozásához, valamint a közép-európai városok versenyhelyzetének meghatározásához.

## 2.1. A várospolitikák konvergenciájának jelenségét alátámasztó és az annak ellentmondó tényezők

A *városok konvergenciája* (H. V. Savitch – P. Kantor, 2004) a várospolitikák, fejlesztési stratégiák és a vezetői döntéshozatal időben és térben való egymáshoz igazodását, egymáshoz hasonulását jelenti. Ha a városok között egyre erősebb konvergencia mutatható ki, akkor tulajdonképpen egyre inkább hasonlónak válnak egymáshoz és az eddig jól ismert megkülönböztető jellemvonásaik eltűnnek az idő múlásával. Ha pedig ennek az ellenkezője bizonyítható, akkor a városok egyre inkább különböznek egymástól és a legkülönbözőbb fejlesztési stratégiákat, arculati elemeket alkalmazzák, a legkisebb hasonlóság sem mutatható ki fejlődési pályájukban.

Várospolitikákkal foglalkozó tudósok mind a *konvergencia*, mind a *divergencia* jelenségét számos tudományosan igazolható okkal magyarázzák, a vita mégsem dőlhet el egyértelműen egyik állásfoglalás javára sem.

A *konvergencia* igazolhatóságának és egyre erősebb térnyerésének nézetét osztó tudósok érvrendszerének legfontosabb elemei az alábbiak:

- A legjobb módszereket, akár csak a gazdasági életben, a városfejlesztés kapcsán is átveszik más és más kormányok és kultúrák, hiszen a nemzetközi térben elért jó versenypozíció a tét. Ha a városok folyamatosan meg akarnak felelni a verseny kihívásainak, kénytelenek ugyanazokhoz a módszerekhez folyamodni.
- A legfontosabb cél a városfejlesztésben a hatékonyság, ennek pedig egyik legfőbb eszköze a gazdasági stabilitás megteremtése. A különböző városok vezetői hasonló adópolitikákat és üzleti szabályozásokat vezetnek be, ami szükségszerűen a helyi gazdaságpolitikák egymáshoz igazodásához vezet.
- A városfejlesztéshez többletforrások bevonására van szükség. A legtöbb város ezért a szociálpolitikai orientáció felől a piaci orientáció irányába mozdult el. A bevételekért folytatott harcban a szociálpolitikai intézkedésekkel szemben előtérbe kerülnek az új piaci szereplőket, a befektetőket megnyerni szándékozó politikai lépések.
- A nagyvárosok polgármesterei már nemcsak politikai irányítóként, hanem vállalkozó szellemű vezetőként is megmérettetnek a választási küzdelmekben. Az őket megválasztó gazdasági szereplőknek pedig egyre nagyobb politikai hangot kell adniuk, ezért gyakran az új fejlesztési irányok kijelölése egybeesik a városok legtöbb adóbevételét jelentő és gazdasági dinamikáját meghatározó üzleti szereplők érdekeinek megfelelő változtatásokkal.

A nemzetközi versenyben szerepet vállaló nagyvárosok stratégiai *divergenciája* legalább annyi tényezővel magyarázható, mint azonos irányba való elmozdulásuk. A folyamatokat elemző szakértők véleménye is megoszlik egyes kérdések kapcsán a városok nemzetközi versenyhelyzetben alkalmazott reakcióit illetően.

A divergens módszerek hívei nem értenek egyet azzal a determinisztikus állásfoglalással, miszerint a hasonló piaci kihívások a városok vezetőit azonos politikai irányba „terelik”. Szerintük a gazdasági változások kiigazító lépéseket követelnek és *divergencia jelensége* az alábbi fő okokkal magyarázható:

- Minden egyes nagyváros *sajátos alkupozíció*t foglal el a város közvetlen környezetének szereplőivel és a felsőbb kormányzati szervekkel szemben, ami az

egyes globális kihívásokra adott válaszokat sokszínűvé teszi a nagyvárosok által meghatározott nemzetközi szintérben.

- A piaci integráció és a folyamatos versenyhelyzet pedig a társadalom széles rétegeiben erősíti fel a szociális bizonytalanság érzetét, így a városvezetők politikai és gazdasági ellensúlyozó intézkedések meghozására kényszerülnek. E lépéseknek pedig már kényszerűen kell igazodniuk az adott nagyváros egyedi társadalmi, politikai és gazdasági helyzetéhez – így politikai lépéseik már nem lehetnek teljesen azonosak más versenytárs nagyvárosok döntéseivel.
- Az információáramlás megnövelte a politikailag tudatos és tájékozott városi polgárok számát és a magasan képzett középosztály, a fejlesztéseket támogató vállalkozók folyamatosan figyelemmel kísérik a megválasztott vezetés velük szemben tett ígéreteinek teljesülését. A nagyvárosok polgármestereinek tehát nemcsak a nemzetközi versenyhelyzetnek, hanem az őket támogató többség igényeinek is megfelelő politikai intézkedéseket kell hozniuk. Ez pedig már nem teszi lehetővé más városoktól átvett, jól bevált módszerek utánozó alkalmazását.

## 2.2. A regionális kompetencia fogalmának kiterjesztése a nagyvárosokra

Bár Piskóti a településekre és régiókra megalkotott *kompetenciamodelljét* (Piskóti I., 2002) nem terjesztette ki nagyvárosokra, úgy vélem, hogy az általa meghatározott kompetencia definíció értelmezhető nagyvárosok esetére is.

*Kompetencia* fogalmán „egy adott régió, település által megtestesített képességeket, szakértelmet értjük, amely egyrészt veleszületett természeti, földrajzi, történelmi, emberi adottságok, másrészt saját erőfeszítésekkel kifejlesztett eredmények a gazdaság, kultúra, tudomány terén, az adott régiót, települést képviselő személyek révén. A kompetencia megjelenik az adottságokban és az ezekre épülő tevékenységekben, tevékenységi minőségekben, melyeket *funkcionális kompetenciának* nevezünk.”

A régiók-és települések kapcsán definiált *kompetenciamarketing* a marketingtudományban klasszikusan használatos 4P helyett 2K-t határoz meg, amelyek a következők:

- *kínálati mix*, amely magában foglalja mindazokat a tényezőket, amelyeket az adott település tárgyi és szolgáltatási csomagját alkotják.
- *kommunikációs mix*, mindazon eszközök és tevékenységek összessége, amelyek segítségével az egyébként meghatározott adottságokkal rendelkező település ismertté és eladhatóvá válik. A kommunikációs mix magában foglalja az értékesítési funkciót is, bár a régió-és településtermék fizikai mozdíthatatlansága miatt a disztribúciós tevékenységek többsége nem értelmezhető.

A kompetenciamarketing szerint a „terméket” a fenti tényezők alapján formált *kompetenciaimázs* alapján vásárolják.

A marketingben klasszikusan elemzett termék-vásárló kapcsolatokhoz képest nagyon fontos különbséget jelent, hogy a *termék jövője* szempontjából nagy szerepe van a vásárló magatartásának, képességeinek, termékkel kapcsolatos céljainak, amelyek elősegítik vagy éppen hátráltatják az adott település vagy régió fejlődését.

### 2.3. Regionális innovációs potenciál

A *regionális és nagyvárosi innovációs potenciál* Grosz és Rechnitzer (Grosz A.-Rechnitzer J., 2005) meghatározása alapján magában foglalja azokat a tényezőket egy adott régió vagy nagyváros esetében, amelyek az „innovációs teljesítményt fokozzák, illetve akadályozzák”. Az *innovációs szereplők* közé tartoznak az adott régióban működő vállalkozások, az innováció létrehozását és diffúzióját segítő szolgáltató cégek, a regionális tudásbázis intézményei, és szélesebb értelemben véve a regionális szintű politikák és a fizikai környezet is.

A regionális innovációs potenciál kiemelt szerepet játszik egy adott régió vagy nagyváros versenyképességében és termelékenységében, és az európai döntéshozatalban egyre nagyobb eséllyel szerepelnek a támogatások elnyeréséért azok a projektek, amelyek a komplex régiófejlesztést céloznak, innovációs rendszereket építenek ki vagy azokat fejlesztik tovább. Az innovációs potenciál fejlesztésében fontos szerepe van a humán-erőforrás fejlesztésének, a kutatás-fejlesztés, a beszállítók és a piac más szereplői közötti hálózati együttműködéseknek.

### 2.4. A világvárosok hierarchiája a nemzetközi versenyben

A globalizációs kihívások nemcsak a vállalatokat, régiókat, hanem a városokat is naprakész versenyre, gyors reakcióra készítetik. Amely nagyvárosok nem tudnak folyamatosan igazodni a kor követelményeihez, megelőzni az általuk nyújtott *szolgáltatáscsomag komplexitásában* versenytársaikat, kényszerűen lemaradnak, polarizálódnak. A versenyző városok és régiók pedig állandó harcban állnak egymással a két legfontosabb versenyelőnyért: a tőkéért és a tudásért.

Peter Hall (Hall, P., 1966) az 1960-as évek közepén vezette be a szakirodalomba a „*world city*” kifejezést, amely alatt nem egyszerűen egy világméretű várost, világvárost értett, hanem a világ szempontjából jelentős várost, amely globális jelentőségű politikai, pénzügyi, kereskedelmi vagy kulturális szerepkörrel bír.

John Friedmann (Friedmann, J., 1982) a nyolcvanas évek elején a „*world city*”-ket már egyértelműen azokkal a városokkal azonosította, amelyek a világgazdaságban *irányító, parancsnoki szerepkört* töltenek be; és amelyekben a transznacionális vállalatok headquarterjei rendkívüli mértékben koncentrálnak. Friedmann a „*world city*”-ket egy sajátos hierarchiába rendezi, ahol az *elsődleges* „*world city*”-k kisugárzása a Föld egészén érvényesül, míg a *másodlagos* „*world city*”-k kisugárzása egy-egy makrorégió vonatkozásában értelmezhető. Az elsődleges „*world city*”-k túlnyomó többsége a centrum térségeken: Észak-Amerikában, Nyugat-Európában és Ázsiában helyezkedik el.

Egy adott nagyváros azonban csak akkor képes a transznacionális vállalatok központjait magához vonzani, és ennek révén a *globális gazdaságban vezető szerepet* betölteni, ha képes azoknak a vállalkozásorientált szolgáltatásoknak a koncentrálására, amelyek a transznacionális vállalatok számára a legfontosabbak. Sassen 1991-ben (Sassen, S., 1991) ezeket a városokat „*global city*”-knek nevezte, amelyek közé főként New Yorkot, Londont, Párizst és Tokiót sorolta. Sassen a '90-es évek közepén már megállapította, hogy a „*global city*”-k fő jellemzője, hogy amilyen arányban területileg decentralizálódnak a gazdasági tevékenységek, szinte ugyanolyan mértékben koncentrálnak a gazdaság irányításával kapcsolatban.



A fentiek alapján a KKE nagyvárosok nem „pályázhatnak” jó eséllyel sem a „world city”, sem pedig a „global city” rangra. Bár a közép-kelet-európai rendszerváltásokat követően jelentős külföldi tőkebefektetéseket vonzottak magukhoz a KKE nagyvárosok, addigra a transznacionális vállalatok központjai már másutt megtalálták helyüket a „várospiacon”. Budapest például, hasonlóan a többi közép-európai nagyvároshoz, betölthet térségi jelentőségű logisztikai, elosztó, vagy szervezési centrum feladatot, de irányítási és döntési feladatokat már nem kap. A tágabb értelemben régió gazdasági bázisán sem igazán számíthatunk transznacionális vállalatok létrehozására, ehhez ugyanis mind a KKE térség gazdasági ereje, mind pedig a felvevőpiaca gyengének tűnik.

### 3. A várospozícionálás adaptációi a KKE városok gyakorlatában

#### 3.1. A városversenyt befolyásoló tényezők a KKE rendszerváltásokat követően

A volt szocialista országokban a rendszerváltásokat követően a globális városelméletek elsősorban gazdasági összefüggésekre koncentráló irányzatai szinte teljes mértékben elfogadásra kerültek, mivel a '90-es évek elején a KKE városoknak a *globális városhierarchiához való csatlakozás* elsősorban gazdasági szempontból volt szükség. (Szirmai V., 2005)

Az 1990'-es évek egyik meghatározó új jelensége volt a politikai-gazdasági változások következményeképpen egyre *erősödő városverseny*, amely megnövelte a várostervezés szerepének fontosságát. A nemzetközi verseny fontos tétje volt a lakosság és a turisták megnyerésén túl a nemzetközi intézmények és a külföldi tőke odavonzása, amely nemcsak az infrastruktúra kialakításában és javításában, hanem a magas képzettségű munkaerő megtartásában is kulcsszerepet játszik.

A nemzetközi versenyben való jó pozíció elérésének pedig egyik elengedhetetlen feltétele a *nagyváros és a szuburbán területek szoros együttműködése*, hiszen csak azok a nagyvárosok képesek a leginkább a források odavonzására, amelyek komplex kínálatot biztosítanak a befektetőknek.

A '90-es évektől felgyorsult térbeli folyamatok elindulását megelőzően a városoknak elegendő volt az ún. „*hard*” *tényezők biztosítása*: megfelelő úthálózat, magas szintű infrastruktúra ahhoz, hogy a befektetőket jó eséllyel odavonzzák. A gazdasági folyamatok felgyorsulásának eredményeképpen azonban ezek a különbségek a legtöbb nemzetközileg is fontos pozíciót betöltő nagyváros esetében kiegyenlítődtek. Ezért napjainkra egyre fontosabbá válnak az ún. „*soft tényezők*”, vagyis azoknak a tényezőknek és szolgáltatásoknak az összessége, amelyet az adott város nyújtani tud a piacon: lakáshelyzet, képzési lehetőségek, szociális és egészségügyi szolgáltatások, kulturális és szórakozási lehetőségek, közbiztonság. A városoknak tehát *komplex kihívás*nak kell megfelelni: mind a hard, mind pedig a soft tényezőiket fejleszteniük kell, és ebben nélkülözhetetlen a környező a külvárosi részekkel és a környező településekkel való együttműködés, valamint a jó életminőség feltételeinek biztosítása a környezet- és szociális védelem révén. (Tosics I., 2001)

A közép –európai nagyvárosoknak azonban egy olyan politikai átalakulást követően kellett szembesülniük ezekkel a kihívásokkal, amelynek folyamatai még ma sem zárultak le: szükség volt egy új intézményrendszer és egy piackonform közszolgálati rendszer létrehozására, és folyamatban van egy versenyképes regionális struktúra kialakítása.

Ráadásul ezek a nagyvárosok a rendszerváltást követően nyerték vissza függetlenségüket, és ezért nagyon nehezen barátkoztak meg a máris kényszerként jelentkező szoros együttműködés gondolatával.

### **3.2. A városfejlesztésben kimutatható konvergencia a kelet-közép európai nagyvárosok kapcsán**

A közép-kelet európai fővárosoknak nagyon sajátos volt a globalizációhoz való viszonya: a '90-es évek elejéig tartó *izoláltságuk miatt* többnyire kimaradtak a nyugati nagyvárosokat addig érintő társadalmi és gazdasági folyamatokból és a globalizáció alapfeltételei is hiányoztak. Be kellett kapcsolódniuk azoknak a nagyvárosoknak a versenyébe, amelyektől addig el voltak zárva, meg kellett találniuk a saját megkülönböztető jellemvonásaikat, miközben a városok fejlesztése érdekében szükségük volt nyugati tőke bevonására.

Urbanisták, építészek, közgazdászok és politikusok számos elképzelést és víziót ismertettek a rendszerváltást követően, amely e városok nemzetközi versenybe való bekapcsolódására vonatkozott. A fő kérdés azonban az volt, hogy vajon a versenybeli hátrányok leküzdésére az együttműködés vagy az egyes városok önálló útkeresése lesz inkább jellemző. Nagy hangsúlyt kapott a városfejlesztéssel foglalkozó tudósok azon állásfoglalása is, hogy minél nagyobb szerepet kapnak a piaci mechanizmusok és szereplők ezekben a gazdaságokban, annál kevésbé fognak különbözni városaik a nyugati országokéitól (Szelényi I., 1996).

A rendszerváltást követő gyors piaci reakciók azonban egyre inkább „nyugati mintára” alakították a közép-kelet európai nagyvárosok fejlődését: a *nyugat-európai befektetők* elsőként a fővárosokra koncentráltak, és a külföldi cégek megjelenése nagyban befolyásolta a városok újjáépítési folyamatainak alakulását. A KKE térség városainak központi részei hasonló mértékben kezdtek elüzletiesedni és közel azonos számban épültek az addigi városképből hiányzó irodaépületek is. Közös jellemzőjük az is, hogy az új gazdasági körülmények jelentős változásokat okoztak a városi lakosság szerkezetében: a központi területekről a lakosság jelentős része külső területekre költözött, míg az új nemzetközi cégek külföldi vezetői, valamint az újjgazdag vállalkozói réteg előnyben részesítették a felújított vagy újonnan épült belvárosi ingatlanokat.

A *közép-kelet európai városok versenyterét* az uniós csatlakozás nagymértékben átformálta: már nemcsak egymással kell összemérniük adottságaikat és kínálatukat a befektetőkért és turistákért folytatott versenyben, hanem meg kell küzdeniük a nyugati országok nagyvárosai között stabil pozíciót elfoglaló Béccsel is.

A közép-kelet európai országok városai számára a rendszerváltásokat követően, az városiasodás folyamatának akcelerációjával két lehetséges út volt a *városfejlesztési politikák kialakításának* területén (Szelényi I., 1996): vagy a nyugati országok városvezetési technikáit kezdik integrálni a saját gyakorlataikba, vagy pedig a Harmadik Világ országaiét. Természetesen ezek a módszerek „keverten” is jelentkezhetnek, az adott területeken meglévő közös vonások függvényében.

A rendszerváltást követő gyors piaci reakciók azonban egyre inkább „nyugati mintára” alakították a közép-kelet európai nagyvárosok fejlődését: a *nyugat-európai befektetők* elsőként a fővárosokra koncentráltak, és a külföldi cégek megjelenése nagyban befolyásolta a városok újjáépítési folyamatainak alakulását. Annak ellenére, hogy a három főváros fejlődése számos különbözőséget mutat, a városok központi részei hasonló mértékben kezdtek elüzletiesedni és közel azonos számban épültek az addigi városképből hiányzó irodaépületek is. Közös jellemzőjük az is, hogy az új gazdasági körülmények jelentős változásokat okoztak

a városi lakosság szerkezetében: a központi területekről a lakosság jelentős része külső területekre költözött, míg az új nemzetközi cégek külföldi vezetői, valamint az újjazdag vállalkozói réteg előnyben részesítették a felújított vagy újonnan épült belvárosi ingatlanokat.

A központi és a befektetések által újjáépített területek mellett azonban a KKE városokban egyre több, kevésbé frekvenciált vagy többségében alacsonyabb jövedelműek által lakott városrészben jelentkeznek infrastrukturális, lakásépítési, felújítási vagy a szlamosodási problémák, amelyek állami beavatkozás nélkül nem orvosolhatóak.

A rendszerváltás után megjelent a *spekulatív építés* is, amely Nyugat-Európában és Észak-Amerikában évtizedek óta bevett építési forma volt. A bevásárlóközpontok szinte minden közép-kelet-európai nagyvárosban elterjedtek és okoztak komoly szakmai vitákat. A városfejlesztéssel foglalkozó szakemberek itt találtak először a piaci társadalom következményeivel, és azzal, hogy nem voltak felkészülve ezeknek a hatásoknak a kezelésére. A shopping-mall-ok ennek ellenére a nagyvárosi lakosság nagyon kedvelt helyeivé váltak, hiszen az addig számukra hiányzó „fogyasztói társadalom” eszméjének megtestesítéséhez járultak hozzá (Sýkora, L.,1995).

A nagyvárosi folyamatok megjelenése a *forgalom jelentős mértékű* növekedését is eredményezte a KKE nagyvárosokban, amely az újonnan épülő irodaházak, üzletközpontok esetében szabályozott parkolóépítések ellenére is súlyosan terheli az évszázadokkal ezelőtt kialakított városközpontokat. Ugyancsak hasonlóan nagy terhet jelent a városvezetés számára a különböző korú épületek rekonstrukciója és az egységes városkép megteremtése is.

A városok fejlődését és bekapcsolódását a nyugati városhálózatokba az is elősegítette, hogy a közép-kelet-európai országok *liberális gazdaságpolitikát* alkalmaztak a külföldi tőke beáramlását illetően.

### 3.3. A nagyvárosok növekedésének paradoxonai

A nemzetközi versenyben sikeres nagyvárosok növekedése kapcsán (H. V. Savitch – P. Kantor, 2004) szerint *két paradoxon* írható le:

- Minél gazdagabb egy bizonyos nagyvárosi övezet, annál inkább növekvő számú szegény él benne. Bevándorlók és menekültek egyre nagyobb számban érkeznek a fejlett nagyvárosokba, míg azok alaplakossága folyamatosan csökken a főként nyugati országokban jellemző alacsony születésszám miatt.
- A nagyvárosok átalakulása egyrészt kitérítette, másrészt pedig összezsugorította azok tereit: a nagyvárosok integrálják a szuburbiákat gazdaságilag, kulturálisan, naponta a környező települések és külvárosok lakosságának tömegei áramlanak a központokba; ugyanakkor a nagyvárosi lakosság jelentős része menekül ki a környező zöldövezetbe. Fontos tényező az a kettősség is, hogy az egyes szolgáltatók, bankok központjaikat ugyan továbbra is a klasszikus központi részekben működtetik, azonban kisebb fiókegységeket nyitnak a szuburbán területeken is, növelve ezzel az ottlakók kényelmét.

## 4. Következtetések

A fentiekben bemutatott elméletek mindegyike alátámasztja azt a hipotézist, hogy az egyes nagyvárosoknak a nemzetközi és a hazai „városversenyben” elfoglalandó jó pozíció

érdekében szükségük van a saját képességeik pontos felmérésére, versenyelőnyeik meghatározására, valamint azon tulajdonságaik hangsúlyozására, amelyek révén egyértelműen megkülönböztethetők versenytársaiktól. A Savitch és Kantor által definiált konvergencia, valamint a KKE városok Tosics, Szirmai és Szelényi leírásában ismertetett fejlődési tényezői szintén arra engednek következtetni, hogy azoknak a nagyvárosoknak, amelyeknek a rendszerváltásokat követően sikerült a fejlődésükhöz elengedhetetlenül szükséges „hard tényezőket” megteremteniük, legfontosabb feladatuk az, hogy a „soft tényezők” kialakításában is utolérjék nyugat-európai versenytársaikat. Fontos kihívás továbbá számukra az is, hogy olyan pozicionálási stratégiákat dolgozzanak ki, amelyek hozzájárulnak egyedi funkcióik kialakításához, amelyek révén feljebb léphetnek az európai városok hierarchiájában, és nagy versenyelőnyre tehetnek szert az egyre erősödő kelet-európai és ázsiai nagyvárosokkal szemben.

## Irodalomjegyzék

- Friedmann, J.,- Wolf, G. (1982): *World city formation*, International Journal of urban and Regional research 3., pp.309-344.
- Grosz A. – Rechnitzer J., szerk. (2005): *Régiók és nagyvárosok innovációs potenciálja Magyarországon*, Magyar Tudományos Akadémia Regionális Kutatások Központja, Pécs-Győr
- Hall, P. (1966): *The World Cities*, Weidenfeld and Nicholson, London
- Józsa L. (2000): *Marketing*, Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém, 145-147.o.
- Piskóti I.-Dankó L.- Schupler H.(2002): *Régió-és településmarketing*, KJK Kerszöv, Budapest, 33-52.o.
- Sassen, S. (1991): *The global city*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey
- Savitch, H. V. – Kantor, Paul (2004): *Cities in the International Marketplace – The political economy of urban development in North America and Western Europe*, Princeton University Press, Princeton and Oxford
- Sýkora, L. (1995): *Metropolises in transition, metropolises in competition: globalization of Central European cities and their integration into European urban network - Urban Utopias: New Tools for the Renaissance of the City in Europe*. European Conference Proceedings. Berlin.. 595-619.o.
- Szelényi, I. (1996): *Cities under Socialism –and After* - Andrusz, G.- Harloe, M. - Szelényi, I. (Ed.) *Cities After Socialism- Urban and Regional Change and Conflict in Post-Socialist Societies*, Blackwell Publishers, Cambridge-Oxford. 287-317.o.
- Szirmai V.- Baráth G. – Bognár J. (2003): *Globalizáció és városfejlődés – A városépítészeti, az építészeti szerepe*, *Társadalomkutatás* 2003, 3. füzet, Akadémiai Kiadó, Budapest, XXI. kötet
- Szirmai V. (2005): *A városkutatások továbbfejlesztésének szempontjai: az európai várostudományok jövője*, *Tér és társadalom* (19.évf) 2005.3-4. , MTA Regionális Kutatások Központja, Győr, 43-59.o.
- Tosics I. (2001): *The dilemma of strategic planning in Central European cities: the examples of Vienna and Budapest*- Talyigás, K. – Vajdovich-Visy, E. (eds) *Fighting poverty together*, The Budapest International Workshop, Social Science Foundation, Budapest, 2001

## A II. SZEKCIÓ ELŐADÁSAI

**FEHÉR JUDIT – DR. BENCSIK ANDREA CSc.** *(egyetemi docens, Pannon Egyetem, Veszprém)*  
**Hálózatos szolgáltató vállalatok HR problémái**

### Bevezetés

Azok a vállalatok, amelyek a szolgáltató szektorhoz tartozó hálózattal – vagyis nagyszámú szolgáltató telephellyel - rendelkeznek, kétségkívül nagyon fontos erőforrás, és egyben vállalati képesség birtokában vannak. A hálózat megléte azonban korántsem jelent „automatikus” versenyelőnyt. Az erre vonatkozó kutatások eredményei szerint tényleges versenyelőnyre azok a vállalati képességek válhatnak, amelyek értékesek, ritkák, tökéletlenül másolhatók, nem helyettesíthetők. [1]

Ahhoz, hogy a kiterjedt hálózat tényleges versenyelőnyre váljon, a fent megfogalmazott feltételek teljesülése szükséges. Ebből a szempontból tehát lényeges elem a hálózat, mint fizikai értelemben vett infrastruktúra megléte, mégis sokkal nehezebben másolható versenyelőnyt jelent az a potenciális szervezeti és egyéni tudás, amely a hálózatot a minőség folyamatos javítására teszi képessé. Az emberi erőforrásból is lehet, és kell versenyelőnyt kovácsolni. Ehhez erős kultúra, megfelelő kiválasztási és képzési rendszer, széles körű információ megosztás, csapatmunka, hatékony ösztönzési rendszer, és vezetni és nem menedzselni akaró vezetői gárda szükséges. [2] Mindezeket kiegészíthetjük ma már azzal a megjegyzéssel, hogy a tudásmenedzsment rendszerek elveinek érvényesítése is ide tartozik. Barber és Strack megállapítása szerint, az „emberekre alapozott vállalkozásokban”, ahová az általunk vizsgált vállalatok is sorolhatóak, a HR menedzsment már nem csupán támogató funkció, hanem – a pénzügyi eredményekre gyakorolt hatásánál fogva – egy lényeges üzleti folyamat. [3]

Tanulmányunkban a továbbiakban a szolgáltató szektorhoz tartozó, hálózattal rendelkező vállalatok ügyfélszolgálatának emberi erőforrás menedzselési problémáival foglalkozunk.

A megoldás mikéntjére vonatkozóan a HR és a különböző módon kapcsolódó tudományterületek szakértői számos átfogó módszert dolgoztak ki. A vállalatok pedig, akik „bőrükön érezték” ennek szükségességét, komoly erőfeszítéseket tettek gyakorlati megvalósításuk érdekében. Az elvárások, az érintettek igényinek változása azonban szükségessé teszi a működtetett rendszerek sikerességének, hatékonyságának, lehetséges fejlesztések irányának újragondolását. Ezért érezzük szükségesnek, hogy összefoglaljuk, milyen problémák merülhetnek fel ezen rendszerek működése során, és a környezet változásai milyen új elvárásokat közvetítenek a vállalatok felé.

### 1. Emberi erőforrás menedzsment a frontvonalban

A hálózattal rendelkező szolgáltató vállalatok, intézmények emberi erőforrás menedzsmentjének – véleményünk szerint - fontos, illetve nehezen kezelhető összefüggéseit az alábbiakban mutatjuk be. Az emberi erőforrás menedzsment alrendszeri – így a megfelelő munkaerő biztosítása, motiválása, a hatékony munkaerő fejlesztés és kommunikáció megvalósítása – szoros kölcsönhatásban működnek, a köztük lévő összetett kapcsolatrendszer miatt hatásuk, eredményeik nehezen különíthetők el.

A hálózatos szolgáltató vállalatok emberi erőforrás menedzsmentjének jellemzői alapvetően három tényezőre vezethetők vissza:

- A szolgáltatás és a szolgáltatásminőség sajátosságai,
- A vállalati méret és az ebből adódó stratégiai, kulturális és strukturális sajátosságok,
- A vállalat munkavállalóinak jelentős része a szórt földrajzi elhelyezkedésű hálózati pontokon végzi tevékenységét.

A fenti tényezők között szoros összefüggés van, kölcsönösen hatnak egymásra. A következőkben ezen összefüggések elemzésére koncentrálnak.

### **1.1. A szolgáltatás és a szolgáltatásminőség sajátosságai**

A szolgáltató és termelő vállalatok minőségmenedzsmentjének fókuszpontjai eltérnek, ebből a szempontból leginkább éppen az emberi erőforrás menedzsment területe emelhető ki. Ezen belül is sajátos követelmények jellemzik a nagy szolgáltató vállalatok minőségmenedzsmentjét:

A különbségek érzékeltetésére leginkább Parányi megközelítése jellemző, aki a szolgáltatások minőségmenedzsmentje szempontjából legfontosabb sajátosságokat foglalta össze:

- A vevő (a témánk szempontjából a vevő és ügyfél kifejezések elkülönítésének nincsen jelentősége, ezért szinonimaként használjuk őket) és a szolgáltató a teljesítési folyamatban egyidejűleg részt vesz.
- A teljesítés (még a rutin szolgáltatások esetében is) relatíve egyedi jellege
- Az elvárások, a megfelelő minőség egzakt módon nehezen határozhatóak meg, a vevők elégedettsége nagymértékben függ szubjektív értékítéletüktől.

A minőségügyi szabályozás szempontjából szolgáltatási szektoron belül a szolgáltató szervezet jellege, struktúrája, mérete alapján megkülönböztet:

- szolgáltatási intézményeket, azaz a kifejezetten erre szakosodott nagyobb szervezeteket,
- szolgáltatást végző mikroszervezeteket, kicsi vagy egyéni vállalkozásokat.

Az intézményi szolgáltatók esetében kettéválaszthatjuk úgy a szolgáltatás-termelési folyamatot, hogy megkülönböztetjük a termelési folyamathoz sokkal inkább közelíthető, sztenderdizálható, illetve a kevésbé vagy nem sztenderdizálható ügyfélszolgálati tevékenységelemeket. (Az, hogy maga a frontvonalis tevékenység mennyire sztenderdizálható nagyban függ az interaktív folyamatban résztvevő szolgáltatók és ügyfelek kapcsolatának jellegétől és intenzitásától.)

A fenti szétválasztás azért is fontos, mert a kétféle tevékenységi terület eltérő minőségmenedzsment lépéseket kíván. Az intézményi szolgáltatók belső tevékenysége többé-kevésbé felfogható úgy, mint egy sajátos profilú termelőüzem, vagyis ennek szabályai érvényesek a minőségjavítás vonatkozásában is. Ugyanakkor az ügyfélszolgálati tevékenység minőségmenedzsmentjében teljesen más hangsúlyoknak és módszertannak kell érvényesülnie.

Parányi szerint „ha a szolgáltatás tárgya alapvetően nem anyagi, produktuma közvetlen vevő/szolgáltató kapcsolat keretében jön létre, vagy jellege egyedi, akkor specifikusan ember-ember központú minőség-sajátosságokra kell figyelmet fordítani.” [4]

**Milyen kapcsolat érvényesül az ügyfélszolgálati tevékenység minősége és az emberi erőforrás menedzsment eredményessége között?**

Marketing szakértők a szolgáltatásokra vonatkozóan a két tényező közötti szoros kapcsolatot hangsúlyozzák, ezt a nézetet támogatja például a szolgáltatás-nyereséglánc is, amely rámutat arra, hogy a belső minőség feltétele a külső minőségnek.

Mind a külső, mind a belső minőségre vonatkozóan szembe kell nézni azzal a ténnyel, hogy „jószáguk” foka csak közvetve mérhető. A frontvonalai emberi erőforrás menedzsment „végeredményét” több szinten mérhetjük. Az ügyfelek pozitív visszajelzése az, ha visszatérő vevőkké válnak, vagy ha növekszik az egy vevőre jutó árbevétel. A dolgozók „értékítéletének” kifejeződése lehet például a fluktuáció és a betegnapok száma, illetve a dolgozói elégedettség mértéke.

## 1.2. Stratégia, kultúra, struktúra

Porter három jellemző versenysztratégia típust különböztet meg, költségdiktáló, differenciáló és összpontosító stratégiát, de más nézetek szerint alapvetően két versenysztratégiát érdemes elkülöníteni, költségdiktáló illetve differenciáló stratégiát.

A költségdiktáló stratégia az iparág egészét tekintve a legkedvezőbb költségpozíció elérésére irányul, jellemzően a tömegszolgáltatások esetében alkalmazott, ahol a nagyságrendből eredő méretgazdaságosság kihasználására is törekszik a vállalat. Ebben az esetben üzemgazdasági és irányítási megfontolások egyaránt a sztenderdizáltság növelése mellett szólnak.

A nagyméretű, hálózatot működtető vállalatokra jellemző a költségvető stratégia, amely jellegéből adódóan igyekszik csökkenteni a dolgozóra eső output költségét is, így lehetőség szerint alacsony szinten tartani a személyi költségeket. Természetesen az egyes stratégiák ilyen egyértelmű elkülönítése inkább csak elméleti, hiszen a költségvető vállalatok sem mondhatnak le a legalább az iparági átlagnak megfelelő minőségről, és a differenciálás valamely szintjéről, és éppígy a differenciáló stratégiát folytatók sem tekinthetnek el a költségek folyamatos ellenőrzésétől. Tehát a fenti stratégiákat inkább eltérő orientációként célszerű kezelni. A költségvető irányvonalat választók számára éppen a frontvonal megfelelő működtetése kínál lehetőséget a differenciálásra. Az ún. építőköcska-szolgáltatási folyamat kialakításával, amelynél a szolgáltatás előállítás frontvonalon kívüli szakaszát a sztenderdizálás, míg a frontvonal szakaszt az egyedi jelleg jellemzi. A szolgáltatás-terméket modulokból állítják össze, amelyeket a jól felkészült frontvonal „egyedi” ajánlatként tud kínálni az ügyfeleknek. [5]

Napjainkban egyre inkább dinamikus és komplex környezettel kell a vállalatoknak szembe nézniük, és ehhez kell stratégiájukban is rugalmasan alkalmazkodniuk. Ugyanakkor az intézményes szolgáltatók - éppen nagyságukból eredően - erőforrás fejlesztési, beruházási döntései hosszú távon hatnak (költség kihatásukból, átfutási idejükből adódóan), rugalmas változtatásuk nehezebben kivitelezhető. A változások viszonylag hosszabb „átfutási ideje” miatt nem kevesebb gondot okozhat a gyakori stratégiai irányváltás sem. Ekkor a félbe hagyott változtatások egyrészt jelentős veszteségeket okozhatnak, másrészt erodálják a változás melletti elkötelezettséget. A nagy szervezetekben túl gyakran elindított stratégiaváltások azt eredményezhetik, hogy a végrehajtás szintjén számos félbe maradt megoldás zavarja a megvalósítást, vagy éppen kioltja egymás hatását.

A vállalati kultúra és a vezetési stílus között szoros kölcsönhatás áll fenn. A vezetési folyamatok, rendszerek nem működhetnek a kultúrától függetlenül, egyben a kultúra tudatos alakítására irányuló törekvések a vezetési folyamatok révén valósulnak meg. A vállalati kultúra és az emberi erőforrások menedzsment közötti kapcsolat szintén összetett. A vállalat belüli értékrend, légkör, a cég imázsa, stb. befolyásolja a toborozható munkaerőt, a kiválasztás szempontjait, a munkaerő beilleszkedését, a formális és informális

teljesítményértékelést és ezen keresztül a motivációt. A kultúra nyílt vagy zárt volta pedig közvetlenül, illetve a belső kommunikáció formálásával befolyásolja a döntésekben a dolgozói részvétel, a hatáskörrel történő felruházás mértékét. Az emberi erőforrás menedzsment rendszer egyes elemei pedig visszahatnak a kultúrára. [6]

Elfogadott az a megállapítás, hogy a nagy szervezetekre jellemzőbb a centralizálás a mélyebb hierarchia, amely inkább „támogatja” az autokratikus vezetési stílus érvényesítését. Kotter szemléletesen érzékelteti, hogy a nagy szervezetekben milyen „messze” lehet egymástól az „ott fenn” és az „itt lenn”, és milyen nehézségeket okozhat az autokratikus stílus ennek a „távolságnak” csökkentésében. Sok esetben az a tény, hogy a frontvonalnak a cég megítélése szempontjából ilyen kiemelt szerepe van, arra ösztökéli a vezetést, hogy minden elemet le szabályozzon. A szabályozások özöne azonban végül öncélúvá válhat. Az utasítások betartásának ellenőrizetlensége, vagy éppen ellenőrizhetetlensége azt az üzenetet hordozza az alkalmazottak számára, hogy a megfogalmazott elvárás nem is igazán fontos, és egyéni érdek szerint interpretálható. [7]

Egy-egy a frontvonalbeli személyzetet is érintő változás kezdeményezésekor a vezetésnek feltétlenül számolnia kell két lényeges szemponttal:

- Az ügyfélszolgálat munkatársai sok esetben alábecsülik saját cégüket. Ennek oka többnyire az, hogy sokszor találkoznak a vállalatot érintő ügyfélkritikákkal. Olyan hibákért is „helyt kell állniuk”, amelyeket nem az ügyfélszolgálaton követtek el. A változásokkal szemben is sok esetben szkeptikusak, hiszen ezek kapcsán – főként, ha azok nem megfelelően előkészítettek - legalább is átmenetileg megnövekedhet a panaszok, reklamációk száma.
- Különös figyelmet kell szentelnie az egyes vállalati szerepkörökben dolgozók sajátos kultúrájának, illetve a hálózati pontok szubkultúrájának. Ha nem sikerül áthidalni az „ott fent” és „itt lent” közötti különbséget, akkor kénytelen lemondani olyan előnyökről, amit egy támogató kultúra hozhat a vállalat számára, így például a hálózatban rejlő tudás hasznosításáról.

Az emberi erőforrás menedzsment rendszerek működési, és működtetési lehetőségei nagymértékben függenek adott vállalat struktúrájától is. Az Aston csoport kutatásai szerint a szervezeti felépítést befolyásoló legfontosabb elem a szervezet mérete. Az integrált működés erőteljes specializációt és centralizáltságot tesz szükségessé. A termékek és folyamatok sztenderdizáltsága magas fokú, ami gyakorta erős formalizáltságot is megkövetel. Mindezek általában magas és merev szervezeti struktúra kialakítására készítetik a vállalatokat. [8]

Egy ilyen felépítésű szervezet azonban olyan környezethez alkalmazkodik optimálisan, amely viszonylag stabil és kiszámítható, miközben ma a vállalatoknak egy szédítő sebességgel változó környezethez kell alkalmazkodniuk. Általánosan elfogadottnak tekinthető az a nézet, hogy a gyorsan változó környezetben a laposabb, decentralizáltabb szervezeti forma versenyképesebb.

A kérdés tehát nem az, hogy megvalósuljon-e a centralizáció, vagy a folyamatok, tevékenységek szabályozása, hanem az, milyen fokig. Mi a szükséges, és még elviselhető ahhoz, hogy az összehangolt működés megoldható legyen, ugyanakkor a rugalmasság követelményének is meg tudjon felelni a szervezet. Ennek az optimumnak a megtalálása fontos tényező az emberi erőforrás menedzsment rendszerek hatékony működtetése szempontjából is.



### 1.3. Távolságok – szórt földrajzi elhelyezkedés

A menedzsment és az „végrehajtás” közötti távolság áthidalásával a hálózattal bíró vállalatoknak nemcsak átvitt értelemben kell megbirkózniuk. A hálózatos jelleg, illetve ennek velejárójaként a földrajzi távolságok befolyásolják például a teljes vállalati kultúra formálódását, a képzési lehetőségeket, a kommunikáció formáit. Az ezekkel kapcsolatos lényeges gondolatok az előző két pontban megfogalmazottakkal összeesengenek.

## 2. A frontvonalai HR problémák tényezői

Az előzőekben bemutatott lényegi befolyásoló tényezők továbbgondolása elvezet bennünket azokhoz az elemekhez, melyek az emberi erőforrás menedzsment alrendszeri működési problémáinak megfogalmazását, azok közötti összefüggések áttekintését lehetővé teszik. A következőkben összefoglaljuk a frontvonalai tevékenységet alkalmazó, hálózattal rendelkező cégek emberi erőforrás menedzsmentjének kiemelkedő, illetve nehezen kezelhető elemeit.

### 2.1. Munkaerő és minőség

Az ügyfélszolgálat megfelelő minőségű teljesítésében a személyzet **létszáma komoly korlátot** jelenthet. A gondok ott kezdődhetnek, ha a vállalat létszámszükségletét nem a várt kiszolgálási színvonal függvényében határozza meg, csupán **gazdasági szempontok** alapján igyekszik minimalizálni.

Az ügyfélkapcsolat szervezésének - a szolgáltatások sajátosságaiból eredően – egyik kulcsproblémája a kereslet ingadozásának kezelése, vagyis az optimális kapacitás meghatározása.

Az ügyfélszolgálat létszámának meghatározásakor ugyancsak gondot jelenthet, hogy nehezen becsülhető, a vevővel történő kapcsolattartás időszükséglete. Ha a **létszámkeret** időlegesen szűkre szabott, a csúcok kezelésére még megoldást jelenthet például a háttérben dolgozók bevonása, vagy a munkamegosztás időszakos megváltoztatása. Ha azonban a létszámhiány állandósul, számolni kell minőségromlással. Az esetleges folyamatos sorban állás, az elégedetlenkedő ügyfelek frusztrálhatják, vagy egy idő után érdektelenné teszik a személyzetet. Ugyanakkor miután a minőség mérésére csak közvetett módszerek állnak rendelkezésre a vállalat sok esetben már csak az ügyfelek számának csökkenéséből „értesül” a minőségi problémákról.

A megfelelő **minőségű munkaerő** biztosításában befolyásoló tényező lehet az is, hogy milyen „merítési lehetőséggel” rendelkezik az adott hálózati-pont. Miután sok esetben, a munka alapján véve rutin jellegű, mégis akár anyagi, akár más területen nagy felelősség kötődik hozzá, nem feltétlenül vonzó a potenciális jelentkezők számára. A **toborozható** munkatársak körét meghatározzák a mindenkori **kompenzációs feltételek** is. Ha a potenciális jelentkezők számára a munkakör, vagy az ezért felajánlható ellenérték nem képvisel megfelelő vonzerőt, a vállalat kényszerpályára kerül.

A **kiválasztási rendszer** hiányosságai szintén veszélyeztethetik az ügyfélszolgálati minőség biztosítását. Ennek híján olyan dolgozók is a frontvonalba kerülhetnek, akik emberileg vagy erkölcsileg nincsenek a megfelelő szinten. Ezt kompenzálóan a vállalat kénytelen megerősíteni ellenőrzési tevékenységét. A megfelelő gondossággal elvégzett kiválasztás azáltal is pozitívan hat a minőségre, hogy eredményeként csökken a **fluktuáció**.

## 2.2. Az érték mértéke-teljesítménymérés és ösztönzés

Tudjuk, hogy a **teljesítményértékelés** elengedhetetlen feltétele a **mérhetőség** megteremtése. A frontvonalai tevékenység mérésére minőségi és mennyiségi mutatószámokat egyaránt használnak a vállalatok.

Az ügyfélszámhoz, árbevételekhez kötött mennyiségi **mutatószámok** előnye kétségtelenül az, hogy objektívek, egységes értelmezésük biztosított. A hálózatos szolgáltató vállalatok esetében azonban tekintettel kell lenni az alábbiakra:

- Az elvárásoknak, tervszámoknak, stb. kellően differenciálnak kell lennie (pl: eltérő értékesítési potenciál kezelése)
- Sok esetben a vállalatok az értékesített szolgáltatások darabszámát, értékét tekintik a teljesítmény egyedüli mércéjének. Ha ezt mérik, ennek alapján értékelik a teljesítményeket, és ehhez kötik az ösztönzést, akkor a munkatársak erre fokozott energiát fordítanak. Ez ugyan a rövid-távú pénzügyi mutatók szempontjából kedvező, a hosszabb távú minőségjavítást ugyanakkor nem feltétlenül támogatja. Tudjuk azt is, hogy a túlzottan értékesítési szemléletet az ügyfelek negatívan fogadják.
- A hálózatos vállalati felépítés egyik előnye éppen az, hogy az adott szolgáltatás portfólió a hálózat egészében, vagy legalább is több hálózati ponton igénybe vehető. Ebből adódik, hogy „a visszatérő ügyfél” sok esetben vállalati és nem hálózati-pont vagy éppen ügyfélszolgálati munkatárs szinten értelmezhető.

Az ügyfélkapcsolatok „tartalmasságára” odafigyelő vállalatok számára nem könnyű kérdés ugyanakkor, hogy milyen mutatószámokat alkalmazzanak az ügyfélszolgálati tevékenység minőségének mérésére.

A reklamációk száma, mint minőségi mutatószám alkalmazása két oldalról is veszélyt rejt magában:

- Egyrészt nem különíthető el sok esetben egzakt módon a teljes szolgáltatási minőségre illetve a frontvonalai minőségre beérkező panasz.
- Másrészt a reklamációk számának ilyen irányú felhasználása a hosszabb távú célokat, vagyis a minőségi hibaforrások kiküszöbölését nem feltétlenül támogatja.
- Az ügyfelek elégedettsége, mint mutatószám is csak korlátozottan alkalmazható. Ennek egyik oka az, amit már a reklamáció kezelése kapcsán leírtunk, vagyis az ügyfél elégedettségre a teljes szolgáltatási minőség hatással van. Emellett a vevőelégedettségi vizsgálatok, főként tömegigényeket kielégítő szolgáltató vállalatoknál, általában reprezentatív felmérések, ritkán alkalmasak az egyéni teljesítmények egzakt mérésére.

Azt, hogy mely **teljesítménymutatót** milyen **súllyal** vesz figyelembe, függ a vállalat kultúrájától, stratégiai céljaitól, de ugyanakkor olyan gyakorlati tényezőktől is, mint például az adatok gyűjtését és rendszerezését lehetővé tevő informatikai infrastruktúra.

Az **ösztönzési rendszerek** funkciójukat csak abban az esetben tudják betölteni, ha **hatékonyak, rugalmasak, és differenciálni** képesek. A nagy vállalatok frontszemélyzeténél különösen a rugalmasság feltételének biztosítása - az ilyen munkaterületen, munkakörben foglalkoztatottak nagy létszáma, a vállalatok összetett működése miatt- jelent komoly kihívást. Bármely változásba kezd is a vállalat, észre kell vennie, hogy a „minden mindennel összefügg”, vagyis a változást csak az érintett pontok feltérképezése után érdemes elindítani.

Sokat olvashatunk a menedzsment irodalomban az átfogó ösztönzés, vagyis karrier, a csoporthoz tartozás, a munkakörülmények fontosságáról. Csath Magda ugyanakkor arra hívja fel a figyelmet, hogy Magyarországon a fizetés sokkal nagyobb mértékben befolyásolja az elégedettség szintjét, mint egyéb EU tagállamokban. [9]

Különösképpen jellemző ez a szemlélet az alacsonyabb jövedelmű szegmensben, ahová nagy valószínűséggel számos vállalat frontvonalai személyzete is besorolható. De még a

bérek szempontjából előkelő helyet elfoglaló bankszektorban is hasonló tapasztalatok gyűjthetők. (Egy néhány éve a magyarországi bankok körében készült kérdőíves felmérés szerint a banki dolgozók motiválásában elsődleges a bér és prémium szerepe.) [10]

Barber és Strack arra hívják fel a figyelmet, hogy az „emberekre építő vállalkozásoknál” különösen fontos a bérezés differenciáltságának biztosítása, hiszen az egyes munkavállalók, vagy teamek teljesítményei nagy eltéréseket mutathatnak. A tőke alapú vállalkozásoktól eltérően a hierarchia alacsonyabb szintjén dolgozók teljesítményének is nagy hatása lehet a pénzügyi eredményekre, így a teljesítményalapú differenciált bérezésnek a szervezet legalsó szintjéig érvényesülnie kell. [3]

Az **anyagi ösztönzés** szempont rendszere kötődhet egyéni, csoportos, vagy vállalati teljesítményhez, vagy ezek kombinációjához. Az **egyéni** ösztönzési forma ott alkalmazható sikeresen, ahol a dolgozónak ténylegesen ráhatása van munkája eredményére. A frontvonalai munkatársaknál éppen az okozhat konfliktust, hogy olyan tényezők, mint termékminőség, brand, vagy éppen a munkaszervezés, sokkal inkább befolyásolják a teljesítményt, mint az üzletkötő ügyessége, úgy érzik a különböző munkahelyeken elérhető jutalék nem arányos a dolgozói ráfordításokkal.

Az ügyfélszolgálatban a **csoportos** ösztönzés több szempontból is előnyös lehet. Pozitívan befolyásolhatja a frontline-ban és backline-ban dolgozók hatékony feladatmegosztását, és - amennyiben például csoportos értékesítési teljesítményekhez, vagy egyéb más forgalmi mutatóhoz kötik a teljesítmény alapú ösztönzést - a frontvonalbeliek együttműködését is.

A **teljesítmény alapú** ösztönzés harmadik fajtája a **vállalati teljesítményekhez kötött**. Gyakran alkalmazzák ezt a megoldást a szolgáltató intézmények is, hiszen a vállalat teljesítményének mérésére egzakt mutatószámok állnak rendelkezésre. Ebben az esetben a nehézséget annak megítélése jelenti, hogy az egyén vagy egyes csoportok mennyiben járultak hozzá a vállalati szintű eredményességhez.

Ha a **motiváció** kérdéskörét általánosabb értelemben vizsgáljuk, azt is figyelembe kell vennünk, hogy a frontvonalban dolgozóknak viszonylag kevés ráhatásuk van munkájuk sebességére vagy éppen megtervezésére, hiszen a kereslet ingadozó hatását csak bizonyos mértékig képes befolyásolni a vállalat. Feladataikban sok a rutinelem, miközben felkészültnek kell lenniük az ügyfelek reakcióinak kezelésére. Tehát maga a munkaterület fokozott stresszt jelenthet. A vállalatban belüli nem hivatalos hierarchiában pedig sok esetben elég kedvezőtlen besorolást kapnak, és ez nem anyagi megbecsülésükben is megmutatkozik.

### 2.3. Munkaerő-fejlesztés rövid- és/vagy hosszútávon

A frontvonalai személyzet fejlesztésében a vállalatok számára szintén a hosszú távú emberi erőforrás menedzsment és a rövid-távú költséghatékonyság egyensúlyának megtalálása a feladat. A **képzés** lehet **általános** és **specifikus** jellegű. Az általános képzések átfogó, több vállalatnál alkalmazható képességek elsajátítására irányulnak, míg a specifikus képzések adott vállalati munkakör vagy feladatkör ellátására készítik fel a munkatársakat. Az általános képzés általában vonzóbb számukra, hiszen a vállalatban belüli és azon kívüli értéküket is növeli. A vállalatnak ugyanakkor ahhoz fűződhet érdeke, hogy a speciális képzéseket erősítse, már csak azért is, mert így inkább „röghöz kötötté” tudja tenni dolgozóit. Mindez az ügyfélszolgálatban abban éleződik ki, hogy a vállalatok egyre inkább a hatékony probléma megoldást, sőt „megoldás-értékesítést” kívánják meg munkatársaiktól. Ehhez a vállalat üzletpolitikájának megértése és beépítése a magatartásba, a társadalmi képességek, és a szakmai ismeretek növelése egyaránt fontos. A szükséges kompetenciák fejlesztéséhez azonban sok esetben nélkülözhetetlenek az általános képzés teremtette alapok. Gondot

jelenthet az is, ha a szűkre szabott létszámkeret miatt a helyi vezetők „ellenérdekeltek” a képzések támogatásában.

A szakmai ismeretek célirányos fejlesztésében a kihívást elsősorban az jelenti, hogy a **változásokhoz való rugalmas alkalmazkodás** érdekében rövid idő alatt, nagyszámú munkatárshoz kell eljuttatni az új ismereteket. A hálózattal rendelkező szolgáltatóintézmények számára lényeges, hogy az új termékek minél rövidebb időn belül megjelenjenek a hálózat megcélzott szegmensében, hiszen a szolgáltatásoknál az innováció nem biztosít tartós versenyelőnyt. A szolgáltatások, különösen a kevésbé eszközigenyesek, gyorsan lemásolhatóak, a termék bevezetésekor „lefölözhető” előnyök tehát gyorsan elévülnek. Ugyancsak a gyors bevezetésre ösztönöz a hálózat gazdaságos üzemeltetése, a sztenderdizált működtetés is.

## 2.4. Kommunikáció az „ott fent” és „itt lent” között

A **belső kommunikációban** kétirányú, a hálózati-pontoktól a menedzsment felé, illetve a menedzsmenttől a hálózati-pontok felé irányuló információáramlást különíthetünk el. Bármely irányú kommunikációt tekintünk is, a megfelelő információáramlás két alapfeltétele a **párbeszédre** inspiráló vállalati kultúra megléte, és az ezt támogató információs rendszer kiépítése. A szerepkultúra, amely a nagyobb szervezetekre sok esetben jellemző, az egyirányú, zömében formalizált, a szolgálati út betartására és betartatására irányuló kommunikációt erősíti. A központ és a hálózati pontok közötti kommunikációt nehezíti a földrajzi távolság is. (A központban dolgozók indirekt módon is számos információhoz jutnak.) Nehéz megtalálni a kommunikációnak azt a formáját, amely a lehető legkisebb információvesztéssel jár:

Nichols kutatásai szerint a vállalat formális kommunikációs rendszerében a felülről lefelé haladó információ nagymérvű torzulásával, veszteségével lehet számolni. Száz amerikai szervezetben végzett vizsgálat eredményei azt mutatták, hogy a legfelsőbb vezetéstől kiinduló információ 37%-a jut el középvezetőkhöz, 30%-a az alsó szintű vezetőkig, és csupán 20%-a a dolgozókig. [11]

Az **információ** értelmezésében az adott terület **szubkultúrája** fontos tényező. Egyirányú és formális információáramlás esetén a menedzsment nem is kap visszajelzést arról, hogy az általa átadott információk miként fordítódnak le. Különösen fontos ennek figyelembe vétele azoknál a cégeknél, amelyek méretükből adódóan „rákényszerülnek” az írásos, sok esetben formalizált információ átadásra.

## 2.5. Külső- és belső vevőink elvárásai

A HR szakértők számos olyan új modellt és eljárást alakítottak ki, amelyek az „érdemi” emberi erőforrás menedzsment irányába mutatnak, és jellemzően a vezetők, vagy a kulcs szerepet betöltő munkatársak egyedi támogatását célozzák meg. Említhetnénk itt a több fordulás kiválasztásokat, az egyéni igényekhez valóban illeszkedő egyedi ösztönzést, a kompetenciák folyamatos fejlesztését, akár például egyéni coach segítségével, stb. Az ügyfélszolgálatokban az emberi erőforrás szerepe, és az előbbiekben bemutatott sajátos problémák azt jelzik, hogy a nagy szolgáltató intézményeknek ebben a munkavállalói szegmensben is az **érdemi emberi erőforrás menedzsment felé kell elmozdulniuk**. Ennek szükségességét még inkább alátámasztja néhány – általunk kiemelőnek tartott - tendencia, amelyekre szeretnénk felhívni a figyelmet:

- A vevőközponúság természeténél fogva a legkevésbé sem új irányvonal. Legfeljebb ennek még hatékonyabb érvényesítését kell megcélozniuk a vállalatoknak, hiszen mind a kutatások, mind személyes tapasztalataink azt mutatják, hogy a vevők egyre

igényesebbek, és tudatosabbak. Ismert tény, hogy a szolgáltatások esetében a minőségértékeléséből nem küszöbölhető ki a szubjektivitás. Újabb felmérések azonban arra is rámutattak, hogy az értékítéletben mennyire fontos szerepet játszanak az érzelmek. Fleming és munkatársai kutatásai szerint az „érzelmileg elkötelezett” vevők sokkal inkább kötődnek a vállalathoz, mint – nevezzük így - az „általánosságban elégedettek”, jobban kitartanak a vállalat mellett, és többször veszik igénybe szolgáltatásait. [12] Ez pedig azt jelenti, hogy az ügyfélszolgálatban dolgozók emocionális képességei felértékelődnek, másrészt még inkább aláhúzza a dolgozói elégedettség, a munkával kapcsolatos attitűd jelentőségét.

- A munkaerőpiac oldaláról vizsgálva a kérdést feltételezhető, hogy a szolgáltatások, és ezen belül is elsősorban a személyes szolgáltatások fejlődése ezen a területen növeli a munkaerő iránti keresletet, javítva az itt foglalkoztatottak alkupozícióját. A vállalatok számára ez azt jelenti, hogy fokozott erőfeszítéseket kell tenniük a „jó minőségű” munkaerő megtartása érdekében.

Nemcsak a külső, hanem a belső vevők, vagyis a munkavállalók is tudatosabbak lettek, a munkával, munkahellyel szembeni elvárásaik változnak. Bár, mint korábban leírtuk, az anyagi ösztönzők sok helyütt még meghatározó fontosságúak, a dolgozói elégedettséget többszörösen összetett szempontok befolyásolják. Bohnné Keleti Katalin az elégedettséget befolyásoló tényezőket két csoportra osztja, „hard” és „szoft” elemekre. A hard elemek közé olyanokat sorol, mint biztonság, jövedelem, karrier lehetőség, átlátható rendszerek, a szoft elemek közé pedig a hangulatot, PR-t, megfelelő motiválást és a személy és cég közötti összhang meglétét. [13] Egyes kutatók megkülönböztetik egymástól az elégedettséget és elkötelezettséget, véleményük szerint nem elegendő, ha a dolgozók elégedettek, arra van szükség, hogy elkötelezettek, vagyis belülről motiváltak legyenek, mások pedig amellet érvelnek, hogy a siker záloga munkavállalók érzelmi elkötelezettsége. Tíz vállalatnál végzett kutatásaik szerint a vevők és az alkalmazottak érzelmi elkötelezettsége helyi szinten erősíti egymást, azoknak az üzleti egységeknek a pénzügyi teljesítménye, ahol a vevőknél és dolgozóknál mért érzelmi elkötelezettség a teljes mintából számított medián érték felett van, 3-4 szerese azon boltokénak, amelyek mindkét mutató tekintetében medián alatti értékeket mutatnak. [12]

A folyamatosan változó munkavállalói igényekre a vállalatoknak is új válaszokat kell adniuk. Drucker szerint „Az „alkalmazottakat” egyre inkább munkatársnak kell tekinteni, márpedig a társaknak a jogaik is egyenlők. Ha valaki társ, akkor azt nem lehet utasítani, meg kell győzni. Az emberek szervezése tehát egyre inkább „marketingtevékenység”. A marketingben pedig soha nem azt kérdezzük mit is akarunk mi, hanem azt: „hogy mit akar a másik fél, mik az értékei, mik a céljai, mit tekint eredménynek”. [14] Annál eredményesebb ennek a szemléletmódnak a gyakorlatba átültetése, minél jobban képes kezelni az egyedi igényeket, vagyis minél testre szabottabb megoldásokat tud kínálni a munkavállalóknak. Érvényesítése nehezebb és összetettebb feladat a nagy létszámú, a költségekre fokozottan érzékeny vállalatok, mint a kis, tudásalapú, projektszerű szolgáltatásokat nyújtó cégek számára.

## 2.6. Marketing és méretgazdaságosság a HR-ben

Deming fogalmazásában a **minőség** - amelyet tekinthetünk az értékteremtés képességének is - elsősorban a **menedzsment tevékenységének függvénye**. A menedzsment jelöli ki a célokat, fogalmazza meg a stratégiát, dönt az erőforrások allokálásáról, alakítja ki a működés rendszerét, stb. A minőséget befolyásoló tényezőket két csoportba osztja: általános és speciális okokra. Az általános okok „kezelése”, a rendszerbeli hibákat okozó tényezők

kiküszöbölése, a menedzsment feladata, míg a dolgozók csak a közvetlen irányításuk alatt álló tényezőkért vonhatók felelősségre. [15]

Az emberi erőforrás menedzsmentre is érvényesnek tekinthetjük ezt a megközelítést. A frontvonal felé irányuló emberi erőforrás folyamatokban a menedzsment stratégiai és funkcionális feladatokat egyaránt ellát. A stratégiai szinten történik a környezet igények és a vállalati erőforrások összehangolása, a funkcionális szint feladata az emberi erőforrás gyakorlat és rendszerek kialakítása.

Az, hogy ezek a rendszerek mennyire lesznek valóban hatékonyak, nagymértékben függ attól, hogy az egyes hálózati pontokon miként implementálják őket. A **hálózati-pontok vezetői/vezetése a híd szerepét töltheti be a menedzsment és a frontvonal között**. A menedzsment által kialakított támogató rendszer részben közvetlenül, részben a hálózati pontok vezetőinek közvetítésével jut el az alkalmazottakhoz. A helyi vezetők a menedzsmenttől átvett „csomagot” sokféle képen „bonthatják fel”, vagyis közvetíthetik a beosztott munkatársak felé. De szerepük a helyi szubkultúra kialakításán, vezetési stílus alkalmazásán keresztül is hatással van a menedzsment által kidolgozott rendszerek eredményességére.

Természetesen az emberi erőforrás menedzsment vonatkozásában is igaz, hogy a „testre szabás” lehetőségeit ennek költségei nagymértékben befolyásolják. Ezt figyelembe véve egyfajta építőkocka elvű szolgáltatásnyújtásban látunk lehetőséget a továbblépésre. Eszerint a menedzsment által kialakított, központi rendszereknek a „tömeges testre szabást” már magukban kell foglalniuk, a példánkban a frontvonal szerepét betöltő helyi vezetésnek pedig lehetőséget és feltételrendszert kell biztosítani ahhoz, hogy ezeket egyedi megoldásokká transzformálja.

A fentiekben említett központi rendszerek kimunkálásában használhatók olyan módszerek, amelyek éppen azért, hogy nagyszámú azonos, vagy hasonló munkakörben dolgozót érintenek, költség oldalról is hatékonyan működtethetőek.

Az ügyfél elégedettség mérésel párhuzamba állítható dolgozói elégedettség vizsgálatok jelenthetik a kiinduló pontot a fejlesztésekhez. A felméréseknél a névtelenség támogatja az őszintébb véleménynyilvánítást, és megfelelő nagyságú minta biztosíthatja a reprezentativitást. Eredményei a dolgozók számára kialakítandó ajánlatok differenciálásához is információt szolgáltatnak.

A személyre szabott megoldások nyújtásának egyik legfontosabb feltétele a széles körű differenciálás. A dolgozók szegmentálása történhet munkakörük, demográfiai ismérveik, vagy például motivációik alapján is. Olvashatunk olyan nagyléptékű gyakorlati alkalmazásokról is, amelyet például a Tesco vállalat vezetett be. Több ezer munkatárssal készítették interjút, illetve egyéb felmérést, amelynek segítségével sikerült feltérképezniük a vállalat munkaerőjét. A dolgozókat ennek alapján csoportosították azok törekvései, munkamódszerei, sőt életmódja szerint is, és ennek megfelelően kínáltak fel számukra „személyre szabott, vagy szabható” ösztönző csomagokat. [16] Az, hogy ez valóban segíti-e az egyedi igények kielégítését természetesen függ attól, hogy, mennyiben sikerült a differenciálás alapjául releváns szempontrendszert kiválasztani. A költség hatékony alkalmazást segíti, ha a vállalat abban a tekintetben is differenciál, hogy mely dolgozó réteg számára, milyen mélységben „finomítja” a megoldásokat. A marketing, a vevőgondozás alapjának tekinti a vevőérték meghatározását, vagyis azt, hogy a vállalat eredményességéhez adott vevő, vagy szegmens hosszabb távon milyen mértékben tud hozzájárulni. Az egyes munkakörökhöz rendelt érték ugyanakkor olyan tényezők alapján kerülhet kiszámításra, mint például egy dolgozó cseréjének költségei. Ebben a ténylegesen felmerülő, tehát adminisztratív és oktatási költségeken felül, olyan elemeket is célszerű számításba venni, mint például az elmaradt haszon, ami adódhat a bizonyos ügyfélkör elpártolásából, a betanulási idő alatti bevételkiesésből.

Korábban már utaltunk arra, hogy a nagy vállalatok méretükből, esetleg technológiájukból, stratégiájukból adódóan is hajlanak, vagy éppen kényszerülnek sztenderdizált megoldások alkalmazása és a fokozottabb centralizáció felé. A dolgozók kiválasztása, teljesítményének értékelése, motiválása azonban számos olyan, a helyszínen keletkező információra, akár benyomásra is épít, amelyek nehezen tárgyszerűsíthetőek, így valójában csak a helyi szinten épülhetnek be a döntésekbe. Vagyis a HR menedzsment akkor képes finomítani ajánlatait, ha bizalommal épít a helyi vezetésre, és megfelelő önállóságot biztosít számára.

Ehhez természetesen elengedhetetlen a helyi vezetés felkészítése a feladatra, illetve a megvalósítást támogató eszközök kidolgozása. Támogató eszköznek tekinthető ebben az esetben például egy bérgazdálkodást segítő szoftver, a kiválasztást megalapozó módszertan, vagy éppen olyan szakmai hálózat, amelyet a helyi vezetés rendszeresen igénybe vehet. Bár működtetésük egyes esetekben jelentős ráfordítással járhat, a széles felhasználási lehetőség, a „méret gazdaságosság” indokolja bevezetésüket.

A személyes szolgáltatások területén, illetve kiemelten az ügyfélszolgálatban a „jó minőségű” emberi erőforrás menedzsment verseny előny forrása a vállalatok számára. A szolgáltatások jellemzői miatt ezen a területen számos sajátos nehézséggel is számolniuk kell a HR szakembereknek. A nagy intézményes szolgáltatók esetében egy kiterjedt hálózat működtetése további problémákat vethet fel. Kezelésükre általános megoldások nem léteznek, a vállalatok saját céljaik és lehetőségeik függvényében adnak választ a kihívásokra, és törekszenek a helyes arányok megtalálására olyan területeken, mint a centralizáció és decentralizáció, sztenderdizálás, és egyedi megoldások, költségtakarékosság és minőségjavítás. Az emberi erőforrás felértékelődése megkívánja a vállalati szemlélet átalakítását. A HR menedzsmentnek, mint belső szolgáltatónak arra kell törekednie, hogy jó minőségű szolgáltatásaival – az egyedi igényeikre is figyelve - támogassa az ott dolgozók munkáját. Amellett azonban, hogy központi rendszerei ezt a szemléletet tükrözik, különös figyelmet kell fordítania a helyi vezetéssel való együttműködésre. Az emberi erőforrás-menedzsment sikeressége nagymértékben függ attól, hogy mennyire kompetens a helyi vezetés, vagyis meghozhatja-e a szükséges döntéseket, és megfelelően felkészült-e ezek meghozatalára. A hatáskör bővítése olyan speciális információk felhasználását teszi lehetővé, amelyek „fentről” nem érhetőek el, csökkentik a reakció időt, és egyben növelik az így hozott döntésekért érzett felelősséget. A hatáskör bővítés feltétele ugyanakkor, hogy a felhatalmazottak a megfelelő készségekkel, képességekkel, összefoglalva szakmai, értelmi és érzelmi kompetenciákkal rendelkezzenek.

### **Felhasznált irodalom:**

- [1] Antal-Mokos - Balaton - Drótos - Tari: Stratégia és szervezet Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest 1997.
- [2] Juhász Péter: Az emberi erőforrás értékelés kérdései Vezetéstudomány 2005/1.
- [3] Felix Barber-Rainer Strack: Az „emberekre alapozott vállalkozás” meglepő gazdaságtana 2005. október
- [4] Parányi György: A szolgáltatások tárgya és minőségi sajátosságai CEO Magazin 2003/3-5
- [5] Veress Zoltán: Szolgáltatásmarketing Műszaki Könyvkiadó Budapest 1998.
- [6] Dr Papp László: A minőségmenedzsment alapjai Műegyetemi Kiadó Budapest 1997.
- [7] John P. Kotter: A változások irányítása Kossuth Kiadó Budapest 1996.
- [8] Jean M. Guiot: Szervezetek és magatartásuk Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest 1984.
- [9] Csath Magdolna: Stratégiai változásmenedzsment Aula Kiadó Budapest 2001.
- [10] Zsámboki Balázs: A bankrendszer jövője (egy kérdőíves felmérés alapján) Magyar Nemzeti Bank 2000.

- [11] Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia SHL Kiadó Budapest. 2001.
- [12] John H. Fleming - Curt Coffmann - James K. Hater: A humán szigma menedzselése HBM 2005. november
- [13] Bohonné Keleti Katalin: Elégedett az ügyfél? PublicPress Kiadó 2005.
- [14] Peter F. Drucker: 21. századi kihívások a vállalatirányításban HVG Kiadó Budapest 2001.
- [15] A.R. Tenner – I.J. De Toro: Teljeskörű minőségmenedzsment TQM, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2005.
- [16] Richard Kantor: Globális átfogó ösztönzés in:HR a 21. században HVG Kiadó Budapest 2004.



**KORÉN ANDREA**

*PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron*

## **Nemek közti bérkülönbség Magyarországon és az Európai Unióban**

### **1. Bevezetés**

Az Európai Unió létrejöttének elsődleges célja az volt, hogy egységes Európa alakuljon ki. A tagországok eltérő feltételekkel rendelkeznek: más politikai, gazdasági és társadalmi környezetben működnek. Ez az eltérő keretfeltétel a bérszabályozásra is kihat. Dolgozatomban a hazai és uniós bérek közti különbségeket, a férfiak és nők fizetésében érvényesülő eltéréseket elemzem. Vizsgálom a hazai keresetek alakulását is a verseny- és költségvetési szférában egyaránt, valamint a nemzetgazdaságban átlagosan néhány fontos dimenzió alapján.

Azért ezt a területet választottam a kutatás témájának, mert jelentős eltérések figyelhetők meg hazánkban és az unióban is a javadalmazást illetően. Ebben a kérdéskörben mind a munkavállalók, mind a munkáltatók érintettek, érdekeltek, és érdekes képet mutat a nemzetközi megmértetés is.

### **2. A javadalmazás lényege, szerepe és a bérrendszerek**

*Az ösztönzésment*, mely a munkavállalók javadalmazását jelenti, a humán erőforrás egyik lényeges területe. Az adott ösztönzési és juttatási rendszer összhangot kell, hogy teremtsen a munkavállalók és munkaadók között, hiszen csak így biztosított a megfelelő teljesítményű munkavállalók megszerzése és megtartása is a vállalatnál; ezzel elősegítve a vállalat teljesítményének növelését és a munkavállalók elégedettségét egyidejűleg.

A munkavállalók érdekei közé tartozik a hosszú távú biztonság mellett a lehető legmagasabb javadalmazás és a fejlődési lehetőség, karriercélok megvalósítása is.

A munkáltatók lényegesebb céljai közé sorolhatók a legjobb munkaerő megszerzése a turbulens verseny által diktálta feltételek miatt, valamint a megfelelő javadalmazás mint motivációs eszköz biztosítása, hiszen ennek segítségével a vállalati teljesítmény növelése és költségeinek hatékonysága is egyidejűleg megvalósulhat.

A *javadalmazást* a pénzbeli és nem pénzbeli juttatások jelentik. A pénzjövdelem az alpbért tartalmazza a bérpótlékokkal, a jutalékokkal, és a bónuszokat, melyek a prémium és jutalom összegét teszik ki, és mérhetőek egyéni, csoportos és szervezeti szinten, valamint beszélhetünk nyereségrészesedésről is. (A dolgozatban az alpbérek értékei kerülnek majd bemutatásra.) A nem pénzbeli juttatások közé sorolhatók a biztosítások, a kedvezményes vállalati hitelek, hozzájárulás lakásbérléshez, étkezéshez, utazáshoz, internet-hozzáféréshez és különböző tanfolyamokhoz, a vállalati bölcsőde és óvoda, jogi tanácsadás stb.

A kompenzációs csomag megfelelő összeállítása fontos feladat. Az egyén motivációira, szükségleteire kell, hogy fókuszáljon. Például sok munkavállalónál kedvelt juttatási elem a vállalati nyaraló lehetősége vagy a céges óvoda. Ilyen lehetőségek nyújtása tovább ösztönözheti a munkavállalót nagyobb teljesítmény nyújtására. Ennek elérésére egyre gyakrabban alkalmazott módszer az ún. kafetéria-rendszer, ahol egy juttatási csomagból az alkalmazott maga dönti el, hogy egy bizonyos értékhatáron belül mely nem pénzbeli „kiegészítőket” fogja választani.

Az *alpbér* idő- és teljesítmény alapján, vagy ezek kombinációjában kerül meghatározásra. Nemzetközi tekintetben 2/3-1/3 arányban alkalmaznak a vállalatok időbért és teljesítménybért.

Az országok *bérrendszerei* különbözőek lehetnek. Három fő fajtája a hagyományos, a teljesítményalapú, valamint a kompetencia alapú fizetési rendszerek. Az első bérrendszer esetén a bér a munkával eltöltött idő függvénye. Két fő ága a szenioritás és érdem szerinti bérezés. Az előbbi előnye, hogy kiszámítható előmenetelt nyújt, azonban nem motiváló, és elkényelmesíti a munkavállalót. A másik, érdem szerinti bérrendszerek esetében már a teljesítmény is fontos tényező. Nagyobb ösztönző erővel bírnak a teljesítményalapú bérezési rendszerek, ahol egyéni, csoportos és szervezeti szinten is mérhető az elvégzett munka. Ennek fontos erénye a team-munka elősegítése. A legújabb, kompetencia alapú rendszerek az alkalmazotti képességeken nyugszanak. Tehát ez a típus az előzőekkel ellentétben inputorientált, az készségek fejlesztésére épít, ugyanakkor a rendszer kidolgozása időigényes és drága.

Az unió területén nincsen egységes munkajog, tehát a tagországok béreire, bérrendszereire vonatkozóan az Európai Unió semmiféle kötelező irányelvet és előírást nem tartalmaz, ez teljes egészében az országok kompetenciájába tartozik. Az unió a szociálpolitika keretén belül kezeli a bérszabályozás kérdését. A tagállamok az Európai Szociális Charta alapján figyelembe kell, hogy vegyék az igazságos munkavégzés bérezésére vonatkozó előírást. Ezért az unió igyekszik csökkenteni a nemek közti megkülönböztetést is. Így született meg a lisszaboni célkitűzés azon pontja, miszerint a női foglalkoztatottság szintje 2010-re érje el a 60%-os szintet. A nők foglalkoztatottsági aránya lassan növekvő tendenciát mutat: a 90-es évek elején feljegyzett 50%-hoz képest elérte az 55,6%-ot.

A diplomások több, mint felét (55%) nők teszik ki, s jelenleg a férfiaknál nagyobb számban vannak jelen a közép-, illetve felsőfokú oktatásban. Azonban még mindig jellemző, hogy a hagyományos nemi sztereotípiák szerint történik a képzés területének megválasztása: például a diplomás mérnökök, építészek között a nők csak 21%-ban képviselik magukat. A vezető pozíciót betöltő nők száma is növekedésnek indult. A nemek egyenlőségét tekintve ugyancsak meghatározó tényező a döntéshozatalban elfoglalt helyük. E területen is lényegesen alulreprezentáltak a politikai és gazdasági életben egyaránt. Az Európai Parlamentben a képviselői mandátumoknak jelenleg csak 25,4%-át birtokolják nők. Továbbá jellemző, hogy napjainkban még mindig a nők dominálnak rész munkaidőben való foglalkoztatás esetén (34%), míg a férfiak mindössze 7%-a vállalja ezt a fajta munkát.

### **3. Nemek közti bérkülönbség**

#### **3. 1. Nemek közti bérkülönbség az Európai Unióban**

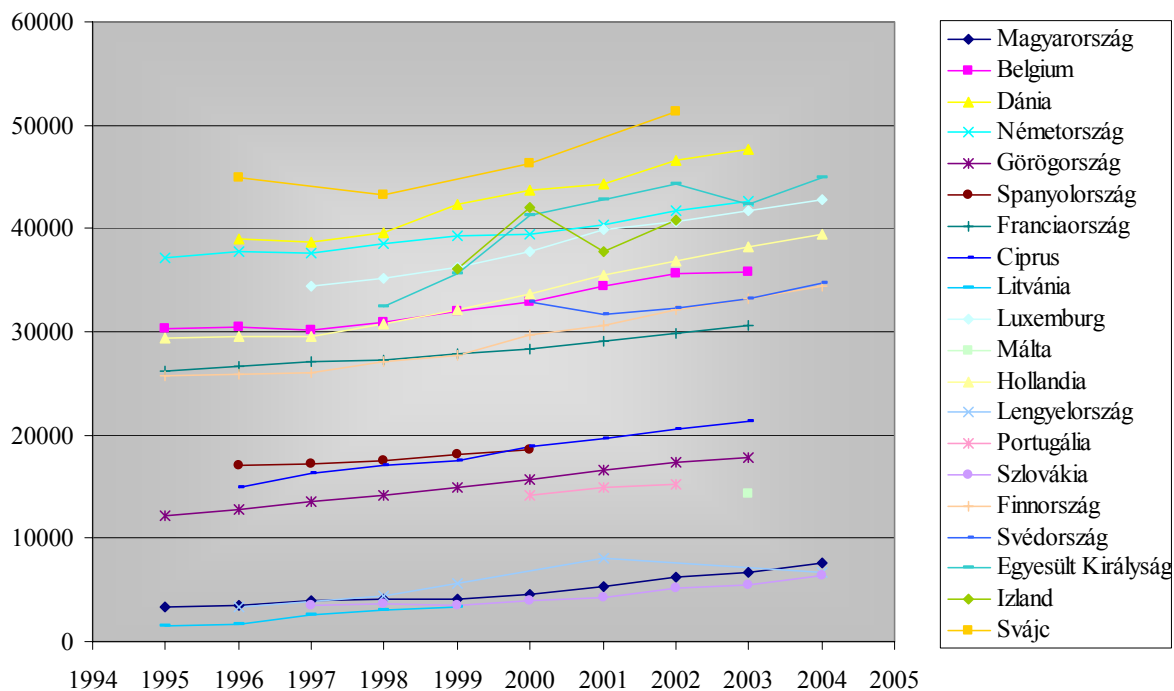
A nemek közti bármilyen jellegű diszkrimináció csökkentése - így a bérkülönbségeké is - kulcsfontosságú közösségi feladat. A fejlődés üteme azonban kifejezetten lassúnak mondható. Azért is fontos ezen javítani, mert a bérkülönbségek a nők aktivitási szintjére is kedvezőtlen hatást gyakorolnak. Általánosan elmondható, hogy az állami szféra nemek közti bérezési különbségei már jóval kisebbek, mint a versenyszférában, ott még mindig a férfiak vihetnek haza magasabb fizetést.

Az Eurostat alábbi felmérései a legalább tíz főt foglalkoztató vállalkozások által fizetett kereseteket mutatja a teljes munkaidős alkalmazottakra nézve. Az értékek a levonások előtti, bruttó adatokat jelzik.

A kimutatáshoz a Cseh Köztársaság, Észtország, Írország, Olaszország, Lettország és Szlovénia nem szolgáltatott adatokat, ezért nem szerepelnek az értékelés során. Amíg Belgium, Németország, Görögország, Franciaország, Finnország, Hollandia és hazánk 1995-től 2003-ig nyújtott adatokat, addig más országok csak néhány évre vonatkozóan nyújtottak információt, például Portugália, Litvánia, Svájc.

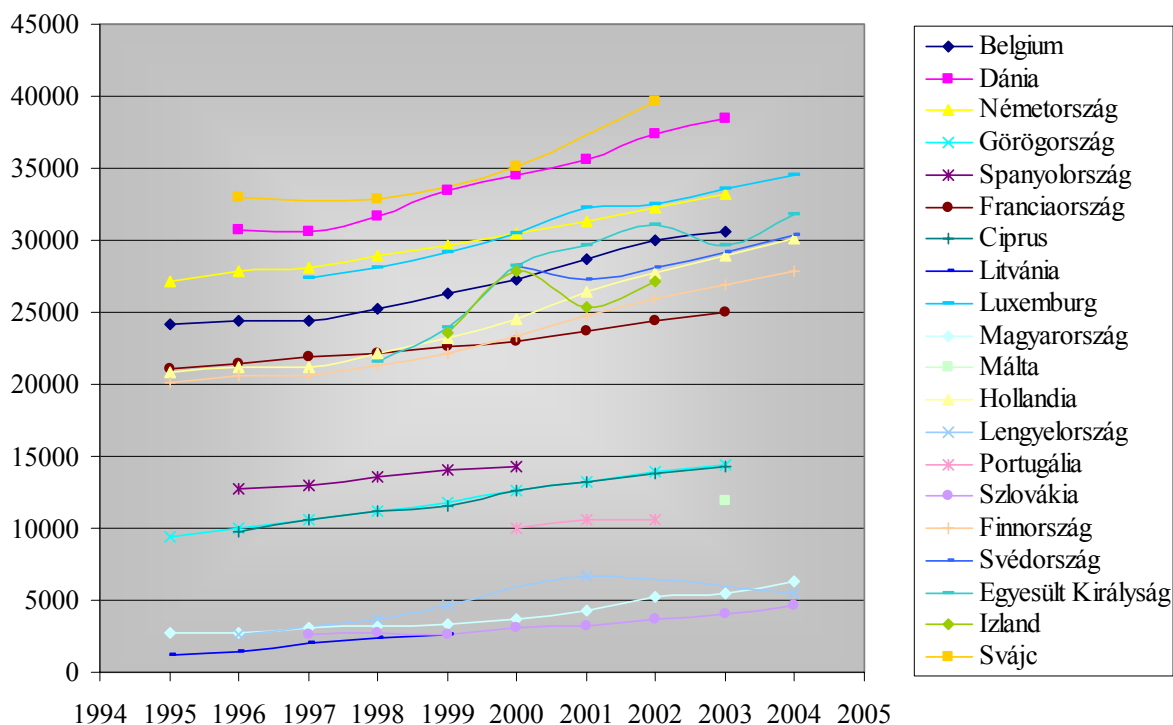
Elsőként az ipari és szolgáltatási szektor átlagos éves bruttó kereseteit láthatjuk férfiaknál (1. ábra). Svájc bérei a legmagasabbak, és az Európai Unión belül pedig Dánia és Németország. Ezzel ellentétben az újonnan csatlakozott Szlovákia, Magyarország és Bulgária sajnos a legkevesebb kereseteket nyújtja. Az elmúlt tíz évet figyelembe véve, az „átalakuló Európa” országai közül Dánia, Hollandia és Finnország emelte leginkább a jövedelmeket. A bolgár, magyar és svéd bérek csekély növekedést mutatnak a megjelölt években. A két skandináv ország, Izland és Norvégia esetén érzékelhető kiugróbb értékek a javadalmazás során. A női keresetek alakulása is hasonló tendenciát jeleznek (2. ábra). A 2004-ben csatlakozó új tagállamok ebben az esetben is a fizetési felmérés alsó kvartilisében foglalnak helyet.

**1. ábra: Átlagos éves bruttó keresetek férfiaknál az ipari és szolgáltatási szektorban**



Forrás: Eurostat

**2. kép: Átlagos éves bruttó keresetek nőknél az ipari és szolgáltatási szektorban**



Forrás: Eurostat

Az alábbi ábra 1994 és 2003 között mutatja a javadalmazási különbségeket nemek szerint a különböző országokban (3. ábra). A vizsgálat azok a 16 és 64 év közötti munkavállalók béreit célozta meg, amelyek legalább heti 15 órás munkarendben dolgoznak. A fizetési szakadék a férfiak átlagos bruttó órabérének százalékában kerül kifejezésre.

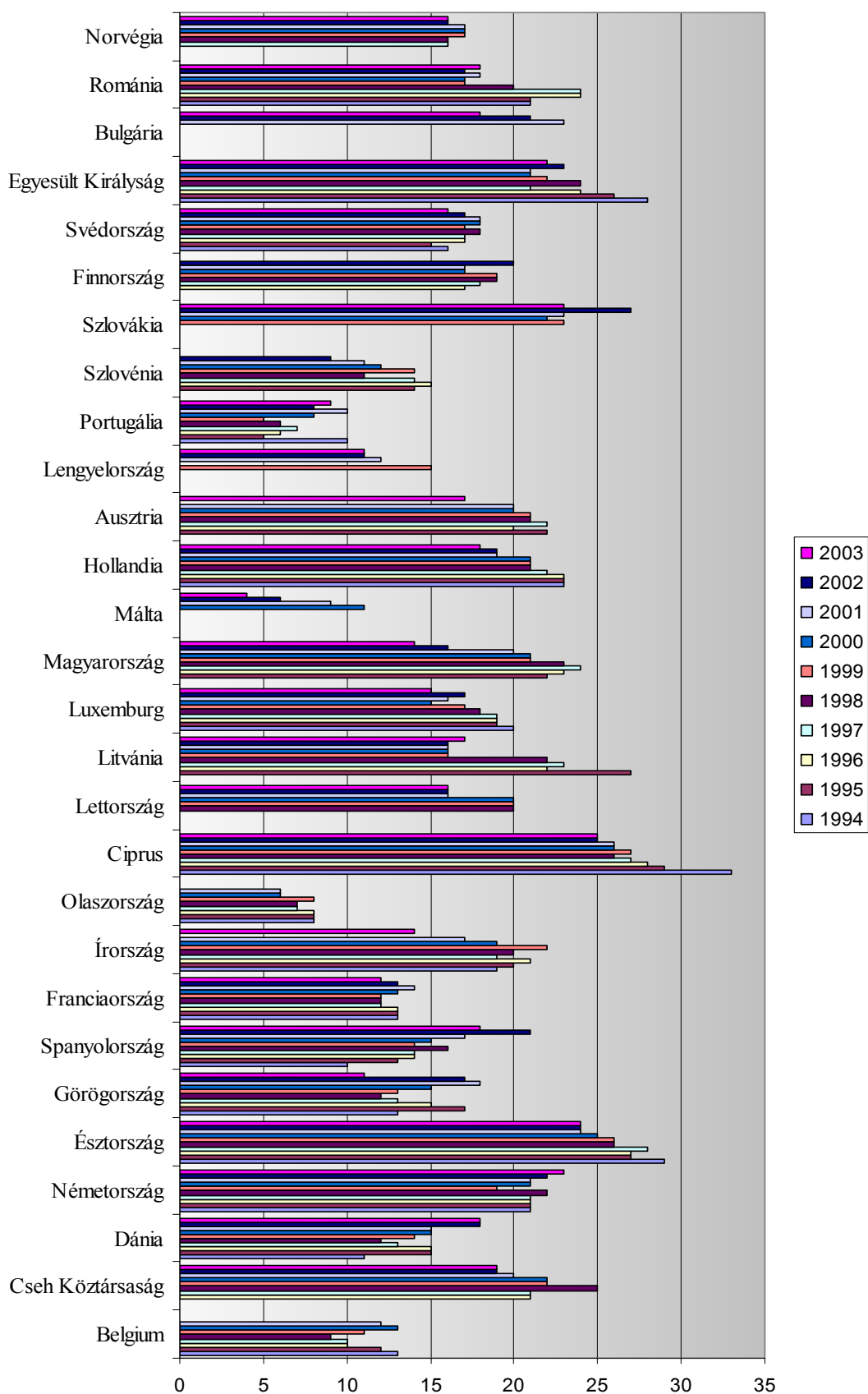
A legmagasabb értékek Ciprusra jellemzőek, majd ezt követi Észtország és az Egyesült Királyság. Ezen az országokban átlagosan 25%-kal keres többet egy férfi ugyanabban a munkakörben. A három mediterrán ország, Málta, Olaszország és Portugália esetében látható a legkisebb bérkülönbség a nemek között, mely mindössze 5-8% átlagosan.

Az újonnan csatlakozott tagállamok közül Magyarország, Észtország, a Cseh Köztársaság, Szlovákia, Litvánia és Lettország esetében körülbelül 20%-os a nemek közti bérkülönbség értéke.

A vizsgált, utolsó év adatait tekintve Magyarország, Bulgária értékei javultak, míg például Litvánia és Németország esetében magasabb a bérezési különbség, mint az azt megelőző években.

Ha a kilenc év adatait tekintjük, látható, hogy Norvégiában, Olaszországban, Svédországban viszonylag állandó a *fizetési szakadék* értéke. Ezzel ellenben Máltán fokozatosan csökkennek a bérezési különbségek és Magyarországon, Írországon, Litvániában nagyobb mértékben változtak az értékek. Sajnálatos, hogy Dánia, Németország és Portugália esetében egyre inkább nőnek a javadalmazásbeli különbségek az évek során.

3. ábra: Nemek közti bérkülönbség (1994-2003)



Forrás: Eurostat

### 3. 2. Nemek közti bérkülönbség Magyarországon

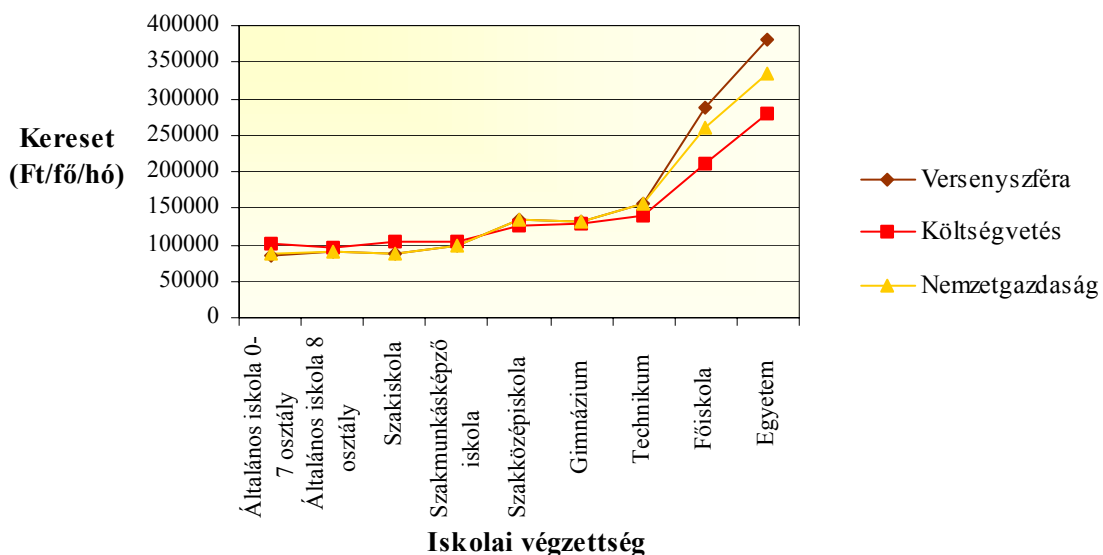
A hazai béreket olyan fontos dimenziók, mint végzettség, korcsoport és területi eloszlás alapján vizsgáltam mindkét nem tekintetében. Az adatok 2003-ra vonatkoznak. Az általános tendencia szerint a versenyszféra javadalmazása kedvezőbb, és a fővárosi régió nyújtja a legmagasabb fizetéseket.

A kifizetett jövedelem nagysága több tényezőtől is függ. Egyrészt figyelembe kell venni a munkaerőpiaci környezetet, melyben „él” a vállalat. Erre a tág környezeti elemzésre jó módszer a PEST-elemzés, mely a politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai tényezőket vizsgálja. Elkerülhetetlen ennek figyelembe vétele, hiszen egy állandó keretfeltételt nyújt a cégnek működése során. Következő befolyásoló tényező az iparági keresetek nagysága. A versenyszféra különböző fizetési felmérésekből szerezhet tudomást hasonló munkakörök fizetéseiről. Az állami szférában az 1992. óta hatályos közalkalmazottak és köztisztviselők jogállásáról szóló törvény a mérvadó. A harmadik befolyásoló tényező a vállalatok belső bérezési-juttatási politikája, melyet ma már egyre több multinacionális vállalat építi a fizetési felmérésekre.

#### 3.2.1. Végzettség szerint

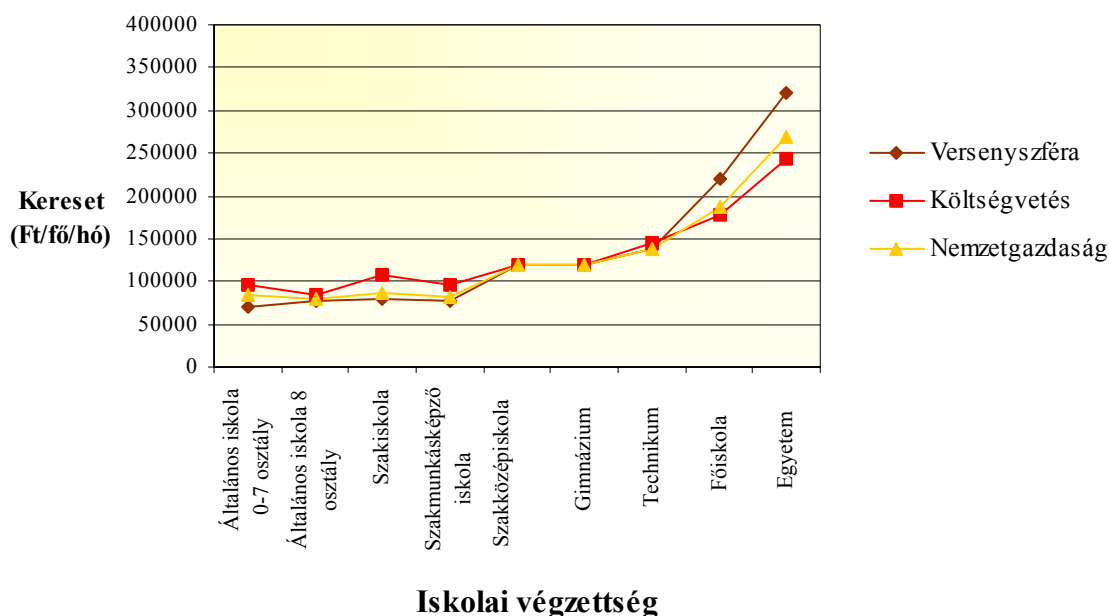
Mindkét szféra azonosan javadalmazza a férfiakat egészen a technikumi végzettségig, majd a versenyszféra fizetései lesznek dominálóak a felsőfokú végzettségűek esetén (4. ábra). Nők esetében azonban az alacsonyabb végzettségű munkavállalók számára a költségvetési szféra nyújt magasabb keresetet, a középiskolai végzettséggel rendelkezőknél pedig nincsen jelentős differencia. A felsőfokú végzettségűek esetében ismét a versenyszféra javadalmaz leginkább, bár a költségvetési területen dolgozók keresete nem esik annyira az átlag alá, mint a férfiak esetében. (5. ábra)

4. ábra: Iskolai végzettség szerinti keresetátlagok férfiaknál



Forrás: Állami Foglalkoztatási Szolgálat

**5. ábra: Iskolai végzettség szerinti keresetátlagok nőknél**

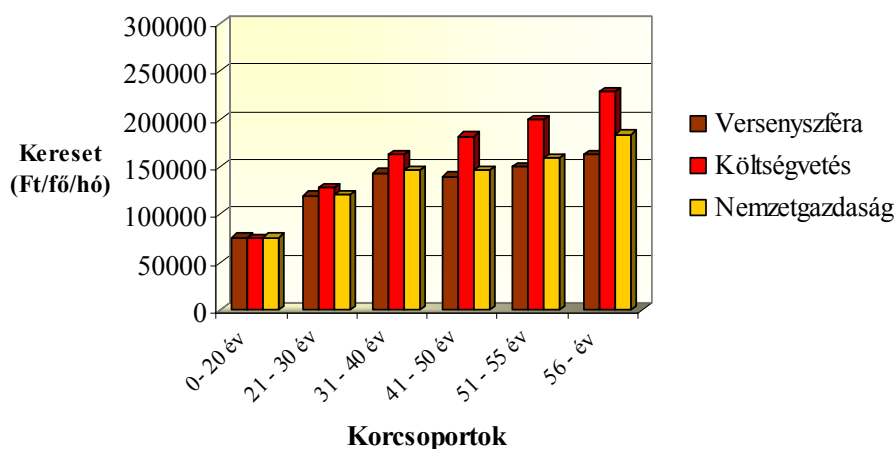


Forrás: Állami Foglalkoztatási Szolgálat

### 3.2.2. Korcsoportok szerint

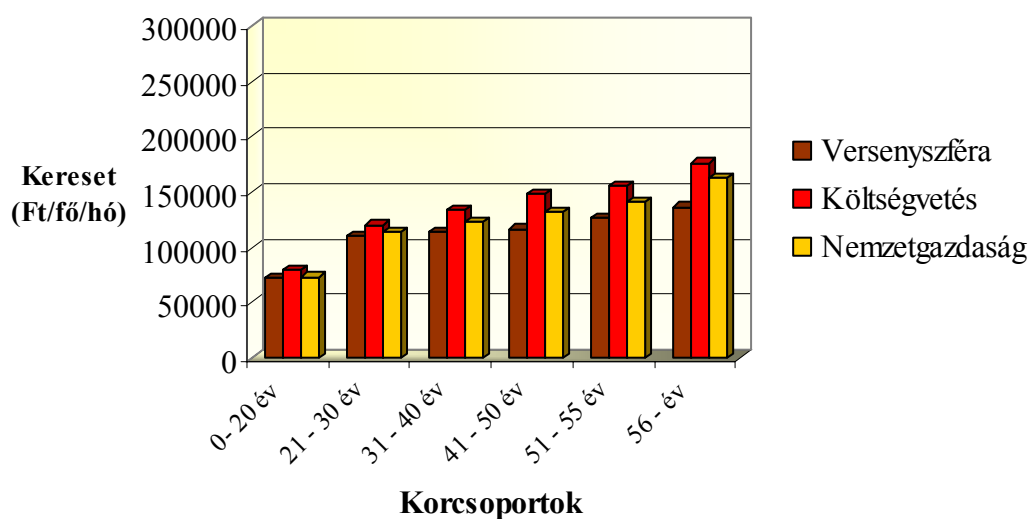
Nagyobb eltérések láthatók a férfiak esetében, mint a nőknél. A kor előrehaladtával a költségvetési szférában dolgozó férfiak egyre inkább magasabb keresettel rendelkeznek, mint a versenyszférában alkalmazott társaik, ami a Közalkalmazotti és Köztisztviselői Törvény bértáblái miatt adódik (6. ábra). Bár a női foglalkoztatottnál ilyen nagy differencia nem érzékelhető, ebben az esetben is hasonló trend érvényesül: a költségvetési szféra jóval a nemzetgazdasági átlag feletti kereseteket jelent, már 20 év alatti korcsoportnál is, és ez szintén emelkedik az évek számának növekedésével. (7. ábra)

**6. ábra: Korcsoportonkénti keresetátlagok férfiaknál**



Forrás: Állami Foglalkoztatási Szolgálat

7. ábra: Korcsoportonkénti keresetátlagok nőknél

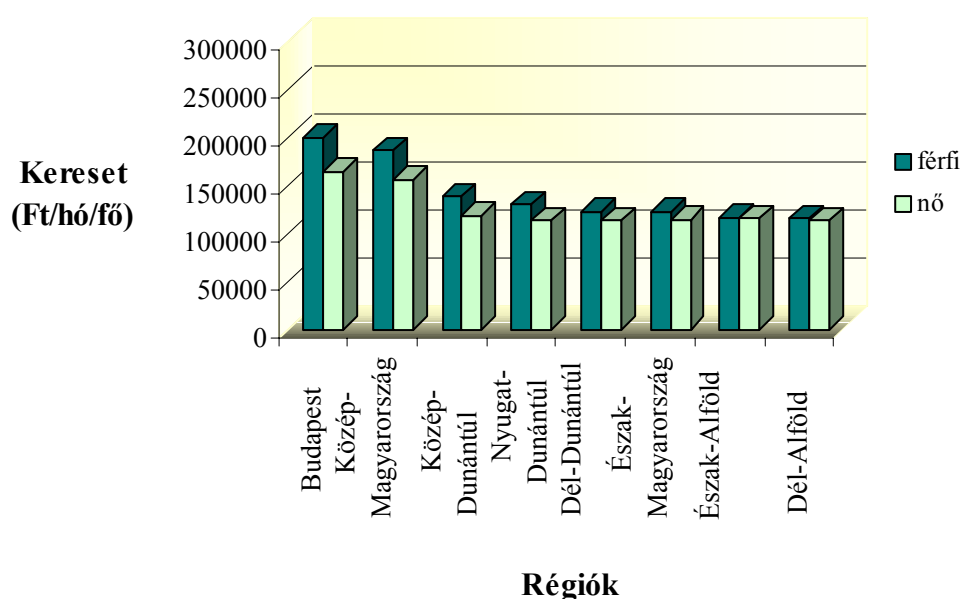


Forrás: Állami Foglalkoztatási Szolgálat

### 3.2.3. Területi eloszlás szerint

A férfiaknál a dél-alföldi, míg nőknél a nyugat-dunántúli és dél-dunántúli régióban kapnak legkevesebb fizetést. Megfigyelhető, hogy Észak- és Dél-Alföldön a legkiegyenlítettebb a jövedelemeloszlás, míg a legnagyobb az eltérés Budapesten és Közép-Magyarországon található férfiak és nők fizetése között, ahol 20%-os különbség jellemző 2003-ban. (8. ábra)

8. ábra: Kereseti átlagok régióként nemek szerinti bontásban

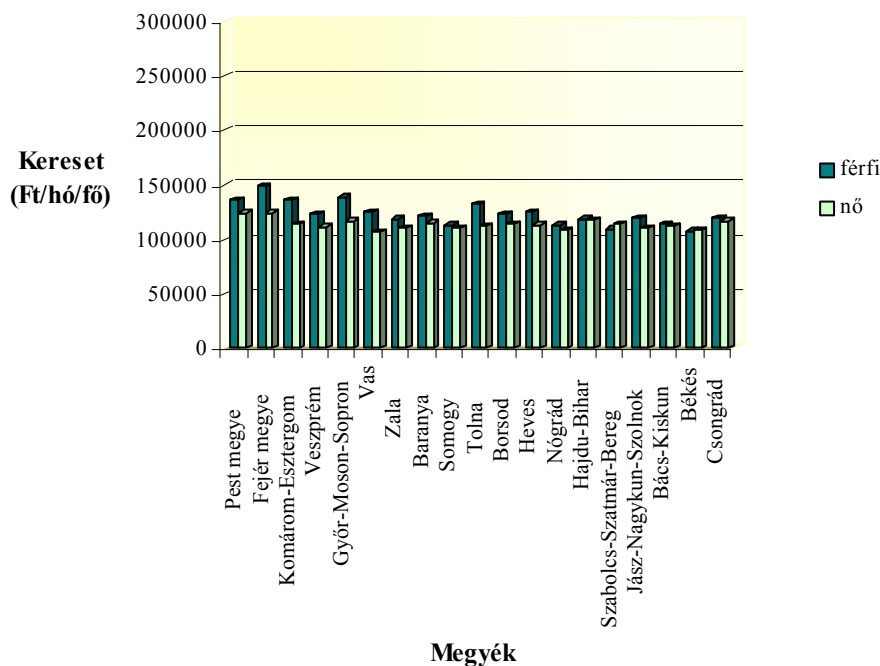


Forrás: Állami Foglalkoztatási Szolgálat



A férfiak keresetei Fejér, Győr-Moson-Sopron, majd Tolna megyékben a legmagasabbak, míg a legalacsonyabbak Békés és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben. A nőknél mást jeleznek a mutatók. A legtöbbet Pest, majd Fejér megyében keresnek, míg Vas és Nógrád megyében javadalmazzák őket legkevésbé. A nemek közti keresetkülönbségek leginkább Fejér és Győr-Moson-Sopron megyékben emelkednek ki. (9. ábra)

**9. ábra: Kereseti átlagok megyénként nemek szerinti bontásban**



Forrás: Állami Foglalkoztatási Szolgálat

#### 4. Következtetések

Minden országban a vállalati politika részét képezi a javadalmazási stratégia. A kompenzációs csomag megfelelő összetétele rendkívül fontos, hiszen a munkavállaló vállalathoz való kötődését szolgálják hosszabb időn át. Ez kiemelkedő fontosságú feladat, hiszen nem csak a megfelelő munkavállaló megtalálása fontos, hanem azok megtartása a vállalatnál.

Az európai országokhoz hasonlóan hazánkban is fontos probléma a férfiak és nők bére közti különbségének a csökkentése. A dolgozat elején az előző tíz év béradatai kerülnek bemutatásra az európai országok tükrében. Először az átlagos bruttó éves keresetek nemek szerinti differenciálása olvasható. A két nem adatai hasonló képet mutatnak: mindkét esetben Dánia és a nem tagország, Svájc nyújtja a legmagasabb fizetéseket. Az újonnan csatlakozott országok - így Magyarország is - a lista alsó kvartilisében helyezkednek el, a fizetés negyede a legmagasabb béreket nyújtó országokénak. Ezt követi egy kiemelkedően fontos kérdés, a nemek közti bérkülönbség látható. Míg Cipruson, Egyesült Királyságban 25% az átlagos fizetési szakadék, míg a mediterrán országokban ennek ötöde. Tehát amilyen széles skálán mozognak a javadalmazás értékei. Fontos feladat, hogy minden ország kiemelten figyeljen ennek a kérdésnek a kezelésére.

A dolgozat másik fele a hazai bérezés alakulására fókuszál. Végzettség szerinti összehasonlításnál a versenyszféra nyújt magasabb fizetéseket ugyanúgy, mint Európában. A korcsoportok szerinti bontásban az évek múlásával a költségvetési szféra nyújt magasabb

béreket a szolgálati idő emelkedése miatt. A férfiak keresete között nagyobb eltérések találhatók a szektorok béradataiban, mint nők esetében. A területi bérkülönbségek alapján a főváros és vonzáskörzete a legjobb fizetéseket nyújtó térség, míg az alföldi régió a legalacsonyabbakat mindkét nem esetében. Fontos feladat, hogy a régióbeli bérkülönbségek csökkenjenek.

Az ábrák alapján látható, hogy a tudás alapú társadalom mit vonz magával. Ilyen például a fizetési szakadék elmélyülése, a Budapest-centrikus foglalkoztatottság is. Majdnem háromszorosa a fővárosi bér például az alföldi fizetésekhöz viszonyítva. Tehát fontos feladat a fizetési különbségeknek a csökkentése, akár nemek szerint, akár földrajzi elhelyezkedés alapján Magyarországon és Európában is.

## **Irodalomjegyzék**

Elbert, Norbert F. – Karoly Mártonné – Farkas Ferenc - Poór József [2000]: Személyzeti / emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest

Dr. Gyökér Irén [1999.]: Humán erőforrás-menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Albert Levente-Gyulavári Tamás [2002]: Nők és férfiak közötti esélyegyenlőség az Európai Unióban és Magyarországon, Magyar Köztársaság Külügyminisztériuma, Budapest

Report from The Commission to The Council, The European Parliament, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions [2005.]: Brussels

Barakonyi Károly – Peter Lorange [1999.]: Stratégiai menedzsment, KJK, Budapest

Marosán György: Stratégiai menedzsment, Calibra Kiadó, Budapest

Felhasznált internetes források:

[www.eurostat.eu.int](http://www.eurostat.eu.int)

[www.euractiv.com](http://www.euractiv.com)

[www.afsz.hu](http://www.afsz.hu)

[www.eurostat.com](http://www.eurostat.com)

[www.portal.ksh.hu](http://www.portal.ksh.hu)

[www.fn.hu](http://www.fn.hu)

## Mellékletek

### 1. melléklet: Iskolai végzettség szerinti keresetek munkakör és nem szerinti bontásban

TEÁOR	fizikai	szellemi	férfi	nő	összesen
	Keresetek (Ft/fő/hó)				
Általános iskola 0-7 osztály	76655	144468	84566	70256	78940
Általános iskola 8 osztály	82719	116278	89342	77091	83632
Szakiskola	80767	102709	87638	78652	83972
Szaktanulmányi iskola	93045	146622	99348	76949	94014
Szakközépiskola	103437	146622	135602	118713	127259
Gimnázium	100204	136273	132757	118154	123280
Technikum	129415	166240	156823	136873	151586
Főiskola	120524	269642	287195	220664	261215
Egyetem	136341	365130	379540	320474	361395
<i>Versenyszféra összesen</i>	<i>92846</i>	<i>199730</i>	<i>136987</i>	<i>115504</i>	<i>128733</i>
Általános iskola 0-7 osztály	80002	121524	101055	96070	97079
Általános iskola 8 osztály	82660	106744	96123	83999	86513
Szakiskola	89648	113565	102951	106935	106214
Szaktanulmányi iskola	94884	113345	103899	96857	100111
Szakközépiskola	101673	123679	127248	120017	121237
Gimnázium	98092	125067	130020	119733	121392
Technikum	105716	148735	140014	145436	143236
Főiskola	99774	185157	211267	178486	184899
Egyetem	99548	260172	278471	242622	259831
<i>Költségvetés összesen</i>	<i>89129</i>	<i>171749</i>	<i>178550</i>	<i>142966</i>	<i>152117</i>
Általános iskola 0-7 osztály	77440	124740	86933	83287	85007
Általános iskola 8 osztály	82705	109751	90192	79756	84409
Szakiskola	81376	108052	88539	86882	87747
Szaktanulmányi iskola	93196	111624	99650	81124	94655
Szakközépiskola	103281	137735	134636	119232	125562
Gimnázium	99826	131371	132184	118828	122590
Technikum	128600	163817	155856	138591	150753
Főiskola	118710	214389	259501	187489	212264
Egyetem	131368	307411	333561	268243	305903
<i>Nemzetgazdaság összesen</i>	<i>92352</i>	<i>185939</i>	<i>143290</i>	<i>127939</i>	<i>135742</i>

Forrás: [www.afsz.hu](http://www.afsz.hu)

2. melléklet: Korcsoport szerinti keresetek munkakör és nem szerinti bontásban

Korcsoportok	fizikai	szellemi	férfi	nő	összesen
	Keresetek (Ft/fő/hó)				
0- 20 év	72866	86645	76114	72103	74531
21 - 30 év	85783	177122	119881	110760	116501
31 - 40 év	94544	213148	143481	113673	132614
41 - 50 év	96628	198198	139900	116400	129948
51 - 55 év	98971	205948	150390	126805	140351
56 - év	94348	248539	162398	136588	156708
<i>Versenyszféra összesen</i>	<i>92846</i>	<i>199730</i>	<i>136987</i>	<i>115504</i>	<i>128733</i>
0- 20 év	72756	80835	74491	79817	78079
21 - 30 év	83327	129041	128072	120198	122305
31 - 40 év	85483	154290	163107	134326	140909
41 - 50 év	89350	179795	181958	148202	155568
51 - 55 év	92080	198522	199335	155800	166623
56 - év	95728	243433	229068	176169	200608
<i>Költségvetés összesen</i>	<i>89129</i>	<i>171749</i>	<i>178550</i>	<i>142966</i>	<i>152117</i>
0- 20 év	72862	84465	76023	73324	74883
21 - 30 év	85642	157454	120732	114069	117746
31 - 40 év	93592	183291	146006	123269	135027
41 - 50 év	95442	188598	146464	131481	138357
51 - 55 év	97519	202255	159752	141041	149634
56 - év	94730	245580	183565	162593	176013
<i>Nemzetgazdaság összesen</i>	<i>92352</i>	<i>185939</i>	<i>143290</i>	<i>127939</i>	<i>135742</i>

Forrás: www.afsz.hu

**3. melléklet: Régiók és megyék szerinti keresetek munkakör és nem szerinti  
bontásban**

Régiók/megyék	fizikai	szellemi	férfi	nő	összesen
	Keresetek (Ft/fő/hó)				
<i>Budapest</i>	<i>104258</i>	<i>228639</i>	<i>198806</i>	<i>163480</i>	<i>180820</i>
Pest megye	93575	178967	136286	124368	130325
<b>Közép-Magyarország</b>	<i>101258</i>	<i>220910</i>	<i>185576</i>	<i>155437</i>	<i>170287</i>
Fejér megye	106280	187782	149108	124164	137704
Komárom-Esztergom megye	100514	168319	135617	114679	125579
Veszprém megye	91455	157712	123555	111099	117553
<b>Közép-Dunántúl</b>	<i>99918</i>	<i>172598</i>	<i>137315</i>	<i>117167</i>	<i>127819</i>
Győr-Moson-Sopron megye	98915	172707	139056	116894	128681
Vas megye	92924	161030	124694	107330	116429
Zala megye	85487	161625	118545	110333	114715
<b>Nyugat-Dunántúl</b>	<i>93597</i>	<i>166683</i>	<i>129520</i>	<i>112330</i>	<i>121439</i>
Baranya megye	82693	163325	121437	115039	118218
Somogy megye	81520	154374	113284	110108	111752
Tolna megye	91132	170593	132317	112168	122549
<b>Dél-Dunántúl</b>	<i>84515</i>	<i>162096</i>	<i>121441</i>	<i>112710</i>	<i>117149</i>
Borsod megye	88037	161170	123381	114421	119033
Heves megye	92785	157265	125186	113335	119423
Nógrád megye	83121	146438	113287	108289	110666
<b>Észak-Magyarország</b>	<i>88621</i>	<i>157775</i>	<i>122423</i>	<i>113114</i>	<i>117847</i>
Hajdú-Bihar megye	83382	162193	118579	117096	117859
Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	80987	151384	109665	114641	112163
Jász-Nagykun-Szolnok megye	86205	159807	119292	110923	115301
<b>Észak-Alföld</b>	<i>83499</i>	<i>157936</i>	<i>115995</i>	<i>114526</i>	<i>115278</i>
Bács-Kiskun megye	84094	156537	114407	111841	113129
Békés megye	81382	149374	107606	109118	108338
Csongrád megye	87427	157415	119905	116669	118308
<b>Dél-Alföld</b>	<i>84382</i>	<i>154930</i>	<i>114321</i>	<i>112719</i>	<i>113532</i>
Összesen	92352	185939	143290	127939	135742

Forrás: www.afsz.hu

## CZEGLÉDI CSILLA

PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr

### A nők helye a munkahelyi vezetésben

#### BEVEZETÉS

Témaválasztásomat néhány statisztikai kimutatással szeretném indokolni. A nők vezetésben elfoglalt helye ma már nem kérdőjelezhető meg, de az arányok, amelyet a következő táblázatban, illetve a 2. számú mellékletben láthatunk magukért beszélnek. Európai viszonylatban az átlag körülinek mondható a nők részvétele a vállalati vezetésben, az eltérés ott látható, hogy északi országokban sokkal több nő jut el a felső vezető pozícióig, mint nálunk.

#### 1. TÁBLÁZAT: A VEZETŐK ARÁNYA NEMEK SZERINT AZ ÖSSZES FOGLALKOZTATOTT KÖZÖTT, 2002 (%)

Beosztás	Férfiak	Nők	Mindkét nem együtt
Felső vezető és vezető	2,3	1,9	2,1
Részegység, kisservezet vezetője	4,4	3,6	4,0
Termelésirányító	3,6	1,6	2,6
Beosztott	89,7	92,9	91,3
Összesen	100,0	100,0	100,0

*Forrás: Foglalkoztatási Hivatal megbízásából 2003. májusban készítették: Galasi Péter és Nagy Gyula*

Fontosnak tartom tehát megvizsgálni, hogy milyen vezetési stílusok, eszközök jellemzik a női vezetőket. Előadásom első felében szakirodalmi recenzió segítségével összefoglalom, mit értünk vezetési stílus alatt. A vezetés elméleti modelljeit többféleképpen csoportosítja a szakirodalom, én kétféle csoportosítást mutatok be ezek közül, amelyek között némi átfedés tapasztalható, hiszen a valóságban nincsenek tiszta modellek. Egy szervezet működésében nagyon sokféle döntésre van szükség. A vezetői hatékonyság tulajdonságelméleti és magatartáselméleti megközelítéseivel foglalkozom részletesebb, mert szerintem a férfi-női tulajdonságbeli különbségek az itt megfogalmazott elméletben tükröződnek jobban vissza. Ezután arra kerestem a választ, létezik-e nőies vezetési stílus, amelyet mélyinterjú vizsgálat tapasztalatai bemutatásával is vizsgállok.

## 1. VEZETÉSI STÍLUS

„A vezetés olyan tevékenység, amely – a kommunikációs folyamatra támaszkodva – meghatározott cél (célok) érdekében befolyásolja az emberek közötti kapcsolatokat és az emberi magatartásokat.” A vezetés, mint tevékenység, mindig valakinek vagy valaminek a befolyásolására irányul. A vezetői akarat, törekvés dokumentálásában, érvényesítésében, és megvalósulásának ellenőrzésében nyilvánul meg. A vezetés mindig személyek közötti kapcsolat, legalább két személy együttműködését eredményezi. Mindig célokhoz kötődik, természetesen nagyon különbözőek lehetnek. A csoportcéloknak rendszerint nagyobb az ösztönző erejük, mint a szervezeti céloknak. Az egyéni célok az egyes munkatársak törekvéseit tükrözik. Az adott szervezet szempontjából az a kívánatos, hogy a különböző fajta célok, egymást kiegészítsék. A vezetés a kommunikációs folyamat keretében valósul meg. Az emberek közötti kapcsolat a kommunikáción alapul. A vezetés szempontjából tehát a kommunikáció a vezetettek befolyásolásának eszköze.

„A vezetési stílus fogalmát a következőképpen határozhatjuk meg: általában egységesnek tekinthető, de esetenként sajátos egyedi vonásokkal is kiegészülő vezetési magatartás.” A fogalom utal a vezető dolgokat formáló, átalakító, fejlesztő tevékenységre. Ugyanakkor a vezető alakító, fejlesztő tevékenysége meghatározott technikát is igényel. A vezetési technika azokat a módszereket és eszközöket foglalja magába, amelyek a vezetési stílusok megvalósításához elengedhetetlenek.<sup>37</sup>

A vezető személyiségének, viselkedésének megértésére, magyarázatára különféle elméleteket dolgoztak ki. Vezetési stílus alakulása szerves kapcsolatban áll a vezetéselmélet fő fejlődési irányvonalával. Vázlatpontokba foglalva a vezetéselmélet fejlődésének mérföldkövei az 1. sz. mellékletben láthatók. A továbbiakban felvázolok kétféle vezetési koncepciót, amely alapján a szakirodalom rendszerezi a vezetési elméleteket:

1.1. egydimenziós- kétdimenziós vezetési koncepció

1.2. tulajdonságelméleti- magatartáselméleti- kontingenciaelméleti koncepció

### 1.1.1. Egydimenziós vezetési koncepció

„Egydimenziósnek tekinthetők azok a vezetési stílusok, amelyekben egyetlen fő tényező kap különös jelentőséget, és minden egyéb tényező mellékesnek minősül, mert kizárólag a jellemző keretében fejeződik ki, illetőleg jelenik meg a lényeg.” Az egydimenziós vezetésen belül általában tekintélyi (autokratív, direkt) és csoportos (kooperatív, demokratikus) vezetési stílust különböztetünk meg. Nézzük mi is a fő különbség az egydimenziós vezetési koncepció 2 formája között.

#### 1.1.1.1. Tekintélyi vezetés formái

A tekintélyi vezetési stílust meghatározó jellemzői és sajátosságai alapján két formáját különböztetjük meg:

1. A patriarchális vezetési stílus: nagyon egyszerű, jól áttekinthető, ritkán adódik koordinációs probléma alkalmazása során. A formalizáltság nagyon alacsony fokú, a vezető ritkán ad ki átfogó rendelkezéseket, kevés az írásban dokumentált általános szabályozás. Ez a stílus ma már csak egészen kis vállalatokban hatékony, ahol a vezető képes áttekinteni a munkafolyamat egészét.

<sup>37</sup> Dr. Bayer József (1995): Vezetési modellek-Vezetési Stílusok, Vinton KFT 13-14 o.

2. Az autokratikus vezetési stílus: magasabb a szervezet formalizáltság foka, így nagyobb a munkatársak önállósága a kijelölt határokon belül. A vezető és a munkatársak között a kapcsolat lazább. A vezető nem közvetlenül, hanem nagyon szigorú hierarchiával kiépített szakapparátus révén ellenőrzi a munkafolyamatokat. Határozottan elkülönül a döntés és a kivitelezés. A döntések a vezetés legfelsőbb szintjén születnek, a végrehajtás a vonalas szervezet megfelelő alsóbb szintjein történik. Ezt a stílust a nagy szervezetekkel rendelkező egyházak, hadseregek, és nagyvállalatok is átvették.

### 1.1.1.2. A csoportos vezetés formái

A csoportos vezetést elsősorban az jellemzi, hogy az adott vezető irányítása alatt működő munkacsoport részt vesz a döntések előkészítésében. A munkatársak akaratnyilvánítása is kifejeződik. Minden munkatárs bizonyos körben döntési jogosultsággal rendelkezik. Az információk áramlása különböző irányú (horizontális, vertikális és átlós) kapcsolatok tartása lehetséges. A csoportok tagjai maguk ellenőrzik a feladatok végrehajtását.

A csoportos vezetési stílusnak három fajtáját különböztethetjük meg:

1. A konzultatív vezetési stílust csoportos döntés-előkészítés, decentralizált feladat meghatározás, multilaterális információs kapcsolat, valamint a vezető és a munkatársak csaknem egyenrangú tárgyalási helyzete jellemzi. A vezető a feladatok megvalósítását szűrőpróba szerint ellenőrzi.
2. A teamekre alapozott vezetési stílusban a hierarchikus felépítést a munkacsoportok egymásba kapcsolódó rendszere váltja fel. A csoportok négy-öt személyből állnak, de egy-egy személy több team tagja is lehet. Ez a forma alkotó, innovatív feladatok ellátására alkalmas. Nincs formális vezetői és munkatársi helyzet egy-egy team között, sőt rangsor sincs közöttük. A team keretein belül a csoportcélokat a munkatársak közösen hozzák meg, és a döntések is együttesen születnek, a célok megvalósításában egyenlő felelősségük van. Ha a csoportban véleménykülönbség lép fel, akkor a többségi véleményt fogadják el. Abban az esetben, ha a döntés más team tevékenységi körét is érint, akkor a két team vezetője együttesen koordinálja a teendőket.
3. A kettős információáramlással működő vezetési stílus tulajdonképpen R. Likert „egymáshoz kapcsolódó csoportok rendszere” gondolatát érvényesíti a vezetésben. A csoportos vezetési stílusban az információ nemcsak felülről lefelé és alulról felfelé, hanem minden irányban cserélődnek, nehéz zavartalan áramlását biztosítani. Formális és informális akadályok mindig előfordulnak. E vezetési stílus lényege, hogy a formális nehézségek kiküszöbölésére nyújt lehetőséget. A döntéshozatal elvileg közösen történik, a csoportvezető azonban egyesek esetleges ellenvéleményét figyelmen kívül hagyhatja, ha többség egyetért a vezető véleményével. Az információk szabadon áramolhatnak a szervezetben.

### 1.1.2. Többdimenziós vezetési koncepció

A többdimenziós koncepciónak a meghatározása csak fokozatosan lehetséges. Elsősorban azt kell tisztázni, hogy a vezetési jellemzőket milyen mérési eljárással lehet felmérni. Ezt követően azt kell megállapítani, hogy a vezetői magatartás formáit, illetőleg jellemzőiket milyen és hány dimenzió figyelembevételével lehet elhatárolni. Csak ezek után lehet a különböző vezetési stílusformákat elhatárolni, és megállapítani, hogy azok milyen



jellemzők alapján, illetőleg a tényezők milyen kombinációjával határozhatók meg. A vezetői magatartást értékelő módszerek rendszerint szubjektív megítélést tartalmaznak. Általában a kérdőíves megkérdezést alkalmazzák, és az értékelést faktoranalízissel végzik. A szituációs elmélet a vezetői magatartást a csoport mindenkori helyzetéből kiindulva kísérli meg tisztázni. A szerepek elmélete a vezetői magatartást bizonyos formális és informális szerepekkel jellemzi. A kölcsönös viszonyok és hatások elmélete az említett elméletek egyes tényezőinek az egyesítésével kísérli meg a vezetői magatartást meghatározni.

#### **1.1.2.1. Sajátos többdimenziós koncepciók**

Douglas McGregor: A vállalat emberi oldala című könyvében fogalmazza meg az X- és Y-elméletet, melyben arra tesz kísérletet, hogy a különböző vezetési stílusokban kifejező magatartásokat az emberi természetből vezesse le. Elméletei a munka motiválási módjára vonatkoznak. Az X-elmélet az ellenőrzés, Az Y-elmélet pedig az ösztönzés szerepét hangsúlyozza a vezetésben.

A.H. Maslow igényrangora azt érzékelteti, hogy az igények soron következő lépcsőjének elérése iránti törekvés akkor jut érvényre, ha az előző lépcsőfokot már az ember átlépte. A vezetőknek figyelemmel kell lenniük a vezetési folyamatban arra, hogy a munkatársaik ösztönzésének alapmotívumait az igények rangsorolásához igazítsák.<sup>38</sup>

#### **1.2.1. Tulajdonságelméleti megközelítés**

Ezen megközelítés szerint nemcsak a képzettség, de valami más is kell; ráirányult a figyelem a vezetéshez szükséges különböző képességekre és tulajdonságokra; megjelentek a vezetéssel kapcsolatos különböző tulajdonságlisták; használatukkal azonban kiderült, hogy a tulajdonságok önmagukban nem nyújtanak elegendő alapot a sikeres vezetéshez, más feltételeknek is érvényesülnie kell. Az empirikus menedzsment iskola képviselői azt vizsgálták, miben különbözik a vezető a beosztottaktól, a sikeres vezető a sikertelentől. E vizsgálatok célja az volt, hogy meghatározzák azon pszichológiai, szociológiai és fizikai jellemzőket, amelyek alapján a potenciálisan jó vezetők kiválaszthatók. Fizikai tulajdonságok szerepének kutatása Stogdill nevéhez kötődik, aki megállapította, hogy a magasság, testsúly, a fizikum, személyes megjelenés és az eredményesség között nincs összefüggés.<sup>39</sup>

#### **1.2.2. Magatartástudományi közelítés**

A magatartástudományi irányzat képviselői a vezetői attribútumok helyett a viselkedésre, a vezetők cselekedeteire koncentráltak. A vezetői magatartás tanulmányozása során különböző stílusokat próbáltak megkülönböztetni, elemezték, hogy a vezetői magatartásformák befolyásolják-e az alkalmazottak beállítottságát és teljesítményét. Két fő csoport különíthető el, a döntésközpontú (Lewin, Tannenbaum-Schmidt) és a vezető személyiségén alapuló elméletek.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Dr. Bayer József (1995): Vezetési modellek-Vezetési Stílusok, Vinton KFT 19-36 o.

<sup>39</sup> Dr. Dinnés János (1993): A vezetés alapjai EEF Alapítvány, Gödöllő

<sup>40</sup> Dr. Gyökér Irén: Menedzsment II. Oktatási Anyag BME, 2005.

### 1.2.3. Kontingenciaelmélet

A magatartástudományi közelítés sokáig nagyon népszerű volt, de a 60-as évek utáni kutatások azt mutatták, hogy a vezetés körülményei növekvő befolyással vannak a vezetés hatékonyságára. Jeles képviselője volt Fiedler, akiről elnevezték a Fiedler-féle szituációs elméleti modellt, amely megállapítja az, hogy a csoportteljesítmény a vezetési stílus és a vezetési helyzet együttes eredménye.

Az 1980-as években a vezetéselméletben paradigmaváltás történt, mivel fokozatosan felismerték, hogy a vezetői eljárások rontották a vállalatok versenypozícióját. A középpontba került az a kérdés, hogy hogyan lehetne alkalmazni a japán vezetési technikákat. Az elméleti összegzés utolsó elméletei is már boncolgatják a vezetési stílus fontosságát, ami ezután a szemléletváltás után még fontosabbá vált. A továbbiakban a nemek szempontjából vizsgálom a vezetési stílust.

## 2. LÉTEZIK-E NŐIES ÉS FÉRFIAS VEZETÉSI STÍLUS?

A férfiak és nők eltérő személyiségjegyeit biológiai, genetikai, hormonális különbségek idézik elő. A technológia fejlődésével egyre kisebb szerepet játszanak a munkamegosztásban az anatómiai jegyek, háttérbe szorul a fizikai erő. A társadalmi hatalom jelképe a magasság és az erő, így a nők alávetett szerepbe kerülnek a férfiakkal szemben. A személyiségjegyek nem örökölhetők, hanem tanult viselkedés. A tulajdonságok változása véletlen mutánsok útján történik. A női tettek fő célja a védelem, melyet az anyai ösztön vált ki. Az óvatosság, féltékenység, megértés az ösztönös tulajdonságok. A férfiak a társadalmi tekintély, pozitív, haladó elemei.

A hagyományos nézőpont szerint a férfiakhoz jobban illenek a végrehajtói feladatkörök, mint a nőkhez. A férfiak temperamentumuk miatt a patriarchális, autokratív vezetési stílusban bontakoznak ki igazán. A konzultatív vagy a teamekre alapozott vezetői stílus sokkal inkább összekapcsolódik a nőekkel, mint a férfiakkal.

„A sikeres vezető jellemző tulajdonságai, mint például irányítókészség, objektivitás, autokratív (hatalomelvű) viselkedésmód, férfitulajdonságok. A nőket különbözőnek tekintették a férfiaktól, olyanoknak, akikből hiányoznak a jó vezető személyes jellemzői és képességei. Ám mindezeket a sztereotípiákat megkérdőjelezte az elmúlt évtized, mikor is a nők beléptek a szervezetek legfelsőbb szintjeire”.

A jelenlegi hitvallás szerint a sikeres vezetőnek lágyabbnak kell lennie, szükséges a kvalitatív, emberközpontú megközelítés. Mármost a nőknek természetes hajlamuk van az ilyen viselkedésre az anyai ösztönük miatt. Tehát a nők nagymértékben megfelelnek a sikeres vezető új kritériumainak. Lehet, hogy a férfivezetőket le fogják körözni a nők?

A vezetői stílusról szóló irodalmak negatívnak tüntetik fel a vezetési stílussal összefüggő férfias jellemzőket, mint dominancia, agresszivitás, racionalitás, a korábban pedig értéktelennek feltüntetett nőies vonások, mint a lágyság, érzelmesség nagyon pozitívan vonásokká váltak. Ez a szemléletváltás nagy lépést jelent a női vezetők számára.

A két nem vezetői stílusa, a személyiségjegybeli különbségek miatt, elkülönül egymástól. A férfias vezetői stílus jellemzői: irányító, önközpontú, döntéselvű, rámenős,

feladatorientált. A nőies stílust általában ezekkel a jelzőkkel illetik: részvételi, együttműködő, szervezeti, felkészítő, emberközpontú, odafigyelő.

A vállalatok eltérő vezetési stílust követelnek meg az alapján, milyen a vállalat szervezeti kultúrája ill. arculata, mekkora a dolgozói létszáma, mekkora pszichikai teher ill. anyagi felelősség hárul a menedzserre. A nők inkább vezetni tudják az alkalmazottakat, kölcsönös szimpátia alakul ki köztük, a feladat leosztás inkább a kérésre vagy tanácsra hasonlít. A nők képesek alkalmazkodni a másik igényeihez és felismerik a másik szükségleteit. A férfiak irányítók, sokkal könnyebben kiosztják a munkát, határozottan érzékeltetik az alá-fölé rendeltségi viszonyt, ezáltal képesek rendet tartani a cégben.

A férfiaknak fontos a státusz. A nőknek az a lényeg, hogy jó munkát végezzenek, hogy elismerjék, és megfelelően díjazza őket a munkájukért, és annyira nem is fontos, hogy hol állnak a hierarchiában. A férfiaknak ez azonban nagyon fontos, és talán maga a munka nem is érdekli őket annyira, csak az előrelépés, mert a munkahelyen kívüli státuszuk nagyban függ a munkahelyi pozíciójuktól.

A nők racionálisan közelítik meg a dolgokat, higgadtabbak tudnak lenni egy-egy szituációban. A férfiak agresszíven közelítenek a problémához, még a nők logikusabban védik meg saját álláspontjukat, és jobban uralkodnak magukon.<sup>41</sup>

A nők jobban tudnak egyszerre több dologra koncentrálni, amely nagy erény a férfiakkal szemben. A munkakörök egyre összetettebbek, ezáltal sokkal több munka hárul egy emberre, a feladatokat nem lehet felhalmozni, hanem minél előbb meg kell oldani.

A két nem tehát természetüknél fogva mások, tehát vezetési stílusukban is eltérők. Minden nemnek és személyiségnek meg van a pozitív és negatív oldala. A nők ugyan elérték, hogy ott legyenek a vezetésben, de továbbra is előítélettel vannak irántuk. A férfi menedzser mitikus képe továbbra is él. A női vezetők erényei a vállalatokban egyre inkább felismerik, amely talán a jövőben egy újfajta, szervezeteken belül uralkodó nemi hierarchia kialakulásához is vezethet.

### **3. KÖVETKEZTETÉSEK A MÉLYINTERJÚK ALAPJÁN**

#### **3.1. Egyéni mélyinterjú módszerről**

A mélyinterjú négy szemközt készülő kvalitatív eljárás, amelynek – amiként a neve is jelzi – a megkérdezett legmélyebb motivációinak, tudattalan (nem tudatos) indítékainak megismerése a célja. A módszert azért alkalmaztam, mert a megkérdezettek sajátos és egyedi szemléletéből gondolkodásmódjából, élettörténetéből eredő, lehető legmélyebb szintű értékeléseit gondolkodásmódjából, élettörténetéből eredő, lehető legmélyebb szintű értékeléseit kívántam megismerni. 12 interjú alannyal készült beszélgetésből vontam le a tapasztalataimat. A mélyinterjúk időtartama az interjúalany körülményeitől függően 60-75 perc között mozogtak. Az interjú helyszínéül leggyakrabban az interjúalanyok a vizsgált témában releváns szokásos környezete szolgált. A mélyinterjú alanyai főként a 36 évesnél idősebb korosztályból kerültek ki, így voltak olyan megkérdezettek is, akik már hosszabb ideje töltötték be vezetői pozíciót. A tapasztalataikat a következőképpen tudnám összegezni.

---

<sup>41</sup> Judy Wajcman (1998) It's Hard to be Soft: Is Management Style Gendered? in: Managing like a Man. Polity Press, Cambridge. Fordította: Cseh Gabriella

### 3.2. Következtetések

Véleményük szerint a nők természetesen jobban tudnak egyszerre több dologgal foglalkozni a férfiaknál, mert rá vannak kényszerítve. Hiszen a feleség/anya és a dolgozó nő szerepet kell összehangolniuk. Ez a vezetési stílusunkban is visszatükröződik, és az alkalmazott feladat megoldási módszereiket is meghatározza.

Kivétel nélkül mindegyik interjú alany demokratikus vezetőnek tartotta magát, azzal a kitételrel, hogyha a feladat jellege megkívánja, akkor autokrata eszközöket is alkalmaznak, amely számomra igazolta, hogy az értelmet és érzelmet, amely alap sztereotípiát a női és a férfi vezetők jellemzésében nem lehet szembeállítani.

A nők törődnek a részletekkel, ez mind feladatmegoldás terén megnyilvánul, mind pedig az emberekkel való kommunikáció terén, inkább kérnek, körülírják a megoldásra váró problémát, érdekelté teszik az alkalmazottat a megoldásban a személyes kommunikációval.

Az egyik interjúalany úgy fogalmazta meg a legfőbb különbséget a női és férfi vezetők között, hogy a nők „hosszú távú” túlélésre neveltettek, míg a férfiak inkább a „harcra kondicionáltak” s ez a problémamegoldás, a feladatmegoldás terén jól megjelenik. Ez párhuzamban van azzal a ténnyel, hogy a nők elkerülhetetlenül egy kicsit másképp kezelik a dolgokat racionálisabban, sokkal nyugodtabban közelítik meg a dolgokat. A férfiak agresszívebben közelítenek a problémához, még a nők logikusabban védik meg saját álláspontjukat, és jobban uralkodnak magukon.

Szinte kivétel nélkül előkerült az empátia, a szociális érzékenység kérdésköre is, s az interjúalanyok úgy vélték, hogy ez azért erőssége a nőknek, mert ma már a csapatszellemű munkavégzés elengedhetetlen, és ezen tulajdonságain keresztül a nők még jobban képesek egy jó csapatot kialakítani, összetartani.

### IRODALOMJEGYZÉK

1. Nagy Ildikó, Pongrácz Tiborné, Tóth István György (2005): Szerepváltozások- Jelentés a nők és férfiak helyzetéről 2005, TÁRKI
2. Dr. Bayer József (1995): Vezetési modellek-Vezetési Stílusok, Vinton KFT
3. Galasi Péter – Nagy Gyula: A VEZETŐK ARÁNYA NEMEK SZERINT (2003) Foglalkoztatási Hivatal megbízásából
4. Dr. Dinnés János (1993): A vezetés alapjai EEF Alapítvány, Gödöllő
5. Dr. Gyökér Irén: Menedzsment II. Oktatási Anyag BME, 2005.
6. Judy Wajcman (1998) It's Hard to be Soft: Is Management Style Gendered? in: Managing like a Man. Polity Press, Cambridge. Fordította: Cseh Gabriella
7. <http://hu.wikipedia.org/>

## 1. számú melléklet

### Vezetélmélet főbb fázisai

**1880-tól 1930-as évekig:** **KLASZIKUS NÉZŐPONT**

Képviselői : Weber, Taylor, Fayol, Mooney, Reiley, Willoughby, Gulick, stb

Alkalmazott  
Modell: Ésszerűségi

**1920-as évektől 1940-es évekig:** **SZERVEZETI VISELKEDÉS NÉZŐPONT / EMBERI KAPCSOLATOK FÁZIS**

Képviselői : Mayo, Roethlisberger, Barnard, stb.

Alkalmazott  
Modell: Ésszerűségi

**1940-as évektől 1950-es évekig:** **NEO-CLASSICAL PERSPECTIVE**

Képviselői : Simon, Cyert, March, Barnard, Selznick, Merton, stb.

Alkalmazott  
Modell: Ésszerűségi

**1950-as évektől 1970-es évekig:** **SZERVEZETI VISELKEDÉS NÉZŐPONT / EMBERI ERŐFORRÁS FÁZIS**

Képviselői : (Maslow hatása alatt), McGregor, Argyris, Merton, Likert, Herzberg, Blake, Mouton, Golembiewski, Janis, Victor and Stephens, stb.

Alkalmazott  
Modellek: Túlnyomóan Ésszerűségi később néhány kritikus modell

**1960-as évektől 1970-es évekig:** **RENDSZER / ESETLEGESSÉGI NÉZŐPONT**

Képviselői : Fiedler, Scott, Burns, Stalker, Katz, Kahn, Woodward, Thompson, Walker, Lorsch, Lawrence, Lorsch, Kast és Rosenzweig, Münsterberg, stb.

Alkalmazott  
Modell: Ésszerűségi

**1970-as évektől  
1980-as évekig:**

## **HATALOM / POLITIKAI NÉZŐPONT**

Képviselői : French, Raven, Mechanic, Cohen, March, Kanter, Pfeffer, Müntzberg, stb.

Alkalmazott Túlnyomó többségében értelmező, néhány ésszerűségi elmélettel és kritikus  
Modellek: modellel keverve (főleg Kanter)

**1980-as évektől  
1990-as évekig:**

## **SZERVEZETI KULTÚRA NÉZŐPONT**

Képviselői : Schein, Louis, Trice, Beyer, Morgan, Acker, Cook and Yanow, stb.

Alkalmazott Túlnyomó többségében értelmező, néhány ésszerűségi elmélettel és kritikus  
Modellek: modellel keverve

**1990-as évektől:**

## **POSTMODERN NÉZŐPONT**

Képviselői : Senge, Bergquist, Weick, Zuboff, Fox, Miller, Burton and Obel, stb.

Alkalmazott Egyelőre fejlődésben van, de többségében értelmező, néhány ésszerűségi  
Modellek: elmélettel és egyes szerzőknél különböző kritikus modellel keverve

*Forrás: Wikipédia – A szabad lexikon*

*<http://hu.wikipedia.org/>*

## 2. számú melléklet

### NŐK ÉS FÉRFIAK VEZETŐ POZÍCIÓBAN AZ EURÓPAI ORSZÁGOKBAN, 2004 (%)

Ország	Nők	Férfiak
1. Liechtenstein	48	52
2. Lettország	39	61
3. Észtország	37	63
4. Franciaország	36	64
<b>5. Magyarország</b>	35	65
6. Egyesült Királyság	32	68
7. Spanyolország	32	68
8. Szlovákia	32	68
9. Belgium	31	69
10. Izland	31	69
11. Svédország	31	69
12. Portugália	30	70
13. Ausztria	29	71
14. Finnország	28	72
15. Írország	28	72
16. Németország	27	73
17. Norvégia	27	73
18. Görögország	26	74
19. Hollandia	26	74
20. Luxemburg	22	78
21. Dánia	21	79
22. Olaszország	20	80
23. Ciprus	19	81
Átlag	30	70

Forrás: Nagy Ildikó, Pongrácz Tiborné, Tóth István György (2005): Szerepváltozások-  
Jelentés a nők és férfiak helyzetéről 2005, TÁRKI

**NAGY ZSUZSANNA**

*PhD-hallgató, Pannon Egyetem, Veszprém*

## **A munkával való elégedettség és a szervezeti elkötelezettség kapcsolatrendszerének, szerepének átalakulása**

### **1. Bevezetés**

Napjaink gazdaságát jellemző nemzetköziesedés egyre erőteljesebben érezteti hatását, mely a munkaerőpiac tekintetében az emberi erőforrás, mint legértékesebb erőforrás, és ezzel együtt azok tudásának, tapasztalatának, képességeinek elvesztését jelentheti. A másik oldalról az új helyzethez való alkalmazkodás a társadalmi normák, elvárások változását, átalakulását eredményezi, az „élethosszig tartó foglalkoztatás” helyett a mobil életforma válik egyre inkább elfogadottabbá és követendővé.

A munkavállalói mobilitás növekedése pedig meghatározza a szervezeti elkötelezettség megjelenésének, szerepének milyenségét, ezzel együtt pedig nézetem szerint az egyének munkájuk, munkaszervezetük iránt táplált érzéseit, álláspontját, magatartásukat is. A változások kikövetelik a használt fogalmak a leírandó jelenségekre vonatkozó lefedettségének átgondolását, és az amúgy is vitatott összekapcsolódások, egymásra hatások átértékelését.

### **2. A munkával való elégedettség jelensége**

A munkával való elégedettség jelenségének megismerését a fogalom pontos tisztázásával szükséges kezdeni, ebben az esetben különösképp azért, mert véleményem szerint mind elméleti, mind pedig mérési jellegű nézeteltérések, problémák adódnak a fogalom többféle értelmezéséből. Mivel a jelenség nagymértékben kutatott kérdésköre a szervezetpszichológiának és a vezetéstudománynak, ezért igen széleskörű és sokféle definiálása lelhető fel mind a hazai, mind a külföldi szakirodalomban. Ezen források véleményem szerint nagyjából két vélekedés köré csoportosíthatók.

Az egyik az elégedettséget a nevéből adódóan a jelenség pozitív szélsőértékével azonosítja. Ezen álláspontot képviseli Locke, aki általános értelemben úgy határozza meg a munkával való elégedettséget, mint olyan "kellemes vagy pozitív érzelmi állapotot, amely az egyén munkájának vagy munkatapasztalatainak értékeléséből származik" [Locke, 1969]. Megfogalmazásában egyértelműen megjelenik, hogy az elégedettséget nem különböző értékeket felvehető változóként, hanem kizárólag pozitív szélsőértékként értelmezi. Hasonló álláspontot jelez Csíkszentmihályi katartikus jellegű megközelítése, mely szerint az általa megfogalmazott áramlat-élményt (flow) a munka világába átemelve magyarázza a munkával való elégedettséget. Az ő sajátos értelmezésében az az egyén elégedett a munkájával, aki megtalálja benne az áramlatot, vagyis a tökéletes élmények forrását, és képességeit teljes mértékben kibontakoztathatja. Ennek ellentétéként elégedetlenségi érzés annak eredményeként alakul ki, hogy az emberek nem involválódnak teljesen a munkájukba, nem érzik azt, hogy saját vágyaik, céljaik megtestesítője is, nemcsak a szervezeté [Csíkszentmihályi, 1997]. Véleményem szerint Csíkszentmihályi értelmezésének veszélye, hogy végletessé teszi az elégedettség fogalmát, és kihagyja azon Locke definíciójában megjelenő fontos aspektust, mely szerint az elégedettség megjelenése az egyéni értelmezésnek, az egyén értékítéletének a függvénye. Ez azt jelenti, hogy minden egyénnél más az a szint, amitől saját magát elégedettnek érzi, nem feltétlenül csak a „legmagasabb szintű szükséglet” kielégítése vezethet elégedettségi érzéshez.



Véleményem szerint az elégedettségnek a pozitív jelentéstartalomra való lekorlátozása továbbá olyan problémákhoz is vezethet, mint ezen jelenségnek a teljesítményre, hiányzásokra, fluktuációra gyakorolt hatásának bizonyítási nehézségei.

Ezzel szemben a másik értelmezés egy több értéket (mind negatív, mind pozitív irányban) felvehető változóként kezeli a munkával való elégedettség fogalmát. Ezt az álláspontot képviseli például Papp és Perczel, akik mindazon tényezők tudati reprezentálódásaként értelmezik az elégedettséget, amelyek a munkakör jellemzőiből adódnak, és amelyek tudati tükröződés útján a konkrét munkakörrel szembeni állásfoglalást befolyásolják [Papp, Perczel, Völgyesy, 1976, 244; Műszaki vezető, 2003,1], vagy Vroom, aki a munkával való elégedettséget a beosztottak a munkájuk során játszott szerepre adott válaszaként értelmezi [Vroom, 1964, Műszaki vezető, 2003, Klein, 2001].

A változóként való értelmezés egy sajátos megközelítést képviseli az az „iskola”, mely az elégedettséget, mint attribúciót kezeli. A megközelítés alapjául az érzelem-elméletek szolgálnak, melyek közül Sachter és Singer nevéhez fűződőt emelném ki [1962, Landy, 1989]. Elgondolásuk szerint bizonyos környezeti események arousalt (indulatot) idéznek elő az egyénben, melynek hatására az egyén megpróbálja környezetében fellelni azokat a kulcsingereket, amivel ezt az arousalt magyarázni tudja. A téma vonatkozásában ez azt jelenti, hogy nincs lényegi különbség az elégedettséget, illetve az elégedetlenséget kiváltó ingerek között, a létrejövő érzelmi állapot az inger, a hatás értelmezésétől (attribúciójától, tulajdonításától) függ.

Az egyéni értelmezésnek, értékítéletnek az elégedettségi érzésben való szerepére helyezi a hangsúlyt Dawis és Lofquist is, akik szerint a munkával való elégedettség „a munkavégző értékítélete arra vonatkozóan, hogy milyen mértékben felel meg a munkakörnyezet a dolgozó egyéni szükségleteinek” [James B. Rounds, René V. Dawis, és Lloyd H. Lofquist, 1987]. Ebben a definícióban véleményem szerint az elégedettség két fontos, „megtartandó” összetevője is megjelenik: az egyéni értékítélet előidéző szerepe, illetve az egyén és a környezet összeegyeztetésének mértéke. Viszont úgy vélem, hogy a munkával való elégedettség esetében nem feltétlenül a munkakörnyezettel, sokkal inkább magával a munkával való összeegyeztetés a mérhető és mérendő.

A munkával való elégedettség változó jellegű felfogását a pszichológia felől közelítő kutatók (Blum és Naylor [Blum, Naylor, 1986, Műszaki vezető, 2003], Gyökér Irén [Gyökér Irén, 1999, 54], Klein Sándor [Klein, 2001. 345. o.]) az attitűd fogalmához társítják, beállítódásként értelmezik. Elfogadva ezt a megközelítést az attitűd általános működési mechanizmusára [Thurstone, Chave, 1929, 1959; Triandis, 1971; Bakacsi, Bokor, 1998; Klein, 2001] alapozva érthetővé válik, hogy az egyén munkához kapcsolódó viszonyulása miként határozza meg viselkedését. Az irányzatot képviselő kutatók elgondolása szerint a munkával való elégedettség a dolgozók olyan általános beállítódása, amely az egyének munkabérhez, munkafeltételekhez, munkájuk irányításához, előrehaladásához, szociális kapcsolataikhoz való viszony alapján alakul ki. Klein ezen túlmenően úgy véli, hogy nem célszerű a környezettől, egyéb érzelmeitől – szubjektív lényről lévén szó – függetlenül vizsgálni az elégedettség mértékét, hanem egyéb tényezőket is figyelembe kell venni (mint például a dolgozó életkora, egészségi állapota, temperamentuma, vágyai, törekvései, családi élete, lakáskörülményei, stb). Ezen tényezőket azonban – véleményem szerint – elsősorban befolyásoló elemként kell kezelni, az elégedettségnek csak kisebb mértékben meghatározói.

Értékelve, végiggondolva az elégedettség különböző aspektusok szerinti megközelítését, úgy látom, hogy a munkával való elégedettségre, és általában az emberrel, mint munkavégzővel foglalkozó különböző tudományos kutatások többségére jellemző, hogy az egyes kutatók a

fogalmak komplexitásából adódóan mindig csak egy bizonyos szeletét képesek megragadni. Ennek köszönhető, hogy az elképzelések magukban igazak, de kevesek, teljes egészében együtt fedik le a valóságot.

Az egyes nézetek alapján úgy vélem, hogy a munkával való elégedettség fő ismérvei a következők: a munka világából érkező jelek, ingerek váltják ki, melyek egyéni értelmezése határozza meg érzések minősítését, előjelét; egyéni értékítélet alapján születik; a külvilág számára vélemény és viselkedés formájában látható, tehát attitűdjellegű fogalom. A Klein által említett „várhatóság - modell” alapján a munkával való elégedettség értelmezése: a munka tényezőiről való vélekedés, és ezek értékelése. Az egyén befogadja, majd feldolgozza a munka irányából érkező ingereket, és értékeli a létrejött helyzetet, ahol az érték irányára és mértékére - N. Morse gondolatait felhasználva [Morse, 1953, Jacqueline Frisch-Gauthier, 1968] - az egyén elvárásai és azok kielégülésének mértéke van hatással. E folyamat többszöri ismétlődésének következtében létrejön egy általános állásfoglalás, beállítódás a munka tényezői irányában, és ez az a jelenség, amit *munkával való elégedettség* néven vizsgálnak.

### **3. A munkával való elégedettség kulcsa: a célok, elvárások teljesülésének mértéke**

A munkával való elégedettség jelenségének az egyéni elvárások, illetve célok teljesüléséhez való kötése mind az elégedettséggel, mind pedig a motivációval foglalkozó elméletekben, kutatásokban egyaránt megjelenik. Egyértelmű példája N. Morse [Morse, 1953, Jacqueline Frisch-Gauthier, 1968] azon álláspontja, miszerint az egyén elvárásaitól és azok kielégítésének mértékétől teszi függővé a munkával való megelégedettség megjelenését. Véleménye szerint „az aspirációs szint és a kielégítés foka közötti eltérés méri a megelégedettséget.” A kérdés csupán az, hogy milyen módon határozza meg az egyén előzetes elvárása és – bizonyos szituációban pedig – a céljai, célkitűzése az egyén érzelmi állapotát, és milyen módon idézi elő az érzelmi állapot, az elégedettség pozitivitását.

Az elvárásnak az elégedettségi érzés alakulásában játszott szerepének megértése során általam fontosnak tartott állomás Nicholas Hobbs pszichológus elvárásokról és célkitűzésekről alkotott elgondolását. Álláspontja szerint az egyén élete során – és ezen belül természetesen munkája során is – folyamatosan olyan kihívásokat fogad el, melyek elég bonyolultak ahhoz, hogy bizonytalanná tegyék és teszteljék képességeit, másrészt viszont nem olyan nehezek, hogy súlyos vagy gyakori hibákat ejtsen. Hobbs ezt, az egyénekre általában jellemző magatartásformát nevezte el az „éppen kezelhető nehézségi foknak”. Ez olyan feladatok elvállalását és teljesítését jelenti, melyeket átlagosan a kapacitása 80 %-ának használatával meg tud oldani. A maradék 20%-ot pedig különféle speciális elvárásokra fordítja. Valószínűsíti, hogy a tartósan e szintnél magasabb kapacitáskihasználtság stresszként, szorongásként jelenik meg, míg a szint alá zuhanás unalomként, érdektelenséggé hat. Az „éppen kezelhető nehézségi fok” – ra törekvés és a pozitív elégedettségre törekvés között egyértelmű párhuzam húzható: olyan feladatok választása, melyek teljesítése az egyén számára kihívást jelent, felkelti az érdeklődését, cselekvésre ösztönzi őt, de ugyanakkor különösebb erőlködés nélkül végrehajtható, nagy valószínűséggel az egyéni elégedettség pozitív változását eredményezi. Azaz az elégedettségre törekvés okán – azt legnagyobb valószínűséggel előidézve - igyekszik az egyén az „éppen kezelhető nehézségi foknak” megfelelő feladatokat választani.

Hobbs kiterjesztve az elméletét az elvárásokat a célkitűzésekkel kapcsolatba hozva azt mondja, hogy az egyén élete, munkája során folyamatosan változtatja céljait, annak megfelelően, hogy mit lát megvalósíthatónak és mit nem. Ha sikerült egy célt beteljesíteni, egy nehezebbet tűz ki maga elé; ha nem sikerül, akkor elvárásait némileg csökkentve

könnyebben elérhető célt tűz ki. Ennek megfelelően az ember élete a teljesítmény és teljesítőkéesség közötti egyensúlyban tartásának folyamata. Ugyanezen elképzeléssel ért egyet Gould is [1939; Ross Stagner, 1956], aki több amerikai vizsgálat eredményére hivatkozva azt állítja, hogy a tipikus amerikai fiatalembernek adott utasításokra a reakciója az, hogy az első próbálkozásnál elért teljesítménye fölötti célt tűz ki maga elé. A feltételezés szerint az egyén a sikerek sorozata következtében ennek folytatódását várja, ami azután magasabb aspirációkhoz vezet; viszont a kudarcok sorozatának hatására továbbra is kudarcot vár és így leszállítja az aspiráció szintjét. A siker igen kevés kivétellel növeli a bejelentett aspirációt, a kudarc viszont csökkenti az aspirációkat, bár ezek ritkán válnak negatívvá - és jeleznek az előzőnél rosszabb eredményt -. A kudarcot valló egyének csökkentik az erőfeszítéseiket és igyekeznek megszabadulni a kísérlet adta helyzettől.

Az elvárás – célkitűzés fogalompárosának a siker és kudarc fogalmakkal való kiegészítése – amit Hobbs még kevésbé tudatosan, Gould viszont jelentősége teljes tudatában a két fogalomra kiélezve használt - véleményem szerint igen lényeges előrelépés az elégedettség megértésében. Azt állítják tehát, hogy az egyén igyekszik éppen még teljesíthető feladatokat választani, vagyis célkitűzéseit és elvárásait úgy alakítani, hogy azoknak nagy valószínűséggel meg tudjon felelni. Ezen magatartással szabályozzák, hogy lehetőleg sikerélményhez, melyhez kapcsolódva elégedettségi érzéshez jussanak a feladat teljesítése által. Ha rosszul választottak feladatot, és a teljesítés nem sikerül, akkor a kialakuló kudarcézés és a kapcsolódó elégedetlenség önvédelemből arra ösztönzi az egyént, hogy leszállítsa aspirációi szintjét. Ez azt jelenti, hogy az elégedettség kialakulásában az elvárások szintjének van igen erőteljes befolyásoló hatása, viszont megjelenése közvetlenül a sikerként vagy kudarcként értékelt érzéshez köthető. A munkához kapcsolódó elégedettség vonzatában – saját elképzeléseimmel összhangban – tehát a fő befolyásoló erő az egyén által meghatározott a munkára, a munkafeladatokra és a közvetlenül kapcsolódó tényezőkre vonatkozó elvárások szintje, az elégedettségi érzés megjelenése pedig közvetlenül a munkafeladat, illetve az előzetes elvárás teljesítésének értékeléséből adódó siker vagy kudarcézéshez köthető.

Ezen elgondolások alapján tehát az elvárás és a célkitűzés közti kapcsolat a következő formában fogalmazható meg: az egyének rendelkeznek saját munkájukkal kapcsolatban elvárásokkal, amit munkavégzésük során be szeretnének teljesíteni, és ezen elvárásaik alapján fogalmazzák meg konkrét cselekvéseik végpontját, vagyis célkitűzéseiket. A célkitűzés az adott helyzetben az egyén által beteljesíthető elvárás alapján fogalmazódik meg. Ezen kívül véleményem szerint vannak olyan elvárások, melyet konkrét cselekvési program végpontjaként nem határozhatók meg, tehát nem realizálódnak célkitűzésben, viszont teljesülésük mértéke ugyanúgy hatással van az egyéni állásfoglalásra.

#### **4. A szervezeti elkötelezettség, és kapcsolata a munkával való elégedettséggel**

A munkával való elégedettség mellett a másik olyan fogalom, mely a kezdeti – pontosabb vizsgálatok, kutatások nélküli – nézetek szerint alapvetően befolyásolhatja a munkavállalók munkahelyi magatartását, és ezáltal mobilitási készségük változásával szemben hathat, a szervezeti elkötelezettség fogalma. A jelenség iránti kutatások jelentős része a munkával való elégedettség pozitív következményeinek feltárása során kezdett el foglalkozni az egyén szervezet iránti elkötelezettségének vizsgálatával, elemzésével; napjainkra azonban már önálló, sőt, stabilitásának köszönhetően egyre jelentősebb és kutatottabb fogalmává válik a pszichológiának és a menedzsment-tudományoknak.

A szervezeti elkötelezettség meghatározását vizsgálva úgy vélem, a kutatók körében az elégedettség fogalmához képest nagyobb véleményazonosság mutatkozik. Viszont az elégedettség esetében megjelenő „változó vagy végletes pozitív állapot” nézetkülönbség az elkötelezettséggel kapcsolatban is problémaként jelentkezik. A kettősséget nyilvánvaló módon igazolja Mowday, Porter, és Steers álláspontjának szembeállítása például Kreitner és Kinicki *Organizational Behaviour* című munkájában megjelenő fogalmi meghatározással. Mowday, Porter, és Steers szerint a szervezeti elkötelezettség „az egyénnek a szervezettel való erőteljes azonosulása, melynek köszönhetően részévé válik a mindennapi szervezeti működésnek.” [Mowday, Porter, és Steers, 1982, p.27.; Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974]. Ezzel szemben Kreitner és Kinicki könyvükben a szervezeti elkötelezettséget az egyénnek a szervezettel és céljaival való azonosulásának mértékeként definiálják. Tehát Mowday, Porter és Steers definíciójával ellentétben nem szűkítik le a fogalmat a kizárólag pozitív esetre, hanem az elköteleződés mértékét mérő változóként kezelik. A probléma azonban az – hasonlóan az elégedettséghez –, hogy a jelenség elnevezése inkább a pozitivitást, az állapotjellegét sugallja szemben a változó jelleg hangsúlyozásával.

Kreitner és Kinicki a szervezeti elkötelezettség változóként való definiálása mellett meghatározza az egyénnek, mint a szervezet igazi, valódi tagjának jellemző tulajdonságait, magatartásformáit. Úgy vélik, hogy a szervezeti tagként való viselkedés magába foglalja azt a magatartást, amit a dolgozó a kötelessége teljesítésén túl, engedelmségén kívül tanúsít. Például ide tartoznak a szervezetről tett pozitív, konstruktív jellegű megállapítások; mások munkái iránti személyes érdeklődés kinyilvánítása; a tökéletesítésre való törekvés a szervezeten belül; új emberek betanítása; az informális szabályok és a szervezet „lelkének” tisztelete legalább olyan mértékben, mint formális szabályoké, előírásoké; a szervezeti tulajdon védelme; vagy az előírt standardok felülmúlása pontosságban, jelenlétben, részvételben. A menedzserek kétségtelenül szeretnék ezen magatartásformákat kiváltani a munkavállalókból. [Kreitner, Kinicki, 1992] Véleményem szerint az egyének szervezeti tagként való viselkedése a szervezeti elkötelezettség, mint változó nagymértékű pozitív irányban való mozgásának a jelzője, hiszen a szervezeti tagként viselkedés jellemzői rendkívüli módon összecsengenek Porter, Mowday, és Steers korábban meghatározott szervezeti elkötelezettség jellemzőivel. Levonható tehát az a következtetés, hogy az elkötelezettség - egy nem igazán szerencsés megnevezésű – változó, melynek pozitív irányba való elmozdulása vitathatatlanul a viselkedésben jelenik meg. Kreitner és Kinicki továbbá azt is állítja, hogy a szervezeti tagként való viselkedés mérsékeltén kapcsolódik a munkával való elégedettséghez. Ebből adódóan a menedzserek képesek növelni az ilyen viselkedés gyakoriságát a munkával való elégedettség fokozásával.

Véleményem szerint – összevetve az előző megállapításokkal – ez azt jelenti, hogy a munkával való elégedettség növelése a szervezeti elkötelezettség pozitív irányú mozgását eredményezi. Ezen vélekedés valóságosságának tekintetében azonban még megoszlanak a kutatói vélemények.

A szakirodalom viszonylag egységesen nyilatkozik a tekintetben, hogy a munkával való elégedettség és a szervezeti elkötelezettség egymással kapcsolatban álló fogalmak, melyek közel állnak ugyan egymáshoz, de mégis jól elkülöníthetők [Tett és Meyer, 1993]. Tett és Meyer nézete szerint – mellyel egyetértek – a munkával való elégedettség inkább az egyénnek a mikrokörnyezetéhez, munkahelyi feladataihoz kapcsolódó értékelése, véleménye, míg a szervezeti elkötelezettség a szervezethez (makro szint) való nagyobb, teljesebb kapcsolódásból fakadó értékelést, véleményt képvisel. [Kalleberg, Mastekaasa, 2001] Porter és társai 1974 – es kutatásukban igazolták, hogy az elköteleződés a dolgozótól nagyobb, összetettebb terminusokban való gondolkodást követel meg, mely által kevésbé érzékenyen a

rövid távú – például a munkafeltételekben bekövetkező - változtatásokra, változásokra. Ehhez képest az elégedettség a dolgozónak egy közvetlenebb reakcióját fejezi ki rövid távú – például a munkakörülmények sajátosságaiban vagy az alkalmazás feltételeiben bekövetkező - változásokra. Úgy vélik tehát, hogy az elkötelezettség egy, az elégedettségénél stabilabban viselkedő, kevésbé múlandó munkaattitűd, mely ennek köszönhetően hosszú távon hasznosítható a szervezet számára. Szintén az elkötelezettség vizsgálta, használta mellett szól, hogy míg az elégedettség hatása nem szükségszerűen jelenik meg a viselkedésben, addig az elkötelezettség fogalma magába foglalja a viselkedési jelleget is - mint például kötődés és szolgálatkészség a szervezet kiteljesedése iránt, vagy a lojalitás -.

Az elégedettség és az elkötelezettség közti kapcsolat milyenségét, irányát tekintve a kutatók vélekedései két, jól elkülöníthető elképzelés köré csoportosulnak: egyes kutatók szerint az elégedettség vezet elkötelezettséghez, mások szerint pedig pontosan fordítva, az elkötelezettség teszi elégedetté az egyént. Az „elégedettségből elkötelezettségbe” modell szerint az elégedettség az elkötelezettség egyik okozója, előidézője [Lincoln, Kalleberg, 1990; Porter és társai, 1974; Tett, Meyer, 1993, p. 260], mely elgondolás összeillik Porterék azon elképzelésével, miszerint a munkával való elégedettség egyike azon mikrofogalmaknak, melyek az elkötelezettség makrofogalmához vezetnek [Porter és társai, 1974; Kalleberg, Mastekaasa, 2001]. A másik elgondolás, azaz az „elkötelezettségtől az elégedettségig” modell ezzel szemben azt állítja, hogy az elkötelezettség járul hozzá egy munka iránti általános pozitív attitűd kialakulásához (lásd Tett és Meyer kutatása, Vandenberg és Lance kutatása)[Tett, Meyer, 1993; Vandenberg, Lance, 1992]. A két uralkodó elképzelés mellett néhány kutató úgy véli, hogy létezik egy harmadik kapcsolati magyarázat: az egyik lehetőség, hogy az elkötelezettség és az elégedettség közt létezik ugyan összefüggés – hisz mindkettőt több közös változó, például szervezeti és feladatbeli jellemvonások, befolyásolják-, de az nem ok-okozati kapcsolat [Vandenberg, Lance, 1992].

Végiggondolva a három lehetőséget – és egyetértve Kalleberg és Mastekaasa vélekedésével - úgy vélem, hogy egyértelműen és általánosságban bizonyított eredmények nélkül ezen elméletek egyike sem vethető el értelmes alátámasztással, magabiztossággal. Ennek ellenére én úgy vélem, hogy ha csak az érzés kialakulásához szükséges időt veszem figyelembe, akkor valószínűbbnek tűnik „az elégedettségi érzés – mint szükséges, de nem elégséges feltétel – elmélyülése elkötelezettséggé” gondolat valóságossága. Véleményem szerint azonban a fogalmak megváltoztatásával ez a kapcsolat is egyértelműbbé válik.

A szakirodalom az elkötelezettségnek az imént bemutatott, munkával való elégedettség általi előidézését tekinti a fogalom érzelmi megközelítésének [Iverson, Roy, 1994; Lincoln, Kalleberg, 1990; Mowday és társai, 1982]. Azonban nem minden kutató vizsgálja a munkával való elégedettség szemszögéből az elkötelezettséget, számos kutatás feltételezi ugyanis, hogy az elkötelezettséget valójában az érzékelt szervezeti támogatás váltja ki a dolgozóban. Ezen nézőpontot képviselő kutatások (lásd Eisenberg, Fasolo, Davis-LaMastro; Setton, Bennett, Liden, illetve Shore, Tetrick kutatása) [Eisenberger, Fasolo, Davis-LaMastro, 1990; Setton, Bennett, Liden, 1996; Shore, Tetrick, 1991] úgy vélik, hogy az a dolgozó, aki érzékeli a szervezet támogatását, nagyobb valószínűséggel fog elköteleződni. Ez a nézőpont az elkötelezettség észlelési megközelítése. Véleményem szerint azonban a kettő nem zárja ki egymást, egyenként szükséges, de nem elégséges feltételei az elkötelezettség kialakulásának. Ezen álláspontot képviseli Jeongokoo Yoon és Thye [Jeongokoo Yoon, Thye, 2002] is, akik kutatásukban a két elérési útvonalat összekapcsolva az elkötelezettségnek egy kettős folyamatmodelljét feltételezik, vagyis az elkötelezettség kialakulásához egyfelől szükséges a dolgozó pozitív érzelmi állapota a vállalat iránt, másfelől pedig a vállalat részéről is saját maga felé irányuló pozitív hozzáállást kell érzékelnie.

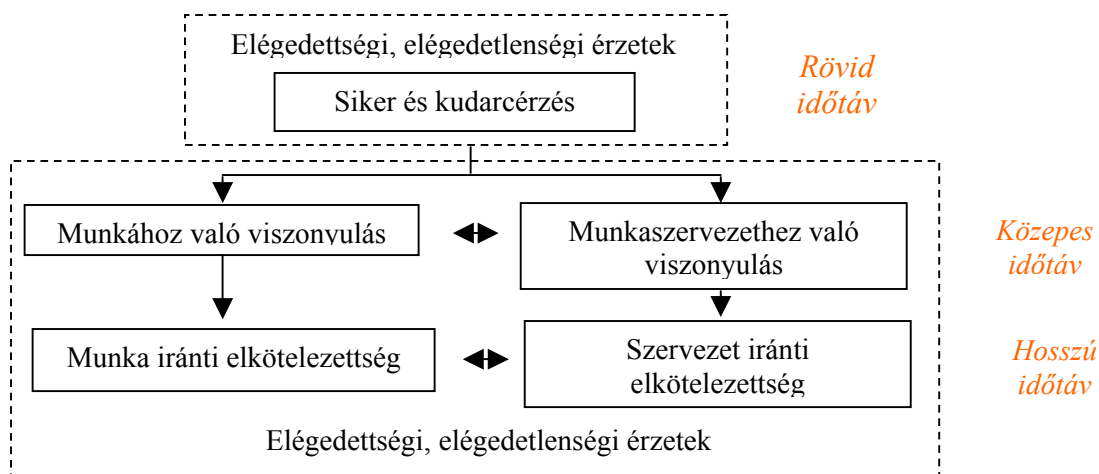
## 5. Következtetések: a fogalmak átalakulása és az elvárások rendszere

A munkával való elégedettségéről és a szervezeti elkötelezettségéről való vélekedések áttekintése során több olyan jelenséggel, megállapítással találkoztam, mely problémát okoz a jelenségek egyértelmű értelmezésében. Ezen problémák véleményem szerint elsősorban abból adódnak, hogy nincs egyértelműen egységes álláspont a munkával való elégedettség, a motiváció, a teljesítmény, és a kutatásokban legújabb elemként megjelenő szervezeti elkötelezettség kapcsolatrendszerét, összefüggéseit tekintetve. Úgy vélem, hogy a probléma középpontjában a fogalmak egyénenként eltérő értelmezése áll. Ugyanis mind a négy fogalom hétköznapi jellegű, ezért véleményem szerint a témát kutatók és a vizsgálat alanyául szolgáló gyakorlatban működők, illetve a gyakorlati élet munkavállalói kategóriáinak tagjai gyakran egymástól különböző, saját fogalomtársítással rendelkeznek. A munkával való elégedettség fogalma a témával nem foglalkozók számára kifejezetten és kizárólag az elégedett érzést jelenti, nem pedig egy munka iránti beállítódást, azaz változót. Ebből az ellentétből adódik az, hogy léteznek olyan gondolkodók, munkavállalók, akik azt vallják, hogy a munkával való elégedettség nem motivál és nincs hatással a teljesítményre, hiszen ha már elégedett, akkor nincs miért küzdenie. Ezen vélekedésnek az alapvető hibája tehát a munkával való elégedettség fogalmának pozitív szélsőértékként való értelmezése, amihez azonban véleményem szerint a használt fogalom „befejezett állapot” jellege is hozzájárul. Hiszen az elégedettség szó inkább sugallja a szélsőséges pozitivitást, mint a viszonyulás mértékét, mely mind pozitív, mind negatív irányba való elmozdulást magába foglal.

Ebből kifolyólag véleményem szerint az eredeti munkával való elégedettség fogalma helyett érdemesebb a kifejezőbb **munkához való viszonyulás** fogalmát használni. Az új fogalom erőteljesebben képviseli az attitűdjelleget, és ezáltal biztosabban hat az erő kifejtés szabályozásán keresztül a teljesítményre, mint az állapotjellegű elégedettség. A munkához való viszonyulás kifejezetten a munkához kapcsolódó ingerek által kiváltott álláspontot jelenti. A munkavállalónak azonban dolgozói létéből, mivoltából fakadóan a másik, viselkedését meghatározó attitűdje maga a munkaszervezet iránti állásfoglalása. Így véleményem szerint a munkához való viszonyulás analógiájára – a fogalom attitűdjellegénél fogva - érdemes vizsgálni az egyének **munkaszervezetükhöz való viszonyulást**. Mind a két hosszabb távú álláspont esetében azonban felmerülnek rövid ideig tartó, adott állapot értékeléséből fakadó elégedettségi, elégedetlenségi érzetek.

Az elégedettség, illetve a viszonyulás érzésétől eltérő az elkötelezettség érzése, melyet eddig leginkább a szervezethez kötődően vizsgáltak. Maga a jelenség azonban jól illeszthető az általam elképzelt gondolkodási sémába: véleményem szerint alapvetően a munkaszervezethez kötődő elem, és a munkaszervezethez való viszonyuláson alapszik. A korábban említett kutatási hiányosságok miatt csak feltételezem, hogy a viszonyulás alapján létrejött érzésre még számos tényező moderáló hatással van, míg a szervezeti elkötelezettségként definiált érzelmi állapot – cselekvési forma létrejön.

A szervezethez való viszonyulás - **szervezeti elkötelezettség** kapcsolatára analóg módon úgy vélem, hogy a munkához való viszonyulás alapján létezik egy olyan állapot, mikor erőteljes ragaszkodás tapasztalható az egyénnek általa végzett munkája – a szervezettől függetlenül általános értelemben vett szakmája – iránt. Ezt a jelenséget nevezem **munka iránti elkötelezettségnek**. A munka iránti elkötelezettség teljes mértékben azonos módon működik, mint a szervezeti elkötelezettség, csak a kialakult erős érzelmi állapot tárgya más. Az újonnan elképzelt és a korábban használt fogalmak egymásra hatását, pontos értelmezését a következő modellben foglaltam össze:



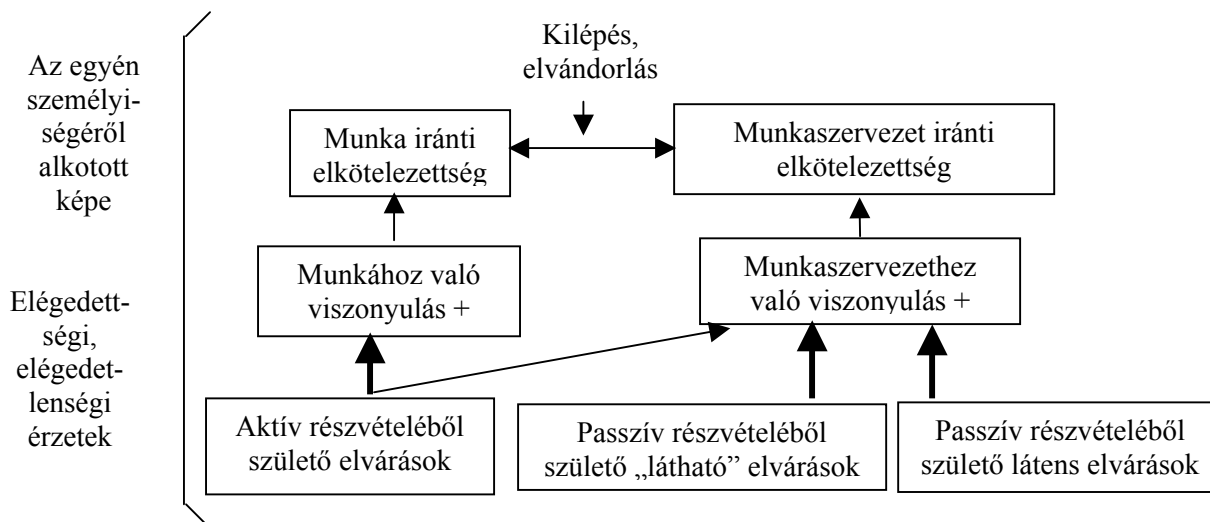
1. ábra: Az elégedettség, a viszonyulás, és az elkötelezettség hármasa

A munkához való viszonyulás és a munkaszervezethez való viszonyulás az őket befolyásoló, meghatározó ingerek forrása alapján véleményem szerint elkülöníthető egymástól: a munkához való viszonyulást a munkához szorosan kötődő tényezők, a munkaszervezethez való viszonyulást a szervezet életéből az egyént érintő tényezők befolyásolják az adott pillanatban megjelenő elégedettségi/elégedetlenségi érzetek megőrzésén keresztül. Az elégedetlenségi/elégedetlenségi érzések pedig az egyéni elvárások és célok teljesülésének mértékéhez és ennek egyéni értékeléséhez kötődnek.

Azonban – ahogy erre már utaltam - az egyén elvárásai többféle forrásból fakadhatnak, ennek megfelelően különböző módon befolyásolják az egyén álláspontját, viselkedését, és ezáltal más és más beavatkozási, kezelési módot igényelnek a szervezet részéről. Az elvárások egy csoportja természeténél fogva olyan, hogy az egyén saját cselekvése, tevékenysége során teljesíthető be, így adott helyzetben az egyéni cselekvés célkitűzésévé válik. Véleményem szerint ezen elvárások, célok beteljesítésére az egyén motivált. Van azonban az elvárásoknak egy olyan csoportja, melyek nem közvetlenül az egyén által befolyásolható módon teljesíthető, hisz a munkavállalóknak a szervezetenél töltött idejük során nem kizárólag saját cselekvéseik következménye határozza meg érzelmi állapotukat, hanem maguk a szervezeti folyamatok és a többi szervezeti tag cselekvési tevékenységének hatása is igen jelentős befolyásoló tényező.

Ez alapján a munkához illetve munkaszervezethez való viszonyulást meghatározó hatások közé sorolom az elváráson alapuló adott helyzetben megvalósíthatónak vélt célkitűzés teljesülésén kívül az egyénnek a szervezet felé támasztott megfogalmazott és látens elvárásainak teljesülését is. A látható elvárások közé sorolom a pszichológiai elmélet alapján azon tényezőket, melyeket az egyén a szervezettel szemben egyértelműen megfogalmaz, szervezettel szembeni elvárásoknak azon csoportját pedig, ami az egyénben előre nem, csak rendellenes működése esetén fogalmazódik meg befolyásoló tényezőként, majd elvárásnént, látens elvárásnak nevezem. Véleményem szerint a munkához és a munkaszervezethez való viszonyulás jellegére mindhárom elvárás-kategória teljeülésének mértéke hatással van.

A tanulmány során felsorakoztatott elgondolásaimat a következő modellben foglaltam össze:



2. ábra: Az elkötelezettség és a viszonyulás előidézői: az elvárások

A modellben megjelenő tényezőknek, jelenségeknek a rögzített hatásmechanizmusa, viselkedése „normál körülmények” meglétét feltételezi, mely azt jelenti, hogy a nincs gazdasági, illetve munkaerő-piaci recesszió, szabad választás van, vagyis az egészséges egyén érzelmi figyelembevételével dönt saját viselkedése felől.

#### Feltételezéseim tehát a következők:

- a munkához való viszonyulás pozitivitása a munka iránti elkötelezettség kialakulását, a munkaszervezethez való viszonyulás pozitivitása pedig a munkaszervezet iránti elkötelezettség kialakulását segíti elő;
- mind a munkához, mind a munkaszervezethez való viszonyulás alapvető befolyásolói az egyén saját személyiségéről alkotott képe és megjelenő elégedettségi, illetve elégedetlenségi érzetei;
- az egyén aktív részvételéből születő elvárásai, vagyis az egyéni célok teljesülésének észlelt mértéke (magával azonos irányba) dominánsan a munkához való viszonyulást befolyásolja, hatása kisebb mértékben jelentkezik a munkaszervezethez való viszonyulás változásában;
- a passzív részvételből születő előre megfogalmazott (pl. előrelépési lehetőség, anyagi juttatások, információellátottság) és látens elvárások (munkakapcsolatok, személyiség illeszkedése, szervezeti folyamatok hatékonysága) teljesülésének mértéke (magával azonos irányban) a munkaszervezethez való viszonyulást befolyásolja.

Ezen feltételezések szolgálnak alapul kutatásom folytatásához és a gyakorlatban igazolni kívánt munkahipotéziseim megfogalmazásához.

#### **Felhasznált irodalmak**

Bakacsi Gyula – Bokor Attila: Szervezeti magatartás és vezetés Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest, 1998. 46 – 49. oldal, 84 – 121. oldal



- Blum, M and J. Naylor: *Industrial Psychology Its Theoretical and Social Foundations* New York, 1986, Harper & Row, Műszaki vezető: Korszerű emberi erőforrás menedzsment 12. rész 10.1 fejezet 1. oldal 2003. november
- Csíkszentmihályi Mihály: *Az áramlat – A tökéletes élmény pszichológiája* Akadémiai Kiadó Budapest, 1997.
- Eisenberger R., Fasolo P., Davis-LaMastro V.: *Perceived organization support and employee diligence, commitment and innovation* 1990 *Journal of Applied Psychology* 75(1) p. 51-59.
- Frisch-Gauthier, Jacqueline: *Moral et satisfaction au travail A: Traité de Sociologie II. kötet* 132-157 I.Armand Colin, Párizs, 1962., magyar nyelven: *Munkaszociológia Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1968 221-259. oldal*
- Gyökér Irén, Dr.: *Humán erőforrás – menedzsment* Műszaki Könyvkiadó Budapest, 1999.
- Iverson R.D., Roy P.: *A casual model of behavioral commitment: Evidence from a study of Australian blue-collar employees* 1994 *Journal of Management* 20. p. 15-26.
- Jeongokoo Yoon, Thye S.R.: *A Dual Process Model of Organizational Commitment Job Satisfaction and Organizational Support, Work and Occupations, Vol. 29 No. 1, February 2002. p. 97-124*
- Kalleberg A.L., Lincoln J.: *Culture, Control and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the US and Japan* New York: Cambridge University Press, 1990
- Kalleberg, A.E., Mastekaasa, A.: *Satisfied Movers, Committed Stayers, The Impact of Job Mobility on Work Attitudes in Norway, Work and Occupations, Vol. 28 No. 2, May 2001. p. 183-209*
- Klein Sándor: *Vezetés- és szervezetpszichológia* SHL Hungary Kiadó, 2001
- Kreitner R., Kinicki A.: *Organizational Behavior* 2. kiadás, Burr Ridge, 1992, Kiadó: Irwin, Chapter 5: *Motivation through Needs, Job Design, and Satisfaction* 159-179. o. *Job Characteristics and Social Information Processing Approaches to Job Design* p.179-189
- Landy F.: *Psychology of Work Behaviour* 1989. 4. kiadás, Brooks/Cole Corp. Pacific Grove eredeti: 1985 Homewood, IL: The Dorsey Press
- Locke E.A.: *What is job satisfaction? Organizational Behaviour and Human Performance, Vol. 4, Issue 4, November 1969, p.309-336*
- Morse N.C.: *Satisfaction in the White-collar Job* Ann Arbor, University of Michigan Press, 1953. magyar nyelvű forrás: *Munkaszociológia Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1968 221-259. oldal*
- Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W.: *Employee – Organizational Linkage – the Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*, New York, 1982. academic Press p. 20- 56.
- Papp Ágoston, Perzsel Tamás, Völgyesy Pál: *Munkapszichológia*, Budapest, 1976, Tankönyvkiadó 243 – 269. oldal
- Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boullion P.V.: *Organizational Commitment Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, 1974. 59 (5) p. 603 – 609.*
- Rounds J.B., Dawis R.V., és Lofquist L.H.: *Journal of Vocational Behavior, Volume 31, Issue 3, December 1987, p 297-318*
- Setton R.P., Bennett N., Liden R.: *Social exchange in organisations: perceived organisational support, leader-member exchange, and employee reciprocity* 1996 *Journal of Applied Psychology* 81 p. 219-227.

Shore L.M., Tetrick L.E.: A construct validity study of the survey of perceived organizational support 1991 Journal of Applied Psychology 76 p. 637-643.

Stagner R.: The Psychology of Industrial Conflict, Motivation: Principles Chapter 4. John Wiley and Sons Inc., New York, 1956. 105-109.

Tett R.P., Meyer J.P.: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta – Analytic Findings, Personnel Psychology 1993. 46. p. 259 - 293.

Thurstone L.L. and Chave, E.J.: The Measurement of Attitude Chicago, 1929, University of Chicago Press. Klein Sándor: Vezetés- és szervezetszichológia SHL Hungary Kiadó, 2001.

Triandis, H.C.: Attitude and Attitude Change, New York, 1971, John Wiley & Sons Inc. p. 2

Vandeberg R.I., Lance D.E.: Examining the casual order of job satisfaction and organizational commitment 1992 Journal of Management 18(1) p. 153-167.

Vroom, V.H.: Work and Motivation New York, 1964 John Wiley & Sons Inc., 99; Műszaki vezető: Korszerű emberi erőforrás menedzsment 12. rész 10.1

## **BOGNÁR KRISZTINA**

*PhD-hallgató, Pannon Egyetem, Veszprém*

### **Egyéni és szervezeti tanulás a tudásmenedzsment ciklusban**

#### **Bevezetés**

A racionalista felfogás szerint a vállalatok célja, hogy tudatosan felépítse a versenyképességének megtartásához és növeléséhez szükséges pozíciókat. Napjainkban már szinte minden vállalat számára elérhetőek a különféle technológiák, gépek, berendezések, azonban az egyének szaktudása, képességei, készségei, tapasztalatai nem állnak ugyanúgy rendelkezésre. Éppen ezért a vállalatok akkor tehetnek szert nagy előnyre, ha az emberi erőforrásaikat és tudásukat megfelelően csoportosítják, és a leghatékonyabban hasznosítják, gondozzák egy adott feladat végrehajtása érdekében, a környezeti kihívásoknak megfelelően. A tudás nagy előnye ugyanis, hogy kimeríthetetlen erőforrás, használata során gyarapszik, felértékelődik, valamint nagyon rugalmas, ezáltal komplex módon képes összetett problémákkal, feladatokkal foglalkozni. Éppen ezért nem elegendő a tudást megszerezni, hanem azzal megfelelően kell gazdálkodni, menedzselni. De mit is jelent a tudásgazdálkodás? Hogyan épül fel véleményem szerint a tudásmenedzsment ciklus? Milyen kapcsolat van a tudásmenedzsment és tanulás között? Hogy néz ki elméletemben az egyén tanulási folyamata? Milyen sikertényezők szükségesek a tudásmenedzsment hatékony működéséhez? A következő cikkben ezekre a kérdésekre keresem a választ.

#### **1. Tudásmenedzsment megközelítése**

A vállalat szellemi javainak (az egyének, csoportok tudásának) minél gazdaságosabb kiaknázásához, felhasználásához a tudásmenedzsment nyújt keretet. Ahogy az irodalmakban a tudás fogalmánál is megfigyelhető, a tudásmenedzsment megközelítések sem egységesek. A tudásmenedzsment meghatározására gyakorlati szempontból két alapvető megközelítés használatos, a humán fókuszú és az informatika fókuszú.

A humán irányzat képviselői számára a tudásmenedzsment az emberek, mint humán erőforrás menedzselését jelenti. A tudás ebben a megközelítésben folyamat. (Dr. Kiss J., Dr. Molnár B., Dr. Kő A., Vas R., 2003) Ezen irányzat magába foglalja a filozófiai, pszichológiai, szociológiai és menedzsment megközelítéseket, és az egyén képességeinek, magatartásának értékelésével, befolyásolásával és fejlesztésével foglalkozik. (Fehér P., 2002 a,b)

A humán irányzat elméletével ellentétben az informatika fókuszú megközelítésben a tudást objektumként kezelik. A technicisták alapfeltételezései szerint minden tudás kodifikálható és ezáltal átadható. A technikai, informatikai megközelítés a tudás megragadhatóságát, rögzíthetőségét és átadhatóságának problémáját vizsgálja. (Fehér P., 2002 a,b) A két elmélet közül a humán irányzat nézetével tudok azonosulni, hiszen gondolkozásomban mindvégig az embert helyeztem a középpontba, a technikai támogatottságot szükséges, de nem elégséges feltételnek tartom.

De mit is értünk tudásmenedzsment alatt? A tudásmenedzsmenttel kapcsolatban mindenki által ismert számos definíció közül Szekeres Tamás megközelítését mutatom be, mert véleményem szerint ez a definíció a legkönnyebben értelmezhető és a gyakorlat, a gyakorlati felhasználás oldaláról közelít. Szekeres Tamás szerint a „tudásmenedzsment az egyének, csoportok és szervezetek tudásával való gazdálkodás, azaz a meglévő tudás megosztása, a hiányzó tudás megszerzése, végül pedig a tudás terméké vagy szolgáltatássá alakítása illetve felhasználása. A tudásmenedzsment azokra a kérdésekre keresi a választ, hogy kinek, mikor, hol, milyen formában, milyen típusú tudásra van szüksége.” (Szekeres T., 2001) Általánosságban tehát azt is mondhatjuk, hogy a tudásmenedzsment nem más, mint a

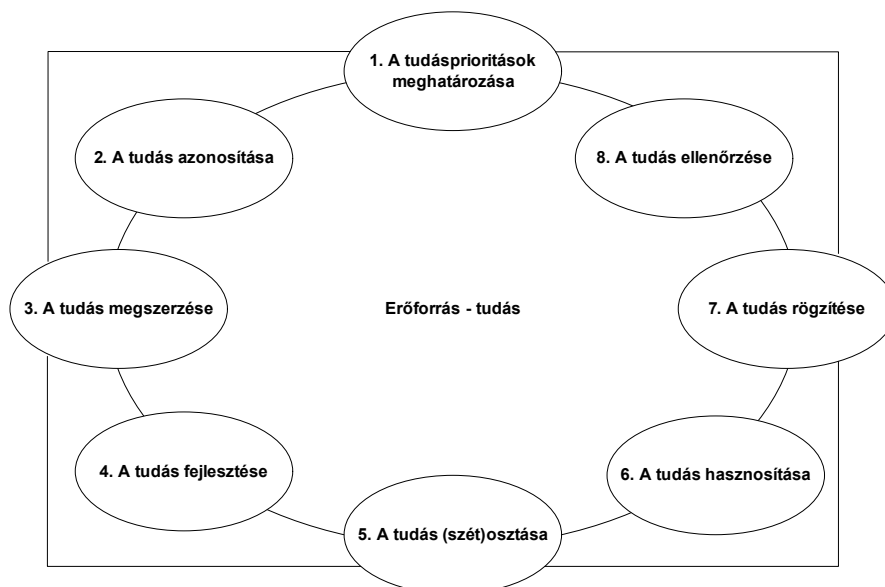
megfelelő tudásanyag, megfelelő emberekhez, megfelelő időben való eljuttatásának tudatos tevékenysége annak érdekében, hogy ezzel az egyének, csoportok az információt, tudást tevékenységgé alakítsák, vagyis a tudásmenedzsment elősegítse az információk, ismeretek megosztását a vállalat teljesítményének javítása érdekében.

A tudásmenedzsment szerepe az, hogy biztosítsa a vállalat versenyképességét az új, tudásalapú gazdaságban. A tudásmenedzsment feladatai és összetevői között számtalan elem sorolható fel. Ezek közül a legfontosabbnak a meglévő tudáselemek megosztása és áramoltatása, valamint az ezekre épülő tanulási és innovációs folyamatok működtetése tekinthető.

## 2. A tudásmenedzsment folyamata és az egyéni tudás

A tudásmenedzsment (Davenport, 2001; Sveiby, 2001; Kovács Géczy, 2001; Bögel, 2000; Pietschmann – Ruhtz, 2001) folyamatát számos szerző kísérte meg tevékenységekre bontani. A szakirodalmakban található modellek közös jellemzője, hogy szinte mindegyik az explicit – implicit tudás megközelítésből indul ki, átadhatónak találja a tudást, illetve a tudás életét írják le, azaz a kialakulásától a felhasználásig tartó ciklust.

Az 1. ábrán Kiss Katalin könyvéből (Kiss K., 2001) származó tudásmenedzsment ciklust mutatom be, mely szintén az explicit tudás átadhatóságának logikáját követi.

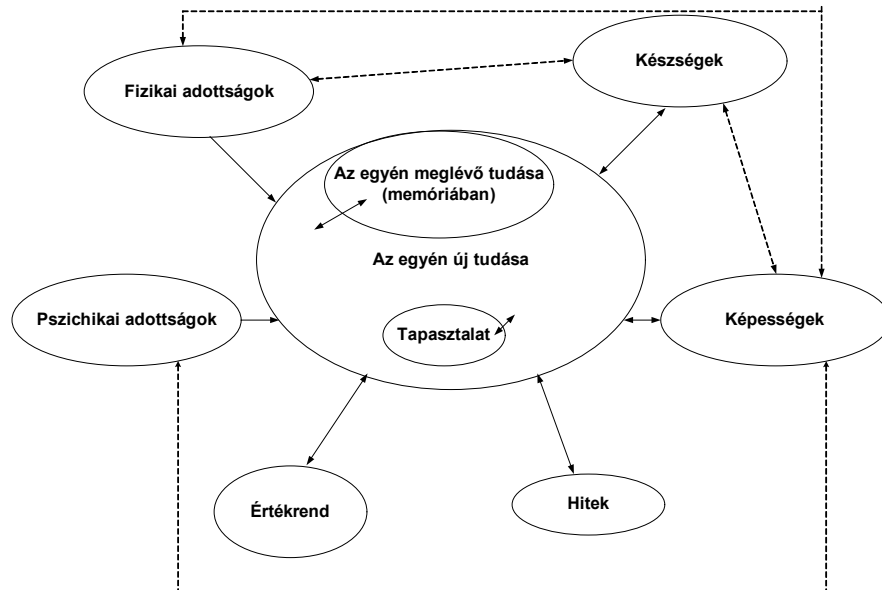


1. ábra: Az információ – tudásmenedzsment ciklus

Azért ezt a modellt választottam ki az irodalmakban megtalálható számos modell közül, mert ezen modell logikai felépítésével tudok leginkább azonosulni. Ennek ellenére szükségesnek tartottam egy saját modell kialakítását, melynek az az oka, hogy a tudásmenedzsment folyamat lényegével, azaz a tudás átadhatóságával nem értek egyet. Elméletemet nem a tudás (Bögel, 1998; Kapás, 1999; Kogut – Zander, 1992; Klimkó, 2002) explicit és implicit formáira építettem, bár azt elfogadom, hogy van olyan tudásunk, amiről tudunk, és olyan is amiről nem. Ahhoz, hogy bemutathassam a tudásmenedzsment ciklus felépítését, elemeit, és az azzal kapcsolatos összefüggéseket, be kell mutatnom a tudással kapcsolatos nézetemet, fogalomrendszeremet is.

Elméletem szerint tehát a tudás nem adható át, csak annak egy kivonata, az ismeret. Véleményem szerint az egyéni tudás kialakulását meghatározzák képességeink, készségeink, fizikai és pszichikai adottságaink, melyeket nem tudunk másoknak átadni, ezek minden ember sajátosságai. Emellett értékrendünk, hitünk, már meglévő tudásunk és tapasztalatunk is

meghatározza, hogy kialakul –e bennünk új tudás vagy sem. A következő ábrán azon tényezőket mutatom be, melyek véleményem szerint az egyéni tudás kialakulását befolyásolják és azzal kölcsönhatásban állnak.



**2. ábra: Az egyéni tudás kialakulását befolyásoló tényezők**

A 2. ábrán szemléltetett sajátosságaink, azaz a képességeink, készségeink, fizikai és pszichikai adottságaink, értékrendünk, hitünk, már meglévő tudásunk és tapasztalataink egyértelműen meghatározzák, hogy képesek vagyunk –e új tudás leképzésére, vagy sem. A kétirányú nyilak azt szemléltetik, hogy nemcsak a tudás megszerzését befolyásolják a fenti sajátosságok, hanem az új tudás is visszahat sajátosságainkra. Tehát itt egy kölcsönös függés, egy oda – vissza hatás alakul ki.

Véleményem szerint a tudás integrációja egyéni képesség, nem ruházható át, nem transzferálható, minden embernek saját magának kell felépítenie. Azaz a tudás csak az egyénben (a fejekben) jöhet létre, a tapasztalatai, már meglévő szaktudása, képességei és készségei felhasználásával. Egyetértek Davenport véleményével, miszerint tapasztalataink nagymértékben hozzájárulnak tudásunk fejlődéséhez, hiszen „történeti perspektívát nyújt újszerű események és helyzetek átgondolásához és megértéséhez.” (Davenport, 2001) A tapasztalat utal mindarra, amit megtettünk, vagy megtörtént velünk a múltban. A már meglévő tudásunk lehetővé teszi az újfajta szituációk és információk megítélését, valamint az újfajta szituációk és információk segítségével a tudás saját magát is felülbírálja, pontosítja. Az emberi értékek és hitek nagymértékben befolyásolják mind az egyéneket, mind a szervezet tudását, mivel a különböző értékrenddel rendelkező egyének adott szituációban másként viselkednek, másként alakítják ki tudásukat.

**Egyéni, vagy bennünk rejlő tudásként** definiálom a tudatosult és nem tudatosult tudásunk együttesét, azaz a szerzett ismeretek, információk összességét, melyet az egyén megért és beilleszt a saját már meglévő tudásába, a képességei, készségei, fizikai és pszichikai adottságai, tapasztalatai, értékrendje és hite felhasználásával együtt. A megértés és beillesztés szükséges feltétel, melyet a felhasználás és rögzítés vagy felejtés követ.

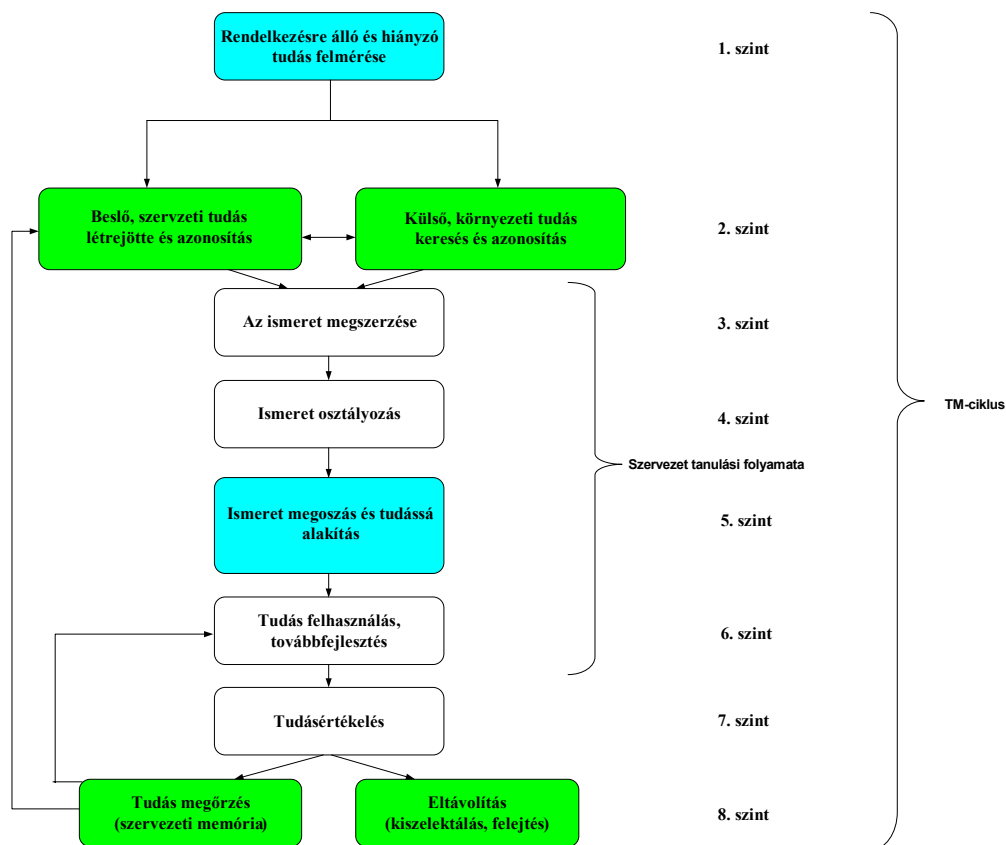
**Ismeret** alatt tudásunk egy kivonatát értem, melyet szavakba lehet önteni, meg lehet fogni, át lehet adni. Ebbe nem tartoznak bele az egyén emberi létéből fakadó sajátosságai (képességek, készségek, fizikai és pszichikai adottságok stb.).

Az ismeretet a hierarchiában az információ és a bennünk rejlő tudás között helyezem el, hiszen az információnál tartalmilag jóval több, viszont a tudásnál az emberi sajátosságok

(befogadó fél) miatt kevesebb. Ebből az irányból közelítve érdekes kérdés, hogy az egyén milyen mértékben tudja befogadni a másoktól érkező „inputokat”, vagyis ismereteket, információkat, adatokat, hogy ezekből milyen minőségű és mennyiségű tudást tud generálni. Vajon keletkezhet egyik emberben teljesen azonos szintű tudás, mint az ismeretet átadóban? Lehetséges az, hogy azonos feltételek között, hasonló minőségű egyénben egyáltalán nem keletkezik tudás, ha egy másik egyéntől ismereteket kap? Véleményem szerint nagyon fontos az egyén már meglévő tudásbázisa, tapasztalatai, készségei, képességei, pszichikai és fizikai adottságai, érzelmi és értelmi intelligenciája, hiszen ezek azok a tulajdonságok, melyek alapjaiban meghatározzák az egyéni tudás kialakulásának minőségét, mértékét.

### 3. Tudásmenedzsment ciklus és a tanulás kapcsolata

A kiinduló fogalmak meghatározása után bemutatom, hogy elméletem szerint hogyan is néz ki a tudás menedzselésének folyamata. A tudásmenedzsment modellemben a humán irányzatot követem, melyben a tanulás központi szerepet kap. Modellem részét képezi a szervezet tanulási folyamata is. Azért is beszélek a tudás menedzsmentjéről, mivel a modell központi céljának a tanulást, és ezen keresztül a tudás generálását tartom. Ezt katalizálja a környezet, a különféle információs technológiák. Emellett természetesen az 1. ábrán bemutatott tudásmenedzsment ciklus elemeiből néhány megtalálható saját modellemben is, azonban úgy gondolom, hogy modellem kiterjed az egyének és szervezetek közötti szintre is, a tudásnak nem csak a szervezeten belüli kialakulását, mozgását mutatja be.



3. ábra: Tudásmenedzsment ciklus, azaz a szervezeti tudás kialakulásának, menedzselésének folyamata

Modellemnek 8 szintje van, mely a tudás fejlődési szintjeit jelképezi. Az egyes szinteken pedig a tudásmenedzsment folyamat elemei találhatóak. Egy szinten lehet több elem is, amikor vagyis a tudás alakulásának további útja.

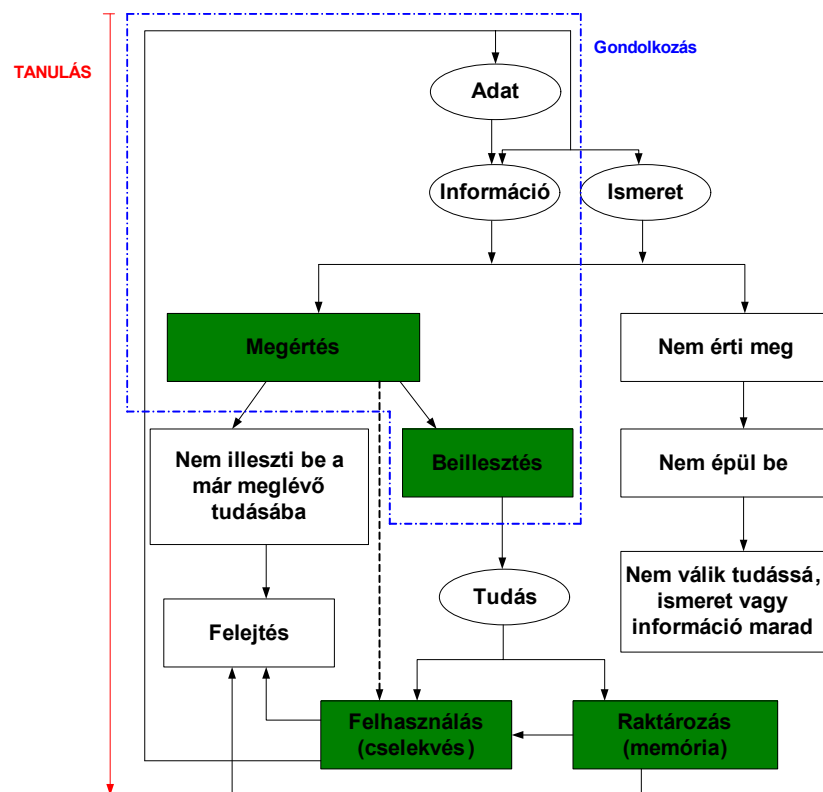
*1. szint: A rendelkezésre álló és hiányzó tudás felmérése*

Modellem kezdő lépéseként szükség van egy átfogó elemzésre, melynek során a vállalat felméri, hogy milyen tudással rendelkezik már (hol, milyen formában) és további tevékenységéhez mire van még szüksége.

*2. szint: Egyéni tudás kialakulása, külső, környezeti tudás kialakulása és azonosítása*

A modell egy „köztes” fázisa a tudás létrejöttének fázisa. A tudás lehet emberek birtokában, de más vállalatoknál, más forrásból is rendelkezésre állhat. Az egyéni tudás az emberi fejekben jön létre. Ezen a szinten nagy figyelmet kell fordítani a szervezeten belüli egyének, csoportok tanulására, fejlesztésére, hogy létrejöjjön a szükséges tudás, valamint nagy hangsúlyt kell fordítani a külső, környezeti tudás felkutatására és azonosítására.

A szakirodalomban (Boda Gy., 2002) általánosságban az adat – információ - tudás értékteremtő folyamatot nevezik egyéni tanulásnak. Egyetértek azzal, hogy valóban egy értékteremtő folyamatról van szó, míg az adatoktól eljutunk a tudásig, de véleményem szerint az egyéni tudás kialakulásának folyamata, a tanulás ennél bonyolultabb, összetettebb folyamat. A folyamat során az általam meghatározott tudás és ismeret fogalmakat használtam. A következő ábrán tehát azt a folyamatot szemléltettem, ahogy véleményem szerint az egyénben a külső ingerek, impulzusok hatására, tanulás által az egyénben tudás alakul ki. Ezt a folyamatot nevezem egyéni tanulásnak.



**4. ábra: Az egyéni tudás kialakulásának folyamata**

A 4. ábra alapján a tudásunk úgy képződik, hogy az információkat és ismereteket végiggondoljuk, megértjük, beépítjük saját fogalmi rendszerünkbe, tehát már a gondolkozás

során kialakulhat bennünk új tudás. A megértés és beillesztés szakaszt elméleti síknak nevezem, mivel a tudás agymunka eredményeként, gondolkozás révén jön létre. Ebben az esetben az ismereteket, információkat kaphatjuk írásos anyagok révén, vagy kommunikáció által. A másik esetet gyakorlati esetnek nevezem, amikor is tapasztalás útján, például munkavégzés során felhasználom a megértett információkat, ismereteket, és csak ezután alakul ki bennem tudás. A beillesztés folyamata után két lehetőségünk nyílik a tudás kezelésével kapcsolatban. Az egyik lehetőség, hogy agymunkánk eredményét, a tudást raktározzuk, majd azt tevékenységünk során egy adott helyzetben, adott környezetben, már meglévő tudásbázisunk, egyéni sajátosságaink felhasználásával később hasznosítunk, vagy a szükségtelenné vált tudást elfelejtjük. A felejtés az ember esetében automatikus folyamat, hiszen az agy véges kapacitású. A másik lehetőség, hogy a beillesztés következtében birtokunkba jutott tudást azonnal fel is használjuk munkánk során. Ezt a fázist ismét két lehetőség követi. Vagy elfelejtjük a szükségtelen tudást, vagy pedig a tevékenységeink eredményeként újabb adatokra, információkra, illetve ismeretekre teszünk szert.

Amennyiben az egyén nem érti meg az ismereteket és információkat, és nem tudja azt beilleszteni saját, már meglévő tudásába, nem beszélhetünk új tudásról. A másik esetben, amikor is az egyén ugyan megérti az ismereteket és információkat, de azt nem tudja kombinálni, nem tudja már meglévő tudásához illeszteni és felhasználni, szintén nem beszélhetünk tudásról. Előfordulhat azonban olyan eset, például mentorok esetén, különösen fizikai munkát végzők körében, hogy az egyén befogadja az ismereteket, információkat, tehát megérti, és ezt felhasználja munkájához, és ennek során, a tapasztalat által alakul ki benne új tudás.

### *3. szint: Az ismeretek megszerzése*

Ezt követi a tudás megragadása, mely tulajdonképpen az ismeretek papír, vagy számítógépes formában történő rögzítését jelenti. A vállalat célja minden esetben, hogy az egyéni tudás csoport, majd szervezeti szintre emelkedjen, és könnyen előhívható legyen.

### *4. szint: Ismeretek osztályozása*

Az ismeretek megszerzése önmagában nem elegendő, a hatékony alkalmazhatóságához szükség van az adatok, információk és ismeretek rendszerezésére, osztályozására, mely történhet kulcsszavak megadásával, vagy indexálással.

### *5. szint: Ismeretek befogadása, megosztása, tudássá alakítása*

Sok esetben szükség van a meglévő ismeretek módosítására, fejlesztésére, mely a megfelelő kontextus, vagy háttér hozzáadását jelenti. Az ismeretek megosztásával, használatával mind a szervezet, mind az egyének újabb információkra és tudásra tehetnek szert, azaz módosult tudáshoz jutunk.

### *6. szint: Tudás felhasználása*

A vállalat a már rendelkezésére álló tudását felhasználja termelő vagy szolgáltató tevékenységéhez.

### *7. szint: Tudás értékelése*

A felhasználás után szükség van a tudás értékelésére, hogy miként járult hozzá az értékteremtő folyamatokhoz, a vállalat működéséhez, mennyire volt releváns.

### *8. szint: Tudás megőrzése vagy felejtés*

Ezen a szinten két lehetőség nyílik a tudás további használatával kapcsolatban. Az egyik lehetőség, hogy a használatlaltal módosult ismereteket (mely a vállalatban a későbbiekben újabb tudást generál) a vállalat megőrzi. Másik lehetőség pedig a felesleges tudás „kiszelektálása”, a felejtés. A felejtés ebben az esetben nem automatikus folyamat, mint ahogy az az embernél működik, hanem tudatos, külső behatás eredménye. (Gergely R. – Bencsik A., 2006) A vállalatok esetében a felejtést is tanulni kell, hiszen meg kell tanulni hogyan felejtünk el



olyan beidegződéseket, melyekre már nincs szükségünk, hogy ezek helyét átvehessék az újak. Ez néha nem is olyan egyszerű, de a gyakorlatban annál fontosabb lehet. Például a Xerox kutatási vezetője hetente egyszer együtt ebédel a "senior team"-jével, ahol is megbeszélik, hogy mit tettek jól, mit tettek rosszul, és mi a tanulság mindezekből. Mindezt a célból, hogy a régi beidegződéseket újak válthassák fel. (Mouio A., 1999)

Látható, hogy a rögzült szervezeti tudást a szervezet újra fel tudja használni, tovább tudja fejleszteni egyénei által. Ezen lépés visszavisz a kiindulási fázishoz.

Véleményem szerint a 2., 5. és 8. szint jelent újdonságot a tudásmenedzsment folyamatokat tekintve (az ismeretek megosztása, és az egyéni tudás kialakulásának modellje mellett), melyek közül a 2. és 5. szint kulcspozíciót tölt be. A 2. szint azért kiemelkedő, mert itt behatárolom, hogy pontosan honnan is származhat új tudás a szervezet számára. Itt alakul ki az egyénekben, illetve más szervezetekben új tudás, tehát ez az elem, az egyéni tudás létrejötte magában foglalja azt a folyamatot, hogy hogyan képződik az egyén tudása, hogy zajlik az egyén tanulási folyamata. Az 5. szint azért nélkülözhetetlen, mert itt jut el a szervezet az egyéni, illetve csoportok tudásának szervezeti szintre emeléséhez. A 8. szint pedig azért jelent újdonságot a tudásmenedzsment ciklust bemutató modellekhez képest, mert a legtöbb modell a tudás felhasználásánál, vagy értékelésénél véget ér, visszavezet a kiinduló fázishoz. Véleményem szerint pedig az értékelést követően szükség van a tudás tudatos, irányított megőrzésére, mely az egyéneknél a memóriában történik, a szervezetek esetében pedig a „szervezeti memóriában”. A feleslegessé vált tudást el kell távolítani, mely az egyének esetében automatikus, ennek módja a felejtés, szervezeteknél azonban külső behatás eredménye.

#### **4. A tudásmenedzsment bevezetésének sikertényezői**

A tudásmenedzsment folyamata nem zökkenőmentes, bevezetésekor és alkalmazásakor problémák sora merülhet fel. A tudásmenedzsmenttel kapcsolatos szakirodalomban ezért számos kutató (pl.: Nonaka és Takeuchi, Skyrme és Amidon, Davenport és Prusak, Krogh) foglalkozott azzal a kérdéssel, hogy a tudásmenedzsment bevezetését milyen tényezők segítik. Az elméleteket áttekintve kiemeltem azokat a tényezőket, melyek véleményem szerint a legjelentősebbek:

- Legyen szorosan köthető egy üzleti célhoz.
- Legyen kihívó jövőkép és megfelelő architektúra.
- Legyen a vállalatban élharcosa a témának.
- A vállalat kultúrája segítse a tudás létrehozását és megosztását.
- A vállalat minden szintjén szükség van folyamatos tanulásra.
- Jól kiépített technológiai infrastruktúrára is szükség van.
- A TM részfolyamatokat rendszeresen meg kell szervezni. (Skyrme és Amidon, 1997)
- Tiszta jövőkép, érthető nyelvezet
- Álljanak rendelkezésre megfelelő ösztönzők (Davenport – Prusak, 2001)
- A bizalom és nyitott légkör megteremtése
- Társadalmi események rendezése (Krogh, 1996)

A tudásmenedzsment sikeres működéséhez láthatóan sok tényező hozzájárul, melyek közül a megfelelő szervezeti struktúra, kultúra, információ technológiai háttért illetve a minél nagyobb szaktudással rendelkező egyén létét tekintem létfontosságúnak. Ki kell hangsúlyoznom azonban, hogy a tudás generálás folyamatában az információ technológia csak az ismeretek, információk és adatok továbbítására, tárolására alkalmas. A fent említett kritériumokat még kibővítem egy fontos gondolattal, azaz hogy a szervezet tanuló szervezetként működjön.

## Összegzés

Gondolatmenetemet a tudásmenedzsmentből indítottam, melynek középpontjába az embert helyeztem. A tudás egyéni szinten keletkezik. Számos kutató úgy véli, hogy a tudás átadható pl. Sveiby, Nonaka - Takeuchi és megkülönböztetik az explicit és tacit tudást. Véleményem szerint a tudás egyéni sajátosság, tehát csak (egy része) az adatok, információk, és ismeret adható át. Az ismeret egyfajta katalizátorként szolgál, tudást generálhat a befogadó egyénben, ugyanúgy, mint a Shannon – Weaver kommunikációs modelljében az információ. Kiindulva ebből a gondolatból, kiegészítve a tudás gyakorlati szempontú megközelítésével, mely Ackoff nevéhez fűződik és az adat-információ-tudás egymásra épülését mutatja be, mely értékteremtő folyamatot tanulásnak nevez, megfogalmaztam saját nézetemet az egyéni tudás kialakulásával kapcsolatban.

Az általam felállított tudásmenedzsment modellben az egyéni és szervezeti tanulás jelenik meg, ellentétben a legtöbb modellel, melyek a tudás életciklusát írják le a keletkezéstől a felhasználásig, az explicit-implicit kategóriákból kiindulva. Akár az egyén, csoport, vagy a szervezetek szintjén vizsgálom a tanulás, tudás keletkezésének kérdését, a kultúra, struktúra és információs technológiák mindegyik szinten meghatározzák az egyes folyamatok működését. Azért ezt a három tényezőt emeltem ki, mert a szervezeti kultúra és struktúra a tudás generálását befolyásolja, valamint elősegíti azt, hogy az egyének egyáltalán meg akarják és meg tudják osztani egymással az ismereteiket. Az információ technológia viszont egy támogató eszközként szolgál az adatok, információk, ismeretek továbbítására, tárolására, tehát egy átvívó csatornát jelent a tudásgenerálás folyamatában.

## Irodalomjegyzék:

**Amidon, D.M., Skyrme, D.J.** (1997): *Creating the Knowledge-Based Business*, Business Intelligence, 1997.

**Boda, Gy.** (2002) Információértékesítés és „értékelés” az üzleti tanácsadásban, 2. MIBE konferencia, december 10.

**Bögel, Gy.** (1998) A vállalat tudása, *Vezetéstudomány*, Vol 29, No 1, pp. 22-27.

**Bögel, Gy.,** (2000) Tudásmenedzsment. In: *Verseny az elektronikus üzletben*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, pp. 120-130.

**Davenport, T. H., Prusak, L.** (2001) *Tudásmenedzsment*, BKE Vezetőképző Intézet; Kossuth Kiadó, Budapest

**Deutsch - Morton** (1973) *The Resolution of Conflict*, New Haven, CT: Yale University Press, Chapter 4: „Group Formation” 48-66.

**Fehér, P. (2002a)** "Tudásmenedzsment: Problémák és Veszélyek", *Vezetéstudomány*, Vol 34, No 4, pp. 36-45.

**Fehér, P., Harsányi, L., Jászberényi, M., Kacsirek, L., Mundruczó, G., Németh, G., Németh, P., Orosz, É., Pap, Z., Papp, I.** (2002b) *Szolgáltatások a 3. évezredben*, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest.

- Gergely R. – Dr. Bencsik A.** (2006) A memória szerepe a szervezetek életében, Verlag Dashöfer, Műszaki Vezető, 22. aktualizálás
- Kapás, J.** (1999) A vállalat tudása, Vezetéstudomány, Vol 30, No 6., pp. 2-11.
- Dr. Kiss J., Dr. Molnár B., Dr. Kő A., Vas R.** (2003): Az információs társadalom tudástranszfer innovatív módjai, MTA Információtechnológiai Alapítvány, Budapest, [www.mtaita.hu/Tudastranszfer.pdf](http://www.mtaita.hu/Tudastranszfer.pdf)
- Kiss K.** szerk. (2001) Tudásmenedzsment - vállalati képzés és továbbképzés. Budapest, Management Kiadó
- Klimkó, G.** (2002) A tudás jellemzése megjelenési formája szerint, Vezetéstudomány, Vol 33, No 3., pp. 19-23.
- Kogut, B., Zander, U.** (1992), “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology”, Organization Science, Vol 3, No 3, pp. 383–397.
- Kovács Gécz J.** (2001) A tudásmenedzsment célja, felépítése, megvalósítása és működése, BME-OMIKK – Humán erőforrás-menedzsment, 2001/9, pp. 3-13
- Mouio A.** (1999): The Art of Smart. 1999., <http://www.fastcompany.com/online/26/one.html>
- Pietschmann, B. P., Ruhtz, V.** (2001) Knowledge Management, Personal, Vol 53, No 5. pp. 242-244; 248-249.
- Sveiby, K. E.** (2001) Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- Szekeres, T.** (2001) Túl az információ gazdagságon, <http://e-kereskedelem.hu>
- Von Krogh, G., Roos, J.** (1996): *Managing knowledge: Perspectives on cooperation and competition*, Sage Publications, London, 1996.

## **GERGELY RÓBERT**

*PhD-hallgató, Pannon Egyetem, Veszprém*

### **A tanulás, a tudás és a memória többszintű értelmezése**

A változó üzleti környezetben a tudásmenedzsment kritikus fontosságúvá vált a vállalatok alkalmazkodóképessége és a versenyben maradás szempontjából. A vállalati tudással történő hatékony gazdálkodás a következőket jelenti: egyrészt a szervezeti tudás feltérképezésével a vállalatnak meg kell tudnia, hogy mit tud. Másrészt a meglévő és a továbbiakban megszerzendő tudást rögzíteni kell a szervezet memóriájában. Felmerül a kérdés, hogy hogyan történjen a tudás azonosítása, megszerzése, rögzítése, valamint hatékony felhasználása? Miért van szükség a tudás karbantartására, a korszerűtlen, elavult vagy szükségtelen dolgok elfelejtésére, illetve a szervezeti tudás folyamatos frissítésére? Milyen kihívásokkal kell szembenézniük a 21. század vállalatainak és menedzsereinek? A következő tanulmány a tanulás, a tudás és a memória fogalmának többszintű értelmezésén keresztül választ ad az említett kérdésekre.

#### **Bevezetés**

Az egyének, csoportok és a szervezetek tanulás által tudásra tesznek szert. Ez a tudás rögzül az egyének, a csoportok és ami számunkra legfontosabb, a szervezet memóriájában.

A szervezet tehát folyamatos, több szinten zajló tanulás által hozza létre a szervezeti tudást, mely ezt követően rögzül a szervezet memóriájában.

Mivel a szervezeti memória fogalma még sokak számára újszerűnek hangzik – szemben a szervezeti tanulás és tudás fogalmával –, szükségesnek tartom részletesebb értelmezését, tárgyalását. Mielőtt rátérek a szervezeti memória tárgyalására, mindenképpen hasznosnak tartom először a memóriát, mint az idegrendszer speciális sajátosságát bemutatni, majd csak ezt követően terjesztem ki azt a csoport, a szervezet és a szervezetek közötti szintre.

#### **1. Egyéni memória**

Memória alatt értjük egyrészt az emlékezetet, másrészt az emlékezőtehetséget,-képeséget. Bizonyos dolgokat, például neveket vagy telefonszámokat csupán másodpercekig vagyunk képesek megjegyezni, míg más tényeket, adatokat hosszú évek elmúltával is viszonylag könnyen felidézünk. Az előbbiért a rövidtávú, míg az utóbbiért a hosszú távú memória a felelős.

Mind a rövidtávú, mind pedig a hosszú távú memória esetében három fő szakaszra bontható az emlékezés folyamata. A látott vagy hallott információt először kódoljuk, azaz elhelyezzük memóriánkban, ezt követően tároljuk, megőrizzük, végül, ha szükség van rá, előhívjuk, visszanyerjük onnan. Ez persze nem minden esetben működik hibátlanul, egy emlék elveszhet a három szakasz bármelyikén. (Takács, 2003)

A hosszú távú memóriát általában két fő csoportra osztják: a deklaratív és a procedurális memóriára. (Moorman és Miner, 1998)

A deklaratív memóriához tartoznak egyfelől az olyan tények, adatok, információk vagy események, amelyeket nem kell ismételni ahhoz, hogy később fel tudjuk idézni őket. Például egy baleset látványa hazafelé menet.

A procedurális memória tartalmazza a rutinok, képességek, magatartások összességét, melyek elsajátítási körülményeiről nem igen tudunk beszámolni. Ilyenek a mozgási ügyességek, készségek pl. úszni, kerékpározni tudás. Rögzülésükhöz mindenképp

gyakorlás, ismétlés szükséges, s nem kell őket tudatosan felidézni ahhoz, hogy később – immár megtanulva – használni tudjuk e képességünket.

Egyes szerzők a szenzoros, rövidtávú és hosszú távú memória mellett megemlítik még az állandó (permanens) memóriát, amelynek túltanulás révén jutunk a birtokába. Ez életünk végéig megőrződik, s gyakorlatilag kitörölhetetlen, például a főbb mozgások és az anyanyelv.

Mindenki számára világos, és elfogadott, hogy minden egyénnek van memóriája. Az viszont már nagyobb képzelőerőt igényel, hogy a csoportok szintjén is értelmezzük a memóriát. Ekkor azonban már figyelembe kell venni bizonyos csoporthatásokat, melyek befolyásolják mind a tanulási, mind az ismeret- és tudásátadási folyamatokat.

## 2. A csoport memóriája

Ahogy létezik csoportos tanulás és kollektív tudás, úgy beszélhetünk a csoport memóriájáról is, hiszen a tudás, a tanulás és a memória egymástól való elválaszthatatlansága a csoportok szintjén is igaz.

A csoportos munkavégzés során szükség van az egyének tudására, memóriájára, azonban nem feltétlenül egyforma arányban. Megfelelő idő elteltével a dolgozók megismerik a csoport többi tagjának tudását, mely elősegíti új ismeretek elsajátítását, valamint a csoport memóriájának kialakulását. Az egyének tudása rögzül a csoport memóriájában.

Mind a csoportos tanulás, mind a közös munkavégzés szempontjából nagyon fontos a csoport összetétele. Lényeges, hogy érvényesüljön az egyének kreativitása, a csoporttagok ne irigykedjenek egymásra, hanem tanuljanak egymástól, segítsék, támogassák egymást. A csoportvezető személyisége is befolyásolja az alkotó-tanuló légkör kialakítását és fenntartását.

Mindenképpen meg kell említeni, hogy bizonyos tényezők, melyek gátolják a csoportos tanulást, egyben a tudásnak a csoport memóriájában történő rögzülését is megnehezítik. Ezen tényezők a következők: (Bencsik és Bognár, 2003)

- a tagadás, mint védekező mechanizmus,
- csoportos racionalizálás, mely során a probléma okainak magyarázatai elfedik a valóságot,
- a projekció (bűnbakképzés), amikor az egyén a belső feszültséget a külvilágra hárítja,
- idealizálás, mely esetén a pozitív érzelmek dominálnak és a negatívumok figyelmen kívül maradnak,
- fantáziálás, valótlan ábrándozás során a „légvárac” eltakarják a valóságot.

Természetesen a csoportos tanulást előmozdító eszközök a tudás memóriában történő rögzítését is segítik. Ilyen eszközök a kommunikáció (ötletek cseréje); közös jövőkép (célok, stratégia, filozófia, azonosulás); a pszichológiai biztonság; normák (hibák tolerálása); személyes irányítás (önmegvalósítás); tudatosság (önkontroll, nyitottság); vezetői szerep és stílus (példamutatás). (Bencsik és Bognár, 2003)

A tudás szervezeti memóriában való rögzülését az említettekén túl az is elősegíti, ha a csoportok tanulása által elkötelezett, sikeres, a szervezeti célokat magáénak valló csoport hozható létre. (Bencsik, 2003)

Azért fontos beszélni a csoportok szerepéről, mert a csoport integrálja a csoportot alkotó egyének memóriáját, tudását. A csoportlégkör, a csoportszerepek és a megfelelő vezető lehetővé teszi, hogy az egyének ismert vagy rejtett tudása, képessége, készsége felszínre kerüljön, megfelelő támogatásra leljen, így az egyén fejlődjön. Ezáltal a csoport teljesítménye és hatékonysága is javul. Ez pedig meghatározza a vállalat teljesítményét, hiszen a csoportok, (mint egy-egy kis szervezet) összessége adja a vállalatot.

A csoportok szintjén jelentős hatékonyságot lehet elérni a tudásnak a memóriában történő elterjesztésében, hiszen számos tényező kedvezőbb, mint vállalati szinten:

- a csoport kisebb létszámú, ezáltal az egyének kapcsolata szorosabb, kötetlenebb,

nyíltabb lehet,

- könnyebb kialakítani egy ösztönző légteret, amely kedvezően hat az új ötletek megszületésére, illetve az ismeretek átadására.

A vállalati méret már túlságosan nagy az ismeret-, tudásátadással stb. kapcsolatos folyamatok sikeres lebonyolításához, ezért véleményem szerint a csoport az a megfelelő szervezeti egység (a megfelelő méret), amely éppen ideális, tehát kulcsszerepe van a tudás szervezeti memóriában való rögzítésében, a tudásmenedzselés megvalósításában.

Ezek szerint a szervezetek szintjén is beszélhetünk memóriáról. De mi is tulajdonképpen a szervezeti memória, és mi indokolja időszerűségét, aktualitását?

### **3. Szervezeti memória**

Az egyének memóriája és tanulási folyamata hogyan hozza létre a csoport memóriáját és a szervezeti memóriát, az egyéni tanulás eredménye hogyan ágyazódik be a közös memóriába? Ezek és ezekhez hasonló kérdések fogalmazódhatnak meg bennünk, ha mélyebben megvizsgáljuk a szervezetekben zajló tanulási, valamint tudásátadási folyamatokat.

#### **3.1. A szervezeti memória meghatározása**

A szervezeti memória fogalmát a 19. században, a szociológiában foglalmazták meg először. Emile Durkheim abból indult ki, hogy a közös emlékezés az egyes személyek emlékezéséből tevődik össze, és az információ a szimbólumok cseréje révén megoszlik. (Traugott, 1978)

A szervezeti memória egyfajta gyűjtő memória, csoport memória, amely akkor jelenik meg, amikor különböző embercsoportok kapcsolatba kerülnek egymással. Már 1982-ben Nelson és Winter (1982) megvitatta a szervezeti memória természetét, bár csak az elmúlt években vált önálló kutatási területté.

Fontos, hogy a szervezeti memória fogalmát megkülönböztessük a szervezet tudásának fogalmától, melybe beletartozik minden olyan egyéni, csoport vagy szervezeti szintű képesség, ismeret, tudás vagy információ, amelyhez a szervezetnek közvetett vagy közvetlen hozzáférése van. A szervezeti memóriába nem tartoznak bele azok a képességek, melyek csak bizonyos egyénekre jellemzőek, ezért azt mondhatjuk, hogy a szervezeti memória független bármely tagjától. Beláthatjuk, hogy a szervezetek rendelkeznek olyan rutinokkal, értékekkel és adatokkal, melyek még a szervezeti tagok kicserélődése mellett is nagyjából állandóak maradnak, tehát léteznek olyan elemek, amelyek a szervezetre, s nem az azt felépítő egyénekre jellemzőek. (Hedberg, 1981)

Az előbbieket jobb megértése érdekében gondoljunk például arra az esetre, amikor egy új munkatárs bekerül a szervezetbe. Ekkor még nem ismeri a szervezetet, az elvárásokat, normákat, a régebbi munkatársak mégis megismertetik a helyes magatartási, viselkedési normákkal, a szervezeti kultúra sajátosságaival. Tételizzük fel, hogy egy idő után minden dolgozó „kicserélődik” a munkahelyen, tehát már csak új munkatársak fognak dolgozni, a régi értékek, normák, eljárások és rutinok viszont lényegében nem változnak.

A memória fogalmát tágabb értelemben szemlélve, egy másik kitűnő példával találkozhatunk Jánossy Ferenc növekedési elméletéről szóló könyvében. Jánossy (1966) levonja azt a következtetést, hogy „a gazdasági fejlődés folyamatában feltétlenül léteznie kell valamilyen olyan döntő jelentőségű tényezőnek, amely csorbíthatatlanul túléli a háborút.” Bebizonyítja, hogy „...ez a stabil tényező maga az emberiség; nem az egyes ember, aki százezrével esik áldozatul a háborúnak, hanem az emberi társadalom, a maga teljességében, minden tapasztalatával, tudásával, ismeretével együtt. A népek – a valóban súlyos, szinte felmérhetetlen áldozatok ellenére – mind a mai napig nemcsak túléltek az összes elmúlt

háborúkat, hanem csaknem hiánytalanul megőrizték a múltból átmentett, legfontosabb örökségüket, felhalmozott tudásukat és ismereteiket; sőt ezeket esetleg még gazdagították is.”

Visszatérve a szervezeti szintre, a szervezeti memória különböző területeit Walsh és Ungson (1991) modellje alapján az alábbiak szerint azonosíthatjuk: egyének, szervezeti kultúra, transzformációs folyamatok, szervezeti struktúrák és rendszerek, környezet, külső tárolók. Ezekből az első öt belső tényező, a hatodik pedig külső. Az említett szerzőpáros megközelítését Hackbarth és Grover (1999) kiegészítette egy hetedik elemmel, az információs rendszerrel, melybe beletartoznak a számítógépes rendszerek, multimédiás alkalmazások, CAL-rendszerek, kommunikációs hálózatok stb.

A szervezeti memória hatással lehet a szervezeti hatékonyságra, ezáltal akár a szervezet versenyképességére is. Erre utal Stein (1995) szervezeti memória definíciója is, mely a következőképpen szól:

A szervezeti memória egy olyan eszköz, amely által a múltból jövő tudás hatást gyakorol a jelen tevékenységeire, ezáltal a szervezet hatékonyságának magasabb vagy alacsonyabb szintjét eredményezi.

A szervezetnek több metaforája is létezhet. Ha a szervezetre, mint emberi agyra tekintünk, akkor a tanulóképességet, a memóriát, az intelligenciát fejlesztő és gátló tényezőket emeljük ki, valamint az értelmi kapacitást úgy próbáljuk szétosztani, hogy önszervezővé váljon a szervezet, azaz képes legyen a váratlan kihívások megoldására.

Amennyiben a fentiek alapján modellezzük a szervezetet, nem szabad elkövetnünk azt a hibát, hogy a szervezetet alapvetően zártnak tekintjük, melynek fő célja önmaga előállítása. Az előbbieken túl egy szervezetnek a külvilágból jövő információt is fel kell dolgoznia, majd azt be kell építenie a saját memóriájába. (Klein, 2005)

A szervezeti memóriával kapcsolatos kutatásokat és eredményeket Stein (1995) munkája alapján az 1. táblázatban foglalom össze.

<i>Elméleti irány</i>	<i>Szerzők</i>	<i>Filozófiai mérföldkövek</i>	<i>Uralkodó nézet a tanulásról</i>	<i>Az emlékezet jelentései</i>	<i>A tudás karbantartása</i>
Menedzsment tudomány	Cyert és March (1975)	Az eljárásokban megtestesülő memória	Egyhurkos tanulás	Emberek és iratok, fájlok: alapvető működési eljárások	Ismételt felhasználás, szabály alkalmazása
Kommunikáció	Krippendorf (1975)	Memória, mint: (i) kommunikációs folyamat, (ii) szervezeti struktúra, (iii) a kódolás, dekódolás mellékterméke. Ashby (1956) – aki a memóriát a megfigyelő nézőpontjából értelmezte – elképzelései alapján	Egyhurkos tanulás	Emberek (viselkedések, történések), szervezeti struktúrák, nyilvántartások (fájlok, adatbázisok stb.)	Tartós struktúrák és viselkedések, szájhagyomány, kommunikációs hálózatok által
Szervezeti tanulás	Argyris és Schön (1978) Hedberg (1981)	Memória, mint a tanulás következménye. A memória szükséges a tudás tárolásához, de a változás akadályává is válhat.	Egyhurkos és kéthurkos tanulás	Emberek (kognitív térképek), kultúra (normák, megosztott nézetek)	Az egyének megerősítik rendellenes viselkedéseiket „tiltóhurkok” segítségével
Rendszerelmélet	Miller (1978)	A memória, mint a tanulási folyamat második fázisa, az emberi információ feldolgozás folyamata	Egyhurkos tanulás	Emberek (szerepek), ember által készített dolgok (fájlok, adatbázisok, fényképek, feljegyzések stb.)	A tárolással kapcsolatos jelzések karbantartása

Döntéshozatal és információ-menedzsment	Morgan és Root (1979)	A memóriának fontos szerepe van a növekvő információ cserében	Egyhurkos tanulás	Emberek (egyéni tudás, fájlok, folyamatok és eljárasmódok, adatbázisok, szakértői rendszerek)	
Szervezeti magatartás	Weick (1979)	A memória létrehozza a cég egyéniségét, mely azon alapul, hogy az emberek hogyan értelmezik környezetüket. „Nyűgként” kezeli a memóriát. Rugalmasság vagy merevség kérdése.	Egyhurkos és kéthurkos tanulás	Emberek (térképek), szabályok, fájlok és számítógépek	A múltban kialakult stratégiák ismételt kiválasztása
Politikaelmélet	Covington (1981)	Memória, mint információ a kormányzati ügynökségekről, A memória fejlesztése annak megfelelően, hogy a kormányzati tisztviselők milyen gyakorisággal használják az ügynökség dokumentumait, vagy konzultálnak elődeikkel	Egyhurkos tanulás	Emberek (természetes memória), akták, iratok, fájlok (mesterséges memória)	Kommunikációs transzfer az újoncok és a veteránok között, információ továbbítása fájlokban az újonnan érkezettek felé
Közgazdaságtan	Nelson és Winter (1982)	Memória, mint rutinszerű viselkedés		Emberek (szokásos magatartásminták)	Rutin megerősítése
Szervezetelmélet	Smith (1982)	Memória, mint kollektív tapasztalat		Emberek (viselkedés), nyelvek, mítoszok, szimbólumok, rituálék	Tradíciók fenntartása
Szervezet és információ elmélet	Stein (1989, 1992)	A szervezeti memória keretrendszere és empirikus vizsgálata, a memória és a szakértelem mérése hálózat elemzési technikák felhasználásával		Sémák, kéziratok, rendszerek	Kommunikációs hálózatok

**1. táblázat.** A szervezeti memóriával kapcsolatos főbb kutatások és eredmények összefoglalása

Forrás: (Stein, 1995, 20-21. o.)

### **3.2. A rövidtávú és a hosszú távú memória értelmezése szervezeti szinten**

Számos tanulmány bizonyítja Squire (1986), hogy az egyéneknek van rövidtávú és hosszú távú memóriájuk. A szervezetek életében a rövid- és hosszú távnak sajátos jelentése van. Például azt az információt, amelyet csak pár óráig tartunk fenn, a legtöbb szervezet tagjai rövidtávúnak tekintik, ellentétben egy kereskedővel, aki vételi és eladási döntéseket hoz. Hasonlóképpen hat hónap hosszú táv lehet a számítógépes ipar egy elemzőjének, de nem egy bankárnak, amikor áttekinti a hitelképesség előzményeit. Tehát a szervezet esetében a hosszú vagy rövidtáv összefüggésben van a szervezeti és környezeti változások mértékével és az érdekeltek eltérő nézőpontjával.



### 3.3. A memória szerepe a tudáskezelés folyamatában

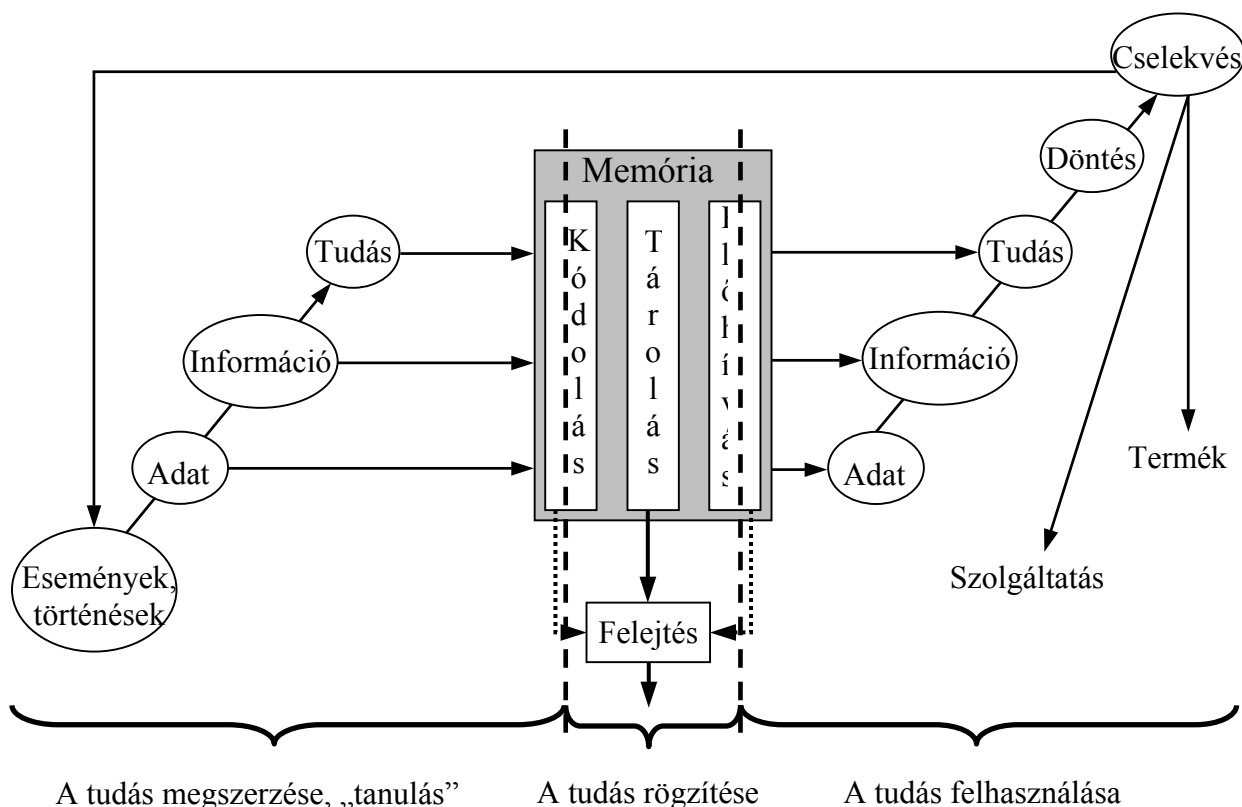
A vállalati tudáskezeléssel kapcsolatban három fő folyamatról beszélhetünk:

1. a tudás megszerzéséről,
2. a tudás rögzítéséről, elterjesztéséről és
3. a tudás felhasználásáról.

Beláthatjuk, hogy a memóriának kiemelkedő szerepe van a szervezetek életében, a vállalati tudáskezelés folyamatában. A tudás megszerzése, rögzítése és felhasználása közötti kapcsolatot, illetve a memória és a felejtés szerepét az 1. ábrán mutatom be.

A tudás megszerzése során a különböző eseményekből, történésekből adat, információ, illetve tudás keletkezik, melyek a megfelelő kódolást követően rögzülnek a memóriában. Az emlékezés folyamatának további két szakasza a tárolás és az előhívás. Mindhárom szakaszban bekövetkezhet a felejtés, így nagyon sokszor nem tudunk teljesen ugyanahhoz az adathoz, információhoz, tudáshoz hozzájutni az előhívás eredményeképpen, mint amit kódoltunk.

A tudás felhasználása során a memóriából kinyert adat, információ és tudás alapján meghozzuk döntéseinket, melyek következménye valamilyen cselekvés lesz. Vállalatok esetében a felhasznált adat, információ és tudás a különböző termékekben, illetve szolgáltatásokban ölt testet. Természetesen cselekvéseink meghatározzák a későbbi eseményeket, történéseket, melyeket állandóan figyelünk és észlelünk, így tulajdonképpen egy folyamatos tanulás-felejtés-tárolás-felhasználás folyamatról beszélhetünk.



1. ábra. A memória szerepe a tudáskezelés folyamatában

Forrás: saját ábra

### **3.4. A szervezeti memória jelentősége**

Napjainkban a szervezeti memória tárgyalása több szempontból is előtérbe kerül. Egyrészt a szervezetek sokszor maguk sem tudják, hogy mit is tudnak, ezért újra meg újra fel kell találniuk ugyanazokat a megoldásokat, és újra meg újra el kell követniük ugyanazokat a hibákat, hogy előbbre jussanak.

Másrészt a szervezeti memória bővíthetősége és rugalmassága meghatározza, hogy az új szervezeti tudás rögzülhet-e a szervezetben, ugyanis minden új tudás a szervezeti memóriában őrzött korábbi tudás feltételrendszerében válik használhatóvá.

Harmadrészt a szervezeti memória befolyásolja, hogy a szervezetek miként észlelik és értelmezik a környezet jelenségeit, s ennek alapján hogyan reagálnak például a versenytársak akcióira, vagy a fogyasztói igények változására. (Bakacsi et al, 1999)

Megállapítható, hogy a szervezeti memória – akár informatikai, akár más megközelítésből tekintve – fontos szerepet játszik a szervezetek tanulási folyamataiban és tudásmenedzsment tevékenységében. A szervezeti memóriának fontos szerepe van a különböző tanulási eljárásokkal, vagy más módon megszerzett ismeretek és tudás rögzítésében (kódolásában), azok megőrzésében (tárolás), valamint hatékony felhasználásában (előhívás). A szervezeti tanulás szempontjából jelentős figyelmet érdemel az a tény, hogy az egyének tudása beépülhet a szervezet memóriájába, és ezáltal új, közös szervezeti tudás jöhet létre.

### **3.5. A felejtés szükségessége a szervezetek életében**

A tartós tanulási képességnek része, hogy a szervezet képes legyen felejteni is, ezért a szervezeti felejtés fogalma szorosan kötődik a szervezeti memóriához. Felejtésre különösen akkor van szükség, ha a környezeti változások hatására teljesen új ismeretek, készségek, szemlélet és magatartás válik szükségessé.

Hedberg (1981) a következőféleképpen definiálja a szervezeti felejtés fogalmát: „Olyan folyamat, amelynek során szándékosan szabadulunk meg a már elavult, félrevezető tudástól.”

A vállalatokban az új tudás és készségek elsajátítása nagyban függ attól, hogy az emberek mennyire képesek és hajlandóak törölni memóriájukból a régi beidegződéseket, elavult szerepeket és magatartásmintákat. Alapvető fontosságú az is, hogy az egyének képesek legyenek megőrizni és az új mintákkal összehangolni azokat az elemeket, amelyek később is hasznosak lehetnek. (Szabó és Kocsis, 2003)

A felejtést bonyolult pszichológiai folyamatokkal lehetne leírni. Ezt tapasztalhatjuk akkor, ha például egy új technológia bevezetésekor a már megszokott régi tevékenységeket, műveleteket el kell tudni felejteni, és „agyilag” is át kell állni az új rendszerre.

Felejteni természetesen nemcsak a ”fejekben” kell tudni, hanem a különböző információtechnológiai támogató eszközök esetében is. Például a szervezeti memória, és a szervezeti tudás menedzselését támogató eszközök használatakor is szükséges lehet a régi, elavult, esetleg hibás adatok és információk törlése. Mindkét esetben kellő odafigyelésre és jelentős erőfeszítésre van szükség. Egy adatot viszonylag könnyen kitörölhetünk az adatbázisból, azonban figyelniük kell arra, hogy a művelet ne járjon más adatok elvesztésével. Sokkal nehezebb dolguk van azoknak az embereknek, akiknek implicit tudásuktól, rutinjaiktól kell „megszabadulniuk”, hiszen ezek a dolgok a kultúrához hasonlóan a hosszú távú memóriában tárolódnak, így nehezen törölhetők.

#### **4. A szervezeti memória kiterjesztése: szervezetek memóriája**

Véleményem szerint nemcsak az egyén, a csoport és a szervezet szintjén beszélhetünk memóriáról, hanem több szervezet, vállalati szövetségek esetében is értelmezhetjük a memória fogalmát.

A memória kiterjesztésének alapja a vállalatok közötti tudásmegosztás, mely alapvetően kétféle úton valósulhat meg:

- munkatársak integrálásával és/vagy
- más vállalatoktól történő tanulás által.

Tehát az egyes vállalatokra jellemző sajátosságokat az elvándorló dolgozók „magukkal vihetik” és átadhatják más vállalatok dolgozóinak, ezáltal a korábbi munkahelyükre jellemző dolgok, a korábbi tapasztalatok beépülhetnek az új munkahely memóriájába. Természetesen ez nem mindig történik meg. Befolyásolja, hogy az elvándorló dolgozó milyen beosztásban kezd dolgozni az új munkahelyen, illetve, hogy mennyire tekintélyes és befolyásos személyiség. Sok esetben az új munkahely már a belépéskor igyekszik elfelejtetni az új munkatárssal a korábbi tapasztalatait, és megpróbálja „rákényszeríteni” az új normákat, vállalati filozófiát. Természetesen a vállalatok tanulhatnak más vállalatoktól is. Ennek két legismertebb formája az együttműködő tanulás és a versenyző tanulás.

Ezen gondolatok megértését és alátámasztását segíti a stratégiai szövetségeket kialakító vállalatok példáinak tanulmányozása.

##### **4.1. Vállalati szövetségek tudása**

A világméretűvé vált versenyben nagyon sok vállalat számára egyetlen esély marad: összefogni más vállalattal, vállalatokkal. A szövetségkötés gyakori motivációs tényezője a gyártási ismeretek, technológiai eljárások átadása és átvétele, a felhalmozott műszaki tudás egyesítése és kombinálása, illetve kiegészítése.

A vállalatok közötti tudásmegosztás egyik formája a stratégiai szövetségek esetében figyelhető meg. Stratégiai szövetség alatt értjük a szervezetközi kapcsolatok sajátos formáját, mely hosszabb távra szóló, stratégiai célokat szolgáló, az üzleti partnerek viszonylagos stratégiai önállóságát megőrző, kölcsönösen előnyös együttműködés, melynek keretében a szövetség rendelkezésére bocsátott anyagi eszközök és ismeretek által létrejön az üzleti felek bizonyos mértékű tevékenységi integrációja. (Tari, 1998)

Az üzleti partnerek stratégiai önállósága, döntéshozatali függetlensége a stratégiai szövetségre jellemző egyik legfontosabb megkülönböztető tulajdonság. Ugyanez azonban nem mondható el a vállalatközi kapcsolatok egyéb megjelenési formáiról: például cégfelvásárlás, fúzió, franchise. A következőkben megvizsgálom, hogy milyen szerepe van a franchise rendszereknek a vállalatok közötti tudásátadási folyamatokban.

##### **4.2. Franchise, mint sajátos tudástranszfer**

A szervezeti tudás a piacon való sikeres érvényesülést és működést segíti és így hozzájárul mind a megfogható vállalati vagyonelemek (pénz, erőforrások, infrastruktúra), mind a megfoghatatlan vállalati vagyonelemek (márkanév, vevői lojalitás, ismertség) növekedéséhez.

Adott szükségletet a piacon nagyon sok vállalat ki tud elégíteni, sokszereplős a kínálati oldal. A fogyasztóknak túl sok termék közül lehet választaniuk. A szolgáltatóknak ugyanakkor, ha meg akarják szerezni, illetve tartani a fogyasztót, igyekezniük kell szükségletét minél eredményesebben kielégíteni, illetve változó igényeihez minél pontosabban alkalmazkodni.

Minden szervezetnek fel kell mérnie, mi az, amit tud és mi az, amit nem tud. Ha egy cég felismeri, hogy mi az, amit nem tud, már megtette az első lépést a sikeressé váláshoz. Az üzleti életben számos lehetőség kínálkozik arra, hogy a szervezetek tudáshoz jussanak, tudásukat egymás között megosszák. Azonban a lehetőségek, megoldások sok tekintetben különbözőek, melyet a választáskor figyelembe kell venni. Az együttműködés egyik lehetséges formája a franchise, mely ma egyre inkább terjedőben van számos, minden fél számára előnyös jellemzője miatt.

#### **4.3. A franchise szerepe a tudásáramoltatásban**

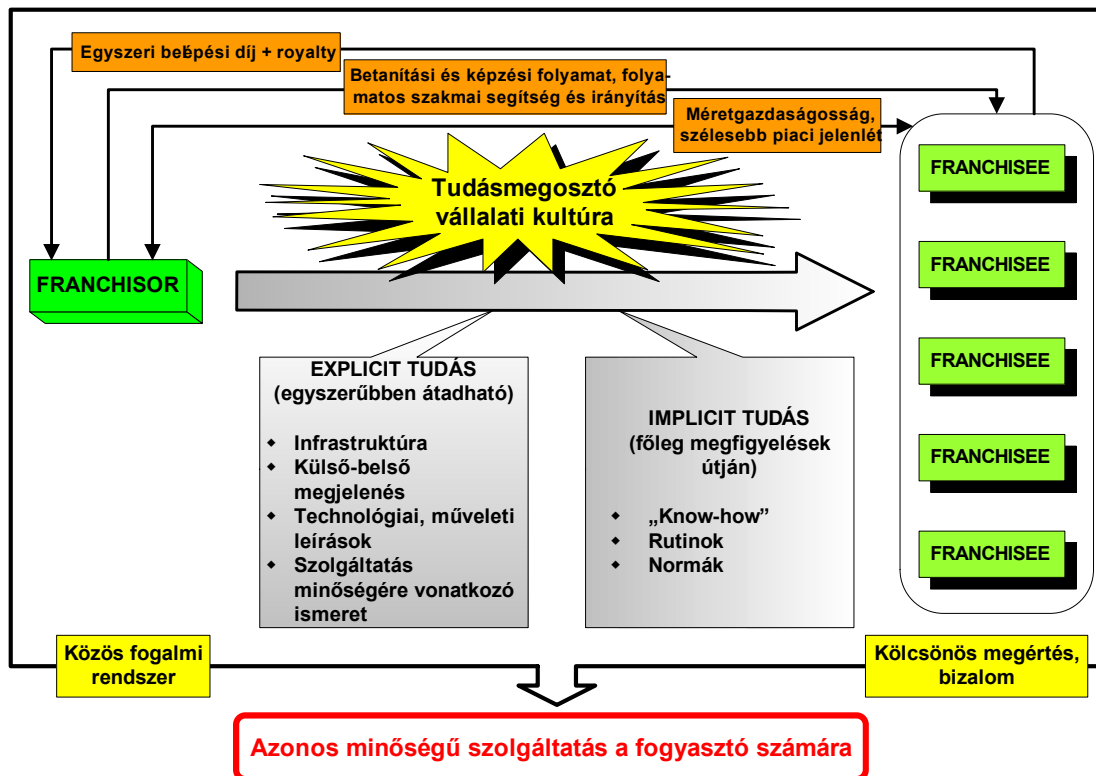
A szervezetekre elsősorban a tudásmegtartó kultúra jellemző. A tudásfeltés nemcsak a szervezeteken belül, hanem a szervezetek között is megfigyelhető. Ez utóbbi érthető, hiszen a vállalat egyedi tudása alapvető versenyképességi tényező.

A franchise mint egyfajta tudástranszfer, lehetővé teszi, hogy bizonyos vállalatok jogilag szabályozottan, ezáltal kockázatmentesebben továbbadják üzleti tudásukat. A franchise szerződés keretében, amelyre a franchise rendszer épül, a franchisee egyaránt kap explicit és implicit (tacit) tudást. Az explicit vállalati tudás, melyet Lam kódolt tudásnak nevez, könnyen átadható (Kapás, 1996). Ilyen tudás például az infrastruktúrára, külső-belső megjelenésre, technológiai, műveleti leírásokra, valamint a szolgáltatás minőségére vonatkozó ismeret. Az explicit tudás a teljes üzleti koncepció átadásával kerül a franchisee-hoz. Alapesetben egy üzleti vállalkozás beindításához rendelkezni kell bizonyos iparági alaptudással. Ez esetben azonban a részletes program oly módon íródik, hogy lehetővé teszi, hogy egy személy, akinek korábbról semmilyen üzleti gyakorlata nincs, saját felelősségre üzleti tevékenységbe fogjon egy olyan szervezettel a háta mögött, mely egyébként nem állna rendelkezésére.

A vállalatok közötti tudásáramoltatás során a kritikus lépés az, hogy az implicit tudást hogyan lehet eredményesen explicitté alakítani. Ugyanis az implicit vállalati tudás, az úgynevezett „beágyazott tudás” sokkal nehezebben adható át, elsősorban megfigyelés útján transzferálható. Ez azonban szoros interakciót igényel az átadó és átvevő között, valamint kölcsönös megértésen és bizalmon alapul. Ezért különösen fontos a betanítási és képzési folyamat, valamint a folyamatos szakmai segítség és irányítás a „know-how” típusú, szervezeti gyakorlatban, rutinokban és normákban létező implicit tudás transzferálásakor.

Ahhoz, hogy a franchisee is pontosan ugyanazt tudja nyújtani a fogyasztóknak, mint a franchisor, alapvető fontosságú, hogy mindkét fél közös fogalmi rendszert használjon.

A fent elmondottakat, valamint a franchise rendszerben végbemenő tudásáramlási folyamatot a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra. Tudásáramlás franchise rendszerben Forrás: saját ábra

#### 4.4. A tanácsadók speciális közvetítő szerepe

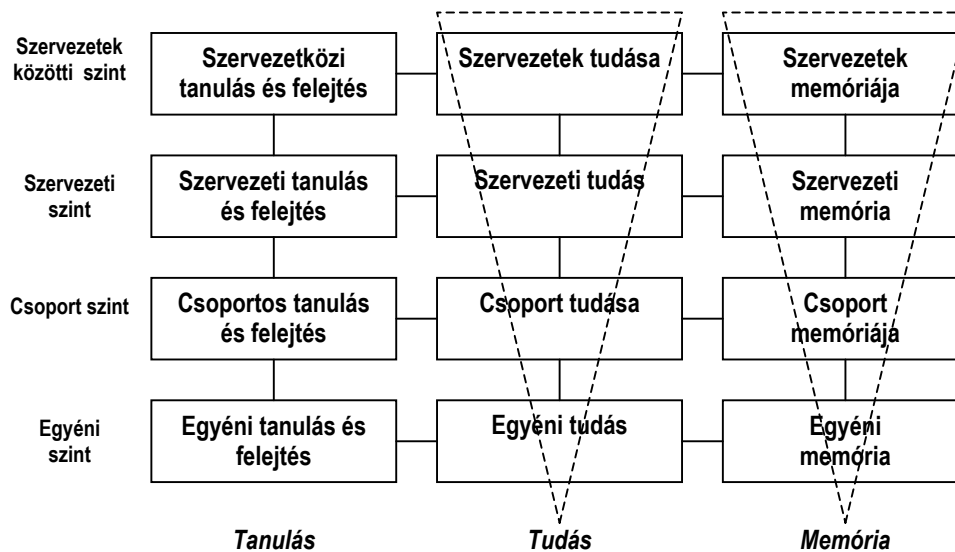
Szükségesnek tartom megemlíteni a vezetői tanácsadók speciális közvetítő szerepét, mely nagyon fontos a szervezetek közötti ismeret és tudásátadás szempontjából. Gondoljunk csak arra, hogy a vezetői tanácsadók milyen hatalmas tudást és tapasztalatot integrálnak tanácsadói munkájuk során. A vállalatoknál előforduló különböző problémák megoldása által folyamatosan tanulnak és a megszerzett tudást beépítik a memóriájukba. Ugyanakkor minden új ügyfél esetén felhasználják a memóriában rögzített tudást, mely segítségével választ adnak a konkrét vállalati problémára. Ezáltal a korábbi tapasztalatok, más vállalatoknál eredményesen alkalmazott eljárások beépülhetnek a tanácsadókat alkalmazó cégek mindennapi működésébe, így a saját szervezeti memóriájukba.

#### Összegzés

Amikor az emberek elhagyják a szervezetet, nemcsak hogy „lyukakat” hagynak a szociális kapcsolatok meglévő hálózatában, hanem a fontos tudást és az évek során felgyülemlett tapasztalatot is magukkal viszik. Ez jelentős költséget és idővesztést jelent a szervezet számára, hiszen az oktatás, egy új ember betanítása hónapokba, sőt akár évekbe is telhet. A kulcsemberek, a szakértők tudásának az elvesztése negatívan befolyásolhatja a vállalat versenyképességét és kompetenciáit, valamint hatással van a kulturális normákra és értékekre.

A rendelkezésre álló információtechnológiai eszközök alkalmazása mellett a szervezeti memória megértése segítheti a menedzsereket a szervezeti tudás megtartásával és hasznosításával kapcsolatos problémák meghatározásában és megoldásában. Az ilyen tudás magasabb szintű szervezeti hatékonysághoz vezethet, amely egyben a versenyelőny megszerzését is eredményezheti.

A tanulmányban leírtakat figyelembe véve már érthetővé válik, hogy a tanulás, a tudás és a memória fogalma egyaránt értelmezhető az egyén, a csoport és a szervezet szintjén, illetve a szervezetek közötti szinten. Az említett fogalmak közötti kapcsolatokat a 3. ábra szemlélteti.



3. ábra. A tanulás, a tudás és a memória többszintű értelmezése  
Forrás: saját ábra

## Irodalomjegyzék

1. Bakacsi Gy. et al (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Budapest, KJK.
2. Bencsik A. (2003): Csoportszerepek és csoportfejlődés a tudásmenedzsment szolgáltatásban. Vezetéstudomány, 34. Évf. 6. Szám, 17-24. o.
3. Bencsik A., Bognár K. (2003): Tanulószervezetek változásmenedzsmentje a tudásmenedzsment felé vezető úton. IME, 2. Évf. 5. Szám, 24-30. o.
4. Hackbarth, G., Grover, V. (1999): The Knowledge repository: Organizational memory information system. Information Systems Management, Vol. 16 Issue 3, pp. 21-30
5. Hedberg, B.: How Organizations Learn and Unlearn. In: Nyström, P. C., Starbuck, W. H. (1981): Handbook of Organizational Design, Vol. 1, Oxford, University Press.
6. Jánossy F. (1966): A gazdasági fejlődés trendvonala és a helyreállítási periódusok. Budapest, KJK., 112. o.
7. Kapás J. (1996): A vállalat tudása, Vezetéstudomány 30. Évf. 6. Szám, 2-11. o.
8. Klein S. (2005): Vezetés és szervezetpszichológia. Budapest, Edge 2000 Kiadó.
9. Moorman, C., Miner, A. S. (1998): Organizational improvisation and organizational memory. Academy of Management Review, Vol. 23 Issue 4, pp. 698-723
10. Nelson, A. A., Winter, S. G. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change. Harvard University Press, Cambridge, MA
11. Squire, L. R. (1986): Mechanisms of memory. Science 232. pp. 1612-1619
12. Stein, E. W. (1995): Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management. International Journal of Information Management, Vol. 15, No. 2, pp. 17-32
13. Szabó K., Kocsis É. (2003): Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban. Oktatási Minisztérium, Budapest
14. Takács I. (2003): Pszichológia. Budapest, BME Oktatási segédlet.

15. Tari E. (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest, 19-21. o.
16. Traugott, M (ED) (1978): Emile Durkheim on Institutional Analysis. University of Chicago Press, Chicago, pp. 103
17. Walsh, J. P., Ungson, G. R. (1991): Organizational Memory. Academy of Management Review, Vol. 16 Issue 1, pp. 57–91

## **DR. FARKAS GYÖRGY**

*PhD-abszolvens, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron*

### **A magyar vállalati szféra az EU kapujában**

A jelen dolgozat alapanyaga a szerző „*Vállalkozói környezet az EU-ban – hazai vállalati felkészülés az EU-korszakra*” c. PhD értekezése, amely elsősorban a magyar vállalati szféra közegében 1991-2000 között elvégzett több, a témára összpontosító felmérés eredményeire épült.<sup>42</sup>

Másfél évtized hazai vállalkozói szintű EU-felkészülése természetesen számos megközelítésből vizsgálható. A témakör gazdagsága, összetettsége miatt ezekből valószínűleg igen különböző eredményekre, megállapításokra is lehet jutni. Az alábbiakban néhány *olyan* jellemzőt kísérek meg bemutatni, amelyek nem egy-egy vállalkozásra, hanem a hazai vállalkozói közösség egészére, illetve jellemző csoportjaira vonatkozva megállapíthatók voltak.

#### ***1. Az integrációs folyamat és a magyar vállalkozói szféra***

A kilencvenes évek első fele-kétharmada Magyarországon a hazai vállalkozói világ fejlődésének olyan radikális átmenetét jelentette (elsősorban magának a piacgazdaságnak, valamint a vállalkozói világnak a kialakulását), amely meghatározóan átrendezte a vállalatok külső feltételrendszerét éppúgy, mint működésük belső tényezőit is. Ebben az átmeneti időszakban az EU-alkalmazkodás a vállalkozások számára nem tartozott – mert nem tartozhatott – a prioritások közé. Ugyanakkor, ez nem mond ellent annak, hogy már 1991-94 között végzett megkérdezések, felmérések szerint az akkori vállalati vezetők, vállalkozók véleményt mondtak Magyarországnak az integrációs folyamatba való bekapcsolódásáról, sőt egy valamikor várható EU-csatlakozásáról is.

A helyzetük és véleményük ebben az időszakban az integrációval kapcsolatban a lényegét tekintve a következőkkel jellemezhető. A cégek tulajdonosi helyzete meghatározta, hogy az európai integrációs folyamat és Magyarország kapcsolata, lehetséges összefüggése egyáltalán „belekerült-e” az adott vállalat, illetve vezetőjének érdeklődési körébe, információi közé. Ez a két tényező ugyanakkor nem volt feltétlenül kölcsönkapcsolatban. Tömeges volt az a jelenség is, hogy semmiféle ilyen adottsággal nem rendelkező, vagy külpiaci tevékenységet nem folytató vállalatok vezetői is lelkesen és optimistán nyilatkoztak az integrációs folyamatról, várható piaci és egyéb sikerekről, amelyek majd az integrációs folyamatból és Magyarország csatlakozásából adódnak számukra. Röviden azt lehetett megállapítani: az EU-val kapcsolatos ismeretek és főként, erre nézve mérvadó vállalkozói tapasztalatok teljes hiánya ellenére a hazai vállalkozások nagyon merészen, szinte vakmerően néztek szembe az EU-csatlakozás kilátásaival. Ez a magatartás nemcsak a vállalkozói véleményekre érvényes. Megnyilvánult abban is, hogy már a kilencvenes évek elején, és szinte egészen a csatlakozásig az EU-val kapcsolatos hazai vállalkozói alkalmazkodást, az EU-piacokon való próbálkozásokat, sőt a várható hazai változásokra történő felkészülést is folyamatosan jellemezte egyfajta kalandorság, rosszabb – mert passzívabb – esetben pedig kifejezetten csak a sodródás.

Az integrációs folyamatba való bekapcsolódás valamennyire is rendszeressé, egyes vállalatokon belül szervezett formában megvalósuló és menetrendszerű EU-felkészüléssé a

---

<sup>42</sup> Nyugat-Magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Doktori Iskola, 2006.



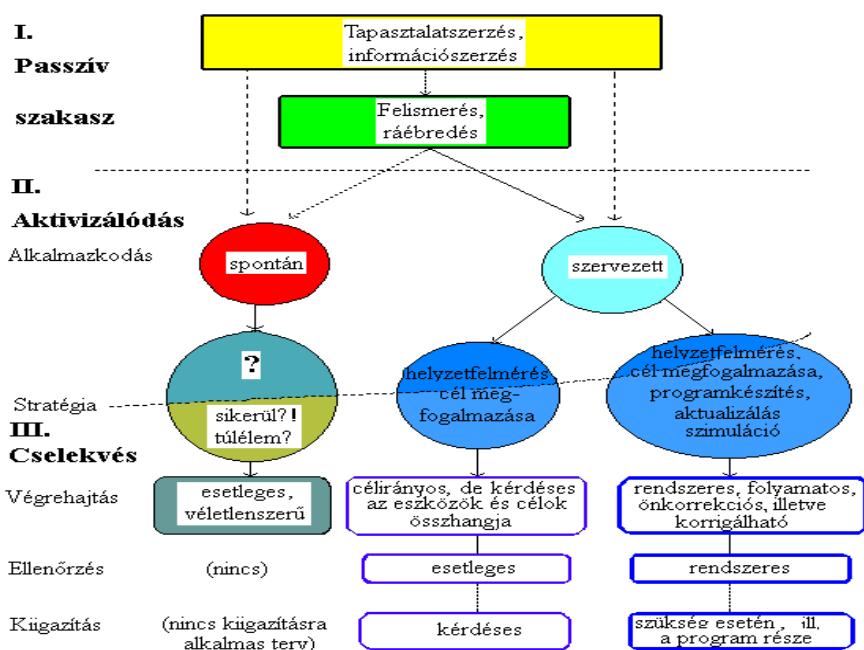
90-es évek legvégén kezdett válni – akkor is csak egyes vállalati körökben.<sup>43</sup> Az EU-integrációs folyamatától függetlenül, addigra már erősen differenciált magyar vállalkozói közösség soraiban ekkortól váltak láthatóvá és azonosíthatóvá az integrációs tudatosság és alkalmasság elemei, s ezzel együtt azok különbségei és hiányosságai is. Ez egyúttal azt is jelentette, hogy egyrészt a törésvonalak szaporodtak, a jellegzetességek differenciáltabbá váltak, másrészt pedig és ennek következtében még jobban darabjaira töredezett a vállalkozói szféra, azaz nőttek a szakadékok a különböző vállalkozói típusok között. A különbségek közös jellemzője, hogy azok semmiféle hagyományosan ismert és alkalmazott csoportosítás szempontjait nem követték (pl. ágazati, szakmai, területi, méret-megkülönböztetés, még a külkereskedelmi tevékenység sem feltétlenül számított feltétlenül döntőnek), de nem tükrözték Vecsényi Jánosnak a 90-es évek második felében kidolgozott, szellemes „állatkerti” rendszerezését sem (úgy, mint hangyák, gazellák, tigrisek, illetve dinozauruszok).<sup>44</sup>

Ennek érzékeltetéséül három jellemző összehasonlítást az alábbiakban mutatok be.

a) Minden vállalkozás átmegy az 1. sz. ábrán sémyszerűen bemutatott három szakaszon.

1. sz. ábra

### A vállalati EU-alkalmazkodás jellemző szakaszai



Attól függően, hogy

1. belép-e egyáltalán az aktivizálódásnak nevezett II. szakaszba, illetve ezt követően
2. spontán (kalandor vagy sodródó), vagy szervezettebb módon foglalkozik-e azzal a feladattal, amit saját tapasztalatai és ráébredése szerint az integrációs alkalmazkodás szükségessé tesz számára, és végül

<sup>43</sup> A jelen dolgozatban a hazai vállalkozásokkal kapcsolatban megfigyelt jellegzetességeket és tendenciákat tárgyalom, általában a joint venture és különösen a multinacionális szektorhoz tartozó vállalkozások ebből a szempontból kezdettől fogva egy másik világot képviseltek. Az eredeti tanulmányban elemzett, empirikus megállapítások kitérnek ennek a vegyesvállalati szektornak a jellegzetességeire is.

<sup>44</sup> L. Vecsényi János: Vállalkozási szervezetek és stratégiák, Aula kiadó, 1999.

3. a cselekvései a megjelölt tipikus módszereket és intézkedéseket tükrözik-e (illetve ezek közül melyek és milyen struktúrában jelennek meg), nevezhető egy cég többé vagy kevésbé EU-érettnek.

A magyar vállalatok túlnyomó többsége számára az EU-val kapcsolatos vállalati stratégia (I. a II-III. szakasz között) megfogalmazása és kidolgozása csak a csatlakozási tárgyalások idejére, még inkább azzal párhuzamosan vált megkerülhetetlen feladattá. Egy jelentős hányaduk – főként a mikro-, kis-közepes vállalkozások – ettől függetlenül folytatta (és folytatja) a spontán alkalmazkodást („sikerül?”, „túlélem?”), a velejáró bizonytalanságokkal együtt. A közepes-nagyobb cégek gyorsan növekvő hányada eljutott a szervezettebb alkalmazkodásnak a stratégiaileg megalapozott fejlődési szakaszba, ennek viszonylagos előnyeivel és továbbra is érvényes bizonytalanságaival együtt, míg egy részük egyértelműen magas fokon szervezett, tudatos felkészülésre és cselekvésre rendezkedett be.

Ennek a differenciálódásnak a különbségeit és legfontosabb összetevőit mutatjuk be a következő összehasonlítással.

**b)** Mennyire rendelkeztek a vállalkozások EU-specifikus információkkal, honnan szerezték be ezeket, hogyan és milyen forrásokból szervezték meg az alkalmazkodás belső feltételeit: ennek a jellemző különbségeit foglalja össze az *1. sz. táblázatunk*, ismét számottevő egyszerűsítéssel.

Óvakodom itt az egyértelmű Igen – Nem, illetve Van – Nincs, stb. szembeállításoktól: ehelyett alkalmazom inkább annak a jelzését, hogy valamely adottság, illetve tevékenység tekinthető inkább, vagy kevésbé tipikusnak az adott vállalkozói szférában. Ezt szolgálják az alábbi jelölések:

inkább jellemző > kevésbé jellemző, ill fordítva:  
kevesbé jellemző < inkább jellemző

*1. sz. táblázat*

**A hazai vállalati szféra két jellemző csoportjának integrációs felkészülési helyzete, adottságai a 90-es évek közepén-második felében**

Jellemző, ill. vizsgált szempont		KKV-k	Nagyvállalatok
Információk	Információ	Nincs > Esetleges	Általános < Célirányosan beszerzett < Van
	Információforrás	Napilapok, hírek > Üzleti partnerek > Szakmai forrás	Érdekképviselő < Partnerek < Szakmai forrás
Az alkalmazkodás, ill. felkészülés módszere/i, modellje	"EU-szakértés"	Nem jellemző > Általános ismeretek	Nem jellemző < Saját alkalmazott < Külső szakértő (≈ CEO)
	EU-felkészülés	Nincs > Esetleges > Szervezett	Esetleges < Szervezett < Van
	EU-tervezés	Nincs > Esetleges	Nincs < Alárendelt
	EU-program, stratégia	Nincs > Általános > Esetleges	Általános < Esetleges < Van < Készül
	EU-program megvalósítása	Nincs	Részleges ≈ Esetleges > Rendszeres > Következetes
	EU-program aktualizálása	Nincs	Rendszeres < Alkalmi < Részleges
	EU-jövőkép	Nincs > Véletlenszerű	Nincs < Esetleges < Készül ≈ Tervezik

Források	Finanszírozás	Nincs > Bizonytalan	Korlátozott < Van < Megteremthető
	Tartalékok	Nincs	Nincs < Megteremthető < Van < Korlátozott
Egyéb	Érdekképviselő EU-ügyekben	Nincs > Bizonytalan	Bizonytalan < Van szervezete > Működik
	(EU-) pályázati tapasztalatok	Nincs > Esetleges > Elbátortalanító	Esetleges > Alkalmi > "Nehéz lecke" > Sikeres

Az összehasonlítás további részletekben, más szempontok szerint is folytatható volna. Csupán ebben a csoportosításban ez azonban azzal a kockázattal jár, hogy túlságosan sarkítaná, s ezzel együtt leegyszerűsítene a valóságos helyzeteket. Az ilyenfajta összehasonlítás folytatása emiatt csak azzal a korlátozással indokolt, ha mindkét fő vállalatcsoportot további alcsoportokra is bontjuk.

c) Az integrációs folyamattal kapcsolatos vállalkozói magatartás és lehetőségek nemcsak az egyedi helyzetek, adottságok és törekvések (illetve ezek minősége, vagy éppen a hiánya) alapján vizsgálható és értékelhető. Az integráció, mint államközi együttműködés, szerződések és szabályozások célja és tárgya, természetesen a vállalkozói közösség teljes egészét érinti, ideértve a közvetlen piaci-üzleti környezetet, a gazdaságszervezés és a társadalom működtetésében résztvevő és feladatokkal rendelkező szervezeteket, intézményeket. Ezt is egy leegyszerűsített modellben mutatom be, jelezve a posztoszocialista országok, így Magyarország alapvető sajátosságát a piacgazdasági rendszeren felépült európai integrációs közösséghez képest.

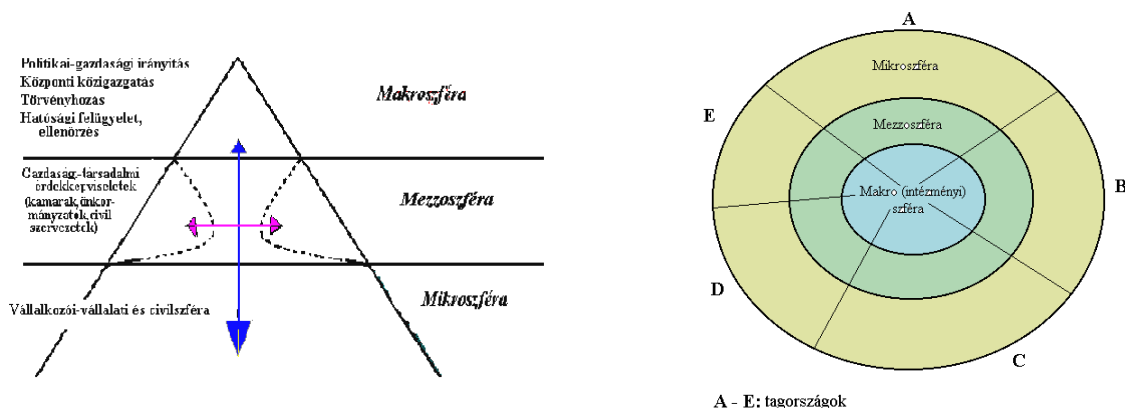
A nemzetgazdasági dimenzióban fontos szerepe van annak, hogy a vállalkozói mikroszféra és az irányító és hatalmi makroszféra kapcsolatát az együttműködés, sőt lehetőség szerint a harmónikus viszonyrendszer jellemezze. A normális piacgazdaságokban ennek az egyes szintjei, rendszerei jól elkülönültek, belső információs és kiegyensúlyozó mechanizmusai folyamatosan kifejlődtek. Ennek a megvalósításában kulcsszerepet tölt be egy olyan köztes, ún. mezzoszféra, amelynek a tagjai, szervezetei képviselik és meg is valósítják az együttműködést és harmóniát biztosító vertikális és horizontális információáramlást (érdekképviselő, lobbizás, tájékoztatás, szolgáltatások, stb) a vállalatok és a politikai-hatalmi szféra között.

2. sz. ábra

**Az integrációs együttműködés két fő dimenziója a vállalkozások számára**

a) A nemzetgazdasági dimenzió

b) A közösségi dimenzió



Az integrációs (közösségi) dimenzióban ez annyiban változik meg, hogy:

- az egyes országok (most már tagországok) politikai-hatalmi intézményei elkötelezik magukat a szoros együttműködés mellett, s ennek érdekében a hatalomgyakorlás egyre szélesebb körére terjesztik ki az együttes, azaz közösségi szintű szabályozást (törvényhozás, kötelezettségek és normák egységesítése és harmonizálása), amely valamennyi tagországban azonos módon válik hatályossá. Az egyes tagországok „központi makroszférája” így gyakorlatilag az integrációs együttműködésben a gravitációs központtá válik.
- A vállalkozói mikroszféra szintjén a hagyományos értelemben vett nemzetközi kapcsolatok helyét ebben a közösségben az integrációs szabályozás sokkal összetettebb, mert valamennyi vállalkozóra érvényes kötelező szabályozói környezete váltja fel. A vállalkozói közösség túlnyomó része tehát (ideális esetben: teljes egésze) automatikusan részévé válik ennek a piaci-szabályozói környezetnek, legfeljebb töredékük kerülhet ebből a szempontból a perifériára.
- A köztes, ún. mezzoszféra szerepe és feladatai is módosulnak, éspedig mind a vertikális (állam-vállalkozások közti), mind pedig a horizontális (különböző vállalkozói csoportok, érdekek, stb. közötti) információáramlás és kapcsolatmenedzselés tekintetében. Amíg a hagyományos nemzetgazdasági környezetben a vállalatok tömegei számára nélkülözhetőnek lehetett tekinteni a nemzetközi kapcsolatok terén végzett tevékenységüket, az integrációs dimenzióban ez minden vállalkozó számára nélkülözhetetlenné és szükségessé válik, azaz radikálisan felértékelődik. Ez a folyamat lezajlott valamennyi korábbi EU-tagországban, vagy az integráció fokozatos kifejlődésének évtizedeiben, vagy legkésőbb a csatlakozásuk előkészítése során.

A posztszocialista országok közös sajátossága ehhez képest, hogy eredetileg sem volt, vagy csak nagyon leegyszerűsített, formális, funkcionális töredékei tekintetében működő vállalkozói mezzoszférájuk (gazdasági és/vagy szakmai kamarák, szakmai szövetségek, érdekképviselők, stb); ezek alig vagy egyáltalán nem fejlődtek ki az EU-csatlakozás idejére, ugyancsak alig vagy nem vettek részt érdemben a csatlakozás előkészítésének folyamatában. (Ezt jelzi a 2. sz. ábra a) modelljében a mezzoszféra szaggatott, „karcsúsított” ábrázolása.) E helyzet hátrányai már a csatlakozás előtt megmutatkoztak: elsősorban a leginkább érdekképviselőre, információkra, segítségre, támogatásra szoruló kis- és középvállalkozások körében, de annyiban is, hogy a különböző szakmák, ágazatok, stb. közti egyeztetések sem a vállalkozói szférán belül, hanem meghatározóan az állam dominanciájával valósultak meg.

Amikor ez a mikro- és mezzoszféra bekerül az integrációs együttműködés új dimenzióiba, kritikus kérdéssé válik, hogy mikor és hogyan következik be az a változás, amit fentebb úgy fogalmaztunk, hogy a vállalkozói közösség is annak automatikusan részévé válik. A posztszocialista környezetben ugyanis ez az automatizmus nem működik: a gravitációs központhoz képest statikusan és dinamikusan egyaránt hatalmas marad a külön- és kívülállók, illetve kifejezetten centrifugális erők által determinált vállalkozói szervezetek száma és szerepe. Az ő esetükben a közösségi rendszer perifériájára szorulás nem esetleges, hanem tömeges, szükségszerű és elkerülhetetlen.

Ezt az ellensúlyozhatta volna, ha:

- a vállalkozók egyébként egyenként és legalább a kritikus tömegük hatékonyan felkészült volna az integrációs környezetben való működésre, és/vagy
- a közigazgatás (azaz az állami gazdaság-szervezés) támogatta volna a perifériára szoruló vállalkozások hatékonyabb felkészülését, és/vagy

- a vállalkozói érdekképviseletek és szervezetek szakmai és pénzügyi megerősödését, hogy ez utóbbiak valóban elláthassák a feladataikat, és/vagy
- a csatlakozás feltételei kitértek volna azokra a sajátosságokra, amelyeket az új posztszocialista tagországoknak ez a rendszerbeli „öröksége” elkerülhetetlenül és mindenütt magával hozott. Azaz, például valamely – legalább átmeneti – közösségi programot határoztak volna el az egyébként olyannyira feldicsért „vállalkozói kedv” és bátorság fenntartására és megerősítésére.

## **2. A csatlakozás küszöbén**

A csatlakozást közvetlenül megelőző években, amikor az addig nem alkalmazkodó, nem tervező és felkészülést nem folytató vállalkozások szembe kellett hogy nézzenek az immár időpontban és feltételekben is pontosított elkerülhetetlenhez, kulcsfontosságúvá vált, hogy részesülnek-e egy utolsó hajrához szükséges szervezett támogatásban, reálgazdasági és/vagy gazdaságpolitikai szintről.

Ami a reálgazdasági feltételeket illeti: emlékeztet, hogy 2003 közepétől kezdve a hazai gazdaságban először lelassult az addig viszonylag kitarított növekedés, a mesterséges felhajtó erők kifulladásra, majd folyamatos elbizonytalanodás következett. A vállalkozók számára a hazai szabályozói környezet a bátorításhoz képest éppen ellenkezővé vált (az infláció felgyorsult, a kamatszintek drasztikusan emelkedtek, a belső keresletet addig viszonylag erősítő intézkedések megszűntek). 2004-ben ezek a tendenciák még inkább nyilvánvalóvá váltak, s ehhez járultak az állam által is alkalmazott korlátozó, sőt egyes káros beavatkozások. Az automatikus EU-támogatások beindulásához fűzött remények (különösen a mezőgazdaságban), valamint a pályázatoktól elvárt folyósítások nem, vagy csak nagyon jelentős késéssel kezdtek valóra válni. Ahelyett tehát, hogy a vállalkozók megkaphatták volna az „utolsó lökést” a csatlakozás sikeres megvalósításához, a hazai makrogazdasági folyamatok erre nem teremtettek lehetőséget. Ez minden vállalkozót sújtott, de legjobban azokat, akik saját helyzetükből és/vagy erejükből egyébként is lemaradtak voltak.

A többi posztszocialista országhoz képest a magyar vállalati szféra EU-alkalmazkodása a csatlakozási tárgyalások előtt nemcsak lépést tartott a többiekkel, de teljesítményével viszonylagos előnyöket bizonyított és – a külföldi befektetők részéről – élvezett is. A csatlakozási tárgyalásokkal párhuzamosan, és főként azok lezárását követően a hazai felkészülés ezzel szemben Magyarországon továbbra is alapvetően spontán és egyedi maradt, míg másutt elkezdtek formát ölteni (és érvényesülni) a vállalkozói önszervezés és/vagy a kívülről jövő szervezés tényezői, ideértve az állami segítséget. A magyar gazdaságban kb 2000-ig érvényesülő dinamikus versenyképesség-javulás éppen ebben az időszakban leállt, sőt a gazdaságszervezés illetékességébe tartozó területeken fokról fokra ellenkező irányú folyamatok kezdtek érvényesülni, Magyarország nemzetközi versenyképességi pozíciói már 2005-re mérhetően leromlottak.

A hazai vállalkozások alapvetően a helyzetükből adódóan, vagy természetesen EU-orientáltak (és általában, a nemzetközi követelmények figyelembevételével működnek), vagy nem. A vállalkozások ez utóbbi, túlnyomó része számára az EU mint piaci és szabályozói környezet ma is ismeretlen. A legnagyobb vállalkozások körében még 2000-ben végzett felmérések is arról árulkodtak, hogy az EU-érettséget, az „EU-konformitást” elérését nagyobbik hányaduk eleve csak a tagság elérését követő években látták megvalósíthatónak – hozzá kell tenni, az annak idején még sokkal kedvezőbb feltételek mellett.

Egészében véve, a magyar vállalkozói szférára nézve ez azt jelenti: ilyen mikrogazdasági környezetben nem tudnak megfelelően kibontakozni (és emiatt nem is működnek) az egészséges és harmonikus fejlődésüket biztosító spill-over és spin-over mechanizmusok. Ezek ugyanis azok a normális piaci, alapvetően a verseny mechanizmusai szerint ható, részben húzóerőt jelentő, részben pedig rendszeres együttműködésekre, hálózatképzésre készítő tényezők volnának, amelyek a gazdaságot önmozgatóvá és önmeghatározóvá teszik. Helyettük egyfelől az állam és/vagy a politika igyekszik és képes is hatást kifejteni a gazdaság egyes kiemelt, meghatározott szereplőire (paternalizmus, illetve „oszd meg és uralkodj”), másfelől a – jellemzően külső eredetű – rövid távú konjunkturális és akut piaci erők dominálják az egyes vállalkozások lehetőségeit, miközben a vállalkozók mint közösség közös érdekei alárendelődnek, vagy meg sem jelennek. Ilyen helyzet viszonylag békés, evolutív időszakban sem kedvező. Az integrációs közösség tagjává válással egyidejűleg pedig, amely tipikusan valamennyi vállalkozó környezeti feltételeinek a teljes átrendeződését hozza magával, az elvileg lehetséges és számtalanszor beígért biztonsági többlet és kiszámíthatóság helyett ellenkezőleg, a vállalkozók nagy hányada számára a sebezhetőségüket és életképtelenségüket teszi nyilvánvalóvá.

**3. Összefoglalva,** a fentiekből eredően az EU-csatlakozást közvetlenül megelőző, illetve azóta is tapasztalható következmények fő jellemzői.

**a)** Az EU keleti kibővülésében résztvevő országokban létre kell(ett volna) hogy jöjjön egy jól működő mezzoszféra: egyfelől a központi közigazgatás és hatalomgyakorlás, másfelől a vállalatok mikroszférája között. Ki kellett volna építeni ennek a részvételével a vertikális és horizontális együttműködés és információs kapcsolatok rendszerét. Erre nem vagy csak részlegesen került sor (amint a 2/a) ábra jelzi). A társadalom és a gazdaság egészét érintő EU-csatlakozás nem összehangoltan ment végbe, különösen nem az előkészítés folyamata. Ennek során nem az együttműködés és a harmónia, hanem kapcsolathiány, potenciális vagy tényleges (jobb esetben egyelőre latens) konfliktusok jellemezték és jellemzik ezt a kapcsolatot.

Ennek a helyzetnek az elkerülhetetlen velejárói a jelen dolgozat alapjául szolgáló tanulmány olyan megállapításai, miszerint a kisvállalkozók tömege gazdátlan, illetve mostohagyerek, az egyes vállalkozók integrációs alkalmazkodása, felkészülése pedig atomizált marad(t), a legnagyobb vállalatok jelentős része pedig nem tudott a kormányzat integrációs politikájáról, miközben már hónapok óta folytak a csatlakozási tárgyalások – többek között éppen őrölük.

**b)** Éppúgy szerepet játszottak itt a rendszerváltással közvetlenül összefüggő tényezők („hagyományos intézményi-szervezeti és emberi okok”, pl. a részben tudatos, részben spontán megszokásokat tükröző szemléleti hiányosságok, és téves feladatértelmezések), mint a tényleges ismeret- és tapasztalathiány úgy a piacgazdasági működésről, mint közvetlenül az EU-ról. Az említett okok elhúzódó érvényesülését ráadásul nemcsak túl sokáig, de túlzott mértékben is elősegítette az információk hiánya, illetve egy gyengén és nagymértékben diszfunkcionálisan működő információterjesztés.

A vállalkozásban kezdő, és ezen belül az EU-val kapcsolatos feladatok ügyében szervezetlen, atomizált és szinte kizárólag a mindennapi saját tapasztalatokból kényszerűen okuló vállalkozók teljesítménye éppen az elmondottak figyelembevételével mégsem lebecsülendő. Magyarországon a rendszerváltást követő időben, a korábbi külgazdasági kapcsolatok

alapvető átrendezését ez a vállalkozó társadalom lényegében véve 3-4 év alatt végrehajtotta. Ez annál is inkább elismerésre méltó, mert közben megszűnt egy sor olyan, korábban létező állami rendszer, amelyek a vállalatok külpiaci működését támogatták, a hazai szabályozói és közgazdasági feltételrendszer pedig nem kifejezetten támogatta ezt a folyamatot.

c) Amennyiben a nemzeti (tagországi) szintű központi közigazgatás, amely az integráció szempontjából az adott tagország számára a tengelykapcsoló szerepét tölti be, nem közvetíti elég hatékonyan a közösségi és a nemzeti „rendszerek” közötti impulzusokat, és az adott ország mezzoszférája sem látja el megfelelően a funkcióit, úgy a mikroszféra szereplői, résztvevői a perifériára kerülnek: nemcsak képletesen, hanem valóságosan is. Egyes vállalkozók számára ez, a „perifériára” kerülés önmagában véve nem feltétlenül jelent problémát. Annál is kevésbé, mert az említett értelemben, természetes helyzetükben ide tartozók általában nem is vesznek erről tudomást. Sőt, a vállalkozók zöme számára – normális körülmények között – a közigazgatási, állami beavatkozás, szabályozás, stb. alapvetően inkább teher, mint kívánatos: a vállalkozó normális közege a piac és saját közössége, üzleti és szakmai partnerei. Ugyanakkor az egyes vállalkozók éppúgy, mint az egész vállalkozói közösség sajátossága, hogy folyamatos alkotásra, változtatásra vannak teremtve: ennek egyik összetevőjeként pedig egyenként és együttesen arra számítanak, hogy az integrációs együttműködésnek is egyrészt az alkotói, másrészt az eredményes hasznélvezői lesznek. Ám ha a transzmissziós rendszerek hiánya és/vagy a nem megfelelő működése miatt ebben korlátozva vannak, az elsősorban elégedetlenséghez, frusztrációhoz vezet. Még rosszabb, ha ennek következtében a vállalkozóknak veszteségei keletkeznek – holott az integrációs csatlakozás „igérete” éppen ellenkezőleg szólt.

d) Amennyire előrelátható volt, az ilyen típusú kockázatoknak a kezelhető mértékűre történő csökkentése volt a csatlakozási tárgyalások és a kibővítési (másoldalról: a csatlakozási) szerződések egyik fő célja.<sup>45</sup> A transzmisszióban kulcsszerepet játszó központi államszervezés, közigazgatás és hatalomgyakorlás szintjeire kiterjedően ez lényegében véve meg is valósult. A mi esetünkben azonban olyan előzmények után került sor az EU-csatlakozásra, amilyent – kissé leegyszerűsítve – a fentiekben összefoglaltunk, és ebben ráadásul kezdettől húzó, sőt meghatározó szerepet töltött be az állam, ám nem épült ki a megfelelő közvetítő szövetrendszer (a mezzoszféra). Ilyen körülmények között elvileg felértékelődik az integrációval járó hatások és lehetőségek érvényesülésének az a feltétele, hogy a mikroszféra meghatározó (kritikus) tömegei és az ide tartozó vállalkozók és vállalatok minőségben is „éretté” váljanak a működésre az új környezetrendszerben. A dolgozatban ismertetett vizsgálatok szerint Magyarországon ez a folyamat azonban nagyon esetlegesen kezdődött meg. Ezt neveztük – az empirikus kutatások alapján – tömegesen kalandor, sodródó, parttalan alkalmazkodásnak. Ez a jellegzetesség, bár természetesen fokozatosan szűkülő körben, lényegében véve a csatlakozásig tetten érhető, és távolról sem kizárólag a kis- és középvállalkozói körben.

e) Amíg egy EU-tagjelölt ország és társadalom belső működésének a „rendje” az elmondottak értelmében nem felel meg annak, amilyen az integrációs közösségben már évtizedek óta együttműködő országoké, ez szükségszerűen kihat az egész új, kitágult közösségre is. Valójában, az integrációs közösségben már sokszoros tapasztalat, hogy új tagországoknak a

---

<sup>45</sup> Érdemes emlékeztetni arra: az 1993-as, ún. kopenhágai EU-csatlakozási kritériumok többek között éppen azt fogalmazták meg: akkor válhatnak a jelentkező új kelet-közép-európai demokráciák az EU teljes jogú tagjává, ha képesek lesznek elfogadni azt a versenykörnyezetet, ami a Közösségben érvényesül. Az 1998-tól évente készített bizottsági jelentések (az ún. Országértékelések) rendre kitértek arra is, hogy megkíséreljék feltárni, hogyan valósulnak meg és működnek a tagjelölt országokban az „EU-konform” szabályok, előírások.

közösségi rendszerekbe történő beépülése során nemcsak a központi közigazgatások és a jogrendszer, stb, hanem a mezzoszféra részvétele, teljes (vagy kevésbé teljes) értékű működése is lényegesen befolyásolja a szóban forgó új tag(ok) szerepét, lehetőségeit, mozgásterét és hatékonyságát az együttműködésben. Ezáltal természetesen az új, nagyobb országközösség működőképessége is módosul.

**f)** A posztszocialista országok jelenlegi EU-csatlakozásának egy ilyen kockázatát, esetleges kilátását minden esemény újra felidézi, amely akár a csatlakozási elvárások és/vagy a kötelezettségek nem teljesítését fejezi ki, akár a folyamatos és teljes értékű együttműködésre való képesség hiányosságaira utal. Ezeknek az országoknak az Unióhoz való csatlakozási szándéka óta ez a lehetőség előrelátható volt. Úgy tűnt azonban, hogy egyrészt az EU integráció előrehaladásának kilencvenes évekbeli sikersorozata és a Közösség megerősödése, másrészt az új tagjelöltek felkészítése semlegesítette ezt, a „keleti kibővülésben” rejlő kockázatot. Újabban viszont, az immár kibővült EU-nak az az elkerülhetetlen feladata, hogy a kitágult közösségben újra kell hogy fogalmazza és szervezze a közösség „kormányzásának” (governance) az egész rendszerét, aligha hozható összhangba ilyen kockázati tényezők elfogadásával, vagy a tartós fennmaradásával.



## **FEKETE HAJNALKA**

*PhD-hallgató, Pannon Egyetem, Veszprém*

### **A vállalati teljesítmény értékelése a 21. században**

#### **1. A vállalati teljesítmény mérésének módszerei**

A vállalkozások céljaiknak és lehetőségeiknek megfelelően sokféle teljesítménymérési módszer közül választhatnak. Nagy részük ma is ROE<sup>46</sup> alapú mutatószámrendszert használ, de egyre nagyobb mértékben veszik figyelembe a pénz időértékét, a tőke költséget és a kockázatot. Egyre több vállalat használ értékorientált csúcsmutatókra épülő mutatószámrendszert, ennek legfontosabb oka a tulajdonos értékmaximalizáló elvárása. A nem pénzügyi mutatószámokon alapuló eljárások pl. a Balanced Scorecard is egyre népszerűbbek. Arra azonban nagyon kevés példa található, hogy a két mutatószámrendszert összekapcsolják annak mérésére, hogy a stratégiai célok teljesülése hogyan hat a vállalat értékére.

A vállalati teljesítmény többféle szempont szerinti értékelését az a felismerés hívta életre, hogy a pénzügyi eredményesség nem elegendő mércéje a teljesítménynek. Egy vállalat alapvető célja minél nagyobb hozam biztosítása tulajdonosainak, amit csak a fogyasztók minél teljesebb és jobb minőségű kiszolgálásával érhet el. A tulajdonosoknak és a fogyasztóknak nyújtott értéket a vállalat folyamatai, tevékenységei biztosítják. Tehát a pénzügyi célok megvalósítása (a tulajdonosi érték növelése) a fogyasztói érték létrehozásával érhető el, ami a vállalat értékteremtő folyamatain keresztül történik. A reálfolyamatok eredményessége jelentősen befolyásolja a pénzügyi teljesítményt. A vállalati teljesítmény elemeinek (működési, piaci, pénzügyi) egymásra épülésével lehet sikeres a vállalat. Ez a logikai lánc több stratégiai teljesítménymérési rendszerben is megjelenik. Bár a legfőbb vállalati célok pénzügyi célok formájában jelennek meg, de kizárólag pénzügyi mutatók alapján az értékteremtés folyamatainak vizsgálata nélkül nem lehet vállalatot irányítani.

Teljesítménymérési módszert a vállalati sajátosságoknak megfelelően kell választani és azokhoz igazítani. A teljesítménymérés módszere befolyásolja a vállalat működését, a döntéseket, az érintettek cselekvéseit. Minden módszer esetén a vállalatnak magának kell meghatározni a számára kulcsfontosságú teljesítményelemeket, mert csak így építhető ki a teljesítmény folyamatos fejlesztését támogató teljesítménymérési rendszer.

#### **2. A pénzügyi jellegű teljesítménymérés**

##### **2.1. A hagyományos számviteli alapú teljesítménymutatók**

A Du Pont mutatószámok a tőkelekötés és az eredmény viszonyát vizsgálják. Ezek a legelterjedtebb mutatószámok, nagy előnyük, hogy a számviteli nyilvántartások adatai alapján gyorsan és egyszerűen kiszámolhatók. A megtérülési (return on...) mutatószámok alkalmasnak bizonyultak a költségek leszorítására, használatuk alapján ahhoz az üzleti egységhez irányíthatók a fejlesztési források, ahol legnagyobb a megtérülés, leépíthetők a kevésbé hatékony területek. A ROI alapú mutatószámoknak azonban nagy hátránya, hogy a mutató értéke jelentős mértékben növelhető a lekötött tőke csökkentésével, ami úgy érhető el, hogy nem ruházunk be. Ez a rövid távú szemlélet a vállalat jövőjét veszélyezteti.

A befektetői döntések alapjául azonban nem a számviteli mutatók szolgálnak, hanem a befektetés által elérhető cash-flow. Az értékközpontú vezetés elméletei szerint a hosszú távú

---

<sup>46</sup> Return on Equity – saját tőke arányos nyereség

érték alapja a normál üzleti működés által termelt pénzáram, Lehetséges, hogy egy cég hosszú távon nyereséget mutat ki a számvitelben, de a hozam nem éri el a tőke alternatív költségét.

A nyolcvanas évektől a hagyományos költséggazdálkodási és teljesítménymérési rendszerek hiányosságainak felismerése gyors fejlődést eredményezett a vállalati teljesítmény mérésének módszereiben. Megfogalmazásra kerültek a hagyományos számviteli rendszerekre épülő teljesítménymérés hátrányai:

- torzítások az alkalmazott számviteli eljárások miatt, az egyes országok közötti különbségek miatt az alkalmazott számviteli eljárások tekintetében
- biztosítják az összemérhetőséget, de a sajátosságokat nem mutatják ki
- nem tudják kezelni a megváltozott költség szerkezetet (közvetett költségek nagyarányú növekedése a vállalatok költségein belül) és az egyre nagyobb jelentőségű nem anyagi javakat
- csak a vállalkozás belső folyamatiról nyújt információkat, a külső gazdasági környezetre nem figyel
- utólagos, késői információi nem támogatják az operatív döntéshozatalt, a működési döntéseket, inkább az utólagos igazolást és nem a döntések támogatását szolgálják
- hiányzik belőlük a stratégiai szemlélet, nem közvetítik a célokat a vállalati hierarchia alacsonyabb szintjei felé
- a működési döntések pénzügyi következményei nem vagy csak nagyon nehezen követhetők nyomon
- funkcionális, vertikális szemlélet jellemzi a vállalati funkciókat átszelő szemlélet helyett, figyelmen kívül hagyja az értékteremtési folyamatot
- módszereik nem rugalmasak, nem követik a stratégia, a folyamatok és a környezet változásait
- nem veszik figyelembe a pénz időértékét és a különböző üzleti területek eltérő kockázatát, a cash-flow alapú mutatószámoknál gyengébb korrelációt mutatnak a részvényárfolyamokkal.

Mindezek ellenére a számviteli mutatóknak is megvan a szerepük a vállalati teljesítmény mérésében. Nem szabad elfelejteni, hogy a pénzügyi számvitel elsődleges célja a külső érintettek egységes formában történő tájékoztatása a múltbeli tevékenységek eredményéről. A múltbeli cselekedetek hatékonyságának és eredményességének mérése a teljesítmény növelésének fontos támogatója is lehet.

A fenti kritikák megfogalmazása azonban új követelmények kialakításához vezetett a teljesítménymérési módszerekkel szemben, ami több területen is érezte a hatását. Kiterjedt a számviteli információk használhatóságának növelésére a vezetői számvitel és a költséggazdálkodási rendszerek továbbfejlesztésével (tevékenység alapú költség számítás, célköltség számítás). A pénzügyi mutatók mellett egyre nagyobb szerepet kaptak a működéshez kapcsolódó mutatószámok, a termelési és az anyagi folyamatok. Előtérbe került a pénzügyi és a működési teljesítmény közötti kapcsolat vizsgálata, a döntések pénzügyi hatásainak fokozottabb figyelése és a fő vállalati céloknak a működés szintjére való lebontása, a különböző vállalati funkciók összehangolása az értékteremtés folyamatának támogatása érdekében. Az egész vállalati tevékenységet átfogó, többszempon t u stratégiai teljesítménymérési rendszerek terjedtek el. A belső információforrások használata mellett egyre inkább elterjedt a külső információforrások használata is. A fejlődés legfontosabb momentuma azonban az a szemléletváltás, ami a teljesítménymérést, a vezetői számvitelt és a költséggazdálkodást az értékteremtő folyamatok és a stratégia megvalósításának szolgálatába igyekszik állítani úgy, hogy ezzel támogassa a döntések meghozatalát is, ne csak az ellenőrzést és a beszámoltatást.

## 2.2. Tulajdonosi értékmaximalizáló koncepciók

Napjainkban sok befektető a diszkontált hosszú távú cash flow-t tekinti értékmérőnek. A hagyományos szemlélet szerint egy vállalkozás pozitív mérleg szerinti eredmény elérése esetén nyereségesnek tekinthető, a tulajdonosi szemlélet szerint viszont csak akkor, ha a tulajdonosok által elvárt hozamnál magasabbat tud produkálni. Csak a tőkeköltségnél magasabb nyereség járul hozzá a vállalat értékének növekedéséhez. A tulajdonosi érték szemlélet lényege, hogy az üzleti tevékenységet folytató szervezetek alapvető célja a tulajdonosi érték maximalizálása (Rappaport). A tulajdonosi érték forrása a fogyasztói érték, amit a működés során hoz létre a vállalat. A fogyasztók elégedettsége önmagában még nem növeli a tulajdonosi értéket, ahhoz a ráfordításoknál nagyobb bevételek szükségesek.

A tulajdonosi érték szemlélet követői általában nem foglalkoznak a pénzügyi, gazdasági értékelésen túl részletesen az operatív, működési célok, mint az értéket alapvetően befolyásoló tényezők részletes meghatározásával.

A tulajdonosi értékmaximalizáló koncepciók két nagy csoportra oszthatók aszerint, hogy a jövőbeli pénzüjvedelmek (diszkontált cash flow – DCF módszer), vagy a gazdasági értékek (Economic Value Added) testesítik meg a jövőbeli hozamokat. Mindkét módszer a tőkeköltség felhasználásával állapítja meg az értékeket, ez a legfontosabb jellemzőjük a hagyományos módszerekkel szemben. A számvitel az eredmény megállapításakor csak az idegen tőke költségét veszi figyelembe fizetett hitelkamatok formájában, ellentétben a gazdasági eredménnyel, ami a saját tőke költségét is, mint a befektetett tőke elvárt hozamát, vagyis a tőke alternatív költségét.

A DCF módszert elsősorban vállalatértékelésre a gazdasági értéken alapuló módszert a vállalatnál egy időszak alatt képződött érték mérésére használják. Ezek a koncepciók a vállalat három nagy pénzügyi jellemzőjét kombinálják: a létrehozott cash flow-t, a cash flow előállításához szükséges tőkét és ennek a tőkének a költségét. A tulajdonosi érték elemzése a vállalatot annak alapján ítéli meg, hogy a jövőben milyen teljesítményt képes nyújtani, nem pedig múltbeli teljesítmények alapján. A 90-es évek elején a tulajdonosi érték meghatározása főleg a befektetések értékelésére és vállalatfelvásárlások árának megállapítására volt használatos. Ma már a vállalatok teljesítményének tervezésének és értékelésének is fontos eszköze.

### 2.2.1. A diszkontált cash flow módszer

A DCF módszer alkalmazása során a tulajdonosi érték meghatározásához – amit a saját tőke piaci értékeként is definiálhatunk - diszkontáljuk az előrejelzett szabad cash flow-kat<sup>47</sup> a súlyozott átlagos tőkeköltséggel (WACC) és az így kapott jelenértékből levonásra kerül a pénzállománnyal korrigált nettó adósságállomány. A tervezési időszak végére meg kell határozni a maradványértéket, ami vállalat vagy projekt tervezési időszak végére becsült értéke. Erre azért van szükség, mert bizonyos időszakon túl lehetetlen meghatározni, hogy mekkora cash flow-t fog termelni a vállalat.

A cash flow a vállalat pénzbevételének és pénzkidadásainak különbsége, ami a számviteli eredménnyel szemben ténylegesen befolyik a vállalkozáshoz és a tulajdonosok belátásuk szerint felhasználhatják. A vállalkozás sikeressége szempontjából meghatározó, hogy rendelkezik-e megfelelő mennyiségű, szabadon felhasználható pénzeszközzel. Ez biztosítja a vállalkozás tovább folytatását, a beruházási, befektetési lehetőségeket, tehát a vállalkozás fennmaradását és bővülését. A hosszú távú tervezés során azt kell meghatározni mekkora lesz

---

<sup>47</sup> „A cash flow abban az értelemben szabad, hogy ki lehetne osztani a részvényeseknek.” (Black – Wright – Bachman – Davies)

a szabadon felhasználható cash flow értéke a jövőben. A jelenbeli döntések alapjául ezen jövőbeli pénzáramok jelenértékei kell hogy szolgáljanak.

A módszer alkalmas az egyes vállalatok értékének megállapítására, mint a hagyományos vállalatértékelés eszköze illetve a vállalat értékét hosszú távon maximalizáló stratégiai variánsok értékelésére. A vállalati tőkeforrások cégen belüli elosztása és az elvart hozam teljesítése közötti kapcsolatot vizsgálja. Az értékelés célja a tulajdonosi érték maximalizálása, és ennek a vállalati stratégia középpontjába állítása.

A diszkontált cash-flow módszer kiterjesztése az egyedi beruházások szintjéről az egész vállalat szintjére problémákat vet fel, hiszen a módszert eredetileg befektetési döntések támogatására dolgozták ki. A pénzáramok becslése sokkal szubjektívebb, mint egy egyedi projekt esetében, mivel a pénzáramlások sokféle forrásból származnak. Egy termelőeszköz élettartama sokkal könnyebben becsülhető, mint egy vállalaté. A megfelelő diszkontfaktor kiszámítása is körülményesebb. Ezek mind hatnak az értékelés végeredményére. Számítása ugyanakkor idő- és szaktudásigényes. A számos szubjektív elem miatt a módszer erősen vitatott a vállalati gyakorlatban. A módszer előnye, hogy független a számviteli eljárásoktól, jövőorientált, hosszú időszakokat is képes áttekinteni, figyelembe veszi a vállalkozás sajátosságait.

### **2.2.2. Gazdasági hozzáadott érték (Economic Value Added - EVA)**

Az EVA mutató leginkább a teljesítmények és a termelt értéktöbblet éves mérésére, értékelésére, tervezésére és a felsővezetőkkel szembeni követelmények felállítására alkalmas. Alapja lehet egy olyan ösztönzési rendszernek, ami a felsővezetők javadalmazását az értékteremtéshez köti, így abban teszi érdekelté őket, hogy minél inkább túlteljesítsék a tőke elvart hozamát. Segítségével értékközpontú teljesítményirányítási és követelményrendszer állítható fel. A módszert külső elemzők is növekvő mértékben használják fel a DCF módszer mellett.

A módszer azt a hozzáadott értéket határozza meg, amelyet a vállalat a tőkeköltés felett, tehát a tulajdonosok által elvart minimális hozam felett termel. Ez az, ami valójában értéket jelent és hozzájárul a részvényesek vagyonának növekedéséhez.

### **3. A nem pénzügyi jellegű teljesítménymérés**

Napjainkban az új értékteremtők a nem anyagi javak<sup>48</sup>, sok vállalat számára fontosabbak, mint az anyagi javak. Manapság sok iparágban ezek a fenntartható versenyelőny forrásai, mivel nehéz utánozniuk a versenytársaknak – az anyagi és pénzügyi befektetésekkel ellentétben.

Ha a menedzserek képesek lennének megállapítani vállalatuk nem anyagi javainak értékét ezáltal a leglényegesebb információkra tehetnének szert a vállalat versenyhelyzetének felmérése és befolyásolása szempontjából.

Azonban ez sajátosságaik miatt nem egyszerű feladat:

- különböző emberek szemében más-más értéket képviselnek

---

<sup>48</sup> Pl.: a munkavállalók tudása, informatikai rendszerek, a folyamatos megújulást támogató vállalati kultúra

A nem anyagi javak fontosságát érzékelteti a vállalat szempontjából a következő pár kérdés:

- A vállalat stratégiájának megvalósítására milyen mértékben felkészültek munkavállalói, rendszerei, kultúrája?
- Mennyire értékes a vállalati kultúra, amely képessé teszi munkavállalókat, hogy megértsék és befogadják a szervezet küldetését, vízióját, legmélyebb értékeit?
- Mennyire térül meg a tudásmenedzsment rendszerbe vagy az adatbázisokba (pl. új vevők adatait tartalmazza) fektetett összeg?
- Az összes munkavállaló képzése fontos, vagy elegendő a kulcspozíciókra koncentrálni?

- a tárgyi eszközöktől eltérően önmagukban szinte sohasem hoznak létre értéket, más eszközökkel is szükséges kombinálni.
- ritkán befolyásolják közvetlenül a pénzügyi teljesítményt, inkább csak komplex ok-okozati összefüggések láncolatán keresztül pl.: a TQM és a Six Sigma elvek és módszerek oktatása javítja a munkafolyamat minőségét, ami növelheti a vevőkör elégedettségét és hűségét valamint az eszközök kapacitásának jobb kihasználását. – De vajon képes-e a vállalat az elégedettséget átalakítani megnövekedett értékesítéssé és haszonná? Képes-e megszüntetni vagy átcsoportosítani a felesleges erőforrásokat?  
Lépésről - lépésre meg kell határozni hogyan vezetnek a tényleges értékteremtéshez. Pénzügyi rendszerben ezeket a folyamatokat lehetetlen leírni. A pénzügyi rendszer pillanatfelvételeket mutat, nincs abban a helyzetben, hogy az időbeli logikát, az okokat és a hatásokat bemutassa, hogy a különböző eszközöket a stratégiába integrálja.
- Az érték, amit létrehoznak a vállalat által követett stratégia kontextusába illeszkedik. Pl. ha a stratégia a munkafolyamat folytonos tökéletesítésére és az alacsony költségszintre épít (McDonald's) érték keletkezik a Six Sigma és a TQM oktatásából. Viszont az integrált megoldásokat kínáló stratégia (IBM) azt követeli meg a munkatársaktól, hogy a hosszú távú vevői kapcsolatok megteremtésében és fenntartásában nyújtsanak jó teljesítményt. A motivált és képzett munkaerő, mint érték vákuumban nem, csak a stratégia kontextusában értelmezhető.
- A nem anyagi javak és a pénzügyi eredmények között nem 1/1-es arányú a kapcsolat. A munkatársak képzéséről nem lehet közvetlenül kimutatni, hogy nőtt az értékesítés vagy csökkentek a költségek. Ehelyett csak azt lehet állítani, hogy a tréning minőségjavulást eredményezett, ami javíthatja a fogyasztói hűséget – ha ez megtörtént talán javulhatnak az értékesítési mutatók.

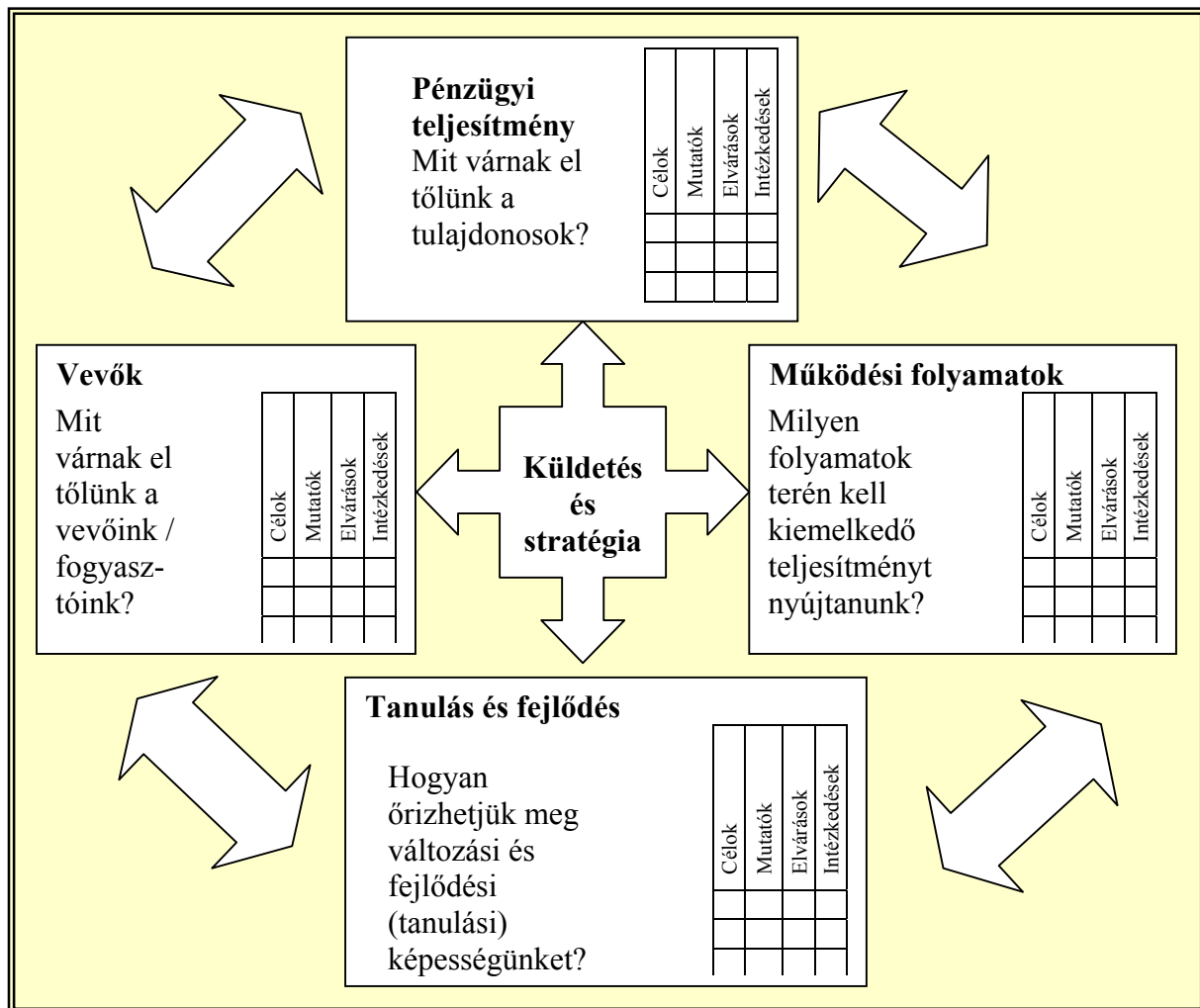
A Balanced Scorecard újdonsága az, hogy a vállalkozásoknak először van meg a lehetőségük stratégiájukat a nem anyagi javak figyelembe vételével leírni és a pénzügyi eredményekkel kapcsolatba hozni, amit így már menedzselni is tudnak.

### **3.1. Balanced Scorecard (kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer)**

Komplex környezetben létfontosságú a célok és a célok eléréséhez szükséges eszközök ismerete. A BSC a szervezet jövőképét és stratégiáját egy mutatószámrendszerre fordítja le, amely egyben egy teljesítményértékelési és vezetési keretet is kijelöl. Ennek a teljesítménymenedzsment rendszernek a lényege a komplex értékelés. Az egész vállalati tevékenységet átfogja, a pénzügyi teljesítményt, a vevőket, a működési folyamatokat és a tanulás - fejlődést egymással összefüggésben vizsgálja – a többi nézőpont nem alárendeltje a pénzügyi nézőpontnak. Tartalmazza azokat a teljesítménymutatókat is, amelyek a pénzügyi célok eléréséhez vezetnek: a jövőbeni növekedéshez szükséges új képességek, nem anyagi jellegű erőforrások kialakításának és megszerzésének folyamatát. A mutatószámrendszer kialakítása és a teljesítések figyelemmel kísérése által ellenőrizhető a stratégia megvalósításának folyamata.

A vállalati célokat kifejező mutatók tervezett értékeinek elérése a vállalati célok megvalósításának irányába mutat, de fontos az összefüggések felismerése: a mutatók összhangja és összekapcsolása a pénzügyi teljesítménnyel.

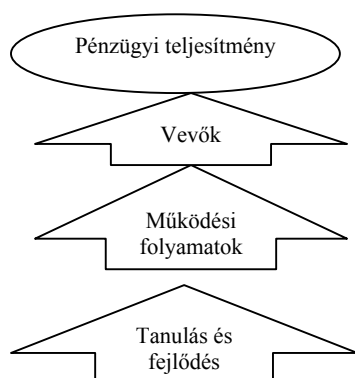
## 1. ábra: A Balanced Scorecard felépítése



Forrás: Robert S. Kaplan – David P. Norton: Balanced Scorecard

A Balanced Scorecard megtartja a hagyományos pénzügyi mutatókat a múlt teljesítményeit értékelendő, de azokat olyan mutatószámokkal egészíti ki, amelyek a jövő teljesítményeit befolyásoló tényezőkről a „teljesítményokozókról” is információt nyújtanak a hosszú távú pénzügyi siker érdekében. A pénzügyi mutatók kizárólag az elért eredményre koncentrálnak nem, pedig arra a folyamatra, amivel ezek az eredmények elérhetők, nem nyújtanak iránymutatást arra vonatkozólag, hogy a vállalatnak milyen változtatásokat kellene végrehajtania a jobb eredmények elérése érdekében, ezzel konzerválják a rövid távú szemléletet. Ki kell egészíteni olyanokkal, amelyek alkalmasak pl. a minőség, vagy a vevői megelégedettség mérésére is. A kiegyensúlyozott teljesítmény érdekében egyértelművé kell válnia annak, hogy egy mutató javítása csak a többivel való kölcsönhatásban történhet. Mutatószámai egy ok-okozati háló segítségével kapcsolódnak össze, így elkerülhető az a hiba, hogy egy, vagy esetleg néhány (főleg pénzügyi) mutatószám optimalizálására törekedve nem kívánt módon valósuljanak meg a hosszú távra szóló célkitűzések (pl. a hosszú távú versenyképesség fenntartásához szükséges beruházások elodázása).

A pénzügyi teljesítmény a vállalat eredményességének alapvető jelzőszáma, hosszú távú biztosítása ok-okozati összefüggések láncolatán keresztül valósítható meg.



A BSC négy nézőpontja végigvezeti az ok-okozati összefüggések láncolatát. Pl.: a tanulás és fejlődés nézőpontban szereplő alkalmazotti képességek befolyásolják a működési nézőpontban szereplő folyamatok minőségét, átfutási idejét, amelyek nagy hatással vannak a fogyasztók vásárlásaira, valamint a fogyasztói hűség kialakulására. A pénzügyi nézőpont céljainak elérése a fogyasztói vásárlások eredménye.

### Pénzügyi nézőpont

„A pénzügyi célok az összes többi nézőpont céljainak és mutatóinak középpontjában állnak.”<sup>49</sup> A mutatók egy olyan ok-okozati lánc részei, ami a pénzügyi teljesítmény javításában csúcsosodnak ki. A pénzügyi mutatók a múlt teljesítményeihez kapcsolódnak, jelzik, hogy a vállalat stratégiájának végrehajtása hozzájárul-e a pénzügyi teljesítmény növeléséhez. A pénzügyi célok a jövedelmezőséggel, értékesítési árbevétellel vagy a készpénztermelő képességgel kapcsolatosak.

### Vevői nézőpont

A vevői nézőpontban a vezetők azonosítják a fogyasztói szegmenseket, majd kiválasztják azt, amelyekben a vállalat versenyezni kíván, hogy általuk tegyen szert pénzügyi teljesítményre.

Legfontosabb mutatói: fogyasztói elégedettség, vásárlói hűség, megtartott és újonnan megnyert vevők, fogyasztói csoportok jövedelmezősége, piaci részesedés, részesedés a kiemelt vevők fogyasztásából.

Teljesítményokozói azok a tényezők, amelyek befolyásolják a fogyasztói döntéseket, olyan termék vagy szolgáltatásjellemzők, amelyek a vevőknek értéket jelentenek. Például: rövid átfutási idők, megbízható rendelésteljesítés, pontos szállítás, kapcsolat a vevővel, minőség, innovatív termékek és szolgáltatások, amelyeket a vevők értékelnek.

### Működési folyamatok nézőpont

A vevők és a tulajdonosok igényeinek kielégítését célzó stratégiák képezik a működési folyamatok nézőpont alapját. A működési folyamatokban meghatározott mutatók célja, hogy azon folyamatokra koncentráljanak, amelyek leginkább befolyásolják a vevők elégedettségét, és ezen keresztül a pénzügyi célok elérését. Ezek a mutatók vonatkozhatnak a minőségre, reagálási időre, a költségekre, új termékek bevezetésére.

### Tanulási és fejlődési nézőpont

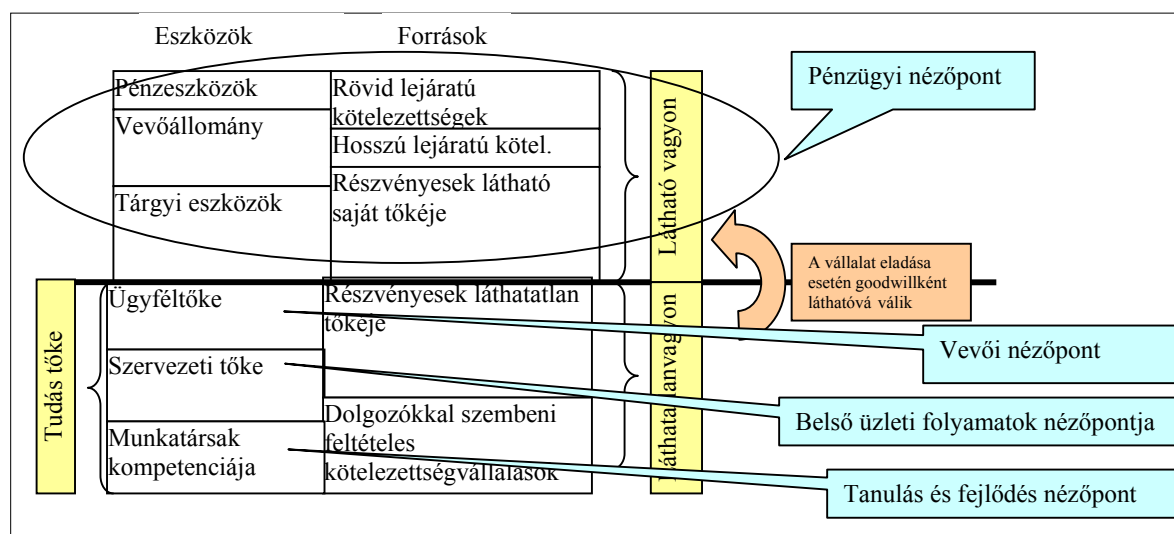
A tanulási és fejlődési nézőpont biztosítja azt a háttérrel, ami lehetővé teszi a másik három nézőpont céljainak elérését, a szervezeti tanuláshoz és a fejlődéshez kapcsolódik. „A szervezeti tanuláshoz három alapvető forrása van: az emberek, a rendszerek és az eljárások.”<sup>50</sup> A vállalat növekedéséhez elengedhetetlen, hogy a rendelkezésre álló emberi erőforrás stabil háttérrel biztosítson.

A tanulás és fejlődés céljait a vállalatban belüli tudásmenedzsment tevékenységek segíthetik elő. A megfelelő emberek alkalmazásán túl a vállalatban belüli tanulási folyamatnak folyamatosnak kell lennie.

<sup>49</sup> Robert S. Kaplan – David P. Norton: Balanced Scorecard: 53. oldal

<sup>50</sup> Robert S. Kaplan – David P. Norton: Balanced Scorecard: 124. oldal

## 2. ábra: A tőkeszerkezet átalakulása



### 3.2. A nem pénzügyi jellegű teljesítménymérés hiányosságai

Egyre több vállalat méri a teljesítmény azon nem pénzügyi területeit, amelyek a vállalatvezetők szerint befolyásolják a jövedelmezőséget pl.: vásárlók lojalitása, alkalmazotti elégedettség stb.. A nem pénzügyi jellegű mutatók tükrözik azokat az értékállományokat, amelyeket a számviteli szabályok nem ismernek el eszközként, Mérésük hathatósan kiegészítheti a tradicionális könyvelést, általuk a menedzserek előre megítélhetik a vállalat fejlődését, az alkalmazottak több információhoz jutnak a stratégia megvalósítása érdekében teendő lépésekről, a befektetők pedig pontosabb összképet alkothatnak a vállalat összteljesítményéről. A nem anyagi javak mérésére és menedzselésére napjainkban már számos szabványos, nem pénzügyi mérési keretrendszer létezik<sup>51</sup>. Megalkotóik hangsúlyozzák, hogy tág kereteikben a vállalatoknak kell megkeresniük és nyomon követniük a teljesítményüket valóban befolyásoló tényezőket. Ezzel szemben a vállalatok nagy része alig tesz kísérletet a stratégia megvalósítását előmozdító nem pénzügyi területek meghatározására, valamint a pénzügyi mutatókkal (cash flow, eredmény, részvényárfolyam) való kapcsolat meghatározása is hiányos.

Ittner és Larcker kutatásai szerint az általuk vizsgált 157 vállalat 23%-a fejlesztett ki széles körű okozati modellt a stratégiai siker kiválasztott mozzasztói és az eredmények között. Ezen vállalatok 2,95%-kal magasabb ROA-t és 5,14%-kal magasbb ROE-t produkáltak, mint az okozati modellt nem használó vállalatok.

„A nem pénzügyi jellegű teljesítmény nyomon követésének eredeti célja a hagyományos számvitel által nyújtott kép kiegészítése.”<sup>52</sup> Azonban a nem pénzügyi teljesítmény mutatóit is lehet manipulálni pl: vásárlói elégedettség mutatójának manipulálása a vásárlók megvendégelésével a felmérés készítésének időpontjában, minőségi célok elérése egyes hibák elfogadhatónak minősítése által.

Ittner és Larcker kutatásaik alapján arra a következtetésre jutottak, hogy vállalatok hajlamosak ugyanazokat a hibákat elkövetni a nem pénzügyi teljesítmény mérésénél. Ezek:

<sup>51</sup> Balanced ScoreCard, Performance Prism, Intellectual Capital Navigator

<sup>52</sup> Ittner – Larcker: Coming Up Short on Nonfinancial Performance measurement, Harvard Business Review, 2003. november, 89-95 o.



1. „A nem pénzügyi jellegű mutatók és a stratégia összekapcsolásának elmulasztása”  
Az egyik legnehezebb feladat annak meghatározása, hogy a lehetséges nagyszámú nem pénzügyi jellegű mutatóból melyiket érdemes nyomon követni. A keretrendszerek alkalmazása sem segít konkrétan meghatározni, hogy a teljesítmény mely területei járulnak leginkább hozzá a pénzügyi teljesítmény javulásához. A sikeres vállalatok okozati modelleket, értékkövető térképeket dolgoztak ki, amelyek ábrázolják a stratégiai siker kiválasztott mozgatórugói és az eredmények között valószínűleg fennálló okozati viszonyokat. Ez a modell az alapja a stratégiai terv céljaihoz közvetlenül kapcsolódó teljesítménymutatók kiválasztásának.
  2. „Az összefüggések megerősítésének elmulasztása”  
A vizsgált vállalatok mindössze 21%-a bizonyította a nem pénzügyi teljesítménymutatók hatását a jövőbeli pénzügyi eredményekre. A menedzserek gyakran magától értetődőnek gondolják a kapcsolatot a nem pénzügyi mutatók javulása (pl. a vásárlói lojalitás, az alkalmazottak megtartása, új termékek bevezetése) és a pénzügyi eredmények között. Pl. a fluktuációs ráta javulása magas szintű elégedettséget és motivációt jelez, ami növeli a minőséget és a profitot. De vizsgálni kell, hogy mely alkalmazotti körre vonatkozóan érvényes ez a megállapítás. Az alacsonyabb szinten dolgozók körére is igaz, vagy csak a felsőbb szinteken? Irreleváns információk alapján a vállalat nem tudja megállapítani hol tart céljai elérésében. A kiválasztott mutatók fontosságát az alapvető okozati viszonyok igazolják. Csak ez alapján vizsgálható, hogy a termékfejlesztésbe, vagy a vásárlók megtartásába fektetett pénz eredményez-e nagyobb hozamot. Meg kell állapítani az egyes mutatók relatív súlyát.
  3. „A helyes teljesítménycélok kijelölésének elmulasztása”  
Mikor és mennyire térül meg a nem pénzügyi teljesítmény javítása? „A kimagasló nem pénzügyi teljesítmény nem mindig előnyös. Valójában sokszor csökkenő, sőt negatív hozamot eredményez.”<sup>53</sup> Pl.: a fogyasztói elégedettség terén a vállalat csak úgy tudhatja meg, hogy érdemes növelésébe beruháznia, ha meghatározza azt a szintjét, amely után már megszűnik hozzájárulni az eredmény növekedéséhez. Kérdés: a vásárlói elégedettség növelése valóban növeli a vásárlói jövedelmezőséget? A nem pénzügyi mutatók javításának optimális szintjének meghatározása a fent említetteken kívül az időtényező miatt is rendkívül nehéz feladat. Ezen mutatók javítása csökkenti a rövid távú hozamokat, és idő kell ahhoz, hogy pozitív hatást fejtsen ki az eredményre.
  4. „Helytelen mérés”  
Gyakran az adatgyűjtést követően döntenek el, mit akarnak kideríteni, így az összegyűjtés és rendszerezés során alkalmazott módszerek korlátozzák a vizsgálatot. A mért jellemzők természete is problémát okoz, pl. beszállítói kapcsolatok, vezetés értékelése. A Balanced ScoreCard használók nagy része nehezen tudja mennyiségileg meghatározni a minőségi eredményeket.
- A nem anyagi javak menedzselése során a legnehezebb feladat azon nem pénzügyi tényezők meghatározása, amelyek a legnagyobb hatást gyakorolják a hosszú távú gazdasági teljesítményre, valamint az összefüggések sorozatára épített döntési mechanizmus kidolgozása. A nem pénzügyi jellegű teljesítménymutatók megfelelő felhasználása a következő lépéseken keresztül valósulhat meg:
- Okozati modell kifejlesztése a stratégiai terv hipotézisei alapján. (Ehhez világos stratégia, konkrét cselekvési tervek kellene, nem csupán küldetés- vagy víziónyilatkozatok.)
  - Adatok összegyűjtése

<sup>53</sup> Ittner – Larcker: Coming Up Short on Nonfinancial Performance measurement, Harvard Business Review, 2003. november, 89-95 o.

Leltár az összes adatbázisról (a teljesítménymérési rendszeren kívül is pl.: beszerzés, gyártásirányítás, ügyfélszolgálat)

Konzisztens mutatók kifejlesztése

- Az adatok információvá alakítása: Okozati modell tesztelése (korrelációanalízis, regresszió). A regresszió-számítás segítségével meghatározható az a néhány tevékenység, amely valóban hatással van a teljesítményre. Kvalitatív elemzéssel pl. fókuszcsoportokkal és személyes interjúkkal vizsgálható, hogy mi fontos a vásárlóknak, alkalmazottaknak, beszállítóknak, befektetőknek és a többi érintettnek.
- A modell folyamatos tökéletesítése  
Az okozati modellt nemcsak egyszer kell használni, a versenykörnyezet változásával folyamatosan és rendszeresen újra kell értékelni. A stratégia változása marginalizálhatja a teljesítmény egykor fontos területeit. A tökéletesítés folyamatának sohasem szakadhat vége. Stabil környezetben is segíti a vállalatot gazdasági teljesítménye mozgatórugóinak alaposabb megismerésében.
- A következtetéseken alapuló lépések megtétele  
A fő cél, hogy a nem pénzügyi teljesítménymutatók javítsák a pénzügyi eredményt, tehát legnagyobb pénzügyi ígéretekkel kecsegtető tervek alapján kell cselekedni.
- Az eredmények értékelése  
Az akciók és a befektetések valóban a kívánt eredményhez vezettek-e? A beruházások megtérültek-e, esetleg negatív eredményeket eredményeztek?

A nem pénzügyi teljesítménymutatók akkor képesek a számvitel által nyújtott kép kiegészítésére, ha kiválasztásuk és elemzésük folyamatát a gazdasági eredményekhez ténylegesen hozzájáruló tényezők kvantitatív és kvalitatív vizsgálatára alapozzuk.

#### **4. A bemutatott teljesítménymérési módszerek értékelése**

A teljesítménymérési módszerek fejlődését a működéssel kapcsolatos döntések nem megfelelő támogatottsága indukálta.

A teljesítménymérési módszerek egyike sem ad általánosan elfogadott, minden vállalatnál jól használható megoldást. Mindegyiknek megvan a maga előnye és hátránya, mindegyik más módon támogatja a vezetői döntéseket. Az EVA jól alkalmazható ösztönzési rendszerek kialakítására, a vállalat egészének és egyes egységeinek teljesítményértékelésére, a diszkontált cash-flow módszer az értékteremtő tényezők elemzésében kiemelkedő, a hagyományos mutatószámok pedig a beszámolóknak. A DCF módszer legnagyobb előnye a elméleti kidolgozottsága, de a gyakorlatban igen nehéz meghatározni az a benne szereplő tényezők pontos értékét (béta, tőke költség, cash flow és maradványérték előrejelzések). Ha ezekre megfelelő módszertant tud kidolgozni a vállalat, akkor kiváló módszerhez jut a különböző tervek, stratégiák, projektek összehasonlítására.

„A stratégiai kontrolling két fő eszköze az elmúlt évek tapasztalata szerint a Balanced Scorecard és az értékközpontú vezetés.”<sup>54</sup> Olyan stratégiai menedzsment módszerek, amelyek lehetővé teszik a kitűzött célok lebontását akciókra. A Balanced Scorecard komplex célrendszerében elsikkadhat a tulajdonosi értéknövelés célja, hiszen nem közvetlenül a tulajdonosi vagyon növekedésére koncentrál, a felsővezetők olykor a tulajdonosi érdekeknek ellentmondó célokat is kitűzhetnek. A vállalati működés többi érintettjének elvárásait is tükrözi szemben az értékközpontú vezetéssel, amely abból az alaptézisből indul ki, hogy a befektetők megtérülést várnak osztalék és árfolyamnyereség formájában.

---

<sup>54</sup> Turner Anna: A tulajdonosi érték maximalizálásának lehetőségei Magyarországon, PhD értekezés, BKÁE, Budapest, 2003.

Az értékközpontú megközelítésmódok sokszínűek, nem alakult ki olyan egységes koncepció belőlük, amely a stratégiai és operatív szintet, a pénzügyi, a piaci és a működési döntéseket egyaránt átfogná. A tulajdonosi érték középpontba állítása még nem ad útmutatást a működési célok kijelöléséhez, viszont a tulajdonosi értéket befolyásoló tényezők meghatározása, lebontása a működés szintjére alapul szolgálhat egy integrált teljesítménymérési és ösztönzési rendszer kialakításához.

## Irodalom

- Black, Andrew –Wright, Philip –Bachman, John E. – John Davies: Shareholder Value, Az értékközpontú vállalatirányítás - Részvényesi érték, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1999.
- Daum, Jürgen: Interview mit David P. Norton: „Intangible Assets und die Balanced Scorecard”, Controlling & Finance 6/2001.
- Dorgai, Ilona: A részvényesi értékmaximalizálás és a vállalati teljesítménymérés kapcsolata, Vezetéstudomány, XXXIV. évfolyam, 2003. 03. szám
- Dorgai, Ilona: A részvényesi értékmaximalizálás elméleti háttere, Vezetéstudomány, XXXV. Évf. 2004. 3. szám
- Huba, Eörs – Szegedi, Zoltán: Az értékközpontú vállalatirányítás jelentősége várhatóan tovább nő, [www.controllingportal.hu](http://www.controllingportal.hu), 2003
- Ittner, Christopher D. – Larcker, David F.: Coming Up Short on Nonfinancial Performance measurement, Harvard Business Review, 2003. november, 89-95 o.
- Kaplan, Robert S. –Norton, David P.: Balanced Scorecard
- Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer - Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1998.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P.: Measuring the Strategic Rediness of Intangible Assets, Harvard Business Review, 2004. február, 52-63 o.
- Turner, Anna: A tulajdonosi érték maximalizálásának lehetőségei Magyarországon, PhD értekezés, Budapesti Közgazdasági és Államigazgatási Egyetem, Budapest, 2003.
- Wimmer, Ágnes: A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában: a működési és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatának vizsgálata, PhD értekezés, Budapesti Közgazdasági és Államigazgatási Egyetem, Budapest, 2000.
- Wimmer, Ágnes: A vállalati teljesítmény jellemzői, Vezetéstudomány, XXXII. Évf. 2001. 2. szám 2-10. oldal
- Wimmer, Ágnes: Üzleti teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában, Vezetéstudomány, XXXV. Évf. 2004. 9. szám 2-11. oldal

## **SZENTES BALÁZS**

*PhD-hallgató, Pannon Egyetem, Veszprém*

### **Az e-business megoldások hatása a vezetési funkciókra**

#### ABSZTRAKT

Számos kutatás eredményeként bebizonyították, hogy a szervezetek sikeressége a többi tényező, mint például a szervezet felépítése, kultúrája mellett nagyban függ a szervezet vezetőjének vezetési stílustól, képességeitől.

Az információs és kommunikációs technológiák napjainkban tapasztalható fejlődése is nagy hatással van a szervezetek életére, működésére, így a vezetők feladataira és tevékenységeire is. Elmondható, hogy a napi rutinmunkák elvégzésében az e-business megoldások alkalmazása jelentős segítséget nyújt a vezetőknek: lecsökkenti a rutin jellegű feladatok elvégzéséhez szükséges idő mennyiségét, mellyel párhuzamosan a rutin jellegű döntéshozatal minősége a jobb minőségű információforrások rendelkezésre állása miatt javul.

Az e-business megoldások alkalmazásának hatékonysága azonban függ a szervezet kulturális beállítottságától, jellemzőitől is.

A kérdés az, mihez kezdenek a vezetők az ezen folyamatok miatt „felszabadult” idejükben? Véleményem szerint a felszabadult erőforrásaikat a jövő tervezésére, építésére fordítják, így a jövőképpalkotói, leader funkciójuk erősödni fog.

#### KULCSSZAVAK:

e-business, vezetési funkciók, leadership

### **1. Bevezetés**

A szervezetek sikeressége azok felépítése, kultúrája, környezeti lehetőségei és kapcsolatai mellett erősen függ a vezető vezetési stílusától, módszereitől, képességeitől. A vezetési funkciókról, stílusokról, képességekről számos nézet létezik (pl. [Fayol], [Mintzberg], stb.). Tanulmányomban a vezetéstudomány klasszikusa, Henri Fayol vezetői felfogásának szemszögéből kiindulva vizsgálom napjaink vezetőinek tevékenységeit, feladatait, azok súlypontjait az e-business tükrében. Majd bemutatom, hogy a különféle e-üzleti megoldások hogyan befolyásolhatják a vezetők tevékenységeit. A tanulmány zárásaként bemutatom a felvázolt kérdéskör vizsgálatának egy lehetséges módját, e vizsgálat előzetes eredményeit.

### **2. A vezetési funkciók**

A vezetéstudomány klasszikusa, Henri Fayol [Fayol] szerint a vezetőknek a következő funkciókat kell betöltenie:

- műszaki,
- kereskedelmi,
- pénzügyi,
- biztonsági,
- számviteli,
- igazgatási.

Az első 5 funkciót napjainkban külön szakterületeknek tekintik, azoknak külön, megfelelő ismeretekkel és képességekkel rendelkező vezetőkre van szükségük. Az utolsó, azaz az „igazgatási” funkció feladatait viszont minden egyes vezetőnek el kell látnia, azokat általános vezetői feladatoknak tekinthetjük. Ezek a feladatok a következők:

- előrejelzés és tervezés – a jövő lehetőségeinek vizsgálata, és akciótervek elkészítése;

- szervezés – a szervezet struktúrájának kialakítása, a szükséges anyagi és emberi erőforrásainak biztosítása;
- rendelkezés – a személyzet tagjainak irányítása;
- koordinálás – a tevékenységek és erőfeszítések összekapcsolása, egyesítése és harmonizálása;
- ellenőrzés – a tervek és a megvalósulás összhangjának vizsgálata.

E feladatokat minden vezető végzi függetlenül attól, milyen szakterületen, a hierarchia mely szintjén is tevékenykedik.

Fayol elveit, ha nem mint az egyéni vezetői viselkedés hipotéziseit tekintjük, hanem a vezetői funkciók általános elméleteként vizsgáljuk, akkor elmondhatjuk, hogy a későbbi szerzők azokat sem megcáfolni, sem igazolni nem tudták [Hales, idézi Fells]. Hales a fenti 5 funkcióból a tervezést, ellenőrzést és az utasítást be is építette a menedzsment témájú irodalmak kutatásán alapuló modelljébe. A fennmaradó két elem sem elhanyagolandó, azok modelljében más funkciók részeként megtalálhatók.

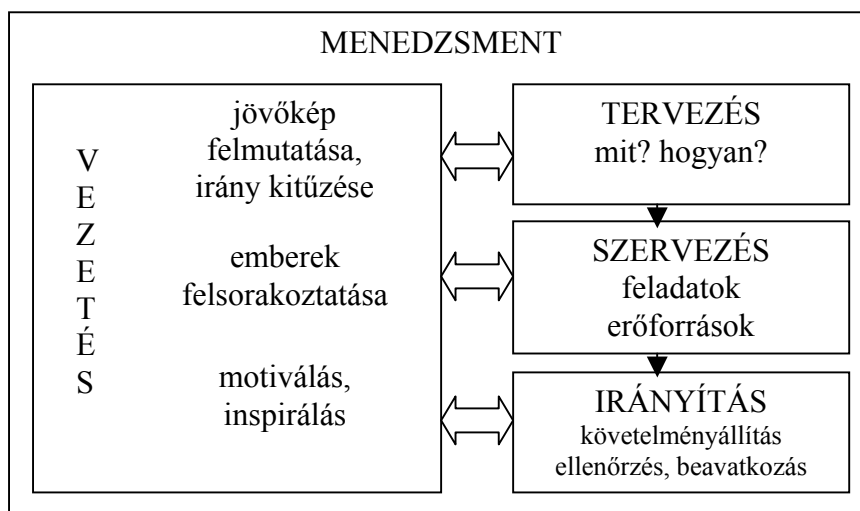
A vezetői tevékenységeket Mintzberg más oldalról vizsgálja [Mintzberg, 1973, 1989]. Nézetei szerint a vezetők szerepei a következők:

- interperszonális – névleges vezető, leader és összekötő szerep;
- információs – monitorozó, információ-terjesztő és szóvivői szerep;
- döntéshozói – vállalkozói, feszültség kezelői, erőforrás elosztói és egyeztetői szerep.

Mint láthatjuk, Mintzberg nézetei nem fedik egymást teljes mértékben Fayol vezetői szerepekről alkotott nézeteivel, de a hasonlóságok megtalálhatóak.

A vezetés egy másfajta felfogását tapasztaljuk Kotter [Kotter] műveiben is. Kotter a vezetés következő funkcióit különbözteti meg, ahogy az az 1. ábrán látható.

- Tervezés – az emberek számára vonzó jövőkép felvázolása, a követendő irány bemutatása (valamint a jövőkép elérését szolgáló stratégia kidolgozása).
- Szervezés – az emberek felsorakoztatása a jövőkép mellé, annak elérése érdekében.
- Irányítás – az emberek motiválása és ösztönzése a jövőkép elérése érdekében.



**1. ábra: A menedzsment funkciói és azok kapcsolata (Kotter nyomán)**

Mint az látható, a vezetői funkciók Fayol szerinti felosztása kiinduló pontot jelenthet korunkban is a vezetők funkcióinak vizsgálatában [Fells]. E funkciókat hogy ítélik meg, hogyan látják el korunk vezetői? Mennyi időt és energiát fordítanak a vezetők e feladatok elvégzésére? Milyen fontosságot társítanak hozzá? Hogyan rendezik fontosságuk szerint e feladatokat?

### 3. Az e-business megoldások

Sokan, sokféle meghatározás, értelmezés szerint tekintenek az e-businessre, az e-üzletre. Sok megközelítés csak a kereskedelmi vonatkozásaira tekint ki, mondván, hogy ez csak egy új értékesítési csatorna, új értékesítési lehetőség.

Szűkebb értelemben e-üzlet alatt a vállalati és üzleti folyamatok virtualizálását értik [Korb]. Az általam követett felfogás szerint az e-üzlet ennél több: az e-üzlet rendszerek, folyamatok, szervezetek, értékláncok és teljes piacok olyan integrációja, mely Internet alapú, illetve azzal kapcsolatban álló technológiákat és koncepciókat alkalmaz [Kalakota]. Az e-üzlet tehát több mint az e-kereskedelem, mivel felöleli az elektronikus kereskedelmet, illetve a vállalati rendszerek teljes átépülését (irányítás, logisztika, kapcsolattartás, ügykezelés, döntéshozatali mechanizmusok stb.). Míg az elektronikus kereskedelem mindazon eszközök és eljárások összessége, amelyekkel megvalósítható az áruk, termékek, szolgáltatások és ellenértékük cseréje és az ehhez kapcsolódó adminisztráció a világhálón keresztül [Zuffa].

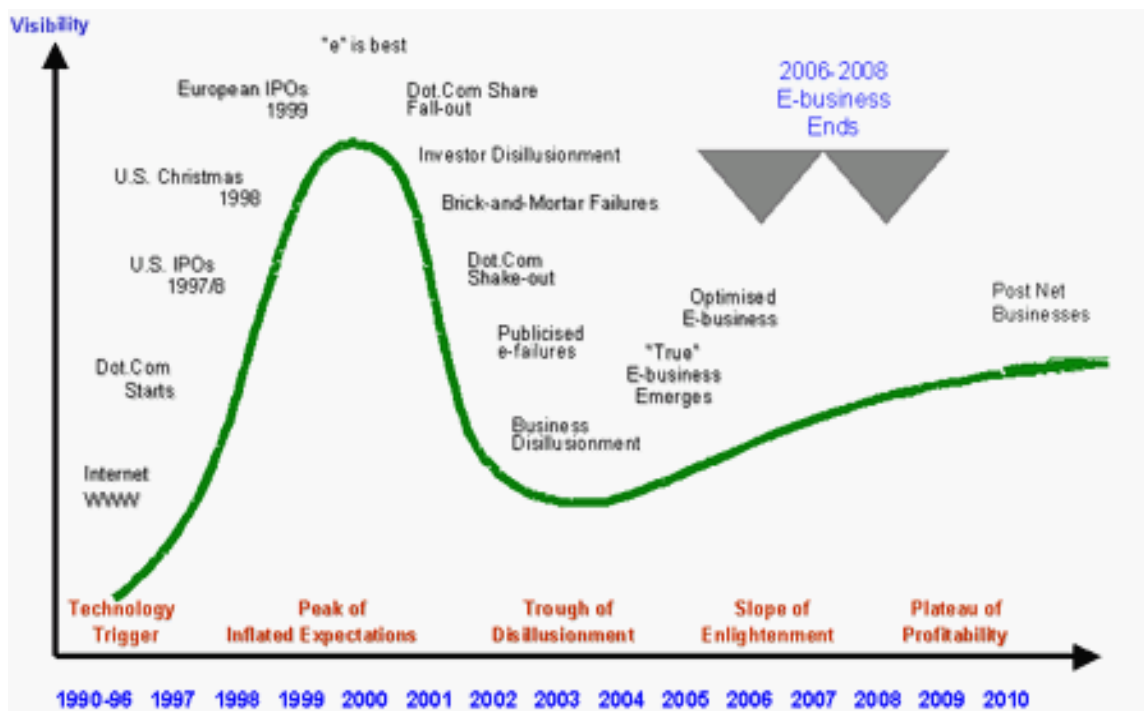
Kulcsfontosságú a definíciókban, hogy a szervezetek tevékenységeiket internetes, de legalábbis hálózati alapon végzik. „Az Internet kiszélesíti a lehetséges interakciók spektrumát: kommunikációt, kooperációt, kollaborációt és közösségek létrehozását (a „4K”) teszi lehetővé. Hosszú távon talán ez lesz az Internet legnagyobb társadalmi hozadéka” [Keen és társai – 142.o.]

A szervezetek különféle e-üzleti megoldásokat alkalmaznak az email alkalmazások és a különféle célú és formátumú szervezeti honlapoktól kezdődően a csoportmunkát támogató rendszereken át az egész értékláncot átszövő informatikai rendszerekig. Ezek a megoldások a vállalat minden tevékenységét befolyásolják a stratégiai terveik elkészítésétől [Hackney és társai] a vevőkapcsolatok kezeléséig [Rabinovich].

E megoldások egyszerűbbé és hatékonyabbá tehetik a szervezet működését. Lehetőséget biztosítanak a szervezet tagjainak, különösen vezetőinek számára, hogy munkájukat rövidebb idő alatt és pontosabban tudják elvégezni.

Az e-üzleti megoldások alkalmazása azonban egy megfelelő szervezeti kultúra meglétét is igényli. Ha nem kellő mértékben nyitottak a szervezet tagjai a változásokra, a szervezet jövőjének átalakulásában, átalakításában nem kellően motiváltak, tehát trompenaarsi értelemben vett jövő orientációjuk [Trompenaars] alacsony, akkor feltételezésem szerint ezen új technikák alkalmazása és megvalósítása is problémák ütközik. E témakör bővebb kifejtésére jelen tanulmányban bővebben nem kívánok kitérni.

Az eddig bemutatott kedvező kép azonban csak az érme egyik oldala. Ha csak a gyakorlati életben elterjedt humoros mondást tekintjük, mely szerint „számítógépekkel nagyon gyors és pontos hibákat lehet elkövetni”, akkor is óvatosságra kell törekednünk. Az új technológiák bármennyire kedvező képet festenek is, a gazdaság alapelvein nem változtatnak, nem változtathatnak [Shapiro és Varian]. Az üzleti életben kialakult törvények és elvek továbbra is működnek, érvényesek. E „játékszabályok” betartása nélkül legyen akármilyen „jól értékesített”, hangzatos, fejlett is a használni kívánt megoldás, a szervezet eredményes működését, sikerességét önmagában biztosítani nem tudja. Ezt szemlélteti a 2. ábra is, amely az e-üzlet körüli nagy felbuzdulás (az ún. „internet boom”, „dot-com lufi”), valamint az azt követő hanyatlás és újra élénkülés szakaszait mutatja be. Az Internet köztudatba kerülése és fellendülése idején a bűvös szavak elhangzása (Internet, World Wide Web, e-Commerce, stb.) elegendőnek bizonyult hatalmas pénzösszegek megszerzéséhez. A befektetők „mámorukban” hatalmas összegeket voltak hajlandók feláldozni akár üzleti tervek híján is, pusztán a kedvező lehetőségek és növekedési esélyek hallatán. A mámort aztán keserű ébredés követte. A technika fejlődését azonban nem lehetett elkendőzni, később a megalapozott tervek és reális számításokon alapuló megoldások ismét növekvő népszerűsége tettek szert. Napjainkra az e-üzleti megoldások a vállalatok működésének szerves részévé váltak.



2. ábra: Az e-üzlettel kapcsolatos várakozások (forrás: Gartner Group)

#### 4. Leadership

Napjainkban a vezetői szerepekről, feladatokról alkotott felfogásokban különféle nézeteket különböztethetünk meg. E nézetek közül kiemelkedik, hogy a vezető többé már nem a hagyományos menedzseri funkciókat tölti be csupán (irányít, kezdeményez, döntést hoz, stb.), hanem inkább leaderré válik. A hagyományos menedzsmenttel szemben a leadership esetében az emberek, embercsoportok, egy eszme megvalósításának (és nem az ügyek) irányítása áll a középpontban [Gaál]. A leadership magába foglalja továbbá a szervezet céljainak megkeresését és kitűzését, valamint az ezen célok eléréséhez vezető út kialakítását is. E célok elérhető közelségűek a szervezet számára, de a szervezettől átalakulást, változást igényelnek. A leader megtervezi e változásokat, és élére áll azoknak.

Ez az átalakító szerepfelfogás összhangban áll Burns vezetőkről alkotott nézeteivel is [Burns]. Burns az átalakító, tranzakciót végző vezetőt tartja vezetőnek. Ez a tranzakció egy dinamikus kapcsolat a vezető és beosztottjai között, mely keretében a vezető meghatározza vezetettjei számára a célokat, ellenőrzi azok teljesülését, valamint jutalmakat ill. szankciókat kapcsol azok megvalósulásához. Ez a vezetői felfogás sok esetben megfelelőnek és hasznosnak bizonyul (pl. [Judge, T. A. - Piccolo, R. F.], stb.).

A leadership alkalmazása során a:

- vezetés tárgya – az emberek egy csoportja;
- vezetés célja – a stakeholderk elégedettsége;
- legfőbb értékek – a kreativitás és az önmegvalósítás;
- koordinációs módszer – személyközi;
- jellemző viszonyok – informális kapcsolatok. [Gaál]

E jellemzőket tovább erősíti a különféle e-üzleti megoldások alkalmazása. A különféle információs-kommunikációs eszközök (pl. email, groupware alkalmazások, videó konferenciák, stb.) pontos és gyors koordinációt tesznek lehetővé, akár egymástól távol lévő munkatársak között is, ily módon megfelelő koordinációs módszert biztosítva a vezető

számára. Az informális kapcsolatok kiépítése is könnyebbé válhat az elektronikus kommunikáció személytelenebb, ezáltal bátorító hatású megvalósulása miatt.

## 5. Mit tehet/tesz a vezető?

A fent vázolt folyamatok és kihívások a szervezetek vezetőit állandó nyomás alatt tartják. A szervezetek sikeressége érdekében a vezetők szerepe vitathatatlan. Mit tesznek, mit tehetnek a vezetők a kihívásoknak való megfelelés érdekében?

Feltételezésem szerint az elektronizált folyamatok és az e-alapú kommunikáció hatására a vezetők leadership funkciója felértékelődik.

Ez a hipotézis doktori kutatásom egyik vizsgálati kérdéskörét foglalja magában. Kutatásom további kérdései a szervezetek felépítését, kultúráját, és vezetőik-tulajdonosaik kapcsolatrendszerét vizsgálják. Megítélésem szerint az e-üzleti megoldások a szervezetek felépítésének átalakulását is jelentős mértékben katalizálják. A laposabbá váló szervezetek a vezetők feladatainak átrendeződését idézik elő: több időt és energiát kell fordítaniuk az egyes szervezeti tagok és egységek koordinálásra. Ehhez egy megfelelő kultúra megléte is elengedhetetlen: képesnek kell lenni a szervezet tagjainak megfelelő szintű együttműködésre a vezetők „mindent látó” felügyelete nélkül is. Kutatásom részletes ismertetése azonban nem célja jelen tanulmánynak.

### *A vizsgálat módszere*

A fenti kérdéskör vizsgálatát kvantitatív (kérdőív) és kvalitatív módszerek (esettanulmányok bemutatása) alkalmazásával hajtom végre. A vezetői funkciókkal kapcsolatos hipotézisemet kérdőíves módszerrel vizsgálom.

A kérdőív a vizsgálandó célcsoport (hagyományos, valamint e-alapon, elektronizált folyamatokkal támogatottan működő szervezetek) miatt papír alapon és elektronikus formában is elkészül. A célcsoportot kis-, közepes-, és nagyvállalatok köre alkotja (mivel a mikro-vállalatok az e-üzleti megoldások gyakorta tökeigényes volta miatt azokat kevésbé alkalmazzák, ezért nem vitatva egy ilyen jellegű vizsgálat létjogosultságát, nem szerepelnek a célcsoportban).

Az előzetes vizsgálat elvégzése az alábbi eredményeket hozta. A minta kis elemszáma miatt ebből általános érvényű következtetések levonása nem célt, erre nincs is mód.

### *Az előzetes vizsgálat eredményei*

A papír alapon elkészült kérdőív 66 kérdést tartalmazott melyek közül 17 vonatkozott a vezetők vezetői funkcióira, tevékenységeire. A kitöltés átlagos ideje 30 perc körül szőtt.

A 30 elemű minta felét MBA hallgatók adták, akik gyakorló szakemberként saját vállalatuk/szervezetük ismeretében töltötték ki a kérdőívet. A fennmaradó mintaelemeket egy felsőoktatási intézmény dolgozói biztosították.

A vizsgált szervezetek 50%-a sorolható a nagyvállalatok körébe (a foglalkoztatottak létszáma 250 fő feletti, 50 MEUR fölötti éves árbevétel, és 43 MEUR feletti mérlegfőösszeg), a fennmaradó 50%-on belül egyenlő mértékben osztoztak közepes és kis vállalkozások. A nagyvállalati kör erősen felülreprezentált, ezért sem tekinthető megfelelően reprezentatívnak a minta.

A válaszadók jellemzően középvezetői beosztást töltöttek be a szervezetben (46%).

A használt e-üzleti megoldások számossága (legalább ötféle alkalmazást alkalmaznak) alapján a megkérdezettek 50%-a ítéli „e-támogatottan” működőnek szervezetét.

Minden válaszadó megjelölt legalább 1 alkalmazást illetőleg funkcionális területet, ahol e-üzleti megoldást alkalmaznak a szervezetüknél.

A középvezetői szintű válaszadók nagy aránya miatt nem meglepő, hogy a vezetői feladatok közül az előrejelzés/tervezési tevékenységeket említette a legfontosabb tevékenység során a



válaszadók 30%-a. Az ezt támogató információszerzést a válaszadók szintén 30%-a tartotta a legfontosabb vezetői tevékenységnek.

A válaszadók 66%-a közép illetve hosszú távú tervek elkészítését tartotta fontosnak, ezzel párhuzamosan a tervezésre fordított idejének legnagyobb hányadát ilyen jellegű tervezésre fordította. A válaszadók 33%-nál áll rendelkezésre megfelelő elektronikus formában létező tervezési adatbázis e tervek elkészítéséhez.

Az utasítások kiadása a válaszadók szervezeténél zömmel szóban és elektronikus formátumú utasítás keretében történik (56% szóban és elektronikus formában, 36% szóban történő utasítás kiadás).

A válaszadók az utasítások végrehajtásának ellenőrzését az esetek 63%-ban elektronikus és írásos úton történő jelentések alapján végzik. Pusztán szóbeli ellenőrzést csak a válaszadók 10%-a alkalmaz. A válaszadók 26%-a a vállalatirányítási rendszer jelentéseire alapuló ellenőrzést tartja a leghatékonyabbnak (23% szerint az elektronikus (pl. email) alapú ellenőrzés a leghatékonyabb, 16% szerint az írásos jelentésen alapuló ellenőrzés).

A válaszadók 60%-a leggyakrabban személyes úton végzi a koordinálást.

A válaszadók 70%-nál kedvező a fogadtatása ez ellenőrzéseknek, azt hasznosnak tartják.

A válaszadók 63%-nál létezik szervezeti stratégia.

A fenti eredmények tükrében elmondható, hogy a hipotézis vizsgálatára kialakított kérdőív segítségével a problémakör vizsgálható. Felmérhető segítségével a vezetők orientációja (a jövő felé irányul-e), valamint hogy mekkora hangsúlyt fektetnek munkájukban az egyes vezetési funkciókra. Vizsgálható továbbá, hogy a koordinációt és az ellenőrzéseket többnyire milyen módon végzik. Az eredmények értékelésével és elemzésével igazolható (ill. cáfolható), hogy az e-üzleti megoldások alkalmazásának hatására ténylegesen erősödik-e a vezetők leadership funkciója, ténylegesen leaderré változnak-e.

## 6. Összefoglalás

Tanulmányomban bemutattam, hogy az e-üzleti megoldások milyen hatással lehetnek az őket alkalmazó szervezetek vezetőinek tevékenységeire. Egy empirikus vizsgálat előzetes tapasztalatainak ismertetésével bemutattam, hogy az e-támogatottan működő szervezetek vezetőinek (fayoli értelemben vett) vezetői funkciói hogyan alakulhatnak át a leadership irányába az e-üzleti megoldások hatására.

A vizsgálat jelenleg az adatgyűjtés szakaszában tart, mely terveim szerint az elkövetkezendő félév során lezajlik. A vizsgálat befejeztével, ha lehetőségem adódik rá, szívesen beszámolok egy következő tanulmányban a tényleges eredményekről.

### HIVATKOZÁSOK:

Benjamin, Lily - Flynn, Francis J.: *Leadership style and regulatory mode: Value from fit?* Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2006, megjelenés alatt [www.elsevier.com/locate/obhdp](http://www.elsevier.com/locate/obhdp)

Burns, J. M.: *Leadership*, Harper Row, New York, 1978.

Fayol, Henri: *Ipari és általános vezetés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1984

Fells, Michael J.: *Fayol stands the test of time*, Journal of Management History, Vol. 6 No. 8, pp. 345-360, MCB University Press, 2000

Gaál Zoltán – Szabó Lajos – Szentés Balázs: *Menedzsmenttől a kormányzásig*, Konferencia előadás, „Karbantartás és a jövőorientált menedzsment –Nemzetközi konferencia”, Veszprém, 2005. június 6-8.

Hackney, Ray – Burn, Janice – Dhillon, Gurpreet: *SPECS – A new approach for strategic planning for e-commerce systems*, konferencia előadás, AMCIS, 2000

[http://www.ve-net.org/ve-net/Library.nsf/ab283684d03f231d80256b520047d321/138DCC2F56D795D380256F6A00388490/\\$file/A%20new%20approach%20to%20strategic%20planning%20for%20e-commerce%20systems.pdf](http://www.ve-net.org/ve-net/Library.nsf/ab283684d03f231d80256b520047d321/138DCC2F56D795D380256F6A00388490/$file/A%20new%20approach%20to%20strategic%20planning%20for%20e-commerce%20systems.pdf)

Letöltés ideje: 2006. április 14.

- Judge, T. A. – Piccolo, R. F.: *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*, Journal of Applied Psychology, 89, 755–768., 2004  
Hivatkozik rá: Benjamin, Lily - Flynn, Francis J.: Leadership style and regulatory mode: Value from fit?
- Kalakota, Ravi – Robinson, Marcia M.: *Az e-üzlet – Útmutató a sikerhez*, Információs társadalom A-tól Z-ig sorozat, Typotex, Budapest, 2002
- Keen, Peter G.W. – Mougayar, Walid – Torregrossa, Tracy: *The Business Internet and Intranets – A manager's guide to key terms and concepts*, Harvard Business School, Boston, 1998
- Korb, Jasmin K.: *Kaufprozesse im Electronic Commerce – Einflüsse veränderter Kundenbedürfnisse auf die Gestaltung*, Gabler Verlag, 2000
- Kotter, J.P.: *The General Managers*, The Free Press, New York, 1982
- Mintzberg, H.: *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, New York, 1973
- Mintzberg, H.: *Mintzberg on management*, The Free Press, New York, 1989
- Rabinovich, Elliot: *Linking e-service quality and markups: The role of imperfect information in the supply chain*, Journal of Operations Management, 2006, megjelenés alatt <http://www.elsevier.com/locate/jom>
- Shapiro, Carl – Varian, Hal R.: *Az információ uralma – A digitális világ gazdaságtana*, Geomédia Kiadó, Budapest, 2000
- Trompenaars, Fons – Hampden-Turner, Charles: *Riding the waves of culture – Understanding cultural diversity in business*, Nicholas Brealy Publishing, London, 2002
- Zsuffa Ákos (szerk.): *E-KERESKEDELEM*, Századvég Kiadó, Budapest, 2002

## **PUSTER JÁNOS**

*PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr*

### **A Sunbooks Kft. kisvállalkozásokat támogató internetes „one-to-one” szolgáltatás-marketing stratégiája**

#### **Bevezető**

A tőkehiányos magyar kisvállalkozások pénzügyi lehetőségei nem tesznek lehetővé folyamatos és megfelelő piaci marketing jelenlétet. Egy mindinkább koncentrálnak és egyben stagnáló piacon a jelenlegi rövid távú értékesítés-központú vállalati gondolkodás veszélyét a hólabdaeffektus kihegyezetten érezteti. *A hólabdaeffektust itt kettős értelemben használom: egyrészt a rövidtávon keresendő forintok következtében a vállalkozóknál alkalmazott költségcsökkentési módszerek, másrészt a társadalom szintjén, ahol a mindinkább csökkenő számú értékettermelő vállalkozások – és értelemszerűen ebből adódóan emberek – vásárlóerejének csökkenésével együtt járó növekvő állami (szociális) kiadások vonatkozásában. E két negatív spirál együttes jelentkezése alkot hólabdaeffektust.*

Milyen lehetőségei vannak, ha egyáltalán léteznek a tőkehiányos kisvállalkozásoknak egy olyan viszonteladói piacon, ahol a marketing alkalmazása mindeddig időben és térben is korlátozott volt, illetve a szisztematikusan alkalmazott marketingstratégia – különböző ellenérzések miatt – még nem nyert teret?

A termékek polchelyért való küzdelmében az új módszereket alkalmazó szolgáltató marketingtudása, virtuális raktára és disztribúciója versenyelőny-szinergiát hozhat létre, ha a kisvállalkozó – a one-to-one marketing előnyeit is kihasználva – csatlakozik a szolgáltató rendszeréhez. A stratégia lényege: interaktivitás és kényelem.

#### **A magyar könyvpiac**

A magyar könyvpiac mintegy 20 milliárd forintos és alapvetően két részre osztható. *Pontosabb értéket – a csak nagyjából felbecsülhető szürke- és feketegazdasági tényezők miatt – nem lehet adni.* Egyik része a „szórakoztató” és nem rendszeres ismétlődéssel megjelenő kiadványok, míg másik fele a rendszeresen megjelenő kiadványokat öleli fel, mint például a tankönyvek. A nem rendszeresen megjelenő kiadványok kezelése az összetettebb és kíván magasabb fokú, koncentráltabb marketingtevékenységet.

Részint a magyar olvasási szokások negatív változása, részint az elektronikus sajtó egyre erőteljesebb térnyerése a könyvkereskedőket az eddig marginálisan is csak esetenként használt marketingeszközök aktívabb kiaknázására sarkallta. A mintegy ezer kiadó és 2000 értékesítési pont közül – már csak nagysága miatt – sem rendelkezik többségük önálló marketingosztállyal, de még marketingszakemberrel sem.

A klasszikus könyvnagykereskedések száma tíz, ami – elméletileg – oligopolisztikus piacformát kölcsönözne. Ugyanakkor a disztribúciós lánc teljesen heterogén, vagyis a közvetlen kiadó-könyvesbolt formától a kiadó-nagykereskedés-kiskereskedés-túrajárat-könyvesbolt láncolatig minden formát felmutat. *A már említett szürke- és feketegazdaság tényezői*

a termékek elosztásában is szerepet játszanak, mint például a nyomdák „néhány” példánnyal továbbfuttatott nyomdagépei esetében.

Az információáramlás ennek a kusza állapotnak megfelelően átláthatatlan és ilyen módon alig kezelhető, következésképpen a marketingfolyamatok kézbentartása és ellenőrzése is csorbát szenved.

Ennek a helyzetnek a megváltoztatására hozta létre rendszerét a Sunbooks Kft. 2000 augusztusában. Ezt megelőzően hagyományos nagykereskedőként (részben elődje révén) gyakorlatilag 1994 óta ismert szereplője a magyar könyvpiacnak.

## A Sunbooks Kft.

Alapvető működési tulajdonsága miatt Sunbooks eltér a megszokott nagykereskedői tevékenységtől. Többek között:

- Jövedelme a kiadók által fizetett szolgáltatási díjbevételeiből származik és így bevétele független a vevőknek adott árrés mértékétől.
- Nem tulajdonosa a raktárkészletnek
- Szolgáltatáscsomagja messze túlmutat a megszokott nagykereskedői, viszonteladói funkciókon.



## Az internetes szolgáltatás

A magyarországi telekommunikáció fejlődése lehetővé tette, hogy a tervezett üzleti célokat elérendő kritikus tömeget meghaladó viszonteladó juthasson megfelelő internetes csatlakozáshoz és vehesse igénybe a szolgáltatást. A kezdeti modemes technika inkább riasztó volt lassúsága miatt – gondoljunk csak a könyvek borítólapjának hosszú letöltési idejére – azonban a szélessávú lehetőség elterjedése alapvetően kényelmessé és megbízhatóvá tette az üzleti elképzelésnek aktív használatát.

Ismét megerősítést nyer, hogy a makrogazdaság eseményeinek üzleti megoldásokra és főleg sikerére gyakorolt hatása mennyire befolyásoló erejű. Elképzelhetetlen volt még húsz évvel ezelőtt egy ehhez hasonló – Internet alapú – szolgáltató megjelenése. Ugyanakkor a

tradicionális könyvnagykereskedések üzletvitelét és jövőre vonatkozó sikerét is nagyban meghatározhatja az új ügymenet adaptálása, vagy elutasítása.

### **Elektronikus kereskedelmi rendszer és piactér**

A Sunbooks-szal szerződött könyvkereskedők az Interneten keresztül érhetik el a rendszert bármikor a nap 24 órájában. Az Interneten keresztül adhatják fel megrendeléseiket, amiket a rendszer rögtön vissza is igazol, így azonnali pontos információt kaphatnak a megrendelt árurol. A rendszer sajátossága, hogy a kereskedők kedvezményeit nem a Sunbooks, hanem a kiadók határozzák meg. A [www.sunbooks.hu](http://www.sunbooks.hu) weboldalon a rendelések feladásán kívül számtalan friss információ is elérhető (könyvajánlók, új megjelenések, könyvpiaci hírek, események, könyvekhez kapcsolódó kiadói promóciók és média-megjelenések).

### **Nagy kapacitású, hatékony logisztika**

Központja egy kifejezetten erre a célra létrehozott raktárbázis, ahol jelenleg is több mint 2 milliárd Ft. értékű állomány található. A megrendelések feladásától számított 24/48 órán belüli kiszállítása is innen történik az ország teljes területére. A szállítás – a termékek állagmegóvása érdekében – külön erre a célra kifejlesztett plombával lezárt műanyag szállítókonténerekben történik.

### **Miért one-to-one?**

A rendszert használó beszállítók (kiadók, forgalmazók) és értékesítési pontok (könyvesbolt, hanglezmezbolt, benzinkút) között létrejövő üzleti kommunikáció egyénre szabott. Ez azt jelenti, hogy minden egyes beszállító minden egyes értékesítési pont üzleti feltételeit (kiskereskedői árrését) egyedire szabva, akár termékenként is megállapíthatja. Az értékesítési pontok besorolását az alábbi marketingszempontok segítették:

- Kiskereskedelmi egység – POS – (várható)forgalma
- A POS földrajzi elhelyezkedése
  - Frekventált
  - Külvárosi, belvárosi, sétálóutcai, stb.
  - Az adott helyiségben egyedül működik, vagy erős a konkurencia
- Arculat, szakosodás
  - Kirakatméret
  - A POS állapota; *Fontosságát lásd az 0 fejezetben.*
- Bizományosi versus készpénzes rendelés

Ezen felül – természetesen – az idő teltével egyéb szempontok is felmerültek, mint például

- Internetes rendelés önálló használata
  - Az Internetet rendszeresen használó POS-ok napi információt kaphattak a beszállítóktól az eddigi országos értékesítési eredményekről tervezett megjelenésekről, utánnyomásokról és marketingaktivitásokról – a szolgáltató Sunbooks „direkt” bekapcsolása nélkül, hiszen a rendszerben minden megtalálható a nap 24 órájában.
- Egyéb (beszállítói) kiadói érdekek

Az előbbieket alapján mondható, hogy a szolgáltatás one-to-one.

## Szervezeti felépítés

A piacot leképező szervezet jó esetben megfelel a kiszolgáló partnerek nagyságának és igényeinek. Az organizáció felállítását ezért mindig körültekintően kell megoldani. A cég fejlődése és a piac elvárásainak cégen belüli leképezése – főleg a változásokban gazdag üzletágakban – bonyolult és néha folyamatos szervezeten módosítást tesz szükségessé. Az egy vezetőre jutó beosztottak ideális száma is kulcskérdés, mivel a napi ügyek lekezelése, az ellenőrzés és iránymutatás, valamint on-the-job tréningek mind-mind időt vesznek igénybe. *A „span of control” (cca. ellenőrzési fesztáv) kifejtését lásd L. J. Mullins: Management and Organisational Behaviour.*

## A szolgáltatások 7 „P”-je

A szolgáltatások bevezetésének, elismertetésének és tartós magas színvonalon tartásának kulcseleme a klasszikus 4P-hez rendelt további három:

- People; emberek
- Processes; folyamatok
- Physical evidences; fizikai bizonyítékok. *A szolgáltatás specifikus vonásait, mint egyidejűsége (felhasználásra és termelésre vonatkozóan), nem eltarthatósága, stb. lásd J. Bunt, S. Wijnia, L.P.O Kloosterman, A. de Geus: Comerceel Management – Strategisch en operationeel marketingmanagement.*

A konzervatív könyvügynöki hozzáállást kellett elsősorban megváltoztatni. Hogyan lenne másképp képes egy értékesítő meggyőzni ügyfeleit az új módszer kiemelkedő lehetőségeiről, ha saját maga a régi metódus alkalmazója? Az Internet nem megfogható mivolta volt a legnehezebben megváltoztatható paradigma. Könyvesek szeretik megfogni, megszagolni az árút és sokszor színéből, méretéből vonnak le a várható értékesítésre vonatkozó következtetéseket. Az internetes rendelés és virtuális raktár elfogadtatása és használatának – valóban – újdonsága és a változások akceptálása nehézkes folyamat volt.

## Beszállítók

Forgalmat csak meglévő termékkel – szolgáltatással – lehet generálni. Amíg a raktár, akár virtuális, akár valós, de üres, nincs mit eladni. A kiadói menedzserek (KIM) tartották az 1000-nél több szállítóval a kapcsolatot. Mint már említettem, a kiadónak kis része volt képes a rendszer használatára embert dedikálni, így a szállító vette át ezt a funkciót. *A rendszer szállítói (kiadói) oldalának használata jóval bonyolultabb és felelősségteljesebb is, hiszen meghatározó üzleti döntéseket is tartalmaz, mint az értékesítési (könyvesbolti) oldalé, mint például az adható árrés kérdése.*

A termékek számának növekedésével és az értékesítési oldal folyamatosan jelentkező igényeivel párhuzamosan nőtt a KIM-ek adatrögzítői terhelése, ami fennakadásokhoz és késedelmes rendszerfelvétellekhez is vezetett.

## Beszállítói tréningek

A rendszer használati kézikönyvét informatikusok írták. Ebből adódóan a számítógép és adatbázis kezeléssel kapcsolatban sokkal több – számukra – evidenciát nem írtak le a használati kiskönyvben, mint arra valójában szükség lett volna. A Sunbooks elkészített a partnerek számára könnyebben használható és érthető kézikönyvet. Ezzel egy időben heti rendszerességgel bemutatókat is szerveztek a kiadók és beszállítók számára, hogy élőben, felkészült előadó segítségével – egy esetlegesen rossz rendszerbeállítással nem megfelelő üzleti döntést hozva – rizikó nélkül próbálhassák ki jövőbeni munkaeszközüket. *Lásd a 0 fejezetet.*

Néhány hónap után érezhetően csökkent a KIM-ek terhelése, szinte nullával egyenlő lett a késedelmes rendszerfelvitelek száma és nagyságrendekkel nőtt az értékesítésre felkínált termékek száma is. A KIM-ek átválthattak eredeti tanácsadói funkciójukra, valóban marketingtámogatást nyújtva a kiadóknak. *Elemzéseik segítették a kiadói értékesítés munkáját és a tervezett megjelenések jobb előkészítését is.*

## Könyvügynökből területi felelős

Az értékesítési csapat minden tagja rendelkezett hordozható számítógéppel. A könyvesboltok rendeléseit – melyet szóban mondtak el a kereskedők a rendszeres boltlátogatások alkalmával – a helyszínen saját maguk írták fel papírra, majd este otthon adták fel (gépelték be) hordozható számítógépeit használva a rendszeren keresztül. Ez a konzervatív módszer az elképzelt marketingstratégiától igen messze feküdt.

Első lépésben a területi képviselőknek (TEK) kellett a rendszert átlátniuk és készség szinten használniuk. Ezen felül a bennük meglévő tudást is át kellett adniuk, hiszen az önálló rendszerhasználó aknázza ki a szisztémát valóban nyereséggel. *A 15 TEK naponta normál munkaidővel számolva  $9 \cdot 12 \cdot 3 = 324$  darab könyvrendelést tudott feladni. (9 partner \* 12 cím \* 3 az átlagos darabszám = 324 darab könyv.)  $324 \cdot 15 \cdot 0 \cdot 265 \cdot 1250 = 1\ 609\ 875\ 000$  Ft/év. (15 a TEK-ek száma \* 0 önálló rendszerhasználó \* 265 a munkanapok száma \* 1250 könyv átlagár = 1 609 875 000 Ft. éves árbevétel.)*

Ezért került sor folyamatos számítógépes kurzusokra (adatbázis és táblázatkezelésre) a kétheti TEK értekezletek keretén belül.

Néhány hónap után az első sikerek már láthatóak voltak – részben a beszállítói oldal rendezett működésének, mint előfeltételnek is köszönhetően. A nyitottabb kereskedők alkalomszerűen már saját maguk adták fel rendeléseket. Azonban az áttöréshez – a tervezett nyereség eléréséhez – sokkal többre volt szükség.

## Vevői tréning – a marketingstratégia első lépése

Szükségessé vált a rendszerhasználat napi szintű, önálló alkalmazásának elérése. Ehhez a könyvesbolti kisvállalkozások potenciális rendszerhasználói számára regionális tréningek szervezését kezdte el szolgáltató. A TEK-ek szokásos és rendszeres látogatásai alatt is „utógondozásban” részesültek a (könyves) bolti eladók. Mintegy fél év alatt alapvető változás ment végbe.

*Az 1 609 875 000 Ft. éves árbevétel helyett  $456 \cdot 17 \cdot 265 \cdot 1750 = 3\,594\,990\,000$  Ft/év az önállóak által generált várható bevétel, amihez a TEK-ek még 1,2 milliárdot rendeltek le, vagyis összesen 4 794 000 000 Ft. ( $456$  önálló rendszerhasználók  $\cdot 17$  rendelésenkénti átlag darabszám  $\cdot 265$  a munkanapok száma  $\cdot 1750$  könyv átlagár).*

Fontos megjegyezni, hogy a rendelések átlagértéke 1250 forintról 1750 forintra emelkedett annak köszönhetően, hogy a drágább könyveket nem kellett előre a kereskedőknek megfinanszírozniuk, hanem az Interneten levő virtuális raktárból rendelték le a valós vevői igényt kielégítve – minimális üzleti rizikót vállalva.

## **Kisvállalkozások marketing támogatása**

Miért mondható, hogy a kisvállalkozásokat támogatja a Sunbooks rendszere? Azért, mert:

- versenysemleges szolgáltató. *Könyvipari sajátosság, hogy néha emocionálisan és nem üzleti alapokon kezelnek partnereket.*
- nagyon széles kultúrcikk választékhoz juthattak egyetlen szállítói kapcsolattal
- a rendelésteljesítés állapota folyamatosan nyomon követhető (többek között az alábbi beosztás szerint: előrendelt, rendelt, kiszedés alatt, szállítás alatt)
- megfelelő infrastruktúra (Internet) esetén rendelési lehetőség 7/7 nap, 24/24 órában
- 24/48 órán belül rendelés–kiszállítás, tetszőlegesen kis tételek esetén is – természetesen díjtalanul – az ország teljes területén (24 óra, ha déli 12-ig került megrendelésre és 48 óra, ha déli 12 után)
- előrendelések kezelése. Ez különösen újdonságok esetében fontos. Az (adott esetben jóval a megjelenés előtt) leadott előrendelések az áru beérkezésekor automatikusan teljesítésre kerülnek, azaz az így megjelent újdonságok garantáltan a lehető legrövidebb időn belül kikerülnek az eladási pontokhoz.
- ütés és nedvességálló műanyagkonténerekben történő – kifejezetten könyvek szállítására rendszeresített, plombával ellátott és sérülésmentességet biztosító – kezelést. Minden konténer a könyveken (CD-ken stb.) kívül tételes szállítólevelet és számlát tartalmaz így az áru az összes szükséges dokumentummal, bizonylattal kerül a megrendelőhöz.
- rendszeres személyes kapcsolattartás (TEK)
- statisztikák és elemzések rendszeres készítése
- belsőépítész-lakberendező tanácsadási szolgáltatás
- akciók, dedikálások szervezése
- kiadói plakátok és egyéb POP anyagok rendszeres eljuttatása, kihelyezése

Az előbbi felsorolás meggyőzően alátámasztja, hogy a megvalósuló üzleti modell a kisvállalkozásokat segítő – marketingfunkciókkal kibővített – szolgáltatás.

## **A könyvesbolti kisvállalkozások fontossága**

A Sunbooks elsődleges célpiaca a nem-hálózati értékesítési pontok, melyek a mikro és kisvállalkozások csoportjába tartoznak. Jól és időben felismert rés piac ez, bár a rés piac elnevezés csak abból a szempontból megfelelő, hogy eddig figyelmen kívül hagyták. Fontos továbbá, hogy nem új piacról, hanem új kiszolgálási és működési módszerről beszélünk. Az utóbbi évek gazdasági tendenciái (elmultiasodás) és a disztribúciós erők tökekoncentrációja



nehéz, szinte lehetetlen helyzetbe hozta a pénzügyi források szűkösségében működő és sokszor kényszer-kisvállalkozásokat.

Számoljunk egyszerűsítve a Sunbooks elsődleges célcsoportjának létszámával. Az önálló rendszerhasználókat, a nem önálló rendszerhasználókat és azok családtagjait, valamint üzletenként átlagosan két munkaerőt számítva már nemzetgazdaságilag is fontos vásárlóerőt találunk, illetve fordítva: terhet jelentene, ha segélyekkel kellene eltartani őket.

$(456 \text{ önálló} * 3 \text{ a családok átlag létszáma}) + (420 \text{ nem önálló} * 3 \text{ a családok átlag létszáma}) + (456 * 2 \text{ dolgozó}) + (420 * 2 \text{ dolgozó}) = 4380 \text{ ember megélhetése} - \text{feltételeztük, hogy a könyvesboltokban dolgozó plusz két fő nem családfenntartó} - \text{ha igen, akkor a 4380 megemelkedik 7884-re. (A nem önállóak} = 7 \text{ ügyfél naponta} * 15 \text{ TEK} * 4 \text{ munkanap} = 420).$

### **Kisboltok versus értékesítési láncok**

Helytelenül járunk el, ha beszerzési csoportosulásnak titulálnánk a felállított rendszert, ugyanis semmilyen előnye nem származik egyik boltnak sem abból, ha összeáll más boltokkal, hiszen – alapvetően – nem a kisvállalkozások rendelésmennyiségétől függ az adott árrés, hanem a beszállítói (kiadói és forgalmazói) beállításoktól.

### **Kézzelfogható marketingszolgáltatások**

A könyvesboltok többsége – az általános szortimenten túl – specializálódott. A szakosodás köszönhető például:

- a tulajdonos hobbijának és így horgászknöyvből az összes létező cím megtalálható
- a környék lakossági összetételének és így az új lakóparkban csak általános iskolába járó gyermekes családok laknak (akik néhány év múlva már középiskolások lesznek!)
- kórház közeli és ezért a szórakoztató (fizikailag is könnyű) olvasmányok a kelendőek
- turisztikai központ, ahol – idegen nyelvű – albumok értékesítésén van a hangsúly.

Nemcsak a beszerzést könnyíti meg Sunbooks rendszere – hiszen a nagykereskedéseket nem kell végigjárni, hogy a szakosodásnak megfelelő szortimentet összevásárolja a kisvállalkozó – hanem marketingadatokat találnak a megjelenések idejéről, az áru méretéről, áráról és az árrésről is. A használatban levő szállítódobozokban a szükséges iratok mellett igény szerint promóciós anyagokat is kaphatnak. *Az informatikára szakosodott kisboltok így kaptak CD-ket szóróanyagként, melyek egy hónapig használható szoftvereket tartalmaztak. Az akció utáni értékesítés sokkal sikeresebb volt, mint arra a forgalmazó számított.*

A beszállítók is sokkal szívesebben adtak promóciós anyagot, mert egyrészt annak célba érése garantált és követhető volt, másrészt az értékesítési adatokat pontosan össze tudták vetni az adott ösztönző módszer hatékonyságával. Marketingelemzésük így valóságos adatokra épülhetett és következő akciójuk hatékonysága jobban prognosztizálhatóvá vált. *Az értékesítés földrajzi különbözőségeinek elemzése további bevétel-növekedést generálhatott, illetve ezáltal a különböző promóciós anyagok hatásvizsgálata is lehetővé vált.*

## Könyvesboltok ráncfelvarrása

A TEK-ek rendszeres partnerlátogatásainak köszönhetően pontos képe volt Sunbooks-nak a boltok kinézetéről. A mikro és kisvállalkozások létért való küzdelmében szinte lehetetlen kísérletnek számított egy-egy bolt felújítása, pedig javarészt a szocreál stílusjegyeit viselték magukon. Neonfénycsöves világítás a hetvenes évekből (bár inkább derengetésnek mondhatnánk), viseletes és roskadásig megrakott polcok, valamint szűkösség jellemezte többségüket. Ezzel ellentétben álltak a jól megvilágított és nemcsak pazarul, de megfelelően átgondolt stratégia mentén berendezett láncok nagyságrenddel tágasabb boltjai. Versenyezhet ezzel egy kiskönyvesbolt?

A Sunbooks TEK-jei által készített felmérések adatainak felhasználásával készült statisztikák szignifikáns eltérést mutattak a(z) azonos adottságú) boltok bevételei és a bolt berendezése között. *A TEK-ek negyedévente írásban rögzítették a területükhöz tartozó partnerek – nem értékesítési – adatait. Ennek köszönhetően Sunbooks-nak folyamatos rálátása volt az értékesítési változások, jelen esetben, mint függő változónak elemzéséhez.*

Kimutatható volt, hogy a jobb – értsd a vásárlók környezettel kapcsolatos igényeinek magasabb szintű, illetve az elvárt szinten túlmutató elképzeléseinek kielégítése – nagyobb forgalmat generált. *A szolgáltatásokról bővebben lásd Józsa-Piskóti-Reketye-Veres: Döntésorientált Marketing című könyvét.*

Szívesen mentek be egy megtervezett kirakatú és kellemes belső környezetű boltba nézelődni. A nézelődés előbb-utóbb vásárlásban végződött – addig jár a kórsó a kútra, míg el nem törik... Így került sor egy belsőépítész-lakberendező munkába állítására. Feladata a könyvesboltok felújításának elősegítése volt.

Az adatokat elemezve és a boltok jelenlegi helyzetét is figyelembe véve került sor a belsőépítész-lakberendező tanácsadási szolgáltatás bevezetésére. A munkatárs heti két napot a TEK-ek társaságában járta az országot és készítette el a boltok számára javaslatait. *Fontos megjegyezni, hogy a munkatárs nemcsak szóban, hanem írásban is elkészítette a javasolt felújítási terveket és azok dokumentációit.*

Nem elhanyagolható az ilyen tervek elkészítésének összege, főleg, ha a tőkehiányos mikro és kisvállalkozások helyzetét vesszük figyelembe. A tervek egyik fontos alapelve volt, hogy valóban az adott bolt (anyag, földrajzi, vásárlói közönség, stb.) adottságait és lehetőségeit vegye figyelembe. A tervek mikro és kisvállalkozók számára ingyenes elkészítésének kritériuma volt, hogy a felújításra negyed éven belül kerüljön sor. *Ennek a szűkös határidőnek több célja is volt. Először is a boltnak újra be kellett járni önmagát a piacon, másrészt Sunbooks-nak záros határidőn belül kellett megtérülnie a „szaktanácsadásba” fektetett pénzügyi eszközeinek és nem utolsósorban a boltnak is vissza kellene „keresnie” a felújításba fektetett forintokat. Szolgáltató – természetesen – nem kérte el a tervezési költségeket, ha a felújítás elmaradt.*

## Üzletviteli összefüggések

A felújítás-tervezés szolgáltatását szinte kizárólag az önálló rendszerhasználók kérték, vagyis akik nyitottak voltak egy új módszerre, mélységében megértették és ki is aknázták a Sunbooks adta lehetőségeket. *Meg kell említenem, hogy a szélessávú Internet korlátozott*

*hozzáférése sokáig hátráltatta és negatívan befolyásolta Sunbooks partnerit az általa nyújtott szolgáltatás rendeltetésszerű használatában.*

Természetesen a nem önálló rendszerhasználók között is került sor felújítás-tervezés elkészítésére, azonban itt az aktív fél (többnyire) Sunbooks volt. Ma már kijelenthető, hogy üzleti szempontból a legsikeresebb vállalkozók azon két csoport közös halmazából kerültek ki, akik önállóan használták az Internetes rendszert és aktívan kérték Sunbooks felújítás-tervezési szolgáltatását.

## **A Sunbooks marketingfunkciójának fejlődése**

A cég 1994 óta eltelt életében a marketingfunkció a teoretikusok által említett összes formát felvette. Kezdetben

- a „nincs is rá szükség, mert a kiadók/beszállítók úgyis elvégzik ezt” hozzáállástól
- a „van szép marketingosztályunk és igazgatónk” állapoton át
- az „integrálódott marketingfunkció” létrejöttéig.

Az integrálódott marketingfunkció esetében a marketing szakembereken kívül minden dolgozó részese és napi alkalmazója a marketingfilozófiának. Minden munkatárs munkáját átítatta a felismerés, hogy ő is a szolgáltatás része, ő is (aktívan) kapcsolatba kerül a partnerekkel, sőt, munkájának minősége – egyértelműen – befolyásolja (direkt és indirekt módon is) a szakmarketingesek tevékenységét. Ahogy Józsa-Piskóti-Reketye-Veres Döntésorientált Marketing című könyvükben írják: „a marketing az üzleti műveltség elengedhetetlen kelléke” – vagyis közös nyelv, mely a vállalat funkcióit sikerrel összeköti.

Ez az integrációs közös műveltség „követelte” ki a könyvügynökök paradigmaváltását, hogy válhassanak területükért felelős menedzserré, hogy a partnerek átlássák és kihasználják a szolgáltatásban rejlő lehetőségeket és a Sunbooks „csak” koordinálja útjukat a közös üzleti siker felé.

## **Marketingsiker = üzleti siker**

Az 1994-dik évi elődvállalat megalakulásától a 2000-ben Internetes módszerre váltásig volt idő a marketing és üzleti terv mélyreható elkészítésére. Egy merőben újszerű marketingkoncepció legnagyobb gondossággal elkészített üzleti tervének sikeres megvalósítását is megtréfálhatja makrogazdasági folyamat, ha annak ellenében, vagy legalábbis nem annak támogatásával kerül bevezetésre. Sunbooks üzleti terve számolt a magyarországi várható szélessávú Internet hozzáférések öt évre prognosztizált növekedésével, ám a valós (szélessávú) Internet penetráció nagyságrenddel elmaradt ettől. Ez veszélybe sodorta a vállalkozást és mind beszállítói, mind viszonteladói oldalról (időlegesen) átvett funkciókat.

Így került fókuszba a marketing is, mely rövid idő alatt központi szerepet kapott és vált kulcsfontosságúvá. A szélesebb értelemben alkalmazott marketing, vagyis a minden oldalon partnercentrikus tevékenységnek köszönhetően a marketingfilozófia üzleti alapműveltséggé vált és integrálódott a cégen belül minden funkcióba. Marketing volt a „mentőőv”, mely – a stagnáló makrogazdasági folyamatok és a vártnál nehezebben elfogadott üzleti koncepció ellenére is – sikerre vitte a megtervezett szolgáltatást.

## **Összefoglaló**

A tőkehiányos magyar kisvállalkozások pénzügyi lehetőségei nem tettek lehetővé folyamatos és megfelelő piaci marketing jelenlétet a mindinkább koncentrálnódó és egyben stagnáló piacon. A Sunbooks Internetes rendszere versenysemleges szolgáltatóként és kibővített marketingtevékenységével sikeresen töltötte be az eddig hiányzó funkciót.

A termékek polchelyért való küzdelmében Sunbooks virtuális raktárának alkalmazása és disztribúciója versenyelőny-szinergiát hozott létre a helyszükében levő kisvállalkozók számára a one-to-one marketing előnyeit is kihasználva.

**JÁMBORNÉ ANTAL ERIKA**

*PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr*

## **Egyensúlyozás a közszolgáltatás kötelmei és az állami tulajdonosi érdekek útvesztőjében**

„Mindenképp okos dolog előre tekinteni,  
de bajos előbbre tekinteni,  
mint ameddig ellát az ember.”  
W. Churchill

### **Bevezetés**

A doktori iskola keretében folytatott kutatásomban a magyarországi közúti tömegközlekedés döntő hányadát lebonyolító cégcsoport megfigyelésén és vizsgálatán keresztül, valamint a rendelkezésre álló szakirodalom feldolgozásával azt elemzem, hogy a vizsgálatba bevont társaságokra egyformán érvényes - adottságként kezelt - állami tulajdonlás, vállalati kormányzási rendszer és a közszolgáltatási kötelezettség, mint alaptevékenység keretei között hogyan tudja a menedzsment úgy irányítani a vállalatot, hogy az minél sikeresebb legyen. Kutatásom jelenlegi fázisában célom az irodalmi összegzés elkészítése, valamint a hipotézisek és az alkalmazandó kutatási módszerek meghatározása.

A közszolgáltatási tevékenység hagyományosan a versenyszférán kívüli, közösségi tulajdonlással, szabályozókkal védett monopol szervezetekben valósul meg. Ebben a közszolgáltatás napjainkban zajló paradigmaváltása, a „new public management”, annak a fejlett országokban való alkalmazása lényeges változást hozott. A gyakorlatban is már működő, kipróbált módszerek átvétele elkerülhetővé tenné a költséges, időigényes kísérletezést.

Állami tulajdonú gazdasági társaságok irányításában az ideológia szerepe feltételezhetően hangsúlyosabb, ezért az érdekelték (stakeholders) stratégiai döntésekbe történő bevonása, azok elfogadtatása nagy jelentőséggel bír. Ezért kutatásomban vizsgálom azt is, hogy kinek az érdekében kellene a szolgáltatást nyújtó szervezetnek működnie és az egyes csoportok eltérő érdekei hogyan hangolhatók össze a vállalat sikere és a kapcsolódó érdekcsoportok meglégedettsége érdekében.

### **1. Az állam, mint tulajdonos**

Az elmúlt húsz év jelentős privatizációs tevékenysége ellenére az állam a legtöbb országban meghatározó tulajdonos maradt. Keynes erről a kérdéstről az alábbiak szerint vélekedett: „Az állam ne csináljon olyat, amit az egyes emberek már csinálnak...de vállalkozzon arra, amit jelenleg nem csinál senki.” (Buchholz, 1998, 323. o.)

Annak ellenére, hogy fontossága jelentősen csökkent, az állami tulajdonú vállalatok egyes országokban még mindig a GDP 20%-át, a foglalkoztatottak 10%-át és a piaci kapitalizáció 40%-át jelentik (OECD, 2004b). Az állami tulajdonlás napjainkban legnagyobbbrészt a közüzemeknél és az infrastrukturális szektorokban van jelen, melyek közül az energia, közlekedés és telekommunikáció a legjelentősebb.

Az állam tulajdonosi szerepe térben és időben nagy szórást mutat, válságban általában felerősödik és bürokratikus koordinációként is megjelenik s mivel célrendszerében nem piac-konform elemeket is hordoz, optimalizációs funkciója kevésbé hatékony (Varsányi, 2000).

Az állami tulajdonlás nem köthető konkrét jogi, vagy természetes személyhez, itt a tulajdonosi jogok gyakorlója az állam valamely intézménye, szervezete. A tulajdonlás mellett a vállalat feletti kontroll természete is eltér a két szektorban. A vagyonkezelés célja általában az önálló tulajdonosi érdekek követése, közvetítése. Az állami vagyonkezelés vélt, vagy valós, a fentiekben is részletezett, továbbá nemzeti, kulturális-, történelmi- stb. érdekek érvényesítését célozza meg. A működés mozgásterét, a befektetések és a finanszírozás módját, a stratégiai és üzleti tervezés menetét és időhorizontját a piaci feltételek mellett, sokszor annál erőteljesebben így a különféle politikai megfontolások határozzák meg. Ez a kényszer a vállalat vezetését centralizált irányítási módszerek használatára ösztönzi, annak érdekében, hogy a tulajdonosi jogok gyakorlója, valamint egyéb kormányzati szervek felől érkező elvárásoknak eleget tudjon tenni.

Az állami vállalatokat ért jellemző kritika, hogy kisebb hatékonysággal és jövedelmezőséggel működnek, mint a magánszektor társaságai. Ez a szektorok közötti összehasonlítás nem minden esetben helytálló, hiszen több állami vállalat jött létre olyan helyzetben, amikor az adottságok és lehetőségek a nyereséges működés számára nem kedveztek (közjavak előállítás), vagy nem elsődlegesen gazdasági alapítási céllal alakultak. Ugyanakkor „a hatékonyságihiány a célrendszer specifikumai mellett a technika abnormalitásainak (pl. korrupció, tervalku, bázisszemlélet, ostobaság stb.) is tulajdonítható” (Varsányi, 2000).

A piaci szektorban bevált és alkalmazott vezetési, irányítási, gazdálkodási módszerek állami vállalatokra történő alkalmazása és „testre szabása” azonban ezen vállalatok gazdasági sikerét segítheti. Meg kell azt is jegyezni, hogy - az országok adminisztratív hagyományaiból, az állami szektor reformjának előző történelméből és a gazdaság liberalizációjának mértékéből következően - az állami vállalatok számos olyan irányítási specifikummal is rendelkeznek, amely megkülönbözteti őket a tisztán magán szektor cégeitől.

## **2. A közlekedés, mint közszolgáltatás**

A vizsgálandó célcsoport alaptevékenységét tekintve közszolgáltatói feladatokat lát el<sup>55</sup>. A közlekedés közszolgáltatás, melyet az 1958-ban aláírt Római Szerződés is akként deklaráál. A közszolgáltatási kötelezettség „a lakosság mindennapi életviteléhez szükséges alapvető utazási igények kielégítésére irányuló olyan tevékenység, amelyet csak a saját gazdasági érdekére tekintettel a társaság nem, vagy nem azonos feltételekkel vállalna fel”. Az EU jogrend szerint a társaság közszolgálati tevékenységre akkor kötelezhető, ha ebből eredő veszteségét megtérítik.

A közlekedés a gazdaság kulcsfontosságú eleme, mivel annak hatékonysága, biztonsága jelentősen befolyásolja egy térség fejlődését. Az elvárt mértékű szolgáltatás hiánya meggátolhatja a vállalkozások létrejöttét, megtelepedését, míg a megfelelő méretű és hatékonyságú rendszer elősegítheti a kiegyensúlyozott térségi fejlődést.

A tevékenység lényeges jellemzője a nagy anyagi és emberi erőforrás igény és az ebből következő magas ráfordítás igény.

---

<sup>55</sup> A tevékenység további definiálásával, jellemzőinek meghatározásával, gazdaságban, térségi fejlődésben betöltött szerepével egy korábbi publikációmban foglalkoztam (ld: Jámborné, 2006).

## 2.1. Az EU megközelítése

Az EU célja a tartós fejlődés és fenntartható mobilitás<sup>56</sup>. A közszolgáltatás fejlesztésének kívánt iránya a hatékonyság növelése, a közlekedési módok összehangolása, az infrastruktúra hozzáférhetőségének javítása.

Az EU közforgalmú autóbusz-közlekedésre vonatkozó, új típusú közszolgáltatási fogalmának fő jellemzői<sup>57</sup>:

- piaci alapú működés, de erősen szabályozott keretek között
- nagy, decentralizált támogatási források
- a tevékenységek közötti keresztfinanszírozás kizárása
- a tényleges költségekből kiinduló, de határkölségen alapuló díjszámítás alkalmazása.

Az EU rendszerének jellemzője a *szabályozott, ellenőrzött verseny*, mely az alábbiakkal jellemezhető:

A közszolgáltatási szerep megfogalmazhat a versenyjoggal, illetve a szolgáltatási szabadsággal kapcsolatos speciális eltéréseket a szolgáltatások zökkenőmentessége érdekében. Erre szolgálnak a közszolgáltatással szemben támasztott követelmények (menetrend, pontosság, férőhelyek rendelkezésre állása, bizonyos utas-csoportok kedvezményes viteldíja). A közlekedés természetéből adódóan ezek jellemzően olyan közösségi igények, amelyek teljesítésére a magánszektor saját üzleti szempontjai alapján nem vállalkozna. Ilyen jellegű tevékenység fenntartása csak abban az esetben várható el, ha a keletkező veszteséget a hatóság megtéríti. Ezért a jogszabály feljogosítja a szolgáltatót arra, hogy kérje a számára gazdasági hátrányt jelentő közszolgáltatási kötelezettség megszüntetését. A hatóság csak akkor dönthet a megszüntetni kért szolgáltatás fenntartásáról, ha a szolgáltatónál keletkező veszteséget képes és hajlandó kiegyenlíteni. A szabad verseny csak a szolgáltatás pályáztatásának időszakát jellemzi, ezt követően a fenti feltételekkel meghatározott időre monopol pozícióba kerül a pályázat nyertese.

Szolgáltatást végzők között a magántőke lassan növekvő szerepet játszik. A társaságok tulajdonformáját tekintve állami, önkormányzati, magán és vegyes tulajdonlás egyaránt előfordul az Unióban. Az egyes változatok aránya országonként eltérő.

2005-től – összhangban az EU szabályokkal - az állam a *közszolgáltatási tevékenység ellátására* köt szerződést a vállalkozóval<sup>58</sup>. A törvény szerint az állam és az önkormányzatok a jelenlegi szolgáltatóval – 2004. december 31-ig – a feladat végzéséről szolgáltatási szerződés keretében maximum 8 évre pályázat nélkül megállapodhattak, annak lejártát követően viszont a pályáztatás a feladat tulajdonosára nézve kötelezővé válik.

## 2.2. A közforgalmú közlekedés működési csapdája

A szolgáltatás volumenét (menetrend), minőségét (biztonság, pontosság, megbízhatóság, tisztaság, stb.) a feladat ellátásáért felelős minisztérium/önkormányzat határozza meg (rendeli meg), elvileg a lakosság érdekei szerint<sup>59</sup>. A gyakorlatban azonban az utasok érdekérvényesítési képessége alacsony, a hatóságok pedig hivatalnokként járnak el. A

<sup>56</sup> In: 2001- Fehér könyv, az „Európai közlekedéspolitika 2010-ig: itt az idő dönteni”

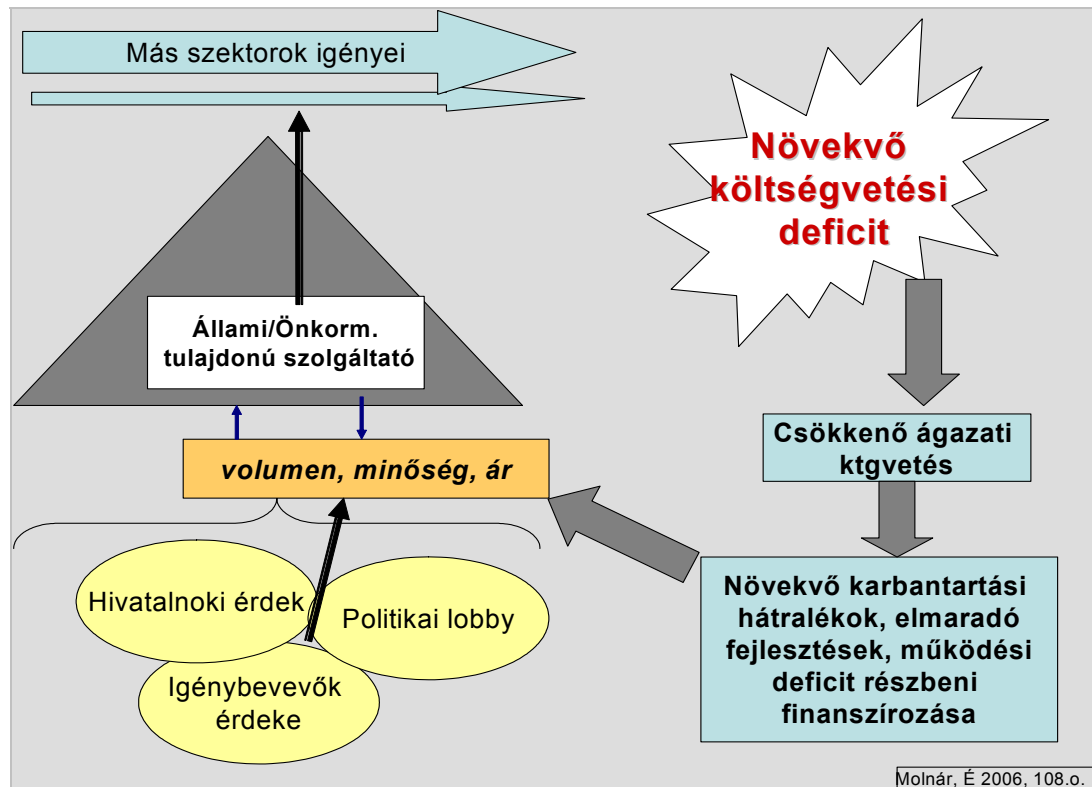
<sup>57</sup> A felsorolásból visszaköszön a New Public Management lényege

<sup>58</sup> Előtte az állam által átruházott feladatként végezték, mintegy „kvázi koncesszió” birtokosaként. Ez a menetrendszerű személyszállítás koncessziós szerződés keretében történő *átengedését* jelentette.

<sup>59</sup> A megrendeléskor nem érvényesül azonban a háztartásoknál olyan jól bevált –addig nyújtózkodj, ameddig a takaród ér - szemlélet, a menetrendi elvárás esetenként túlzó megfogalmazásakor nem törődnek azzal, hogy a nyújtott szolgáltatást valamiből ki is kellene fizetni.

megrendelést így leginkább a költségvetési lehetőség és a politikai lobbik határozza meg. Erőteljesen hat ugyanakkor a monopolhelyzetben levő szolgáltató információs és szakmai erőfölénye. Még egyszer hangsúlyozom, nem azért van ráhatása a szolgáltatónak, mert állami, vagy önkormányzati tulajdonosa van, hanem a monopolhelyzet a meghatározó. Továbbmenve, a szolgáltató érdekérvényesítését sokszor inkább gyengíti az a tény, hogy menetrend, díjszabás és veszteségtérítési kérdésekben a saját tulajdonosával kell szembenéznie.

1. ábra A közforgalmú közlekedés negatív finanszírozási-szolgáltatási spirálja



Forrás: Molnár, 2004. 108.o alapján saját szerkesztés

A monopolhelyzetből adódóan a szolgáltató a kínálat olyan fenntartásában érdekelt, ami egyrészt nem veszélyezteti a piaci helyzetét, másrészt abban, hogy minél nagyobb állami támogatást tudjon a mindenkor ingadozó és változó feltételek közepette megszerezni. Ehhez eszközként a politikai lobbikat felhasználja.

A növekvő finanszírozási igényeket a csökkenő költségvetési forrásokból kellene kielégíteni, amely nem lehetséges (ld. 15. lábjegyzet), így a költségvetési források rendre a szolgáltatók kínálatának fenntartásához szükséges mérték alatt maradnak, azaz még a működési költségüket sem fedezik. Ez felhalmozódván még további forrásigénnyel lépnek fel a szolgáltatók. A pénzügyi folyamatok elszakadnak a reálfolyamatoktól. A negatív spirál állandósulásával már „a kecske is éhes marad és a káposzta sem marad meg”.

Szolgáltatási minőségromlás következik be, amely –mint ahogyan az a nyugati, magasabb jövedelmű országokban bekövetkezett- a keresletet csökkentve a tömegközlekedés térszűkítését eredményezte.



A versenyeztetés a fentiek feloldásában jelentős segítséget jelent, amennyiben a pályázat kiírásakor a megrendelő átgondolja a kiírás tárgyát, annak összetevőit, olyan mennyiségű és minőségű közlekedési kínálat fenntartását várja el, amelyet megfinanszírozhatónak vél, azt szerződésben vállalja és be is tartja szerződéses kötelezettségét. A pályázati feltételek ismeretében a potenciális szolgáltatók dönthetnek arról, hogy képesek-e, akarják-e vállalni a feltételeket. Benyújtott pályázatoknál az ár a döntő szempont, amely mögött hatékonysági kérdések megjelennek. A pályázat beindulásakor fontos kérdésként merül fel, hogy a jelenlegi szolgáltatók –évekig a negatív spirálban csúszdázván- mennyire lesznek képesek versenyképes ajánlatok benyújtására, másrészt az üzleti szektor mutat-e hajlandóságot, és ha igen, milyen minőségben és áron a közszolgáltatási feladat elvégzésére. A szolgáltatók versenyképességét nemcsak saját képességeik határozzák meg, hanem sokkal inkább működésük intézményi és szabályozási tere.

Tekintettel arra, hogy nyilvánvaló –a fentiekben részletezett- társadalmi előnyei miatt a közforgalmú tömegközlekedés fenntartása indokolt, másrészt arra, hogy a szolgáltatás indokolt ráfordításai nem fizettethetők meg teljes egészében az utasokkal, a közösségi részfinanszírozás igénye megmarad.

A fenti gondolatmenetből adódik a közszolgáltatás menedzsmentjéhez kapcsolódó kérdés:

Ha a finanszírozási struktúra torzul, akkor következményeként a szervezet célstruktúrája is változhat.

Torzuló finanszírozási struktúra, szolgáltatási színvonal (minőség) romlást okozhat. A minőségromlás eredménye: költségnövekmény, biztonság romlása.

Feltételezve a tulajdonos változatlanságát, milyen stratégiát folytat(na) a jelenlegi cégvezetés a pályázásra való felkészülésben?

### **3. Közszolgáltatói menedzsment**

A témának jelentős hazai és nemzetközi szakirodalma létezik, hasznosítható elméleti és gyakorlati eredmények lelhetők fel.

A gazdasági környezet megváltozásával igény mutatkozik a közszférában a szervezetet átalakító, fejlesztő, gyakorlati beavatkozások iránt. Ez, az NPM<sup>60</sup> stílusú vezetői gondolkodás tartalmazza a „magán és közszektorba tartozó szervezetek versenyét, a kormányzati hivatalok decentralizációját, a lakosság nagyobb választási lehetőségét, benchmarking és kibocsátás-mérés bevezetését, a ... teljesítményéhez kötődő szerződéseket a kapcsolódó pénzügyi ösztönzőkkel, a magánszektor menedzsment technikáinak átvételét.”(Ebner, 2004).

A közszolgáltató szervezetek speciális vonásai hatást gyakorolnak az alkalmazandó menedzsment elvekre és módszerekre. A célkitűzés, döntési mechanizmus, profil, hatékonyság szempontjai alapján ragadhatók meg az üzleti vállalkozásokhoz képesti különbségek. Tehát nem más irányítási, vezetési elvek érvényesek itt, hanem az üzleti szféra menedzsmentjének egyes speciális alkalmazási lehetőségei. Jellemzői:

Összetett cél- és érderendszer, mely a stakeholder elemzéssel feltérképezhető.

A stratégiai menedzsment szemléletét és módszereit lehet és célszerű alkalmazni, azonban az előrelátás nehezebb, mint a kompetitív szférában, mert ez a kormányzati politikának jobban kitett szektor.

---

<sup>60</sup> NPM: NewPublic Management

A versenyszférához képest még erőteljesebb szerepet kap – a közpénzek felhasználásából adódóan - az elszámoltathatóság, a transzparencia, az érintettekkel fenntartandó partneri viszony.

„A szervezetet és a célrendszert erősen uralják a sok év alatt kialakult hagyományok” (D-F-H-V, 163.o) Jellegzetes ezért a nagy tehetetlenségi nyomaték, a szervezet elegendő forrás esetén is nehézkesen változik. A reakciókészség és képesség javításához jó szervezeti kultúra és vezetői, munkavállalói érdekeltség szükséges. Hierarchikus struktúrához bürokratikusabb jelleg társul.

#### 4. A Volán cégcsoport

Közel félszáz szolgáltató jogosult a menetrend szerinti autóbusz-közlekedés végzésére, köztük meghatározó a 24 Volán társaság<sup>61</sup>. A Volán cégcsoportot önálló gazdasági társaságok alkotják, tevékenységük egységes hálózatot alkotva lefedi az ország teljes területét. A társaságok összesített saját tőkéje 42,6 Md Ft.<sup>62</sup>

##### 4.1. Tulajdonos

Magyarországon az állam a gazdasági társaságokban meglévő tulajdonosi jogait jellemzően a vagyongazdálkodó szervezeten (ÁPV Zrt.) keresztül gyakorolja. Ez a vizsgált cégcsoportban egyszemélyes, vagy meghatározó tulajdonosi struktúrát jelent. Mivel az ÁPV végső célja a még privatizálandó vagyon lehető legelőnyösebb feltételekkel történő értékesítése, ehhez kellett megteremteni a vagyonhasznosítás szükséges feltételeit.

A fejlett országok társaságainak vagyongazdálkodása erős cégstratégiai alapokon áll – hasonlóképpen 2000-ben az ÁPV is eldöntötte, hogy megfogalmazza a Volán társaságok kialakítandó cégstratégiáival, és a stratégiai alapon álló társasági működéssel szembeni tulajdonosi elvárásait. Kellő rendszerességgel, és nem csupán a végeredményt, hanem az oda vezető utat és alternatív lehetőségeket is figyelve kívánta megalapozni felelős vagyongazdálkodását. E változás közvetlen tartalmi célja az, hogy már a privatizációt megelőzően kompetitív feltételrendszer érvényesüljön a Társaságok működtetésében. Mivel a VOLÁN társaságok meglévő állapotukban nem vihetők piacra, a tulajdonosnak piac -konform társaságok kialakításával, a hatékony piaci optimalizálás eszközével kell felkészülnie a privatizációra. Ennek hatékonysága érdekében az állami vagyongazdálkodást kívánta közelíteni a modern vagyongazdálkodási formákhoz, mely akkori céljai és tervezett eszközei a következők voltak<sup>63</sup>:

##### *Alapvető vagyonerdekeltségi szemlélet*

A befektetések vonatkozásában erőteljes tulajdonosi érdekérvényesítés, ehhez egyértelmű vagyongazdálkodási, vagyonhasznosítási szempontok meghatározása, a lehetséges mértékben különválasztva a piacokonform elveket, követelményeket és a kivételes alapon álló, közösségi tulajdonlást indokló piacidegen beavatkozást.

##### *Egyértelmű tulajdonosi célrendszer*

Az ÁPV alapításából, létéből következő fő feladata a tulajdonában lévő társaságok vagyonának hatékonyabb hasznosítása, ezzel a privatizációs vonzerő növelése, valamint az

<sup>61</sup> További szolgáltatók: BKV, 4db többségi önkormányzati tulajdonú Rt, 6db helyközi koncessziós magántársaság, kb. 20db helyi önkormányzati tulajdonú vállalkozás

<sup>62</sup> Forrás: Volán Egyesülés: Volán Évkönyv 2004 – A Volán Egyesülés tagszervezeteinek gazdálkodásáról

<sup>63</sup> Az ÁPV vezérigazgató helyettesének előadásában elhangzott a „Stratégia 2000” konferencián, szerkesztve: (in: Varsányi, 2000)

ezt célzó tulajdonosi kontroll erősítése, mely főcél egy átgondolt stratégiai koncepció részét képezzé<sup>64</sup>.

#### *Döntési kompetencia és hatékony ellenőrzés*

A döntési kompetenciák tisztázásának szándékolt stratégiai útja az események hatásláncának követése, múltbéli siker/kudarck elemzések alapján a késedelmes vagy elmaradt döntések következményeinek feltárása, elemzése, értékelése. Az egyértelmű döntési kompetenciák alapján a személyi felelősség növelendő. A jól működő döntési-felelősségi rendszerre épített, állandó, hatékony és szisztematikus ellenőrzést kell bevezetni.

#### *Menedzsment határozott irányítása*

Az igazgatóságok és felügyelő-bizottságok munkájának hatékonyságának javítása, a menedzsment önállóságának növelése, párosulva a fokozott személyi felelősséggel. Ehhez egyértelműen közvetíteni kell a Társaságok felé a tulajdonosi irányelveket és elvárásokat.

#### *Profizmus*

Magas szakmai felkészültséget megkövetelése az irányítás minden szintjén. A döntési kompetenciák meghatározása során illeszteni kell az egyes munkakörök szakmai, vezetési és emberi követelményeit az érintettek személyes képességeivel, és meg kell teremteni az egyes döntési pontokhoz megkívánt magas szintű, friss informáltságot.

#### *Világos és ösztönző érdekeltségi rendszer*

#### *Konzolidált típusú gazdálkodás és fejlett informatikai rendszer kialakítása*

Bevezetése a tulajdonost alkalmassá teszi arra, hogy folyamatosan figyelemmel kísérje vagyonának portfólió-összetételét, és döntéseinek, beavatkozásainak hatását a portfóliót képező egyes ágazatok, társaságok teljesítőképességének alakulására.

Az elmúlt öt évben az ÁPV lépéseket tett a társasági törvény előírásain túlmutatóan is a vállalati kormányzási módszerek bevezetésére: megtörtént a vezető testületek felelősségének, hatáskörének rendezése a társaságok alapító okiratában, elkészült a vezető tisztségviselők javadalmazási szabályzata. A formális intézkedések megtételén túlmenően a célzott irányítási módszerek kiteljesítése, valamint azok gyakorlása kutatásom egyik iránya.

Fontos kérdésnek tartom annak átgondolását is, hogy a fenti intézkedések következtében mennyiben nőtt a szervezetek bürokráciája, hatott-e ez a döntéshozatal lassulására, megnyilvánult-e felesleges kiadásokban, csökkenő rugalmasságban.

## **4.2. Közszolgáltatás, mint alaptevékenység**

A cégcsoport alaptevékenysége a közforgalmú közlekedés bonyolítása<sup>65</sup>. A társaságok 2012-ig monopol pozíciót élveznek a helyközi menetrendszerinti közlekedésben, valamint több város közlekedésének lebonyolításában. 2005-től azonban mind több település él a feladat megpályáztatásának lehetőségével. A piaci verseny továbbá szabadárú, nem menetrendszerinti területen és minden egyéb nem közlekedési tevékenységben hagyományosan jellemző, de ezek volumene és profittermelő képessége minimális.

---

<sup>64</sup> A korábbiakhoz képest lényeges tartalmi változás, hogy az operatív típusú utasítások dominanciája helyett az alapvető célok egyértelmű meghatározása, s annak végrehajtása során megvalósuló informálódás, kérdezés a meghatározó volta került előtérbe.

<sup>65</sup> A helyközi menetrend szerinti forgalomban évente 509 millió utast szállít, amely a helyközi menetrendszerinti közlekedési módzatok 69,2%-át teszi ki. Helyi járatokkal a cégek 105 településen összesen 935 M utast szállítanak.

### 4.3. Szervezeti, működési, irányítási jellemzők

A társaságok működésének körülményei egy átlagos vállalkozáshoz képest több oldalról is determináltak. Alapfeladat a személyszállítás, ez jövedelmezőbb, a közlekedéstől lényegesen eltérő tevékenységgel nem egészíthető ki. A piac nagysága és a jelenleg ott szereplő vállalkozások száma adott, tehát a Társaságok részarányait kimagaslóan jó szolgáltatásokkal és nagyon jó marketing munkával is nehéz növelni.

A cégcsoport tevékenysége, tulajdonosi jellemzőinek következtében működésüket összetett célrendszer szerint kell kialakítaniuk<sup>66</sup>, szervezniük, így véleményem szerint nélkülözhetetlen az állami tulajdonú gazdasági társaságoknál a hozzájuk kapcsolódó érdekelt, érdekcsoportok (stakeholders) és erőpozíciójuk megértése, azok kezelése: az egyes érdekelt közötti kiegyensúlyozás, együttműködés kialakítása és működtetése. A transzparencia, valamint az érdekelt felé a stratégiai választások elfogadtatása – a terület átpolitizáltsága és az ideológia szerepének meghatározó volta miatt – különösen nagy jelentőséggel bír. Az érdekstruktúra feltérképezésében a stakeholder elemzés nyújt segítséget.

A társaságok a szervezetek kvalitatív jellemzőit tekintve vegyes képet mutatnak, a közüzemi és az üzleti szektor jellemzői keverednek.

#### A szervezet kvalitatív jellemzői

működési forma	a társasági tv. hatálya alá tartoznak, cégforma Zrt
előállított javak	megfizethető javak
kielégített igények	Kollektív
fogyasztás finanszírozója	Költségvetés+fogyasztó
tevékenység célja	Profitszerzés
szektor	közszolgáltatási szférához tartozik+ egyéb tevék. privát szféra
tulajdonlás	döntően állami, vegyes

*Forrás: Dinya-Farkas-Hetesi-Veres (2004, 36.o) alapján saját szerkesztés*

#### Jellemző szervezeti megoldások:

Munkamegosztás:	hierarchia mentén, vagy hierarchikus+tevékenységi/ tárgyi elvű+funkcionális
Delegálás:	centralizált, vagy decentralizált és divízió belül centralizált
Koordináció:	vertikális, vagy vertikális+ technokratikus
Konfiguráció:	lineáris, vagy lineáris-funkcionális, vagy divízionális

A cégcsoport működési, menedzsment sajátosságait tekintve szintén kevert képet mutat, jellemzői (Dinya-Farkas-Hetesi-Veres 2004) alapján az alábbiak:

- *célkitűzések:* a tulajdonosi jogokat gyakorló szervezet szerint sokáig a maximális profit elérése volt, ez mára pozitív eredmény elérésére változott. Valójában inkább a rentabilitás kifejezés használandó, mert bár a fogyasztók fizetnek a szolgáltatásért, ez a piaci ártól

<sup>66</sup> Több oldalról érkező, esetenként egymásnak ellentmondó elvárások érvényesülésére példa: Az Ápv, mint tulajdonos, a vagyonnövekményben érdekelt, ezt várja el a Társaságtól. A minisztérium az ellátás biztonságát és a szakmai színvonalat szorgalmazza minden áron. Az önkormányzat a hiánytalan feladatteljesítésre és szociális elvárásokra összpontosít. Az utasok érdeke a szolgáltatás kedvező minősége, gyakorisága, kényelme és elfogadható ára. A hatóságok kívánalmá a működés jogszerűsége. Mindezekhez szájhagyomány útján terjedő további elvárások kapcsolódnak, mint pl. a zöldstratégia, stb.

való eltérítés miatt kevés a jövedelmezőséghez és a fejlesztésekhez, ezért a költségvetés támogatások révén biztosítja a szervezetek fennmaradását és így a szolgáltatás folyamatosságát.

További jellemző cél az ellátási felelősség felett örökös GKM szerint a szolgáltatási szerződés betartása, a szolgáltatás mennyiségének és/vagy minőségének emelése.

- *vevőkör igényeinek kielégítése*: a szolgáltatás megrendelője (állam/önkormányzat) és a szolgáltatás igénybevevője elkülönül
- *környezet*: korlátozott piac, verseny a tartós - 5-8 éves - feladat megszerzésében, majd a szerződéssel biztosított időszakban monopólium
- *döntések irányítottsága*: a döntéseket a piac, a vevőkör magatartása és a konkurencia irányítja az üzleti szektorban, itt inkább a szociálpolitika, forrásbiztosítás lehetősége
- *irányítás*: - van, ahol hivatali menedzsment érvényesül (a hagyományokból fakadóan megfelelni a rendeltetészerű működés követelményének)
  - tulajdonosi ellenőrzés (vagyonkezelés)

A cégcsoport kettős állami irányítás alatt működik. A ellátási felelősséget képviselő Gazdasági és Közlekedési Minisztérium a menetrend jóváhagyója, a szabályozó hatóság, a helyközi tarifa megállapítójaként az árhatóság, valamint a koncessziós jogok gyakorlója. A tulajdonosi jogokat az ÁPV Rt. gyakorolja, amely a vagyonelemek hatékony hasznosításában, a profit növelésében érdekelt. Ez a skizofrén állami szerep egymásnak többszörösen ellentmondó érdekeket testesít meg: az ellátási felelősségből adódó szociálpolitikai elvárások nem engedik meg a tulajdonosi szemszögből elvárt intézkedést, a veszteséges feladatok megszüntetését.

- *Ösztönzők, módszerek, célok*:

Vegyes ösztönzők: önérdék és jó hírnév

Küldetés- és piacvezérelt módszerek

Közgazdasági és társadalmi értékek kombinációja

- *Jövedelemforrások*<sup>67</sup>:

Bevételi szerkezet: nagyfokú állandóság, az állami fogy. árkiegészítés aránya 40%

Haszonélvezők: támogatott árakon való hozzájárulás

Tőke: állami tőkeemelés, dolgozói részvény

Munkavállalók: piaci alapú jövedelmek, erős szakszervezet

Beszállítók: piaci árakon

- *Hatékonyág*: általános feltételezés, hogy a vezetők törekszenek ugyan a költségek csökkentésére, de mindenképpen alacsony hatékonyságúak, mert hiányzik a profitérdekelt tulajdonos, aki ezt kikényszerítené. /Ezzel részben ellentétes Mozsár állítása, aki szerint a monopol pozíció az, ami elsősorban elkényelmesít, a tulajdonos kiléte –véleményem szerint is- csak másodlagos./

Az ÁPV hat éve célként fogalmazta meg saját maga számára azt, törekednie kell arra, hogy a tulajdonában álló társaságok a lehető legtöbbet hozzák ki jövedelemtermelő képességükből<sup>68</sup>.

<sup>67</sup> Az ármegállapítás sajátosságai (ld: 16. lábjegyzet) mellett a *fogyasztói árkiegészítés* rendszere hivatott megoldani a szociálisan kedvezményezett társadalmi csoportok utazásainak ellentételezését. Ez a rendszer a fogyasztó kedvezményes utazását, nem pedig a szolgáltatót támogatja. A 65 év feletti ingyenes utaztatásának ellentételezése pedig elszakad a valós utazásoktól, mivel a szolgáltató a fizető utasok arányában országosan egységes átlagkulcs alapján kap térítést, függetlenül a valós utazásoktól. Ez -a népesség eltérő földrajzi eloszlása miatt- az egyes szolgáltatók bevételeit lényegesen eltérítheti a valós teljesítéstől.

A hatékonyságot az üzleti szektorban kvantitatív mutatók, mint pl. a forgalom, piaci részesedés, haszon tükrözi, míg itt ezek csak részben hasznosíthatók, gondot okoz az, hogy nincs, vagy nehezen található olyan mutató, amellyel a globális hatékonyság mérhető lenne. Nehéz konkretizálni a célkitűzéseket, értékelni a teljesítményt.

Ezen társaságok – a tevékenység finanszírozási rendszeréből adódóan<sup>69</sup> - nem képesek a tevékenységükből elegendő fejlesztési forrásokat képezni. Ez középszerű szolgáltatáshoz vezethet, ahol a stratégiai döntések kimerülnek a hatékonyságfokozás erőltetésében annak érdekében, hogy a tevékenységet a szűkös költségvetés ellenére fenn tudják tartani. Ezért itt különösen nagy jelentőségű a működési erőforrások alapos elemzése és hatékony allokációja.

#### 4.4. Helyzetékelés

A VOLÁN társaságok helyzetének összefoglaló értékelése számos egyedi vonás mellett egy sor közös jellemzőt hordoz. Az *egyedi vonások* legjellemzőbben az adott földrajzi régió fekvéséhez, iparosítottságához, mai fejlettségi és foglalkoztatottsági szintjéhez, így az adott Társaság lokális, regionális szerepének erősségéhez kötődnek. Nagyrészt ennek tulajdonítható az egyes társaságok eltérő súlya, alkuereje, vagyoni helyzete és önfejlődő képessége, amit előnyös esetben javíthat, ill. tovább erősíthet a menedzsment személyi összetétele, stratégiai szemlélete és üzleti aktivitása.

A VOLÁN társaságok helyzetének *közös vonásai* mindenképp előtt a közszolgáltatási kötelezettségben és annak külső meghatározottságában jelölhetők meg. Minden VOLÁN társaságra jellemző külső körülmény a normatív üzemeltetési támogatás hiánya, aminek egyenes következménye az eszközpark mai, erősen leromlott, önfenntartó fejlesztésre alkalmatlan állapota.

Közös vonás továbbá a menetrendszerinti közlekedés piacának 2012-ig történő biztosítása, amely nem jelent egyben kiszámítható bevételi struktúrát is.

A cégcsoport feletti tulajdonosi jog gyakorlása 1995-ben került a minisztériumtól a vagyonkezelő szervezethez azzal a céllal, hogy azt értékesítsék. A privatizáció évről-évre való folyamatos lebegtetése, az eltérő, egymásnak többnyire ellentmondó privatizációs koncepciók az elmúlt tíz évben nehezítették a stratégiai menedzsment elveinek, módszereinek gyakorlatba való átültetését. Ez az erőforrás-gazdálkodás hatékonysági kérdéseit, a vagyon felelési folyamatot is érintő költséges állami tulajdonosi magatartás megnyilvánulása.

A Volán társaságok SWOT elemzése a cégcsoport egészére jellemzően a következőket mutatja:

*Erősségek:* országos hálózati lefedettség, az egységes „Volán know-how”, a helyközi autóbusz-közlekedés szövetsége; az infrastruktúra-pótlásban játszott szerep; utas-központú szemlélet; ISO tanúsítvány.

---

<sup>68</sup> *Papi Attila* tranzakciós vezérigazgató-helyettes, ÁPVRT: Tulajdonosi érdekek érvényesítése c. előadásában, (in: Varsányi, 2000)

<sup>69</sup> A hatósági ár valójában a szociálpolitikai szempontok figyelembevételével megállapított tarifa, amely az ártörvénynek ellentmond. Az ártörvény szerint „a legmagasabb árat úgy kell megállapítani, hogy az a hatékonyan működő vállalkozó ráfordításaira és a működéshez szükséges nyereségre fedezetet biztosítson, tekintettel az elvonásokra és támogatásokra.”(1990. évi LXXXVII. Tv. az árak megállapításáról 8 § (1))

*Gyengeségek:* nagyfokú kiszolgáltatottság az aktuális politikának, az alapellátási kötelezettség definiálatlan volta, hiányzó finanszírozási reform, változatlan tarifa- és kedvezményrendszer, örökölt, előnytelen tőkeszerkezet, állandósuló fejlesztési forráshiány.

*Lehetőségek:* a szabályozási és finanszírozási környezet fejlesztése, melynek hatására erősödhetne a rászorultság elvének érvényesülése az utasok kedvezményezésében; a hálózati jelleg erősítése az informatika, az utas-tájékoztatás, jegyváltás gyakorlata terén.

*Fenyegetések:* a személygépkocsi-használat további terjedése (törekedni kellene a növekedési mérték fékezése), továbbá az erős külföldi szereplők megjelenése, mivel az uniós csatlakozással megnyílt piac jogszabályi és finanszírozási oldalról is gyengén felkészült szektort érint.

## **5. Kutatási feladatok a Volán cégcsoport vállalatirányítási lehetőségeinek, módszereinek értékeléséhez, a kutatás jelenlegi hipotézisei**

Az eddigi vizsgálódás rávilágított a feladat rendkívüli összetettségére. A közszolgáltatók - sajátosságait, tevékenységük lényegét jól kifejező - fogalmának meghatározása sem egyszerű, figyelembe véve annak bonyolult strukturáltságát, sokszínű jellegét és ellentmondásosságát. Ezt a képet színezi még az állami tulajdonlás és az ahhoz kapcsolódó szintén speciális érdekekkel, szemlélettel és elvárásokkal terhelt volta. Mindebben a vezetés mozgásteré, lehetőségei és alkalmazott módszerei szükségszerűen mások, mint a piaci szektor gazdasági társaságainál. A probléma-halmaz szerteágazó, ami azok megközelítésének számtalan lehetőségét kínálja. Ráadásul, mivel a vállalatirányítás témája sok diszciplína találkozási pontján fekszik, a kutatás sokféle tudományága, módszere és szemlélete tovább színezi a képet és számos belső ellentmondás veszélyét hordozza a következtetések tekintetében. De egyben ez adja a választott feladat szépségét és attraktivitását is.

Célom a témához tartozó elméleti háttér és az elvégzendő empirikus vizsgálat során nyert ismeretanyag bemutatása. Az empirikus kutatás alapvetően feltáró jellegű. Keretei, a már ismertett okok következtében korlátozottak.

A kiválasztott cégcsoport működési sajátosságainak és vállalatirányítási gyakorlatának tanulmányozása során arra vagyok kíváncsi, hogy

- i. van-e olyan szektor – és ez lehet-e a menetrend szerinti közszolgáltatást nyújtók köre - ahol jellemzően nem a tulajdonos állami/magán mivoltából következik elsődlegesen a hatékonyság;<sup>70</sup>
- ii. a hatékonyság tartalma a vizsgált szektorban eltér a hagyományos üzleti megközelítéstől. Milyen hatékonysági kritériumok fogalmazhatók meg a közszolgáltatást ellátó, állami tulajdonú gazdasági társaságoknál, mennyiben mérhetők ezek;
- iii. kik tekinthetők a cégcsoport érintettjeinek, azok milyen érdekeltséggel és elvárásokkal bírnak a cég tevékenysége, menedzsmentje irányában, hogyan képeződnek ezek le a társaságokon belül célokká és azok rendszerévé;

---

<sup>70</sup> Az sokkal inkább a megfelelő „szabályozott verseny”, a szabályozási-, a jogi garanciákkal védett finanszírozási rendszer, valamint a tulajdonosi jog gyakorlójának szervezete/érdekeltsége /munkaerő állománya által determinált. Persze itt nem a jelenlegi cég- és tevékenység méretre gondolok, pl: külön az állami és külön az önkormányzati közszolgáltatási feladat, valamint a piaci tevékenységek. A közszolgáltatói tevékenységen belül pedig a közlekedés-földrajzi adottságokhoz (később a regionális hatóság hatóköréhez) illeszkedő méret.

Továbbá a monopólium léte a tulajdonformától független! (Mozsár, 2002). A liberalizációnak csak egyik összetevője a privatizáció, a szabályozás és a demonopolizáció inkább meghatározó.

- iv. ha a finanszírozási struktúra torzul, akkor következményeként a szervezet célstruktúrája is változhat. → Torzuló finanszírozási struktúra, szolgáltatási színvonal (minőség) romlást okozhat (A minőségromlás eredménye: költségnövekmény, biztonság romlása) → Feltételezve a tulajdonos változatlanlanságát, milyen stratégiát folytat(na) a jelenlegi cégvezetés a pályázásra való felkészülésben?
- v. mi a vállalati döntési folyamatok működési mechanizmusa, a vállalatokat irányító testületek, a bennük helyet foglaló vezetők, valamint a vezérigazgató, mint sajátos kettős pozíciójú személy (igazgatósági tag és az operatív szervezet első számú irányítója) milyen módon befolyásolja a vállalat stratégiájára;
- vi. milyen vezetői stílus jellemző a cégcsoport első számú vezetői között (üzleti-hivatali), befolyással van-e ez az irányított társaság működésére?
- vii. a vezető testület mennyiben jár el a megbízó tulajdonos érdekében vagy inkább menedzsment barát testület? Valóban konfliktusban van-e e kettő egymással;
- viii. mivel a vezető testületek hivatottak arra, hogy közvetítsenek a tulajdonos és a menedzsment között, e közvetítés mibenléte, gyakorlati megvalósulása hogyan történik;
- ix. milyen jellegű a kapcsolat az igazgatóság és a felügyelő-bizottság között?

#### ***Az igazgatósághoz kapcsolódó feltételezések***

**ad1: Az állami tulajdonos a társasági törvény adta lehetőséget kihasználva igyekszik bővíteni a vezető tisztségviselő számát, tehát a trend a jogszabály által előírt maximumnak megfelelő létszámú testületek fenntartása.**

A gazdasági társaságokról szóló törvény korlátozza az igazgatóság létszámát; rendelkezései szerint: „Az igazgatóság legalább három, legfeljebb tizenegy természetes személy tagból áll.” (1997. évi CXLV. törvény a gazdasági társaságokról, 240. §, (2). bek.).

A nagy létszámú testületek működtetése költséges. Az, hogy egy testület nagy létszámú, még önmagában nem utal az ott folyó munka minőségére, az igazgatók társaság érdekében kifejtett munkájának hatékonyságára. Terepe lehet ez –szakmai/érdekérvényesítési szempontok alapján körültekintően kiválasztott igazgatósági összetétel esetén- színvonalas munkának, de másik végletként megjelenhet ebben egy pusztán presztizs szerep vállalása is minden munkát és döntést átengedve az operatív menedzsmentnek.

**ad2: A testületek összetételére nem jellemző a munkavállalói tagok és menedzsment érdemi képviselők; a külső tagok kiválasztása nem a társaság tevékenységét ismerő és ahhoz valamely szakmai vonalon kapcsolódó személyek felkérésének szempontjai alapján történik**

Az állami tulajdonú vállalatok esetében erős tendencia mutatkozik a külső, független képviselők nagy részarányban történő bevonására. Érdekes lehet a végzettség foka (felső-közép) és jellege (szakképzettség) szerinti vizsgálat.

**ad3: Az igazgatósági ülések gyakorisága viszonylag alacsony, azaz átlagosan nem éri el a havi egy ülés sűrűségét.**

A formális ülések alacsony száma önmagában nem ad lehetőséget a vezetett társaság érdemi megismerésére. Kérdés lehet, hogy az üléseken kívül van-e a tagoknak formális/informális kapcsolata a társasággal, a menedzsmenttel. Mennyiben hozhatók így felelős döntések? Mindent rábíznak a döntések előkészítését végző menedzsmentre? Ki dönt akkor valójában?

**ad4: A tulajdonosi jogok gyakorlója nem rendelkezik kellő informáltsággal a testületi munkát illetően.**



Mit tesz azért, hogy megismerje az igazgatóságokban valóban folyó munkát? Csak az időszakonként kért és az elnök megbízásából a menedzsment által összeállított beszámolóra támaszkodik? Tudván saját testületi tag-kiválasztási szempontjait és menetét vár(hat) el egyáltalán érdemi munkát a testületektől?

**ad5: A testületek közötti kommunikáció gyakorisága és módja a vállalat jövőjét érintő kérdésekben a testületek tagjainak hajlandóságától és nem a lehetőség hiányától függ.**

A testületek munkájának egyik fontos minőségi jellemzője, hogy milyen kommunikációt folytatnak a vállalat életét jelentősen befolyásoló egyéb testületekkel a közös, részben jogszabályban is előírt feladatok megoldása érdekében. Feltételezhető, hogy a különféle, egyébként valamilyen funkció ellátása érdekében létrehozott testületek akkor jobban végezhetik munkájukat, ha van lehetőségük és hajlandóságuk más szemszögből kialakított álláspontok megismerésére az őket érintő és érdeklő tárgykörökben.

**ad6: Az igazgatóságok pusztán formai, elfogadói szerepkört töltenek be a stratégiaalkotási folyamatban, nem gyakorolnak lényeges befolyást a stratégia formálására.**

A vállalati stratégia a vállalati siker és eredményesség szempontjából nagy jelentőségű terület. Az 1980-as évek során elterjedt stratégiai menedzsment kifejezés éppen a stratégia folyamat jellegét hangsúlyozza. A hangsúly a változások kezelésének képességén van. Nem egyszerűen az egyszer kialakított stratégiai terv végrehajtása a vállalat feladat, hanem a változékony, olykor turbulens világban a stratégiai irány követése a célok és eszközök időnkénti módosításával, illetve a töréspontok figyelése maguknak a stratégiai irányoknak a változtatása érdekében (Bartók, 2001). Az üzleti alapon működő és magántulajdonú vállalkozásoknál a vezető testületek érdemi stratégiaalkotó szerepet töltenek be, a küldetéstől a közvetlen célokig terjed az igazgatóság területe, de a közvetlen célok kialakításánál a munka nagyobb részt már inkább a menedzsment feladata. Az igazgatóságok bár jogilag bármikor átvehetik a vállalat operatív irányítását, azonban ezt sem jellemzőnek, sem pedig kívánatosnak nem mondható. A vizsgált csoportban ennek éppen a fordítottja jellemző a gyakorlatban, az ügyek viteléért felelős elsőszámú vezető alá rendelik a vállalat egészének irányítását mind az operatív, mind a stratégiai jelentőségű kérdések ügyében. Hangsúlyozandó, hogy ez a feltételezett gyakorlat! Elvileg a döntési kompetenciák és azok nagyságrendje az Alapító Okiratokban egyértelműen rögzített.

**Ad7: A társaságoknál működő igazgatóságok független testületekként viselkednek, ügyrendjüket maguk alakítják ki.**

Minden független testület esetében értelemszerű elvárás, hogy saját munkájával kapcsolatban önállóan hozhassa meg a döntéseit. Meglepő és különösen formális működésre utal ha egy igazgatóság nem foglalkozik érdemben saját ügyrendjének kialakításával. Ez utalhat arra is, hogy nem veszi komolyan a testület saját tevékenységét.

**ad8: A komolyan vett testületi munka természetes részét képezi az elvégzett munka rendszeres értékelése. Ennek megfelelően várakozásunk az volt, hogy az igazgatóságok aktívan értékelik saját elvégzett munkájukat. (Bartók, 2001)?**

**ad9: Az igazgatóságok nem kapnak szerepet az első számú vezetők kiválasztási folyamatában és nincs beleszólásuk a javadalmazási rendszerét illető kérdésekben sem. Ezt a jogkört a tulajdonosi jogkör gyakorlója nem delegálja.**

**ad10: A menedzsment teljesítményének értékelése nem terjedt el.**

A menedzsment tagjai (pl: funkcionális igazgatók) között találhatunk olyanokat, akik a saját területükön keresztül jelentős mértékű befolyást gyakorolnak a vállalati sikerre, és akik hatalmi súlyuknál fogva meghatározó részt vállalnak a stratégiai döntések érdemi előkészítésében. Ezért – bár jogszabályi előírás erre nem kötelező – célszerű az igazgatóságoknak az első számú és a fontosabb felső

vezetői pozíciókkal kapcsolatos személyzeti politika alakításában szerepet vállalni, melynek integráns részét képezi a vezetők teljesítményének rendszeres megfigyelése és értékelése.

#### **ad11: Nem terjedt el általánosan a munkamegosztás kialakítása, esetlegesen bizottságok alakításának gyakorlata a vizsgált társaságoknál.**

Vállalati kormányzási alapvetés az a feltételezés, hogy az igazgatóságok tényleges munkát végeznek a tulajdonosok megbízásából és érdekében, melynek célja a vállalat értékének növelése. Ehhez az igazgatóságok tagjai megfelelő szakmai hozzáértéssel rendelkeznek. A megfelelő érdekképviselő pedig feltételezi a független, értsd külső és a részvénytársasághoz gazdasági érdekeken keresztül nem kapcsolódó személyek jelenlétét. Tekintettel arra, hogy a társaságok tevékenysége meglehetősen szerteágazó és bonyolult, ennek megfelelően a tényleges munkavégzést célszerű, az adott szakterülethez értő szakemberekre bízni. Amennyiben az igazgatóság bizonyos kérdésekben maga is érdemi munkát végez, akkor feltételeznünk kell, hogy megfelelő számú, az adott kérdéshez értő szakember a tagja, és ezek a szakemberek nem plenárisan végzik el a munkát, hanem a feladatokat a szakmai területek szerint szétosztják. Nagyobb méretű testületeknél a munkamegosztás szervezeti megoldását bizottságok létrehozása jelentheti. Amennyiben az ezt megelőző állítások helytállóknak bizonyulnak, joggal feltételezhető a munkamegosztás hiánya a testületekben.

#### ***Az első számú vezetőhöz kapcsolódó kérdések***

A vállalatok első számú vezetői feladatkörét jelentik a környezet és a stratégia célokhoz megfelelő vállalati *szervezet* kialakítása. A szervezeti kérdésekhez szorosan köthető az *emberi erőforrással* történő gazdálkodás. Szintén a legfelsőbb vezetés feladatköréhez tartozó téma a vállalati működés külső érintettjeivel meglévő kapcsolatok alakítása. Közülük az általánosan a vállalat egészére vonatkozó helyi, regionális önkormányzati kapcsolatokkal foglalkozó kérdések, gazdaságpolitikai környezet befolyásolásával és az adott ágazat szakmai problémáinak szabályozásával foglalkozó szakmai szervezetekre vonatkozó kérdések; és általában véve a *környezet, a természeti környezettel kapcsolatos viszonyrendszerre* vonatkozó kérdések tartoznak ide.

Munkájukat befolyásoló 3 legfontosabb tényező általános vélekedés szerint a szakmai tudás/affinitás (szaktudás – tapasztalat – irányítási képesség, politikai háttér, személyes érdek<sup>71</sup>).

#### **Irodalomjegyzék**

- Angyal Á. (2001): Vállalati kormányzás – Corporate Governance, *Aula Kiadó, Budapest*
- Banai, M., Weisberg J. (2005): Corporate Ownership, Leadership and Job Characteristics in Russian Enterprises – *Managing Global Transitions Vol.3 No.2. p.117-137*
- Bartók, I. (2001): Vállalatkormányzás – PhD értekezés, BKÁE, Budapest
- Bertero, E. (2006): Does a Change in the Ownership of Firms from Public to Private Make a Difference? – *Milan European Economy Workshops wp no. 2006-03, [www.economica.unimi.it](http://www.economica.unimi.it) 2006.04.04.*
- Buchholz, T.G. (1998): Új ötletek, halott közgazdászoktól, Európa Kiadó, Budapest
- Chikán Attila (1995): Vállalat gazdaságtan, *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó – Aula Kiadó, Budapest, 102-112. old.*
- Dinya L. (2005): Szervezetek sikere és válsága, *Akadémia Kiadó, Budapest*
- Dinya, L., Farkas F., Hetesi E., Veres Z. (2004): Nonbusiness Marketing és Menedzsment – *KJK Kerszöv Kiadó, Budapest*

---

<sup>71</sup> (Klein S., 143.o.) szerint: vezetési stílus, szervezeti kultúra, vezetők társadalmi szerepvállalása

- Eckbo, B E. (2005): Strong insiders invite weak governance– *Financial Times* May 27, 2005
- Ernst&Young (2005): Effective Governance Model – An operating framework, [www.ey.com](http://www.ey.com) 2005.05.29.
- Eröcal, D. (2005): Case studies of succesful companies in the services sector and lessons for public policy – *OECD Science, Technology and Industry Working Papers 2005/7*, OECD Publishing doi: 1787/863338840653
- Európai közösségek Bizottsága (2001): Fehér Könyv, Európai Közlekedéspolitika 2010-ig: Itt az idő dönteni – *COM (2001) 370 Brüsszel, 2001. szeptember 12.*
- Hirschey M., Pappas J. (1998): Fundamental of Managerial Economics – *The Dryden Press Sixth Edition* 724-745. o.
- Illés, M. (2002): Vezetői gazdaságtan - *Kossuth Kiadó, Budapest*
- Imreh, Sz. (2002): Kihívások és válaszok a közszolgálati menedzsmentben - in: *Hetesi E.(szerk) 2002: Közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje, SZTE Gazdaságtud. Kar Közleményei JATEPress, Szeged, 251-271.o.*
- Jacobson, C.D., Tarr J.A. (1994): Ownership and Financing of Infrastructure – Background Paper for World Development Report 1994 – *Policy Research Working Paper 1466*, [www.wds.worldbank.org](http://www.wds.worldbank.org) 2006.02.21.
- Jámborné Antal E. (2006): Versenyképesség a közszolgáltatásban? – *MTA VEAB Konferencia, Komárom, 2006.04.28.*
- Klein, S. (2004): Vezetés –és szervezetpszichológia – *Edge 2000 Kft, Budapest*
- Kroeger, B.F. (2005a): Strengthening Corporate Governance -[www.ey.com](http://www.ey.com) 2005.05.29.
- Kroeger, B.F. (2005a): Will the pendulum ever swing back? -[www.ey.com](http://www.ey.com) 2005.05.29.
- Loranger, P. (2005): Position of power demand a fine balance - *Financial Times* May 19, 2005
- Marks, G. S. (1999): The Separation of Ownership and Control, [www.encyclo.findlaw.com/5630book.pdf](http://www.encyclo.findlaw.com/5630book.pdf), 2005.04.12-én
- Málovics, É.(2002): A hatalom kultúrája: a múlt öröksége? – in: *Hetesi E.(szerk) 2002: Közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje, SZTE Gazdaságtud. Kar Közleményei JATEPress, Szeged, 272-282.o.*
- Molnár, É. (2006): Hosszú és rögös út a közforgalmú személyszállítás állammonopolista kínálati piactól a versenyalapú keresleti piachoz – *Közlekedéstudományi Szemle, LVI. évf. 3.szám 104-116.o*
- Mozsár, F.(2002): A közszolgáltató szervezetek monopolhelyezete - in: *Hetesi E.(szerk) 2002: Közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje, SZTE Gazdaságtud. Kar Közleményei JATEPress, Szeged, 33-49.o.*
- Mihályi Péter (2000): Privatizáció és globalizáció – avagy a magyar Anti-Equilibrium újrafelfedezése, *Közgazdasági Szemle, XLVII. Évf., 2000. november (859-877.o.)*
- Marks, G. S. (1999): *The Separation of Ownership and Control*, [www.encyclo.findlaw.com/5630book.pdf](http://www.encyclo.findlaw.com/5630book.pdf), 2005.04.12.
- OECD (2004a): Principles of Corporate Governance, [www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf), 2005.11.18.
- OECD (2004b): *Guidelines on Corporate Governance of state-owned enterprises*, draft, [www.ecgi.org/codes/documents/oecd\\_guidelines\\_dec2004.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/oecd_guidelines_dec2004.pdf), 2005.01.27.
- Porter, M.E. (1998): Clusters and the New Economics of Competition – *Harvard Business Review*, 6/1998, p.77-90)
- Roson, R. (2006): Social Cost Pricing when Public Transport is an Option Value – *SSRN – id142036/1].pdf* 2006.04.07.

- Stein, J.G. (2002): Bad Translation or Double Standard? Productivity and Accountability Across the Private, Public and Voluntary Sectors – *The Review of Economic Performance and Social Progress* 2002, p.259-276, [www.ca/resp/2/janicestein.pdf](http://www.ca/resp/2/janicestein.pdf) 2006.02.21.
- Szűcs L.(2006): Közlekedésigazgatás, mint a közlekedéspolitika megvalósításának eszköze – *Közlekedéstudományi Szemle LVI. évf. 1.szám (2-6.o)*
- Varsányi Judit (2000): A Tulajdonos vagyongazdálkodó szerepét erősítő koncepció (Tanulmány és javaslat az ÁPV Rt. vagyongazdálkodásának korszerűsítésére); a „Stratégia 2000” konferencia szerkesztett előadásai
- Varsányi Judit (2005): Az értékelemzés, cégstratégia, üzleti tervezés és termékstratégia szerepe a vállalati versenyképesség növelésében - *Habilitációs értekezés*
- Williamson, O. (1984): Corporate Governance - *Law and Economics III, 1197 – 1230.*
- Wong, S.C.Y. (2004): Improving Corporate Governance in SOEs: an Integrated Approach – [www.mckinsey.com/clientservice/organisationleadership/service/corpgovernance/pdf/Wong\\_Improving\\_cg\\_in\\_SOEs\(2004\).pdf](http://www.mckinsey.com/clientservice/organisationleadership/service/corpgovernance/pdf/Wong_Improving_cg_in_SOEs(2004).pdf)
- Yifan Hu, Frank Song, Junxi Zhang (2004): Competition, Ownership, Corp. Governance and Enterprise Performance: Evidence from China – [www.hiebs.hku.hk/working\\_paper\\_updates/pdf/wp1111.pdf](http://www.hiebs.hku.hk/working_paper_updates/pdf/wp1111.pdf) 2006.03.28.

**PILLER ZSUZSA**

*PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr*

## **A költségvetési korlát fogalmának értelmezése a felszámolási eljárások nézőpontjából**

### **Abstract**

Jelen írás keretében a vállalatok költségvetési korlátját sajátos módon, a fizetéképtelenségi eljárások nézőpontjából kívánom bemutatni. A költségvetési korlát standard mikroökonómiai, általános bemutatása után a kemény költségvetési korlát, illetve a puha költségvetési korlát jelenségeivel kapcsolatos, gazdálkodó egységek körében felmerülő problémákra térek ki. Bizonyítom, hogy a fizetéképtelenségi eljárások jelenlegi szabályozásából, illetve a gazdasági társaságok működési sajátosságaiból kifolyólag mind a kemény, mind a puha költségvetési korlát szindrómája egyszerre jellemző a magyar gazdaságra. Hangsúlyozom, a gazdasági szereplők közül a vállalatokat helyezem előtérbe, hiszen fizetéképtelenségi eljárás Magyarországon csak ellenük irányulhat. A fogyasztók költségvetési korlátjának bemutatása csupán azt a célt szolgálja, hogy a mikroökonómiai elméletekben kevésbé fajsúlyos vállalati költségvetési korlátot magyarázni tudjam.

### **1. Az egyes gazdasági szereplők költségvetési korlátai**

A gazdasági szereplők költségvetési korlátainak bemutatását a fogyasztónál célszerű kezdeni. A fogyasztóval kapcsolatos mikroökonómiai elméletek ugyanis könnyen egyszerűsíthetők és leírhatóak. Feltételezzük, hogy a fogyasztók a számukra megfizethető és ezen belül a legnagyobb haszonnal bíró jószágkosarat választják. A dolgozat témájának szempontjából jelen esetben a „megfizethetőség” követelményére helyeződik a hangsúly.

A valóságban a fogyasztó sokféle jószágot fogyaszt, ezáltal alakítja ki fogyasztói kosarát. Célunk szempontjából – a grafikus ábrázolás lehetőségének megteremtése érdekében – olyan eset tanulmányozása is elegendő, amelyben csak két jószágfajta létezik. Ez a feltevés általános érvényűnek tekinthető, hiszen az egyik jószágfajta felfogható úgy is, mint amely az esetlegesen fogyasztani kívánt összes többi jószágot jelenti a fogyasztó számára. A fogyasztó költségvetési korlátja azt a követelményt fejezi ki, hogy a két jószágfajta vásárlására fordított pénzösszeg nem lehet nagyobb annál a teljes pénzösszegeknél, amelyet a fogyasztó elkölthet. Ennek leírásához az alábbi jelöléseket vezetjük be:

$p_1$ : az első jószág ára

$p_2$ : a második (többi) jószág ára

$x_1$ : az első jószágból fogyasztott mennyiség

$x_2$ : a második jószágból fogyasztott mennyiség

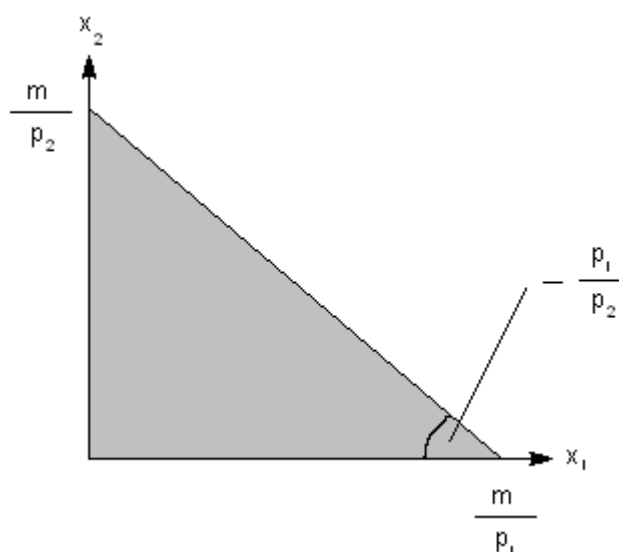
$m$ : elkölthető pénzjövedelem

A  $p_1x_1$  szorzat azt a pénzüsszeget jelenti, amelyet a fogyasztó az első jószágfajta, a  $p_2x_2$  szorzat pedig azt, amelyet a második jószágfajta vásárlására költ. A fogyasztó számára megfizethető jószágkosarak tehát azok, amelyek nem kerülnek többbe, mint  $m$ . A fogyasztó költségvetési korlátját a következő egyenlőtlenséggel írjuk le:

$$p_1x_1 + p_2x_2 \leq m$$

A költségvetési egyenes azoknak a jószágkosaraknak a halmaza, amelyek pontosan  $m$ -be kerülnek. A költségvetési egyenest és az által határolt költségvetési halmazt az alábbi ábra szemlélteti.

### Költségvetési egyenes



A hagyományos mikroökonómiai elméletben alapvetően csak a fogyasztók és nem a termelők szembesülnek költségvetési korlátokkal. Az a feltételezés azonban, hogy a termelők nem ütköznek ilyen korlátokba, csupán egyszerűsítési célokat szolgál, hiszen az elmélet nem foglalkozik a pénzügyek és a termelés kapcsolatával, ahol az ilyen korlátok fontos szerepet kapnának. Jelen esetben viszont a cél az, hogy a költségvetési korlát fogalmát a felszámolási eljárások, s így a gazdálkodó egységek nézőpontjából mutassam be. Éppen ezért a fogyasztók költségvetési korlátjának analógiájára megkísérlem megfogalmazni a vállalkozások költségvetési korlátját.

Bevezetem azt az egyszerűsítő feltevést, hogy a vállalatok azt a pénzmennyiséget költhetik el, amelyet termékeik értékesítése után bevételeznek. Eltekintünk tehát az államtól kapott transzferektől, a bankoktól kapott kölcsönöktől és a szállítóktól kapott kereskedelmi hitelektől. (A feltevések bevezetése miatt nem célszerű egy vállalkozás gazdálkodását a kezdő időpontban vizsgálni, hiszen akkor nem bevétel, hanem a tulajdonosok által rendelkezésre bocsátott tőke jelenti az elkölthető vagyont.)

## 2. A költségvetési korlát túllépése

A hagyományos mikroökonómiai modellben a gazdálkodó egység összes kiadása nem lépheti túl a rendelkezésére álló pénzeszközöket. Ez az eset – amelyben a költségvetési korlát valóban effektív – a **vállalkozás kemény költségvetési korlátjának** nevezhető. Előfordulhat, hogy a gazdálkodás során a cég pénzügyi fegyelme romlik: azaz nem fizet a megrendelt és leszállított áruért, nem fizet bért munkavállalóinak, nem fizeti az esedékes hiteltörlesztést és a kamatokat, vagy nem fizeti meg a kirótt adókat.

Amennyiben a pénzügyi nehézségek előreláthatólag csak átmeneti jellegűek és helyreállíthatóak, reorganizációs eljárás lefolytatására van szükség. Az eljárás lefolytatásának Magyarországon a csődeljárás intézménye<sup>72</sup> ad jogi keretet. A csődeljárás lényege, hogy 90

<sup>72</sup> A csődeljárás és a felszámolási eljárás intézményét az 1991. évi XLIX. törvény – Csődtörvény – szabályozza.

napos<sup>73</sup> fizetési moratórium biztosításával lehetőséget ad az adósnak pénzügyi problémái rendezésére. A fizetési haladék alatt olyan program kidolgozása a cél, amely alkalmas az adós bizonytalan fizetési képességének helyreállítására és ezzel a hitelezők bizalmának visszaszerzésére. A válságos vállalat tehát nemcsak időt nyer, hanem lehetőséget is kap a jövőre vonatkozó elképzelések tisztázására. Az adós gazdálkodó szervezetnek és a hitelezőknek<sup>74</sup> így elemi érdeke, hogy a vállalkozás éljen a csődeljárás iránti kérelem benyújtásával.

Ha a vállalat veszteségesen működik, azaz kiadásai hosszabb időszakon keresztül túllépi a beérkező jövedelmeket, tartósan átlépi a kemény költségvetési korlátját. A piac belső szabályai – illetve a gazdaságban működő „természetes szelekciós” jelenség – azt követelik meg, hogy a huzamosan veszteséggel küszködő vállalatok megszűnjenek. A tartós pénzügyi problémákkal küzdő vállalatok piacról történő kivezetésére a felszámolási eljárások intézményén keresztül kerül sor.

Az ide vonatkozó jogszabály szerint a fizetésképtelen vállalatok kerülnek felszámolási eljárás alá. A fent leírtakat figyelembe véve, első megközelítésben a szabályozás helytállóknak tűnik: a hosszabb időszakon keresztül veszteségen tevékenykedő vállalatot ugyanis egyértelműen fizetésképtelennek tekintjük. A fizetésképtelenség értelmezésével – s ezen keresztül a felszámolási eljárás elrendelésével – kapcsolatos probléma abban áll, hogy jogszabály a fizetésképtelenség fogalmát tágabban értelmezi. A Cstv. 27. § (2) kimondja, hogy a bíróság az adós fizetésképtelenségét akkor állapítja meg, ha:

- a. *Nem vitatott vagy elismert tartozását az esedékességet követő 60 napon belül nem egyenlítette ki*
- b. *A vele szemben lefolytatott végrehajtás eredménytelen volt*
- c. *Fizetési kötelezettségét a csődeljárásban kötött egyezség ellenére nem teljesítette*

Azt, hogy az adós fizetésképtelennek minősül-e, bíróság állapítja meg: tehát ténykérdés és nem jogkérdés. Ugyanakkor a bíróságnak a fizetésképtelenség vonatkozásában nincs joga mérlegelni: ha a fent említett esetek valamelyike fennáll, az adóst fizetésképtelennek minősíti, és megindítja a felszámolási eljárást. A bíróság számára nincs mód annak vizsgálatára, hogy az adós milyen okból fizetésképtelen, illetve fizetési nehézségei tartósak-e. Figyelembe véve, hogy a mai piaci körülmények között a legtöbb cég nem képes úgy gazdálkodni, hogy ne legyenek akár néhány hónapig ki nem egyenlített kötelezettségei, felvetődik a kérdés: valóban fizetésképtelen-e az a gazdálkodó szervezet, aki 60 napon túl – akármekkora összeggel – tartozik egy szállítójának. Másképp megfogalmazva: valóban szükséges-e kivezetni a piacról azt a vállalatot, amely a kemény költségvetési korlátját csak átmenetileg és akármilyen alacsony összeggel lépi át?

A ma hatályos jog szerint ugyanis bármely vállalatot fel lehet számolni – függetlenül attól, hogy gazdasági értelemben életképes-e –, amely valamilyen okból kifolyólag egy vélt vagy valós tartozást nem fizetett meg, illetve nem vitatott. A Legfelsőbb Bíróság álláspontja szerint egy követelés akkor minősül '*nem vitatottnak*', ha a felszámolási kérelem kézhezvételéig nem vitatta a követelés fennállását<sup>75</sup>. Magyarországon a jelenlegi szabályozás mellett tehát akár

<sup>73</sup> A 90 napos határidő további 60 nappal meghosszabbítható

<sup>74</sup> *Fontosnak tartom a hitelező fogalmának tisztázását:* a csődeljárásban és a felszámolási eljárásban - a felszámolás kezdő időpontjáig - az, akinek az adóssal szemben jogerős és végrehajtható bírósági, hatósági határozaton (végrehajtható okiraton) alapuló, vagy az adós által nem vitatott, vagy elismert, lejárt pénz- vagy pénzben kifejezett vagyoni követelése van, továbbá a csődeljárásban az is, akinek a csődeljárás kezdő időpontjában még le nem járt, de az adós által elismert pénz- vagy pénzben kifejezett vagyoni követelése van.

<sup>75</sup> Lásd: Juhász (2000)

egyetlen forint 60 napon túli, nem vitatott tartozás miatt meg lehet állapítani egy tőkeerős gazdálkodó egység fizetéseképtelenségét. Mindebből következik, hogy az időlegesen, átmenetileg bekövetkezett pénzügyi zavar ugyanúgy alkalmas lehet fizetéseképtelenség megállapítására, a fizetéseképtelenség időtartamának ugyanis egyelőre nincs meghatározó jelentősége.

A hitelezők hamar rájöttek arra, hogy a felszámolási eljárás iránti kérelem benyújtása az egyik leggyorsabb pénzbehajtási eszköz. A kérelmezőnek ilyen esetekben az eljárás megindításával nem az a célja, hogy a másik felet felszámolja, hiszen a felszámolási eljárás során a követelése nagy valószínűséggel nem térül meg. Az adós egyetlen választása ilyen esetekben a fizetéseképtelenség megállapításának elkerülése érdekében, ha fizet. Az eljárást kezdeményezők az eljárást így voltaképpen nem az eredeti céljának megfelelően használják. Az a tény, hogy a megindított felszámolási eljárások 40%-a <sup>76</sup>tartozás kiegyenlítés miatt még a jogerőssé válás előtt lezárul, a Magyarországon működő vállalkozásokra jellemző kényszerűen kemény költségvetési korlát fennállását mutatja.

Kiss Gábor, a Fővárosi Bíróság kollégiumvezetőjének véleménye szerint a jelenlegi szabályozás „sérti az adósok tulajdonhoz fűződő alkotmányos jogát, és nem illeszkedik az EU-tagállamok szabályozásához sem, hogy ma egyetlen hitelező egyforintos követeléssel is felszámolhat egy vállalkozást”. (Gyenis 2005) A felszámolásnak ugyanis önmagában nem akadály a követelés megalapozatlan volta, illetve az, hogy a gazdálkodó szervezet működőképes.

Az ellentmondásos szabályozás hátterében egyrészt az áll, hogy egy olyan történelmi korszakban született, amikor a jogalkotó nem rendelkezett megfelelő tudással és elegendő tapasztalattal a felszámolás jogintézményével kapcsolatban. A Cstv. mai formájának kialakulását megelőzően nem állt rendelkezésre olyan összehasonlítható joganyag, amely alapul szolgálhatott volna. Másrészt a szabályozás célul tűzte ki az akkoriban éppen kibontakozó likviditási válság keretei között oly jellemző körbetartozások megszüntetését, illetve fizetési fegyelem kialakítását. Fontos szempont volt az is, hogy a felszámolás az állami vagyon privatizációjának egyik sajátos eszköze volt, s nem feltétlen tartották probléma értékűnek, ha a fizetéseképtelen vállalati kör ilyen módon talált új tulajdonosokra. (Kiss 2004)

Az Ftvr<sup>77</sup> alapján indult eljárásokban a fizetéseképtelenség vizsgálata során még érdemben vizsgálták az adós hitelképességét és szakértő kirendelésére is sor került. A jogalkotók később többnyire azzal érveltek a vagyoni helyzet mérlegelése ellen, hogy az Ftvr. alapján indult ügyekben az akkor még kötelező *szakértői vizsgálat* sokszor nemcsak bizonytalanná tette a bírói gyakorlatot, de nagyon hosszú időt vett igénybe. A szakértőknek az új feladattal kapcsolatban nem volt kialakult szakmai álláspontja, hiányzott a fizetéseképtelenség vizsgálatának módszertana, amely mentén a vizsgálat viszonylag gyorsan elvégezhető lett volna. Az eljárások elhúzódásától való félelem szülte a fizetéseképtelenség megállapításának a mai napig fennálló, közgazdasági értelmezést teljesen nélkülöző megközelítését. A Cstv. mai formájának megszületésekor az az igény fogalmazódott meg, hogy a fizetéseképtelenség fennállása vagy hiánya széleskörű bizonyítási eljárás nélkül is egyértelműen eldönthető legyen.

Véleményem szerint a probléma forrása leginkább abban keresendő, hogy a fizetéseképtelenség alapvetően nem jogi, hanem közgazdasági kategória. Közgazdasági értelemben egy adós nagy valószínűséggel fizetéseképtelen, ha likviditása elégtelen, s emellett eladósodottsága magas. Az adós sem rövid távon, sem hosszú távon nem képes eleget tenni

<sup>76</sup> A számadatot a 2006. február hónapban Győr-Moson-Sopron megyében az 1997-2005 időszakban lezárt felszámolási eljárások körében végzett kutatásomból nyertem

<sup>77</sup> Fizetéseképtelenségi törvény erejű rendelet, a Csódtörvény hatályba lépése előtt



fizetési kötelezettségeinek, ha tartozásai meghaladják vagyonát. A jelenlegi szabályozásból az hiányzik, hogy az eljárásban nem az adós vagyoni helyzete képezi a vizsgálat tárgyát.

A csődtörvény mai formája kapcsán a szakemberek egyetértenek abban, hogy a jogszabály átfogó módosítására nem tűr halasztást. A jelenleg hatályban lévő törvényt – amelyet hatályba lépése óta több mint harminc alkalommal módosítottak – úgy kellene újrafogalmazni, hogy – a cégek életben maradását tartsa szem előtt – a vállalkozások felszámolására csak abban az esetben kerüljön sor, ha már tényleg nincs más megoldás.

### 3. A puha költségvetési korlát

A standard egyensúly elmélet hallgatólagosan feltételezi, hogy minden döntéshozónak kemény költségvetési korlátja van. Létezik olyan eset, hogy az adós vállalkozás a tartós nehézségek fennállása esetén sem kerül felszámolási eljárás alá, mivel a céget kimentik. Ez történhet úgy, hogy a hitelező elengedi az adósság egy részét, vagy eltúri a késedelmes fizetést, esetleg valamely intézmény aktív segítséget nyújt. A kimentéssel a gazdálkodó egység túléli a tartós veszteséget, és a közgazdasági vagy jogi értelemben vett fizetéseképtelenség megszűnik, hosszú távon a **költségvetési korlát puhává** válik. A puha költségvetési korlát jelensége tehát akkor lép fel, ha van olyan támogatószervezet, amely a kész a deficitet részben vagy egészben fedezni. (Kornai 2004)

A puha költségvetési korlát gondolatának megfogalmazása Kornai János nevéhez fűződik, aki először a piaci reformok bevezetésével kísérletező szocialista gazdaságban, az állami vállalatok működésének vizsgálata kapcsán figyelt fel a jelenségre. Bár a szocialista gazdaságban a leginkább szembeűnő a puha költségvetési korlát jelensége, az bizonyíthatóan kialakulhat más gazdasági környezetben is, akár a magántulajdonon alapuló kapitalista piacgazdaságban is. A fogalom teljes megértéséhez fontosnak tartom hangsúlyozni a következőt: nem beszélhetünk a puha költségvetési korlátról, ha egy vállalat veszteséggé vált, és egyetlen egyszer kimentették. Kizárólag abban az esetben van szó a jelenségről, ha a kimentés hosszabb időszakon át újra és újra bekövetkezik, a bekövetkezés előre látható, és a kimentésre vonatkozó kollektív tapasztalat már beépült a vállalati vezetés várakozásába. (Kornai 2003)

A standard mikroökonómiai elméletben a vállalat a hatékony cselekvésre, s ezen keresztül nyereségének maximalizálására törekszik. Amennyiben azonban a gazdálkodó egység költségvetési korlátja puha, azaz túlélése garantált, akkor a nyereség maximalizálására való törekvés intenzitása csökken. Így gyakran a kemény költségvetési korlát leírásánál bemutatott problémával – vagyis, hogy a gazdasági értelemben fizetőképessé minősülő vállalkozások is felszámolási eljárás alá kerülnek – ellentétes hatással kell számolni: a puha költségvetési korlát szindrómáján keresztül akkor is elkerüli a szervezeti halált, ha tartós veszteséggel dolgozik. Ennek következtében két fontos mikroökonómiai hatás alakul ki: a gazdálkodó egység egyrésztől kevésbé ár- és költségérzékeny, kevésbé érzi fontosnak, hogy a relatív ár- és költségváltozásokra a technológia és a termékösszetétel megváltozásával reagáljon; másrésztől kockázat nélkül költhet többet, mint amennyit költségvetési korlátja megenged, így a kereslet elszakad a vásárló fizetőképességétől.

A puha költségvetési korlát jelenségének bemutatása során kérdésként merülhet fel a szereplők motivációja. A támogatott gazdálkodó szervezet esetében ez viszonylag egyértelmű: a profit maximalizálása. Ha olyan egységről van szó, amelynek nincs profitérdekeltsége, tipikus motivációként kiemelhető, hogy a legtöbb vezető – mind anyagi, mind presztízs okokból kifolyólag – küzd az irányítása alá tartozó szervezet életben maradásáért.

A támogatószervezet motivációja azonban magyarázatra szorul. Ha egy vállalkozás pénzügyi fegyelme rendkívül gyenge, nem teljesíti szerződéses kötelezettségeit, azaz nem fizet adót, nem fizeti meg a bankkölcsönért járó kamatot és az esedékes törlesztést, vagy nem egyenlíti ki a szállítók számláját, a másik oldalon álló fél nem tehet mást, mint megpróbálja a teljesítést kikényszeríteni. Gyakran előfordul azonban, hogy a fizetés kikényszerítése nagy terhekkel jár, így egyetlen lehetőség adódik: eltérni a fegyvelemsértést. A támogatószervezetet ugyanis saját jól felfogott érdeke készíti arra, hogy újabb hitelt adjon olyan adósnak vagy újabb tőkét fektessen be olyan adósba, amely komoly pénzügyi nehézségekkel küzd.

A hitelező (ha a követelése 60 napon túli és nem vitatott) ugyan beadhatja az eljárást megindító bírósághoz a felszámolási eljárás lefolytatása iránti kérelmet, ez azonban – ha az adós valóban fizetésképtelen – a követelés behajtása szempontjából nem vezet eredményre. A pénzügyi szempontból való eredménytelenségnek a következő egyszerű oka van: a felszámolások mai állása jellemző, hogy többnyire kis- és középvállalkozások ellen folyik, és a cégek 90 százaléka vagyontalan. A hitelezők követeléseinek átlagosan még az egyszázad százaléka sem térül meg, mivel a felszámolás alá került gazdasági társaságok még annyi pénzzel sem rendelkeznek, hogy a kielégítési sorrend legelején lévő felszámolási költségeket fedezni tudja. 2004-ben 6.154 felszámolás került befejezésre, amelynek több mint a fele, számszerűen 3940 egyszerűsített felszámolás szabályai szerint zárult. (Gyenis 2005)

Hangsúlyozom, hogy a felszámolási eljárás elrendelése csak abban az esetben nem vezet a követelés behajtásához, ha az adós gazdálkodó szervezet valóban teljesen fizetésképtelen. Paradox módon, ha az adós rendelkezik némi pénzeszközzel, és arra törekszik, hogy a vállalkozás életben maradjon, a felszámolási eljárás lefolytatása iránti kérelem bírósághoz történő benyújtása az egyik leggyorsabb és legolcsóbb pénzbehajtási megoldás.

A hitelezők, vagyis a támogatószervezetek pénzügyi engedékenységének ésszerűségét támasztja alá a riasztó statisztika, mely szerint Magyarország az elmúlt öt évben élvonássá vált az Európai Unióban a felszámolások számát illetően: száz cégre négy felszámolás jut. Az alábbi táblázat a felszámolások dinamikus növekedését bizonyítja. (Gyenis 2005)

	1993.01.01.	1999.01.01.	2005.01.01.
<b>Működő</b>	107.677	313.108	443.222
<b>Felszámolás alatt álló</b>	2.403	11.032	19.141
<b>Végelszámolás alatt álló</b>	1.912	9.078	11.030
<b>Megszűnt, törölt</b>	4.654	72.651	230.120
<b>Összes alapított</b>	116.646	405.869	703.513

A puha költségvetési korlát szindrómájával kapcsolatosan megállapítható, hogy bár a szocialista gazdaságban a leginkább szembevető a jelenség, az kialakulhat más gazdasági környezetben, akár a magántulajdonon alapuló kapitalista piacgazdaságban is. Éppen a fent bemutatottak világítanak rá arra, hogy a nem kellő jogi szabályozás miatt napjainkban nemcsak megjelenik, de lassan széles körben is alkalmazottá válik a puha költségvetési korlát jelensége.

#### 4. Zárszó

A fent leírtakból egyértelműen kitűnik, hogy a gazdálkodó egységek költségvetési korlátja igen összetett jelenség, amely több nézőpontból is megközelíthető. Ezen összetettség a felszámolási eljárások jelenlegi, nem megfelelő szabályozásából, ezen belül pedig egyrészt a fizetéseképtelenség fogalmának nem teljesen gazdasági jellegű értelmezéséből, másrészt a jogerősen felszámolás alá került vállalkozások működéséből adódik. Az eredeti Csődtörvényt hatályba lépése óta többször módosították – a legutóbbit 2005. december 19. napján fogadta el az Országgyűlés –, az írásomban megjelölt problémák kapcsán átfogó átalakításra azonban a mai napig nem került sor.

#### IRODALOMJEGYZÉK

Gyenis Ágnes(2005): Céghalál-ok, HVG 2005. február 26.

Juhász László(2000): A csődbüntett magánjogi nézőpontból, Magyar Jog 2000/12.

Kiss Gábor (2004): Fizetéseképtelenség az új csődtörvény rendszerében, Közpénzügyi Államtitkárság, 2004. június 14.

Kornai János-Eric Maskin-Gérard Roland (2004): A puha költségvetési korlát, Közgazdasági Szemle 2004/7-8.

Kornai János (2003): Pénzügyi fegyelem és puha költségvetési korlát, in.: Cselekvésemélet és Társadalomkutatás, szerk.: Gál Róbert Iván, Szántó Zoltán  
1991. évi XLIX. Törvény

## **SZÓKA KÁROLY**

*Egyetemi adjunktus, PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron*

### **A controlling alkalmazhatósága és helyzete a KKV szférában**

#### **A kis- és középvállalkozások Magyarországon**

Kis- és középvállalkozásnak (továbbiakban Kkv) minősül az a vállalkozás, amelynek a foglalkoztatottak száma 250 főnél kevesebb, amelynek éves nettó árbevétele legfeljebb 40 millió eurónak megfelelő összeg (~10,5 Mrd Ft), vagy a mérlegfőösszege nem haladja meg a 27 millió eurót (~7,1 Mrd Ft). Érvényesül a függetlenségi kritérium is: mérettől és létszámtól függetlenül nem sorolhatók a Kkv kategóriába azon vállalkozások, amelyekben 25 %-ot meghaladó tulajdonrésze van az államnak, önkormányzatnak vagy nagyvállalatnak, akár külön-külön, akár együttesen.

Ha a nemzetgazdaságot egy piramishoz hasonlítjuk, akkor azt mondhatjuk, hogy a piramis legalján legnagyobb számban a Kkv-k helyezkednek el. Ők teremtik a legtöbb munkahelyet, a fejlődés egyik mozgatórugója, ők adják a GDP jelentős hányadát.

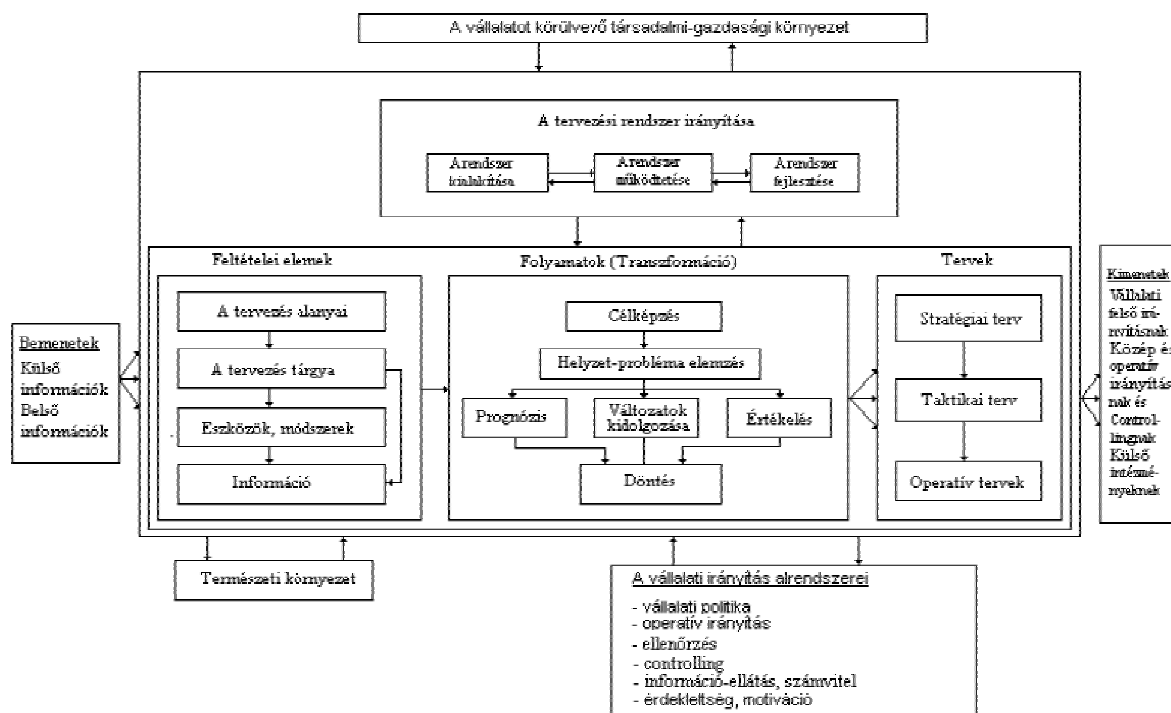
A KSH kimutatásai szerint már évek óta a vállalkozások 99,9 %-a Kkv (kb. egymillió vállalkozás). Ha a Kkv-k nemzetgazdaságban betöltött szerepét nézzük, akkor egyértelmű, hogy a magyar gazdaságban betöltött szerepük jelentős. A foglalkoztatottak közel kétharmadát alkalmazzák, és a GDP közel 50 %-át ők állítják elő. (Forrás: KSH, GKI, IPOSZ) Ezért is fontos, hogy kiemelten foglalkozzunk a Kkv szférával.

#### **A tervezés**

A vállalati tervezési rendszerrel kapcsolatos célkitűzések meghatározásakor a tervezési funkcióra vonatkozó feladatokból, követelményekből kell kiindulni. A követelményeket általánosságban úgy fogalmazhatjuk meg, hogy a környezet változásaihoz alkalmazkodni képes, rugalmas, a tervszerű vállalati gazdálkodás kereteit a tervezési funkció ellátása során kell megteremteni. A tervezés keretében illetve annak eredményeként olyan funkciókat kell realizálni, támogatni: mint a vállalat fejlesztése, céljainak meghatározása, irányításának megalapozása, a bizonytalanság csökkentése, a vállalati folyamatok ellenőrzése, koordinációja.

Nagyon sok helyen már a tervezés is gyakorlati problémákba ütközik, különösen a Kkv-k esetében. Azt mondják, hogy túl sok időt és energiát vesz igénybe, bonyolult és csak formális. Ez akkor lehet, ha túlrészletezett minden, nincsenek meghatározva a célok, rosszul szervezik meg a tervezési munkát, nincs stratégia és a munkatársak nem elkötelezettek a terv iránt. Meg kell tehát határozni a tervezési hatásköröket és a felelősséget, biztosítani kell továbbá a feladatok ellátásához szükséges információkat és eszközöket. A döntések helyi szintre delegálásával az információk hatékonyan használhatók fel, a visszacsatolás is így lehet a leghatékonyabb. Az általunk végzett (120 kérdőívet tartalmazó) kutatás eredményeként látható, hogy a megkérdezett Kkv cégek egyharmada nem végez pénzügyi tervezést, egyharmada 1 éves időtávra tervez, a maradék pedig kisebb időtávra. Az átlag havonta-negyedévente ellenőrzi a terv megvalósulását.

#### **A tervezési rendszer felépítésének és működésének elvi modellje**



Forrás: Dr. Hanyecz Lajos, 2006.

A tervezés kiemelten fontos, mert a controlling elsőként a tervezésnél nyilvánul meg; alapelv, hogy minden költséget és ráfordítást ott kell megtervezni és kimutatni, ahol azok ténylegesen felmerültek (költséghely). Kkv-k esetében, majdnem tökéletes piacon egy termék árát elsődlegesen a vevő határozza meg, azaz hogy a termék tulajdonságaiért – tehát a termékért – milyen árat hajlandó fizetni. A vállalkozás nyereséget csak a költségeinek a piaci árnál alacsonyabb szinten történő tartásával tud elérni, azaz a vállalkozásoknak a költségstruktúra kialakításánál, a költségek meghatározásánál van nagyobb szabadságfoka<sup>78</sup>. A költségtudatos szemlélet csak egy felelősség-centrikus belső irányítási rendszerben érvényesülhet hatékonyan.

A tervezés mellett a controlling másik fő funkciója az, hogy a működés tényadatainak “on-line” vagy „real-time” számbavételével elősegítse a gazdasági-műszaki folyamatok eltéréseinek elemzését, és a megfelelő időben a beavatkozási, visszacsatolási teendőket. Az aktuális állapot értékelésével, a controlling módszerek szabad alkalmazásával „mozgásba lehet hozni” a vezetői számvitel analitikus adatait, hiszen a controlling – a pénzügyi számviteli előírásokkal ellentétben – belügy. A (pénzügyi) számviteli törvény előírásai szerint egy gazdálkodó szervezetnél csak egy teljes körű – és zárt – számviteli rendszer létezhet, amelynek célja és feladata, a szervezet gazdálkodásának az előírásoknak megfelelő dokumentálása, és az adatok rendszeres feldolgozásával információk szolgáltatása a vezetés, a tulajdonosok és az illetékes hatóságok felé. A számviteli kategóriák valóságra való visszavezethetősége korlátozott (nehéz), mert az csak a tények szintjén jelenik meg, és egy számlaszám egyenlege sok tényező hatásának a következménye, ezért nehéz – bár lehetséges – megmondani, hogy több számlaszám tervtől való eltérése esetén mely objektumhoz kell hozzájárulni, ha kedvezőbb eredményt akarunk elérni.

### Kkv controlling

<sup>78</sup> Költségvezérelt árképzés

A korszerű vállalkozás hatékony irányításának alapja az, hogy a vezetés összhangot tudjon teremteni a szervezet, annak környezete, stratégiája és működése között. E fő irányítási feladat sikeres megvalósításának egyik hatékony eszköze a controlling, „(...) amely egy szabályozókört képez: célmeghatározás, tervezés, tervrealizálás, terv-tény összehasonlítás és az abból adódó irányítási intézkedések illetve célmódosítások.”<sup>79</sup>

A controllingot nevezhetjük mankónak, a vezetés egyik támaszának, amely lehetővé teszi a cégvezető számára, hogy célorientáltan, a környezeti változásokhoz igazodva irányítsa a szervezetet.

Maga az elnevezés elsődleges értelmezésben "ellenőrzés"-t jelent, utólagos tevékenységet sugall, pedig csak egyik részfeladata a költségek utólagos ellenőrzése. A controlling az ellenőrzéshez képest többletinformációval rendelkezik, a controller számára az ellenőrzés visszacsatolást ad a szervezet működéséről; az észlelt problémákat, a gyenge pontokat és azok okait részletesen feltárja. Igazából a controlling egy gondolkodási mód, amely a vállalat működését értékeli és irányítja.

Mivel a Kkv-k érzékeny vállalkozások, nagyban függenek egy-egy vevőtől, beszállítótól, a politikai-gazdasági szabályozóktól és azok változásaitól stb., ezért számukra kiemelkedő jelentőségű a gyors operatív alkalmazkodás. Az üzleti folyamatok célirányos tervezése, követése, valamint a döntéshozatal felgyorsítása szükséges a versenypozíció megtartása-erősítése érdekében. Ezért a Kkv-nak létkérdés a cégirányítás korszerűsítése, a controlling bevezetése/fejlesztése.

Sajnos a megkérdezett Kkv vállalatok fele nem alkalmaz semmilyen controlling metodikát, ahol használják, ott főleg havi gyakorisággal (Excel-t és saját programot). Arra a kérdésre, hogy miért nem alkalmaznak controlling módszereket, az a leggyakoribb válasz, hogy túl kicsi a cég, illetve nélküle is sikeresek vagyunk.

Véleményem szerint egy ilyen fontos szemlélet és vezetési mód nem hiányozhat ma már egyetlen Kkv működéséből sem. A Kkv controlling célja, hogy a vezető számára kimutassa, mely tevékenységek hogyan járultak hozzá a cég eredményéhez. Ez a szemléletmód – ha jól csinálják – végigvonul az egész tevékenységen, vagyis már az adatok analitikus rögzítésénél látni lehet, hogy mivel összefüggésben merült fel az adott költségelem vagy bevétel, ezáltal nem kell utólagos adatrögzítéseket végezni az elemzések céljából.

#### A controlling alapvető feladatai ebben a helyzetben:

- Célmeghatározás – mit szeretnék elérni
- Tervezés – hogyan fogjuk elérni
- Előrejelzés – mi lesz várható
- Kontroll – eltérés-elemzés

(Az első két ponttal a dolgozat keretei miatt érdemben nem tudunk foglalkozni.)

Mivel – a már említett okok miatt – a költségek azok, amelyek csökkenthetők, a figyelem nagy része erre irányul. Fontos elem a Kkv-nál tehát a költség-centrikusság: ki kell választani a helyes költségszámítási módszert, vezetni kell a költség felmerülés helyét és ki kell mutatni összetettségét. Pontosan és teljes körűen definiálni kell azt az értékteremtő folyamatot és a résztvevőket (stakeholderek, költséghelyek stb.), amely a vállalat értékének és eredményének a gerincét alkotja. (A költséghelyek a szervezeteknek azok a még mérhető, körülhatárolható legkisebb egységei, amelyek jól definiálható inputokkal rendelkeznek.)

---

<sup>79</sup> Prof.. Dr. Peter Horvath klasszikus megfogalmazása (Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2002.)

Határozzuk meg az értékteremtő folyamat eredményét, a terméket/szolgáltatást, azaz a költségviselőt, annak fedezetét a többlépcsős fedezet számítás módszerével. (A termékek mindazok, a javak, szolgáltatások amelyek egy értékteremtő folyamat eredményeként keletkeztek, költségük és funkciójuk van) Azaz termékekre, termékcsoportokra, üzemekre, és a vállalatra külön-külön és együttesen is<sup>80</sup> mutassuk ki, hogy hol keletkezik elegendő bevétel a közvetlen költségekre, és hogy hol marad fedezet a közvetett, stb. költségek „elviselésére”. Így megfigyelhető a veszteséges terület, melynek a javítására vagy megszüntetésére van szükség.

Kkv-k esetében az eredmény-controlling(=költségfedezet)<sup>81</sup> ajánlott, amelyhez szükséges:

- A vállalati folyamatok meghatározó elemeinek az azonosítása,
- A pénzforgalmi hatások követése,
- Partnercsoportok azonosítása (régió, jelleg, állapot, típus, fizetési profil, engedmények),
- A könyvelési hatások követése (számlaszám, cél, hely),
- Bizonyos naturális következmények követése (készletek, teljesítmények),
- A valóság felé történő visszakövethetőség.

A költség és eredménytervezés területén a ma elfogadott legjobb gyakorlat a részköltség számításra alapuló rugalmas terveköltség kalkuláció, azaz a termékekre csak a ténylegesen annak előállítására fordított költségeket szabad tervezni, ne használjunk fix és proporcionális<sup>82</sup> költségfelosztást. Először a termékenkénti bruttó eredményt<sup>83</sup> tervezzük meg, utána a közvetett költségeket a tervezett termékcsoport bruttó eredményből vonjuk le.

Eredmény-controllingot jól működő irányítási-információs rendszer nélkül gyakorlatilag nem lehet kiépíteni. A irányítási-információs rendszerek elsődleges célja az, hogy úgy segítsék egy-egy funkció végrehajtását, hogy közben automatikusan a kifejtett hatásaikat is mutassák. Így lehetővé válik a rendeléshez párosítani a teljesítést, a teljesítéshez a könyvelést, ahhoz a kiegyenlítést stb. Azaz azt várják, hogy valamely elkezdett akciónak legyen befejezése. Ez tranzakcionális szemlélet, amely a múlt regisztrálása és egy kicsit előrejelzés is, mert pl. a rendelés valamilyen mértékben a várható teljesítés hatását is hordozza, és a tényleges teljesítés alapján pontosabban jósolható a várható kiegyenlítés időpontja.

Egy adott vállalási szálnál (teljes ciklus) pontosabb előrejelzést ad az adott szál egy szakasza, pl. a vevői és a beszerzési rendelés jobban utal a szállítói kötelezettség (kiadás) és a vevőkötelezettség (bevétel) kiegyenlítésének időpontjára, mint a tervezett árbevétel, a tervezett értékesítés.

Azonban a valóságban sok minden nem úgy történik, ahogy elképzeltük (egyes akciók késnek, mások hamarabb történnek meg, mások az árak, rezsiköltségek stb.), így a terv-tény eltérésekből nem állapítható meg, hogy mely vállalási szálak jövőbeli megvalósulását kell megváltoztatni, hogy a várható eredmény előzetes elvárásunkhoz közelebb kerüljön, vagyis nem kapunk értékelhető segítséget a beavatkozás előkészítésére.

Ezért úgy lehet reaktív controllingból proaktívot csinálni, hogy csak a közvetlen hatásokkal foglalkozunk, és azokat eredeti megjelenési helyükön vesszük figyelembe, illetve

---

<sup>80</sup> Természetesen más felbontás is elképzelhető, de ez a részletezés általában egy Kkv-nál elegendő

<sup>81</sup> Az eredmény-controlling célja az, hogy egy időszak (általában egy év) elteltével közelebb kerüljünk stratégiai céljaink megvalósításához, előre meghatározott adózás előtti eredménnyel zárjunk, miközben a vagyoni helyzetünk is kedvezőbbé válik, és közben folyamatosan fenn tudjuk tartani likviditásunkat.

<sup>82</sup> = változó

<sup>83</sup> = fedezeti összeg

a többfokozatú fedezet-kimutatás elvét célszerű követni a jelentések összeállításánál, így tudni fogjuk, hogy melyik bevétel és költség melyik szinten jelentkezett, mennyi a fedezet stb.

Ha ezt sikerül megvalósítani, az eredmény-controlling lehetővé tenné a tervezett, a várható és a könyvelési adatok, illetve egyéb csatornákon gyűjtött természetes adatok birtokában mutatókkal kifejezett célok előírását és elérésének nyomon követését.

## **A controlling helye, alkalmazása**

A controlling-szervezet jellegét nagyban meghatározza a vállalat mérete, egy kisebb vállalkozásnál a controlleri, a számviteli, a pénzügyi és a tervezési tevékenység sokszor egyetlen ember (maga az ügyvezető, vagy a pénzügyi-számviteli felelős) feladata, esetleg a controlling feladatokat a vezetők felosztják egymás között. Bár igaz az, hogy kisebb cégeknél az önálló controlleri pozíció kialakítása nem gazdaságos, hiánya mégis érzékelhető.

Amennyiben a controllingot a számvittel közösen kezelik, akkor valószínű, hogy az háttérbe fog szorulni. Általánosan igaz, hogy ezekben az esetekben jórészt nincs meg a speciális controlling-szaktudás a szervezetben. A középvállalati controlling általában erősen ellenőrzés-orientált, a vezetés számára igen fontos az eredményes működés fenntartása, a likviditás biztosítása. A controlleri feladatokat ezeknél a cégeknél gyakran még egy másik funkcióhoz kapcsolva látják el (számviteli, pénzügyi szervezet látja el).

A vállalati méret növekedésével, a funkcionális controlling-szaktudás fontosságának felismerésével azonban az elmúlt évtizedekben középvállalati szinten is fokozatosan megjelent a controlling betagolása a szervezetbe, míg nagyvállalatok, konszernek esetében már megjelent az önálló controlling-szervezet. Levonható a következtetés, mindegyik szervezetnél nagyon fontos a kommunikáció folyamatossága.

## A controlling bevezetésének és alkalmazásának gyakorlati lépései

### *1. A bevezetés és alkalmazás előkészítése*

A controlling bevezetésének stratégiai célként kell megfogalmazódnia, a vezetésnek pontosan tisztázni kell, hogy mit vár el az új belső irányítási rendszertől. Pl.: információszolgáltatás a teljesítményekről, a kapacitás kihasználásokról, önköltség és fedezet elemzés, felelősségi - érdekeltégi rendszer kialakítása, eredményességéről való folyamatos információszolgáltatás. A vezetésnek akarnia kell a controllingot, hozzon róla döntést. Fel kell mérni, hogy vállalaton belül valósítjuk-e meg, esetleg tanácsadók útján vagy outsourcing-ben.

### *2. A controlling szervezet létrehozása*

Ha saját magunk valósítjuk meg, akkor a saját cég szervezet fejlesztéséről van szó, tehát határozzuk meg pontosan, hogy ki a controller és melyek a controller feladatai.

### *3. A controlling rendszer folyamatainak (üzgyviteli információs) alapozó, előkészítő szervezése*

A fentiekben vázoltak alapján ki kell alakítani a controlling költségtervezési-, eredménytervezési, elszámolási rendszerét. Meg kell határozni, hogy a controller hogyan és milyen módon gyűjti az adatokat, és milyen lesz az ellenőrzési eltérés-elemzési rendszer. Hogyan, kinek és milyen időközönként számol be tevékenységéről.

### *4. A controlling információs rendszer számítástechnikai támogatásának telepítése*

Ez után következhet a fizikai megvalósítás, a helyszínek, hardverek kiépítése, a szoftverek telepítése.

### *5. A controlling rendszer működése Szakmai Szabályzatának összeállítása és kiadása*



Végül nagyon fontos a „Controlling Szakmai Szabályzatának” összeállítása, ismertetése, elfogadtatása és kiadása. Meg kell érteniük az embereknek, hogy a controller nem egy felügyelő szerepét játssza, hibákat keresve és felelősségre vonást alkalmazva, hanem a vállalat jövőbeni életét segíti.

A Kkv ügyvezetők sokszor nem rendelkeznek számviteli, pénzügyi kompetenciákkal sem, ezért számukra az előnyök bemutatása, a megfelelő szoftver ajánlása a kezdő lépés (bár általában az operatív ügyek, az adózás, stb. köti le a figyelmet). Léteznek direkt erre a célra szolgáló kisvállalati szoftverek, illetve felállíthatnak egy működésirányítási folyamatmodellt az Excel<sup>©</sup> segítségével, amelyet azonban helyesen kell feltölteni tartalommal<sup>84</sup>.

Általánosságban elmondható, hogy a controllingot támogató programokkal szemben megfogalmazott követelmények a következők:

- a programok ne igényeljenek speciális programozói, és számítástechnikai ismereteket, kezelésük legyen egyszerű és felhasználóbarát,
- biztosítható legyen a fokozatos bevezethetőség,
- legyen mód rugalmas lekérdezési lehetőségekre,
- “mi lenne, ha” elemzések elvégzése a felhasználók által, programozói segítség nélkül,
- legyenek beépített segítségek, és megfelelő kézikönyv álljon rendelkezésre,
- a program használatához telefonos segítségnyújtás kapcsolódjon, és a program folyamatos fejlesztése biztosított legyen,
- a más rendszerekből való adatátvitel on-line módon megoldható legyen,
- a grafikus megjelenítés és igényes kivitelű dokumentumok készítése biztosított legyen.

## Összegzés

Az első kérdés, ami felmerülhet, az a controlling megfogalmazása, határai. A többféle irányzatból kialakuló, mai magyar gyakorlat inkább az angolszász sajátosságokhoz idomul és mindenképpen sajátosnak változatnak nevezhető. A controlling sokkal inkább fordítható "vezetés"-nek, "irányítás"-nak, mint ellenőrzésnek; és csak kis részben jelenti azt. A controlling tehát irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés, a döntés-előkészítés, az információ-ellátás és az ellenőrzés összehangolása. A legfontosabb: elősegíteni a vezetők naprakész informálását a hatékony üzleti döntések meghozatala és a cég sikeres működése érdekében.

A másik kérdés, hogy növelheti-e a controlling a cég értékét, szükség van-e controllingra, különösképp, hogy az eltérő szervezetek eltérő igényeket támasztanak a controlling-rendszerrel szemben. Sok Kkv-nál már a tervezés is problémákba ütközik, azt mondják, hogy túl sok időt és energiát vesz igénybe, bonyolult és formális. Ez csak akkor lehet, ha túlrészletezett minden, nincsenek meghatározva a célok, nincs stratégia és a munkatársak nem elkötelezettek a terv iránt. Meg kell tehát határozni a hatásköröket és a felelősséget, biztosítani kell továbbá a feladatok ellátásához szükséges információkat és eszközöket. Mivel a Kkv-k érzékeny vállalkozások, ezért számukra kiemelkedő jelentőségű az operatív alkalmazkodás eredményessége, de ezt integrált tervezési-controlling rendszer<sup>85</sup> hiányában nem érhetik el. Szemléletmódbeli változtatásra van szükség, hiszen tudjuk, hogy az igazi motiváció belülről fakad. A vezetőségnek el kell határoznia a controlling szükségességét és bevezetését.

<sup>84</sup> A szoftverek tárgyalása kimerítené a dolgozat tartalmi kereteit.

<sup>85</sup> Nem elkülönült területekről, hanem az egész tevékenységet átfolyó munkafolyamatról van szó.

A jó Kkv controlling rendszer képes befogadni az adott vállalatnál kialakított üzleti logikát, üzletmenetet. Az üzleti logikát lebontja ügyviteli utasításokra, amelyek a vállalat ténylegesen működő ügyviteli utasításainak – számviteli politika, számlarend, leltározási-, pénzkezelési-, utalványozási szabályzat, önköltség számítási szabályzat, szervezeti és működési szabályzat stb. – megfelelően tartalommal feltölthetőek.

2004 februárjában jelent meg a GKI tanulmánya, mely szerint a Kkv-nál a stratégiai gondolkodás fejlődött, azaz a Kkv-k többsége ma már rendelkezik közép- és hosszú távú tervekkel, már nem a túlélés rövid távú céljaiban gondolkodnak, hanem 2-3 évre előre próbálják rögzíteni céljaikat és ennek megfelelően cselekvési programokat állítanak össze.

A controlling gondolkodást kell bevezetni a Kkv vezetőinek, tulajdonosainak a napi gyakorlatába. Nem kell a tökéletességre törekedni, hanem az elfogadható megoldási változatok közül a legjobb megvalósítására kell törekedni és ezt időközönként felülvizsgálni.

Versenyelőny is származik a controlling alkalmazásából, mert gyorsabban alkalmazkodunk versenytársainknál. Végül ne feledjük, a beavatkozás annál költségesebb – és bonyolultabb –, minél később következik be. Nincsen egy minden vállalatra optimális megoldás, mindig az adott környezetben, az adott szervezetben leghatékonyabban működni képes controlling-rendszer kialakítása legyen a cél. Meggyőződésem, hogy a Kkv-k fennmaradásához és sikerességéhez hozzátartozik a megfelelő szintű controlling megléte.

## **Irodalomjegyzék**

- [1] C-Net Informatikai Rt.: Törekvés-kontrolling [2003] Menedzsment Fórum [www.mfor.hu](http://www.mfor.hu)
- [2] Dr. Hanyecz, L. [2003]: A tervezési rendszer modellje, mint controlling eszköz a metatervezésben; T 034627. számú OTKA kutatás, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Agrár-, Környezet- és Regionális-gazdaságtan Tanszék
- [3] Dr. Laáb, Á. [1999]: Motivációs illúziók; Cégvezetés, 1999. november
- [4] Ladó, L. [1999]: A költség- valamint controlling-témájú vezetői információk helyzetéről; Harvard Business Manager 1999/2
- [5] Partners Magyar-Német Vállalkozásfejlesztő Kft. [2005]: A cégirányítás rendszere és controlling; <http://controllingclub.uw.hu>
- [6] Szóka Károly: Kontrolling kihívások a Kkv-nál [2004]; Within European Union Nemzetközi konferencia, 2004. május 6-7. Mosonmagyaróvár NYME-MÉK
- [7] Központi Statisztikai Hivatal kimutatásai
- [8] Saját primer kérdőíves kutatás (Lakatosné Lévai Judittal)

## A III. SEKCIÓ ELŐADÁSAI

DR. habil. VARSÁNYI JUDIT CSc.

*Egyetemi docens, Marketing és Menedzsment Tanszék, Széchenyi István Egyetem, Győr*

### **A tudatos cégirányítás hatósugara**

#### **ANNOTÁCIÓ**

*A tudatos cégirányítás a tulajdonosok, a vállalatvezetés és a menedzsment részéről energiaigényes, összehangolt, áldozatos hozzáállást feltételez. A működés eredményességében és a fejlődésben meghatározó szerepe van a tulajdonosi kör összetételének, továbbá a tulajdonosok és a cégvezetők azonos vagy hasonló szemléletének. A működés minőségét és eredményességét segítő vagy korlátozó tényezők közé tartoznak az üzleti partnerek, a versenytársak, adott esetben a kormány szervei, vagy a helyi önkormányzat, ezen kívül különféle egyéb hazai és nemzetközi intézmények – közös néven a vállalat érintettjei, a stakeholder-ek. A vállalati működés eredményességének belső tényezői közül kiemelkedő fontossága van a tevékenységi kör versenyképességének, és a cégirányítás színvonalának. Cikkünk a tudatos cégirányítás eszközeinek, lehetőségeinek áttekintésére vállalkozik.*

A vállalkozások irányításának fórumai a cégformától függően különféle irányítási és érdekképviseleti testületek és szervezeti egységek lehetnek, amelyeket arra alkalmas személyek képviselnek. A cégirányításnak vagy az alacsonyabb szintű vezetési feladatok ellátásának fontos személyi, alkalmassági feltételei és harmóniakövetelményei vannak. A személyes vezetői feladatokat csak akkor lehet jól ellátni, ha az ezzel megbízott egyénnek kiváló szakmai, emberi és vezetői adottságai vannak, képes együttműködni vezetőtársaival, és saját érdekeit alá tudja rendelni a cég érdekeinek.

#### **A CÉGIRÁNYÍTÁS FUNKCIÓI**

A cégvezetés, cégmenedzsment hatósugara mint fogalom, annyit jelent, hogy mi mindenre terjed ki a vezető beosztású személyek figyelme, döntési, ellenőrzési és beavatkozási hatásköre. Ebből a szempontból két eltérő jellegű tématerületet érdemes megkülönböztetni: a vállalati és a vezetői, menedzseri funkciókat.

A **vállalati funkciók** egyrészt az alaptevékenység folyamatos működtetéséhez szükséges külső és belső folyamatokat fogják közre, másrészt a vállalat és környezete közötti sokirányú, pozitív kommunikációt szolgálják. Ide tartoznak a természetes input-output folyamatok, a vállalati értékképzés, értékforgalom és értékcsere folyamatai, továbbá a zavartalan működéshez és a fejlődéshez szükséges sokirányú céggkommunikáció, például a reklámtevékenység, a közönségkapcsolatok fenntartása (Public Relations, rövidítve PR) és a vállalati környezet fizikai és kulturális fejlesztése. A **vezetői, menedzseri funkciók** valamennyi működési területen egységes típusokba sorolhatók. Ilyen funkció például az informálódás, döntéselőkészítés, döntés, hatásvizsgálat, tervezés, ellenőrzés, szabályozás, teljesítményértékelés, motiváció.

A szakirodalomból *Mintzberg* munkásságát érdemes kiemelni, aki a hetvenes években publikálta híres könyvét a menedzseri munka természetéről.<sup>86</sup> A nyolcvanas években amerikai szerzők terjedelmes kézikönyvei jelentek meg a menedzsment feladatairól, a

---

<sup>86</sup>Mintzberg, H. (1973): The Nature of Managerial Work. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

hatékony menedzseri működés feltételeiről.<sup>87</sup> Követőik között van *Kotter*, aki a kilencvenes években megjelent műveiben a vezetés és menedzsment közötti fogalmi eltéréseket, és a vezetők tényleges feladat- és felelősségkörét tisztázza.<sup>88</sup>

A menedzsment szakirodalom és saját tapasztalataink alapján a menedzseri képességeket elsősorban a következő tématerületeken lehet és kell kamatoztatni:

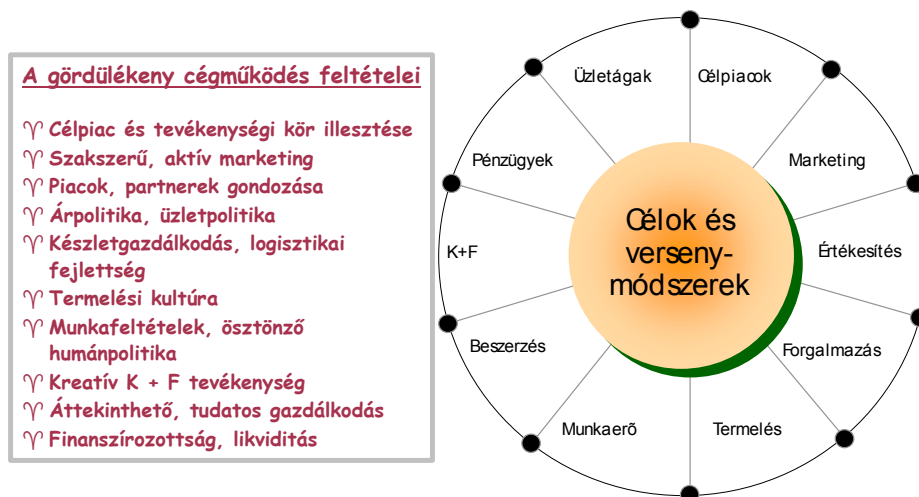
Folyamatok, események, emberek irányítása  
 Erőforrások megszerzése, felhasználása  
 Gazdálkodás és finanszírozás  
 Kapcsolatépítés, lobbizás, imázsépítés  
 Iparági, piaci, környezeti illeszkedés és innováció

A felsoroltakkal a menedzsment célterületek témakörében foglalkozunk részletesebben.

### MENEDZSMENT CÉLTERÜLETEK ÉS SAJÁTOSSÁGAIK

A menedzsment célterületek azokat a tartalmi, működési, szakmai területeket jelentik, amelyeken jelentős arányban, ismétlődően jelentkeznek a vezető beosztású szakemberek általános és szakmaspecifikus feladatai. Az első ilyen, szélesebb tématerület a **cégmenedzsment**, amely magában foglalja a vállalkozás egészének stratégiai irányítását, a vállalatpolitikát, az ezek megalapozásához szükséges tervezőmunkát, továbbá a vállalati magatartás alakítását.

A másik széles és összetett tématerület a **funkcionális menedzsment**, amely a vállalati működés főfunkciói szerint tárgyalja a menedzsment ismereteket, teendőket, felelősségi köröket. A főfunkciók kapcsolatát találó megoldással kerékmódelként ábrázolja Michael Porter. A szerző felfogásában a vállalati működés gördülékenységét részben a kiegyensúlyozott funkcionális területek, részben pedig a jól meghatározott célok, és szakszerűen alkalmazott verseny módszerek garantálhatják. A következő ábrán a kerékmódel látható a szöveges forrás alapján, saját kiegészítésekkel a gördülékeny vállalati működést meghatározó tényezőkről.



### A PORTER-FÉLE KERÉKMÓDELL ADAPTÁCIÓJA

*A modell szöveges forrása: Porter, M. (1993): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Bp.*

<sup>87</sup>Rahman, D. J.–Mescon, M. H. (1985): Business Today. 4<sup>th</sup> Ed. Random House Business Division, New York; Slevin, D. P. (1989): The Whole Manager. Amacom, New York; Steade, R. D.–Lowry, G. L.–Glos, L. E. (1984): Business. Its Nature and Environment. South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio

<sup>88</sup>Kotter, J. (1990): A Force for Change: How Leadership Differs from Management. The Free Press, New York, NY.; Kotter, J. (1990): What Leaders Really Do. Harvard Business Review, May–June

A kerékmodellben a funkcionális területeken kívül az üzletágak és célpiacok is szerepelnek. Ezek képezik a kerék küllőit. A zökkenőmentes gördülés feltétele a küllők egyenszilárdsága, és a tengely jó csapágyazása. Az egyenszilárdságot az üzletágak jó illeszkedése a célpiacokhoz, valamint az egyes funkcionális területek hasonló fokú kiépítettsége és irányítása jelenti. A jó csapágyazást a céltudatos irányítás és a helyesen megválasztott, szakszerűen alkalmazott módszerek biztosítják. A modell adaptációja az ábra melletti kiegészítő szöveg, amely az egyes küllők azonos szilárdságának fontosabb feltételeit sorolja fel.

A funkcionális menedzsment területekről és kapcsolatukról kiterjedt hazai és nemzetközi szakirodalmi anyag áll rendelkezésre, amelynek köre egyre bővül. E helyen több szerzői műre is utalunk, amelyek pontos forrásai az irodalomjegyzékben megtalálhatók.

Az ötvenes-hatvanas évekből Peter Drucker, Dale és Argenti munkáit kell kiemelni a menedzsment elmélet és gyakorlat kapcsolatáról, illetve a vezetési technikákról. A nyolcvanas évek elejétől terjedelmes művek jelentek meg a menedzsment funkcionális és technikai kérdéseiről, a többi között Mali menedzsment kézikönyvében. A brit szerző, Cotton a sikeres menedzsment kulcskérdéseit, Slevin a menedzsment teljesség tényezőit tárgyalja. Két amerikai szerző, Rahman és Mescon, és egy másik hasonló felépítésű alapkönyv három amerikai szerzője, Steade, Lowry és Glos az üzleti élet keretei közé illesztve a menedzsment üzleti szerepével és technikai kérdéseivel foglalkozik.

A funkcionális menedzsment kiemelt területei között a következők szerepelnek:

Információgazdálkodási menedzsment  
Marketingmenedzsment, márkamenedzsment  
Beszerzési és értékesítési menedzsment  
Gazdálkodásmenedzsment, likviditási irányítás  
Értékelemzés, értéktervezés  
Kapcsolatok menedzsmentje

A vállalati főfunkciók az értékteremtés és értékközvetítés láncá mentén sorakoztatják fel a menedzsment területeket és feladatokat. Az értékteremtés úgynevezett természetes folyamatok sorozatával indul: az erőforrások beszerzésével és elosztásával, majd a termeléssel, értékesítéssel, és az ezekhez kapcsolódó logisztikai folyamatokkal folytatódik. A természetes folyamatokkal ellenirányban értékfolyamatok haladnak: az értékesítés során árbevétel realizálódik, amelyből a vállalat fedezi a természetes folyamatok költségeit, beleértve a finanszírozási terheket és a költségvetési befizetéseket. Ezekkel a feladatokkal a gazdálkodási és pénzügyi terület foglalkozik.

A kerékmodellben felsorolt funkcionális területek feladata a természetes és értékfolyamatok irányítása, menedzselése.<sup>89</sup> Két további funkcionális terület a kutatás-fejlesztés (K+F) és a marketing. E két terület szorosan egymásra épül: a marketingfunkció felelős a piackutatásért, e terület szolgáltat piaci információkat a termékfejlesztéshez és árképzéshez, majd megoldozza a piacot a kifejlesztett termék kelendősége érdekében. Mindezekhez emberi munka, szakértelem és szervezőerő szükséges, amelyről a humánmenedzsment terület (HR) gondoskodik. Ugyancsak a humánmenedzsment feladata a vezetők és beosztottak képzési, továbbképzési és motiválási rendszerének kidolgozása és működtetése.

A funkcionális menedzsment egyes területei tehát tartalmukban erősen eltérnek egymástól, és minden ilyen terület igen összetett tervezési, szervezési, menedzselési feladatok sokaságát

---

<sup>89</sup>A természetes és értékfolyamatok fogalomhasználatát Megyeri Endre egyetemi jegyzetéből vettük át, lásd: Megyeri Endre (1982): Ipargazdaságtan. MKKE, Budapest.

tartalmazza. Ennek tulajdonítható, hogy az egyes funkcionális menedzsment területekkel külön tantárgyak foglalkoznak: a marketingmenedzsment, termelésmenedzsment, logisztikai menedzsment, humánmenedzsment, tudásmenedzsment, vagy a stratégiai menedzsment. Az árképzéssel, árpolitikával, termékfejlesztéssel a marketing tantárgy, a gazdálkodás menedzsmentjével a vállalati gazdaságtan, a likviditás-menedzsmenttel a vállalati pénzügyek tantárgy, a portfóliómenedzsmenttel a stratégiai menedzsment és az üzleti tervezés tantárgy foglalkozik részletesebben.

### **Innovációs célterületek**

Az innováció átfogó vezetési és menedzsment célterülete a stratégiai menedzsment, amely a vezetési-szervezési szakirodalomnak a hatvanas évek óta egyre szélesedő tématerülete.

Az innovációnak sajátos menedzsment ága a portfóliómenedzsment és a projektmenedzsment. A portfóliómenedzsment feladata a vállalat üzletágainak, befektetéseinek rendszeres versenyképességi elemzése, és azok összetételének alakítása szelektív fejlesztéssel, a jövedelmezőség és üzleti kockázat egyidejű figyelembevételével. A projektmenedzsment egy-egy nagyobb volumeű, összetettebb vagy hosszabb átfutású fejlesztés megtervezésével, feltételeinek megteremtésével, irányításával és finanszírozásával foglalkozik, nagy számú különféle szervezési feladattal.

Stratégiai és taktikai vetületben egyaránt sajátos menedzsment célterületek kapcsolódnak ezen kívül az információgazdálkodáshoz, az üzleti, illetve közönségkapcsolatokhoz, továbbá a vállalati szervezet, irányítás és működés reformjához. Ezért külön tantárgy foglalkozik az információs menedzsmenttel, az innovációs menedzsmenttel, a kapcsolati menedzsmenttel és a változásmenedzsmenttel.

### **Szervezetfejlesztés**

A stratégiai menedzsment, ezen belül is a projektmenedzsment egyik jellegzetes tématerülete, s egyúttal a vállalat sorsdöntő innovációs lépése a szervezetfejlesztés, amely a legtöbb esetben összekapcsolódik az információs háttér, és különösen a vezetői információs rendszer megújításával, esetenként vezetőcserékkel és a működési rend, mindenek előtt a szervezeti-működési szabályzat (SZMSZ) megújításával.

Rangos tanácsadó cégek egész sora kínálja a vállalatoknak szervezetfejlesztési szolgáltatásait. Egy-egy ilyen átfogó szervezetfejlesztési projekt minden esetben részletes vállalati átvilágítással indul, hogy a tanácsadók megismerjék a működés sajátosságait és hibaforrásait. Az átvilágítás vezetőkkel, menedzserekkel folytatott interjúkra, vállalati nyilvántartások, különféle vállalati dokumentumok átvizsgálására és működő rendszerek, valamint emberi tevékenységek megfigyelésére épül. Ezek után kerül sor egyes kapcsolatok és folyamatok problémáinak feltárására, majd javaslat születik ezek megoldására, rendszerint a kompetenciákat és felelősségi köröket érintően, a szervezeti forma és működési rend teljes átalakításával.

A szervezetfejlesztés elválaszthatatlan a belső érdekelttség fejlesztésétől, amely a vállalat teljesítményértékelő és motivációs rendszerének átalakítását célozza meg. A belső érdekelttség akkor működik jól egy vállalatban belül, ha a teljesítmények értékelése megalapozott mérőszámokon vagy áttekinthető verbális követelményeken alapul, és ha minden vezető és beosztott munkatárs teljesítményét olyan ismérvekkel mérik, amelyekre tudásával, tevékenységével, aktivitásával hatni tud. A motivációs rendszer akkor hatásos, ha tartalmas, elemei arányosak, és változatos formában tudja ösztönözni a kreativitást, megbízható munkát és kiemelkedő teljesítményeket. Fontos például az anyagi és erkölcsi motiváció aránya. Az anyagi motiváción belül nem csak a teljes juttatás nagysága, hanem az alapbér, mozgóbérek és tárgyi kompenzáció aránya is meghatározó lehet. Ennél is nagyobb motivációs erő rejlik az

erkölcsi motiváció lehetőségeiben. Ezen belül az újabb szakirodalom és saját tapasztalatok szerint is döntő szerepet tölt be az érdekes és felelősségteljes munkakör vagy feladat. További motivációs jelentősége van a munkavállaló által is átlátható és elfogadható teljesítménymérésnek, a főnöki elismerésnek – különösen ha az kellő nyilvánosságot kap – és az előmeneteli lehetőségnek. Ritkábban olyan megoldások is előfordulnak, amelyek különösen a szellemi munkakörökben kapnak nagy hangsúlyt. Ilyen például a rendkívüli jutalomszabadság, vagy a vállalat által támogatott részvétel külföldi társasutazásokon, tanulmányutakon, rangos hazai és külföldi konferenciákon.

### **A vezetésminőség innovációja**

A vállalati irányítás, ezen belül a munkahelyi vezetés minősége alapvetően két tényezőnek – a kialakított működési mechanizmusnak, és a vezető személyének függvénye. A működési mechanizmus innovációja a szervezetfejlesztés keretében megtörténik. A vezetőképesség emberi hátterét a vállalati vezetés és menedzsment személyi összetétele határozza meg, ennek innovációja pedig alapvetően kétféle úton – vezetőképzéssel és vezetőcserékkel valósítható meg.

A vezetőképzésnek egyéni és csoportos formái vannak, rendszerint külső tanácsadó cég szolgáltatásaként. Mind az egyéni, mind a csoportos forma irányulhat szakmai továbbképzésre, vagy a vezetőképesség fejlesztésére. A csoportos képzési formáknak mindinkább terjedő változata a két-három napos barátkoztató tréning, amelyen a vállalat vezető beosztású kulcsemberei – elvonulva a világtól – erős pszichológiai módszerekkel felépített tréningen, szokatlan szituációkban, hatásos módszerekkel oldják fel személyes ellentéteiket, esetleges gátlásaikat, és képesek megismerni eddig rejtve maradt kreativitásukat, vagy egyéb hasznos képességeiket.

Korunkban a vezetőképzésnek kiemelt iránya a nyelvi képzés és a magyar, valamint idegen nyelvű kommunikációs tréning. Erre különösen az idősebb vezetői generáció esetében van szükség, mivel a fiatalabb, diplomás korosztály már legalább egy idegen nyelv ismeretével kerülhet vezető beosztásba.

### **IRÁNYÍTÁSI VETÜLETEK**

A menedzseri munka irányítási vetületei a napi tevékenység bármely területen előforduló, rendszeresen ismétlődő feladatait fogják át, bár az egyes irányítási vetületek előfordulási terjedelme és gyakorisága általában az adott vezetési szint, beosztás, témaismeret és vezetői kompetenciák függvénye. Ilyen irányítási vetületek elsősorban a következők:

Megfigyelés, helyzetértékelés, események követése  
Döntések információs szükségletének meghatározása  
Információk gyűjtése, feldolgozása, továbbítása, hasznosítása  
Döntéselőkészítő elemzések, vezetői döntések, tervezőmunka  
Problémák érzékelése, problémakezelés vezetői beavatkozással  
Monitoring, teljesítményértékelés és a beosztottak motivációja.

A megfigyelés, helyzetértékelés, események követése minden vezetői szint operatív napi feladata. A vezető beosztású munkatárs szakadatlan figyelemmel kell hogy legyen saját feladatkörének és felelősségi körének eseményeire, a munkafolyamatokra, beosztott munkatársainak magatartására, teljesítményére és elégedettségére. Ez a feltétele annak, hogy időben felfigyeljen a problémaforrásokra, mielőtt azok még zűrzavarhoz, esetleg krízishez vezetnének.

Problémák minden munkaterületen előfordulnak, s ezek alapvetően technikai, emberi vagy pénzügyi eredetűek lehetnek. A hatásos menedzseri beavatkozás irányulhat a zavart okozó

tényezők elhárítására, a zavartalan működéshez hiányzó feltételek megteremtésére vagy emberi, szervezési konfliktusok kezelésére.

Összetettebb irányítási vetület a döntéselőkészítés és döntés, illetve tervezés folyamata. Minden döntés sikerének alapvető feltétele a kellő informáltság, ehhez pedig elengedhetetlen az információs igény és a legjobb információs források ismerete. Minderről a menedzsernek kell gondoskodnia. Rutinszerű döntések esetében – mivel ezek ismétlődő jellegűek – nagy szerepe van a sikeres múltbeli döntésekből leszűrt tapasztalatoknak. Új helyzet vagy új probléma esetében új információkra is szükség lehet, ezért ilyen esetekben – például a hagyományos termék piaci kudarca, vagy egy új termék gyors kifejlesztése esetében – fontos menedzseri feladat az új információk összegyűjtése, feldolgozása, továbbítása és hasznosítása. A menedzser feladata természetesen nem az, hogy maga végezze el, hanem az, hogy megtervezze az egész folyamatot, megválassza a legjobb forrásokat, módszereket és embereket, majd megfelelően irányítsa az információ-gazdagítás teljes folyamatát.

A vezetői döntéseknek és a megalapozott tervezőmunkának előfeltétele, hogy arra alkalmas beosztott munkatársak alapos döntéselőkészítő elemzéseket végezzenek, amelyek ismérveit, tartalmát és elemzési módszereit, feladatait a menedzsernek kell meghatározni. A vezetői döntések, és az ezekre épített vállalati tervezőmunka sikere egyrészt az informáltságnak és a döntéselőkészítés minőségének függvénye, másrészt a menedzser döntési képességének. Nem véletlen, hogy a fejedelmek a vezetőképeség egyik döntő tényezőjeként vizsgálják a jelölt döntési képességét és készségét, azaz hajlandóságát a bizonyos kockázatot hordozó döntésekre.

A menedzserek mindennapi teendőinek egyike a problémakezelés viszonylag egyszerű, gyakran rutinfeladat olyan technikai problémák esetében, amelyek rendszeresen ismétlődnek a menedzseri munkakörben. Ilyen például az energiaellátás akadozása, vagy a gépleállítás műszaki hiba miatt. Azonnali menedzseri intézkedést igényel továbbá a berendezés leállítása, ha valamilyen veszély fenyeget – például ha szivárog egy tartály, felszökik a nyomás vagy a hőmérséklet. Ezek a beavatkozások alapos helyismeret és szakismeret esetén nem okoznak nehézséget – legfeljebb csak a menedzseri reagálás gyorsaságán múlik a problémakezelés sikeressége.

Ha pénzügyi probléma kezelésére van szükség, ez már általában összetettebb menedzseri feladat. Van olyan eset, hogy a vállalat átmeneti pénzzavarba kerül, emiatt nem tudja időben kifizetni valamelyik beszállítóját, vagy súlyosabb esetben az esedékes munkabéreket sem. Ilyenkor vagy sikerül áthidaló kölcsönt felvennie elfogadható feltételekkel, vagy alkura kényszerül az érintettekkel. Az alku sikere nagyban múlik ilyenkor a menedzser rátermettségén, kommunikációs képességén, érveléseinek erején.

Az emberi problémák kezelése gyakran a legnehezebb menedzseri feladat. Minden ember önálló személyiség, akinek problémaokozó, problémaérzékelő és problémakezelő adottságai másokéitól igen eltérőek. Alapos emberismeret, és mások értékrendjének elfogadása is szükséges lehet ahhoz, hogy a menedzser mint a cég ügyvezetője, irodavezető, üzletvezető vagy az ügyben illetékes munkahelyi vezető, képes legyen elsimítani a felmerülő érdekellentéteket, meggyőzni a panaszos feleket valamilyen megoldás lehetőségéről és ésszerűségéről. Az emberi problémák megoldásának képességét és készségét ugyancsak fejlett pszichológiai eszközök segítik a tanácsadócégek kínálati palettáján.

A menedzseri problémakezelésnek alapvetően kétféle útja van aszerint, hogy egyszeri esetről van-e szó, amely kivételes vezetői beavatkozással oldható meg, amelynek megoldására, és ismétlődésének megakadályozására ki lehet alakítani valamilyen rutinszerű, mechanikus megoldást – például műszeres érzékelő beállítását, amely időben jelez, vagy az adott folyamat, tevékenység belső szabályozását az emberi hibák elkerülésére, esetleg hatásosabb



ösztönzők vagy súlyosabb esetben szankciók meghirdetését és alkalmazását. Olyan esetekben, amikor a megfigyelő, érzékelő mechanizmus javítására van szükség a rendszeresen előforduló hiba elhárítására, gyakori a fejlett megfigyelő (monitoring) rendszerek beállítása. Akár műszeres, akár emberi megfigyelésen és jelzésen alapuló monitoring rendszerről van szó, ennek lényege mindig az, hogy a kitűzött cél a vezérlő elem, a céltól észlelt eltérés a megfigyelés tárgya, és ezt az eltérést kell közvetíteni a beavatkozási rendszer felé a folyamat helyes irányba tereléséhez.

## A TUDATOS CÉGIRÁNYÍTÁS POMC-MODELLJE

A személyes vezetői feladatokat csoportosíthatjuk jellegük és vállalati szerepük szerint. Az egyik célszerű rendező elv az amerikai Cole által publikált POMC-modell, amely a vállalatirányítás feladatait a tervezés, szervezés, motiváció és szabályozás kategóriába sorolja.<sup>90</sup> A POMC-koncepció a Planning – Organizing – Motivating – Controlling láncolat rövidítésének felel meg. Lényege, hogy a menedzsment nem önmagáért való tevékenység, sokkal inkább olyan változatos tevékenységek sorozata, amelyeket menedzser-szerepű egyének végeznek a szervezetben. A koncepció a tervezés, szervezés, motiváció és kontrolling feladatok egymásra épülő sorozatát foglalja magában. A szerző a következők szerint határozza meg az egyes fázisok célját és tartalmát:

**Tervezés - Planning:** a szervezet céljainak meghatározása, és felkészítés a célok elérésére a megvalósítás módjának meghatározásával

**Szervezés - Organizing:** a tervteljesítéshez szükséges tevékenységek meghatározása és felelősségi körök hozzárendelése, továbbá a tevékenységek és felelősségi körök koordinálása, azaz megfelelő struktúrába rendezése

**Ösztönzés - Motivating:** az alkalmazottak társadalmi és pszichológiai szükségleteinek kielégítése a szervezeti célok teljesítésével

**Szabályozás - Controlling:** a tevékenységek figyelemmel kísérése és értékelése, majd korrekciós mechanizmusok kialakítása és alkalmazása.

A Cole-féle POMC-modell gondolatmenetéhez kapcsolódva a következőkben foglaljuk össze a tudatos cégirányítás hazai gyakorlatával összefüggő saját vállalati, tanácsadói tapasztalatainkat.

### Tervezés (Planning)

A **döntéselőkészítés** minden tervezőmunka első lépése. Itt kerül sor az információs szükséglet és információs források meghatározására, az információk összegyűjtésére és feldolgozására, majd a döntés szempontjából releváns információk összeállítására és a szükséges hatásvizsgálatokra.

A **célok kitűzése** a vállalati képességek és környezeti esélyek egybevetésével történik meg. A vállalati vezetés ebben a fázisban megfogalmazza a vállalat küldetését, és jövőképeket vázol fel, majd ezeket egybeveti a realitásokkal. A **tervdöntéseket** a kitűzött célok és a döntéselőkészítés során elvégzett hatásvizsgálatok alapján kell meghozni. Ezek a döntések nagyrészt a célok teljesítésének feltételire, és a megoldás módjának meghatározására irányulnak. A tervdöntések jellege nagyon eltér aszerint, hogy stratégiai vagy üzleti tervezésről van-e szó. A stratégiai tervdöntések a távolabbi jövőképekhez és a tartós versenyképességhez, az üzleti tervdöntések az éves működés és gazdálkodás hatékonyságához kapcsolódnak.

A stratégia-alkotás a cég felsővezetésének feladata és felelőssége. Ebben fogalmazódnak meg a vállalkozás hosszabb távra szóló fejlesztési elképzelései, irányai, teendői. A stratégia-

<sup>90</sup>Cole, G. A. (1993): Management Theory and Practice. DP Publications Ltd. London.

alkotás csapatmunka, amelyet célszerűen általában a felsővezetés indít el, és az általa megbízott tagok működnek közre benne, nagy arányban felső és középszintű vezetőkkel, menedzserekkel. A nagyobb cégek általában külső tanácsadót kérnek fel a stratégiai teammunka irányítására.

A **megvalósítás módját** a stratégiai tervezők akcióprogramba és akciótervekbe foglalják. Minden egyes stratégiai akció más-más módon javítja a vállalat versenyképességét – például termékfejlesztéssel, technológiai fejlesztéssel, a cég szellemi kultúrájának vagy marketingkultúrájának fejlesztésével stb.

Az **üzleti tervezés** a cégstratégia megvalósítására, és a folyamatos, hatékony működés feltételeinek megtervezésére irányuló csapatmunka. Az üzleti terv általában három éves időhorizont számszerű piaci, műszaki, gazdasági és pénzügyi elvárásait, valamint az ezekhez köthető humán feltételeket foglalja magában, alapos szöveges magyarázattal. Az üzleti tervnek fontos tartalmi eleme a vezetői összefoglaló (Executive Summary), amely a piaci térfoglalás, a jövedelmezőség és a tőkenövekedés három éves előirányzataként tükrözi a tulajdonosok elvárásait és a menedzsment ígérvényeit.

### **Szervezés (Organizing)**

A cégirányítás szervezési feladatai a **szükséges feltételek meghatározásánál** kezdődnek. Minden célhoz és megvalósításához technikai, emberi feltételek, ezen kívül időszükséglet és tőkeigény kapcsolódik. A technikai és emberi feltételek meghatározása tervezési jellegű feladat, amely adott esetben széles határok között választható, és ennek eldöntésétől függ az adott feladat időigénye és tőkeigénye. A tőkeigényt emellett az átfutási idő maga is meghatározza. Ha a menedzsment gyorsítani akarja egy projekt megvalósítását, az általában nagyobb ráfordítást igényel.

A szervezés következő feladata a technikai feltételek megteremtése, amely különféle erőforrások hozzárendelését (allokációját) jelenti. Anyagokra, alkatrészekre, fő- és részegységekre, hardver és szoftver megoldásokra lehet szükség, továbbá gépekre, berendezésekre, műszerekre, s mindezekhez megfelelő épületre, helyiségre, járműre a termeléshez, szolgáltatáshoz, raktározáshoz, szállításhoz. E technikai erőforrások allokációja részben a meglévő technikai tőke jobb elosztását jelenti, másrészt finanszírozási források allokációját a hiányzó technikai háttér megteremtésére. Az erőforrások allokációja nagyrészt operatív vagy középtávú menedzséri feladat. A tőkeallokáció általában nagyobb horderejű befektetéseket, beruházásokat jelentő, nagyobb gazdasági hatású, hosszabb távra szóló vezetői, menedzséri döntéseket feltételez.

### **Ösztönzés (Motivating)**

A célfeladatok megvalósítása nem csak, és nem is elsősorban a technikai szükséglet felmérését és allokációját feltételezi, hanem az emberi erőforrásét és a szellemi javakét is. Mivel azonban az ösztönzés az emberi tényező menedzselésének egyik kulcseleme, amely a sikeres vezetői tevékenységhez nélkülözhetetlen, a **humán szükséglet és a tudásigény meghatározását** nem a szervezés, hanem az ösztönzés témaköréhez kötve tárgyaljuk. Az ösztönzésnek ez az első lépése, mivel a humán feltételek megtervezése elválaszthatatlan attól, hogy a cég mennyit tud áldozni bérre, jutalomra, szellemi javak megvásárlására az adott akció kivitelezéséhez. Az **emberi feltételek megteremtése** egyben a javadalmazás kereteinek megteremtését is jelenti, továbbá olyan feladatokat és munkafeltételeket, amelyek a szükséges emberi erőforrás leghatékonyabb hasznosítását teszik lehetővé.

A **koordináció és kommunikáció** olyan menedzséri feladat, amely a megfelelő emberek és feladatok egymáshoz rendelését, utasítások kiadását, a feladat teljesítésének ellenőrzését, és az emberi teljesítmények értékelését foglalja magában. Végül, a szorosan vett **motiváció** az

emberek erkölcsi és anyagi ösztönzését jelenti, amely a jól felszerelt, ideális munkahelytől és az érdekes, felelősségteljes feladat kiadásától a teljesítmények elismerésén át a méltányos és jelentős anyagi ösztönzésig széles eszköztárat érinthet.

### **Ellenőrzés és szabályozás (Controlling)**

Az angolszász irodalomból átvett controlling fogalomnak kettős jelentése van: **ellenőrzés és szabályozás**. Mindkettő rendszeres menedzseri feladat, és az ellenőrzés az első lépés ahhoz, hogy az észlelt eltérések alapján a kívánt irányba lehessen terelni, azaz szabályozni a folyamatot. Az ellenőrzés egyik általános eszköze a **monitoring**, azaz a folyamat vagy feladatteljesítés figyelemmel kísérése. Ez a legegyszerűbb emberi felügyelettől a legbonyolultabb, műszeres vagy számítógépes monitoring rendszerig változatos megoldásokat jelenthet, és legfőbb célja a kívánt állapottól való eltérések észlelése, jelzése. Projektek kivitelezésénél különösen jellemző a fejlett monitoring rendszerek alkalmazása.

A **teljesítményértékelés** nem csak a motiváció, hanem a controlling szempontjából is fontos menedzseri feladat, amelyre részben a tervteljesítés értékeléséhez, részben a személyes javadalmazás eldöntéséhez van szükség.

A fizikai teljesítmények mérése teljesítménybéres dolgozók esetében munkanormákon alapul, időbéres dolgozóknál pedig gyakori a minőségi prémium alkalmazása, ha az adott termék vagy szolgáltatás minősége az adott átlagnormát (például az I. osztályú minősítés adott hányadát) meghaladja.

Az adminisztratív munkakörök teljesítménye egzakt mutatószámokkal általában nem mérhető. Ilyenkor a közvetlen munkahelyi vezetőtől függ, hogyan ítéli meg beosztottjának teljesítményét. Rendszerint az időszakonként elvégzett munkamennyiség, valamint annak pontossága, minősége a mérce.

A szellemi munkatársak teljesítményének értékelése a legösszetettebb feladat. Az értékelés szempontjai között szerepelhet itt az elvégzett munka tartalma, nehézségi foka, mennyisége és minősége, de szerepelhet a feladat megoldásának kreativitása, újszerűsége, vállalati hasznossága is értékelési ismérvként.

A vállalati vezetők, menedzserek az alsóbb vezetői szintek teljesítményének megítélését általában egy-egy vállalati tervcél teljesítéséhez kötik. A teljesítmények értékelése itt abban az esetben korrekt, ha az adott középvezető munkája összefügg a kitűzött tervcélal, és ha a vezető hatni tud a teljesítményt mérő célmutató alakulására.

A **beszámolás** a cégek felsővezetésének, csúcsmenedzsmentjének rendszeres vezetési feladata. A tulajdonosoknak, részvényeseknek szóló írásos, kötelező vezetői beszámoló az Éves jelentés, amelyet a könyvvizsgáló hitelesít, és amelyet megtárgyalásra, elfogadásra az éves közgyűlés vagy taggyűlés elé kell vinni. A teljes vagy részleges állami tulajdonban lévő cégek felsővezetésétől az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Részvénytársaság (ÁPVRT) mint állami tulajdonos, rendszeresen bekéri a vállalatok stratégiáját, üzleti tervét, éves jelentését és más üzleti dokumentumait a kezelése alatt álló társaságok hatékonyságának összehasonlító értékeléséhez.

A **vezetői beavatkozás** lehet rendszeres vagy kivételes. Rendszeres vezetői beavatkozásra van szükség akkor, ha a vállalati monitoring rendszer a tervtől jelentős eltérést mutat, például erősen csökken az időarányos árbevétel vagy a nyereség, és megszokott, rutinszerű beavatkozással a helyzet még visszafordítható. Kivételes vezetői beavatkozásra olyan esetekben kerül sor, amikor a cég működése, finanszírozása súlyosan elakad, piaci vagy pénzügyi krízishelyzet lép fel, az emberi tényezőt éri sérelem, továbbá természeti vagy technikai katasztrófa esetében.

A **korrekció** a vezetői beavatkozás enyhébb formája. Tervtől való eltérés esetén például kétféle megoldás létezik: a tervmódosítás, hogy realisabb legyen egy-egy célmutató elérése, vagy a tervezett struktúra megváltoztatása az eredeti célmutató eléréséhez. A tervmódosítás nem a legjobb megoldás, mert elkényelmesíti a céget, rászoktatja a vezetőket és munkatársakat, hogy nehézség esetén lemondjanak a magasabb célokról. A struktúra megváltoztatása célszerűbb és változatosabb lehetőségeket kínál az eredetileg kitűzött cél elérésére.

Ilyen esetben a termékstruktúra megváltoztatása az egyik legcélszerűbb menedzseri döntés. A menedzsment dönthet úgy például, hogy a kieső forgalmat vagy nyereséget valamelyik versenyképesebb termék többletgyártásával ellensúlyozza, megfelelő marketingakcióval támogatott formában. A nyereségcél elérésének esélyét a költség szerkezet megváltoztatása is javíthatja – például az általános költségek arányának csökkentésével, vagy magas anyagigényű termelés esetén az anyagmentes tevékenység arányának növelésével.

A **vállalat társadalmi funkcióinak teljesítése** annyiban kapcsolódik a POMC-koncepcióhoz, hogy a menedzsmentnek ebben is vannak tervezési, szervezési, motivációs és ellenőrzési feladatai. Meg kell tervezni például a vállalat társadalmi hozzájárulásaihoz szükséges anyagi és technikai feltételeket, így például a vállalati hozzájárulás módját az iparági környezet fejlődéséhez, a természeti környezet megóvásához vagy helyreállításához, a régió eltartóképességéhez és munkakultúrájához. Ugyancsak fontos tervezési és szervezési feladat az új munkahelyek létesítése vagy a szakképzés. A tervezési és kontrolling feladatok között nagy hangsúlya van a költségvetési kötelezettségek kitermelésének és pénzügyi ütemezésének, vagy például a komolyabb környezetvédelmi beruházások műszaki tervezésének és megtérülési számításainak.

#### A TUDATOSSÁG ISMÉRVEI ÉS KÖVETELMÉNYEI

A körülményekkel sodródó, és csak nagyon kritikus esetben beavatkozó menedzsment tevékenységről szóló, elterjedt hétköznapi fogalom a **kézi vezérlés**. Ez annyit jelent, hogy a menedzsmentet nem az előre kitűzött célok, hanem a megszokás, a napi rutin vezérli munkájában. A környezet azonban szinte mindig előidéz szokatlan helyzeteket, és ha a menedzsment nem számol időben ezekkel, és nincsenek előre meghatározott cselekvési változatai, már csak a krízis elhárítására hozhat azonnali intézkedéseket. Mivel ezek átgondolására ilyenkor rendszerint nincs idő, meggondolatlan lépések egész sorával kell számolni kézi vezérlés esetén.

A kézi vezérlés első következményeként megfigyelhető az adott terület termelékenységének, hatékonyságának csökkenése. Ha az adott munkaterületre mind nagyobb arányban jellemző a kézi vezérlés, akkor ez először a fejlődőképességet szorítja vissza, majd a hatékonyság tartós csökkenéséhez vezet, végül belső káoszba torkollik, amelyet rendszerint a csőd követ. A végkifejlet ilyenkor gyakran a cég felszámolása.

A kézi vezérlés ellentéte a **célgjövő tudatos alakítása**. Ennek eszköze a vállalati politikák, koncepciók kialakítása, majd az átgondolt tervezés, és törekvés a tervben kitűzött célok elérésére.

Az okok, következmények, átalakítási lehetőségek hatásláncának ismeretével és alakításával a tervszerű cégirányítás gyakorlata vezethet el az erős menedzseri adottságok tudatos alkalmazásától a pozitív szervezeti és emberi magatartáson át a tartós cégsikerhez.

A helyesen felfogott **vállalati tervezés** összefüggő rendszert képez – a hosszabb távú fejlesztési irányok stratégiájától a megvalósítás taktikai tervein át az éves gazdálkodás

operatív tervezéséig. A stratégiai terv általában nagyvonalú jövőképeket épít fel, és magában foglalja a vonzóbb jövőképek megvalósításának innovációs feltételeit. A taktikai tervek a stratégia megvalósításának egy-egy középtávú fejlesztési projektjét foglalják magukban, ennek megvalósíthatóságára és várható hatásaira összpontosítanak. Az éves operatív tervek a vállalati működés és gazdálkodás jövedelmezőségéhez vezető naturális és értékfolyamatokat képezik le mutatószámok és szöveges magyarázatuk formájában, és jó esetben visszatükrözik a cégvagyon gyarapítása iránti tulajdonos elvárásokat.

Az üzleti tervek, amelyek ideális esetben három éves időtávra készülnek, a stratégiából levezethető, aktuális taktikai tervek és az éves operatív tervek céljainak és adattartalmának sajátos kombinációi. Logikai felépítésük inkább a stratégiát, tartalmi felépítésük inkább az operatív terveket követi. Abban sajátosak, hogy célszerűen külön kezelik a három éves időszak egyes éveinek innováció nélkül, bázisév alapján tervezett forgalmát, árbevételét, költségeit és nyereségét, és kimutatják, hogy mindezekhez mennyiben járul hozzá a három év során indított, folyó vagy befejezett innováció – költségnövelő hatásával, finanszírozási igényeivel és a forgalmat, nyereséget növelő pozitív hatásával. A jól felépített tervhez kötve így válik érzékelhetővé az innovációk hatása, amely egyben az innovációs ösztönzés forrását is képezheti.

A tervezés és a terv szerepe ennek tükrében sokféle. Legfontosabb szerepe, hogy a kitűzött célokkal irányvonalat ad a működésnek és fejlesztésnek. Ehhez igazodni kell és lehet. A másik fontos szerepe, hogy meghatározza a fennmaradás és fejlődés szükséges és elégséges feltételeit, így iránymutató a menedzsment számára a feltételek megteremtésében is. További fontos szerepe, hogy a célok kitűzését megalapozó helyzetértékelés és prognózisok segítségével olyan környezeti változásokat is előre jelez, amelyek egyébként váratlanul érnék a menedzsmentet. Végül, a tervteljesítéshez kötött érdekeltségi rendszer előre meghatározott, áttekinthető feltételeket vázol fel a menedzserek és beosztott munkatársak céltudatos, hatásos ösztönzéshez.

A vállalati tervezőmunka messze nem merül ki a célok kitűzésében, de még a tervdöntésekben sem, amelyek a követendő irányok, fejlesztésre érdemes üzletágak közötti választásban és a számszerű feltételek, a többi között a költségvonzatok és finanszírozási igények meghatározásában segítenek. Tervszámítások és visszacsatolások hosszú sora szükséges a felelős tervdöntésekhez, a feltételek megteremtéséhez és a tervek maradéktalan megvalósításához. A jó terv ezen kívül alapot ad a folyamatos ellenőrzésre és szükség esetén a hatásos menedzseri beavatkozásra is.

A vállalkozások stratégiai irányítása egyrésztől átgondolt, jól felépített stratégiai tervet, másrészt fejlett projektmenedzsment gyakorlatot feltételez. A stratégiai tervben meg kell jelennie minden olyan adottságnak, célnak és fejlesztési elképzelésnek, amely az erősebb konkurensokkal szemben versenyelőnyt jelenthet. A projektmenedzsment feladata e fejlesztési elképzelések programozott megvalósítása, amelynek fontos eleme a műszaki, emberi és pénzügyi szükséglet meghatározása, a finanszírozás, a határidős folyamattervezés, a hatásvizsgálat és a szervezés.

### **Döntési mechanizmus**

A vállalatok jól működő döntési rendszere olajozott gépezethez hasonlít, amely kiszámítható módon, zökkenőmentesen reagál a környezeti és belső eseményekre, hatásokra. Ezért is nevezik döntési mechanizmusnak. Egy jó döntési rendszerben világosan elkülönülnek egymástól a szabályokkal körülbástyázott, mechanikus döntések, és a váratlan problémákat megoldó, kreatív menedzseri döntések.

A vezetői döntéshozatal kérdéseit tárgyaló szakirodalomból érdemes kiemelni néhány korai alapkönyvet, és több jellegzetes, célirányos forrásmunkát. A hatvanas évek közepén Dale publikálta a menedzsment hatékony munkájáról szóló elveit és gyakorlati tapasztalatait.<sup>91</sup> A hetvenes évek elején Pólya Györgytől két alapkönyv is megjelenik a problémamegoldásról, majd a vezetői döntés tudományának matematikai eszköztárát hozza előtérbe Kaufmann műve.<sup>92</sup>

A hetvenes évek végétől megjelent amerikai menedzsment kézikönyvek változatos tartalmi felépítésben tárgyalják a cégirányítás, munkahelyi irányítás témaköreit. E könyvek közül különösen hasznos Slevin terjedelmes műve, és a Steade-Lowry-Glos szerzőhármastól származó üzleti kézikönyv.<sup>93</sup>

A menedzseri döntések szervezeti és hatalmi viszonyairól érdekesen számol be Bihari Mihály cikke a hetvenes évek végén, majd Simon magyarul is megjelent műve a nyolcvanas évek elején.<sup>94</sup> Gore, Murray és Richardson műve a kilencvenes évek elején már továbbmegy a döntési témakörökben, a három szerző a stratégiai döntéshozatal kérdését tárgyalja könyvében.<sup>95</sup>

Az áttekintett szakirodalom többféle szemszögből is alátámasztja saját gyakorlati tapasztalatainkat. A vezetői, menedzseri döntések tárgya, minősége és eredményessége részben szervezeti és hatalmi kérdés, részben pedig pszichológiai tényezőkkel, a vezető személyiségéhez kötve magyarázható. A következőkben a döntési mechanizmus kérdését saját vállalati gyakorlatunk, igazgatósági és felügyelőbizottság munkánk, valamint üzleti, tanácsadási tapasztalataink alapján tárgyaljuk.

**Szabályozott, mechanikus** jellegűnek tekinthető minden olyan **menedzseri döntés**, amely írott normákon, terveken, műveleti előírásokon, gyártástechnológiákon, minőségi követelményeken, szabványokon alapul. Minden olyan folyamatot és állapotot szabályozni kell a vállalatnál, amely ismétlődő jellegű, és amelynek szabályozása így lehetővé teszi a bonyolultabb megfontolásokat nem igénylő, rutinszerű menedzseri döntéseket. Az ilyen szabályok alapján lehet eldönteni például a termelőkapacitások elosztását több termék között, vagy egy termelőberendezés technológiai paramétereinek beállítását a technológiai leirat alapján. Ugyancsak ilyen döntés a rendelkezések visszaigazolása országos vagy vállalati minőségi szabványok és termelési programok alapján.

A **nem szabályozott menedzseri döntések** új helyzetben fordulnak elő, és általában döntéselőkészítést, döntéstámogatást feltételeznek. A döntéselőkészítés többnyire elemzőmunkát jelent, amelyhez a menedzsment határozza meg a feladatokat, módszereket és az elemzésektől várt tartalmat. A nem szabályozott menedzseri döntések során a vállalati hierarchia-elv érvényesül: a döntéselőkészítés általában az eggyel alacsonyabb vezetői szint feladata. Így a jogrend sértetlen marad, a döntési felelősség azé a menedzseré, akinek a felelősségi körébe tartozik, és ő felel azért is, hogy kinek adta ki a döntéselőkészítés feladatát. Ez az elv a döntések delegálása esetén is érvényesül – azaz amennyiben egy vezetői szint menedzsere egy alacsonyabb szintű menedzserhez továbbítja a döntés feladatát és

---

<sup>91</sup>Dale, E. (1965): Management: Theory and Practice. McGraw-Hill. London.

<sup>92</sup>Pólya György (1968): A problémamegoldás iskolája. Tankönyvkiadó, Budapest;

Pólya György (1971): A gondolkodás iskolája. Gondolat Kiadó, Budapest;

Kaufmann, A. (1975): A döntés tudománya. KJK, Budapest.

<sup>93</sup>Slevin, D. P. (1989): The Whole Manager. Amacom, New York;

Stead, R. D.–Lowry, G. L.–Glos, L. E. (1984): Business. Its Nature and Environment. South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio

<sup>94</sup>Bihari Mihály (1979): A döntések szervezeti, hatalmi és érdekkörnyezete. Társadalmi Szemle/3;

Simon, H. A. (1982): A vezetői döntés új tudománya. 3. kiadás. Statisztikai Kiadó, Budapest

<sup>95</sup>Gore, C.–Murray, K.–Richardson, B. (1992): Strategic Decision-Making. Cassell, London.

jogosultságát, ettől még ő felel az adott döntésért és annak következményeiért. Talán ennek is tulajdonítható, hogy a vállalati menedzserek általában nem szívesen delegálják alsóbb szintre saját döntéseiket – még akkor sem, ha ezzel komolyan tehermentesülnének fontosabb, érdekesebb vezetői feladatokra vagy lelkesítőbb menedzserei kihívásokra.

A **kreatív menedzserei döntések** indítéka általában egy nem várt esemény, adott esetben valamilyen probléma, amely megoldásrávár. Mivel a legtöbb problémának többféle megoldása lehet, a menedzserek rendszerint egy sor cselekvési változatot kell végiggondolnia, mielőtt döntést hoz. A választást befolyásolhatja a probléma súlyossága, a megoldások szokatlanságának, bonyolultságának foka, valamint a döntéstől várható eredmények, hatások. A kreatív döntéseket ezért előzetes és utólagos hatásvizsgálatok kísérik, sőt ezek a rutinszerű döntések egy részére is jellemzőek. A tervdöntések egy része például visszacsatolás és előzetes hatásvizsgálatok nélkül nehezen védhető, az utóértékelés pedig néha már csak kései felismerést és tanulságot hoz a tervezőknek. A hatásvizsgálatok minden esetre komoly tanulási lehetőséget kínálnak a döntéshozónak – ha másra nem, arra, hogy hasonló esetben legközelebb megalapozottabb döntést hozzon.

A vállalati döntések minőségét a **döntéshozók alkalmassága** is nagyban befolyásolja, a döntési képesség két fő tényezője pedig az ítélőképesség, és a kockázatvállalás bátorsága. Ismerni kell a döntést igénylő helyzetet, annak súlyosságát és várható kimenetelét, valamint a döntéstől várható eredményeket. Ennek alapján lehet felbecsülni a döntés kockázatát. Alacsony kockázat felmerülése esetén a menedzserek többsége szívesen hoz döntést a szükséges változásról. Magasabb kockázat esetén – különösen ha az a döntéshozó személyére nézve is komoly következményekkel járhat – a döntés már könnyen halasztódik, vagy akár el is marad, ennek pedig gyakran súlyosabbak a következményei, mint ha időben megszületett volna a kockázatosnak tűnő döntés. Ennek elkerülésére szolgálnak a kockázatelemzések, amelyek tompíthatják a kreatív döntések következményeinek kiszámíthatatlanságát.

A **döntési kockázatvállalás** részben alkati kérdés is. A pszichológia két szélsőséges személyiségi kategóriája, a sikerorientált és a kudarckerülő embertípus a vállalati vezetői, menedzserei körben is váltakozva fordul elő, bár a sikerorientált személyiség ebben a körben gyakoribb.

A **sikerorientált menedzser** szívesen vállal akár igen nagy kockázatot is, ha döntésétől személyes sikerének erősítését reméli. A **kockázatkerülő menedzserei alkat** ezzel szemben az alacsonyabb kockázatot is felnagyítja, vagy pedig leértékeli az érzékelt kockázattal szemben elérhető eredmény nagyságát, ezért előfordul, hogy halogatja döntését.

A kockázatkerülő menedzserei magatartás nagy károkat tud okozni a szervezetben – elsősorban azzal, hogy elmulaszt olyan piaci lehetőségeket, amelyek később már nem hozhatók vissza, másrészt azzal, hogy visszahúzó hatással van a munkatársak szemléletére, magatartására. Az ezekből eredő elmaradt haszon gyakran fel sem mérhető.

A döntési kockázatot mind a rutinszerű, mind a kreatív döntések esetében mérsékelheti az adott rendszer átláthatósága, valamint döntési kényszerpályák kialakítása – jól átgondolt hatásköri és felelősségi rendszer keretében.

A döntések halogatása mellett a döntési anomáliák tipikus válfaja a téves döntés, amelynek különösen súlyos esete a hibás tervcélok, téves fejlesztési irányok kitűzése, amely általában a reálisnál nagyratörőbb célokhoz kapcsolódik. Ez a döntési rendellenesség eredhet a tévismertet, hozzáértés és döntéselőkészítés hiányosságából, de eredhet a menedzser hazardírozási hajlamából, túlzott kockázatvállalási bátorságából is. E problémára a döntéselőkészítés minőségének javítása, továbbá a döntési kompetenciák ésszerű szabályozása hozhat megnyugtató megoldást.

## A tervezőmunka minősége

A vállalati tervezésről szóló, mai szemmel is sokat mondó jelentősebb publikációk a hatvanas-hetvenes évekből Russell Ackoff nevéhez fűződnek, akinek egyik műve magyarul is megjelent.<sup>96</sup> A következő évtizedekben az erősen számszerű, pénzügyi szemléletű tervezéstől a kutatók érdeklődése fokozatosan tolódik el a vállalati jövőkép formálása, a stratégiai döntések és koncepciók, a hatásszimulációk, majd a stratégiai tervezés, végül a stratégiai menedzsment, azaz a stratégiai szemléletű vállalatirányítás felé.

A nemzetközi szakirodalomból David Hussey magyarul is megjelent műve hozott áttörést.<sup>97</sup> A hazai szerzők közül a korai időszakból elsősorban Horváth László, Dessewffy Olivér, Csath Magdolna és Barakonyi Károly művei hoztak szemléleti és tartalmi változást a vállalati tervezés szakirodalmába. A nyolcvanas években és a későbbiekben őket követte Gergely István, Salamonné Huszty Anna, Bögel György, majd Mészáros Tamás és munkatársai.

Az országos stratégiakutatások egyik elismert ága Chikán Attila és kutatócsoportja nevéhez fűződik, Dobák Miklós és munkatársai pedig a stratégiai vezetés szervezeti vetületét kutatják.<sup>98</sup>

A vállalati tervek minőségét a stratégiai szemlélet és a megalapozottság, valamint a tervezési módszerek hozzáértő alkalmazása garantálja. Fontos, hogy a piacismeret vezérelje a tervcélokat, továbbá hogy a fejlesztési elképzelések összhangban álljanak a vállalkozás adottságaival és fejlődőképességével.

Ma már ismert szlogen, hogy a tervezés elsősorban hasznos tanulási folyamat, és csak másodsorban fontos a tervdokumentum mint a tervezőmunka eredménye. Az is igaz viszont, hogy minden terv csak annyit ér, amennyi megvalósul belőle. A megvalósítás részben a tervezők, részben a tervben foglalt feladatokkal megbízott menedzserek felelősége. A tervezőké annyiban, hogy reális, megvalósítható tervcélok kitűzéséért felelősek. Minden további felelősség már a megvalósítókra hárul: az üzemvezetőkre, művezetőkre, a humán erőforrás-menedzserekre és a marketing, beszerzési, értékesítési, gazdasági, pénzügyi területek vezetőire, akik a többi között az árképzésért, termékfejlesztésért, gazdálkodásért és finanszírozásért felelősek. Az ő feladatuk a körülmények alakítása a tervteljesítés érdekében, és jelzés a magasabb vezetési szintek felé, ha a tervteljesítésben fennakadást érzlelnék. A magasabb vezetési szintek feladata ilyenkor a kivételes vezetői beavatkozás, amely ritkábban a terv korrekciójára, de ideális esetben sokkal inkább az akadályok elhárítására irányul.

## IRODALOM

- Ackoff, R. L. (1974): Operációkutatás és vállalati tervezés. KJK, Budapest.  
Ackoff, R. L. (1981): Creating the Corporate Future. John Wiley and Sons, New York  
Appleby, R.C. (1991): Modern Business Administration. Pitman, London  
Bakacsi Gyula (1999): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK, Budapest  
Barakonyi Károly (2000): Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest  
Bayer József (1995): Vezetési modellek – Vezetési stílusok. Hatékonyságjavulás a vezetési színvonal emelésével. Vinton Kiadó, Budapest

<sup>96</sup>Ackoff, R. L. (1974): Operációkutatás és vállalati tervezés. KJK, Budapest

<sup>97</sup>Hussey, D. E. (1983): A tőkés vállalati tervezés gyakorlata. KJK, Budapest

<sup>98</sup>Az említett hosszú időszak számos forrásértékű publikációját itt felsorolni lehetetlen feladat. Az említett kutatók több publikációjára ezér az irodalomjegyzékben hivatkozunk.



- Becker Pál–Turner Anna–Varsányi Judit–Virág Miklós (2005): Értékalapú stratégiák. A pénzügyi teljesítmény értékvezérelt menedzsmentje. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Berkowitz, E.N.–Kerin, R.A.–Rudelius, W. (1989): Marketing. Irwin, Homewood, Boston
- Bihari Mihály (1979): A döntések szervezeti, hatalmi és érdekkörnyezete. Társadalmi Szemle/3.
- Bögel György–Salamonné Huszty Anna (1997): Vállalatvezetés felsőfokon. VIP könyvek. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest
- Broadwell, M. M. (1986): Supervising Today. A Guide for Positive Leadership. J.Wiley & Sons, New York
- Cole, G. A. (1993): Management Theory and Practice. DP Publications Ltd. London.
- Cotton, D. (1989): Keys To Management. Know-How Fund, Nelson, UK.
- Csath Magdolna (2001): Stratégiai változtatásmenedzsment. Aula, Budapest
- Dale, E. (1965): Management: Theory and Practice. McGraw-Hill. London.
- Drucker, Peter F. (1956): Praxis des Management. Econ Verlag, Berlin.
- Gergely István (1998): Multinacionális stratégia. In: Mészáros Tamás et al. (1998): Sokszínűség a cégstratégiában. Szerk.: Varsányi Judit. Aula Kiadó, Budapest
- Gerken, Gerd (1993): Management by Love. The New Spirit. Das TAO-Projekt. Mehr Erfolg durch Menschlichkeit. ECON Taschenbuch Verlag. Düsseldorf-Wien
- Gerle, A.–Varsányi, J. (1997): Business Prospects and Proprietary Management of a Hungarian Small Enterprise. Wiley: Journal of Strategic Change, Vol. 6. No. 7. Nov. 1997
- Gore, C.–Murray, K.–Richardson, B. (1992): Strategic Decision-Making. Cassell, London.
- Hamel, G.–Prahalad, C. (1994): Competing for the Future. Harvard Business School Press
- Hawkins, D. I.–Best, R. J.–Coney, K. A. (1992): Consumer Behavior. Implications for Marketing Strategy. IRWIN, Homewood
- Hofer Mária (2003): A Gerken-féle metatrendek szerepe a kis- és középvállalkozások termékstratégiájában. SZE JGK Kari Napok „Kis- és középvállalkozások az EU küszöbén” c. konferencia, 2003. nov. 25.
- Hoffmann Istvánné (2000): Stratégiai marketing. Aula Kiadó, Budapest
- Horváth László (1987): Stratégia - vállalati tervezés a gyakorlatban. KJK, Budapest
- Hussey, D. E. (1983): A tőkés vállalati tervezés gyakorlata. KJK, Budapest.
- Illés Mária (1997): Vezetői gazdaságtan. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- Józsa László (2003): Marketingstratégia, 3. kiadás, KJK-Kerszöv, Budapest
- Kaufmann, A. (1975): A döntés tudománya. KJK, Budapest.
- Kotter, J. (1990): A Force for Change: How Leadership Differs from Management. The Free Press, New York, NY.; Kotter, J. (1990): What Leaders Really Do. Harvard Business Review, May–June
- Lawrence, P. R.-Lorsch, J. W. (1969): Organization and Environment. Irwin, R. D.
- Mali, P. (1981): Management Handbook. Guidelines, Techniques and Practice. Wiley, USA
- Marosi Miklós (1994): A vállalatok szervezetének és magatartásának átalakulása. Vezetéstudomány. 1994/4
- Maslow, A. H. (1970): Motivation and Personality. 2nd Ed. Harper & Row, New York
- McGregor, D. (1960): The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, New York.
- Megyeri Endre (1982): Ipargazdaságtan. Egyetemi jegyzet. MKKE, Budapest.
- Mészáros Tamás (1998): A stratégia jövője–a jövő stratégiája. In: Sokszínűség a cégstratégiában. Szerk.: Varsányi Judit. Aula Kiadó, Budapest
- Mintzberg, H. (1973): The Nature of Managerial Work. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Mintzberg, H. (1988): *The Effective Organization: Forces and Forms*. McGill University. Faculty of Management.
- Papanek Gábor (2001): Innováció a magyar régiókban. *Vezetéstudomány*, 2001. (32. évf.) 9. sz. 12. o.
- Papp Ilona (2001): Kreatív és adaptív elemek a stratégiaalkotásban *Vezetéstudomány* 2001/9.
- Pataki Béla (1999): *Technológiaváltások menedzselése*. Technológiamenedzsment sorozat. Műszaki Könyvkiadó–Magyar Minőség Társaság, Budapest
- Peters, T. J.–Waterman, R. H. (1986): *A siker nyomában*. Kossuth Könyvkiadó -KJK, Budapest
- Pólya György (1968): *A problémamegoldás iskolája*. Tankönyvkiadó, Budapest.
- Pólya György (1971): *A gondolkodás iskolája*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Porter, M. E. (1993): *Versenysztratégia*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Rahman, D. J.–Mescon, M. H. (1985): *Business Today*. 4<sup>th</sup> Ed. Random House Business Division, New York
- Rahman, D. J.–Mescon, M. H. (1985): *Business Today*. 4<sup>th</sup> Ed. Random House Business Division, New York.
- Rue, L. W.–Byars, L. L. (1990): *Supervision. Key Link to Productivity*. Irwin Homewood. 3rd Ed. Boston
- Rue, L.W.-Byars, L.L. (1986): *Management: Theory and Application*. Irwin, Homewood, Ill.
- Salamonné Huszty Anna (2000): *Jövőkép és stratégiaalkotás*. Kossuth Kiadó, Budapest
- Simon, H. A. (1982): *A vezetői döntés új tudománya*. 3. kiadás. Statisztikai Kiadó, Budapest.
- Slevin, D. P. (1989): *The Whole Manager*. Amacom, New York
- Steade, R. D.–Lowry, G. L.–Glos, L. E. (1984): *Business. Its Nature and Environment*. South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio
- Töröcsik Mária–Varsányi Judit (1998): *Termékstratégia – emocionális és racionális közelítésben*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Török Ádám (1993): *Vállalati magatartási minták az átmeneti gazdaságban*. Közgazdasági Szemle, 3. szám.
- Varsányi Judit (1998): *Tudáspiaci stratégiák - a menedzserképzés sikertényezői*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp.
- Varsányi Judit (2001): *Üzleti stratégia - üzleti tervezés*. Második kiadás. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Varsányi Judit–Kunsági Andrea–Joó Ferenc (1993): *Arculat, mint a marketing stratégia bástyája*. *Marketing*, 1993/3.
- Varsányi Judit–Virág Miklós (1997): *Cégstratégiák piaci, pénzügyi megalapozása*. Műszaki Könyvkiadó, Bp.
- Varsányi, J.–Mikus, D. I. (2000): *Fundraising Strategy & Technics at Local Governments*. SEF 2000. Central European Initiative (CEI) Summit Economic Forum. Budapest. 2000. nov. 25.
- Veress József (2000): *A globalizáció hatása a vállalati magatartásra*. *Külgazdaság*, 44. évf. 2000/9. sz. 50. o.
- Wenner, D. L.–LeBer, R. W. (1989): *Managing for Shareholder Value–From Top to Bottom*. Harvard Business Review, Nov–Dec.
- Yaccocca, L. (1988): *Egy menedzser élete*. Km. Novak, W. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Zaltman, G.–Duncan, R. (1977): *Strategies for Planned Change*. John Wiley and Sons.

**FEHÉR HELGA**

*PhD-hallgató, Pannon Egyetem, Veszprém*

## **Adósságcsapda és gazdasági növekedés a súlyosan eladósodott szegény országokban**

Sok humanitárius szervezet létezik, melyek többnyire komoly szándékkal és jól kidolgozott programokkal segítenek a rászoruló eladósodott országoknak. A több évtizedes munka mindenképpen figyelemre méltó, azonban a nagy nemzetközi szervezetek statisztikai adatait, a szakirodalmat és a híradásokat vizsgálva rá kell ébrednünk, hogy a fejlődő országoknak nevezett elmaradt térségekben a szegénység eddig soha nem látott méreteket öltött. Ezért napjaink egyik legnagyobb világméretű kihívása és a fenntartható fejlődés nélkülözhetetlen feltétele – különösen a súlyosan eladósodott szegény országokban<sup>99</sup> – a szegénység felszámolása. Az egyes országok saját fenntartható fejlődésükért<sup>100</sup> és a szegénység felszámolásáért elsősorban maguk felelnek, ugyanakkor a nemzeti politikák és fejlesztési stratégiák szerepe szintén kiemelkedően fontos. Ezek eléréséhez összehangolt és jól definiált intézkedésekre van szükség minden szinten ahhoz, hogy a legelmaradottabb országok elérhessék a szegénység felszámolására irányuló, nemzetközileg elfogadott konkrét eredményeket és célokat.

A fejlett és a súlyosan eladósodott szegény országok közötti szakadék rámutat a nemzetközi együttműködést támogató dinamikus és ösztönző gazdasági környezet megteremtésének szükségességére, különös tekintettel a pénzügy, a technológia-átadás, az adósságkezelés és a kereskedelem területén.

### **1. Statisztika**

A világon másfélmilliárd ember és a közép-afrikai népesség mintegy fele rendkívül nagy szegénységben él, napi kevesebb, mint egy dollárból. Az életminőség jelentős területein a súlyosan eladósodott szegény országok esetében meghatározó az elmaradottság. Az 52 legszegényebb ország adóssághelyezésének költsége mintegy 165 milliárd dollár. Ez első olvasatra soknak tűnhet, de a napi forgalom a világ tőzsdéin ennek több mint tízszerese.

Az adósságválság akkor kezdődött, amikor a fejlődő országok által felvett hitelek a 70-es években az olajárak és a kamatok hirtelen emelkedése miatt erősen megdrágultak, így az adósság halmozódni kezdett. A 63 legszegényebb ország 1996-ban mintegy 125 millió dollárt költött adósságszolgálatra, ami egyes országokban az éves állami bevételek mintegy 30%-át is elérte. A súlyosan eladósodott szegény országok nemhogy fejlesztésekre, hanem a már meglévő eredményeik szinten tartására sem tudnak fordítani, így jelentős összegeket vonnak el többek között az egészségügytől és az oktatástól. A tizenkét legszegényebb országban az átlagéletkor nem éri el a 43 évet, Fekete-Afrikában a 65 éves kor túlélésének születéskori várható valószínűsége csupán 36,6%, szemben a magas jövedelmű országok 80%-ával.

<sup>99</sup> A szakirodalomban általánosan használt „fejlődő országok” (Developing Countries) megnevezés nem egyértelmű, illetve gyakran megtévesztő. Az ezen megnevezéssel illetett országok az utóbbi évtizedekben olcsó munkaerőjük (ázsiai kistigrisek), valamint egyedülálló nemzetközi pénzügyi helyzetük miatt (Hongkong), illetve a fejlett országok magas szintű technikai fejlettsége miatt erősen differenciálódtak. Azonban a „fejlődők” jelentős része — főként Afrikában — nem, vagy csak kevésbé fejlődik. A világosság és az egyértelműség kedvéért dolgozatomban következetesen a „súlyosan eladósodott szegény országok” (High Indebted Poor Countries) kifejezést használom.

<sup>100</sup> Rózsa György: *Ante equilibrium, Vitairat a fejlődő országok esélyegyenlőségéről* c. művében leírja a következő kifejezést: „**fenntartható szegénység**”, amin azt érti, hogy már az is jelentős eredmény lenne, ha ezekben az elmaradott országokban a népesség túlnyomó része nem nyomorogna és éhezne, hanem elérné és fenn tudná tartani a „*tisztes szegénység*” állapotát.

Európa jégkrémre kétszer ennyit költ, mint amennyibe az az adósságkönnyítési terv kerülne, amit a Világbank és a Nemzetközi Valutaalap 1996-ban bejelentett, amikor az adósságválság következményei nyilvánvalóvá váltak és nagy nyomás nehezedett a Világbankra és az IMF-re, hogy sürgősen megoldást találjanak: a **HIPC** program (Legeladósodottabb Szegény Országok Programja) célja, hogy megoldást nyújtson azon országok számára, amelyek állandó adósság-átütemezési problémákkal küszködnek.

## 2. A Világbank és az IMF hitelei

1944. júniusában az Egyesült Nemzetek pénzügyi konferenciájának 44 országból érkezett résztvevői egy hegyi üdülőfaluban, Bretton Woodsban találkoztak, hogy megvitassák a háború utáni új gazdasági rend szabályait és felvázolják a tagországok gazdasági fejlődésének irányvonalait.

A konferencia felszólalói egy dinamikus világgazdaság létrehozásáról beszéltek, „*amelyben minden nemzet képes lesz békében valóra váltani képességeit... és növekvő mértékben élvezni az anyagi fejlődés gyümölcseit egy Földön, amely végtelenül áldott természetes gazdagsággal.*” Az emelkedett hangulatú konferencián megfogalmazott új gazdasági rend két intézmény megalapításával kezdődött. A *Nemzetközi Valutaalap* (International Monetary Found, IMF) 1945-ben jött létre, születésének célja, hogy rövid lejáratú kölcsönök alkalmazásával biztosítsa a rászoruló országok külgazdasági egyensúlyát.

A *Nemzetközi Újjáépítési és Fejlesztési Bank* (International Bank for Reconstruction and Development, IBRD) szintén 1945-ben alakult, azonban leggyakrabban mind a szakirodalom, mind a köznyelv *Világbank*ként említi. A Bank az első időkben a világháború utáni újjáépítéshez nyújtott hosszú lejáratú kölcsönöket. Az elkövetkező évtizedekben régióink országai egymás után csatlakoztak a Világbankhoz, Magyarország 1982-ben kapott tagságot.

A Világbank kormányokkal köt szerződéseket, tőkéje a donor országokból származik. Az öt legnagyobb részvényes: USA, Németország, Japán, Nagy-Britannia és Franciaország. Többnyire csak nagy méretű projektek finanszírozására biztosít hitelt a Világbank, mint például hidak, gátak vagy autópályák építése, ezért szinte a kezdetektől szinte állandósult probléma a megfelelő számú és volumenű projektek hiánya, mivel ezeknek a létezése gyakorlatilag a Bank működőképességének alapvető feltétele. A Világbank hitelezési mechanizmusát számos kritikus hang illette az elmúlt években, főként a projektek elmaradt környezetvédelmi hatástanulmányai és a helyi érdekképviseleti csoportok véleményének figyelmen kívül hagyása miatt.

Mindezek ellenére a Világbank a globális fejlődés legjelentősebb forrása, évente mintegy 30 milliárd US\$ értékben folyósít hiteleket a Bank ügyfeleinek. A Világbank minden országra vonatkozóan kidolgoz egy úgynevezett Country Assistance Strategy-t (CAS), ez az adott országra vonatkozó világbanki stratégia. Ezen iránymutatás alapján kerülnek tárgyalásra a konkrét projektek a Bank és az adott kormány között.

A Bank további fontos feladatának tekinti a súlyosan eladósodott szegény országok hitelezését, a következő elvek alapján:

- elsőként az egészségügyi alapellátás és az oktatás fejlesztését szolgáló befektetések ösztönzése;
- a magánvállalkozások támogatása;

- a befektetéseket és a hosszú távú tervezést segítő, egyben a gazdasági stabilitást szolgáló reformok támogatása;
- a szegénység leküzdését támogató társadalmi fejlődés ösztönzése a környezet védelme;

A Világbanktól kapott hitelekkel és szakmai segítségnyújtás révén a tagországok kormányai gazdasági reformokat valósíthatnak meg, sőt a HIPC program keretében az adósságkönnyítés előfeltétele, ha az adott ország végrehajtja a Világbank és az IMF által támogatott gazdasági reformot, a *Szerkezetátalakítás Programot*.

Kölcsönökkel és szakmai segítségnyújtásával a Világbank számos olyan programot támogat, amelynek célja a szegénység visszaszorítása és az életszínvonal javítása. Amennyiben egy ország világbanki kölcsönt kap, ez jelzés értékkel bír a külföldi befektetők számára, hogy az ország fizetőképes, így érdemes befektetni az adott országban.

Abban az esetben, ha az ország nem tudja a világbanki hitelt visszafizetni, a külföldi befektetők kimenekülnek, más bankok befagyasztyják a hiteleket, ennél fogva leáll a tőkebeáramlás, ezért sok esetben a legszegényebb országok utolsó erőforrásaik felszámolásával fizetik vissza a világbanki hiteleket.

### **3. A magánszektor fejlődésének ösztönzése**

A megbízható pénzügyi környezet és a stabilitás a magánvállalkozások alapításának és az üzleti tevékenység fejlődésének lényeges előfeltételei. Mind a hazai vállalkozók, mind a külföldi befektetők a stabil, nyitott, megbízható és relatíve előre kiszámítható gazdasági környezetben érzik magukat biztonságban, amely nélkül nem valósulhat meg a vagyoni gyarapodás, a jövedelemtermelés és a munkahelyteremtés, azaz a hosszú távú gazdasági növekedés.

A Világbank az alábbi módon segíti a magánbefektetések élénkülését:

- az infrastruktúra kiépítésének támogatása (közlekedés, víz-és energiaellátás, távközlés stb.);
- helyi bankrendszer fejlesztésének támogatása;
- olyan rendeletek és törvények megalkotása és helyi intézmények felállítása, amelyek garanciát adnak a potenciális befektetőknek, hogy az adott országban a vállalt kötelezettségek biztonsággal érvényesíthetők;

### **4. Az EU szerepe**

Az Európai Unió a fejlődő országoknak szóló támogatásoknak mintegy felét nyújtja világszerte, ezért fontos szereplőnek számít globális szinten. A közösségi intézkedések értéke és a szegénység csökkentéséhez való hozzájárulásuk alapján a közösségi beavatkozás hat területen jelentkezik:

- a kereskedelem és a fejlesztés közötti kapcsolat;
- makrogazdasági politikák támogatása és szociális szolgáltatásokhoz való igazságos hozzáférés elősegítése;
- regionális integráció és együttműködés
- közlekedés;
- élelmiszerbiztonság és fenntartható vidékfejlesztés;
- intézményi kapacitásépítés.

Talán az egyik legfontosabb irányvonal, amit az EU ezen a téren megfogalmaz az adósságcsökkentés nem kizárólagos szerepére vonatkozik. Mivel a legtöbb afrikai ország többet költ adósságszolgálatra, mint alapvető szociális szolgáltatásokra, ennél fogva az adósságkönnyítés önmagában nem tekinthető általános csodaszernek, nem teremt erőforrásokat, nem csökkenti a szegénységet és nem mozdítja elő a fejlődést. A legfontosabb teendő ezen a területen más politikai területek és a fejlesztési politika közötti kapcsolat kiépítése, illetve a segélyek összehangolása, azaz elaprózódásuk elkerülése, valamint az Európai Unió vezető szerepének felvállalása a szegénység elleni küzdelemben.

#### **4.1. A kereskedelem és a fejlesztés**

Elsősorban a gazdaságfejlesztés finanszírozási forrásainak bővülése, külföldi kiegészítő pénzforrásokhoz való hozzájutás komoly előnyt jelent a befogadó országoknak. Ez különösen az olyan tőkeszegény országnak fontos, amelyek már nem tudják nyilvántartott adósságállományukat tovább növelő újabb külföldi kölcsönök felvételével kiegészíteni az amúgy szűkös hazai tőkeforrásokat.

Mindenekelőtt olyan nemzetközi kereskedelmi rendszert kell kialakítani, amely figyelembe veszi a fejlődő országok igényeit; ennek megfelelően kiemelt fontossággal bír a protekcionizmus megállítása. Támogatni kell a nemzetközi kereskedelem további liberalizálódását és a piacra lépés lehetőségeinek bővítését, különösen a súlyos adósságterhekkel küzdő országok érdekeltégi területein. Törekedni kell a természeti erőforrások jobb kezelésére, amely figyelembe veszi a fenntartható fejlődés előfeltételeit.

Gyakran fontos szempont lehet a külföldi tőkeberuházás révén a fejlett technikához és technológiai ismeretekhez való hozzájutás, a modern technika közvetlen átvétele. Ez a látszólagos előny a súlyosan eladósodott szegény országok esetében gyakran mit sem ér, hiszen az adott, kevésbé fejlett, ha úgy tetszik fejletlen kultúra, gazdaság, illetve társadalom a saját alacsony szintű technikai kultúrájával még nem képes a nála fejlettebb technika széles körű befogadására.

Ezekben az országokban gyakran alapvető probléma az írni és olvasni tudás széles körű hiánya, ugyanakkor a modern technikák alkalmazhatóságának fő kritériuma az alsó- és középfokú szakoktatás általános elterjedtsége. Ennek megfelelően jelentős forrásokat kell a széles körben elérhető alapfokú oktatás kialakítására fordítani.

#### **4.2. A makrogazdasági politikák támogatása**

A közgazdaságtudomány egyik alap gondolata, hogy a fenntartható fejlődéshez elengedhetetlen az egészséges gazdaságpolitika és gazdaságirányítás iránti elkötelezettség, valamint a hatékony, előre jelezhető, átlátható és demokratikus államigazgatás

Számos adósságproblémákkal küzdő szegény országban olyan politikára van szükség, amellyel újragondolhatnánk a rosszul felhasznált állami kiadásokat, a nagy költségvetési deficitet és az egyéb makrogazdasági egyensúlyhiányt, a vállalkozások elé állított bürokratikus és egyéb akadályokat. A fejlett országokban a politikák módosítása, reformok, szerkezetváltások, vagy a Tobin-adó bevezetése segítené a források megteremtésében, amelyekkel a fenntartható fejlődés támogatható lenne a saját és az elmaradott országokban egyaránt.

Lépéseket kell tenni a korrupció ellen. Csak azok a kormányok lehetnek hatékonyak, melyek tisztességes, igazságos és felelősségre vonható állami vezetéssel élvezik állampolgáraik bizalmát. A széles körben elterjedt korrupció kikezdi a befektetők bizalmát, csökkenti az állami politika hatékonyságát, valamint komoly akadályokat állít az adósságcsökkentő kezdeményezések elé.

Az eladósodott fejlődő országok nagy része szerkezetátalakítási programot hajt végre, melyek gyakran kölcsönökhöz, vagy adósság átütemezéshez kapcsolódnak. A fizetési mérleg és a költségvetés mérlegének javításához szükségesek ezek a programok, azonban sok esetben a vele járó társadalmi és környezeti következmények meglehetősen súlyosak, mivel általában az oktatás, az egészségügy és a környezetvédelem azok a területek, amelyektől jelentős források kerülnek megvonásra. Szükséges tehát e programok olyan mértékű átalakítása, hogy ne legyen számottevő negatív hatása a környezetre és a társadalmi fejlődésre, azaz a fenntartható fejlődés céljainak minden szempontból lehetőség szerint megfeleljenek.

Számos súlyosan eladósodott szegény országban nem indulhat meg újra a fejlődés a korábban felhalmozott külső adósságok mielőbbi és hosszú távra szóló megoldása nélkül, figyelembe véve azt a tényt, hogy több fejlődő ország esetében a külső eladósodottság rendkívül jelentős probléma. Tanzánia évente több pénzt költ adósságszolgálatra, mint egészségügyi kiadásokra vagy oktatásra. Az adósságszolgálat terhe súlyosan korlátozza ezeknek az országoknak azt a lehetőségét, hogy gazdaságuk növekedésnek induljon és felszámolják a szegénységet.

A beruházás kulcsfontosságú ezen országok számára, hogy el tudják érni a kielégítő gazdasági növekedést, amely elengedhetetlenül szükséges a lakosság életszínvonalának javításához és alapvető szükségleteik kielégítéséhez. A fenntartható fejlődés nélkülözhetetlenné teszi a beruházási tevékenységek fokozását, amelyhez egyaránt kellenek hazai és külföldi források, valamint kiemelkedő szereppel bír a stabil és kiszámítható befektetési légkör megteremtése is.

A külföldi magánberuházás és az adott országot korábban elhagyott tőke visszaáramlása, amely az egészséges beruházási környezet előfeltétele, fontos finanszírozási források lehetnek. Számos eladósodott ország esetében az utóbbi években az állami bevételeket meghaladták a kifizetések, ezeket az összegeket túlnyomórészt adósságszolgálatra költötték.

Megoldásként szolgálhat, ha a bankok felé erősen eladósodott országok a külföldi adósságkezelésre kidolgozott stratégiákat alkalmazzák, ahol figyelembe veszik a középtávú adósságcsökkentést és az adós ország újabb hiteligenyét. Kiemelt szerep juthat a multilaterális pénzügyi intézményeknek, hogy a jövőben is támogassák a kereskedelmi banki hitelekkel kapcsolatos adósságcsökkentési programokat, különösen figyelembe véve azt a szempontot, hogy ezek összhangban legyenek az adott ország adósságcsökkentő stratégiájával. Nagy szerep jut ebben a nagyszabású elképzelésben a hitelező bankoknak: nyilvánvaló, hogy a siker elérésének érdekében nekik is részt kell venni az adósságszolgálat csökkentésében.

## 5. Összefoglalás

Mind az egyes országok gazdaságpolitikája mind a nemzetközi gazdasági kapcsolatok szorosan összefüggnek a fenntartható fejlődéssel. Egy ország gazdasági fejlődésének elindításához és felgyorsításához dinamikus és azt támogató nemzetközi gazdasági környezet szükséges, valamint jól megfogalmazott, határozott országos szintű irányelvek. Kulcsfontosságú a külső gazdasági környezet támogatása, ha az adott gazdaságból hiányzik a dinamizmus, a stabilitás — komoly akadályai vannak a fellendülésnek. Szintén a fellendülést gátolja, ha az országot számottevő külső adósság nyomasztja, ha a fejlődés finanszírozása nem kielégítő és korlátozzák a piacok hozzáférhetőségét.

Mivel az utóbbi évtizedek eredményei ezeken a területeken nem voltak kielégítőek, életbevágóak azok a politikák és intézkedések, amelyek hatékonyan támogatják az egyes országoknak a fejlődés érdekében tett erőfeszítéseit. A nemzetközi együttműködést úgy kell tervezni, hogy kiegészítse és támogassa az egészséges hazai gazdaságpolitikát a fejlett és

fejletlen országokban egyaránt, ezáltal elősegítve a társadalmak közti egyenlőtlenségek érezhető csökkenését.

## **Irodalom**

Clements, Benedict – Gupta, Sanjeev – Inchauste, Gabriela [2003]: Fiscal Policy for Economic Development: An Overview, EarthTrends

Cling, Jean-Pierre – Razafindrakoto, Mirelle – Roubaud, François [2003]: New International Poverty Reduction Strategies

Daseking, Christina – Joshi, Bikas [2005]: Debt and New Financing in Low-Income Countries: Looking Back, Thinking Ahead, IMF, Washington, D.C.

Demery, Lionel – Walton, Michael [1998]: Are Poverty Reduction and Other 21<sup>st</sup> Century Social Goals attainable?, The World Bank, Washington, D.C.

ECOSY POSITION PAPER – Az ECOSY IV. Kongresszusa [1999 február 12-14], Toledo

Fomerand, Jacques [2003]: A monterrey-i konferencia, A fejlődő országok fejlesztés-finanszírozás problémái, Fejlesztés és Finanszírozás 3. szám

Gwin, Catherine [2002]: IDA's Partnership for Poverty Reduction, The World Bank, Washington, D.C

H/1600.számú országgyűlési határozati javaslat: A Magyar Köztársaság részvételéről a Nemzetközi Fejlesztési Társulás (IDA) alapjainak tizenkettedik feltöltésében. Budapest, 1999. Szeptember

Lőrincné Dr. Istvánffy Hajna [2004]: Nemzetközi pénzügyek, AULA, Budapest

Khan, Haider A [2003]: General Conclusions: From Crisis to A Global Political Economy of Freedom, University of Denver, február

Martinez-Vazquez, Jorge – McNab, Robert M. [2001]: Fiscal Decentralization and Economic Growth, Andrew Young, School of Policy Studies, január

Rajaraman, Indira [2004]: Taxing Agriculture in a Developing Country: A Possible Approach, University of Denver, február



## CSEJTEI ÁGOSTON

*PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron*

### **A szegény országok gazdasági felzárkózása a környezetvédelem tükrében**

#### **1. A PROBLÉMA FELVETÉSE**

A szegény országok gazdasági felzárkóztatásának kérdése egyre nagyobb szerepet kap a jelenlegi nemzetközi együttműködés területén. A szegénység, a társadalmi elmaradottság, növekvő HIV fertőzöttség, elégtelen egészségügyi és oktatási feltételek, a fegyveres konfliktusok okozta társadalmi-gazdasági károk, és a növekvő népesség együttesen hozzájárulnak ahhoz, hogy a világ vezető nemzetközi együttműködési szervezetei (ENSZ, OECD, Világbank, stb.) prioritásuknak tekintik mindezeket a kérdéseket. Mindegyik szervezet külön-külön is meghatározta a stratégiáit, azonban valamennyi szervezet az ENSZ Millenniumi Célok nyilatkozatában meghatározott célokat vette alapul, és jelenleg az itt felsorolt célok tekinthetők a fejlesztés vezérfonalának a szegény országokban. A célokból kitűnik, hogy a környezetvédelem szerepe marginális szerepet tölt be a célok között, a nyolc célból csak egy, annak is csak egy része foglalkozik a környezet megőrzésének, fejlesztésének kérdésével. Az ENSZ sokkal fontosabb szempontnak tartja a különböző társadalmi-gazdasági problémák orvoslását, mint a környezet védelmének szempontjait. A célokból kitűnik, hogy a környezet problémái alárendelt szerepet játszanak a szegénység, egészségügy, oktatás problémáival szemben.

Jelenleg a világ vezető fejlesztési szervezetei nem tekintik fontosnak a környezeti szempontokat a fejlődő országban, hanem inkább a társadalmi-gazdasági fejlődést szorgalmazzák. A környezetvédelem szempontját ennek ellenére fontosnak tekintem, mivel a fenntartható fejlődés, mint minden szinten megjelenő koncepció, egyik szerves része a környezet- és a környezet minőségének megőrzése. Véleményem szerint nem lehetséges a fenntartható fejlődés megvalósítása a környezeti tényező figyelmen kívül hagyásával.

Két hipotézist vizsgállok: (1) A szegény országokban jelenleg nem lehet a környezet megőrzése illetve védelme a legfontosabb probléma, mivel sokkal súlyosabb gondokkal néznek szembe, és melyek megoldása nélkül nem képzelhető el a környezeti problémák megoldása. (2) A szegény országokban a legfontosabb teendő a lakosság jövedelmének növelése és a társadalmi elmaradottság csökkentése (GDP és HDI növelése), melyek hosszabb távon hozzájárulhatnak egy környezettudatos gondolkodás létrejöttéhez.

A vizsgált országok körülhatárolása szempontjából a Világbank egy főre jutó bruttó nemzeti jövedelme alapján képzett csoportok beosztást tekintetem, és ez alapján elsődlegesen az alsó jövedelmi osztályba (egy főre jutó GNI < \$765), illetve alsó közép jövedelmi osztályba (\$766 < egy főre jutó GNI < \$3035) országokat vizsgáltam, de megállapításaim számos felső közép jövedelmű országokra is igaznak bizonyulnak [Világbank [2005]]. A vizsgált országok az alábbi közös tulajdonságokkal rendelkeznek: (1) Jellemzően trópusi övezetben fekszenek; (2) Volt gyarmati országok; (3) Jellemző a természeti erőforrásokban való gazdagság; (4) Bizonytalan politikai rendszer illetve polgárháborúk; (5) Pozitív népesedési ütem.

#### **2. FELZÁRKÓZÁS ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSE**

Két kérdéssel foglalkozom, egyrészt a konvergencia elméletekkel, másrészt a Környezeti Kuznets-görbével (EKC).

Az abszolút konvergencia hipotézis szerint, a világ legfejletlenebb és fejlődő országai képesek felzárkózni a gazdaságilag fejlettebb csoportjaihoz. A feltételes konvergencia hipotézis szerint viszont a világ országai nem egy meghatározott fejlettségi szinthez tartanak,

hanem minden országnak saját egyedi hosszú távú növekedési szintje és trendje van, amit hosszú távú egyensúlynak neveznek. [Ligeti[2002]]

Empirikus vizsgálatok azt mutatják, hogy amíg országoknak vagy régióknak csak egy olyan szűk csoportját vizsgálták, amelyek esetén a növekedést meghatározó tényezők megegyeztek vagy legalábbis közel hasonlóak voltak, addig igaznak bizonyulhatott az abszolút konvergencia hipotézis, az országok szélesebb körű elemzése azonban ellentmond az abszolút konvergenciának. Éppen ez utóbbi miatt a hangsúly a feltételes konvergencia vizsgálatára helyeződött, vagyis a szegény országok felzárkózását nem a fejlett országokhoz viszonyítva kell vizsgálni, hanem valamilyen saját hosszú távú egyensúlyi pályájukhoz.

Itt említem meg a szegénységi csapda fogalmát, mely alatt azt az állapotot értjük, „amikor egy gazdaságra olyan erők hatnak, amelyek nem engedik kimozdulni egy alacsony szintű egy főre jutó kibocsátási szintről.” [Ligeti[2002],85.old.]. Gazdaságpolitikai vonatkozása az előbb bemutatott szegénységi csapdának az, hogy ha elő akarjuk segíteni egy ország felzárkózását, akkor nem biztos, hogy tetszőleges nagyságú egyszeri támogatás sikerrel jár. Csak jelentős támogatás segítheti elő, hogy a gazdaság sikeresen ráálljon egy hosszú távú fejlődési útra. Leginkább a megtakarítási hányad, a hazai beruházások GDP-hez viszonyított érték javításával érhető el, hogy az ország kimozduljon ebből az állapotból. Ez a folyamat a rövid távú nemzetközi kölcsönök igénybevételével is előmozdítható.

A Világbank 1992-es Világ Fejlettségi Jelentése fogalmazta meg azt a véleményt, hogy egyes környezetet károsító indikátorok és a gazdasági növekedés között bizonyos összefüggés áll fent. Megállapította, hogy bizonyos környezetszennyező anyagok kibocsátása csökkenhet az egy főre jutó jövedelem emelkedésével. Ezt a fordított U alakú összefüggést nevezték Környezeti Kuznets-görbével. Empirikus adatok szerint a levegő minőségi mutatók közül a helyi légszennyező anyagokra (kéndioxid, szilárdanyag-részecskék, szénmonoxid és nitrogénoxidok) általában igaznak mutatkozik az EKC. A görbe fordulópontjához tartozó jövedelem azonban különbséget mutat: szénmonoxidra és különösen a nitrogénoxidra vonatkozó fordulópont magasabb, mint a kéndioxidra vonatkozó, de a különböző tanulmányok más-más értékeket határoznak meg<sup>101</sup>. A globális levegőszennyező anyagokra (széndioxid, üvegházhatást okozó gázok) azonban nem érvényesül a fordított U-alakú összefüggés, hanem a jövedelem növekedésével ezen anyagok kibocsátása is monoton növekedést mutat.

Az EKC hipotézisnek gazdaságpolitikai vonatkozásai is vannak. Amennyiben elfogadják az elméletet, úgy a környezet romlás szükséges rossz a növekedés kezdeti szakaszában. Ha törekszünk, hogy minél gyorsabb legyen a gazdasági növekedés, akkor hamarabb érjük el azt a bizonyos jövedelemszintet, amikor megfordul a tendencia, és a környezet minősége javulni fog. Egyik probléma ezzel kapcsolatban, hogy az EKC lefeleeszálló ágát elérni hosszú időbe telhet, és eközben a környezet romlása folyamatosan növekszik az időben. A növekedés későbbi szakaszában való beavatkozás azt eredményezheti, hogy a környezetjavításának költségei olyan magasak lesznek, hogy bár ökológiailag még visszafordítható a romlás folyamata, azonban gazdaságilag visszafordíthatatlanná válik. Másik probléma az, hogy senki nem ismeri, hol van a környezet végső tolerancia határa, azaz hol válik a környezet romlása ökológiailag visszafordíthatatlanná. Ha ez bekövetkezik, akkor viszont az nem számít, hogy gazdaságilag a költségek elfogadhatóak lesznek.

---

<sup>101</sup> Kéndioxidra vonatkozó fordulópontot vizsgálja Stern-Common [1996], akik szerint 3000-4000\$ között, Grossman [1995] szerint 4000-5000\$ között van, Selden-Song [1994] cikkjében 8709\$ jövedelemszintnél található. Magnani [2001] tanulmányában kéndioxidra vonatkozólag azt találta, hogy az 1975-ös adatok alapján 9200\$, 1980-as adatok alapján 12700\$, 1985-ös adatok alapján 7100\$, 1990-es adatok alapján 8700\$-os jövedelem szintnél fordul meg a kéndioxidra vonatkozó EKC. Ugyanitt nitrogénoxidokra vonatkozó adatokat is találunk, mely szerint a fordulópont 9100-12700\$ jövedelemszint között ingadozik.

A fejlődő országok jelenleg a görbe felszálló ágán találhatóak, de talán ezen országoknak nem kell ugyanazt a pályát követni, amit a fejlődő országok a múltban követtek. Nem biztos, hogy minden országnak szükséges végigjárni a gazdasági növekedés valamennyi állomását, melyen a jelenlegi fejlett országok a XIX. és XX. században végig mentek. A megoldás az lenne, ha a fejlett országokban jelenlévő környezetbarát technológiákat elvinnék a fejlődő országokba. Ezzel a tőkeberuházással úgy lehetne fejleszteni a szegény országokat, hogy közben a környezet minőségére is tekintettel vannak.

### 3. A GAZDASÁGI NÖVEKEDÉS TÉNYEZŐI

A gazdasági növekedés egyes tényezőit vizsgálom abból a szempontból, hogy mennyire segíthetik elő illetve akadályozhatják a gazdasági növekedést a fejlődő országokban.

#### 3.1. TŐKEBERUHÁZÁSOK

A gazdasági növekedést elsősorban a tőkeberuházás növelésével lehet elősegíteni. Tőkeberuházás növelése vagy a hazai megtakarítások növelésével, vagy külföldi tőkebeáramlással valósítható meg. Ez utóbbi direkt tőkeberuházás formájában vagy különböző segélyek nyújtásában ölt testet a fejlődő országokban.

(1) *Hazai megtakarítások.* Növekedési modellek egyenes arányosságot állapítanak meg a megtakarítási hányad és a gazdasági növekedés között. 53 fejlődő ország vizsgálata során azt találtam, hogy a megtakarítási hányad szóródása nagyon magas ( $\sigma = 11,75$ ), és jelentős eltérések mutatkoznak az országok között. Nigériában kétszer magasabb a megtakarítások GDP-hez viszonyított aránya például, mint Pakisztánban, ugyanakkor az egy főre jutó jövedelem értéke Pakisztánban duplája a Nigériainak.

(2) *Külföldi tőkebeáramlás.* A külföldi tőkebeáramlás két formája: kölcsönök nyújtása illetve közvetlen technológiai transzfer. A technológiai transzfer nem vezet eredményre, mivel egyrészt a politikai instabilitás és konfliktusok akadályt képeznek a külföldi tőkeberuházásoknak, másrészt pedig ezekben az országokban nincs meg a megfelelő képzettségű munkaerő, mely képes a modern technika kezelésére. A segélyek nyújtása esetén két probléma merül fel: a szegénységi csapda esete (lásd előző fejezet), és az eladósodottság. A külföldi kölcsönök törlesztésére fordított kiadások akadályozhatják a társadalmi- és szociális kiadásokra fordítható kiadások nagyságát, ami hátráltatja a növekedést és felzárkózást. A G8 2005-ös gleneagles-i csúcstalálkozóján megegyezés született, hogy a legeladósodottabb országok adósságait elengedik, illetve feltételhez kötik további államok adósságának elengedését, mely feltételek legfontosabbika a politikai stabilitás. Az adósság-elengedés hozzájárulhat ahhoz, hogy a szegény országok fejlesszék a társadalmi és szociális viszonyokat, mint a növekedés egyik akadályoztató tényezőjét.

#### 3.2. TERMÉSZETI NYERSANYAGOK ÉS GAZDASÁGI NÖVEKEDÉS

A természeti ásványkincsek sok esetben hozzájárultak, sőt jelentős meghatározói voltak a gazdasági növekedésnek. Az arab olajtermelő és exportáló országok a kőolajnak és földgáznak köszönhetik azt a mérhetetlen gazdaságot, mely ma megadatik nekik.

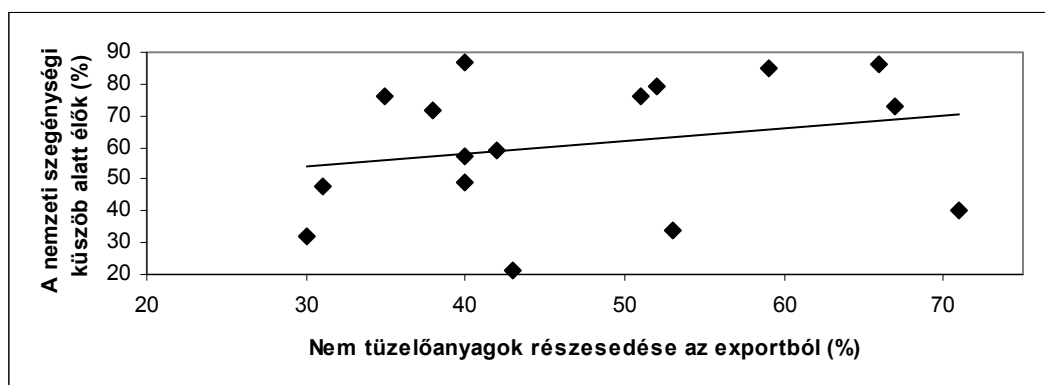
A természeti ásványkincsek azonban negatív gazdasági következményekkel is járhatnak, különösen ha egy ország nagyban függ tőle, és más ágazatokban – a mezőgazdaságban, a feldolgozó iparban és a szolgáltatásokban – kevés tőkét és munkaerőt fektetnek be. Az eredmény az lehet, hogy a gazdaság sokfélesége nem alakul ki, az innovatív erő és az emberi készségek fejlesztése nem kap ösztönzést. A termékek világpiaci árának változékonysága pedig torzító konjunktúra- és dekonjunktúra ciklust indíthat el.

Azokban a társadalmakban, melynek fő jövedelme valamely természeti erőforrás árából ered és nem a hozzáadott értékből, könnyen alakul ki széles körű korrupció, növekvő szakadék szegények és gazdagok között, valamint elégtelenül működő és társadalmat nem szolgáló intézmények. Az erőforrás kitermelésére szakosodott vállalatok — főleg ha a nyersanyagot minden feldolgozás nélkül exportálják — a gazdaság egészének nagyon korlátozott haszna van belőle.

Azt a kérdést kell megvizsgálni, hogy miért történhetett meg az, hogy az olajra épülő országok gazdasági fejlődést mutattak fel, és a világ a leggazdagabb országai lettek, míg a szilárd nyersanyagokra épülő országok nem tudtak hasonló növekedési ütemet felmutatni, sőt ugyanolyan szegények maradtak. Több lehetséges ok eredményeképpen:

(1) *Történeti fejlődés eredménye.* Az ipari forradalom előttig a fa számított a meghatározó energiaforrásnak világszerte. Ahogy a technikai fejlődés miatt az országok gazdasága hozzá tudott jutni a fosszilis energiahordozókhoz, egyre inkább azok vették át a vezető szerepet. Az világháborúk után azonban a kőolaj lett az elsődleges energiahordozó a világban, így az ilyen nyersanyaggal rendelkező országok, hirtelen elkezdték a kitermelésüket növelni, hogy kiegyenlítsék a jelentkező keresletet. Az olajár emelkedések hatására pedig növekedett az ország jövedelme is. Ezzel szemben a szilárd nyersanyagok iránti kereslet nem növekedett jelentős mértékben, továbbá az afrikai országok például csak egy kis részét képezték a kínálatnak. Az olyan ásványkincsek, mint a mangánérc, krómérc, kobaltérc, rézérc, stb. esetében a világ kínálatának csak egy kis hányadát adták. Emiatt nem érvényesíthették az eladási árban azt a monopol szerepet, mint az olajt exportáló országok, és így nem tudták jelentősen növelni az ebből származó jövedelmet. Az egyetlen ásványkincs, melynek jelentős értéke volt a piacon, a gyémánt és az arany, azonban az ebből származó bevételek nem kerültek a gazdaság fejlesztésébe. Az 1. ábra azt mutatja be, hogy pozitív összefüggés figyelhető meg a nem tüzelőanyagok részesedése az exportból és a nemzeti szegénységi küszöb alatt élők száma között.

**1. ábra: A nem tüzelőanyag ásványok export részesedés és szegénységi küszöb alatt élők aránya a vizsgált országokban<sup>102</sup>**



(2) *Fegyveres konfliktusok.* Az erőforrásokhoz kötődő fegyveres konfliktusoknak két típusa van: az egyik, melynek alapja maga az erőforrásokhoz való hozzáférés, a másik pedig az, mely különböző etnikai-vallási ellentétek miatt törtek ki, és a természeti erőforrás kitermelése tartja fent. Renner [2002] szerint az ilyen erőszaknak gazdasági célja van, mert egy olyan konfliktus-gazdaságot tart fenn, amely egyes csoportok javát szolgálja: kormány tisztségviselőket, hadvezéreket, harcolókat, fegyvercsempészeket, akik hasznot húznak ebből az erőszakos felhalmozási módból, mégha a társadalomnak elszegényedést okoz. Angola és

<sup>102</sup> Világbank [2005], UNDP [2005] alapján

Szudán példája mutatja a fegyveres konfliktusok gazdaságra és társadalomra való káros hatását, mivel mindkét országban a nyersolaj, illetve gyémánt lelőhelyek birtoklásáért folyt illetve folyik polgárháború. Sierra Leone-ban ezzel szemben vallási háború dúl a törzsek között, melyet a szemben álló felek illegális gyémánt és drágakő eladással finanszíroznak, mely bevételből elsődlegesen fegyvereket vásárolnak.

A háborús konfliktus destabilizáló hatása — nemcsak a belső erőforrásokat csökkenti, hanem növelve az ország-kockázatot, elbátortalanítja a külföldi tőke beáramlását, így — késlelteti a gazdasági felzárkózást. A segélyek áramlása is akadozik, mivel a transzferek egy jelentős része nem a rászorulóknak, hanem a szembenálló felekhez jut. A háborús konfliktusok jelentős menekült áradathoz vezetnek olyan régiókba, ahol nincsen háború. A menekültek áradata – mivel elűzték őket lakóterületükről, ahol a megélhetésüket is megtermelték – jelentős környezetkárosodást okoz más területeken, mint ahogy a kongói pusztítás mutatja.

A háborús konfliktusokat további tényezők is súlyosbítják, melyek: (1) Szegénység; (2) Földrajzi tényezők; (3) Perifériás területek; (4) Regionális identitás elsődlegessége; (5) Politikai intézményrendszer.

A fejlett világ, elsősorban ENSZ kezdeményezésre megpróbál fellépni az erőforrás-konfliktusok fenntartását segítő illegális fegyver-, nyersanyag- és drágakő kereskedelem ellen különböző szabványok<sup>103</sup> és szankciók<sup>104</sup> segítségével. Mindezen intézkedések ellenére a különböző kereskedők a jelentős haszon miatt továbbra is megszegik a nemzetközi szankciókat.

### 3.3. NÉPESSÉG

Négy problémát emelek ki: egészségügyi gondok (HIV és malária növekvő terjedése), szegénység, oktatás elégtelen szintje, illetve a nők hátrányos helyzete. Megoldásuk nélkül nem képzelhető el jelentős fejlődés ezekben az országokban.

### 3.4. TERMŐFÖLD – ÉLELMISZERTERMELÉS

Egyrészt a folyamatosan növekvő népesség növekvő élelmiszerkeresletet okoz, másik oldalról a trópusi talaj nem alkalmas mezőgazdasági termelésre, mert gyenge hozamot produkál még műtrágyázás esetén is. Ezekben az országokban szűkösen állnak rendelkezésre a termőterületek, melyeket az erdőirtások fokozódó ütemével kívánnak növelni, mely környezetvédelmi szempontból jelentős károkat okoz. Az 1. táblázat a világ egyes régióiban mutatja a népességnövekedést, az egy főre jutó mezőgazdasági terület változását, valamint a gabonahozamot mutatja be 2002-ben az 1990-es évre vonatkoztatva.

---

<sup>103</sup> Ilyen szabványrendszer volt az 1998 júniusában bevezetett angolai kormány eredetigazolási eljárásán át nem ment gyémántok közvetlen és közvetett importjának tilalma [Renner [2002]].

<sup>104</sup> Néhány ilyen szankció: 1997 október – Fegyver- és olajszállítási embargó Sierra Leone ellen; katonai junta tagjaira utazási tilalom. 2000 július – A csiszolatlan gyémánt közvetlen és közvetett behozatalának embargója Sierra Leonéból. 2001 március – Libériával szembeni gyémántkiviteli, fegyverszállítási embargó [Renner [2005]].

**1. táblázat: Mezőgazdaság és népesség összefüggései<sup>105</sup>**

Csoport	Népesség nagysága (1990=100%)	Mg-i terület egy főre változása 2002 (1990=100%)	Gabonahozam <sup>106</sup> változása 2002 (1990=100%)
Alacsony jövedelmű országok	130,50%	80,95%	112,27%
Alsó közép jövedelmű országok	115,18%	87,50%	117,18%
Felső közép jövedelmű országok	117,66%	88,88%	113,93%
Magas jövedelmű országok	109,58%	88,37%	112,68%

Másrészt a szegénység felszámolásának egyik lépése a megfelelő élelmiszer biztosítása. Megoldás lehet a biotechnológia, olyan genetikailag módosított növények kifejlesztése, melyek megfelelően alkalmazkodnak a trópusi talajhoz.

Mivel a termőföld csak véges mennyiségben áll rendelkezésre, a meglévő szántóföldek termelékenységének növelésétől függ a növekvő népesség táplálékellátása, és az egyik kulcsa a falusi szegénység, valamint az éhezés megszüntetésének az indiai szubkontinensen és a Szahara alatti Afrikában. A termelékenység növelésének legalább négy módja van<sup>107</sup>. Az egyik a hektáronkénti hozam növelése, a másik az egy hektáron termelt növények mennyiségének növelése többszörös vetéssel. A harmadik a meglévő termelés hatékonyabb felhasználása, a negyedik pedig a biogenetikai kutatások segítségével olyan gabonanövények kidolgozása, melyeknek nagy a hozama, továbbá jól alkalmazkodnak az éghajlati-, talajminőségi jellemzőkhöz.

Az erdőirtásokat nem csak az élelmiszertermelés ösztönzi, hanem a növekvő energiaigény, melynek legolcsóbb biztosítása a tüzelőfa, mely ingyen rendelkezésre áll, bár jelentősen hozzájárul a globális széndioxid kibocsátáshoz. Más energiaforrás beszerzése (leszámítva az olajjal rendelkező országokat) nem lehetséges a pénzügyi korlátok miatt. A fejlődő országokban az energiafelhasználás éves átlagos növekedési üteme 1990-2002 között 2,6%-ot mutatott, mely Dél-Ázsiában 3,4%-ot, a Szaharától délre eső országokban 2,2%-ot mutat, szemben a fejlett országok 1,2%-os éves átlagos növekedési ütemével<sup>108</sup>. A fejlett országok ugyan lényegesen több energiát használnak fel, de a növekedési ütemek azt mutatják, hogy az elkövetkezendő évtizedben a fejlődő országokban jelentkezik a legnagyobb növekvő energiaigény — Kínában például 5,7%.

A fakereskedelem igen jelentős szerepet játszik a trópusi esőerdők kiirtásában, elsősorban a dél-kelet-ázsiai országok esetén, Indonézia, Vietnám, India, Malajzia, illetve afrikai országokban, elsősorban Elefántcsontpart, Nigéria, Kongói Köztársaság területén. A fűrész- és papíripar elsősorban a fejlett országokban találhatóak, de ott a szigorú környezetvédelmi és erdőpolitikai okok miatt nem lehetséges megfelelő mennyiségben felhasználni az ország területén lévő erdőállományt, ezért elsősorban a trópusokról importálnak nyersanyagot. Ez a szegény országoknak jelentős jövedelmet okoz, és emiatt nem várható a jövőben ennek a csökkenése.

<sup>105</sup> Világbank [2005] alapján

<sup>106</sup> A Világbank [2005] adataiban ez magában foglalja a búza, a rizs, a szója és minden más tágabb értelemben vett, étkezés céljából alkalmazott gabonát.

<sup>107</sup> Halweil [2002] alapján.

<sup>108</sup> Világbank [2005].

#### 4. A KÖRNYEZETI TERHELÉS SZÁMOLÁSA

Ehrlich-Holdren [1971] kidolgozott egy másik mutatót, mely szintén a környezetre való emberi hatást méri, illetve mutatja. A következő egyenlet alapján határozza meg a hatást:

$$I = P * A * T, \quad (1)$$

ahol I a környezetre gyakorolt hatás, P a népesség száma, A az egy főre jutó jövedelem, T a technológia, mint az egy termék egységére jutó felhasznált erőforrás vagy hulladék mennyisége. Az egyenlet alakját átírva:

$$I = \text{Népesség} * \frac{\text{GDP}}{\text{Népesség}} * \frac{\text{Környezethasználat}}{\text{GDP}}. \quad (2)$$

Az egyenletnek ezen alakja azt mondja ki, hogy a környezetre való hatás megegyezik az erőforrás nettó felhasználásával. A hulladék- és más szennyezéskibocsátás indirekten jelenik meg, mivel úgy is lehet tekinteni ezeket, mint erőforrás felhasználást, mivel a kibocsátott szennyezés és hulladék környezeti erőforrásokat vesz el.

Statisztikai adatsorok felhasználásával kimutattam, hogy a fejlett országok sokkal nagyobb mértékben terhelik a környezetet, így kérdés, hogy miért jogosultak korlátozni a fejlődő országok növekedését környezetvédelmi célokra hivatkozva. A mutató másik érdekes vonatkozását akkor kapjuk, ha célul tűzzük ki a környezetterhelés csökkentését a fejlődő országokban, azaz ha az itt bemutatott IPAT-mutató értékét csökkenteni szeretnénk. Három eszközzel érhetjük ezt el: (1) csökkentjük a népességet; (2) csökkentjük az egy főre jutó jövedelmet; (3) növeljük a környezetfelhasználás hatékonyságát. Végig tekintve ezt a három lehetőséget, egyik se lehet megoldás a környezetterhelés csökkentésére a fejlődő országokban.

#### 5. ÖSSZEFOGLALÁS, KÖVETKEZTETÉSEK

A fejlődő országok a következő problémákkal néznek szemben:

- (1) Szegénység és gazdasági lemaradás;
- (2) Népességnövekedés túlzott mértékű növekedési üteme;
- (3) HIV/AIDS és malária növekvő terjedése, hiányos egészségügyi ellátással;
- (4) Fegyveres konfliktusok, politikai instabilitás;
- (5) Oktatási lehetőségek korlátozott volt, nők hátrányos helyzete;
- (6) Nem fenntartható természeti erőforrás gazdálkodás, természet degradációja.

A környezet védelme, megőrzése az egyik probléma a sok között. A környezeti szempontok figyelembe vétele jelenleg nehezen elvárható a szegény országokban, mert a többi probléma sokkal súlyosabban jelenik meg, és sokkal közvetlenebbül érinti az ország lakosait. Az az ember, aki mindennap az ételért, az életbemaradásáért küzd, az nem tud, és nem is várható el tőle, hogy foglalkozzon a környezet megőrzésével. Az emberi élet és méltóság megőrzésének nem lehet korlátja bármilyen környezeti szempont. Ha megoldották a fejlődő országok a legsúlyosabb népességi, egészségügyi, oktatási problémákat, akkor majd a környezetvédelemmel is foglalkozni fognak.

Ha elősegítjük a szegény országok felzárkózását, biztosítjuk a gazdasági növekedést, ezzel párhuzamosan segítünk megoldani a különböző társadalmi, egészségügyi problémákat, akkor egy idő után ezekben az országokban is lehetőség lesz a környezeti politikák alkalmazására. Minél fejlettebb egy ország — akár jövedelem, akár humán fejlettséget nézzük — annál inkább képes a környezeti tényezőkkel foglalkozni. Ehhez azonban el kell érni egy bizonyos jövedelem szintet.

A fejlett országokra hárul a feladat, hogy elősegítsék a szegény országok felzárkózását. A lehetőségeik azonban korlátozottak. A közvetlen tőkeberuházás nem minden esetben megoldás, mivel a korrupció és a különböző fegyveres konfliktusok megakadályozzák a segélyek eljutását a rászorulóknak, illetve nem létezik megfelelően képzett humán erőforrás a modern technika üzemeltetéséhez. A gyógyszerek, egészségügyi ellátások eljuttatása a rászorulóknak szintén nem mutat eredményeket, és ismételten a korrupció, fegyveres konfliktusok a legfőbb korlát. Ahhoz, hogy a fejlett világból érkező támogatások megfelelően lehessen felhasználni először is politikai stabilitásra és stabil intézményrendszerre van szükség az országokban. Ennek megteremtése, biztosítása kell, hogy az első lépés legyen a fejlett világ számára. A stabilizálás után külföldi segélyekkel meg kell valósítani a megfelelő egészségügyi ellátást, illetve biztosítani az oktatást, mellyel megteremtődik a képzett munkaerő, miközben fejlett technikák átadásával a mezőgazdaság fejlesztése illetve gabonaimport révén megfelelő élelmezést biztosítani. Az oktatásban kiemelt helyet kell szánni a környezettudatos gondolkodás átadásának, hogy a felnövő generáció már a környezeti szempontok figyelembe vételével irányítsa országát. Különböző felvilágosító kampányok és családtervezési tanácsadások segítségével mérsékelhető a növekvő népességűtem. Harmadik lépés lehet az ipar és szolgáltatás fejlesztése, az országokban megfelelő gazdasági háttérrel kiépíteni, mellyel a szegény országok biztosítani tudják a folyamatos gazdasági növekedést, illetve a modern technológiák alkalmazásával csökkenteni a környezet terhelését.

Semmi nem mutat arra, hogy akár az ENSZ Millenniumi Célokban megfogalmazott tervek, akár bármelyik előbb bemutatott lépés meg fog valósulni az elkövetkezendő évtizedekben. Amíg viszont a szegény országok megélhetési gondokkal küzdenek, addig nem lehet reálisan beszélni a környezetvédelem kérdéséről a fejlődő országokban.

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Ehrlich, P. R. – Holdren, J. P. [1971] : „Impact of population growth”, *Science* 171, 1212-1217. old.
- [2] Grossman, G. M. [1995] : „Economic growth and the environment”, *Quarterly Journal of Economics* 110, 353-377. old.
- [3] Halweil, B. [2002] : „Földművelés a köz érdekében”, *In: A világ helyzete 2002, Föld Napja Alapítvány, Budapest*, 69-98. old
- [4] Ligeti [2002] : Gazdasági növekedés és felzárkózás, PhD-értekezés, Budapest.
- [5] Magnani, E. [2001] : „The Environment Kuznets Curve: development path or policy result?”, *Environmental Modelling and Software* 16, 157-165. old.
- [6] Renner, M. [2002] : „Természeti erőforrások és az elnyomás”, *In: A világ helyzete 2002, Föld Napja Alapítvány, Budapest*, 187-214. old.
- [7] Renner, M. [2005] : „Természeti kincsek és konfliktusok”, *In: A világ helyzete 2005, Föld Napja Alapítvány, Budapest*, 126-127. old.
- [8] Selden, T. M. – Song, D. [1994] : „Environment quality and development: Is there a Kuznets curve for air pollution?”, *Journal of Environmental Economics and Environmental Management* 27, 147-162. old.
- [9] Stern, D. I. – Common, M. S. [1996] : „Economic Growth and Environmental Degradation: The Environment Kuznets Curve and Sustainable Development”, *World Development* 24, 1151-1160. old.
- [10] Világbank [1992] : World Development Report 1992, Oxford University Press, New York, USA
- [11] Világbank [2005] : World Development Indicators 2005, World Bank, Washington DC, USA.



## **CSIZMADIA SZILÁRD**

*PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron*

### **Bosznia-Hercegovina múltja, jelene és jövője a dayton-i békeszerződés után**

Európa huszadik század végi történelmének kétségkívül egyik legjelentősebb eseménye a délszláv háború, amelynek gyökerei a század elejéig nyúlnak vissza. E tanulmányban nem célozom Jugoszlávia létrejöttének vizsgálata, hiszen ennek a témának széleskörű irodalma jól ismert. Azonban a dayton-i békeszerződés után létrejött, ugyancsak mesterségesnek tekinthető államalakulat, Bosznia-Hercegovina Dayton utáni történelmének megértéséhez feltétlen szükséges a bosznia-hercegovinai háború és Jugoszlávia felbomlásának legalább vázlatos áttekintése.

A multietnikus felépítésű Bosznia Jugoszlávia nyugodt régiójának számított az 1990-es évek elején. A három nemzetiség (szerb, horvát, bosnyák) viszonylagos egyetértésben élt egymás mellett. Egyik nemzetiség részaránya sem érte el az abszolút többséget, azaz egyik népcsoport sem érte el népességének súlya alapján az ötven százalékos küszöböt. Holott a nemzetiségi pártok, a szerb SDS, a bosnyák SDA és a horvát HDZ egyaránt rendelkeztek kevésbé hangsúlyozott nacionalista ideológiájú programokkal, a politikai helyzet akkor még nem érett meg a radikális lépések megtételére.

Horvátország és Szlovénia Jugoszláviából való kiválása azonban determinálta Bosznia jövőjét is. A horvát-szerb konfliktus kirobbanásakor ugyan Bosznia megpróbált semleges álláspontot képviselni azonban az SDA felismerte ennek képtelenségét és Bosznia függetlenségét tűzte ki céljául. Az SDA az állam felépítését unitárius alapon szerette volna meghatározni, amely államban az egyébként legnagyobb lélekszámú (és rendkívül gyorsan növekvő!) bosnyák népcsoport kap irányító hatalmat és szerepet. Végül a három nemzetalkotó népesség alkotmányos alapon nyugvó paritásos döntéshozó mechanizmusát mellőzve a bosnyák és a horvát politikusok egymással szövetkezve megszavazták Bosznia-Hercegovina függetlenségét. Válaszlépésként a szerbek kikiáltották a Boszniai Szerb Köztársaságot, proklamálták Jugoszláviához való hűségüket és megválasztották elnöküknek a későbbi háborús bűnös Radovan Karadžić-ot. E lépést Belgrád is támogatta, hiszen ez megfelelt a Milosević Nagyszerbiát vízionáló elvárásainak. A Bosznia-Hercegovinában 1992 tavaszán megtartott választások alapján az állampolgárok 99 százaléka a függetlenség mellett szavazott. A világ vezető nagyhatalmai még április során elismerték a létrejött állam függetlenségét. Egyes vélemények alapján a nagyhatalmak e lépése elhamarkodott volt és tovább rontott, az akkor már szórványos fegyveres összecsapásoktól amúgy is ingatag politikai helyzeten. A szembenálló felek rendkívüli gyorsasággal felállították saját haderejüket, amelyek mellett nagy szerepet játszottak a félreguláris katonai alakulatok, mint például a szerbiai csetnikosztagok. Ámbár ezek a csapatok az átfogóbb katonai hadműveletekben ritkábban vettek részt, az etnikai tisztogatások során mindhárom fél előszeretettel alkalmazta a félhivatalos alakulatokat.

A harcok súlyosbodásával egyidőben a szerbek is kikiáltották saját államalakulatukat Jugoszláv Szövetségi Köztársaság néven, amely nyilvánosan elhatárolódott a háborútól, azonban a háttérben a harcok támogatója volt. Az ENSZ BT tanács gyorsan reagált a megváltozott helyzetre és gazdasági szankciókat tovább szigorította, továbbá nemzetközi bíróságot állított fel a háborús bűnösök elítélésre és a háborús bűntettek kivizsgálására. Az ENSZ által Bosznia felett bevezetett repülési tilalom ugyan némileg nehezítette a szerb hadsereg helyzetét, azonban az egész térségre kiterjesztett fegyverembargó a szerbek számára

kedvezőbbnek bizonyult, mert ők rendelkeztek a volt Jugoszlávia hadi felszereléseinek nagyobb részarányával. Ez a tény szerb részről a kompromisszumos megoldások elvetéséhez vezetett.

A boszniai szerb hadsereg élén Mladic tábornok állt, aki a fegyveres harcok kirobbanása után már az ország kétharmadát ellenőrzése alá vonta, egyaránt biztosítva az anyaországtól távol fekvő szerb területek összeköttetését biztosító posavinai folyósó felügyeletét is. A háborús bűnösnek nyilván tartott Mladic az etnikai tisztogatások alkalmazásában is élen járt, hiszen a multietnikus országban e tisztogatások nélkül gyakorlatilag lehetetlen lett volna egy későbbi nemzetállam megvalósítása. Az etnikai tisztogatások végrehajtását jelentősen megkönnyítette, hogy az ország kulcsfontosságú régiói etnikai szempontból homogénnek voltak tekinthetőek és ezek támaszként szolgáltak a tömeggyilkosságok megalapozottságához.

A horvát-bosnyák konfliktus felizzásakor az eddig is nehéz helyzetben lévő Bosznia-Hercegovina helyzete tovább súlyosbodott, hiszen a friss állam létét egyaránt veszélyeztette a szerb és a horvát nacionalizmus. A Boban elnökségével kikiáltott Hercegboszniai Horvát Közösség ugyan ténylegesen nem vált ki Bosznia Hercegovinából, azonban valójában Horvátországhoz való csatlakozásra – de legalább magas fokú autonómiára – törekedett. Horvátország stratégiai terveibe Bosznia fennmaradását és megszűnését is beépítette. Az első scenárió esetén egy ütközőzóna jött volna létre Szerbia és Horvátország között, míg a második esetben a nagyhorvát nacionalizmus alapján a horvátlakta területek beolvadtak volna Horvátországba. Ez a verzió azonban jogalapított biztosított volna a Horvátországban ugyancsak többen élő kisebbségek (pl.: krajainai szerbek) kiválásához. A Vance-Owen és az Owen-Stoltenberg béketerv-javaslatok muzulmán elutasítása tovább mélyítette a horvát-bosnyák szembenállást. Végül 1994-ben megtörtént a horvát bosnyák kiegyezés, amely a horvát-bosnyák föderáció megalapozását jelentette. A Boszniában zajló háború ezzel a lépéssel még nem fejeződött be, azonban a kiegyezés fordulópontnak tekinthető. A végső rendezés a béketervek között kerül tárgyalásra.

### **A boszniai háború rendezésére irányuló béketervek**

A Bosznia-Hercegovina békéjét célzó fegyverszünetek és béketervek több éven keresztül nem váltották be a hozzájuk fűzött reményeket és a nem stabilizálták az ország helyzetét. A békés rendezés kérdése különösen nehéznek bizonyult, hiszen három, gyakorlatilag teljesen ellenérdekelt fél számára kellett kompromisszumos megoldást találni. A béketervek megvétózása általában szorosan köthető egy-egy tagállamhoz. A szerb és horvát kisebbség számára a lehető legmagasabb szintű autonómia – esetleg az anyaországhoz való csatlakozás – vált a követendő céllá, míg a bosnyákok a területi egység fenntartását tekintették fő céljuknak.

A nemzetközi közösség már az ország helyzetének súlyosbodásakor rendezési tervvel állt elő, amely a válság elfajulása előtt próbálta volna meg rendezni a kritikus állapotot. Az 1992-ben kidolgozott ún. Cutilhiero-terv a népcsoportok földrajzi elhelyezkedése alapján hét kantonra osztotta volna fel a Bosznia-Hercegovinát. A szerbek és a bosnyákok egyaránt a terület 44-44%-át kapták volna meg a rendezés alapján, míg a horvátoknak meg kellett volna elégedniük az ország területének tizenkét százalékával. Azonban az ország egységét szem előtt tartó Alija Izetbegovics boszniai elnök mereven elutasította az ilyen csekély szintű decentralizációt is, annak ellenére, hogy kezdetben mindhárom népcsoport elvi beleegyezését adta a tervezetnek.

Az 1993-ban megszületett Vance-Owen terv a Cutilhiero tervhez hasonlóan kantonális rendszerű országfelépítést szorgalmazott. A szerbek és a muzulmánok egyaránt 3-3 kantonban kapták volna meg a részleges irányítás lehetőségét, míg a horvát kisebbség 2 kantonban kapott volna döntő szerepet. A kantonok ugyan széles körű autonómiát kaptak volna, azonban a föderális szerkezetű államalakulatból nem állt volna módjukban kilépni. Szarajevó, mint főváros, nemzetiségektől független önálló entitássá vált volna. Az elnöki funkciót féléves rotációs rendszerben látták volna el a horvát, szerb és bosnyák politikusok. Az 1992 végén megtartott genfi konferencia elismerte Bosznia-Hercegovina határainak függetlenségét, ezért a Cutilhiero-tervet elutasító Izetbegovics a horvátokkal egyetemben immár elfogadta a béketervet. A Karadžić vezette szerbek, elsősorban Belgrád nyomására nem tartották elfogadhatónak a tervezetet.

A harmadik, ún. Owen-Stoltenberg béketerv egy korábbi, 1992-es szerb-horvát megegyezés alapján épült fel. Bosznia-Hercegovina gyakorlatilag nemzetiségi alapon szervezett törpeállamok laza konföderációjává vált volna, míg Szarajevó és Mostar nemzetközi felügyelet alá került volna. Az indítványt a bosnyákok elsősorban a nekik szánt területek nagyságát (~30%) nehezményezve elutasították. A nemzetiségeknek juttatandó területek nagysága azonban csak az egyik kritikus pontja volt a tárgyalásoknak. Hasonlóan nagy súllyal esett a latba a nemzetiségeknek ítéendő területek életképessége is (pl.: egybefüggő területiség, tengeri kijáratok, nyersanyaglelőhelyek, ipari potenciál, infrastruktúra, stb.).

Végeredményben az 1991 és 1994 között eltelt időszak sikertelenül zárult. A békefolyamatnak 1994-ben az amerikai külpolitika aktivizálódása adott újabb lökést. Amerikai kezdeményezésre nemzetközi összekötő csoport kezdte meg működését. Az újabb béketervhez kiindulási alapot nyújtottak a bosnyákok és a horvátok között megkötött kettős államszövetségi egyezmények. Az egyezmények alapján a bosnyák-horvát területet tíz kantonra osztanák föderatív elveknek megfelelően. Az összekötő csoport erre az egyezményre is alapozva 51-49% arányban képzelte az ország felosztását a bosnyák-horvát és a szerb nemzetiségek között. A két országrész viszonyát pedig államszövetségre lépne egymással. Ámbár a tervet a bosnyákok és a horvátok egyaránt elfogadták azonban Radovan Karadžić elképzeléseinek ismét nem felelt meg a felosztás. A szerbek ellenállásának köszönhetően ismét holtpontra jutottak a tárgyalások. Karadžić politikai ténykedését egyre negatívabban megítélő Kis-Jugoszlávia embargót vezetett be a boszniai szerb vezető miniállamával szemben, továbbá az időközben meginduló NATO-légítámadások is tovább nehezítették a háborúba belefáradt szerbek helyzetét. Végül az egyre ütőképesebbé váló bosnyák és horvát haderő, a bombázások és gazdasági embargó tárgyalóasztalhoz kényszerítette a szerbeket. Richard Holbrooke közvetítésével 1995. november 21-én megkötésre került a boszniai békeszerződés, amely lezárta a négy éves háborút. Az ország két nagy fokú önállósággal rendelkező entitásra szakadt, a Szerb Köztársaságra és a Bosnyák-Horvát Föderációra, amelyek 49-51%-ban birtokolják az ország területét. Szarajevó a teljes állam és a Föderáció fővárosává vált, míg a Szerb Köztársaság fővárosa Banja Luka. Az állam irányítását három fős, különböző nemzetiségű elnökség látja el, azonban mindkét országrész rendelkezik saját kormánnyal, parlamenttel és elnökkel is. Létrejött a közös központi bank és alkotmánybíróság is. Az ország továbbra is nemzetközi katonai és politikai felügyelet alatt maradt.

### **A dayton-i békeszerződés közvetlen következményei**

A dayton-i békeszerződés, amely egyaránt tekinthető az ország alkotmányának is, alkalmasnak bizonyult a középtávú béke megteremtésére, azonban egyre több oldalról

érkeznek kritikai észrevételek a jövőben már nem kellően rugalmas, elavultnak tekinthető struktúrával szemben. Az elmúlt tíz évben nem újtak ki fegyveres összecsapások, azonban az ország fejlődése megkívánja a szerződés felülvizsgálatát és akár radikális változtatását is.

A béketárgyalások során az amerikai kormányt képviselő Richard Holbrooke a *New Europe Review*-nak adott interjújában a közelmúltban elismerte, hogy a dayton-i megállapodás fejlesztésre és következetesebb végrehajtásra szorul. Kizárólag így előzhető meg a rövidtávú érdekeket figyelembe vevő politikai sodródás. A volt főtárgyaló kihangsúlyozta, hogy hosszútávon nem lehet működőképes egy olyan ország, amely három hadsereggel, három elnökkel és három nemzetiségi alapon nyugvó rendőrséggel rendelkezik [New Europe Review, 2005.]. Ámbár míg Holbrooke továbbra is kívánatosnak tartja a folyamatos NATO jelenlétet és a kormányzáság intézményét az országban, egyes elemzők megkérdőjelezzik e módszerek hatékonyságát, hiszen ez a magas fokú intervenció konzerválhatja a megosztott állapotot.

E fenti megállapításra jutott a berlini és szarajevói központú Európai Stratégiai Kezdeményezés nevű kutatóintézet is, amely levelet küldött a jelenleg Szarajevóba kihelyezett Lord Ashdown kormányzónak a vázolt állapot megoldására. Tény, hogy a jelenlegi Bosznia-Hercegovinában közel 80 párt igyekszik befolyásolni a politikai rendszert, 200 miniszter dolgozik a politikai végrehajtásban és tizennégy parlament alakítja a kantonális, a tagállami és központi hatáskörű jogszabályokat.

Mindezek a negatív folyamatok ellenére nem szabad kisebbiteni a dayton-i megállapodás jelentőségét. A megállapodás talán az egyetlen végrehajtható alternatívát nyújtotta 1995-ben, hiszen a bosnyákok elutasították a teljes felosztást, míg a szerbek és a horvátok az egység helyreállítását. A nemzetközi jelenlét szükséges a béke fenntartásához, azonban továbbra is kétséges, hogy a gazdasági újjáépítés, a szociális feszültségek enyhítése, a kölcsönös üzleti, társadalmi és emberi kapcsolatok fokozatos újjászervezésével megteremthető-e az integráció feltétele. A dayton-i egyezmény aláírását követő választásokon mindig a nacionalista pártok kerültek ki győztesen és maga a Bosnyák-Horvát Föderáció sem működik zavarmentesen. A Föderáció gyakorlatilag két független államot takar, hiszen a horvátlakta kantonokban a HDZ (a horvát kisebbség nacionalista pártja), míg a bosnyák területeken az SDA (bosnyák kisebbség nacionalista pártja) a fő politikai tényező. A horvátok és a szerbek egyaránt törekednek arra, hogy a központi hatalom csupán formális hatalmi szerepeket kapjon és nemzetiségi alapon nyugvó autokrata államokat hozzanak létre. További problémás kérdés a háború során elmenekült népesség visszatérése a korábbi lakóhelyükre. Holott a menekültek visszatérését a dayton-i egyezmény is kiköti, ennek megvalósulása akadályokba ütközik (diszkrimináció, ingatlanok elidegenítése, stb..).

### **A politikai erőviszonyok alakulása Dayton után**

Az 1996-os választásokon a nemzetiségek minden esetben a korábbi háborús nacionalista politikai elitet helyezték újra irányító pozícióba. Az 1998-ben a teljes ország területére érvényes választásokon ismét hasonló eredmény született. Először csupán a 2000-ben megtartott tagállami szintű parlamenti választások hoztak változásokat a korábban megszokott politikai erőviszonyokhoz képest. A nacionalista pártoknál jóval mérsékeltbb pártok (pl.: Szociáldemokrata Párt, Bosznia-Hercegovina Párt) megerősödtek és jelentős számú szavazatot kaptak. A Szerb Köztársaságban a nacionalista Szerb Demokrata Párt elvesztette abszolút többségét és koalíciót volt kénytelen alakítani a mérsékelt pártokkal. A dayton-i békeszerződést követően ekkor nyílt először lehetőség arra, hogy a Minisztertanács ne

nacionalista alapon álljon fel. Az önkormányzati választások azonban továbbra is a régi séma szerint alakultak, a szerb és horvát nemzeti pártok többséget szereztek a fennhatóságuk alá tartozó területeken.

Mivel a nemzeti erők jelentős politikai háttérrel rendelkeznek, ezért megengedhetik az összállami struktúra elleni „lázadást”. Ennek megfelelően a Szerb Köztársaság legfőbb döntéshozó szerve a Nemzetgyűlés, amely már neve alapján is a központi hatalom teljes elutasítására utal. A Szerb Köztársaság nem titkolt célja a Kis-Jugoszláviához történő csatlakozás, erre utal az erősen centralizált hatalmi struktúra is. Hasonló törekvésekkel a horvát közösségen belül is találkozhatunk. 2001-ben a horvátok által támogatott HDZ Horvát Nemzetgyűlés felállítását és Bosznia-Hercegovinán belüli autonóm Horvát Köztársaság létrehozását követelte, amely elutasítását követően a HDZ horvátok által lakott területek Bosznia-Hercegovinától történő elszakításával fenyegetőzött. A további konfliktusokat megelőzendő az ENSZ által delegált kormányzó az elnökség horvát tagjának, Ante Jelavicnek a lemondását kezdeményezte a dayton-i szerződés megszegésére hivatkozva. Ugyancsak a HDZ egy népszavazást is kezdeményezett a horvát lakta területek önállóságára, azonban ezt a központi kormányzat és az ENSZ-et képviselő kormányzó megsemmisítette.

### **Bosznia-Hercegovina gazdasága a háború után**

A háború megsemmisítette Bosznia-Hercegovina infrastruktúráját, a bruttó nemzeti termék (GNT) mintegy nyolcvan százalékkal esett vissza. A háború befejezése után a külföldi újjáépítést célzó segélyek ugyan magas növekedési rátát tettek lehetővé, azonban az ország gazdasága függővé vált a segélyezéssel szemben, másrészt a koszovói háború kirobbanásával a Szerb Köztársaság számára többé nem került segély folyósításra és ez nagyban megnehezítette a háborús károk rekonstrukcióját. A munkanélküliség mindkét országrészben nagyon magas (Bosznia-Hercegovinában negyven százalék, a Szerb Köztársaságban hatvan százalék) és a nagy cégek jelentős vállalatszerkezeti átalakítások előtt állnak, mielőtt újra képesek lennének versenyképesen termelni. Az IMF (International Monetary Fund) tanulmánya továbbá megállapítja, hogy nehezíti a gazdasági helyzetet a szociális kiadások magas aránya, amelyek jelentősen magasabbak, mint az ilyen szintű gazdasági fejlettséggel rendelkező országokban szokásos és fenntartható. Ugyancsak erre az IMF tanulmányra hivatkozva megállapíthatjuk, hogy a gazdasági szerkezetváltás, a banki konszolidáció és a magánszektor felépítése jelentik a legfontosabb gazdasági kihívásokat.

A megbízott kormányzó feladatai közé tartozik a pénzügyi- és adórendszer reformja, egy modern társadalombiztosítási rendszer kidolgozása és a külföldi beruházásokat ösztönző keretfeltételek kidolgozása. Ennek megfelelően a kormányzó – a dayton-i egyezmény által biztosított jogával élve – törvényt hozott a foglalkoztatás ösztönzésére, a vámokkal kapcsolatos jogszabályokat összhangba hozta az Európai Unió szabályozási rendszerével és beindította a nyugdíjrendszer reformját.

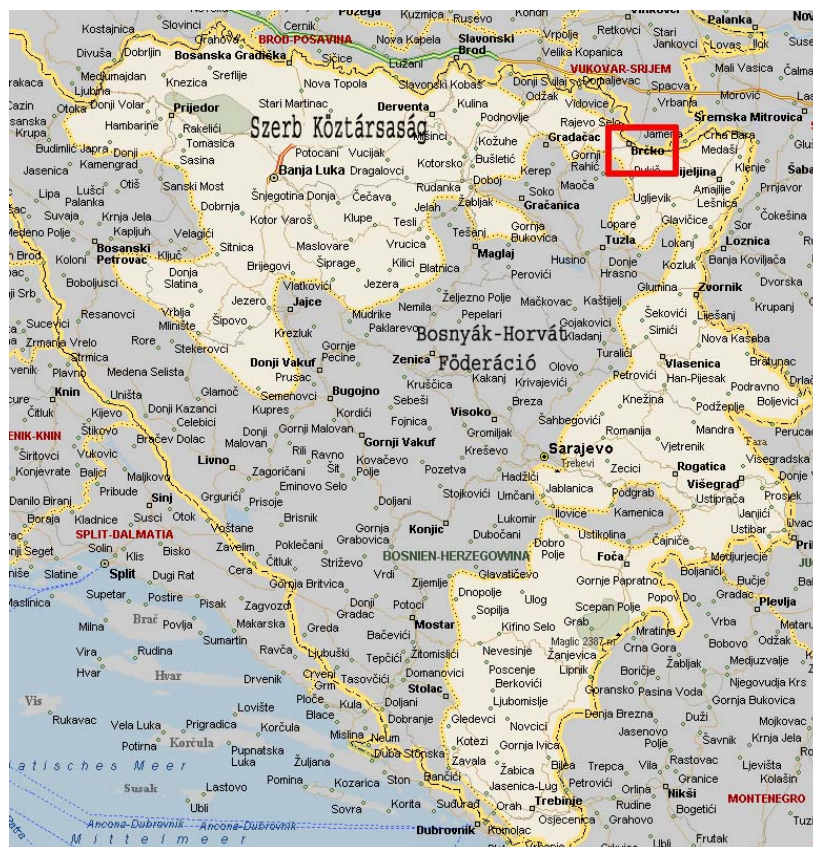
Az Európai Unió 2000-ben kiadott Bosznia-Hercegovinának szóló dokumentumában ismertette azokat a jogi, gazdasági és politikai feltételeket, amelyek megléte esetén az ország tagjelölté válhat és megkezdődhet a teljes jogú tagsághoz vezető tárgyalások sorozata. Az Unió ezzel a lépésével is stabilizálni próbálja az ország helyzetét. 1999 óta az EU vámmentes behozatali lehetőséget nyújt a legtöbb bosznia-hercegovinai ipari és agrártermékekre. 2001-ben az Európai Tanács véglegesen eltörölte a még akkor a textilipari termékekre fennálló mennyiségi korlátozásokat is. Ugyancsak 2001 óta az Unió szorosan együttműködik Bosznia-

Hercegovinával a bel- és igazságügyi politikákat érintő kérdésekben. Bosznia-Hercegovina késznek mutatkozott az uniós Bevándorlási Politika és Határvédelem elfogadására, továbbá az Unió területén jogtalanul tartózkodó bosznia-hercegovinai állampolgárok visszafogadására. Az ország vendégstátusszal rendelkezik az Európa Tanács ülésein és tagja – sok egyéb más nemzetközi szervezet mellett – a Balkáni Stabilitási Paktumnak is. 2000-ben az ország szabadkereskedelmi egyezményt kötött Horvátországgal a gazdasági kapcsolatok élénkítése céljából.

Miközben Bosznia-Hercegovinát határoló mindkét balkáni állam, Horvátország és Kis-Jugoszlávia is elindultak a demokrácia felé vezető úton, addig Bosznia-Hercegovinában a politikai viszonyok gyakorlatilag változatlanok és csekély esély mutatkozik alapvető változásokra. A nemzetközi kormányzó egyre aktívabb beavatkozásai, a jövőbeli uniós tagsággal kecsegtető tárgyalások sem tudtak változtatni a politikai elit magatartásán. Nem jött létre olyan új politikai vezetőréteg, amely a nemzetiségek közötti együttműködésre építve hosszútávon stabilizálni lenne képes az ország helyzetét. A politikai helyzet abból a szempontból változott az elmúlt években, hogy a korábban mindenféle anyagi és politikai támogatást nyújtó patronáló országok támogatásai megszűntek. Így a horvát és a szerb kisebbség csupán saját erőforrásaira támaszkodhat. A térség szakértőinek meggyőződése, hogy a szükséges struktúra- és politikai szemléletváltást indukáló hatások nem a politikai elit, hanem a lassanként erősödő gazdasági elit részéről fognak érkezni. Ennek a rétegnek áll egyedül érdekében az összefogásra, a határon átnyúló együttműködésre és a regionális gazdasági integrációra építve az ország térségbe való szerves beágyazása és a gazdasági kapcsolatok minél szélesebb kiépítése.

### **Brcko kérdése, mint a jövőbeli problémák egyik lehetséges gócpontja**

A város, amely a háború rendezésének kérdésében a viták gyújtópontjává vált, a harcok kirobbanása előtt döntően bosnyák nemzetiségű lakossággal rendelkezett. A szerbek számára azonban a város stratégiai jelentőséggel rendelkezett, hiszen a városhoz tartozó terület kötötte össze (ez az ún. posavinai korridor) a két nagy szerbek által lakott területet (lásd térkép).



1. térkép: Brcko város helyzete a Szerb Köztársaságban

A boszniai szerbek a harcok során folyamatosan törekedtek a szerb nemzetiségű területek egységére, hiszen ez egyszerűbbé tette volna számukra a terveik között szerepelő Kis-Jugoszláviához való csatlakozást. Mladic tábornok első katonai tervei közé tartozott a korridor megerősítése és biztosítása. Ugyanakkor a Száva parti város a bosnyákok legnagyobb folyami kikötője volt, ezért számukra sem volt semleges a terület hovatartozása. A háború lezárásakor a város a szerbek kezén volt, azonban a Richard Hoolbrooke vezette összekötőcsoport külön időpontot jelölt ki a város státuszának rendezésére. A megegyezés végül 1999 tavaszán került aláírásra és ezzel Brcko a Bosnyák-Horvát Föderáció és a Szerb Köztársaság közös területévé vált, holott a bosnyák népesség aránya addigra elenyészővé vált. A lépéssel ugyan sikerült elkerülni a harcok kiújulását – amellyel mindkét fél fenyegetőzött egy esetleges számára kedvezőtlen születésekor – azonban a város továbbra is a térség rendezésének egyik puskaporos hordójává válhat a jövőben. A következő táblázat jól szemlélteti a város lakosságában és nemzetiségi összetételében bekövetkezett változásokat. A város népesség-összetételének változását még élesebben kiemeli az ország teljes népességével való összehasonlítás.

	Népesség 1991-ben	Népesség 1994-ben (becslés)
Teljes népesség (fő)	87332	~55000
Bosnyákok (%)	44,4	~5
Szerbek (%)	20,8	~93
Horvátok (%)	25,4	~2
Egyéb (%)	9,4	~3

1. táblázat: Brcko város népességének változása

	Népesség 1991-ben		Népesség 1998-ban (becslés)	
	%	Σ	%	Σ
Bosnyákok	43,5	1884045	46,7	1465000
Szerbek	31,2	1358198	31,4	986000
Horvátok	17,4	758059	14,0	440000
Egyéb	7,9	340416	7,9	249000
Összesen	100	4340718	100	3140000

2. táblázat: Bosznia-Hecegovina népességének változása

Ámbár a népességszám jelentősen csökkent a háború során, az UNECE 2001-es adata már ismét 4,26 millió lakost tartanak nyilván Bosznia-Hercegovinában. Ez a folyamatos visszatelepülésnek és a gyors népességnövekedésnek köszönhető. Demográfiai szerkezetét tekintve az ország Európa egyik legfiatalabb állama [UNECE].

### Bosznia-Hercegovina közigazgatási rendszere

Bosznia közigazgatási testülete megköveteli mindhárom nemzeti csoport részvételét. A hatalommegosztást Boszniában a legutolsó részletig a Daytoni Egyezmény alapján határozzák meg. A legmagasabb állami szerv az Elnökség, egyenlő képviseletet biztosít mindhárom nemzetiség számára. Az Elnökség területi és nemzetiségi képviseleten alapul.

A két terület közti különbséget figyelmen kívül hagyják és nem csak az elnökség szintjén, hanem más intézményekben is, mint például a Képviselőház és a Központi bank Kormányzótanácsa. Az elnökségi tagokat láthatóan elsősorban azért választják, hogy saját nemzetüket képviseljék, és csak másodsorban azért, hogy területüket. Mialatt a háború nagyban homogén területeket teremtett, a különbség bizonyos szinten megmaradt mind a Szövetségben, mind a RS-ben, amit csak tovább növelt néhány menekült visszatérése is.

Az intézmények szilárdsága az Alkotmánybíróságtól függ, tekintettel a Szövetségre is. Rendelkezéseik a közös intézményekre is érvényesek. Bár az elnökségen belül szilárd az etnikumok részvétele, mégis jó pár probléma merülhet fel az elnökségi rendszerrel kapcsolatban és általában is a hatalom megosztásával kapcsolatban. Egy elnökségi rendszer jobban megszemélyesíti az adott nemzetiséget, mint egy kormány alapú rendszer, és sokkal nehezebb a hatalom megosztása is.

A Miniszterek Tanácsának kétharmada a Szövetségből, egyharmada az RS-ből származik. Minden miniszternek van egy helyettese a másik nemzeti csoportból is. Hasonlóan ez elnökséghez, a kormány hatásköre is korlátozott annak kis mérete miatt. A parlament két testületből áll, a Képviselők Házából és az Emberek Házából. A Képviselők Házának 42 tagját közvetlenül választják a szavazók, a székek kétharmada a Szövetségé, a maradék egyharmad az RS-é. Az Emberek Házának 15 tagját a területek parlamentjei választják, minden nemzetből 5-5 főt, a szerbeket az RS-ben, a bosnyákokat és a horvátokat a Szövetségben. A két tagállam (Szerb Köztársaság, Bosnyák-Horvát Föderáció) szerkezeti felépítése is nagy mértékben eltér egymástól, amely ugyancsak lehet a nem kellően hatékony közigazgatási rendszer oka. A kormányzat legtöbb részét átfogó hatalom csak néhány területre korlátozott, pl. külpolitika, vámok és a monetáris politika. Ugyanakkor politikai súlyuk ellenére sem tudtak a tagállamok hatékony felügyeletet gyakorolni a hatáskörük alatt lévő területek fölött. A Szövetségben a hercegovinai területek soha nem integrálódtak a háború hatására a szövetség szerkezetébe.



Eltérően a Föderációtól, ahol a gyenge pontok a decentralizáltságból adódnak, az RS nem megfelelő működése a megbukott politikai centralizációból és a földrajzi elkülönülésből adódik. További két fő tényező járul hozzá a Szerb Köztársaság rendellenes működéséhez, Milošević ártalmas szerepe és Szerbia folyamatos gazdasági és szociális hanyatlása az 1990-es évek második felében. Az RS politikai elitjének megosztottsága is megnehezíti a nemzetközi közösségekkel való kooperációt.

## Befejezés

Végeredményben elmondhatjuk, hogy jelenleg nincs belső kohézió, amely garantálhatná az ország békéjét. A protektorátus megszüntetése a háború kiújulásának kockázata nélkül nem szüntethető meg. Az iszlám egyre erőteljesebb térnyerése is problémákat okozhat a térségben. Jelenleg ugyan viszonylagos nemzetközi egyetértés uralkodik a nemzetközi nagyhatalmak között Bosznia-Hercegovina helyzetét illetően, azonban amennyiben ez felbomlik és akár a szerbek, akár a horvátok nagyhatalmi támogatásra lelnek, tovább folyhat az ország további felbomlása. Juhász szerint (Juhász, 1999) azonban nem kizárható a korábbinál kevésbé véres felosztás, hiszen ma már a bosznia-hercegovinai területek etnikailag homogénnek tekinthetők és amely területek határai mentén folytatódhat a szétszakadás.

## Irodalomjegyzék

1. Bosnia and Herzegovina: Poverty Reduction Strategy Paper – Mid-Term Development Strategy; IMF Country Report No. 04/114; International Monetary Fund, Washington D.C., 2004.
2. Bosnia and Herzegovina: Poverty Reduction Strategy Paper – Mid-Term Development Strategy – Joint Staff Assessment; IMF Country Report No. 05/182; International Monetary Fund, Washington D.C., 2005.
3. Csizmadia Szilárd - Hegyi Barbara: Magyarország és Bosznia-Hercegovina Önkormányzati Rendszerének Összehasonlítása a Jogi és Alkotmányos Berendezkedés Alapján; kiadatlan dolgozat, Széchenyi István Egyetem, Győr, 2006.
4. Diószegi István - Harsányi Iván - Németh István (szerkesztők): 20. Századi Egyetemes Történet II. kötet, 1945-1995 Európa; Korona Kiadó, Budapest, 1997.
5. HVG: Dekoncentrált ország, 2005. november 5.
6. Jokay, Charles: Local Government in Bosnia and Herzegovina
7. Juhász József: Volt egyszer egy Jugoszlávia (A délszláv állam története), Aula Kiadó Kft. 1999
8. Martin Brusis: Bosnien-Hezegowina; in Werner Weidenfeld (Hrsg.) : Europa Handbuch, Bundeszentrale für politische Bildung, 2001.
9. Microsoft Encarta Enzyklopädie Standard 2003.
10. UNECE (United Nations Eastern and Central Europe): Trends in Europe and North America, The statistical Yearbook of the Economic Commission for Europe 2003. (www.un.org)

## **DR. SZTRILICH ANDRÁS**

*Tanársegéd, Semmelweis Egyetem EFK Népegészségtani Intézet, Budapest*

*PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron*

### **Gazdasági és jogi problémák a határokon átívelő egészségügyi szolgáltatásban, EU-tagországok között**

Magyarország és Szlovákia egyidejű csatlakozása az Európai Unióhoz (EU) 2004. május 1-én új távlatokat nyitott a határmenti betegforgalom lehetőségeinek kihasználásában. Különösen kedvező helyzetben van ebben a tekintetben az Esztergomi Vaszary Kolos Kórház (a továbbiakban: Kórház) Komárom-Esztergom megyében, mivel a határ túlsó oldalán 70 km-es körzetben hasonló kapacitású és teljesítményű fekvőbeteg ellátó intézmény nem található (legközelebbi kórház Érsekújvárott). Mindezek alapján kölcsönös előnyökre való tekintettel fogalmazódott meg a kapcsolatfelvétel igénye egy szlovákiai magánbiztosító társaság (SIDERIA-ISTOTA, združená zdravotná poisťovňa, székhely: Kassa) és az Esztergomi Vaszary Kolos Kórház között.

Ennek szerződéses formában való rögzítése 2004. év végén megtörtént és 2005. januárjában hatályba lépett. Azóta a Kórház folyamatosan fogadja a betegeket járó- és fekvőbeteg ellátás céljából. Az ilyen EU Régiós crossborder együttműködés kapcsán a betegek biztonsága szempontjából alapvető jelentősége van a nyelvi kommunikáció folyamatos zavartalanságának. Ezt a szerződő felek úgy oldották meg, hogy a szerződésben megpróbálták a legnagyobb gondossággal eljárni, kötelezettséget vállaltak a pontos személyes adatközlésre, valamint arra, hogy a Kórház valamennyi üzemegeységében biztosítják ezt a szolgáltatást.

Dolgozatomban azt elemzem, hogy milyen jogi és gazdasági következményekkel járna, ha akár a SIDERIA Biztosító, akár egy külföldi állampolgárságú beteg kártérítési igényt nyújtana be a Kórházzal szemben?

## **A KÁRTÉRÍTÉSI IGÉNY ÉS ÉRVÉNYESÍTÉSÉNEK JOGI LEHETŐSÉGEI**

A kártérítési igények érvényesítését hazánkban a Polgári törvénykönyvről szóló, többször módosított 1959. évi IV. törvény szakaszai szabályozzák. A 339. § (1) bekezdése kimondja, hogy aki másnak jogellenesen kárt okoz, köteles azt megtéríteni. Mentésül a felelősség alól, ha bizonyítja, hogy úgy járt el, ahogy az az adott helyzetben általában elvárható.

A polgári jogi kártérítési felelősségnek négy alapvető feltétele van: jogellenesség, felróhatóság, kár, okozati összefüggés a kár és a felróható tevékenység (mulasztás) között. A feltételek közül a jogellenesség, a kár, az okozati összefüggés a kártérítési felelősség szükségképpen elemei, hiszen bármelyik típusú kártérítési felelősség alapjai. Ezzel szemben a felróhatóság csak rendszerinti elem, hiszen van vétkesség nélküli kártérítés is.

Az általános felelősségi alakzat a Ptk. 339. § (1) bekezdése szerint azt jelenti, hogy mindenki köteles a kárt megtéríteni, ha azt jogellenesen okozta és nem tudja bizonyítani, hogy úgy járt el, ahogy az az adott helyzetben általában elvárható. Az elvárhatóság kérdésének elbírálásánál abból kell kiindulni, hogy mindenkinek úgy kell eljárnia, hogy a kár bekövetkezése megelőzhető legyen. Az elvárhatóság objektív fogalom, a társadalmilag elvárhatóságot jelenti. A törvényben az általában kitétel azt jelenti, hogy a törvény nem egyéni adottságok alapján írja elő a normát, hanem úgynevezett objektív zsinórmértéket alkalmaz. Az adott helyzetben kitétel pedig azt jelenti, hogy a törvény egyediesíti is a

társadalmi mércét és azt vizsgálja, hogy az adott helyzetben a konkrét tényállás mellett mi tekintendő elvárhatónak.

## A KÁRTÉRÍTÉSI IGÉNY ÉRVÉNYESÍTÉSÉT MEGELŐZŐ PANASZRÓL

A Kórház vonatkozó nyilvántartásának vizsgálata alapján tényként állítható, hogy a későbbi kártérítési igény kezdetben mindig panasz formájában jelenik meg. A Kórház az ISO Tanúsítvány és a KES<sup>109</sup> alapján összeállított Panaszvizsgálási Szabályzattal rendelkezik. A panaszvizsgálás az orvos-igazgató hatáskörébe tartozik. A panaszt írásban kell benyújtani, de beteg azt a titkárságon szóban is előadhatja, ahol azt jegyzőkönybe foglalják. A panaszt 10 napon belül ki kell vizsgálni. A határidőbe a panasz benyújtásának napja beleszámít. A tényállás tisztázása érdekében az orvos-igazgató elrendelheti a panaszos személyes meghallgatását, illetve a panasz tárgyának súlyára tekintettel ad-hoc bizottságot is felállíthat. Ha a panaszbejelentés alapján bűncselekmény, illetve etikai vétség gyanúja merülne föl, az érintett szerveket a panasz egy másolati példányának megküldésével együtt értesíteni kell.

### 1. táblázat

#### Betegpanaszok és kártérítési eljárások a 2004. évben

##### Betegpanaszok 2004. évben

összesen: 15 darab  
ebből: betegtől 13 darab  
hozzátartozótól 2 darab

#### Kártérítési eljárások 2004. évben

összesen: 3 darab  
kárérték összesen:  
12.045 eFt

### 2. táblázat

#### Betegpanaszok és kártérítési eljárások a 2005. évben

##### Betegpanaszok 2005. évben

összesen: 6 darab  
ebből: betegtől 5 darab  
hozzátartozótól 1 darab

#### Kártérítési eljárás 2005. évben

összesen: 5 darab  
kárérték összesen:  
13.858eFt

A bejelentők mindnyájan magyar állampolgárok voltak. Kártérítési igényeiket a Kórház elutasította. A két táblázat összehasonlítása alapján megállapítható, hogy 2005-ben nőtt a kártérítési esetekben megjelölt kártérítési összeg, illetve megnőtt a kártérítési igények száma és a panaszokon belül elfoglalt aránya is a 2004. évi 20 %-ról 83 %-ra. A bejelentett panaszoknál a betegtől és a hozzátartozótól érkező kezdeményezések aránya nagyságrendileg változatlan (87 % a beteg általi panasz az összes panaszból 2004-ben, míg 83 % 2005-ben).

## HATÁSKÖR ÉS ILLETÉKESSÉG A KÁRTÉRÍTÉSI KERESÉT ELBÍRÁLÁSÁNÁL

Az irányadó szabályokat a Polgári perrendtartásról szóló 1952. évi III. törvény 22. és 23., valamint a 29. szakaszai tartalmazzák. E szerint az 5 millió forintot meghaladó vagyoni jogi perek a megyei, míg az ez alattiak a városi bíróságok hatáskörébe tartoznak, illetve az eljáró bíróság illetékességét főszabályként az alperes lakóhelye, valamint a székhelye határozza meg.

<sup>109</sup> Kórházi Ellátási Standardok

## **A KÖZÖSSÉGI KÁRTÉRÍTÉSI JOG ALKALMAZÁSA HAZÁNKBAN**

Amennyiben a bevezetőben felvetett probléma bekövetkezne, vagyis külföldi, de EU-állampolgárságú beteg, illetve székhelyű jogi személy indítana kártérítési eljárást, azt a magyar jogi szabályozás szerint kellene megtennie. A végső döntésre azonban már jelentős befolyással bírna az Európai Unió jogalkalmazó környezete.

### **AZ EURÓPAI BÍRÓSÁG FELADAT- ÉS HATÁSKÖRE**

A luxemburgi székhelyű Európai Bíróság feladata, hogy figyelemmel kísérje a közösségi intézkedések törvényességét, felügyelje a közösségi jog betartását, valamint független testületként biztosítsa, hogy a közösségi jogot a tagállamok egységesen alkalmazzák. Az Európai Bíróság biztosítja a jog érvényesülését a közösségen belül. E tevékenysége során a közösségi jog értelmezésén keresztül jelentős jogfejlesztő szerepet is betölt, emellett ugyanakkor még az Unió Alkotmány- és közigazgatási bíróságának funkcióját is betölti.

A nemzeti bíróságoktól eltérően az Európai Bíróság nincs beépítve egy bírói fórumrendszerbe, de nem is tekinthető európai felsőbíróságnak sem. Nincs tehát hierarchikus viszony a luxemburgi testület és a tagállamok igazságszolgáltatási szervei között, ami azt is jelenti, hogy valamely nemzeti bíróság határozata ellen nem lehet az Európai Bíróságtól jogorvoslatot kérni. Az Európai Bíróság nem dönthet el olyan jogvitákat, amelyek a tagállamok polgárai, illetve valamely tagállam és annak polgárai között keletkeztek. Ilyen ügyekben csak arra van hatásköre, hogy előzetes döntés formájában értelmezze a közösségi jogot, illetve állást foglaljon annak érvényessége felől. A közösségi jog alkalmazása terén a luxemburgi és a tagállami bíróságok között egyfajta munkamegosztás érvényesül és a nemzeti bíróságok és az Európai Bíróság közötti hatáskörmegosztás legjobban a felek személye oldaláról ragadható meg.

A gyakorlatban mindezek ellenére többször előfordult, hogy a nemzeti bíróságok által már jogerősen elbírált ügygel kellett a Bíróságnak foglalkoznia, melyre akkor került sor, amikor a nemzeti bíróság előtt folyamatban lévő perben alulmaradt fél a nemzeti bíróságok által alkalmazott nemzeti jog közösségi jogot sértő volta miatt a Bizottsághoz fordult panaszával, amely szerv a panasz alapján eljárást indított és végül határozatot hozott. Amennyiben ezt a határozatot a korábbi eljárás pernyertese az Európai Bíróság előtt megtámadja, az így induló bírósági eljárás tárgya lényegében azonos a korábban a nemzeti bíróság előtt folyt eljárásával, csupán a panaszt tevő fél helyére alperesként a Bizottság lép be. A Bíróság ítéletének tényleges hatása ilyenkor olyan lehet, mintha felülbírálta volna a nemzeti bíróságok döntését.

### **AZ EURÓPAI BÍRÓSÁG ELJÁRÁSA**

Az eljárás írásbeli és szóbeli részből áll, melyek közül az írásbeli szakasz az alaposabb és fontosabb rész. A Bíróság általában saját joggyakorlatára alapozva hozza meg döntéseit, de a korábbi esetekben hozott ítéleteket nem mindig tartja magára nézve kötelezőnek, azaz precedens értékűnek.

Az Elsőfokú Bíróságtól az Európai Bírósághoz lehet fellebbezni, amelynek döntései – mivel az Európai Bíróság az Európai Unió végső, legfelsőbb bírósága –

megfellebbezhetetlenek, kivéve, ha a felek meghallgatása nélkül határoztak, valamint felülvizsgálat esetén, továbbá ha új tény merül fel, végül pedig értelmezési kérdés esetén.

## **AZ ESETLEGES MARASZTALÁS LEHETSÉGES GAZDASÁGI VONATKOZÁSAI**

A Kórház működését az sem rendítené meg, ha akár a 2004. és 2005. ében vele szemben valamennyi kártérítési igényt és az azokkal járó perköltségeket meg kellene fizetnie. Pusztán az arányokat érzékeltetendő: a 2004. évben bejelentett kárigény az összes finanszírozási bevételének 0,0036 %-a, a 2005. évben bejelentetteké pedig 0,0041 %. A Kórház rendelkezik kötelező felelősségbiztosítással, ami a 2005. évben maximálisan 25 millió forint, de káreseményenként legfeljebb 5 millió forint biztosítói szolgáltatás nyújtására terjed ki. A biztosítás éves díja meghaladja az 5 millió forintot.

### 3. táblázat

#### **Az Esztergomi Vaszary Kolos Kórház 2005. évi közszolgáltatási bevételei**

<b>Kifizetési jogcím</b>					<b>Összesen</b>
<b>2005. évben</b>	<b>I. n.év.</b>	<b>II. n. év</b>	<b>III. n. év</b>	<b>Iv. n. év</b>	<b>eFt</b>
<b>Összesen eFt</b>	<b>935755,4</b>	<b>814779,9</b>	<b>831567,6</b>	<b>802228,8</b>	<b>3.384.331,7</b>
Ebből:					
OEP aktív	615713,4	617035,5	625801,6	585557,4	2.444.107,9
OEP krónikus	48663,6	50478,2	53012,8	54607,9	206.762,5
OEP járóbeteg	104527,1	113359,8	112759,3	117496,9	448.143,1

Fentiekből látható, hogy a jelenleg a Kórházzal szemben érvényesíteni kívánt kárösszegek a Kórház gazdálkodását érdemében még bírói marasztalás esetén sem érintenék érzékelhetően. Arra azonban már most föl kell készülni, hogy a cross-border együttműködés kockázatai meghaladhatják a magyarországi biztosítás által fedezett kereteket. Ezért minél előbb el kell készíteni ezen kockázat elemzését és szükség esetén ennek eredményére tekintettel akár a biztosítási szerződést is módosítani.

## KLAUSZ MELINDA

PhD-hallgató, Pannon Egyetem, Veszprém

### Versenyelőny az intellektuális tőke által

Ön törődik vállalata vagyonával? Első pillantásra evidensnek tűnik a válasz. Nyilvántartásokat vezetünk az eszköz- és forrásállományról, figyeljük a cash-flow-t, ellenőrizzük a gépparkot és megelőző, vagy éppen javító lépéseket teszünk. De mi a helyzet a munkavállalóink fejében lévő tudással, az adatbázisokkal, a licencekkel, a szabadalmakkal, a vevők vállalkozásunk termékeibe vetett bizalmával? Ezen tényezőket gyakorta elhanyagoljuk, holott ezen elemek is a vállalat vagyonát - talán legfontosabb elemét - intellektuális tőkéjét képezik. Ráadásul a gyakran versenyelőnyt is jelenthet olyan vállalkozásokkal szemben, amelyek nem foglalkoznak ezen vagyonelemmel.

#### 1. Ahonnan az intellektuális tőke ered...

Ha megnézzük a tőzsdére bejegyzett vállalkozások piaci és könyv szerinti értékét – ld. 1. ábra - jelentős mértékű különbségeket észlelhetünk, melyet - a spekulációs hatást és a természetes ingadozást leszámítva - a mérlegben ki nem mutatott intellektuális tőke okozza. Az intellektuális tőke a piaci érték akár 92%-át is kiteheti, ahogyan azt Erik Sveiby, a témában alapműnek számító Szervezetek gazdagsága – A menedzselt tudás szerzője kimutatta.

1. ábra

#### *Vállalkozások piaci és könyv szerinti értéke*

Vállalkozás	Piaci érték	Könyv szerinti érték	„Láthatatlan érték“
Ford	38,2	66,75	(-28,55)
Chrysler	21	29	(-8,00)
Intel	113	42	71,00
Coca Cola	147	15,5	131,50
Microsoft	119	17,25	101,75

*Forrás: Julia Hoffmann: Die Bewertung des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens (2004.02.02)*

1997-ben végzett elemzésében az Oracle 92%-os, az SAP 90%-os, míg a Reuters esetében 88%-os arányú, kézzel meg nem fogható részesedést állapított meg a piaci értékhez viszonyítva. A dán kormány 2003-ban napvilágot látott Intellectual Capital Statements – The New Guideline című, az új vagyonelemmel való foglalkozást népszerűsítő kiadványában felhívta a figyelmet az intellektuális tőke menedzselésének fontosságára is. Kutatásuk szerint ezen vagyonelemre való figyelem a vállalkozás tőkéjét igen hatékonyan növeli, emellett - a megkérdezettek több, mint 90%-a szerint - támogatja a vállalati stratégiát, elősegíti a szisztematikus tudásmegosztás biztosítását, valamint növeli az innovációs kedvet (80%).

#### 2. Intellektuális tőke kutatások

1998-ban *Arthur Andersen* nemzetközi kutatást végzett az intellektuális tőke mérésének területén. 368 európai, észak-amerikai és ázsiai szervezetet kérdezett meg, s a

kutatás eredményeként számos érdekes eredményre jutott. A megkérdezettek többsége úgy vélte, hogy az intellektuális tőke jelentősége növekedni fog, a legtöbben egyet értettek abban, hogy a tudás mérése hosszú távon fejleszti a szervezeti teljesítményt, ezért a megkérdezettek háromnegyede már végzett két, illetve több vizsgálatot a témában. A megkérdezettek közel fele vélte úgy, hogy a mérési folyamat már önmagában is olyan fontos információkat hordoz, mint a mérés eredménye. Hasonló kutatási eredményekre jutott *Waterhouse és Svendsen* is, akik ugyanezen évben publikálták tanulmányukat. Ők 65 CEO-t és 49 jelentős kanadai vállalkozás vezetőjét kérdezték meg a témában.

### **3. Amit az intellektuális tőke fogalma alatt értünk...**

De mit is értünk tulajdonképpen az intellektuális tőke fogalma alatt? Magát a kifejezést *John Kenneth Galbraith* használta először 1969-ben. Galbraith úgy gondolta, hogy az intellektuális tőke többet jelent, mint tisztán intellektus, magában foglal egyfajta szellemi cselekvést is. A fogalom megszületését követően hosszú csend következett, s csupán az 1980-as évek folyamán került újra elő, amikor is *Hall, Itami és Teece* foglalkozott a megfoghatatlan tényezők vizsgálatával. Ekkor készítette el *Sveiby* is „láthatatlan mérleg” elméletét, amely ma is az intellektuális tőke-meghatározás egyik alapjának tekinthető. Magát a meghatározást *Peter Drucker* (1993) terjesztette ki, s ma már ott tartunk, hogy számos megközelítés verseng egymással. Az elnevezésbeli különbségek ellenére az összetevők alapvetően három csoportba sorolhatók: humán (emberi), strukturális (szervezeti) és vevői (külső, vagy kapcsolati) tőke. A humán tőke a vállalatnál dolgozó egyének tudását fogja össze, tartalmazza a vállalkozás munkavállalóinak képességeit, ismereteit, innovációs képességeit, tehetségét, tudását, információit, innovációs képességét. A strukturális tőke a vállalat tulajdonát képező struktúrák, rendszerek, folyamatok összessége, amely támogatja a termelő, szolgáltató tevékenységet, s kiegészülnek olyan elemekkel is, mint a márka, az imázs, vagy éppen a vállalati kultúra. Ide tartozik például a vállalkozás információs rendszere, adatbázisai, a szervezeti kutatás-fejlesztés és a piac ismerete. A kapcsolati tőke elsősorban a külső kapcsolatokat, az érintettekkel való együttműködést tartalmazza de ide soroljuk a fogyasztók, a szállítók, az állami szervek tudását is.

### **4. Mérhetőség vs. hasznosság...**

Ahogy az említett példákból is látszik, az intellektuális tőke nem a legkönnyebben mérhető vagyonelemek közé tartozik. Mégis elengedhetetlen a fontosságának felismerése, hiszen segítségével versenyelőny érhető el. Az a vállalkozás, amely teljes mértékben tisztában van vagyonával, munkavállalóinak tudásával, kapcsolati tőkájével, jobban kiaknázhatja azokat, hatékonyabb fejlesztéseket, gyorsabb beavatkozásokat, hathatósabb üzleti eredményeket érhet el az imázsjavítás mellett. Azon vállalat ugyanis, amely az ügyfelek, hitelezők és részvényesek előtt is a lehető legpontosabban tudja magát jellemezni, erősítheti a vele szembeni bizalmat. A vagyonelem mérésére és menedzselésére pedig ma már számos módszer kínálkozik, csupán a vállalatvezetésnek kell(ene) kiválasztania a számára szimpatikusait.

### **5. Példák intellektuális tőke beszámolókra**

A beszámolók összeállításában Svédország és Dánia áll az élen. Ma már a svéd vállalatok beszámolói elképzelhetetlenek 1-2 oldalas intellektuális tőkét bemutató

összefoglaló nélkül. A *WM-Data és a Skandia* 1989-ben, illetve 1990-ben publikálta első ilyen témájú beszámolóját. A *Leif Edvinsson* által kifejlesztett Skandia Navigátor a vállalat értékteremtő folyamatait mutatja be mégpedig úgy, hogy egymással kapcsolatba hozza az általa definiált területeket, s a tényezők idősíkját is meghatározza illetően: a vállalkozás múltbeli pénzügyi helyzete határozza meg a jelenbeli vevői, munkavállalói, illetve folyamat területek kialakítását, fenntartását, ezen jelenbeli tényezők pedig a jövőbeli újítás, folyamatos fejlesztés alapját, bázisát adják.

A *dán PLS-Consult* alapvetően a hozzáadott érték kimutatással dolgozik (ld. 2. ábra), amely a nettó értékesítések és a vállalati kiadások különbségeként az egy alkalmazottra eső hozzáadott értéket is meghatározza.

2. ábra  
*Hozzáadott érték kimutatás, PLS-Consult*

<i>Megnevezés</i>	<i>Összeg (1991/1992, ezer dán korona)</i>
Nettó értékesítések	27144
Rendkívüli kiadások	6486
Más külső kiadások	3514
Értékcsökkenés és leírás	798
Összes kiadás	10798
Hozzáadott érték	16346
A teljes munkaidőben foglalkoztatottak száma	42
Egy alkalmazottra jutó hozzáadott érték	389

A *Celemi* immateriális vagyon-figyelője - ahogyan az a 3. ábrán látható - az Erik Sveiby által definiált növekedés/megújulás, hatékonyság, stabilitás dimenziókat figyelembe véve konkrét mutatószámokat rendel az egyes intellektuális tőke elemekhez. Így például kimutatásra kerül az IT-beruházások, vagy éppen a K+F a hozzáadott érték százalékában, az igazgatási személyzet cserélődése, az öt legnagyobb ügyfél aránya az összes ügyfélhez viszonyítva, ahogyan a szakértők vállalatnál eltöltött éveinek száma is.

3. ábra  
*Példa a Celemi immateriálisvagyon-figyelő tényezőire*

<i>Ügyfeleink</i>	<i>Szervezetünk</i>	<i>Embereink</i>
<b>Növekedés/megújulás</b>		
Bevétel-növekedés	IT-beruházások a hozzáadott érték százalékában	Szakmai gyakorlat éveinek átlagos száma
Arculatjavító ügyfelek	Szervezetfejlesztő ügyfelek	Kompetenciafejlesztő ügyfelek



<i>Ügyfeleink</i>	<i>Szervezetünk</i>	<i>Embereink</i>
<b>Hatékonyság</b>		
Egy ügyfélre jutó értékesítések változása	Az igazgatási személyzetre eső eladások növekedése	Egy alkalmazottra eső hozzáadott érték
<b>Stabilitás</b>		
Öt legnagyobb ügyfél aránya	Újoncok aránya	Az összes alkalmazott átlagkora, évek

A 17 vállalat közreműködésével, a dán kormány javaslatára kidolgozott *Danish Guideline* az intellektuális tőke fontosságát hangsúlyozandóan egy jelentési rendszer. A rendszer első eleme a tudás beszámoló (knowledge narrative), amely kifejezi a vállalkozások ambícióját arra vonatkozólag, hogy a vállalkozás javait, szolgáltatásait fejlesszék. Megmutatja, hogy mely tudás tőke elemet kell támogatni. Második eleme a menedzsment kihívások, amely megvilágítja azt, hogy a tudás tőkeelemeket fejleszteni kell. Harmadik elem az akciók, kezdeményezések, amely megmutatja, hogyan lehet és kell fejleszteni a tudáselemeket és hogyan figyeljük hatékonyságukat, illetve hatásukat. Negyedik elemként pedig indikátorokat tartalmaz a rendszer, amelyek mérhetővé teszik a folyamatokat.

## 6. Érdemes belevágni...

Annak ellenére, hogy az intellektuális tőke beszámolóval számos kézzel fogható és forintosítható előny érhető el, ma még nem sok vállalat foglalkozik ezzel. A beszámolók hiányát az újtól való félelem, az ismeretlennel járó túlzott idő- és energiaráfordítás okozza elsősorban, s számos vezető attól is fél, hogy túl sok információt árulnának el vállalatáról a mutatók. Ám ezen félelmek alaptalanok, hiszen a vállalkozás konkrét megismerése alapot adhat a lehetőségek kiaknázásához, a vállalati tudásbázis erőteljes aktivizálásához, s ezáltal kiugrási lehetőséget jelent minden egyes, infrastrukturálisan esetlegesen hátrányban lévő vállalkozás számára.

## FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

*Lengyel Csaba* [2002]: Balanced Scorecard - A tudás alapú gazdaság stratégiai vezetési módszere (1) , <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=8702>

*Nick Bontis* [2001]: Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital, IJMR, International Journal of Management Reviews, Volume 3, Issue 1. pp 41-60

*Takaró Roland*: Szellemi tőke  
<http://informatika.bkae.hu/root/Oktatas/szakszeminarium.nsf/0/b06ff76c51ea16dbc1256afc005edd07?OpenDocument>, 2004. szeptember 10.

*Philip O'Regan, David O'Donnell, Tom Kennedy, Nick Bontis & Peter Cleary* [n.é.]: Perceptions Of Intellectual Capital: Irish Evidence, Journal of Human Resource Costing & Accounting, Personnel Economics Institute, Stockholm University

*Annie Brooking* [1996]: Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise, Thomson Business Press, London, United Kingdom

*Nick Bontis* [n.é.]: What Are Intangible Assets?, Intangible Assets and Communication <http://www.iabc.com/info/news/pdf/intellectualcapitalsidebar.pdf>, 2004. szeptember 10.

*Nick Bontis, Nicola C. Dragonetti, Kristine Jacobsen, Goran Roos* [n.é.]: Evaluating Intellectual Capital In the Hotel Industry, [www.mindstep.no/getfile.php/68000.69/Hovedoppgave+Intellektuell+Kapital+2002.doc](http://www.mindstep.no/getfile.php/68000.69/Hovedoppgave+Intellektuell+Kapital+2002.doc), 2004. október 10.

*Erik Sveiby* [n.é.]: Intellectual Capital and Knowledge Management, <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>, 2004. szeptember 10.

*Skandia* [1998]: Human Capital in Transformation, Intellectual Prototype Report, Skandia 1998. 8. oldal

*Erik Sveiby* [2001]: Szervezetek gazdagsága – A menedzselt tudás, KJK-Kerszöv

CSER FERENC – DR. DARAI LAJOS CSc. (kutatóprofesszor, Kodolányi János Főiskola)  
**Előnyök és hátrányok a tudományos kutatás csúcsejársainak alkalmazásában. A genetika példája**

**I. A tudományos ismeretbővítés<sup>110</sup> két szakasza.**

**1. Ismeretbővítés érzékeinkkel, hagyományos gondolkodásunkkal elérhetetlen, illetve a tudomány eszközeivel már elért területekről.**

Hagyományos tudományos és gondolat kísérletek; mikroszkóp, elektromikroszkóp; műholdas távérzékelés, távcsövek, rádiótávcsövek használata; számítógépes elemzések, programfuttatások; géntechnológia (szegmentálás enzimekkel és primerekkel<sup>111</sup>, polimerizáció, kromatográfia); stb.

**2. Új eredmények befogadása, beillesztése az addigi tudományos ismeretek közé, alkalmazása és felhasználása további tudományos célkitűzések elérésére.**

- Egyetértés, megegyezés a korábbi felfogással.
- Elvetés, cáfolat, az új feltevés hibás mivoltának kimutatása.<sup>112</sup>
- Régi felfogás, tudományos keret szétfeszítése, újjáalakítása.
- Az egyik tudományterületen, -ágban elért eredmény átvitele másikra, másikba.
- Előny és hátrány tekintetében fontos a helyes felfogás, a nem hibás alkalmazás.

*Általában a tudományos kutatás csúcsejársainak alkalmazásban tehát a legnagyobb előnyt mindig az új ismeret megjelenése jelenti, és ha hátrány egyáltalán előfordul, az nem is magához a kutatási csúcsejársához kötődik, hanem ahhoz a bizonyos új ismerethez, amit megszerez, jobban mondva annak befogadásához, beillesztéséhez az addigi tudományos ismeretek közé, hogy alkalmazhatóvá, felhasználhatóvá váljon.*

Hiszen már az új eljárások is a felmerült új elméleti igényeket elégítik ki, s ez vonatkozhat a társtudományokra is. Mert "a tudomány elméleteinek növekedése nem tekinthető megfigyelések gyűjtése vagy akkumulációja eredményének, hanem ellenkezőleg, a megfigyelések és akkumulációjuk lesznek a tudományos elméletek gyarapodásának eredményei."<sup>113</sup> Azért alkalmazhatók kutatási csúcsejársok eredményei a tudomány minden területéhez, mert már az eljárások létrehozása megmutatta ezeknek az illeszkedését a tudományhoz. Ennek helyes útját-módját azonban nem mindig könnyű megtalálni.

A tudományos ismeretbővítésnek csupán az első szakaszát szokták vizsgálni, és beleértik az itt külön szakaszként elemzett második szakaszt. Ám igen fontos tehát az interdiszciplinaritási elvvel kissé elkendőzött beillesztési, alkalmazási folyamatnak és a kutatási csúcsejársokkal felgyorsított és felnagyított más területen való egyeztetés, ismeretbővítés égető szükségét és eltagadhatatlan lehetőségeit felismerni, megvalósítani.

Világosan megmutatkozik az is, hogy nem egyedül a tudományos paradigmaváltás ismert jelenségéről van itt szó, hanem több tudományág, sőt tudományterület egymásra hatásáról, mert egyetlen tudomány alapvető felfedezése, eljárása sem független a többitől. Ez a második fajta paradigmaváltási nehézség már egyre jobban kirajzolódik a pozitívizmus szcientista<sup>114</sup> és

<sup>110</sup> A tudományos kutatás legmegfelelőbb alakításának leghíresebb szószólója a tudománynövekedést tekinti a vizsgálendő mozzanatoknak. Vessd össze: Karl R. Popper: *A tudományos kutatás logikája*. Európa Kiadó, Budapest 1997. Ám lásd különösen Karl R. Popper *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*. Routledge and Kegan Paul, London 1963. S lásd különösen ennek magyarul is megjelent fejezetét: "Karl Popper: Igazság, ésszerűség és a tudás növekvése." *TEK-MIRROR* 1985. 2. sz. (A BKE Társadalomelméleti Kollégium időszakos kiadványa, fordította: Darai Lajos Mihály.)

<sup>111</sup> Elsődleges hasítási termék, a keresett bázis szegmens sorrendet képviseli, az enzimes darabolásnál megadja a kezdő szakasz helyét.

<sup>112</sup> Vö. Karl R. Popper: "Tudományelmélet fejlődéselméleti és logikai értelemben." *Megismerés, történelem, politika. Válogatott írások és beszédek*. Fordította: dr. Darai Lajos Mihály. AduPrint, Budapest 1977. 15-37.

<sup>113</sup> Darai Lajos Mihály: *Karl Popper*. Kossuth Könyvkiadó, Budapest 1981. 93. o.

<sup>114</sup> Erről igen alapos, az aktivista társadalomelmélettől egy kantianus agyelméletig terjedő alátámasztású elemzést adott Friedrich A. von Hayek Nobel-díjas közgazdász több filozófiai művében. Lásd "Darai Lajos Mihály: F. A. Hayek ismeretelméleti problémákról." *Történelem - politika - gazdaság*. Budapesti Műszaki Egyetem. Budapest, 1985. 86-95. o. "Friedrich Hayek egységes módszere." *MŰM Tájékoztató* 1987. 4. sz. 49-87. o. „Friedrich Hayek alkalmazott nevelésfilozófiája.” *Szabadpart Társadalomtudományi, Művészeti és Irodalmi Online Folyóirat, Társadalomtudományi rovat, Kodolányi János Főiskola Honlap: [www.kodolanyi.hu](http://www.kodolanyi.hu)*.

redukcionista megnyilvánulásai óta, és ennek veszélye nemhogy csökkenne, hanem a globális hatás megjelenése óta minden, akár kisebb hibát is felnagyít, megsokszoroz. S ha a nehezen kritizálható (mert magas költségű) csúcstechnológiai eljárásokat tekintjük, mindez méginkább felmerül, s már nemcsak közvetlen társadalomelméleti következményei jelenthetnek totálissá és így megállíthatatlanná váló valós kockázatot, hanem az erkölcsi tekintetben is sokkal mélyebb rombolást okozhatnak, mert az emberség alapjait kezdhetik ki.

## **II. A leszakadó elméletek esete más tudományterületek csúcseredményeivel.**

Bizonyos, már kevésbé sikeres vagy a mai körülményekhez rosszabbul alkalmazkodó, azaz leszakadó, vereségre álló tudományos elméletek úgy kapaszkodnak bizonyos más területeken elért kutatási csúcseredményekbe, mint fuldokló a szalmaszálba. Ez speciális esetnek látszik, mégis ma talán ez a leggyakoribb manapság, amikor valamely tudományos eredmény máshol való befogadását a másik terület önmagához képest elmaradottabb szintjén valósítják meg, esetleg egyenesen a tudományos versenyben lemaradó színvonal érdekében, igazolására, megmentésére használják, használnák fel. Így például triviális, hogy a genetika tisztán tudományos megállapításai a saját területén biológiai folyamatokról szólnak. Ennek egyfajta alkalmazása az élőlény genetikai változásainak a magatartására gyakorolt hatásvizsgálata. Itt azonban fontos szem előtt tartani, hogy a mutációs jellegű genetikai változások hatását a lény magatartására csak utólag tudjuk megragadni, előre ez nem kitalálható. S leginkább onnét tud minderről bármit is az ember, amikor sikerül megfejteni a megváltozott környezetet is, amihez valamely mutáns alkalmazkodónak bizonyult, és fennmaradt. Még újabb felhasználási terület lehet a genetika számára e változások történeti szerepének feltárása.

Van azonban egy összefüggő harmadik mozzanat is itt, amit senki sem tudott eddig pontosan megragadni, és szinte világnézet függő a róla való vélekedés. És ez az a kérdés, hogy miként halmozódik fel a génekben a tapasztalat, magyarán mitől hosszabbodik meg egy élőlény DNS-e a másikkhoz képest. Mitől van az élőlények nagyfokú változatosága? Hagyományos válasz erre azért nincs, mert a kérdést fel sem tették eddig, hiszen mindent a mutációtól vártak, mindent azzal magyaráztak. Kiderült viszont, hogy a mutáció hatása, 'eredményei' nem alkalmasak annak a problematikának a megoldására, amitől a lény sikeres túlélő lett. Másként fogalmazva az élőlények, különösen persze az emberek képességei, utóbbinak a műveltsége teszi lehetővé a további alkalmazkodást a változó körülményekhez, azaz a képesség növelést, a műveltség gazdagodását. Tehát nem a genetikai szinttől függ, nem azon nyugszik minden magatartási változás, hanem inkább az agykapacitástól jobban mondva a már meglévő képességi színvonaltól. Szóval mégis igaza van Karl Poppernak, hogy a tudás növekedése az amőbától Einsteinig ugyanazzal a módszerrel történik. S ő ezt próba-szerencse módszernek látta.<sup>115</sup>

## **III. Genetika és emberi őstörténet.**

Ezen a két területen adódtak legutóbb igen jellegzetes helyzetek szempontunkból, melyek visszahatnak lassanként a csúcsemljárásokra is.

### ***1. Művelődéstörténet és időrend.***

Az őstörténeti időrendet pontosabbá tevő csúcsemljárások eredményei következtében Colin Renfrew a diffúziós modellt már teljesen elveti, amint az indoeurópai felsőbbrendűséget is. Egy Science-beli, az újabb genetikai ág, az Y kromoszóma-kutatásokról szóló beszélgetésben<sup>116</sup> vonta vissza utolsó bátyáit, szemben még saját híres könyve<sup>117</sup>

<sup>115</sup> Vessd össze a fent idézetteken kívül még: "Darai Lajos: Karl Popper". *Világirodalmi Lexikon 10. kötet*. Akadémiai Kiadó. Budapest, 1986.

<sup>116</sup> Lásd "Gibbons, Anne: Evolutionary Genetics. Europeans Trace Ancestry to Paleolithic People" *Science* **290** (2000. nov.), pp.: 1080-1081.

<sup>117</sup> Lásd Colin Renfrew: *Before civilisation*. Penguin Books, 1983. (Magyarul: Colin Renfrew: A civilizáció előtt. A radiokarbon-forradalom és Európa őstörténete. Osiris Kiadó, Budapest. 2005.) Ám Renfrew törekszik arra, hogy biztosítsa a nyugati túlsúlyt. De ennek alapját



az M17-nek megfelelő allél már akkor meglehetősen nagy százalékot képviselt ott (30% körül). De a sungiri<sup>122</sup> ember csont kollagénjében is ez az allél volt jelen. Az M17 az M173-ból kiágazó allél, és a kiágazás nem újkori.<sup>123</sup> Már pedig a kiágazás helyén mind a kettőnek jelen kell lennie. Az M173 jellegzetesen európai jelenlétet mutat. Itt van a kettő együtt. Az M17 ezért nem a népvándorlással érkezett Európába, hanem ott már korábban, még a jégkor vége előtt jelen volt.<sup>124</sup>

Észak-Szibéria ürességét lehet igazolni a Szabó István Mihály által megadott<sup>125</sup> időben, meg hogy nagyrészt víz alatt volt az emberi telepekre föltételezett térség. Ha nem is volt jéggel borítva, attól még ott jégkorszak volt. A száraz területeken nem igen él meg növény, következőképp állat sem, így embernek sincs ott keresnivalója. Csakis az Altáj-hegység északi lábáig terjedt az emberi település, és Szibéria döntő nagy szakasza üres volt. Szibéria szerepe egyértelmű a rendelkezésre álló irodalomból. A Tien San lábánál, meg közvetlenül az északi hegylábaknál volt emberi település a jégkorszak vége előtt, de oda az ember nagyrészt a Kaukázus felől érkezett, vagy délről. Oppenheimer szerint<sup>126</sup> Kína is Malajziából népesedett be, azaz a kínai rassz szülőhelye Dél-Ázsia. Ez került aztán északra az Ob vidékére is.

Az mtDNS-nél a genetikusok által megadott mutáció sebességgel, az egy mutáció per tízezer évvel ellentétes annak minden más jelensége. És ha igaz a szabály, hogy a 16568 bázis párból 2,4% mutál egy évmillió alatt, a mutáció szám nem korlátozható a kontrol szegmensre, pedig a vizsgálat csak azt vonja be. Mégis az átlag számítás már az egészre vonatkozik, s ezzel csak a kontrol szegmensben talált mutációs eltérések számát vetik össze. Magyarán 16569 2,4%-át hasonlítják a valóban megtalált mutációs számhoz, az 1212 2,4%-a helyett. A teljes hosszon tehát 1 millió év alatt kb. 400 mutáció keletkezik, míg a kontroll szakaszon csak kb. 30. De az igazi vizsgált kontroll szakasz csak 440 bázispárt tartalmaz, azaz 1 millió évre 10 mutáció jut. Tehát a megtalált adatok helyes értelmezése csak az lehet, hogy a mai modern ember 15 mutációs eltérése öt félmillió évesnek mutatja. S ha igaz lenne, hogy a csimpánztól csak 55 mutáció választ el bennünket, akkor bizony ez az elválás 5,5-6 millió évre van tőlünk, s akkor a Homo sapiens neanderthalis 26 mutációs eltéréseinek közel 1 millió éves ideje jól magyarázza a Homo sapiens sapienstől eltérő leszármazási ágát. S a félmillió éves ugyanolyan ember műveltségének folyton folyvást megújuló alkalmazkodása szintén jól áthidalható az acheuli—moustieri—aurignaci—gravetti műveltségeknek a genetikailag már nem módosuló emberhez kötött megjelenésével.

<sup>122</sup> A Sungir ember DNS-éről lásd a J. Am. Hum. Gen. Folyóirat cikkeket.

<sup>123</sup> Vannak, akik nagyvonalúan megkerülik a kérdést, hogy az M17 az M173 származéka. Közép-Ázsiában az M173 nem jellemző. Az M17-nek ott kellett kialakulnia, ahol az M173 is jelen volt. Onnan aztán mind a kettő elmegetett máshová, de kellett lenni egy időszaknak, amikor együtt voltak. Már pedig ez nem lehetett a népvándorlás kora, hiszen az M17 is még ősi. Ugyan a kialakulása – a szétszóródás időpontja – nem adható meg, de az allélt jellemző jellegzetességeken túlmenő változatossága igazolja a régiségét, és egyben azt is, hogy nem egyetlen embertől indult, hanem nagyobb csoport tartozott össze a szétszóródás előtt.

Ha az Eu19 a népvándorlás során érkezett volna Európába, akkor Európa gyakorlatilag kihalt kellett volna legyen, mert az 1-3 fő/km<sup>2</sup> népsűrűséget jelentő helyről harcolva érkező népesség a saját eredeti területénél sokkal nagyobb területre szóródott szét, ráadásul ahol az akkori népsűrűség már a sztyeppeinek a tízszerese is volt. Már pedig ezt a régészeti adatok nem igazolják. Csodák még a régészetben sincsenek, arra még a sztyepei harcosok sem voltak képesek. Mégis, ha a hunok hozták be az M17-et, akkor ki is vitték, mert a hun birodalom összeomlását követően a hun törzsek elmentek innen. Az avarok meg nem voltak hunok. Árpád törzse hun utód lehetett, de a betelepített létszámok hihetetlenül kicsik. Vagy a hunok hagytak volna csupán utódokat, és minden más fiút kíméletlenül kiirtottak volna, csak a saját utódaikat meghagyva? Erről sem tudunk, de akkor ugyanezt tették volna a nőkkel is, holott az mtDNS és az M-rendszer fölöttébb párhuzamos arányokat termelt ki. Itt az erős hit a hun elődökben termeli a maga tudományosnak álcázott termékét. Bár semmit se tud Európa régészeti anyagáról, a hite után menve és módszert keresve, azt tudományos bizonyíték gyanánt próbálja eladni.

Széles körben elterjedt hiedelem a nyelvcsere is, meg a hatalmas területen volt kultúra és nyelvkiegyenlítődség. Mikor? Amíg nincs alárendelés, a nyelvcsere egyszerűen nincs mód! Miért venné át egyik embertömeg a másik nyelvét és tenné le a sajátját? Halász-vadász társadalomban erre nincs szükség, se lehetőség. Amikor társadalmi szervezethez visz egy másik népcsoport, más nyelven, akkor átvehetik annak a nyelvet, vagy beépíthetik a sajátjukéba, de addig? Amikor ez megtörténhet, akkor már a glattokoronológia is működik.

<sup>124</sup> Sokan szeretnék igazolva látni, hogy az Eu19 később – a népvándorlás korában – jött Európába, de a németországi vonaldiszes kerámia műveltségében feltárt sírok csontjaiból kivont mtDNS nem ezt bizonyítja, hanem azt, hogy az Eu19-nek megfelelő mtDNS már az akkori emberek csontjaiban is ott volt. De a sungiri csontban is ott található ez az allél – persze nem az Y kromoszóma Eu19-e, hanem az M17-el párhuzamos mtDNS allél, mert csontokból Y kromoszómát szinte lehetetlen kivonni, ellenben a kollagénben tömegével ott van az mtDNS.

<sup>125</sup> Lásd Szabó István Mihály: "Vezérfonal a magyar és az uráli népek őstörténetének áttekintésére. (A szakirodalom kritikai összefoglalása)". Tizenhetedik Magyar Őstörténeti Találkozó és Tizenegyedik Magyar Történelmi Iskola előadásai és iratai, Budapest 2003. A Zürichi Magyar Történelmi Egyesület és a Heraldika Kiadó közös kiadványa, Budapest—Zürich 2004. 69–104. Szabó István Mihály: "Őskorú európai eredetű-e a magyar nép? Válasz Róna-Tas András kritikájára." História 2004/8.

<sup>126</sup> Lásd Oppenheimer, Stephen: *Eden is the East. The Drowned Continent of Southeast Asia*. Phoenix, London. 1999.

A probléma lényege az előre, mesterségesen beállított időrend, aminek következtében a régészetileg igazolt folyamatoktól egy nagyságrenddel fiatalabbnak adódik minden. Ezért is kellene az mtDNS és az Y kromoszóma elágazási és időrendjét összekötni, hiszen alapvető következtetések amúgy is azonosak: Európa őslakossága nem a Közel-Keletről a mezőgazdasággal oda beáramlottak közül került ki, mert az európaiak még a hibás időrendhez mérten is túl öregek. Cavalli-Sforza és Renfrew már nem vallják azt a diffúziós elméletet, – amit Gordon V. Childe a C14-es eredmények ismeretében már eleve visszavont, – aminek igazolásaként foghatók fel a hamis időrendi adatok. S a visszavonást még inkább alátámasztja, ha az időlépték a mostani mesterségesen kicsinynél sokkal nagyobb.

Megfontolásra érdemes, hogy a neandervölgyi embert nem tekintve, embertanilag nem látszik az erectus—modern átmenet. Afrikában bőven a modern ember korában még erectus szerszámokat készítettek és nem volt a testalkatban látványos átmenet, az 'átfejlődés' lassú és fokozatos volt, de nagyon kevés az összekötő emberi anyag.<sup>127</sup> Ugyanennyi adat található a neandervölgyi—modern átfejlődésről is, ezért a régészeti adatok szöges ellentétben állnak a hamis időrendben interpretált genetikai adatokkal. Mivel a mutáció menetének adataiból nem látszik, hogy az a normális – keto-enol – mutáció-e, vagy pedig a mutagén anyagok, körülmények hatására bekövetkezett-e, ezt tisztázni kell. Hiszen ha ez utóbbi lenne csupán, azt annyiban kellene figyelembe venni, hogy sokkal töményebben jelenik meg, és ezért évmilliókban kifejezett átlagsebesség nem érvényesíthető rá.

Ha a modern ember afrikai eredetű – mint ahogy egyes közlemények állítják – és átírta Európa génjeit, akkor nagy kérdés, hol vannak azok az emberek, akiknek a génjeiből az afrikai modern eredő előjött? Hol az afrikai ősgén? Miért 150 évezrednél indul – állítólag – a leszármazási fa, holott az új generáció az őt kialakítót nem moshatta ki, ott kellene lennie. Ezért sem lehet a start 150 évezred, hanem Underhillék ábrája alapján másfél millió.<sup>128</sup>

De ha mégis igaz az 50 évezredes afrikai kiágazás, akkor hol vannak az eredeti afrikai nyomok? A modern ember úgy alakult ki, hogy a forrását helyben is kiirtotta? Azt a forrást, ami Afrikában még 15 évezreddel ezelőtt is erectusi szerszámokat<sup>129</sup> gyártott? Mikor váltotta azt fel és honnan? Hogyan jött az aurignaci Afrikából, ha már a würm első lehülésekor Európában volt, ami akárhogy nézzük is korábbi, mint 75 évezred, holott Afrikában aurignaci szerszámok legfeljebb 10-15 évezredesek? Itt a korábbi C14 eredmények is ludasak, hiszen ami öregebb volt 35 évezredesnél, azt sem mutatták ennek, innen lehet az a bűvös 40 évezredes határ, ami tehát nincs. Ma már a jégkorszak időrendjének többszörösen alátámasztott léptékében az utolsó interstadiális nem 30, hanem 55-60 évezrede volt! A genetika kidolgozói a korábbi órában gondolkodtak, nekik a neandervölgyi kialakulása az 50-70 évezredre esik. Az afrikai adatok nagyon nehezen illeszthetők a jégkorszaki időrendbe, ott az abszolút kormeghatározás kritikus. Innen a levantini modern ember kora thermolumineszcenciával 90 évezred, és ezt ősinek tekintik a würm első lehüléséhez tartozó aurignaci emberhez képest, akit 35 évezredesnek tételeznek fel, holott az is 90 évezredes! Mindkettő forrása a Kaukázus, mert a szerszámok a Levantinban nem afrikai eredetűek, hanem északról, részben Hacilar mellől, részben az Ararát körzetéből erednek.

Az időrend tehát a kulcs, ahogy ez volt a kulcs a Kárpát-medencei eredetünk feltárásánál is.<sup>130</sup> Ilyenformán a hamis időrendet előállítók eljárásában és állításaiban három hibát találunk: 1. Olyan kicsi a mutációk előfordulásának százalékos aránya a nem mutált részekhez

<sup>127</sup> Oakley könyvében ezt a táblázat mutatja. Lásd Oakley Kenneth: *Frameworks for Dating Fossil Man*. Weidenfeld and Nicholson, London. 1966.

<sup>128</sup> "Peter A. Underhill, Peidong Shen, Alice A. Lin, Li Jin, Giuseppe Passarino, Wei H. Yang, Erin Kauffman, Batsheva Bonné-Tamir, Jaume Bertranpetit, Paolo Francalacci, Muntaser Ibrahim, Trefor Jenkins, Judith R. Kidd, S. Qasim Mehdi, Mark T. Seielstad, R. Spencer Wells, Alberto Piazza, Ronald W. Davis, Marcus W. Feldman, L. Luca Cavalli-Sforza & Peter. J. Oefner: Y chromosome sequence variation and the history of human populations." *Nature Genetics* 26 2000. nov. 358-361.

<sup>129</sup> Lásd Zeuner, Frederick E.: *Dating the Past. An Introduction to Geochronology*. Methuen & Co, London. 1946.

<sup>130</sup> Lásd Cser Ferenc—Darai Lajos: *Magyar folytonosság a Kárpát-medencében, avagy Kőkori eredetünk és a sejtj tulajdonság-örökítő kutatása*. Frig Kiadó, 2005. Vö.: Cser Ferenc: *Gyökerek. Töprengések a magyar nép és nyelv Kárpát-medencei származásáról*. Szerzői kiadás. Melbourne. 2000.

képezt az egész mtDNS-t tekintve, ami nem engedi meg a tízezer évenkénti átlagos mutációt, hanem legfeljebb a százezer évenkéntit. 2. De ha a tízezer éveset állítják, súlyosbítja a hibájukat, s erősíti a kritikát, hogy ők amit vizsgálnak, az nem is az egész mtDNS, hanem csak egy darabkája, amit a helyre nem állása miatt választottak ki, viszont az időt már az egészre vonatkoztatva számolják, s ezért van náluk csak tízezer év. 3. S még az 1 millió évre eső 2-2,4 % mutációs arány megállapítása maga is teljesen a levegőben lóg, bár feltehetően a törzsfejlődésből lett következtetve. De ha például 80 millió éve vált el a főemlős a ragadozóktól, akkor az 5,5 millió éves csimpánz—ember elválás igen önkényesen közelinek látszik, amiből következtették a 2,4 %-ot. Ráadásul a pontos számítás 2 millió év alá vinné az elválást. Az mtDNS számításokból úgy látszik, mintha előbb lőtték volna be a kívánt időt, s aztán visszafelé haladva számolták volna ki az eredményt. Mintha a kreacionista elmélet köszönne ebből vissza egy nagyságrenddel nagyobb időrendben.<sup>131</sup>

Am vannak e téren más figyelembe veendő eredmények is. Van földtörténeti, őslénytani és ősrégészeti pontos időrend, vannak kőületek, leletek, ismertek a rétegek stb. Ha valóságos adatokat akarunk, akkor az mtDNS mutációkat kalibrálni kell az állatvilág alakulásának adataival, amelyek, pl. a macskáról és az egérről ismertek fényében, egyáltalán nem az eddigi leszármazási fa szerint alakultak a valóságban, hanem ugyanúgy érvényes ide is, amit a mutációról kettős értelemben tudunk. Azaz egyrészt a mutagén anyagokhoz hasonlóan mutagén körülmények (kihívások) is kellettek a változáshoz alkalmazkodáshoz, másrészt a mutáció önmagában semmit nem magyaráz, ahogy az egér genetikája sem önmagában, de ha a helyzeteket nézzük, amikbe került, esetleg igen. Nem is beszélve az emberről, de az ember összes átlépése más-más területekre és ottani alkalmazkodása, új műveltsége, amit eddig újfajta embernek is tekintettek, ugyanígy nem igaz, mert nem új ember lett az, hanem új környezetben megnyilvánuló és sikeres ugyanolyan, ugyanaz az ember.

Az egyik tarthatatlan mozzanat tehát a mtDNS mutációs idői körüli mesterkedés, a másik pedig a Seminoék cikkében<sup>132</sup> főemlősi elágazásnak mondott afrikai (M168) kiáradás, ami tehát nem 50 ezer éves, hanem legalább félmillió. A modern ember ebben az időszakban végig jelen volt, még ha a neandervölgyi nem is jelenti őt. A modern ember mutációi az M89-től kezdve az M173 és M17-ig jelzik a különböző haplotípusok révén számunkra európai és közép-keleti elterjedésének a régészeti adatokkal megfeleltethető állomásait.

A lényegi elem az, hogy az M89 a Kaukázust jellemző elágazás, és a többi ebből fölépíthető. Még a maláj kapcsolat is. Az Ős-Éva megmarad az első kiágazáshoz kötötten — azaz itt van az Ős-Ádám. Azért olyan széles az afrikai anyag, mert nagyon öreg, és ha 5 millió évet élt ott az ő, majd fél millió éve kivándorolt onnan, akkor az utóbbi csak egy vékony szegmens. Az Y adatok gazdag elágazásrendszere ezt akár bizonyíthatja is, de a csimpánz-ember átlagos távolság is az mtDNS esetében.

Valószínű tehát, hogy akkor járunk a helyes nyomon, ha elvégezzük az allél—kultúra azonosítást. Az egyes elágazásokról eddig leírtak főntarthatók, jöllehet esetleg részleteiben az elválásokhoz nem az eddigi gondolt időt kell csatolni.

Egyáltalán nem biztos, hogy keményen kell hinni az azonos szegmensnek kihasításában. Ha nem tudják, melyik mutációs mechanizmus működik, akkor hogyan hihetnek az azonosságban? Egyelőre elfogadhatjuk, hogy a metodikai bizonytalanságok alárendeltek az interpretációsokhoz képest. A matematikai statisztikai programokkal való szelekciót sem tarthatjuk abszolútnak, de ennek alapos vizsgálata is a jövőre marad.

Mert nem elfogadható tudományos hipotézisként, hogy az Ős-Éva elé nem mehet az ember, mert ővele történt akkor valami, valakik itt jártak és manipulálták a géneket. De éppen

<sup>131</sup> Vagy modernizált változata, az evolúciós kreacionizmus, melyet szinte új vallásosság terjeszt, s főbb képviselőit a 11. lábjegyzet említi.

<sup>132</sup> "Semino, Ornella—Passarino, Giuseppe—Oefner, Peter J.—Lin, Alice A.—Abruzova, Svetlana—Beckman, Lars E.—De Benedictis, Giovanna—Francalacci, Paolo—Kouvatsi, Anastasia—Limberska, Svetlana—Marcikiae, Mladen—Mika, Anna—Mika, Barbara—Primorac, Dragan—Sanatachiara—Benerecetti, A. Silvana—Cavalli-Sforza L. Luca—Underhill, Peter A.: „The Genetic Legacy of Paleolithic Homo sapiens sapiens in Extant Europeans: A Y Chromosome Perspective." *Science* 290 (2000. november 10.), p.: 1158.



a genetikából, a mutációkból is tudjuk, hogy ez nem lehetséges. Ha a neandervölgyi oly távol volt az embertől, hogy nem kereszteződhetett vele, akkor nem is lehetett manipulálni a gént, mert nem szaporodásképes, nincs keresztező partner. Már pedig anyától kell akkor elindulni, nem lehet függetlenül keresztező képes hímet is kitermelni, mert megöli az anyját a kihordáskor.

Ha tüzetesen megnézzük a folyamatot, kiderül, az mtDNS-vizsgálatot végzők ún. primereket terveztek annak megfelelően, hogy a mtDNS kontroll szegmenséből mit akarnak nézni, mert csak kis – 100-120-as – egységeket lehet egyszerre vizsgáltatni, de átfedéssel terveztek, és utána úgy illesztik össze az egészet utólag. A primer maga pedig azért tudja kiválasztani a szakaszt, mert a Nature c. folyóirat 1981-es számában közölte mind a 16-ezer bázis sorrendjét. Mindenki a világon abból dolgozik. A megfelelő szakaszt úgy nyelik ki, hogy a bázis sorrendjének ellenkező sorrendjét tervezik meg, amivel kiszakítják, majd pedig felsokszorozzák. Utóbbi úgy történik, hogy a két végéről elindulnak a párosodások, majd azoké is, és így tovább milliószámra, azaz a nagyon drága vegyületben, amiben történik ez, megvannak a megfelelő bázisképzők. A lényeg, hogy előtte a teljes kört enzimekkel lőtték szét, kb. 200-600-as szakaszokra. Ugyanis egyfajta enzim kiszakította azt, és csakis azt, majd megnézték, mi a sorrendje és leírták róla. De manapság már csak a kontrollszakaszt vizsgálják, mert ott nem áll helyre a mutáció, de ismerik mindet, az egész gyűrűt.

A mutációs időrenddel tehát baj lehet, s a régészetnek vissza kell utasítania, hogy átlagos mutációs idő lehetséges lenne. Nem lehet a mt-Éva mai megállapított időrendje szentség. Amint az Éva 'hét lányáé' sem.<sup>133</sup> Nem a mutációs sorrendet kell azonban megkérdőjelezni, hanem a hozzá kötött időrendet. Egyébként ha még nincs is megfeleltetése a mtDNS-nek az Y magDNS-sel, mivel a két modell találkozik, mégis létre lehet hozni a két mutációs sorrend között az átjárást, de már a régészetben keresztül, amikor ugyanahhoz az eseményhez, tényhez, mozzanathoz, összefüggéshez kötjük mindkét sorrend egy-egy elemét, amelyet így időrendileg azonosítunk. Ez persze csak akkor lesz igazán lehetséges, amikor Y mintákat már az erectusból is vehetünk,<sup>134</sup> de addig is meg kell elégednünk a magas időkből származó következményekkel, azaz el kell fogadnunk hipotézisként, hogy a félmillió éves afrikai M168-as kiáradás utáni népmozgások eredményei a velük oda érkezett magukban hordozott, s azután bekövetkezett mutációkkal jól megragadhatók.

Tisztázni kell tehát, mikor van szó Y kromoszóma vagy mtDNS-ről, s mikor használjuk az Eu-s jelölést, mikor mást. Jó lenne az összes eddigi eredményt a szabvány RCC-modellen látni. Aztán talán nem kellene mindent lesöpörni a haplotípus és haplocsoport érveléssel, mondván, hogy ami közöset tartalmaz belőlük, az a felmenő, s amiben nincs meg a leszármazási vonal, ahhoz semmi közünk. Mert igenis, például a maláj ember az M168 előtti ágban az Underhill és társai cikkében ott van, s az Y főemlősi elágazás előzményei is feltételezettek, amennyiben Semino és társai közlésében nem szerepel, ott hány mutáció történt az elágazásig. (Aztán persze egy pillanatig sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a női leszármazási ág nem azonos a férfivel sosem, s itt sokkal inkább jogos lenne valami átlagos eltérési lehetőséget eleve beszámítani.) Így marad a feltételezés, de jogosan a nagyságrendileg kisebb mutációs sebesség miatt, hogy az Y-kromoszóma DNS mutációk leágazási modelljéhez hasonlatosan az mtDNS-é is rendelkezik ismeretlen felmenőkkel, de azok egy állomásán a mai ember 15-ös mutációs különbsége már 26, ami a csimpánzoktól való elágazás idejére pedig 55.<sup>135</sup>

<sup>133</sup> Lásd Bryan Sykes: The seven daughters of Eve. Banton Press, London, 2001.

<sup>134</sup> Ez fölöttébb naiv igény, hiszen a DNS nem stabil vegyület, szabadon néhány évtized alatt elbomlik. A csontokban megőrzött DNS életét sem becslük néhány tízezer évnél hosszabbra.

<sup>135</sup> Az mtDNS vizsgált szakasza nagyságrendekkel kisebb, mint az Y-kromoszómáé ezért az ágakra bomlás finomsága is törvényszerűen kisebb.

Jól ki lehet választani tehát a vizsgálathoz szükséges szakaszt, de a megtervezett primer lényegében kaptafa, de mivel fekete doboz szerűen működik, lehetnek benne hibák. Sok minden felvonultatható érvként a matematikai képlet ellen a mutációs sebesség kiszámításánál. Legfeljebb az őslénytan tudná megmondani, hogy az egyes állatok mikor váltak el az embertől stb, s abból visszakövetkeztetni, de nem matematikai képlettel átlagos mutációt számítani. A mutagén körülmények, egyebek is figyelembe veendőek. Hogy ha visszaalakulás nem lehetséges, mert annak pontosan olyan kicsi az esélye, mint a véletlenül két ugyanolyan mutációnak két személyben egyszerre vagy bármikor, akkor bizony az az állítólagos nagyfokú beavatkozás pár százezer éve, ami az Ős-Éva azonnali, hirtelen kialakulásának okaként feltételezett, szintén tarthatatlan. Foglalkozni kell végre a természetes keto-enol mutációval és a velejáró pirimidin-purin csiki-csuki egyirányú utcával is, mondhatnánk csörlátással, ami irányítja azt, s ezért mégis megfontolandó a mutáció visszaalakulása is. Egyáltalán a természetes mutáció, valamint a mutagén mutáció megkülönböztetést végre meg kellene valósítani.

A régészet nem ismeri azokat a jelenségeket, amiről sokszor a genetikusoknál szó van, s a genetika nem veszi figyelembe, ami a régészetben tény. Nem lehet komolyan venni azt, aki 10 vagy 100 ezer éves mutációs időt emleget rögtön egymásután. Azaz nem lehet időt képzelni, feltételezni két mutáció közé, hanem azt meg kell keresni a régészeti adatokból. Félmillió éves bázisról már másként kezelendők a dolgok, mint 50 ezrestől. Mert vagy nincs még ember az Ős-Éva előtt, vagy akik vannak, más leágazásokat hoztak létre, s akkor nem mindenkinek kell az Ős-Évától erednie, akivel mint földi emberrel találkozunk a régészeti leletekben. Ez a több központú ember létrejövés ügye, amit csupán azért nem lehet elvetni, mert van más elképzelés.

A Semino és társai féle, és minden más cikkre is lesz válaszuk, ha ezeket a nehézségeket bizonyíthatóan feltárjuk és megoldással áthidaljuk. Most még csak a fogalom tisztázásnál tartunk, de abban eléggé előrehaladtunk. A kritika az időrendre, azaz a régészet figyelmen kívül hagyására vonatkozik. Ez általános hiba a genetikai közleményekben. Illetve ha vannak az összefüggő genetikai adatoknak régészeti interpretációi, azok igen elavult időrendi és elvi alapokon nyugszanak, amit már a régészet az elmúlt évtizedekben túlhaladott, legfőképpen épp az időrend vonatkozásában. Éppen a TAT-C-ről szóló elméletek mutatják meg, mekkora, egymásnak szögesen eltérő, és főként egetverő képtelenséget tartalmazó – mint a burját vagy észt eredő – interpretációkat teremhet a zavaros időrendi helyzet.

Női ágon Európa sokkal egységesebb tehát, ha az Y-vizsgálatot nem tesszük magas időben megállapodottnak.<sup>136</sup> A nőkben vagy van ázsiai, vagy nincs, ez csupán úgymond a különbség. De hát akkor a férfiág sem lehet sokkal tagoltabb. Tehát az lehet a helyzet, hogy amit eddig sokféleképpen gondoltunk, az nem az, hanem minden korábbi a férfiágon is. Tehát esetleg az utóbbi 100-ezer év őstörténetéből a genetikát ki is lehetne hagyni, mert azóta nem történtek mutációk, mert az előtte már mindegyik ismert mutáció produkálva volt. Csak annyi történt utólag, hogy a korábbi mutációk közül egyik-másik itt-ott megjelent, ahol nem volt korábban. Konkrétabban: az előemberi kor a mutációk utolsó ideje, és az utolsó 100-ezer év már csak műveltségi változásokat hozott. Alaposan utána kell nézni, a szerencsés körülmények miatt vett három neandervölgyi minta a két különböző helyről, tévedés mentes eredményt hozott-e, kizárva őket a mai leszármazásból, ha egyszer nem is teljes szakaszt tudtak vizsgálni rajta.

A sok-sok kombináció, amiben eltérést látunk, nem jelenti, hogy nem tudunk megegyezni, ha tisztázzuk lehetőségeinket és eszközeinket. A mutáció főntebbre került ideje ugyanakkor nem érinti, hogy mikor vitte azt mai előfordulási helyére a megfelelő népmozgás. Magyarán az allélekből kialakítható emberi változatok – amit akár az Eu, akár a M rendszer kifejez – és a régészet megfeleltethető, csupán a valóságos molekuláris óra adatai nem egyeznek azzal,

<sup>136</sup> Ez azért van, mert az mtDNS mutációs felbontása a rövid vizsgált szegmenshossz miatt sokkal durvább, mint az Y-kromoszómáé.

ahová eddig tették a mutációkat. Tehát a Kaukázus, illetve esetleg még a Homo ergastras előtti ember is érdekes.

Nem egészen értünk egyet a B vércsoport nyugatra vándorlásával, sem azzal, hogy a B az AB-ből alakult ki, de ez nem a mi asztalunk. A B a kínai emberfejlődést, az A kaukázusit tükrözi, és ott a Homo erectus megvolt. A Kárpát-medencében valójában később érkezett, és itt mutálhatott. De az a mutáció akár még későbbi is lehet.

Az mtDNS minden sejtben tömegével van (ezres számban), az Y kromoszóma minden sejtben 1 példányban. Ha tehát az egész zagyot sokszorosítják, akkor az mtDNS lesz a meghatározó tömeg. Addig nem látnak semmit, amíg a sokszorozó (polimerizációs) lépést meg nem teszik. Ezt követően kromatográffal 'tisztítják' az anyagot és molekulatömeg szerint válogatják szét. Adott frakciót lehet aztán szekvenciára elemezni. Ez más Y és más mtDNS esetében. A vérben a vérésejtnek nincs magvuk, azok csakis mtDNS-re elemezhetők. A fehér vérésejtben meg van mag. A plazma tele van mtDNS-el.

A közép-ázsiai népeket hozzánk, a nyugathoz akarják kötni, kapcsolni, ők meg minket tartanak rokonnak. De ez az eredmény valószínűleg nem fog kijönni. Erre igen nagy az esély. Mert mondjuk ők is ugyanabból a kaukázusi fészekből röppentek ki, mint mi, de nem a hun, sem a szkíta időkben, hanem még a jégkor közepén, vagy előbb. Ezért érdekes itt a molekuláris óra!

Az időrendhez annyit hozzá kell tenni, mivel statisztikus számítások alapján dolgoznak, hogy a mutációk függetlensége nem időben lineáris skálát tételez fel, hanem eseményt tekintve lineárisat. Azaz nem csak az időtől, hanem a példányszámtól is függ a skála. Rengeteg ember rengeteg szaporodásakor a változás egységének ideje lerövidül.

Általában az Y és az mt skála nem kell, hogy azonos legyen. Az mt-nél nagyon kevés a változás, mert nagyon kicsi a szakasz. Az Y-nál hosszabb szakaszt vizsgálnak, ezért több változás is belefér azonos elágazásba. Ami időt megadnak, az a legutolsó csoportváltozás minimális ideje, nem a valódi elágazásé.

A régészeti anyaghoz tehát a végsőkéig ragaszkodni kell, és nem csak az abszolút időkhöz, hanem a rétegtaniakhoz is.

### ***3. Génjelzők műveltségekkel egyeztetett mutációs elkülönülési időrendje.***

Az egyik legősibb elválás eredménye az M13, a YAP, az RPS4 és az M89 mutáció, ill. ág, de nem a főmlőstől indult, hanem ezek lehetnek az Afrikából kiszakadt M168 mutáció emberei.

(I) Az első három, az M13, YAP, RPS4 ősi ágakhoz az Eu1-Eu6 haplotípus tartozik, zömmel a Mediterráneum keleti medencéjéhez köthető déli ember, kinek európai részesevése kb. 8 % (nálunk 8,8 %), betelepülése pedig a mezőgazdaság első elterjedésének idejére esik. Ez a würm után kialakult natufi műveltség embere, de Eu4-ként sokkal korábban elkülönült, sőt a mai alakját is korábban kapta meg. Az Eu4 jelzőjú haplocsoport a YAP-4064 ágból az M35 mutáció eredménye, mely az Eu1-6 csoporttal együtt különült el, s kb. 15-20 ezer éve a szárazság miatt Anatóliába, Çatal-Hüyükbe és tovább a Balkánra és Dél-Európába költözött, ám még Afrikába is visszakanyarodott. Ez a Kaukázustól délre kialakult, korábbi euró-afrikai embertípus lett a rézkori alacsony protomediterrán Eu 4, az anatóliai Eu9-11-től sokkal régebbi, s tehát a földművelőkkel jött Dél-Európába. Ez később Çatal-Hüyük szétvándorló népessége is, ez hozta a mezőgazdaságot a Kárpát-medencébe, ahol j. e. 8500-tól Körös-Sztarcsevo műveltségként jelenik meg.

(II) Az M89 ág, domináns Euráziában, a kaukázusi ember génje, az Eu7-Eu21 haplotípusok: azaz a többi számot tevő ember, de a YAP és az M89 közötti érintkezés kelet-nyugati géncserére utal.

M89 két főcsoportra oszlik:

(II/1) M-170, M170-M26, M172, M201, Eu10 és M69 az M89-ből a moustieri kiáramlást követően a Kaukázus környezetében délen maradt csoport. Tovább tagozódott déli és északi részre. Az északi rész később a kurgánban jelenik meg, míg a déli a Kaukázus területein tovább szaporodott.

M170 az M89 ágból északi ágként igen régen különült el – az M9 és M172 elkülönüléssel azonos időszinten – és együtt maradva a Kaukázustól északra alakult ki, 22 ezer éve nyerve el mai alakját.<sup>137</sup> Valószínűleg igen kis csoport vált el M170-ként, ezért annyira szűk az eloszlása, bár lement Anatóliától délre is. Ehhez az M170 mutációhoz köthető a Fekete-tótól északra kiáradó Jamna, később kurgán műveltség. Így M170-Eu7 és újabb mutációval az M170-M26-Eu8 haplocsoport adja a Fekete-tó északi részén a későbbi kurgán kultúra emberét. Ez az embercsoport, a gravetti műveltséget hordozók távozása után a jégkor végét a Fekete-tenger északi felén érte meg, és a fölmelegedés után szóródott szét. Majd a kurgán rátelepülés révén alakult ki az indogermánnak nevezett alakja. Azaz az Eu7 és Eu8 haplotípus embere a gravetti kor előtt még a Kaukázus északi részén tartózkodhatott, s a jégkorszak fölmelegedését követően a Fekete-tóhoz ment, s ott volt a katasztrófaig.<sup>138</sup> 7500 éve a sztyeppén van, ez a kurgán műveltség.

Következik 6-5000 éve az I., II. és III. kurgán invázió nyugatra, Nyugat-Európa indoeurópaizálása, és 4500 éve pedig a kurgán utód harcias lovas késő Jamna műveltség a Turáni-alföldre hatol, s emiatt 4000 éve a Pamír alól a türkök keletre mennek, majd 3500 éve megtörtént egy árja elit Egyiptomba települése. Ez ugyan nem volt invázió, illetve kevésbé volt az, mint a kurgán-mozgás, és emberanyaga sem a kurgáné, hanem a kurgán elől menekülő Ős-Európa I. déli része lehetett.

M26 az M170 ágból, azaz Eu8 haplotípus van a Baszkföldön, Szardínián és Kelet-Európában. Mivel azonban a Kárpát-medence génállományából hiányzik, az a harag alakú edények (bell bakers) népe, amely 4600 éve Somogyból Nyugat-Európába ment, teljessé téve annak indoeurópaizálását, azaz meghódítását, nem feltétlen jelent embertanilag kurgánt, hanem kis létszámú elitként eltűnt a zömben.

M89-M172-Eu9, M89-Eu10 és M89-M201-Eu11 haplocsoport elkülönült kb. 17 ezer éve<sup>139</sup>, s 15-20 ezer éve állapodott meg és nyerte el mai alakját, kaukázusi déli ági, nem gravetti embert jelent. A mai örmény és grúz területen élt, aztán a Fekete-tónál, majd pedig később földművelőkkel jött főként Dél-Európába, de aztán még tovább ment az Indus-völgybe. Az Eu11 mint a Fekete-tói szétvándorlásból származó istenhívő, kaukázusi ágakból kevert népesség, mellékágon az akkádokat és a sumérokat adhatta, de ezt nem lehet bizonyítani.

(II/2) Az M9 mutáció az M89-ből a Kaukázus északi részére kiáramló moustieri műveltség emberéhez köthető. Mialatt Eu7–12 egymáshoz közel maradt, addig az M89 ágból kiváltan M9 (Eu13–21) is elzártan alakult. S bár ez a kaukázusi déli ágból ered, majd kettéválik, s csak az M45 marad Európában, a többi elmegy Indiába, Malájföldre, majd felkanyarodik Kínába. Az M9 pedig maga az Eu16. Az M89—M9 a moustieri műveltség mutációja tehát, két fontos elágazása:

(II/2/A) A TAT mutáció Eu13 az M9 ágból, és az M178 mutáció Eu14 a TAT ágból. Még az M45 elválás előtti, az M89 egyik közvetlen ága, azonos az M46-al. M9-TAT az uráli 'finnugorok,' de nem az Urálból jöttek, hanem Ázsiából, mert az M9 a Kaukázus keleti völgyeiből előbb ázsiai körútra indult, s a TAT keletről jön vissza aztán már mongolid vonásokkal. Aztán keveredik a már elkülönült északiakkal, akik oda vándoroltak a gravetti

<sup>137</sup> Az időrenddel kapcsolatban megjegyzendő, hogy a Semino-féle idők – amiket itt kényszerűen használunk – csak tájékoztató jellegű legkisebb idők. Nem használjuk fel az anyagban, legfeljebb annak kimutatására, hogy ebben az időrendben elhelyezett események illegálisak, jöllehet, ugyanaz az esemény egy korrekt időrendben megtörténhetett.

<sup>138</sup> Lásd Ryan, William—Pitman, Walter: Noah's Flood. The New Scientific Discoveries about the Event that Changed History. Simon & Schuster, New York. 1998.

<sup>139</sup> Ide is érvényesek a 28. lábjegyzetben mondottak.

népének kiszakadt részeként. Így a TAT megtalálható a 4800 éve a III. kurgán invázió elől az Urál környékére menekült szalagdíszes kerámia népének egy részéből és a szvidéri műveltség keletre húzódott részéből alakult népeknél is.

(II/2/B) M45 az M9-ből kiszakadt és északi elkülönüléssel elvált a többitől, amikor a Kaukázusból északra kirajzott az ember a würm első szakaszában. Ezek csoportban elkülönültek, majd a würm lehülése szétzavarja őket — s innen jön a gravetti népe is. Ezután alkotott elkülönült sejti átörökítő állományt Európa középső zónájában, így M45 az európai ember zömét jellemző, több mint 40.000 éves állomány. Valószínűleg ebből az M45-ből alakult ki az aurignaci műveltség, előbb az M74 változást elszenvedve. Mindez az adatokból nem látszik, bár azok nem is cáfolják. Föltehetően az aurignaci ember nem zártan alakult ki, hanem meglévő műveltségek kombinációjával, ami megfelel a würm interstadiális környezetében tapasztaltaknak. Az M173 (Eu18) kaukázusi génkiáramlás és megelőzte az aurignacit. Megelőzte és ebből lett később a perigordi azaz chatelperoni, majd az aurignaci. És az ottmaradt M17 lett a gravetti, azaz Eu19.

M173 levált M45-ről annak európai elterjedése előtt. M173 a korábbi emberterjedéssel párhuzamos, midőn M9 többi tagja Eurázsia északi és keleti területeire húzódott, még a würm második lehülése előtt. Majd ez az ember vitte az aurignaci műveltséget Közép- és Nyugat-Európába, miután Don mellett és a Kaukázus nyugati völgyében neandervölgyi moustieriből átfeljlődött modern gravetti emberré. A helyiek női ágát fölveve vált uralkodóvá évezredek alatt Európában.

Nincs e kétféle műveltségben semmiféle fejlődés, mert a környezeti változásokra válaszoló, összegződött változásról van szó. Nincs aurignaci gén, az aurignaci műveltség nem elzártan alakult ki. Míg a kaukázusi északi népesség hosszú ideig elzárt volt, ezért valódi az elágazása. Az aurignaci kultúra nagyon változatos, sok eleme másutt már előbbi, pl. hasított csonthegyek az ú. n. dunántúli Szeleta műveltségénél, keverten a Duna mentén az Alpokból lekerülő népességgel, melynek forrása Közép-Európa micoqui műveltsége: Ulm, Regensburg, Frank-Alb. Bockstein, Ranis, Kösten, mauerni barlangok, Ós-Duna és Altmühl folyó völgye, Jankovich barlang, gerecsei barlangok, Krems, Gudenus barlang, Dzeravá barlang a Kárpátokban. De Seminoék tehát nem erre figyelnek, hanem az Afrikai eredetet erőltetik — hiába.

M45 több ágra szakadt: (II/2/B/a) M173 tehát a legfontosabb, ez adja Európa jelenlegi lakosságának felét. Az M173 elágazás kora kb. 30 évezred. Két alcsoportra oszlik, és a kettő kiegyenlítő módon alkotja Európa szárazföldi lakosai génjeit, keleti-nyugati megosztásban. A gravetti mamutvadász embere Kelet-Európából a würm második lehülésekor terjedt el nyugat felé kb. j. e. 30.000 után. Az M173 ág hozzájuk rendelhető. — Seminoék ezt az ágat hibásan azonosították az aurignaci műveltséggel, annak emberével, hiszen az aurignaci ember<sup>140</sup> Bükk, Istállóskő műveltségét jelenti. Klimatikus alap a würm interstadiális kb. 60-50 évezrede terjedt szét Európában, ami legalább 20 évezreddel az elágazás kialakulását megelőzően kezdődött. Sőt, Európa nyugati részén a würm első lehülési szakaszában is jelen volt már, ami legalább 75 évezredes, azaz 90 is lehet. M173-Eu18 tehát nem Fekete-tavi.

(II/2/B/b) M173-M17 mutációból az Eu19 jelző és a cromagnon B, s a megmaradt M173 ágból cromagnon A embertípus ismerhető fel. Sikeres az alkalmazkodása, terjeszkedése nyugat felé, majd a würm vége elől a Dontól a Kárpát-medencébe jött, ahol Bodrogkeresztúr 29 ezer éves, Gerecse barlangi eszkimó 12 ezer éves, s északra ment vadászokból a szvidéri műveltség 8500 éves. Gravetti és aurignaci nem ütközött, mert más volt az életterük. A

<sup>140</sup> Tehát, bár a 30 évezredes aurignaci szétáramlás lehetetlen, hiszen sokkal korábban történt, de ennek ideje föltehetően százezer éves nagyságrendű, azaz mégis ahhoz a jelleghez is tartozhat. Egyébként a géntérképeken az M173 szétáramlása az erectushoz rendelt, ugyanis a Güntz végén, Riss közepén történhetett. Ugyanígy M17 maradt a Kaukázusban és onnan áramlott két irányban szét, de a Würm második hideg szakaszában, és nem a legnagyobb lehüléskor. Tehát hamarabb. Igaz, ez nem szétáramlás lehetett, hanem egy csoportnak Európa nyugati területére vonulása.

gravetti folyók melléki mozgó vadász-, az aurignaci középhegységi letelepedett halász-vadász. Az M17-ből három ág lett, M157, M56 és M64, aminek még egy változása volt, az M87, de ez nem ágazott le.

Az M173-M17-Eu19 aurignaci s gravetti keverék, és szintén nem Fekete-tavi. Istállóskő, majd a barlangi eszkimó embere, a bükki kultúrát az Urálig elterjesztette, sőt később az Eu19 Közép-Ázsiába, Pakisztánba, Észak-Indiába is eljutott. Eu18 és Eu19 alakváltozása az eltérő társadalmi mozgás szerint alakult.

*(II/2/B/c)* M3—Eu22 Amerika őslakosai génjeit jellemzi, az északra került malajziaiból. Párhuzamba hozható az északra szakadókból létrejött Tien-San és Kirgízia ázsiai moustieri kultúrájával, amely nem kaukázusi és kivándorolt Amerikába. Amerika őslakosaira 0 vércsoport jellemző, nem lehetnek a B vércsoportot dominánsan tartalmazó mongolid emberek utódai, nem eredhetnek tőlük. És legkorábbi telepeik megelőzik az M173 leszakadását az M45-ről. Maguk is közvetlenül az M45 alágát jelentik, M120, M124, M25-M43 és M03-M19 az Amerikában megtalálható Y változatok.

**PONÁCZ GYÖRGY MÁRK**

*PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr*

## **Kollaboratív tudáshálózatok az iparban**

### **Abstract**

Postmodern economy is driven by new factors of production and new resources of competitive advantages, strongly influenced by the infocommunication technologies. Sharing infrastructure, know-how, free capacities, supplier contacts and R&D-tasks in a network makes a benefit for industrial companies. There are two types of networks: technology networks and knowledge networks. Knowledge networks' operation serve for the increase of information and knowledge flow between the participants. Knowledge networks's main function is to shorten the way between the producers and consumers of information and to build up new elements of knowledge through activities in network relation, which can foster innovation and the spread of new ideas. Collaborative knowledge networks are special networks, which participants are highly motivated individuals, sharing common values, norms and goals. Cooperation of specialists between different works and plants of firms, connected by owners, partnership agreements or by the supply chain can use collaborative knowledge networks to develop new products and services and to acquire new markets. Although there is a lack of detailed methodology in this field, there are still many good practices, practical tools and softwares for the use of collaborative knowledge networks. The know how of such networks came to Hungary by the mediation of international consulting companies.

### **Hálózatok a posztmodern gazdaságban**

**A posztmodern gazdaságot a termelés új tényezői és a kompetitív előnyök új forrásai vezérlik.** Különösen fontossá vált az innováció, az élethosszig tartó tanulás, a know-how és a nagy hozzáadott értékű, személyre szabott szolgáltatások szerepe. (*Lengrand – Chatrie, 1999.*) A gazdasági többlet-érték termelés és az ennek háttérében álló a társadalmi tőke újratermelése egyaránt növekvő mértékben támaszkodnak az intelligenciára. Az intelligenciát az emberi kreativitás, bölcsesség és szellemi alkotóerő testesíti meg. (*Gerken, 1993.*) A humán tényező szerepének növekedése miatt a gazdasági élet és a társadalmi élet változásai immár elválaszthatatlanul összefonódnak. A posztmodern gazdaság fejlesztésének keretét az információs társadalom jelenti, mely felelősséget vállal a környezeti fenntarthatóságért, a társadalom állapotáért és a gazdasági jóléért. Az információs társadalom és a tudásintenzív tevékenységek technikai háttérét az infokommunikációs technológiák jelentik.

**Az infokommunikációs technológiák és a médiagazdaság átfomálják a többi gazdasági ágazatot, az oktatási rendszert és a társadalmi viszonyokat.** Az egyes részrendszerek fejlődéséhez a technológiai újítások folyamatos és hatékony átvétele, valamint annak széles körű elterjedése szükséges. Az innovációk átvételének gazdasági feltételét elsősorban a vállalkozások megfelelő tőkeereje, adaptációs készsége és a speciálisan képzett munkaerő rendelkezésre állása jelentik. A társadalmi feltételek között a befogadókészség mértéke, a technikai eszközök birtoklása és a használatukra vonatkozó szaktudás emelhető ki. Az oktatási rendszer igen fontos szerepet játszik az információs társadalomban azáltal, hogy kibocsátja az infokommunikációs technológiák felhasználásához és továbbfejlesztéséhez értő specialistákat, valamint beépíti a fenti szaktudás releváns elemeit a széles rétegek számára elérhető oktatási programokba.

**A menedzsment tudományok szakértői és kutatói az ezredforduló óta kiemelt fontosságot tulajdonítanak a tudással kapcsolatban álló tényezőknek, a hozzáadott érték**

**tudástartalmának, valamint a hálózati gazdaságnak, ennek ellenére sem a tudás, sem a hálózatok nem jelentenek per se koncepciót.** Üzleti szempontból szükségessé vált a tudás forrásainak és felhasználási módjainak áttekintése, racionalizálási és változás-menedzselési megoldások bevezetése. Szintén szükségessé vált a kapcsolat megerősítése a szervezeti és egyéni tudás valamint a vállalat belső életét és külső kapcsolatait érintő döntések között. A tudást és a cselekvést összekötő kapcsolat mögött egyének és szervezeti egységek komplex szakmai és emberi kapcsolatrendszere, kapcsolati hálózata áll. A hálózat elemei között általában földrajzi kapcsolat vagy szakmai kapcsolat lehet. Földrajzi kapcsolatra példa egy cég telephelyeinek az együttműködése, szakmai kapcsolatra pedig egy anyavállalat és a leányvállalata fejlesztőrészlegének együttműködése, különösen a fejlesztőmérnökök, kutatók szakmai együttműködése tekintetében. A vállalati hálózatokat célszerűen a vállalkozások vagy vállalati egységek közötti kapcsolatok rendszereként írhatjuk le, (Kocsis, 2000.) de emellett számos további definíció is létezik, mint például a vállalati vegetációk csoportja, moduláris szervezet, organikus hálózat, virtuális kooperáció, hibrid elrendeződés.

**A hálózatok kialakulását és működését erősen befolyásolja a vállalati és intézményi felsővezetés elkötelezettsége az infokommunikációs eszközök kiterjedt használata iránt, a tudásmenedzsment feladatok ellátásához szükséges módszertan és eszközrendszer rendelkezésre állása, valamint a klaszterek által kialakított hálózati kapcsolatok és a vállalatcsoportok által kialakított kollaboratív tevékenységek intenzitása illetve hatásfoka.** A kis-és középvállalkozások körében már korán felismerték a hálózati együttműködésben rejlő előnyöket<sup>141</sup>, ugyanakkor ezen szegmensben jelentkeznek legélesebben az együttműködés gátját jelentő tényezők is, úgymint a szükséges szaktudás, infrastruktúra és információk hiánya és a bizalom alacsony szintje. A nagyvállalati körben a vállalaton vagy vállalatcsoporton belüli együttműködés a legelterjedtebb, de számos beszállítói kapcsolatban álló vállalat körében is megfigyelhető a hálózati struktúrák és architektúrák kialakítása, például joint venture-ök, konzorciumok, licenzszerződések és komplex feladatmegosztási megállapodások létrejöttén keresztül. A hálózati aktivitás mértéke az Amerikai Egyesült Államokban, az Európai Unióban és a fejlődő ázsiai piacokon<sup>142</sup> is növekvő.

## Hálózatok és klaszterek

**A hálózat és a klaszter fogalmát a nemzetközi szakirodalomban gyakran szinonimaként használják, mivel a két jelenségnek számos közös ismérve van. (Martin et al.; 2004) A két fogalom azonban nem azonos.** Megkülönböztetésük érdekében vizsgáljuk meg közelebbről a klaszter fogalmát! A gazdasági fejlettség különbségeit a regionális versenyképesség elméletek a 70-es évek során a termelés sajátosságaival, területi különbségeivel magyarázták meg. Később, a 80-as években a földrajzi koncentráció vált a legfontosabb tényezővé. A 90-es években a magyarázatot a Porter (1990) által megalkotott ún. „gyémánt-modell” szolgáltatta,

<sup>141</sup> Lengyel Imre (2003) is megállapítja, hogy a KKV-k klaszteresedése és hálózatosodása egyre növekvőbb fontosságú, lehetővé teszi számukra a magasan szakképzett munkaerő és az üzleti szolgáltatások, köztük az inkubációs szolgáltatások elérését. A klaszterek, mint a KKV-k agglomerációi lehetővé teszik a specializációt, a megosztható technológiai kapacitások kiépítését, az innovációt.

<sup>142</sup> Jó empirikus példa erre az olcsó háztartási elektronikai termékek gyártásának területe Kínában, ahol egy-egy gyártási hálózathoz százánál több önálló kis és közepes üzem tartozik, amelyek versenyt folytatnak a hálózatban megjelenő, gyártásra szóló ajánlattételi felhívásokért. A főleg külföldi piacon értékesítő felvásárlói kör, például áruházláncok, számára kifizetődő a hálózat számára leadni a megrendelést, az egyes gyártócégek számára pedig az éles verseny ellenére is jó értékesítési lehetőséget és specializálódási lehetőséget jelent a hálózat. A gyártócégek hálózatán belül kettő vagy néhány cég közös munkájának és ajánlattételének összehangolásával külön együttműködések is kialakulnak. A hálózathoz tartoznak az értékesítést végző és a kereskedelmet illetve a finanszírozást bonyolító, főleg Hong Kong-i és szingapúri társaságok is.



amely négy tényezőn alapult: kínálati feltételek; keresleti feltételek; vállalati stratégia, kapcsolat az ellátó és kapcsolódó iparágakkal.

*Grosz* (2000) számos klaszter meghatározást vizsgált meg és a vonatkozó irodalom alapján megállapította, hogy a klaszter több, mint egyszerű kapcsolati hálózat egy bizonyos iparágban vagy piacon belül. **A klaszterek tagjai vagy egy ellátási láncolathoz tartoznak vagy azonos tudásbázissal rendelkeznek, ami egyben a klaszterek két lehatárolható alaptípusát is adja.** A klaszterek tagjait általában erős specializáció és kifinomult feladatmegosztás jellemzi, valamint közeli földrajzi elhelyezkedés; illetve számos közös vonás a követett stratégia tekintetében. (*Steiner*; 1998) *Rechnitzer* (1998) további klaszter-képző tényezőket is felsorol, úgymint a vállalkozások földrajzi koncentrációja, amely a közös tudás-infrastruktúrán alapul; továbbá a vertikális ellátási láncolatok; az ipari koncentráció az agglomerációkban; alapkutatói kapcsolatrendszerek, melyek a közös tudásbázisból adódnak; öko-klaszterek, melyek a közös környezeti szükségletekre alapozódnak; továbbá a szolgáltató szektor klaszterei. A klaszterek kialakulását közös szervezet vagy képviselő létrehozása is kísérheti, mely révén a belső kapcsolatok részben formálissá válnak. (*Deák*, 2002.) A formális kapcsolatok szép példáját adják a konkurens vállalatok stratégiai partnerségei a költséges kutatás-fejlesztési feladatok területén.

**A hálózatok működésére alapvetően a formális működés, a közösen megállapított szabályok elfogadása, a funkciók ésszerű, önkéntes megosztása és az információk meghatározott körének akadálymentes áramoltatása a jellemző.** Míg a klaszterek esetében a nem-tag vállalatok vagy intézmények is jó eséllyel részesülnek a pozitív externáliákból, addig a hálózatok működése főként a tagok számára teremt többletértéket. További különbséget jelent, hogy a hálózatok működése az akadálytalan információáramlásra épül, melyek felhasználását közösen elfogadott, kölcsönös előnyöket nyújtó alapelvek vezérlik, addig a klaszterek esetében az információáramlás főként az egymással nem konkuráló területeken érvényesülhet. Közös vonás viszont, hogy mind a hálózatok mind a klaszterek valamely közös rendszerszervező elem alapján jöhetnek létre és fejlődhetnek tovább.

## **A tudáshálózatok elméleti alapjai**

**Karakterisztikájuk alapján a hálózatokat két csoportra oszthatjuk: technológiai hálózatokra és tudáshálózatokra.** A technológiai hálózatok először a kutatás-fejlesztés és innováció területén jöttek létre, stratégiai szövetségként, költségcsökkentési irányultsággal. Az elmúlt húsz évben a technológiai hálózatok alkalmazása kiterjedt a közös infrastruktúra használatára és a közös értékesítés és beszerzés lebonyolításra. A tudáshálózatok az információtechnológiai paradigmaváltással együtt indultak fejlődésnek, párhuzamosan a posztmodern gazdaság azon folyamataival, amelyek során a többletérték előállításához a vállalatok és az intézmények egyre nagyobb mértékben használtak fel inputként információkat és nyelvi vagy egyéb szimbólumokat. A folyamat a világ teljes területére kiterjed és egyre mélyül, ami maga után vonja a tudáshálózatok számának és gazdasági-társadalmi jelentőségének növekedését. A fentiek miatt szükséges a tudáshálózatok kialakulásának és működésének megértése, a legjobb gyakorlatok disszeminációja és új eszközök, módszertan és oktatási anyagok kifejlesztése.

**A tudáshálózatok alapvető működési szempontja, hogy a hálózati relációban végzett tevékenységek révén emelkedjen az érdekelték közötti információ-és tudásáramlás szintje.** További, esetleges funkció lehet még az új tudásanyagok alkotása és külső szereplőkkel való kommunikáció. Látható, hogy a tudáshálózat definíciója, funkciói nem feltétlenül kívánják meg több elkülönült szervezet, például vállalatok együttműködését, hiszen

a leírt funkciók egy szervezeten belül is, a szakértők vagy különböző szervezeti egységek formális hálózati együttműködése révén megvalósíthatók, sőt szervezeti formát nem öltő szakértői vagy egyéb tudáshálózatok is megfelelhetnek a kritériumoknak. Általában megállapítható, hogy az alulról szerveződő hálózatok számottevően sikeresebbek, ezért a hálózatfejlesztésnek először a potenciális együttműködések feltérképezésére kell szorítkoznia és a spontán módon elindult fejlődés támogatására. (*Imreh – Lengyel, 2004.*)

A tudáshálózatok hozzájárulása a hatékonyság növeléséhez egyrészt az egyes értékteremtő tevékenységek hatékonyságának növelésének keresztül, másrészt –meghatározó részben– a relációs kapcsolatok „termelékenységének” szisztematikus növelésén keresztül valósul meg. A tudáshálózatokat gyakran kezelik olyan immateriális eszközként, amely elsősorban az emberi tőke állományát gyarapítja, ugyanakkor összefügg az értékesítés, az innováció és a termelő/szolgáltató folyamatok immateriális eszközeivel. (*Lengrand – Chatrie, 1999.*) **A tudáshálózatok fő funkciója az információ előállítói és felhasználói közötti út lerövidítése, a köztük fennálló relációs kapcsolatok megtervezése, az adatkommunikációs és egyéb csatornák kiépítése és a tudásáramlás folyamatainak fenntartható fejlesztése.**

A tudáshálózatok kialakítását nehezíti, ha nincs összehangolt külső és belső kommunikációs stratégiája a szervezetnek, ha a felhasználói kutúra fejletlen, ha a menedzsment nem érti meg a relációs kapcsolatokban rejlő lehetőségeket, ha nincsenek megfelelő szervezeten belüli disszeminációs eszközök, illetve ha nem megoldott a tréningek szervezése az érintett csoportok körében. A szervezeten kívül álló okok is akadályozhatják tudáshálózatok kialakítását, például a szükséges szakértők, tanácsadók, technikai eszközök és szoftverfejlesztési munkálatok magas költsége, illetve a meglévő hálózatokhoz való csatlakozás esetén a magas belépési költségek.

**A tudáshálózatok architektúrája lehet vertikális vagy horizontális.** A vertikális hálózatok tagjai egy értéklánc mentén helyezkednek el, szervezeti rendjüket a beszállítói kapcsolatok dominálják. Tevékenységük emiatt a minőségbiztosításra, logisztikára, technológiai fejlesztésre<sup>143</sup> és technológiai együttműködésre irányul. Amennyiben az értéklánc egy adott eleméhez több vállalat vagy vállalati egység tartozik, közöttük a horizontális hálózatokra jellemző verseny, specializáció és erőforrás-megosztás alakul ki. A horizontális hálózatok tagjainak döntő része az értéklánc jól lehatárolható részéhez (azaz egy iparághoz, egy szolgáltató ágazathoz<sup>144</sup>) tartozik, de a külső kapcsolatok vagy stratégiai fontosságú szolgáltatások elérhetősége érdekében bevonhatnak szervezeteket egyéb területről is, például gyártó cégek egy csoportja tanácsadó céget, kísérleti kutatóközpontot vagy egyetemet vonhat be a hálózatába vagy szindikátusi képviseletet hozhat létre. A tudáshálózatok esetében a vertikális vagy horizontális architektúra azt határozza meg, hogy az információk és a tudás áramlásának szabályozásában, fejlesztésében a fentiek közül mely szempontok dominálnak. A horizontális tudáshálózatok esetében fontos cél lehet a versenyhelyzet melletti együttműködés szabályozása, valamint kölcsönösen előnyös és specializációra lehetőséget adó megoldások kialakítása és fenntartása. Vertikális tudáshálózatok esetén a piaci igényeknek való

---

<sup>143</sup> A technológiai fejlesztés, az innováció a piac különböző szereplőinek tapasztalata, tudása, know-how-ja egyesüléséből áll össze. Az Európai Unió irányadó intézményi és szektorális politikáiban is a különböző aktorok, szervezetek kollaborációja, hálózatba szervezése áll az innováció folyamat középpontjában. (*Juhász – Tábor, 2004.*)

<sup>144</sup> Az Amerikai Egyesült Államokban például statisztikai tudáshálózatok is, amelyek a különböző területi szintek információforrásait és független ügynökségeket, piackutatókat kötnek össze, jól szabályozott jogi és üzleti keretek között. Céljuk a nagy területi egységek vagy a nemzeti szint aggregált adataihoz való hozzáférés biztosítása a résztvevők számára, illetve piaci információk kinyerése közös adatbázisok használatával. (*Barreau–Su–Spurgin, 2004.*)

megfelelés, valamint a gyors és megbízható információáramlás biztosítása és az adott szakterülethez tartozó szakemberek –például logisztikusok, informatikusok, minőségbiztosítást végző mérnökök<sup>145</sup>– hatékony együttműködésének szabályozása lehet kiemelt feladat.

### **Kollaboratív tudáshálózatok ipari felhasználása**

**A kollaboratív tudáshálózatok olyan speciális tudáshálózatok, melyek résztvevőit az együttműködésben közös értékek, normák és közös célok vezérik.** Általában tulajdonosi, partneri vagy beszállítói kapcsolatban álló vállalati egységek, vállalatok szakértői tartoznak ilyen hálózathoz, de a létrejöhetnek az önkéntes munka, a civil szféra és a vallási élet területén is. **Az internet maga is kollaboratív tudáshálózatok munkájának eredményeképp született meg:** elhivatott fejlesztőmérnökök és tanácsadók dolgoztak az új kommunikációs csatorna létrehozásán, általában előbbre tartva a hosszú távú közös érdekeket, mint az azonnali nyereség céljait. A hálózat fenntarthatóságát bizonyítja például az is, hogy az ingyenesen letölthető és használható Unix/Linux-alapú programok egyre több felhasználó számára teremtik meg a legális szoftverhasználat lehetőségét, akiknek körében kikerül az önkéntes fejlesztőgárda új generációja. Természetesen a fejlesztőcsoportok tagjai számára hosszú távon biztos megélhetést, versenyképes szaktudást és egy kiváló közösséghez tartozás érzését is jelenti ez a tudáshálózat.

**A kollaboratív tudáshálózat működési koncepciót kínál olyan, erősen motivált személyek csoportjának, akik új, innovatív ötlettel rendelkeznek, melynek révén a piaci igényekkel összhangban továbbfejleszhető a meglévő üzleti gyakorlat vagy kifejleszhető új termék illetve szolgáltatás.** A kollaboratív tudáshálózatok felhasználják a korszerű telekommunikációs technológiákat, ugyanis a virtuális közösségeket internet-portállal és tartalom-menedzsment szoftverrel összekötve a hálózat széles körben alkalmassá válik a rejtett és explicit tudás feltárására, megosztására és kibővítésére. E tekintetben a kollaboratív tudáshálózatok hasonlítanak a szakértői közösségekhez (communities of practice<sup>146</sup>), online szakmai segítségnyújtó hálózatokhoz és virtuális csoportokhoz, melyekben szintén a közös célok elérése érdekében történik együttműködés. A különbség ezekhez képest leginkább a motivációban és a részvétel módjában mutatkozik meg: a kollaboratív tudáshálózatokban a tagok motivációja inkább belső, az ösztönzés az egyéni preferenciákból ered, a részvétel pedig döntően alkotó, kreatív részvételt jelent, melyhez természetesen tartozhatnak rutin feladatok is. (Gloor, 2004.)

**Gloor (2004) a tanácsadó cégek módszertanával megegyezően jelöli meg az email és egyéb loggolható kommunikációs csatornák forgalmának elemzését, mint a kollaboratív csoportok megtalálásának eszközt.** A kommunikációs folyamatok elemzése segít beazonosítani a szakértőket, különleges szakértelemmel rendelkező aktorokat, és segít osztályozni a tudást felhasználó személyeket. Technikailag a hálózati aktivitás mérése és a résztvevők azonosítása három lépésben történik: először kiválasztják és hozzáférhetővé teszik egy adott időszak log állományát, például az email forgalomról; ezt követően sql-lekérdezések és klaszterelemzés segítségével kiszámítják, hogy az egyes személyek illetve

---

<sup>145</sup> Görögországban állami szerepvállalással hoztak létre kutatói közösséget (YPER), amely egy magasan kvalifikált kutatói hálózat az üzleti szektor szolgálatában. (Juhász – Tábor, 2004.)

<sup>146</sup> A „communities of practice” fogalmát először Wanger és Lave írták le, 1991-ben. Jelentése azóta némileg módosult, és a közös tevékenység végzésén felül a közös küldetéstudat és a közös célok is hozzá tartoznak a definíciójához. A fogalom alkalmazható virtuális teamekre is, amennyiben a közös célok és küldetés a résztvevőknél igazolható.

személy-csoportok között mennyi interakció történt; végül program segítségével szemléletes, további elemzésre alkalmas módon megjelenítik az eredményeket.

**A kollaboratív tudáshálózati megoldásokat a gyógyszeripar vezető cégei is felhasználják.** (*Gloor et al.* 2004) A gyógyszeripari cégek üzleti fókuszában a kulcskompetenciák fejlesztése áll, amelynek fontos eleme a szervezet és az egyes szervezeti egységek együttműködési készségének és az együttműködés hatékonyságának a növelése. Az új termékek fejlesztése és az ezekről szóló döntések kapcsán számos döntéshozóval, külső intézménnyel és céggel is együtt kell működni. Elemezni kell az egészségmegőrzéssel foglalkozó, a betegek tapasztalatcserejét szolgáló illetve a gyógyszerek online eladását végző portálok tartalmát, lehetőség szerint befolyásolni a működésüket, elsősorban információk rendelkezésre bocsátásával, másodsorban az érintettekkel (például a telefonos felvilágosítást kérő betegekkel) folytatott kommunikáció révén. A gyógyszeriparban tehát szükség van tudáshálózatok létrehozására a mind a termékfejlesztés, mind a piacfejlesztés területén. Belső viszonylatban a gyors információcsere, a szaktudás megosztása és új tudáselemek létrehozása céljából, külső viszonylatban pedig a piaci igényeknek való megfelelés feltételeinek javítása érdekében, főleg a kommunikációs tevékenység szabályozásával és más tevékenységei területekkel való összekapcsolásával. Tudáshálózat révén a cégek sokat tanulhatnak az innovációt akadályozó és serkentő tényezőkről, a piaci igények beazonosításának lehetőségeiről és a közös munka hatékonyságának javításáról. A tudáshálózat aktorainak és a kommunikációs folyamatoknak a grafikai reprezentációja nagymértékben hozzájárul ahhoz, hogy feltárják, mely szakértők dolgoznak hatékonyan és melyek nem, illetve feltérképezhetik, hogy kik birtokolnak valós kulcspozíciót egyes fejlesztési folyamatban.

**A technológiai tanácsadás területére vonatkozó alkalmazások közül jó példaként említhető a Deloitte Consulting kezdeményezése, amelynek keretében kollaboratív tudáshálózatot hoztak létre e.Xpert néven, az elektronikus adatátviteli és elektronikus üzleti szolgáltatások bevezetésének elősegítésére.** A csoport létrehozója egy nagy tapasztalattal bíró amerikai vezető tanácsadó, aki néhány vezető európai tanácsadóval indította el a projektet. Informális keretek között kiképezték a kezdeményezésben érintett országok nemzeti szintű projektgazdáit, akik e-Champion titulust kaptak. Ez a magcsoport gyűjtött maga köré mintegy kétszáz tanácsadót, akik egymástól folyamatosan tanulva, és a rendelkezésre álló tudásbázist folyamatosan bővítve építették ki az üzletágat Európában, miközben a tudáshálózat tágabb, külső partneri köréhez tartozó, további 3000 tanácsadó is inputokkal és üzleti lehetőségekkel látta el a hálózatot. (*Gloor*, 2004.)

**A tudáshálózatokra vonatkozó know-how nemzetközi tanácsadó cégek közvetítésével került Magyarországra a '90-es években.** A módszertant hazánkban elsősorban TNC-k leányvállalatai alkalmazzák új telephely létesítésekor, illetve új termék, technológia bevezetése, új üzletág kifejlesztése és piacépítés esetén.

A GKI Gazdaságkutató Rt. 366 magyar, ipari vállalat körében készített kérdőíves felmérést a cégek hálózati tevékenységéről, melyet *Török et al.* (2003) tanulmánya elemzett részletesebben. A válaszadó vállalkozások 46%-a 50 főnél kevesebbet, 40%-a 50-300 főt, 14%-a 300 főnél többet foglalkoztatott. **A vállalati együttműködésben és klaszterben való részvételre irányuló kérdésre a megkérdezett magyar cégek 12,8%-a válaszolt igennel.** Ezen belül 8,1%-uk csak belföldön, 2,2%-uk csak külföldön, 2,0%-uk pedig belföldön és külföldön egyaránt tagja valamely hálózatnak. A kisebb cégek (0-49 fő) 9,6%-a tagja hálózatnak, a közepes cégek körében (50-300fő) ez az arány 14,5%, a nagy cégek (300 fő felett) körében 15,2% az arány. A külfölddel történő együttműködések aránya a kisebb vállalatok körében elenyésző. A hálózatban vagy klaszterben való részvétel leginkább a

földrajzi helyzettel<sup>147</sup> és az ipari ágazattal függ össze: legnagyobb valószínűséggel egy nyugat-dunántúli vagy közép-magyarországi, fa-, papír-, bútór-, vegyipari, vagy fémfeldolgozással foglalkozó vállalatnál lehet arra számítani, hogy vállalatok közötti hálózatépítésben részt vesz.

Az autóiipari vertikális hálózatokban megfigyelhető az a trend, miszerint a nagyvállalatok a beszállítást kiszervezik globális integrátor cégekhez, így az autóiipari kis-és középvállalkozások gyakran a helyben található nagyvállalattól mintegy függetlenül kerülnek be egy globális beszállítói rendszerbe. A beszállítói rendszerbe való kerülés feltételrendszere egyébként igen szigorú, mind a rugalmasság, mind a minőségi követelményeknek való megfelelés szempontjából. **A termékfejlesztés és termelésütemezés területén a beszállító-integrátor kapcsolatok mélyülnek, gyakran stratégiai szövetségekké válnak.** A tanulmány helyesen szögezi le, hogy a nagyvállalat ilyen esetekben az intenzív globális versenyre adott hatékonyság- és minőségjavító válaszait közvetíti tovább beszállítóhoz úgy, mintha saját igényei lennének. A horizontális hálózatok működésének sajátosságait fedezhetjük fel abban a jelenségben, amikor a stratégiai szövetségben rejlő előnyöket a beszállító vállalkozások oly módon használják fel, hogy egyes termékek, szolgáltatások vagy kulcskompetenciák kizárólagos szállítójává válnak, jelentősen megnehezítve ezzel a versenytársaknak a hálózatba való bekerülését. (Török *et al.* 2003)

## Irodalomjegyzék

Barreau, D. – Su, C. – Spurgin, K. M (2004) Vertical Integration in the Statistical Knowledge Network. National Science Foundation study. (NSF EIA 0131824)

Deák Szabolcs (2002) A klaszter-alapú gazdaságfejlesztés. In: Hetesi E. (szerk.) A közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2002. JATEPress, Szeged. 102-121. o.

Gerken, G. (1993) A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Akadémiai Kiadó, Budapest. 183-191. o.

Gloor, A. Peter (2004) Unlocking the SwarmCreativity of Cyberteams through Collaborative Innovation Networks. Net.Creators

Gloor, Peter A. – Laubacher, Rob – Dynes, Scott – Zhao, Yan (2004) Visualization of Interaction Patterns in Collaborative Knowledge Networks for Medical Applications. MIT CCS, Dartmouth Tuck CDS, Dartmouth College

Grosz, A. (2000) Industrial clusters. Space and Society; vol. XIV., 2-3. 2000; 43-52. p.; HAS RSC, Pécs.

Imreh Sz. – Lengyel I. (2004) A kis- és középvállalkozások regionális hálózatainak főbb jellemzői. In: Buzás N. – Lengyel I. (szerk.) 2002: Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. SZTE GTK, JATEPress, Szeged. 154-174. o.

---

<sup>147</sup> Török *et al.* (2003) tanulmánya szerint a meghatározó méretű cégek telepítési döntésének meghozatalát alapvetően három motivációs tényező befolyásolta: a Magyarországon található olcsó munkaerő, a piac/anyagcég közelsége és az infrastruktúra relatív fejlettségéből adódó logisztikai előnyök. A földrajzi meghatározottság magyarázatát kiegészítheti a tanulmány azon megállapítása, miszerint több cégvezető egyértelmű különbséget észlelt a nyugat- és kelet-magyarországi munkaerő munkakultúrájának színvonalában. Ezt vagy keleti telephelyeikkel való összevetés alapján, vagy pedig kifejezetten ebből a célból végzett felméréseik alapján jelentették ki.

- Juhász L. – Tábor I. (2004) Az EU innovációpolitikai eszköztára magyarországi alkalmazásának helyzete. GKM Integrációs és Fejlesztési Munkacsoport, Budapest. 13. o., 34. o
- Kocsis É.(2001) Új szervezeti formák a modern kapitalizmusban. In Bara Z. – Szabó K. (szerk.): Gazdasági rendszerek, országok, intézmények. Bevezetés az összehasonlító gazdaságtanba. Aula, Budapest, 467-515. o.
- Központi Statisztikai Hivatal (2001) Az információs és kommunikációs technológiai szektor Magyarországon, 1995-1999. Budapest, 6., 56-59. o.
- Lengrand, L. – Chatrice, I. (1999) Business networks and the knowledge driven economy. European Commission, Enterprise DG; Luxembourg; 3., 14. p.
- Lengyel Imre (2003) Kis-és középvállalkozások együttműködése. In: Buzás Norbert - Kállay László - Lengyel Imre: Kis- és középvállalkozások a változó gazdaságban. JatePress, Szeged. 101-170. p.
- Martin, T. et al. (2004) Innovation networks. The National Policy and Advisory Board for Enterprise, Trade, Science, Technology and Innovation; Ireland
- Porter, M. E. (1990) The competitive advantage of nations. New York, The Free Press.
- Rechnitzer, J. (1998) Területi stratégiák. Budapest – Pécs, Dialóg Campus.
- Török Á. – Pogátsa Z. – Györffy Á. (2003) Vállalati hálózatok és versenyképességi tényezők a magyar gazdaságfejlődésben (a Nyugat-Dunántúl példája). Kézirat. GKI Gazdaságkutató Rt., Budapest – MTA-BDF Regionális Fejlesztési és Mikrointegrációs Kutatócsoport, Szombathely
- Wanger, E. –Lave (1991) Communities of practice. Quoted in: Tremblay, Diane-Gabrielle (2004) Communities of Practice: Are the Conditions for the implementation the Same for a Virtual Multi-Organization Community? Research Note no 2004-01A, Université du Québec, 3. p.

## KOVÁCS TAMÁS

PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron

### Kockázati tőkebefektetések hatásai mikro- és makroszinten

#### 1. Bevezetés

A kockázati tőkével történő finanszírozás az innovatív tevékenységek megvalósítása érdekében alakult ki, mert az ilyen jellegű vállalkozások ígértek jelentős árfolyamnyereséget a befektető számára. Azonban az innováció-finanszírozás és a kockázati tőke finanszírozás fogalmának szoros összetartozása csak a 80-as évek közepéig volt jellemző. A mai, modern kockázati tőke nemcsak az újdonsággal jelentkező, hanem a terjeszkedni kívánó, az átfordítást végrehajtó és a vezetői kivásárlás során a menedzsment által átvett cégeket is megfinanszírozza. A klasszikus kockázati tőkére az angol terminológia a „venture capital”, míg az utóbbi ügylet típusokra összefoglalóan a „private equity” kifejezést használja.

A kockázati tőkebefektetésekről elmondható, hogy a vállalatok finanszírozása területén lévő rést kívánja pótolni, és köztudott, hogy sikeres ügylet esetén óriási nyereséget realizálhat a befektető a vállalat értékének megnövekedésével. A világ fejlett országaiban általánosan elfogadottá vált a nemzetgazdaságokban betöltött pozitív szerepe, a kormányok a legkülönbözőbb kínálat- és keresletoldali eszközökkel kívánják ösztönözni a kockázati tőkebefektetéseket (*Kosztópulosz [2004]*). Kutatásom célja, hogy megvizsgáljam, milyen gazdasági és társadalmi hatásai vannak a célvállalatnál, milyen szerepet tölt be az egyes iparágakban és a nemzetgazdaságban, milyen kapcsolat van a versenyképesség és a kockázati tőke között.

Röviden először azzal foglalkozom, hogyan lehet leírni, illetve mi biztosítja a versenyképességet.

Köztudott, hogy az innováció magában hordozza a versenyképesség lehetőségét. A kockázati tőkének az innovációban betöltött szerepe szintén evidens, azonban kutatottsága még elég hiányos. Többnyire közvetett felmérési eredmények állnak rendelkezésre, ahol a vállalati K+F kiadások mértékét vizsgálták (*Karsai [2002]*).

A kockázati tőke gazdasági és társadalmi hatásai ugyanakkor számos indikátorral kimutathatóak, pl.: foglalkoztatottak számának növekedése, a keresetek alakulása, a forgalom változása, exporthányad változása, profit alakulása.

Tanulmányomban a kockázati tőkének a vállalat sikerességéhez való hozzájárulását kívánom bemutatni – első éves Ph.D. hallgatóként egyelőre szekunder kutatások alapján.

#### 2. A versenyképességről – röviden

A versenyképesség fogalma meglehetősen megfoghatatlan kategória, a különböző elméletek eltérnek abban a tekintetben, hogy mi is tekinthető a versenyképesség forrásának, az inputok felől vagy az outputok felől meghatározott-e a fogalom (*Bakács [2004]*). A versenyképesség több szinten is értelmezhető, s bár a kutatók más és másképpen definiálják a szinteket (*Éltető [2003]*), jelen pillanatban elég, ha vállalati, iparági, helyi, regionális, nemzeti vagy globális versenyképességről beszélünk.

A vállalati versenyképesség általában jobban definiálható. Porter közismert, eredeti gyémántmodelljében a mikrogazdasági (vállalati) versenyképességet a következők határozzák meg: 1. a vevők és ezek alkupozíciója az adott vállalattal szemben; 2. a szállítók és alkupozíciójuk; 3. a piacra újonnan belépők és az ebből származó fenyegetések; 4. verseny a

piacon már jelen lévő vállalatok között; 5. az esetleges helyettesítő termékekből származó fenyegetések. Porter makrogazdasági modellje hat tényezéből épül fel, véleménye szerint azonban a versenyképes nemzet kifejezés nehezen értelmezhető, helyette a termelékenység fogalmát kellene használni nemzetgazdasági szinten.

Krugman szerint is hiba a versenyképességet ilyen szinten definiálni: az ország lakosainak életszínvonala a saját gazdasági teljesítményétől függ, két ország kereskedelme pedig általában mindkét fél jövedelmét növeli.

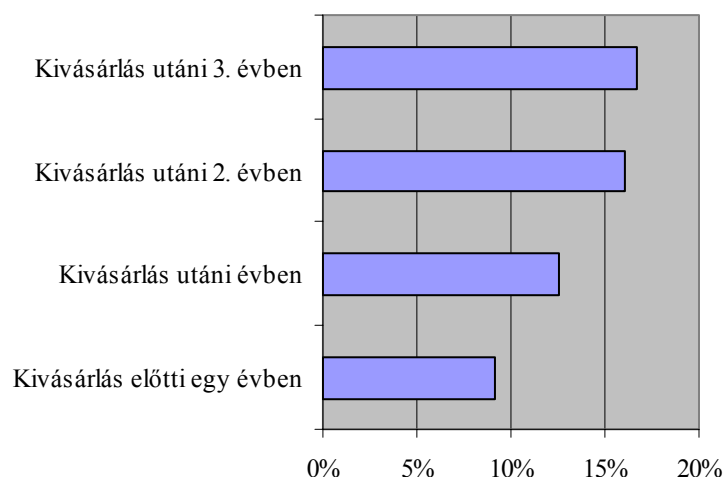
Már a sok elméleti modelltől is következik, hogy – a különböző statisztikai módszerekről nem is beszélve – a versenyképességet sokféleképpen lehet vizsgálni, mérni. Az International Institute for Marketing Development által publikált World Competitiveness Yearbook a versenyképességet például 286 mutató alapján határozza meg. Én a European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA) tanulmányaira hivatkozva a kockázati tőke gazdasági és társadalmi hatásait a következő indikátorokkal mutatom be:

- munkavállalói létszám
- keresetek
- exporthányad
- forgalom
- profit.

### Gazdasági és társadalmi hatások

Az EVCA 2000-ben kérdőíves felmérést végzett azon európai vállalatok körében, amelyek 1992 és 1997 között kockázati tőkével támogatott kivásárláson<sup>148</sup> mentek keresztül. A tanulmány szempontjából fontosabb eredményeket emelem ki a következőkben.

A kivásárlási utáni időszak legfontosabb jellemzője, hogy a vállalatok forgalma szignifikánsan növekedett. Ez egy fontos faktor a részvényesek számára, a vállalat fejlődésének egyik jele lehet. A felmérésben részt vett vállalatoknál az éves forgalomnövekedés a kivásárlás utáni második és harmadik évben átlagosan évi 15% felett volt.



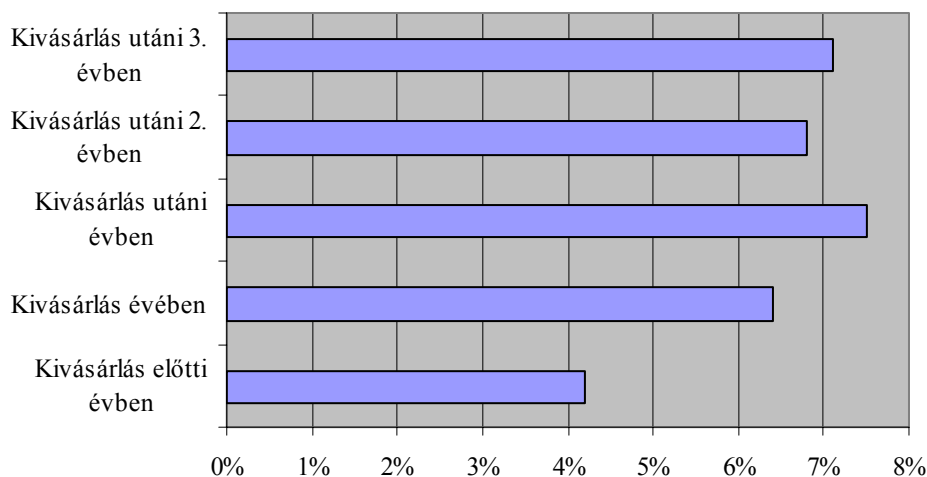
**1. ábra: Éves forgalomnövekedés a kivásárlás körüli években**

Forrás: EVCA

<sup>148</sup> Kivásárlás alatt – hacsak külön nem utalunk rá – a menedzsment általi kivásárlásokat (management buyout, MBO) és bevásárlásokat (buyin, MBI) értjük.

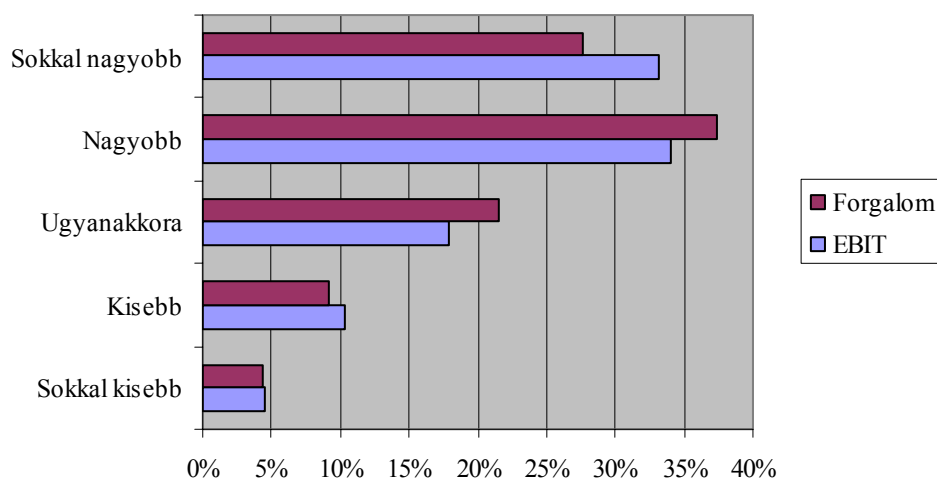


Az osztalékfizetés és adózás előtti nyereség (EBIT) forgalomhoz viszonyított százalékos mutatója szintén növekedett. A kivásárlás évében az átlagos EBIT a vállalatoknál 52%-kal emelkedett: 4,2%-ról 6,4%-ra emelkedett a forgalomhoz viszonyított eredmény. A legnagyobb változás a kivásárlást követő évben történik (7,5%), majd 7% körül stabilizálódik az EBIT.



**2. ábra: EBIT a forgalom százalékában kifejezve a kivásárolt vállalatoknál**  
Forrás: EVCA

Az előző két mutatót természetesen a többi versenytárséval egybevetve érdemes vizsgálni, értékelni. Ezért az EVCA megkérdezte a felmérésbe bevont vállalatokat, hogy hasonlítsák össze teljesítményüket a piac többi cégével szemben. Bár az ilyen jellegű adatok nagyon szubjektívek, mégis jelzésértékű, hogy a válaszadók kétharmada (65%) állítja, hogy a forgalma jobban növekedett, mint a versenytársaké, továbbá megközelítőleg ugyanennyien (67,3%) jelezték, hogy a vállalati eredményük nagyobb mértékben emelkedett a többiekéhez képest.



**3. ábra: A válaszadó vállalatok véleménye a versenytársakéhoz viszonyított saját forgalmuk és nyereségük növekedésének mértékéről**  
Forrás: EVCA

A felmérés alapján azt a következtetést is le lehet vonni, miszerint a kockázati tőkével támogatott vállalatoknál az exportra történő termelés megnőtt. 234 vállalat adatai alapján elmondható, hogy az exportban érdekelték aránya a kivásárlás előtti 72,6%-ról a befektető kiszállásának évére<sup>149</sup> 83,8%-ra emelkedett. Ez 15%-os növekedést jelent. Az exportáló társaságok termelésének exporthányada 14,7%-kal, 24,7%-ról 28,3%-ra emelkedett.

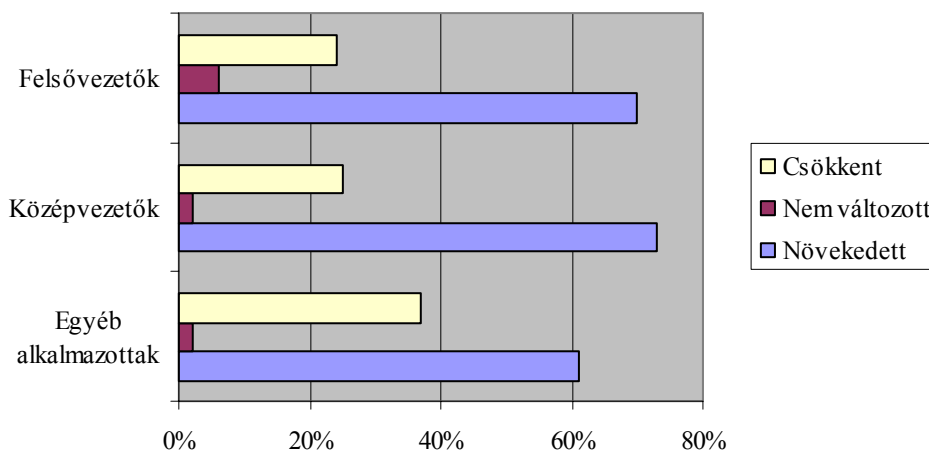
Export	Kivásárlás előtti évben	A kivásárlás utolsó évében
Más EU-s országokba	14,4%	16,0%
Európán kívülre	10,3%	12,3%

**1. táblázat: Az export értéke a forgalom százalékában**

Forrás: EVCA

A vizsgált cégeknél megfigyelhető volt a létszámnövekedés is. A 298 válaszadó társaság háromötödénél (61,4%) emelkedett a foglalkoztatottak száma. Emellett a cégek 13,1%-ánál nem változott, míg 25,5%-ánál csökkent az alkalmazottak száma. Az átlagos változás a létszám tekintetében 46,9%-os növekedés volt.

A vállalatok többségénél emelkedett a foglalkoztatottak átlagos jövedelme, ami minden bizonnyal emelte az életszínvonalat. A felsővezetők fizetései és egyéb díjazásai a kivásárlásban érintett cégek 70%-ánál nőttek. Ez a mutató a középvezetők esetében több, mint 70%, az egyéb alkalmazottaknál pedig több, mint 60%. Az addicionális díjazás különböző formái is népszerűbbek lettek. A részvényopciók alkalmazása megötszöröződött, 2,1%-ról a vizsgált időszak végére 10,7%-ra emelkedett. A teljesítményarányos fizetést kapó alkalmazottak száma megduplázódott, így 16%-ról 37,7%-ra nőtt.



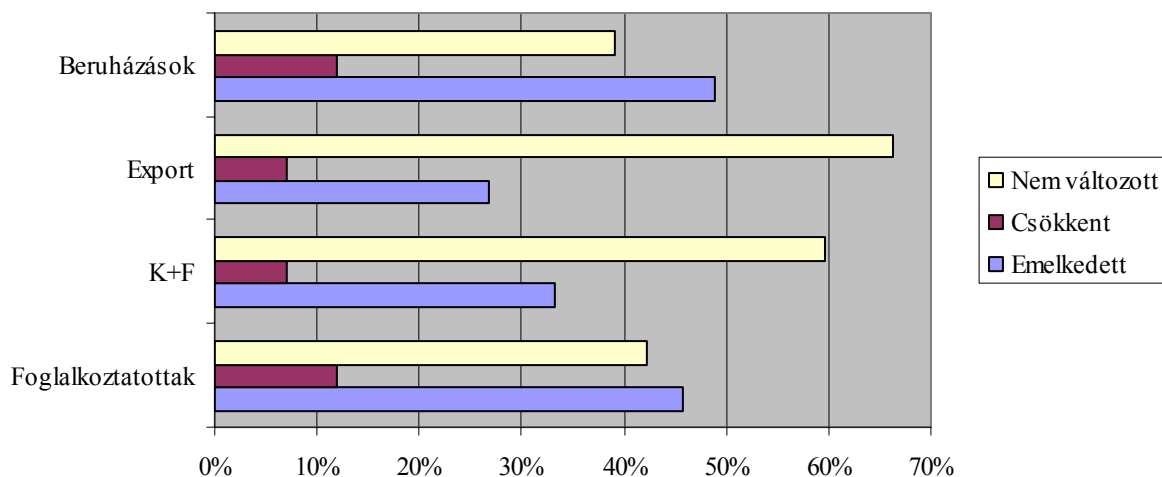
**4. ábra: A menedzsment és az egyéb alkalmazottak jövedelmeinek változása a vállalatoknál**

Forrás: EVCA

Az említett sikerek magyarázhatóak – többek között – azzal, hogy a kivásárlási ügyletek után – a forgalomhoz viszonyítva – emelkedett a kutatásra és fejlesztésre, a marketingre és az alkalmazottak számára tartott gyakorlatokra és tanfolyamokra fordított kiadások. A kockázati tőkés hozzájárulása döntő volt a vállalat sikerében: a válaszadók

<sup>149</sup> A felmérésben a kiszállás évét, illetve ha az még nem történt meg, akkor a vizsgált időszak utolsó évét, 1999-et figyelték.

majdnem fele állítja, hogy a beruházásokkal és a munkatársakkal jobban foglalkoztak, mint tették volna akkor, ha nincs kockázati tőkeberuházás a vállalatba. Az esetek 33,2%-nál a befektetőnek tulajdonítják, hogy emelkedett a K+F kiadások értéke, míg 26,8%-nál az exportnövekedésre volt pozitív hatással a kockázati tőkés.



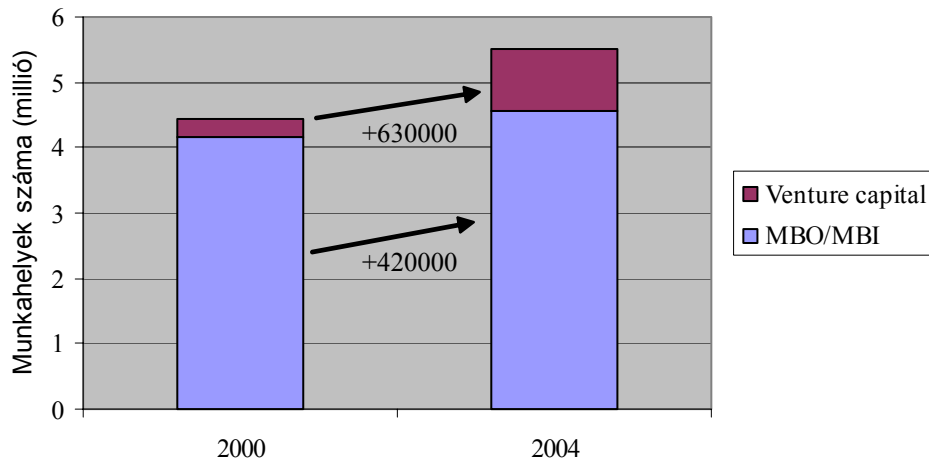
**5. ábra: A kockázati tőkésnek a vállalatok által észlelt hatásai bizonyos területeken**  
Forrás: EVCA

Közismert, hogy az Európai Unió több tagországában küszködnek kormányok a munkanélküliséggel. A kockázati és magántőke-ágazat aktívan hozzájárulhat azokhoz a lisszaboni csúcson megfogalmazott – egymást is segítő – célokhoz, miszerint az EU a világ gazdasági motorja lesz, növelik a foglalkoztatottságot és fejlesztik az innovációt ösztönző környezetet. A kockázati tőkeágazat közösségi szintű fejlesztésének egyik programja volt az 1998-ban Cardiffban elfogadott Kockázati Tőke Akcióterv (RCAP). Az egyik céljának tekintették a foglalkoztatottság növelését, amit azzal támasztottak alá, hogy a vállalkozásösztönzés a munkahelyteremtés egyik legfontosabb eszköze, ami a gazdasági társaságok forráshoz jutási lehetőségeinek javításán keresztül szorosan kapcsolódik a kockázati tőkebefektetések ösztönzéséhez (*Kosztopoulos [2004]*). Ezt az elképzelést a legtöbb felmérés, kutatás is igazolja.

Az EVCA és egy müncheni egyetem 2005-ben elkészült közös felmérése egy pán-európai<sup>150</sup> áttekintést ad arról, hogyan járul hozzá a kockázati és magántőke a munkahelyteremtéshez. Különösen az MBO/MBI ügylettípusoknál figyelhető meg a magasabb munkahelyszám, míg a venture capital befektetéseknek az innovációban és a K+F-ben betöltött szerepük a hangsúlyos.

Az európai kockázati és magántőke 1 millió új munkahelyet hozott létre 2000 és 2004 között. Ebből 420 ezer kivásárolt társaságnál, 630 ezer pedig venture capital által támogatott cégeknél. A foglalkoztatottak számának növekedése átlagosan 5,4%/év volt a vizsgált periódusban. Ez nyolcszor több, mint az EU 25-ök éves rátája (0,7%). A közel 6 millió foglalkoztatott 83%-a kivásárolt társaságnál alkalmazott, míg 17%-uk venture capital által támogatotknál. (Ennek oka, hogy a kivásárlások mind értékben, mind a foglalkoztatottak számának tekintetében nagyobb vállalatokra jellemzőek.)

<sup>150</sup> EU, Svájc és Norvégia.



**6. ábra: Munkahelyteremtés a vállalatoknál**

Forrás: EVCA

A kivásárolt vállalatoknál 1997 és 2004 között 2,4%-kal növekedett átlagosan az alkalmazottak száma évente. Ezen ügylettípuson belül a családi vállalkozásokhoz kapcsolódó tranzakciók után emelkedetett meg különösen nagy mértékben a mutató (7%/év). A klasszikus kockázati tőkebefektetéseknél az említett periódusban az éves növekedés 30,5%-ot ért el.

A felmérés során a kutatási aktivitást is vizsgálták. A venture capital által támogatott vállalatoknál évente átlagosan 3,4 millió eurót költöttek K+F-re, ami 50500 eurót jelent egy alkalmazottra levetítve. Ez hatszor több, mint az EU 500, K+F-re legtöbbet költő vállalatánál az egy főre jutó kiadás (8500 euró). A munkatársak harmada dolgozik K+F területen és 13%-uknak van Ph.D. vagy azzal ekvivalens fokozata.

## Összefoglalás

A kockázati és magántőke pozitív szerepe a vállalkozások finanszírozásában, a munkahelyek teremtésében ma már több kutatás által is alátámasztott. A banki hiteleket már nem kapó – többnyire induló – vállalkozás számára kiemelkedően fontos ez a finanszírozási forma, amit fejlett országok kormányai a lehető legtöbb módon igyekeznek ösztönözni. A versenyképességre, a gazdaságra és a társadalomra gyakorolt hatásait sokféle szemszögből lehet vizsgálni. A kiemelt tanulmányok mindenesetre azt bizonyítják, az ilyen jellegű befektetések pozitív hatással vannak a foglalkoztatottak számára, a keresetekre, a forgalomra és a vállalati eredményre. Céлом, hogy mélyebb és sokrétűbb információkat szerezzek a területtel kapcsolatban.

## Irodalomjegyzék

- Bakács András [2004]: Versenyképesség-koncepciók. *MTA Műhelytanulmányok*, 2004/57., Budapest.
- Éltető Andrea [2003]: Versenyképesség a közép-kelet-európai külkereskedelemben. *Közgazdasági Szemle*, L. évf., március, 269-281. o.
- EVCA [2001]: Survey of economic and social impact of management buyouts and buyins in Europe. *EVCA*, Brussels.
- EVCA [2005]: Employment contribution of private equity and venture capital in Europe. *EVCA*, Brussels.

- Karsai Judit [2002]: Mennyit fordít a kockázati tőke az innováció finanszírozására?  
*Vezetéstudomány*, XXXIII. évf., 11. szám, 41-52. o.
- Kosztópulosz *Andreász* [2004]: Az Európai Unió kockázati tőkével kapcsolatos politikája és intézményei (in Botos K. (szerk.): Pénzügyek a globalizációban). *JATEPress*, Szeged.

## **TÓTH GERGELY**

*PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron*

### **A pénzügyi csoportok működésének sajátos kockázatai és ezek kezelése a szabályozás és a felügyelet során**

Az utóbbi időben tapasztalható jelenség, mely szerint a banki és biztosítási tevékenységek egy pénzügyi csoport keretein belüli működése számos új kockázati forrást hozott. Az egy csoporton belüli együttműködés számottevő változást jelent a pénzügy intézményrendszer működésében. A pénzügyi intézmények kockázata többnyire jelentősen különbözhet egymástól. A pénzügyi csoportok fokozatos térnyerése kapcsán ajánlatos foglalkozni azzal, hogy a csoportok összességében a pénzügyi intézményrendszer kockázatát hogyan befolyásolják. A következőkben a bankok, biztosítók, illetve a pénzügyi csoportok, konglomerátumok gyakorlatban előforduló fontosabb kockázatait mutatom be. Illetve az Európai Unió és a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete által a kockázatok kezelésére tett intézkedéseit részletezem.

#### **1. Szektoriális kockázatok**

##### **1.2. Kockázatok a bankszektorban**

A bankok egyik fő feladata, hogy segítsék a megtakarítások beruházássá történő átalakulását. Az általuk folytatott tevékenységekből számos kockázat adódhat, ami lehet egyedi, intézményi vagy akár az egész szektort érintő probléma. A bankokra, a meghatározó jelentőségük miatt kiemelt figyelmet fordítanak az adott ország és az EU szabályozó és felügyeleti szervei. A törvények, ajánlások és a felügyeletek fő feladata a bankok stabilitásának és likviditásának folyamatos fenntartása. A likviditási kockázat a kereskedelmi bankok esetében abból adódik, hogy a mérlegben az eszközök és források lejáratában általában nincs összhangban. Ezért ha a betétesek a berakott betéteiket akkora mértékben akarják egyszerre kivonni a bankból, amelyre a likviditási tartalék már nem nyújt fedezetet, akkor kialakulhat a likviditási válság. A betétkivonást az is okozhatja, hogy a betétesek nem látják át a bankok kockázati pozícióit hitelesen, így valamely bank inszolvenciája esetén egy problémamentes bankból is kivonják betéteiket. Az így kialakult bizonytalanság akár tovább is gyűrűzhet más bankokra, melynek rendezése igen jelentős pénzügyi terhet jelenthet az adott ország államháztartása számára. A pénzügyi csoportok kialakulásával a bankok és biztosítók rendszerkockázatai is integrálódtak. Egyre gyakoribb, hogy a bankok működési kockázatait transzferálja a biztosítási szektor irányába. A pénzügyi csoportok esetében általában a bank a vele egy érdekeltség alá tartozó biztosítónál köti meg a működési kockázatainak ellensúlyozására szolgáló biztosítását. Működési kockázat alatt érthetjük például a betörés, csalás vagy az informatikai rendszerek meghibásodásából adódó esetleges károkat. Ezért a szabályozás és a felügyelet kiemelt feladata a felmerülő kockázatok áttekintésének megakadályozása, illetve az egyes intézmények működésének minél prudensebb kialakítása. A bankok működéséből eredő további kockázatok a következők:

- hitelkockázat
- országgkockázat
- likviditási kockázat
- befektetési kockázat
- kamatláb kockázat
- működési kockázat

- valutakockázat
- szabályozási kockázat.

A bankszektor egészének kockázati jellemzőit néhány domináns intézmény kockázatainak felméréseivel lehet bemutatni. Egy vizsgálat eredménye arra ad választ, hogy az egyes bankok tőkeszükségletének mekkora része származik a különböző kockázati forrásokból. Ennek eredménye szerint a kockázatok legnagyobb része a hitelezésből fakad. További vizsgálatokat tesz szükségessé az a kérdés, hogy a biztosítókkal való együttműködés valamely pénzügyi csoport keretében hogyan befolyásolja a teljes kockázati profilt. A pénzügyi csoportokban végbemenő diverzifikáció kockázati hatásainak meghatározásához ezért a következőkben a biztosítók kockázatainak jellemzőit mutatom be.

### **1.3. Kockázatok a biztosítási szektorban**

A biztosítóra, az eltérő kockázatok miatt más szabályrendszer vonatkozik, mint a bankokra. A rendszerkockázatuk mértéke általában nem éri el a bankok szintjét. Ennek oka, hogy a biztosítók forrásai döntő hányadban a díjtartalékokból kerül ki. Ennek kifizetése általában nem egyszerre és nem azonnal történik. Ezért a likviditási kockázatuk a bankoknál jóval kisebb. A biztosítók esetében a kockázatok áterjedésének lehetősége is jóval kisebb, igaz a viszontbiztosítások erre lehetőséget teremthetnek.

A biztosítók esetében a működés során tapasztalható kockázatok is jelentősen eltérnek a bankitól, bár egyes esetekben hasonlítanak a bankoknál is megjelenő kockázatokra, ilyen például a befektetési kockázat. Egy felmérés alapján kijelenthető, hogy az életbiztosítók és a nem-életbiztosítók fő kockázati forrásai jelentősen eltérően alakulnak. Az adatok azt mutatják, hogy a biztosítók esetében is nagy jelentősége van a működési kockázatnak. A pénzügyi csoportok kialakulásánál ez a kockázati forrás is jelentősen befolyásolhatja a létrejövő intézmények kockázati profilját.

A biztosítók sokszor jobb vagyongazdálkodónak bizonyulnak, mind a részvény- és kötvénypiacon, mind, pedig az ingatlanpiacon. Ennek okai egyrészt a szektor specifikus jogszabályi rendelkezések, ami a tartalékok kezelését illeti. Másrészt az óvatosságot és előrelátást kívánó szakmai sajátosságok.

A biztosítók eladósodottsági rátája alacsonyabb, nagyobb saját tőke felett rendelkeznek. A bankoknál a helyzet korántsem ilyen kedvező, de ez az üzletágak eltéréséből származik.

## **2. Kockázatok a pénzügyi csoportokban**

A pénzügyi csoportokon belül működő és különböző szolgáltatásokat nyújtó intézmények eredményeképpen működésüket sok tényező befolyásolhatja. Együttes kockázatuk származhat egyrészt a bankok és biztosítók eredeti kockázatából, másrészt a bank és a biztosító egy intézményen belüli együttműködésből. A banki és biztosítói kockázatok áttekintése után az egy csoporton belül történő működésekből eredő kockázatokat vizsgálom.

### **2.1. Szabályozási kockázatok**

A pénzügyi intézmények szabályozásával kapcsolatos fontos kérdés, hogy a szabályozás milyen területekre terjed ki. Magyarországon idáig egyébként csak egy hivatalosan is elismert pénzügyi konglomerátum van, az OTP. A pénzügyi csoportok folyamatos térnyerésével a szabályozás területén is jelentős fejlődés tapasztalható. Az Európai Unió is felismerte a problémakört, ezért 2004-ben a pénzügyi konglomerátumok kiegészítő szabályozására vonatkozó direktívát léptetett életbe. A legfontosabb célja az volt, hogy hatékonyabbá tegye

azoknak a csoportoknak a tőkekövetelmény számítását és felügyeleti ellenőrzését, amelyekben együtt szerepel a banki/befektetési szolgáltatási és biztosítói tevékenység. A direktíva a kiegészítő felügyeletre vonatkozik, ez azt jelenti, hogy a felügyeleti hatóságoknak a már meglévő feladataikon túl milyen más tevékenységet kell még elvégezniük ezekben az intézményekben.

A pénzügyi szervezeteknek a csoportokra (hitelintézeti, befektetési vállalkozási, biztosítói csoportok) vonatkozó szektorális előírásoknak is meg kell felelniük.

A csoportok szabályozásánál három kockázati tényezőt kell kiemelni. Az egyik az ún. szabályozási arbitrázs lehetősége, ekkor a csoportban résztvevő intézmények a szigorúbban szabályozott szektortól az enyhébb elbírálás alá eső szektor felé továbbítják a kockázatot. A másik, a kapott hitel tőkeként való feltüntetése. Ekkor a hitelből nyert forrást az egyik csoport tagja a másik tagnak tőkeként juttatja. A harmadik a többszörös tőkefelhasználás lehetősége. Ez esetben a csoporttagok közül többen is ugyanazt a tőkeelemet mutatja ki a kockázatok fedezése céljából.

## 2.2 Csoporton belüli hatások

A bankok és biztosítók jelenleg nem csak egy intézmény keretein belül tudnak kapcsolatba kerülni egymással, erre teljesen különálló intézmények esetében is van lehetőség. Az egy csoporton belüli illetve a konglomerátum formában való működés következtében azonban lehetőség nyílik arra, hogy a bankok és biztosítók egy közös, jól megkonstruált stratégia szerint működjenek együtt.

A pénzügyi csoporton belül a banki és a biztosítási tevékenység számos kockázata előfordulhat, amelyek közül a legfontosabbak:

- ALM kockázat
- hitelkockázat
- piaci kockázat
- működési kockázat
- stratégiai kockázat
- életbiztosítási kockázat
- nem-életbiztosítási kockázat

A pénzügyi csoportoknak lehetőségük nyílik olyan tranzakciókra is, amelyeket különálló intézményként nem bonyolíthatnának le. Ennek lehetnek pozitív és negatív hatásai is.

Pozitívumként lehet megemlíteni a különböző területeken adódó szinergiák kihasználásának lehetőségét. Ilyenek például az ügyfelek, termékek, értékesítés és az adminisztráció területén elérhető szinergiahatások. A legszembetűnőbb szinergiák azonban az IT területen érhetőek el a párhuzamosan működő területek racionalizálásával és a közösen használható adatbankok létrehozásával.

Negatív hatásként értelmezhetők a különböző kockázati források transzferálásának lehetőségei. Az egyes intézményeket jellemző fontos kockázatok intézmények közötti transzferálására a következő lehetőségek vannak:

- A hitelkockázat, illetve a piaci kockázat transzferálható a bankoktól a biztosítók felé például banki részvények vagy kötvények vásárlásával.
- A biztosítási kockázat transzferálható a bankok felé például katasztrófakötvények segítségével. Az előzőeken túl a banknál és biztosítónál meglévő további kockázatok (például a piaci kockázatok) is transzferálhatók a két intézmény között a különböző tőkepiaci instrumentumok segítségével.



A gyakorlatban ezekkel a tranzakciókkal a résztvevő intézmények befolyásolni tudják eredményüket, piaci megítélésüket és egyéb jellemzőiket. Ez fokozott kockázatot jelent a pénzügyi rendszer stabilitásának egészére.

A különböző szektorok együttműködése során tehát egyidejűleg sokféle kockázat kezelésével kell foglalkozni. A kockázatok együttes negatív hatásaként bizonyos esetekben a különböző szektorok közötti átfertőzések is előfordulhatnak, ami a bank- és a biztosítási szektorra is hatással lehet. Ezzel együtt az egész pénzügyi stabilitását veszélyeztethetik. A felmerülő létrejövő kockázati hatások elkerülése illetve mérséklése érdekében a szabályozásnak és a Felügyeletnek még rengeteg teendője van.

### **3. Az Európai Unió és a Felügyelet intézkedései a kockázatok kezelésére**

A tanulmány előző részében felsorolt problémáira megoldást kínálhat Magyarországon a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletének 3/2002. számú módszertani útmutatója. Nemzetközi viszonylatban pedig a Bázeli Bankfelügyeleti Bizottság új ajánlástervezete, a Bazel II. Az Európai Unióban jelenleg is zajló, a tőkekövetelményekre vonatkozó törvényi szabályozás folyamatának alapját a Bazel II. keretrendszere adja. Az új európai keretrendszer előnye, hogy valamennyi hitelintézetre - beleértve a befektetési cégeket is – kiterjed majd. Ezen kívül különböző standardokat ír ki a lehető legteljesebb prudenciális működés elérése érdekében valamint az egyes országok felügyeleti szervei közötti együttműködést kívánja magasabb szintre hozni.

#### **3.1. Az új Bázeli Tőkeegyezmény**

A Bázeli Bankfelügyeleti Bizottságot a 70-es évek közepén hozták létre a G-10 országok bankfelügyeleti szerepét ellátó intézményei azzal a céllal, hogy egy olyan szabályozói keretrendszert alakítsanak ki, amely a bankok válságait megpróbálja előre jelezni. A Bizottság szerepe az azóta eltelt időszakban egyre fontosabb lett, mára a bankfelügyeleti gyakorlat és szabályozási háttér kialakításának egységesítéséért és fejlesztéséért felelős legfontosabb nemzetközi intézménnyé vált, amely ajánlásaiban közzéteszi a tőkemegfelelésre, kockázatkezelésre, banki belső működési folyamatokra, a felügyeleti módszerekre és a nyilvánosságra hozatalra vonatkozó elvárásait. A Bizottság ajánlásainak teljesítése jogilag nem kötelező, de elismertsége következtében az ajánlásoknak való megfelelés alapvető ahhoz, hogy egy ország pénzügyi szabályozó rendszerét és felügyeleti gyakorlatát fejlettnak nyilvánítsák.

Az 1988-as tőkeegyezmény számítási módszerei valamint azok módosításai már egyre kevésbé alkalmasak arra, hogy az eredeti szándéknak megfelelően megakadályozzák a bankok válságba kerülését.

A lényegesebb kritikák a következők:

- nem tükrözi megfelelően a tényleges kockázatokat,
- a bankok az azóta eltelt időszakban jóval részletesebb és hatékonyabb kockázat mérési technikákat dolgoztak ki, amelyeket azonban nem vehetnek figyelembe a tőkekövetelmények számítása során,
- az egyezmény valamennyi bankot egységesen kezel, tekintet nélkül a kockázatkezelési rendszerekben fennálló lényeges különbségekre,
- nem vesz figyelembe olyan új pénzügyi innovációkat, amelyek a tényleges kockázati pozíciókat jelentősen befolyásolhatják,

- a hitelezési és a piaci kockázaton kívül felmerült a működési kockázat tőkekövetelmény meghatározásának igénye is.

Ezek a folyamatos kritikák késztették a Bizottságot arra, hogy felülvizsgálja a 88-as ajánlásait. 1999-ben jelent meg az első dokumentum, mely a módosítási javaslatokat tartalmazta. Azóta is folyamatos tervezésen, változtatáson ment keresztül a dokumentum. Az EU-n belüli hatásait a 2004-ben kiadott Barcelona Jelentés vizsgálta, mely a makrogazdasági következményeket helyezte előtérbe.

A Bázeli Bizottság új ajánlásának tervezete a következő 3 pilléren nyugszik:

1. pillér: minimum tőkekövetelmények, amely a hitelezési, piaci és működési kockázatok tőkekövetelmény számítási módszereit és az egyes módszerek alkalmazásának körülményeit vizsgálja
2. pillér: a felügyeleti felülvizsgálati folyamat, amely megköveteli a banktól a saját tőkekövetelmény számítási módszerek kidolgozását, a felügyeleti hatóságoktól, pedig e módszerek ellenőrzését, megelőző beavatkozás végrehajtását és szükség esetén a minimálisnál nagyobb tőkekövetelmény meghatározását
3. pillér: a piac fegyelmező ereje, amely a bankok által nyilvánosságra hozandó adatok, információk körét tartalmazza, amely alapján maga a piaci nyilvánosság kényszeríti ki a banktól a prudens működést.

Az 1. pillér a Bazel I. szabályait terjeszti ki és fejleszti tovább. Jelentős előrelépés várható a banki tőkemutató nevezőjének – a kockázati súlyozású eszközöknek – a számítását. Az általános minimum tőkekövetelmény szintjét pedig változatlanul 8%-on hagyja. A pillér új kockázati kategóriaként bevezeti a működési kockázat fogalmát. Mely a munkavállalók, rendszerek, belső folyamatok vagy egyéb események által okozott hibákat illetve az ezekből fakadó veszteségeket hivatott megelőzni. A másik jelentős újítás a hitelkockázat és a működési kockázat számításánál több kifinomultabb és kockázat érzékenyebb lehetőséget kínál fel.

A 2. pillér az eddigiéknél nagyobb teret biztosít a felügyeleti szervek számára a banki tőkemegfelelőség vizsgálatánál. A bankok saját maguk állapíthatják meg a tőkemegfelelőségüket. A felügyelet pedig ezzel szemben azt vizsgálja, hogy a bank tőkeösszetétele megfelel-e a bank stratégiájának és kockázati profiljának.

A 3. pillér a piaci fegyelem erősítését szolgálja, az által, hogy a bankoknak átfogó információkat kell közzétenniük a tevékenység kockázatairól, illetve az alkalmazott tőke- és kockázatkezelésükről.

Az új egyezmény célja, hogy az elavult eddigi keretrendszer egy teljesebb, komplexebb tőkekövetelmény számítási módszerre cserélje. A Bazel II. csökkenti a tőke arbitrázs lehetőségét, nagyobb figyelmet fordít a kockázatcsökkentési módszerek alkalmazására, a felügyeletnek nagyobb teret biztosít az ellenőrzésre, valamint szigorítja a piaci közzétételre vonatkozó szabályokat. A végső cél egy stabilabb, áttekinthetőbb pénzügyi rendszer megteremtése.

### **3.2 A PSZÁF módszertani útmutatója**

Az elmúlt időszakban folyamatosan növekedett a pénzügyi csoportok ereje és száma a magyar pénz- és tőkepiacon. A Felügyelet ezért egyre nagyobb hangsúlyt fektet a felügyelt intézmények egyedi vizsgálatán felül a csoport szintű kockázatok ellenőrzésére. A PSZÁF

ezért ajánlás formájában tájékoztatja a piac résztvevőit arról, hogy mit tart fontosnak a prudens működésének elősegítése érdekében. Ennek ajánlásnak sem jogi sem kötelező tartalma nincs. A pénzügyi csoportok prudens működését és felügyeletét nagymértékben megkönnyíti, ha az irányító intézmény a csoport egészére kiterjedő, egységes kockázatkezelési tevékenységet végez. A PSZÁF 3/2002. számú módszertani útmutatója az irányító hitelintézeteken kívül szól még a pénzügyi holding vállalatok, a vegyes tevékenységű holding vállalatoknak valamint minden olyan felügyelt pénzügyi szervezetnek, amely más vállalkozás tulajdonában illetve irányítása alatt áll.

#### Az útmutató tartalmából néhány fontos tétel:

1. A csoportnak különböző szempontok szerint kell kialakítania a szervezeti felépítését és a prudens működés érdekében a stratégiáját. E szerint a stratégiának tartalmaznia kell:
  - az egységes csoport szintű kockázatkezelésnek a belső szabályozással és eljárásrendekkel kapcsolatos követelményeit,
  - a végzett illetve nem végzhető tevékenységek körét,
  - a csoporttagok tevékenységét,
  - az egyes intézmények vezetőinek folyamatos kapcsolatot kell, hogy tartsanak egymással,
  - a csoporton belüli kereszttulajdonlásokat kerülni kell,
  - a csoporttagok csak az irányító pénzügyi szervezet beleegyezésével hozhatnak stratégiai döntést.
2. Az irányító hitelintézet köteles megjelölni azt a személyt, aki az egész csoport prudens működéséért felel.
3. A csoporttagok feletti folyamatos döntéshozatali, információs és ellenőrzési kontroll biztosítása.
4. A csoport egészének prudens működésének érdekében harmonizálni kell a jogszabályi előírásokat, kockázatkezelési és belső ellenőrzési rendszert, valamint a számviteli és jelentésszolgálati rendszert.
5. Valamennyi csoporttag esetében lehetőség szerint törzsadattár működtetése.
6. Az üzleti, a banküzemi és a kockázatkezelési területek az irányító pénzügyi szervezet és a csoporttagok belső irányításában is különüljenek el.
7. Kockázatvállalási limitek meghatározása piaci és hitelezési kockázatokra, valamint csoport szinten foglalkozik a működési és jogi kockázatok kezelésével.
8. A hitelkockázat összevont alapú egységes kezelése érdekében az ügyfelek minősítése csoporton belül lehetőleg azonos alapokon történjen.

#### **4. Magyarországi következmények**

A magyarországi szabályozás az alábbi következményekkel jár a pénzügyi csoportok keretein belül működő bankbiztosítókra:

1. A bankbiztosítói csoportoknak ágazatonként önálló tagvállalatokkal kell rendelkeznie és új piaci belépők esetében a biztosításon belül is mindkét üzletág önálló jogi személyt követel meg.
2. Az egységes felügyelet eredményeként
  - az ágazatok elkülönítésének liberalizációjára,
  - a bankbiztosítás területén az engedélyezés gyorsulására,

- illetve a szabályozási hiányosságok (például a csoporton belüli adatfelhasználás) gyorsuló felszámolására számíthatunk.
- 3. Az összevont alapú felügyeletre vonatkozó javaslatok már mind a három törvényre egységesen a Felügyeleten készültek, így összehangolt, egységes jogalkalmazási gyakorlat alakul ki.
- 4. A felügyelt szolgáltatók azért terjesztik ki több ágazatra is tevékenységüket, illetve vonják össze különböző ágazatokba a korábban önállóan működő egységeiket, hogy növeljék gazdasági erejüket, javítsák piaci pozíciójukat, szolgáltatásaik versenyképességét fokozzák, valamint, hogy a méretgazdaságosságban rejlő előnyöket jobban kiaknázzák. Sok esetben a szabályozási arbitrázs lehetőségeinek kihasználása is céljuk. Az ebből következő kihívásnak a felügyelet a konszolidált felügyeleti munkával, a csoportfelügyelettel, ezek eszköztárának fejlesztésével, a tevékenységét hatékonyan támogató új technológiák, és eszközök rendszerbe állításával tud megfelelni.
- 5. A csoporton belüli ügyletek (pl. jövedelem és kockázat transzfer) ellenőrzése szempontjából fontos, hogy a Felügyelet a bankbiztosítói csoport valamennyi tagját egy időben ellenőrizze.

## 5. Következtetések

A pénzügyi csoportok térnyerésének elsődleges kínálati oka a hitelintézetek és a biztosító együttműködésében realizálható szinergiahatások hozamnövelő- és / vagy költségcsökkentő hatása, mely a korábban önálló rendszerek és folyamatok üzletviteli újjászervezésével érhető el. Fő stratégiai célként a pénzügyi csoportoknál is a profit növelése áll. A legjellemzőbb keresleti okként említhetők az egyéni előgondoskodás egyre inkább előtérbe kerülése és azzal párhuzamosan növekvő, jelentős mértékben a fogyasztó élethelyzete által meghatározott tömeges kereslet a komplex biztosítási-befektetési funkciójú tanácsadás, termékek és szolgáltatások iránt. A pénzügyi csoportok, a bankbiztosítók illetve a pénzügyi konglomerátumok jelenléte a pénzügyi szektorban aránylag új keletű jelenség. Ezért a létrejövő kockázati hatásokkal nem rég kezdtek foglalkozni mélyebben a Felügyelet és szabályokat megalkotó szervek. Egyre több irányzat, ajánlás és direktíva utal arra, hogy a téma egyre nagyobb figyelmet kap a világban. Komoly feladatot jelent egy olyan felügyeleti rendszer kialakítása, amelyben a csoporton belül működő intézmények kockázatait megfelelően lehet kezelni a prudens működés érdekében. Jelenleg még nem áll rendelkezésre olyan irányzat, amely a pénzügyi csoportok lényeges sajátosságait teljes mértékben figyelembe venné. A legjelentősebb hiányosság, hogy nem veszik figyelembe azokat a belső tranzakciókat, amelyek a társ intézmények között mehetnek végbe.

A pénzügyi konglomerátumok kockázati hatásait olyan megközelítésben lenne érdemes vizsgálni, amely figyelembe veszi azokat a lényeges jellemzőket is (a belső tranzakciók lehetőségét, illetve a bank és a biztosító eszközeinek jogi elkülönítését), amelyek a portfólióelméletben, illetve a nem pénzügyi konglomerátumok elméletében nem szerepelnek.

A szabályozás és a felügyelet területén továbbra sem megoldott problémák:

1. A szektorális tőkekövetelmény számítási módszerek eltérőek maradtak, nagyrészt az EU direktívák eltérései miatt. Például a biztosítóknál hitelkockázatra csak nagyon egyszerűsített, piaci kockázatokra, pedig semmilyen tőkekövetelmény számítás nincsen. Az EU direktívák harmonizálása az EU Bizottságának is távlati célkitűzése, ennek teljesülése után a hazai viszonyok is javulni fognak.

2. Bank és biztosító összeolvadása számvitelileg és tőkekövetelmény szempontjából (pl. hitelezési és piaci kockázatok összegzése).
3. Csoport szintű kockázatkezelésre nincsenek jogszabályi követelmények, nincs EU direktíva.

## **IRODALOMJEGYZÉK**

**ÁBIF [1993-2004]:** Tájékoztatók

**ASZTALOS László [1999]:** Hogyan felügyelik a világban a bankokat, biztosítókat és az értékpapírpiacokat? Bankszemle, 43. évfolyam 1999/9. szám

### **BIZTOSÍTÁSI TÖRVÉNY**

**CORSTEN Hans – HILKE Wolfgang [1999]:** Integration von Finanzdienstleistungen: Bankassurance – Assurancebanking – Allfinanz

**GENETAY Nadege [1998]:** Bancassurance

**HALLER Matthias [1991]:** Allfinanz-Strategie, in: Banking & Finance, 6/91, S 18-29

### **HITELINTÉZETI TÖRVÉNY**

**HÖNICH Tamás – TÓTH Gergely [2002] TDK munka:** Bankassurance

**KERN Hogler [1998]:** Bancassurance – Modell der Zukunft? In: Versicherungswirtschaft, Heft 16/1998

**LAPPER Richard [1992] :** Bancassurance or Allfinanz, A nagy újítás és a nagy üzlet. Közli a Magyar Hírlap Financial Times körképe, 1992. június

**LENTNER Csaba Dr. [1998]:** Zukunftsbilder über Europa – Jövőképek Európáról : A magyarországi bankrendszer fejlődésének várható irányai az ezredforduló után

**LUTTENBERGER Zoltán [2000]:** Bankbiztosítás. PhD disszertáció, Miskolci Egyetem.

**HORVÁTH E.-Szombati A.[2002]:** A pénzügyi csoportok és konglomerátumok kockázatai és szabályozásuk. MNB Műhelytanulmányok (25)

**PSZÁF [1999-2005]:** Tájékoztató a pénzügyi szektor 1999-2005. évi működéséről.

**SCHWEIZER Rück [1992]:** Allfinanz: Banken und Versicherungen im Wettbewerb – eine Bestandsaufnahme, in: Sigma 2/92

**SZÜLE Borbála [2004]:** Diverzifikáció és kockázat a pénzügyi konglomerátumokban. PhD disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem.

**WARTH P. Wolfgang [1997]:** Bancassurance – Potentiale der Banken, in: Die Bank, 5/97, S 280-286

**ZAVODNYIK József Dr. [1993]:** Bankbiztosítás – a továbblépés lehetősége vagy a verseny új formája, Biztosítási Szemle, 1993/3/4/5

**ZELTER Edouard [1990]:** La bankassurance entre le chaud et le froid

[WWW.PSZAF.HU](http://WWW.PSZAF.HU)

## NÉMETH GÁBOR

*PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron*

### **A monopóliumok története, elmélete**

#### **1. Bevezető**

Értekezésem első részében a nevesebb külföldi szakirodalmi szerzők munkásságának ismertetésén keresztül a monopóliumokkal foglalkozó elméletek történeti fejlődését mutatom be röviden. A dolgozat következő fejezetét a közgazdasági értelemben vett monopóliumok mélyreható vizsgálata képezi. Áttekintésre kerül a monopólium, mint közgazdaságtani fogalom, a monopóliumok különböző esetei (természetes, mesterséges, keresleti és kínálati monopólium), valamint a monopóliumok kialakulásának okai, a monopóliumok mikroökonómiai modellje, a monopolisztikus viszonyok és a piaci verseny közötti különbségek jellege. Bemutatásra kerül a monopóliumok jóléti veszteségének kérdésköre, valamint a monopolista profitnövelési lehetőségei, úgymint az árdiszkrimináció, az árukapcsolás és a kétrészes árképzés. A dolgozat befejező részét a monopóliumok közcélú szabályozásának tárgyalása teszi ki.

#### **2. A természetes monopóliumok történeti áttekintése**

Az ipari forradalom előtti időszak közgazdászainak tanulmányaiban ritkán került megemlítésre a monopóliumok fogalma és ez természetesen nem ok nélkül volt így, habár a monopóliumok már akkor is léteztek, mégpedig azokban az időkben, mikor az állam kizárólagos jogot biztosított az egyes iparágak szereplőinek. Ámbátor az idő tájt a gazdasági életre az ún. „laissez faire” („mindenki úgy boldogul, ahogy tud”) versenyszemlélet volt jellemző. Például, Schumpeter (1954, 346.o.) úgy vélte, hogy a közgazdászok – a saját államuk és az adott kor szolgálatában –, kézenfekvőnek tekintették e két elem intézményeinek védelmét, és nyilván munkásságuk során is ennek szellemében érveltek. Úgy tekintették a szabad üzletkötéseknek oly tág teret engedő magántulajdonon alapuló gazdaság jogi intézményeit, mint a közgazdászok piaci korlátokat figyelmen kívül hagyó gyakorlatának igazolását. Ennek a magántulajdonon alapuló gazdaságnak az alapegysége a közepes méretű vállalat, jellemző jogi formája pedig a magántársulás volt. A nagy volumenű termelésből fakadó tényeket és problémákat – s ebből fakadóan a részvénytársaságok problémáit –, a közgazdászok már csak akkor ismerték fel, amikor már mindenki számára nyilvánvalóak voltak. Normál esetben, ezek a vállalatok a – klasszikusok által – szabad versenynek nevezett szabályok szerint működtek, habár e körülmények között ez a verseny inkább volt intézményes hiedelem, mint a piac bizonyos körülményeinek következménye. Mindennek ellenére oly szilárdan meg voltak róla győződve, hogy a versenyszellemű gazdaság az evidens és az érthető mindenki számára, hogy eszükbe sem jutott elemezni ennek logikai hátterét. Valójában a szabad-versenyen alapuló gazdaság elméletét még csak meg sem fogalmazták. Ez egyszerűen egyenlő volt a monopóliumok hiányával, s miközben a monopólium létezését abnormális dolognak tekintették, és erősen elítélték, még csak meg sem próbálták magát a fogalmat sem definiálni.

Augustin Cournot (1838) volt az első, aki a monopólium fogalmát helyesen határozta meg a csökkenő keresleti görbe tekintetében. Cournot egy vidéki példával élt, miszerint egy forrásvízzel rendelkező földtulajdonos, rájön arra, hogy el tudja adni a vizét, de nagyobb mennyiségű értékesítésre csak akkor képes, ha azt alacsonyabb áron teszi. Cournot kiszámolta

az optimális árképzési stratégiát az eladó részére, amely végül is a jól ismert nyereségmaximalizálási formulához vezetett, melyben a határbevétel egyenlő a határköltségekkel. Hozzávetőlegesen ez idő tájt a francia Jules Dupuit (1844), aki a hidak és a főútvonalak állami felügyeletét gyakorolta, egy másik fontos meglátással járult hozzá a természetes monopóliumok elméletéhez. Midőn mennyiségileg próbálta meghatározni a felügyelete alatt álló közszolgálati egységek társadalmi hasznosságának mértékét, rájött, hogy az a monopolista, aki képes az árdiszkriminációra, – tehát különféle árakat állapítani meg különféle fogyasztók részére – olyan hozamot választhat meg, amely maximalizálja a társadalmi jólét mértékét. Ez az észrevétel arra engedett következtetni, hogy a gazdaság néhány szektorát jobban működtetheti egy profitmaximalizáló monopolista, mint az adott iparágon belül két vagy több piaci versenyszabályok szerint működő vállalat. Dupuit elemzése roppant fontos volt, de száz évnek kellett eltelnie, míg jól ismertté vált a közgazdászok között, ugyanis Herold Hotteling 1938-ban írt erről, egy adózásról és közszolgáltatási árképzésről szóló dolgozatában. Hotelling továbbfejlesztette Dupuit példáját, több termék esetére, és megmutatta, hogy a fogyasztók anyagi jóléte akkor lesz a legnagyobb, amikor úgy kerülnek meghatározásra az árak, hogy azok egyenlők legyenek a termelés határköltségeivel, mialatt a bevétel kiesést egy fix díjazású rendszer, vagy az általános adózásból származó támogatások fedezik. John Stuart Mill (1926, 143.o.) volt ez első jelentős közgazdász, aki a természetes monopóliumokról beszélt. Megfigyelte, hogy bizonyos londoni közszolgáltatások nem működtethetők versenyalapon, valamint hogy mekkora munkaerő megtakarítást eredményezne, ha Londont egy gáz-, vagy vízszolgáltató vállalat látná el, az akkori több helyett. Felismerte a tényt, hogyha csak egy szolgáltató lenne, az azt jelentené, hogy folyamatosan alacsonyabbak lehetnének az árak, mialatt a bevételi szint változatlan maradna. Cournot és Dupuit után a következő előrelépés a természetes monopóliumok elmélete terén Marshall-hoz (1927) fűződik, aki rájött, hogy a monopólium kialakulásának valószínűsége szoros összefüggésben van az adott ágazaton belüli költségek típusával és a termelés feltételeivel. Úgy vélte, hogy a növekvő átlagköltség görbével jellemezhető ágazatok esetében valószínűsíthető a verseny kialakulása, miközben a csökkenő átlagköltségű ágazatokban a monopóliumok kialakulására van nagyobb esély. Mindezeket túl Marshall azt is felismerte, hogy a csökkenő átlagköltségű ágazatokban a monopóliumok kialakulása társadalmilag egyenesen kívánatos jelenség, hiszen ez által az árak alacsonyabbak, a kibocsátás pedig magasabb lenne egy olyan ágazattal szemben, ahol a piaci verseny a jellemző.

A közszolgáltató vállalatok gazdaságtanával, azok szabályozásának elméletével, illetve a trösztellenes közgazdaságtannal foglalkozó szakirodalomban látott napvilágot a természetes monopóliumokkal foglalkozó tanulmányok többsége. Thomas Farrer (1902) egyike volt azon közgazdászoknak, akik elsőként kísérelték meg a természetes monopóliumokat azok gazdasági vonatkozásával jellemezni. Farrer a természetes monopóliumok közé azokat az ágazatokat sorolta, ahol soha nem is jöhetett szóba piaci verseny, vagy ahol megpróbálkoztak a versenyfeltételek kialakításával, de kudarcot vallottak vele. Ezeknek az iparágaknak öt olyan alapvető jellemzőjét határozta meg, mely vonások együttes jelenléte a feltétele a valós monopólium helyzet fennállásának:

- (1) Az iparágban fontos terméket vagy szolgáltatást kell nyújtania.
- (2) Az iparágban a termelés szempontjából a kedvező pozícióban kell lennie.
- (3) Az iparág kibocsátásai ne tárolható jellegűek legyenek.
- (4) A termelést a volumengazdálkodás határozza meg.
- (5) Az iparág fogyasztóinak biztos, kiszámítható igénye legyen egy olyan szolgáltatásra vagy termékre, amely csak egy beszállítótól szerezhető be.

A természetes monopóliumokat Richard T. Ely (1937) már egy merőben különböző nézőpontból vizsgálta. Ely a természetes monopóliumokat három osztályba sorolta.

Álláspontja szerint az első csoportba azok a monopóliumok tartoznak, melyek valamely kínálat forrását egyedülként birtokolják. A második csoportba azokat sorolta, amelyek valamiféle titoktartáson, vagy speciális privilégiumon (szabadalmakon) alapulnak. A harmadik fő csoportba pedig azok a monopóliumok kerültek, ahol az üzlet természetéből fakadóan különleges tulajdonlási viszonyok alakulnak ki, és ezáltal keletkeznek a monopolisztikus viszonyok, s Ely ide sorolta az akkoriban legfontosabb monopóliumokat, úgymint a vasúttársaságokat és a közszolgáltatókat. Ely a természetes monopóliumot a piac versenyre való alkalmatlanságaként definiálta. Úgy tartotta, hogy a piac versenyre való alkalmatlansága a termelés volumengazdaságosságának adottságaiból eredeztethető; mindazon által nem kizárt, hogy létezhetnek egyéb körülmények is melyek képesek a versenyt önpusztítóvá tenni. Az ő munkásságában jelenik meg első alkalommal a természetes monopólium elméletéről való gondolkodás második fő irányvonala, miszerint a monopólium egy „felsőbbrendű” beszerzési forrás lehet a fogyasztók részére, mely egyrészt stabilabb másrészt hatékonyabb is. A monopóliumokkal foglalkozó közgazdászok munkássága során fontos előrelépésnek számított a felismerés miszerint az egyszerű volumengazdaságosság se nem kizárólagosan szükséges, se nem egyedülként elégséges feltétele a természetes monopóliumok létrejöttének. James Bonbrighth (1961) akként érvelt, hogy a természetes monopóliumoknak a csökkenő költséggel való összekötése figyelmen kívül hagyja azt a tény, hogy bármilyen meghatározott és előírt kibocsátási arányt egyetlen vállalat, vagy egyetlen rendszer képes a leggazdaságosabban biztosítani, még akkor is, ha egy adott terület adott típusú közszolgáltatással való ellátásának egységköltsége a kibocsátás mértékével együtt növekszik. Mindezen túl Posner (1969) azt állította, hogy a természetes monopóliumok kialakulása nem a piacon lévő termelők és szolgáltatók tulajdonképpen számának, hanem a kereslet és a termelési-szolgáltatási technológia viszonyának függvénye. Kahn (1971) viszont óvatosságra intett a csökkenő átlagköltség, vagy a volumengazdaságosság értelmezésében. Kaysen és Turner (1959, 191.o.) a természetes monopolhelyzetet azon szituációk egyikeként értelmezték, melyekben a piaci verseny működésképtelen mechanizmus, s a természetes monopóliumokat és a természetes oligopóliumokat is az eredendően versenyképtelen piaci szituációk közé sorolta. Mindazonáltal arra hívták fel a figyelmet, hogy a volumengazdaságosság léte kritikus mértékben függ a piac korrekt meghatározásától. Munkájukban a versenyeredményeket produkálni képtelen versenyzői piacokat hozták fel az önpusztító verseny példajaként, habár az önpusztító versenyt csak átmeneti állapotnak tekintették, és óva intettek bármiféle beavatkozástól. Az önpusztító verseny elméletéhez kapcsolódóan Kahn (1971, 119,173.o.) azt is megjegyezte, hogy ugyanazok a kényszerkörülmények – ami alatt a gyakran változó keresletet kielégítő nagy tőkeigényű vállalkozások létrehozásának szükségességét értjük – egyaránt generálhatnak természetes monopolhelyzetet, vagy önpusztító versenyfeltételeket.

A monopóliumokkal foglalkozó szerzők legújabb munkásságaiban már felismerésre került, hogy a fix, vagy a kapacitással összefüggő költségek szokatlanul nagy részét képezik a legtöbb közszolgáltató összköltségének és pontosan ezek a fix költségek kétszereződnének meg pazarló módon, hogyha két vállalat próbálná meg kielégíteni ugyanazon piac igényeit. De a tetemes fix költségek önmagukban nem vezetnek feltétlenül természetes monopolhelyzet kialakulásához, hiszen például a mezőgazdaság áringadozásra való hajlama részben az ágazatra jellemző hatalmas fix költségeknek tulajdonítható. A gazdálkodó bevételeiből a költségeinek nagy részét kitevő fix költségeknek is meg kell térülniük, úgymint a földbe, gépekbe, fejlesztésekre és saját munkájába fordított investíciónak. Ez az, ami az ellátást nagyban rugalmatlanná teszi, így a kereslet kis változása is nagy árváltozást eredményez. Habár a piac méretéhez képest a mezőgazdaságban lévő volumengazdaságosság nagyon korlátozott, az iparág természetesen nem monopolista jellegű. Ennek a lehetséges volumengazdaságosságnak egy másik forrása nem a kínálati, hanem a keresleti oldalon



keresendő. Nem szabad figyelmen kívül hagyni a kereslet változékonyság azon hatását sem, ami a közszolgáltató vállalatokra a csúcsidőszakban igényelt kapacitás állandó fenntartásának terhét rója. Ezen keresletváltozékonyság miatt sok fogyasztót és régiót hatékonyabban lehet ellátni, mint kisebbet, kevesebb fogyasztóval rendelkezőt. Ilyen esetben akkor válik szükségessé a volumengazdálkodás, hogyha a kibocsátást nem az adott számú fogyasztó mennyisége szerint határozzuk meg, hanem a fogyasztók és a kiszolgált piacok számossága és változatossága alapján. Minél több a lehetséges piac, annál nagyobb a valószínűsége, hogy a változó keresleteik külön-külön tulajdonképpen kioltják egymást; és minél változatosabb a piac, annál nagyobb a valószínűsége, hogy némelyiknek a maximális igénye időnként nem esik egybe a többi maximális igényével. Következésképpen az a cég, amelyik lefedi az egész piacot valószínűleg jobban összhangba tudja hozni az összes befektetési költséget (amelyeket a csúcsidőszaki összes kereslet határoz meg) és az éves forint bevételt, így átlagköltségei alacsonyabbak lesznek, mint ha két vagy több különálló vállalat van a piacon, melyek a teljes piacnak csak egyes részeit látják el.

Összegezvén a szakirodalmi szerzők gondolatait, megállapíthatjuk, hogy mindannyian egyetértenek abban, hogy természetes monopóliumok elsődlegesen olyan iparágakban jönnek létre, ahol mindenre kiterjedő volumengazdaságosságot értelmezhetünk. Némelyikük azt is megjegyezte, hogy akkor is létrejöhet a természetes monopolhelyzet, ha egy cég akár a volumen gazdaságosság igénye nélkül is hatékonyabban tud termelni, mind két, vagy több vállalat. A legtöbb szerző felismerte, hogy a piaci verseny könnyen instabillá válhat, valamint azt, hogy az önpusztító verseny feltételei szorosan kötődnek a természetes monopóliumok kialakulásának körülményeihez (habár nincs egyetértés e kapcsolat pontos természetét illetően). Általában arról sincs vita köztük, hogy nagyon nehéz, sőt olykor lehetetlen egy adott iparágat természetes monopóliumként aposztrofálni, csupán csak a volumen gazdaságosság mértéke (vagy egyéb könnyen meghatározható mérőszám) alapján. Ehelyett, olyan más releváns körülményeket is tekintetbe kell venni, mint pl. az iparági piac meghatározása és a kereslet természete.

### **3. A monopólium, mint közgazdaságtani fogalom értelmezése**

A monopólium olyan eladót jelent egy piacon, amelynek nincsen versenytársa. A kifejezés a görög „monosz” (egyetlen) és „polein” (eladni) szavak összetételéből származik. A monopólium fogalmát egy adott termék és egy földrajzi értelemben vett hely szempontjából releváns piacon lehet értelmezni. A monopolisztikus piacok esetében beszélhetünk természetes monopóliumról, mikor a piacon lévő egyetlen eladóval egyszerűen nem éri meg versenyezni, hiszen annyival jobb a technológiája, vagy az adott terméket legolcsóbban egy helyről, nagy mennyiségben képes kínálni. Más szóval a természetes monopóliumok olyan helyzetben alakulnak ki, amikor ugyanazon termék vagy szolgáltatás piacán legalább két vállalkozás nem tud tartós nyereséget felmutatni, vagyis, ha egy vállalat egyedüliként az egész piacot képes ellátni egy adott termékkel, vagy szolgáltatással alacsonyabb költségek (volumen-gazdaságosság) mellett, azzal ellentétben, mintha a piac igényeit kettő, vagy több szereplő próbálná meg kielégíteni. Ekkor hosszú távon csak egyetlen, monopolhelyzetben lévő vállalat maradhat fenn az iparágban. Ilyen helyzet akkor állhat elő, ha a piac mérete *relative* kicsi egy vállalat hatékony méretéhez képest, például a magas fix költségek következtében. Mesterséges monopóliumról akkor beszélünk, ha a piacon az egyetlen eladót nem a kiváló technológia vagy az alacsony költségszintje, hanem valamilyen jogi-intézményi védelem óvja a versenytársaktól. Az *állam monopóliuma* olyan közszolgáltatásokra terjed ki, amelyeket a társadalom nem kíván piaci alapokra helyezni. Ezek közül a honvédelem és jogalkotás inkább természetes monopóliumként, az igazságszolgáltatás pedig (részleges)

mesterséges monopóliumként írható le. Egyetlen vásárló esetén gyakran *keresleti monopóliumról* vagy monopsoniáról, egyetlen eladónál pedig *kínálati monopóliumról* vagy egyszerűen csak monopóliumról beszélünk. Ha egy piacon mind vevőből, mind eladóból csak egy van, akkor a monopólium *kétoldalú*. Ha egy jószág piacán monopólium van, de a jószágnak ismert egy vagy több közeli helyettesítője, amelyeknek a piacai szintén monopolisztikusak, akkor monopolisztikus versenyről beszélhetünk. Valódi monopólium csak olyan jószág piacán alakulhat ki, amelynek nincs közeli helyettesítője. Egyértelmű, hogy a piacot uraló egyetlen vállalat – a *monopolista* – viselkedése különbözik egy versenyzői piac vállalatainak magatartásától. A monopolista megteheti, hogy az általa kínált javak paramétereit – árát, minőségét, stb. – szabadon válassza meg, bár a javak kereslete számára is erős korlátot állít. Általában véve azt kell mondanunk, hogy a monopólium nem tudja biztosítani a javak olyan hatékony elosztását, mint a versenyzői piac. Éppen ezért a közgazdászok csak akkor tartják szerencsésnek a monopóliumot, ha az adott piacon semmiképpen nem lehet a versenyt biztosítani.

#### 4. A monopóliumok kialakulásának okai

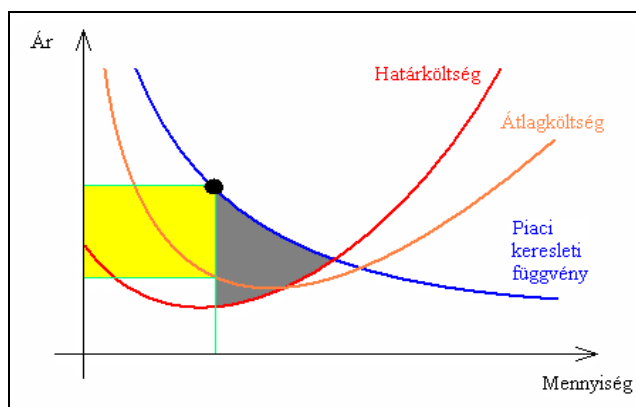
Monopólium több okból is kialakulhat egy piacon. A monopóliumok kialakulása a versenytársak esetleges piaci megjelenésének korlátaira vezethető vissza, például:

- ha két vállalat már nem tudna nyereségesen működni (nagy mértékű volumen-gazdaságosság);
- ha termékének nincs igazi alternatívája a piacon, tehát a terméknek egyetlen vállalat a kizárólagos értékesítője – ez a természetes monopólium esete;
- ha a piacra való belépésnek erős korlátai vannak (pl. magas fix költségek);
- ha a monopolista kizárólagos joggal rendelkezik olyan erőforrás felett, melynek megkészszerzése nem célszerű, vagy nem gazdaságos;
- ha az adott piacon a monopólium állami vagy társadalmi érdek (pl. szabadalmi, szerzői jogok, honvédelem, pénzkibocsátás);
- ha a monopolista hagyományosan uralja a piacot, és megakadályozza mások belépését.
- ha nagymértékben képes befolyásolni a termék piaci árát.

#### 5. A monopóliumok mikroökonómiai modellje

Ahhoz, hogy egy monopolhelyzetben lévő vállalat kínálati döntését egyszerű mikroökonómiai eszközökkel modellezni tudjuk, fel kell tételeznünk, hogy:

- az eladni szándékozott javak *homogének*, vagyis senki sem tudja őket minőségük szempontjából megkülönböztetni;
- a monopolista célja profitjának maximalizálása;
- a profitnak a kibocsátott mennyiség szerinti függvénye minden pontjában differenciálható;
- valamint egyelőre azt is feltesszük, hogy a monopolista csak egyetlen árat állapíthat meg.



1. ábra

**A monopolhelyzetben lévő vállalat kínálati mikro ökonómiai modellje**

(Forrás: saját ábra)

A monopólium nyereségét  $\pi(q)$  a kibocsátás függvényében így írhatjuk fel:

$$\pi(q) = TR(q) - TC(q) = (TR(q)/q - TC(q)/q) * q = (P(q) - ATC(q)) * q$$

ahol:  $q$ : értékesítési mennyiség

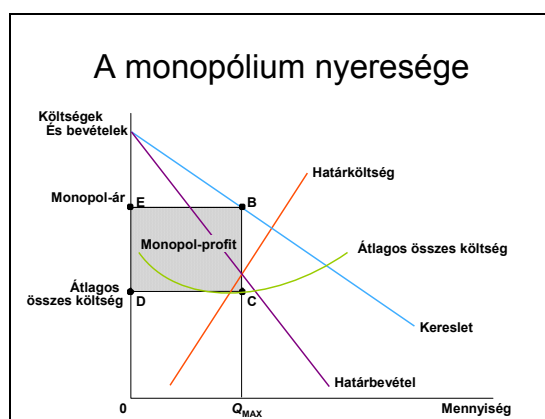
$P(q)$ :  $q$  mennyiséghez tartozó ár

$\pi(q)$ : a nyereség (profit)

$TR(q)$ : az összes árbevétel (total revenue):  $P(q) * q = TR(q)$

$TC(q)$ : az összes költség (total cost)

$ATC(q)$ : az átlagos összes költség (average total cost):  $TC(q)/q = ATC$   
szimbolizálja a kibocsátás függvényében.



2. ábra

**A monopólium nyeresége**

(Forrás: saját ábra)

Ahhoz hogy megkapjuk a maximális a maximális nyereséget,  $\pi(q)$  deriváltjának 0-val kell egyenlőnek lennie:

$$\frac{d\pi(q)}{dq} = MR(q) - MC(q) = 0$$

ahol, MR (marginal revenue) a határbevétel, MC (marginal cost) pedig a határköltség jele, hiszen:

$$\frac{dTR(q)}{dq} = MR, \text{ valamint } \frac{dTC(q)}{dq} = MC$$

A fenti egyenletből következik, hogy a profitmaximalizáló kibocsátás mellett

$$MR(q) = MC(q)$$

A monopolista tehát olyan kibocsátási szintet fog magának meghatározni, amely mellett egy pótlólagos jószág egység termelésének költsége (a határköltség) egyenlő az abból származó bevétellel (a határbevétellel).

## 6. Monopóliumok kontra piaci verseny

A következőkben tekintsük át, hogy a monopolhelyzet és a (piaci) versenyhelyzet közgazdaságtanilag milyen alapvető jellemzőkkel bír:

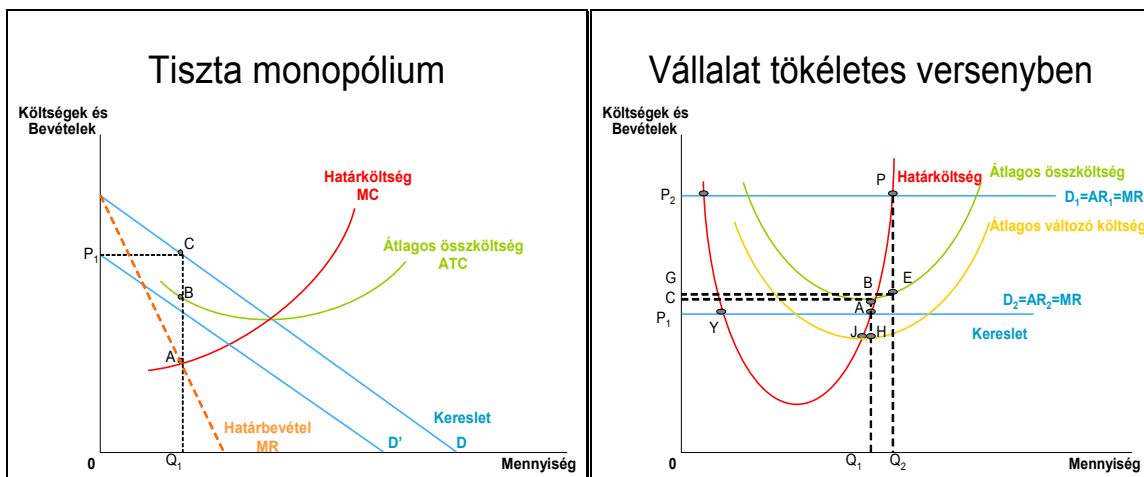
### Monopóliumok

- Egyetlen termelő, szolgáltató
- Csökkenő keresleti görbe
- Áralakító
- Árcsökkenés az értékesítés növelése ár
- Az ár meghaladja a határköltséget
- $P > MR = MC$

### Piaci verseny

- Több gyártó, vagy szolgáltató
- Vízszintes keresleti görbe
- Árelfogadó
- Mennyiségtől független, állandó eladási érdekében
- Az ár egyenlő a határköltséggel
- $P = MR = MC$

Láthatjuk, hogy a határbevételi görbe a keresleti görbe alatt helyezkedik el, tehát a monopólium határbevétele mindig alacsonyabb, mint a termék ára, ezáltal a monopolista mindaddig közgazdasági hasznot ér el, amíg az ár magasabb, mint az átlagos összes költség. Annál a termelési volumennél maximális a monopólium nyeresége, mikor a határbevétel egyenlő a határköltséggel ( $MR=MC$ ).



3. ábra

4. ábra

### Tiszta monopólium esete

(Forrás: Balogh Sára (1994): Költséggazdálkodás – Árak Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, 123. o. ábra)

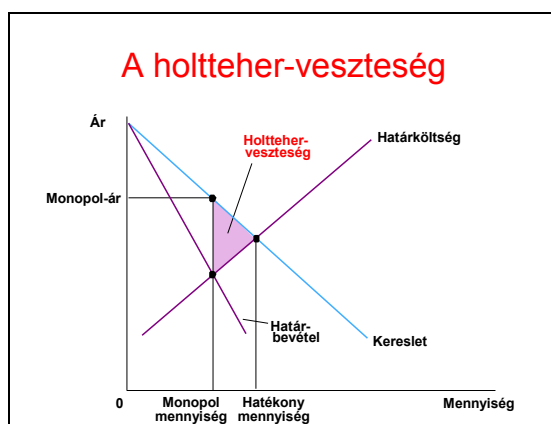
### Vállalat tökéletes versenyben

(Forrás: Balogh Sára (1994): Költséggazdálkodás – Árak Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, 116. o. ábra)

## 7. A monopóliumok jóléti vesztesége

A monopólium fennállása a források nem hatékony felhasználásához, illetve a gazdasági jólét maximalizálásának kudarcához vezet. A monopolisták a társadalmilag hasznos kibocsátási szintnél kevesebbet állítanak elő. Mivel a monopolista a határköltségnél magasabb árat határoz meg, az a vásárló, aki a javak árát csak a határköltség és a monopol ár között fogadja el, nem fogja megvásárolni azt. A monopol árképzés megakadályozza jó néhány kölcsönösen előnyös üzlet létrejöttét. Holtteher-veszteség keletkezik. A holtteher-veszteség azért alakulhat ki, mert a monopolista a kibocsátási árat a határköltségnél magasabban állapítja meg, így keletkezik egy „cikkely” a vásárlói fizetési hajlandóság és a kibocsátási ár görbéje között. Ezen „cikkely” léte okozza azt, hogy az eladott mennyiség a társadalmi optimumnál kevesebb. Jellemző, hogy a járadékvadász (angolul: rent-seeking) magatartás által további jóléti költségek merülnek fel.

A járadékvadász magatartás alatt olyan tevékenységet értelmünk, melynek az a célja, hogy társadalmilag haszontalan tevékenységek kerüljenek finanszírozásra azért, hogy a monopolhelyzet kialakuljon, fennmaradjon, és lehetőség nyíljon kiaknázására is. (Például: lobby-tevékenység, kampányokhoz való hozzájárulás, reklámozás, jogi erőfeszítések a törvényi felelősségre vonás elkerülése érdekében, extra termelési kapacitás.)



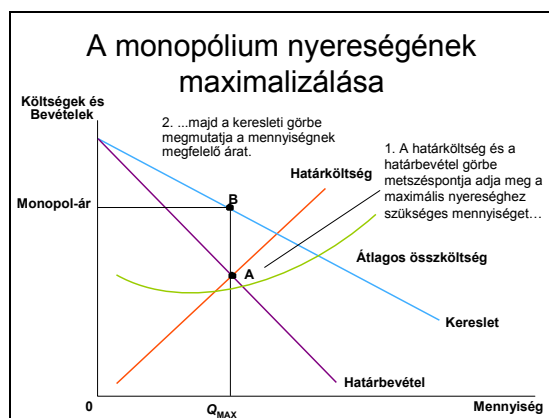
5. ábra

### A holtteher veszteség

(Forrás: saját ábra)

A monopolista kínálati döntését szemléltető ábrán is látszik, hogy közönséges jószág, vagyis negatív meredekségű keresleti függvény esetén a monopolista mindig a függvénynek a határköltség-görbétől balra eső szakaszáról választ magának ár-kibocsátás kombinációt (még hozzá azt a kombinációt, amely mellett a profitja maximális). Azt is tudjuk, hogy versenyzői piac esetén az egyensúlyi kombináció a keresleti függvény és a határköltség-görbe metszéspontjában lesz. Megállapítható tehát, hogy monopólium esetén:

- az ár nagyobb,
- a kibocsátott mennyiség pedig kisebb, mintha a piacon tökéletes verseny lenne.



6. ábra

### A monopólium nyereségének maximalizálása

(Forrás: saját ábra)

Annak, hogy az ár magasabb, az lesz a következménye, hogy a monopolista hosszú távon is profitot tehet zsebre, ellentétben a versenyzői piacok vállalataival. Végző soron azonban ez „csak” azzal jár, hogy pénz csoportosul át a vevőktől a monopolistához, amit megfelelő eszközökkel – például adók révén – az állam akár vissza is juttathat. Nagyobb a gond a kibocsátással, ami monopólium esetén kisebb lesz, mint versenyzői piacon. A „hiányzó” jószágmennyiség megtermelése ugyanis társadalmi szempontból haszonnal járna, mert a vevők rezervációs ára – az a maximális összeg, amit még megfizetnének ezért a jószágmennyiségért – nagyobb, mint az előállítás költsége. (Hiszen a rezervációs árak görbéje, a keresleti görbe a határköltség-görbe fölött helyezkedik el.) Úgy is mondhatjuk, hogy a monopólium a javak előállításának és elosztásának nem Pareto-hatékony formája. Azt a pénzben kifejezett veszteséget, amit ez a kimaradó jószágmennyiség eredményez, a monopólium *holtteher-veszteségének* nevezzük.

### 8. A monopolista profitnövelési technikái

A következőkben olyan technikákat mutatok be, amelyeket a monopolhelyzetben lévő vállalat, a piac speciális jellemzőit kihasználva, profitjának növelésére „vethet be”. Ezek a technikák többnyire társadalmi szempontból is hasznosak, ugyanis a monopólium kibocsátását közelebb viszik a Pareto-hatékony kibocsátási szinthez.

#### a) Árdiszkrimináció

A monopolista kínálati döntésének levezetésekor feltettük, hogy a monopolista az általa eladni szándékozott jószágnak csak egyetlen árat állapíthat meg. A gyakorlatban azonban sok esetben nincs így: a monopolhelyzetben lévő vállalat megteheti, hogy a jószágot a vevői számára különböző árakon kínálja. Ezt a jelenséget hívjuk árdiszkriminációnak.

#### b) Árukapcsolás

Az árukapcsolás (angol *bundling*) lényege, hogy egy vállalat az általa előállított javakat *kötegekben* (bundle) árusítja. Az árukapcsolás lényege, hogy a fogyasztó egy olyan terméket, amelynek relatíve rugalmas a kínálata, egy olyannal összekapcsolva vehet meg, amellyel szemben a kereslet rugalmatlan. Így a rugalmas kínálattal (vagy kereslettel) rendelkező termék piacán sem alakulhat ki érdemi árverseny. A szoftvercsomagok tipikus példák az árukapcsolásra (ti. az irodai csomagokat egyben lehet megvásárolni, noha a legtöbb felhasználó csak szövegszerkesztőt szeretne vásárolni). Ezt a technikát sem csak monopolhelyzetben lévő vállalatok alkalmazzák.

#### c) Kétrészes árképzés

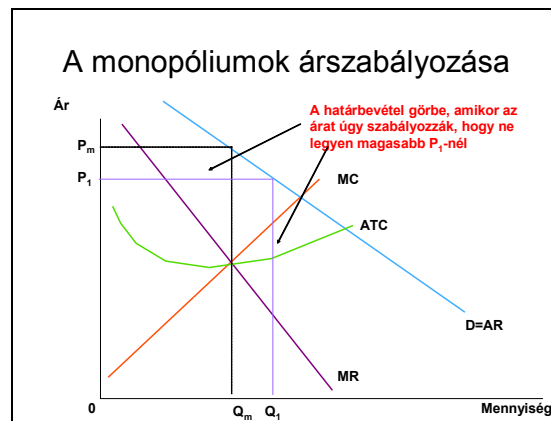
Bizonyos javak valamilyen külső körülmény miatt vagy természetüknél fogva együtt kerülnek eladásra, mint például a vidámparkok egyes szolgáltatásai. Ilyenkor felmerülhet az a kérdés, hogy az eladó a javak vásárlásáért külön-külön, vagy pedig együttesen kérjen ellenszolgáltatást, illetve ha mind

a két alkalommal kér (tehát pl. a vidámpark bejáratánál és az egyes játékoknál is), akkor milyen arányban ossza meg a szolgáltatások árát.

## 9. A monopóliumok közcélú szabályozása

Az állam a monopóliumok problémájának kezelésére az alábbi négy lehetőség közül választhat:

- A monopóliumhelyzetben lévő iparágakat versenyképesebbé teszi, mivel az állam rendelkezik azzal a lehetőséggel, hogy olyan trösztellenes törvényeket alkosson, vagy foganatosítson, melyek az iparágat versenyképesebbé tehetik.



7. ábra

### A monopóliumok árszabályozása

(Forrás: saját ábra)

- A monopóliumok magatartásának szabályozása, pl. árszabályozás. A monopóliumok kibocsátási árait az állam úgyszintén szabályozhatja. A cél, hogy az erőforrások felhasználása hatékonyra váljon, amely feltétel akkor teljesül, ha az alkalmazott ár egyenlő a határköltséggel. A szabályozott ár alkalmazása által a holtteher-veszteség megszűnhet. Az árszabályozást leggyakrabban a természetes monopóliumoknál alkalmazzák. Ennek ellenére nem szabad figyelmen kívül hagyni a határköltség alapú árképzésnek két gyakorlati problémáját:
  - Lehetséges, hogy az ár alacsonyabb lesz, mint az átlagos összes költség, és a vállalat veszteséget szenved el.
  - Nem ösztönzi árcsökkentésre a monopolistát.
- Némely magánkézből lévő monopólium állami vállalattá való alakítása.
- Semmit sem tenni, vagyis az állam dönthet úgy is, hogy végül is semmit sem tesz, ha a piac működésképtelenségének mértékét elenyészőnek ítélik meg a közcélú szabályozásokból eredő hiányosságok mértékéhez képest.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Cournot, A. (1838) *Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses*. Hachette, Paris. (English ed: *Researches into the Mathematical Principles of the Theory of Wealth*, N.T. Bacon, New York, 1960.)
- Dupuit, J. (1844) „*De la Mesure de l'Utilité des Travaux Publics*” *Annales des Ponts et Chaussées*. Reprinted in *Readings in Welfare Economics*, K. Arrow and T. Scitovsky, eds. Homewood, 1969.
- Ely, R. T. (1937) *Outlines of Economics*. Macmillan, New York
- Farrer, T. (1902) *The State in Its Relation to Trade*. Macmillan, London

- Hotteling, H. (1929) „Stability in Competition” *Economic Journal*, 39, 41-57. o.
- Illés M. (2000) *A közszolgáltató vállalatok gazdasági szabályozása*. Aula Kiadó, Budapest.. 9–35. o., 67–84. o., 93–153. o.
- Kahn, A. E. (1971) *The Economics of Regulation*. Principles and Institutions, vol. II. Wiley, New York.
- Kaysen, C. and Turner, D. (1959) *Antitrust Policy: An Economic and Legal Analysis*. Harvard University Press, Cambridge.
- Marshall, A. (1927) *Principles of Economics*. 8th ed. Macmillan, London.
- Mill, J. S. (1926) *Principles of Political Economy*. Longmans, London.
- Posner, R. A. (1969) „Natural Monopoly and Its Regulation” *Stanford Law Review*, 21, 548-643.o.
- Schumpeter, J. A. (1954) *History of Economic Analysis*. Oxford University Press, New York.
- Sharkey, William W. (1982) *The theory of natural monopoly* Cambridge University Press. 29–52. o.
- Wickström, B–A. (1998) *Regulation of natural monopoly: A public-choice perspective* Humboldt-Universität zu Berlin. 1–14. o.



**NAGY ADRIENN**

*PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr*

## **A stratégiai csoportok szerepe és lehetőségei a gazdaságban**

### **1. ELŐSZÓ**

A XXI. század elején a világgazdaság legfontosabb központjait azok a térségek alkotják, amelyekben az egymással szoros kapcsolatban álló, egy iparágon belül működő vállalatok, beszállítók, intézmények, egyetemek és állami szervezetek kritikus tömege, illetve a köztük lévő szoros együttműködések versenyelőnyt biztosítanak az egyre inkább globalizálódó világban zajló nemzetközi versenyben (*Grosz, 2000*).

A nemzetközi gazdasági életben az elmúlt évtized egyik meghatározó átalakulása a hálózati gazdaság megjelenése volt. Napjainkban a vállalati kooperációk széles köre figyelhető meg, a stratégiai szövetségektől a beszállítói hálózatokig (*Imreh-Lengyel, 2002*).

A stratégiai csoportok problematikája Magyarország esetében is nagyon aktuális. Egyrészt azért, mert a hazai vállalkozások csak így tudnak életképesek maradni, hiszen többségüknél állandósult a tőkehiány, és szakismeretük, piaci információik is hiányosak. Emellett komoly gondot jelenthet, hogy hiányzik a bizalom és üzleti kultúra. Az életben maradás záloga azonban az együttműködés, mely az üzleti morál javulását követeli meg a magyar gazdálkodó szervezetektől is a siker érdekében.

A vállalkozói szövetségek megoldást adhatnak a helyi vállalkozások problémáira, ezáltal biztosítva a tagok versenyképességét a globális piacokon.

### **2. STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK NAPJAINKBAN**

A vállalatok nemzetközi szinten megfigyelhető folyamatainak megértésének kiindulópontját a vállalatok alapvető céljában a profitmaximalizálásban kell keresni. A klasszikus stratégiaelméleti felfogás szerint a *stratégia* egy vállalat alapvető fontosságú, hosszú távú céljainak megfogalmazását, valamint az e célok teljesüléséhez szükséges akciók sorozatát és az erőforrások allokációját jelenti (*Chandler, 1962, Kapás, 1998*).

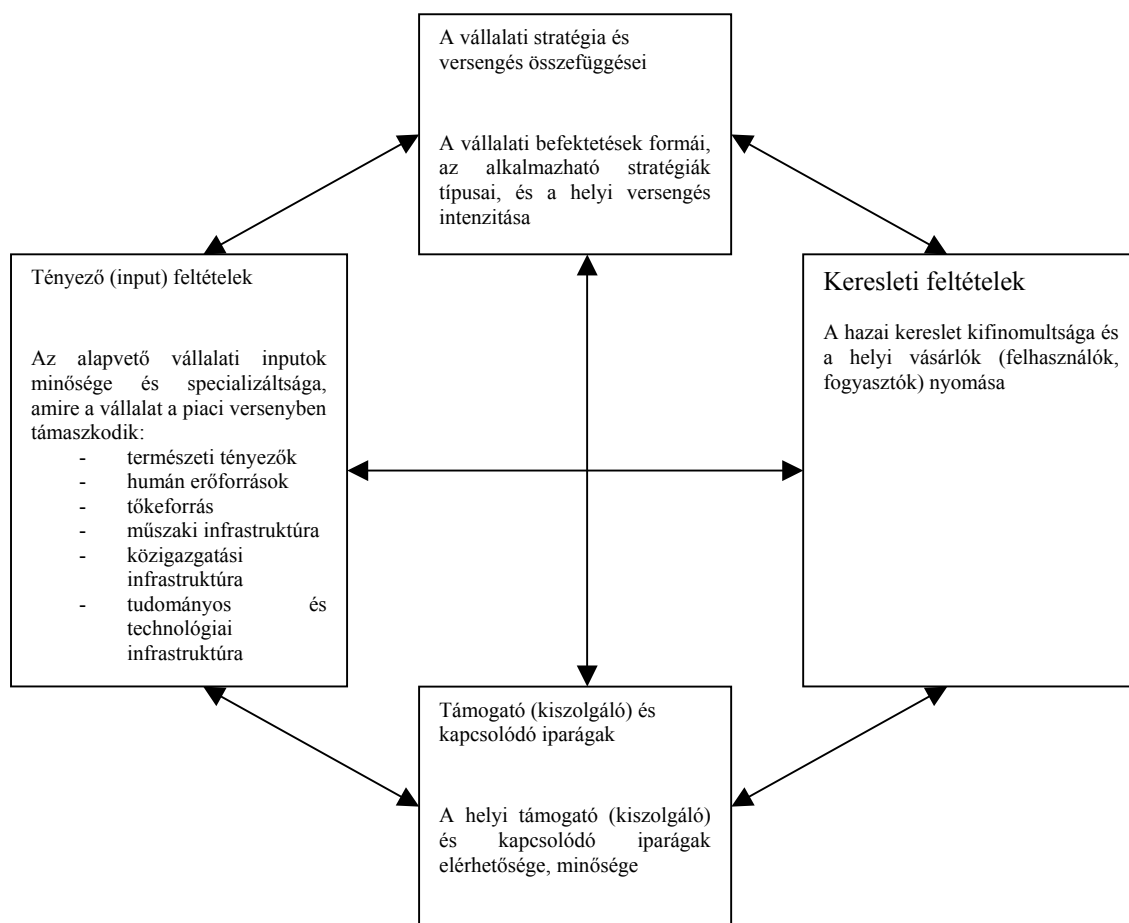
Michael Porter a stratégia két szintjét különbözteti meg: a vállalati szintű stratégiát, és az üzleti egységek között megjelenő *versenystratégiát*. Ez utóbbi lényege, hogy adott iparágban adott üzleti egység versenyelőnyt szerezzen, a vállalati stratégia lényege pedig, hogy a vállalat milyen iparágban tevékenykedjen, és hogyan menedzselje üzleti egységeit (Porter, 1987, Kapás, 1998). E felfogás választ ad a stratégiai szövetségek kialakulására, létezésére, hiszen továbbmutat a vállalati kereteken. Porter több éves kutatás eredményeként felismerte a környezeti tényezők jelentőségét, és e tényezőket a vállalati (üzleti egység) versenyelőnyeinek forrásai szerint csoportosította *rombusz-modelljében* (Porter, 1991) (1. ábra).

A *tényezőfeltételek* a helyben levő, a vállalatok által alig befolyásolható tényezőket, melyek fontos szerepet töltenek be a vállalkozás életében. Az input feltételek két nagy csoportra oszthatók, ide tartoznak a természeti tényezők, a humán tőke és a pénzügyi források, valamint a régió infrastruktúrája (műszaki, informatikai, közigazgatási) (*Lengyel, 2000*).

A *keresleti feltételek* szempontjából fontos a vállalat termékeivel/szolgáltatásaival szemben megnyilvánuló hazai kereslet minősége. A helyi fogyasztó igényessége, ízlése befolyásolja a vállalat nemzetközi szintű piaci helyzetét. Lényeges, hogy e fogyasztói kör előre jelezze az igények változását, és innovációra sarkallja a vállalatot.

# 1. ÁBRA

## A PORTER-FÉLE ROMBUSZ-MODELL: A MIKROÖKONÓMIAI ÜZLETI KÖRNYEZET



Forrás: Lengyel, 2000

*Támogató iparág* alatt egy adott iparágban működő vállalat értéklánc-rendszerébe tartozó cégeket, beszállítókat (részegység-, alapanyaggyártók stb.), illetve a *kapcsolódó iparág* alatt pedig a hasonló technológiát alkalmazó, kiegészítő termékeket gyártó cégek jelenlétét értjük a régióban. A helyi beszállítók és a kapcsolódó cégek közelsége gyors reagálást tesz lehetővé.

A régió belüli erős verseny a versenytársak között – melyek hozzájárulhatnak az innovációk gyors kifejlesztéséhez, adaptálásához – illetve a vállalati stratégiák és tradíciók szintén jelentős mértékben hatnak egy vállalat nemzetközi versenyképességére.

Összességében megállapítható, hogy ott keletkeznek versenyelőnyök, ahol a vállalatok hazai és térségi bázisa elősegíti a specializált eszközök és tudás gyors akkumulációját. A nemzetek azokban az iparágakban sikeresek, ahol a hazai környezet ösztönzi a vállalatokat a versenyelőnyök bővítésére, kiszélesítésére (Lengyel, 2000).

Napjainkban már nem különálló vállalatok, hanem azok csoportjai, hálózatai versenyeznek a piacon. A stratégiai szövetségek olyan kölcsönösen előnyös, hosszabb távra szóló vállalati összefogásoknak adnak intézményes mozgásformát, amely együttműködések során a partnerek megőrzik stratégiai önállóságukat, ugyanakkor egy szorosabb tevékenységi integrációt hoznak létre a szövetség rendelkezésére bocsátott erőforrások révén (Tari, 1998, Tari 1999, Nagyberivói-Boér, 1999, Culpan, 2001, Mockler, 1999). A stratégiai szövetségek keretei között tehát a partnerek megtartják stratégiai mozgásterüket, valamint szervezeti és jogi önállóságukat (Tari, 2003).

## A szövetségbe tömörülő vállalatok motivációi

A vállalkozói szövetségek létrehozásának több kiváltó oka lehet. E kooperációk a globalizáció következtében gyorsan változó külső környezethez jobban képesek alkalmazkodni, javul a tőkeellátottságuk, emelkedik a szakértelem színvonala, és nem utolsósorban egyfajta kockázatmegosztás is történik a vállalkozások között (Józsa, 2002).

A stratégiai szövetség lehetővé teszi a vállalatok számára a *méretgazdaságosságból* származó előnyök kihasználását, a költség-, illetve kockázatmegosztást, az optimális gyártási nagyság, beszerzési szint elérésére.

A szövetség keretén belül a vállalatnak lehetősége nyílik *új piacok megszerzésére*, új elosztási csatornák használatára, nemzetközi piacon való megjelenésre.

Közösen sikeresebb választ adhatnak a gyorsan változó gazdasági kihívásokra. Az *innovációs kényszer* is életre hív stratégiai szövetségeket. A közös kutatás-fejlesztés, a technológia transzfer mind arra sarkallják a vállalatokat, hogy e költséges területen együttműködjenek. A szövetségek révén egyszerűbben és könnyebben tudnak új innovációs eredményekhez hozzájutni, lehetőségük nyílik a közös tanulásra (Józsa, 2002).

A protekcionista előírások, a vámhatárok mint *jogi korlátozó tényezők* szintén kooperációra kényszerítik a vállalkozásokat (Tari, 1998).

## 3. STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK FAJTÁI

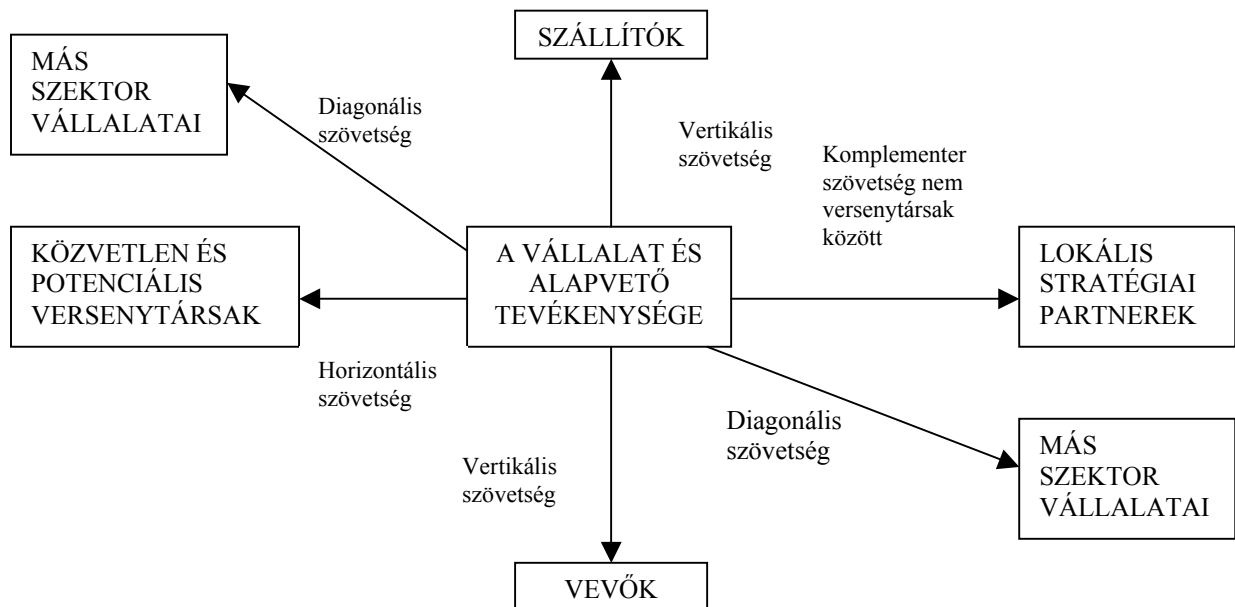
A kilencvenes évekre több ezer stratégia szövetség alakult ki eltérő célra, és eltérő módon. A szövetségek tehát több szempont alapján tipizálhatóak (Tari, 1998):

- *Versenyársak és nem versenyársak közötti szövetségek*: az ugyanazon, illetve különböző iparágban működő vállalkozások közötti kooperációk.
- *A stratégiai szövetség ágazati kontextusa*: olyan vállalatok között kialakuló együttműködés, melyek eltérő iparágban tevékenykednek, de esetlegesen valamilyen területek, például kutatás-fejlesztés területén mégis kialakulhat közöttük szövetség (pl. repülőgép-gyártás és űrkutatás)
- *Funkcionális területekre irányuló szövetségek*: a szövetség kialakulhat egy résztvevőre vonatkozóan a vállalatok között. (pl. közös beszerzés, kutatás-fejlesztés, termelés, kereskedelem).
- *A stratégiai szövetséget alkotó vállalatok mérete szerint* is csoportosíthatóak a szövetségek.
- *Földrajzi régiók szerinti csoportosítás*: egyre gyakrabban előfordul, hogy az együttműködő vállalkozások adott térségben koncentráltan vannak jelen. Ezek a kis- és középvállalkozói együttműködések, illetve a multinacionális vállalatok körül kialakuló együttműködések jellemzőek Magyarországra is.
- *A stratégiai szövetség jogi keretei*: együttműködés megvalósulhat szerződéses/formális (pl. közös vállalat, konzorcium keretében), illetve informális keretek között.

A fentiek alapján belátható, hogy stratégiai szövetségek a gazdasági élet minden területén számos formában létrejöhetnek, és működnek. A stratégiai szövetségek irányait és a potenciális partnereket szemlélteti a 2. ábra.

Szövetség létrejöhet azonos tevékenységi körű vállalatok (horizontális), azok értéklánc-rendszeréhez kapcsolódó vállalatok (vertikális), eltérő tevékenységi körű vállalatok (diagonális) között, illetve a versenytársnak nem számító, de azonos ágazatban tevékenykedő (pl. külföldi vállalattal való kooperáció) vállalatok stratégiai együttműködéséről is beszélhetünk.

## 2. ÁBRA A STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK IRÁNYAI ÉS A LEHETSÉGES PARTNEREK



*Forrás: Tari, 1998., 47. o.*

### 4. STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK ELŐNYEI ÉS HÁTRÁNYAI

A vállalkozás számára a kooperáció számos következményekkel járhat. E döntés elméleti vonatkozásairól általánosságban elmondható, hogy a döntéshozó racionálisan dönt, mindig valaminek a maximalizálására, optimalizálására törekszik. Az előző fejezetben röviden összefoglalásra kerültek a vállalati motivációk.

A vállalkozások bár önállóságukat megőrzik, azt mégis részben feladják a közös cél érdekében, és a szövetség tagjaként csoportos döntéshozatalban vesznek részt. A sikeres együttműködés érdekében a vállalkozásoknak elkötelezettnek, kompromisszumképesnek kell lennie a szövetség céljai iránt.

Kelman három hatásmechanizmust ír le, mely a szövetség tagjaira hatást gyakorolnak a csoporton belül (*Kelman, 1961, Zoltnayné, 2002*):

- *Egyetértés/engedékenység*, melynek során a szövetség tagjai annak érdekében, hogy a többiekből kedvező reakciót váltsanak ki, átveszik normáikkal (attitűdjeikkel, véleményükkel), melyeket a többiek el akarnak fogadtatni velük.
- *Azonosulás*, mely esetben a tagok elfogadják a többiek attitűdjeit, azonosulnak velük.
- *Beolvadás*, amikor a tagok azért fogadják el a csoport véleményét, mert az egybeesik a sajátjukkal.

Amennyiben a vállalkozás a fenti minták közül valamely viselkedésmódot nem képes elfogadni, magáévá tenni, akkor alkalmatlan az együttműködésre.

A vállalkozásnak azonban fel kell ismernie, hogy bár a közös cél érdekében létrehozott szövetség lemondásokkal jár számára, mégis a sikeres kooperáció több hasznot hozhat számára, mint amennyi hátránya van.

## 5. STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK MAGYARORSZÁGON

Magyarországon a hosszabb távú stratégiai szövetségek a rendszerváltás után kaptak létjogosultságot. A többnyire monopolhelyzetben lévő állami nagyvállalatok szétesése hozta meg a mikroszféra szereplői között e vállalatközi szerveződéseket (*Tari, 1998*).

A létrejövő kooperációk mögött valóságos gazdasági indítékok húzódtak meg. Ezek a stratégiai együttműködések a piacgazdaságokban jellemző formákat öltenek hazánkban is. Hazánkban elsősorban a közepes vállalatok jelentik a szövetségek magját, tőlük indulnak ki e kezdeményezések, emellett fontos kezdeményező szerepet töltenek be a hazánkban letelepedett multinacionális vállalatok. Belátható tehát, hogy nálunk a nem versenytárs alapú kooperáció, hanem a vertikális (vevő-szállító) kooperáció nagyobb jelentőségű, mely e nemzetközi leányvállalatok köré szerveződő beszállítói hálózatokként azonosíthatók.

Ebből adódóan a vevő-szállító kapcsolatban kialakulhat egy alárendelt szerep, mely a bizalom hiányát, az információk visszatartását jelentheti a kooperáció tagjai között, ezáltal nem képes egy magasabb fokra fejlődni a szövetség, a közös kutatás-fejlesztés, illetve a tapasztalatcsere miatt hosszú távon nem tudja megszerezni a szövetség fő előnyét hordozó, szoros együttműködésből származó versenyelőnyt.

Horizontális vállalati szövetségek kialakulása lassúbb folyamat eredménye, a szövetségbe tömörülő vállalatok fő motivációja az export növelése, ennek érdekében gyakran több kooperációnak is tagja egyidejűleg adott vállalat. Ez azonban a kapcsolatok elmélyülésének, a szövetség megerősödésének gátja lehet (*Tari, 1998*).

## 6. KÖVETKEZTETÉSEK

A magyar gazdaságban a vállalkozói hálózatok már jelen vannak. A beszállítói hálózatok, illetve a horizontális együttműködések mellett a diagonális szövetségek is megjelenőben vannak, melyet az ágazatok összefonódása miatt, illetve a fogyasztói igények magasabb szintű kielégítése érdekében jönnek létre.

A nagy, nemzetközi vállalatokhoz kapcsolódó beszállítói (vertikális) hálózatok esetében a nagyvállalatnak való megfelelés az elsődleges, és a beszállítóknak ennek érdekében kooperálniuk kell, ellenkező esetben kikerülhetnek a beszállítói körből. A kisvállalkozások között kialakuló együttműködések igénylik az anyagi és szakmai támogatást, ez ma a hazai kisvállalkozás-fejlesztés központi kérdése. A vállalkozásfejlesztés egyik legkomolyabb kérdése lehet a vállalkozások közötti bizalom kialakítása, erősítése, mert Magyarországon sajnos hiányzik a vállalkozásbarát üzleti kultúra. A hosszú távú szoros együttműködés azonban ezt az üzleti morált követeli meg a magyar gazdálkodó szervezetektől is a siker érdekében. Más országok tapasztalatait azonban érdemes figyelemmel kíséreni.

Az olasz iparági körzetek a gazdasági térbeli sűrűsödésének egy meglehetősen speciális megjelenési formái. A földrajzi koncentráció mellett nagy jelentősége van a társadalmi-kulturális kapcsolatoknak, a közös történelmi háttérnek. Ezek főként kis és középvállalkozásokból álló lokális körzetek, melyek tagjait a bizalom, az erős társadalmi kohézió jellemzi (*Imreh-Lengyel, 2002*).

S bár az alulról szerveződő hálózatok sikeresebbek, mégis vannak pozitív tapasztalatok az állami szerepvállalásra vonatkozóan. Dániában 1989-ben indult el egy államilag finanszírozott program, mely bebizonyította, hogy a kormányzati szerepvállalás segítheti a hálózatszervezést. Természetesen ehhez szükség volt a vállalkozások meggyőzésére, és aktív részvételére, így közös tanulási folyamat során, kialakult a bizalom, és ez elindíthatott egy szoros hosszú távú együttműködést a résztvevők között (*Imreh-Lengyel, 2002*).

## IRODALOM

- Chandler, A. (1962): Strategic and Structure. Cambridge, Ma: MIT Press
- Culpan, R. (2001): Global business alliances, Theory and practice, Quorum Books, Westport
- Grosz András (2000): A gépjárműipari klaszterek külföldi tapasztalatai és a Pannon Autóklaszter lehetőségei, Tér és Társadalom, XIV. évf., 4. szám, 125-145. o.
- Imreh Szabolcs – Lengyel Imre (2002): A kis- és középvállalkozások regionális hálózatainak főbb jellemzői. In Buzás N. – Lengyel I. (szerk.): Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. SZTE GTK, JATEPress, Szeged 154-174. o.
- Jósza László (2002): Marketingstratégia. Műszaki Könyvkiadó. Budapest
- Kapás Judit (1998): A vállalati stratégia elméletei, Vezetéstudomány, XXIX. Évf. 1998. 11. szám, 47-55. o.
- Kelman, H. C.(1961): Process of opinion change, Public Opinion Quarterly
- Lengyel Imre (2000): Porter-rombusz: A regionális gazdaságfejlesztési stratégiák alapmodellje, Tér és Társadalom, XIV. évf., 4. szám, 39-86. o.
- Mockler, R. J. (1999): Multinacional strategic alliances. John Wiley & Sons, Chichester
- Nagyberivói-Boér Áron(1999): Partnerkapcsolatból stratégiai szövetség Magyarországon. Vezetéstudomány XXX. évf. 1999. 12. szám, 31-38. o.
- Porter, M. e. (1991): Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal 12:5-29.
- Tari Ernő (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. KJK, Budapest
- Tari Ernő (1999): A stratégiai szövetség szervezeti-jogi formái. Vezetéstudomány XXX. évf. 1999. 12. szám 2-14. o.
- Tari Ernő (2003): A Renault-Nissan „házasság” – Stratégiai szövetség, vállalatfelvásárlás vagy részleges fúzió? Vezetéstudomány XXXIV. évf. 2003. 04. szám 28-46. o.
- Zoltayné Paprika Zita (2002): Döntéelmélet, Alinea, Budapest

**VINCZE IBOLYA**

*PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr*

## **A gazdasági növekedés alternatív modellezési lehetőségei**

### **1. Bevezetés**

A piac által irányított globális gazdaság a GDP és GNP mérőszámok szerint növekedő tendenciát mutat, azonban a Brundtlandt jelentés arra figyelmeztet minket, hogy ezek hagyományos hivatalos mérőszámok, hamis képet festenek a tényleges helyzetről. Jelenlegi helyzetünket és jövőnket is alapvetően befolyásolják olyan tényezők, amelyeket nem tartalmaznak a fent említett számok. Ilyen tényezők az ivóvízkészlet csökkenésétől a fosszilis energiahordozók problémáján át az analfabetizmusig igen széles skálán mozognak, és olyan problémákat jelentenek, amelyek megoldása kritikus fontosságú a jövő szempontjából.

Hogyan tudnánk felmérni ezeket a problémákat? Hogyan tudnánk elemezni ezeket a nehezen megfogható jelenségeket? Az említett kérdésekre dolgozatomban az evolúciós megközelítésű közgazdaságtan megközelítéséből kívánok választ adni, mivel a neoklasszikus és más régi elméletek a globalizáció által okozott gazdasági és társadalmi következményeinek elemzésére korlátozottan alkalmasak. A folyamatok, melyek ebből indukálódtak irreverzibilisek és evolutívak. Ezért kívánom az általam javasolt megközelítésben értelmezni a tényezőket, komplex globális folyamatok leírását és ezek modellezését illetve előrejelzését. Fontosnak tartom megjegyezni, hogy a tanulmány szubjektív értékítélétől mentesen és főként a gazdasági globalizációra<sup>151</sup> koncentráltan foglalja össze a hatásait, a gazdasági növekedés és az FDI kapcsolódását.<sup>152</sup>

### **2. A mérőszámok és a valóság**

Az általánosan elfogadott nemzeti fejlődési mérőszám a GDP általánosan növekedett és a világ egy főre jutó bevétele megháromszorozódott 1950 és 1992 között. Azonban ez sajnos nem felel meg a valóságnak, amire számos alternatív mérőszám készítői rámutatnak. Ugyanis a GDP csak a termelés léptékét méri, és nem veszi számításba a termelés költségeit és tényleges hasznait.

A hagyományos módszerek azt sugallják, hogy a globalizáció növekedést idéz elő. Az információs társadalom számos olyan eredményt ért el, ami egy évtizede még a tudományos fantasztikus irodalom területére szorítkozott. Az emberi genetikai térkép, a telekommunikációs forradalom, az információ akadály nélküli áramlása olyan perspektívákat nyitottak, amelyek gazdasági hatásai ma még pontosan nem mérhetőek fel. Ezek a tendenciák ugyanakkor nem tűnnek lassulni, sőt fejlődési ütemük gyorsulni látszik. A világkereskedelem növekedése, bár nem olyan arányban, mint a fejlett országokban, de jelentős ösztönző és gazdaságilag előnyös környezetet teremt a fejlődő országok számára. A Világbank 22 ország összesen 32 milliárdnyi adósságát engedte el, amely szintén a fejlődő országok versenyképességének kialakulását segíti elő. Ugyanakkor hiába van jelen ez a számos

---

<sup>151</sup> A gazdasági globalizáció kifejezést Chikán használja (2001).

<sup>152</sup> Veress József: A globalizáció externáliái, Stúdium Kiadó, BP. 2001.

tényező, ha pontos hosszú távú hatásait csak hiányosan vagyunk képesek felmérni eszközeink szűkössége és alkalmazkodóképtelensége miatt.

A 20. századvégi globalizáció által kiváltott világgazdasági verseny, valamint a demográfiai folyamatok változásai miatt a szakirodalmak a Nyugat-Európában kiépült jóléti állam és az államszocializmus jóléti intézmények válságáról írnak, „lélekharangját kongató” álláspontjaikat olvashatjuk a nemzetközi irodalmakban. A globalizáció eredményeképpen számos jóléti állam kénytelen szociális intézményeit fokozatosan a magánszféra támogatásával kiegészíteni. Az International Labor Office (ILO, nemzetközi munkaügyi hivatal) egy tanulmánya rávilágít, hogy mind Magyarországon mind Lengyelországban az előrejelzethez képest sokkal nagyobb a magánnyugdíjpénztárak igénybevevő alkalmazottak száma. Ez alapvetően arra mutat rá, hogy sokkal nagyobb ütemben kénytelen az állam versenyképessége, hatékonysága érdekében a Wagner-i szociális állami beavatkozások mértékét csökkenteni és szerkezetét változtatni, hogy a makrogazdasági egyensúlyt képes legyen fenntartani.

Számos alternatív mérési rendszer készült, amelyek megpróbálnak pontosabb képet alkotni a globális gazdasági helyzetről. Az egyik ilyen eszköz az ISEW (Index of Sustainable Welfare), amelyet a Világbank két közgazdásza készített. Ez a mérőszám figyelembe veszi a környezeti károkat, a nem megújuló források kimerülését és a bevételek eloszlását. Ez alapján például Nagy-Britannia esetében 1980-ban az ISEW, azaz a tényleges jóléti szám csupán csak a fele volt a GNP-nek.<sup>153</sup> Sokkal frissebb mérőszám a GPI (Genuine Progress Indicator) amely a GDP 20 különféle módosításával, többek között a fent említett három tényező figyelembevételével készült, és amely folyamatos csökkenést mutat 1970 óta.<sup>154</sup> Jelentős győzelemként könyvelhető el két hivatalos alternatív mérőszám kialakítása, amelyek az Egyesült Nemzetek Emberi Fejlődés Indexe (HDI) és a Világbank Vagyon Indexe. A HDI várható élettartam, oktatási színvonal, felnőtt analfabetizmus figyelembevételével és a GDP oly módon történő változásával kerül kiszámításra, hogy csökkenti a nagy keresettel rendelkezők súlyát a képletben (amely a társadalmi egyenlőtlen vagyonmegosztás okozta torzulást hivatott kompenzálni). A Világbank Vagyon Indexe azon számos kritika nyomán született, melyek szerint a Világbank döntéshozása során túlzott mértékben támaszkodik a GDP növekedési mértékére. Ez a mérőszám tartalmaz tradicionálisan kihagyott tényezőket is mint infrastruktúra, pénzügyi vagyon, környezeti tőke, emberi tőke és szociális tőke (közösségek).

A fentiek mellett számos más felmérés bizonyítja, hogy a piaci alapú mérőszámok hamis nyugalomra adnak okot és komoly gazdasági problémákat rejtnek el.

### **3. A globális gazdaság aktuális problémái**

Számos olyan globális probléma jellemzője a korunknak, amelyek leírása nagy nehézségekbe ütközik. Az egyik ilyen globális kiterjedésű folyamat az egyre növekvő egyenlőtlenség. Ez természetesen magába foglalja a nyugati jóléti államok és a szegény harmadik világbeli államok közötti hatalmas különbséget, azonban magukban a jóléti államokon belül is egyre növekvő egyenlőtlenségek találhatók. Ennek egyik forrása, hogy még az ipari államokban is a részmunka végzés 20 %-át teszi a teljes munkavégzésnek, az

---

<sup>153</sup> Joan Hoffman: Maintaining the roots of Economic Development in an Era of Globalized Production 814.o., Elsevier Science Ltd. 1997,

<sup>154</sup> M. Breslow: Is the US making progress? Dollars and Sense 1996



ugyanannyi munkáért ugyanannyi bér elv pedig a gyakorlatban nem érvényesül kielégítő mértékben. Ennek hatására a családokat szinte nem védi a szociális háló, nincs elegendő forrásuk egészségügyi beavatkozásokra, vagy tanulmányok folytatására és a világ számos helyén saját környezetüket kénytelenek rombolni mindennapi megélhetésükért. A hatalmas mértékű szociális különbségek társadalmi ellentétet szülnek, amely jelentősen növeli a bűnözés mértékét.

Nemzetközi viszonylatban fontos nem szem elől téveszteni, hogy: a világ szegényebb ötöde csak 1% erejéig vett részt a világkereskedelem megtriplázódásában 1965 és 1990 között. A világ népességének szegényebb 75 %-ára csak az összes bevétel 16%-a jut. A nyomorban élők 70%-a nő, ami a nemek közötti egyenlőtlenség aktualitását bizonyítja.

A terrorizmus kérdésköre a korszak egyik jellemző és fenyegető jelensége. A terrorizmus eddig nem ismert és kiszámíthatatlan gazdasági tényezővé vált. A veszély okozta félelem jelentős gazdasági hatásokat eredményezhet, gondoljunk itt a szeptember tizenegyedikéi merénylet után az Egyesült Államokban bekövetkezett tőzsdeárfolyam ingadozásra, amely az állam beavatkozása hiányában tovább fokozódhatott volna. A terrorizmus illetve az ezzel kapcsolatos nyilatkozatok, államok által tett lépések rombolják az egyes országok közötti viszonyokat, amely negatív hatással van a világkereskedelem stabilitására és fejlődésére.

Korszakunk további jelentős témája az iszlám világ elhatárolódása a nyugati világtól. Alapvetően nagy kulturális különbségek álltak fenn eleve a két oldal között, azonban globalizált világ által közvetített értékek ezeket a különbségeket kifejezetten élessé tették. A globalizációnak a világon mindenhol hasonló hatásai vannak, amelyek egyike az önidentifikálási, önmeghatározási kényszer, amely fokozottan jelentkezik az egységesülő kultúra ellentétéként. A közel kelet elhatárolási eszköze a vallás lett és ezt a határt minden erejével fenntartani igyekszik. Ez a nyugati kapitalisztikus-demokratikus világnézet teljes tagadásává és hagyományok makacs olykor erőszakig eljutó megtartásáig fajult, amely jelentősen megnehezíti az iszlám országok nemzetközi gazdasági vérkeringésbe való bevonását.

Az iszlám országok elhatárolása egy további problémával szövődik össze, mégpedig a kőolaj újra és újra felmerülő kérdésével. Ez az energiahordozó jelentős mennyiségben található meg az iszlám országok területén és így ezek stabilitása fontos gazdasági kérdés. A kőolaj talán az egyik legfontosabb fosszilis energiahordozó, hiszen többek közt az üzemanyaggyártás alapanyaga így bármilyen mértékű ingadozása szinte minden gazdasági szektorba begyűrűzik. Tovább fokozza a problémát, hogy mint nem-megújuló energiaforrás a készletek korlátozottak és jelenleg nincs más gyakorlatban alkalmazható alternatív meghajtási módszer, ami le tudná váltani. A nagy olajkitermeléssel és feldolgozással foglalkozó cégek nem támogatják, sőt kifejezetten megpróbálják lehetetlenné tenni esetleges alternatív meghajtások elterjedését a profit megőrzésének érdekében. Ezzel gondolatlanul meg is érkeztünk egy másik jellemző problémához, a nemzetközi óriásvállalatok jelenségéhez.

A nemzetközi óriásvállalatok jelentős veszélyt jelentenek a fenntartható gazdasági növekedésre egy adott országban amellet, hogy jelenlétük sokban növelik az adott ország gazdasági termelését és ezen keresztül az általános jólétet, a munkaerő minőségét illetve a K+F mértékét. Ezek a cégek hatalmas anyagi és politikai befolyással rendelkeznek, bevételeik gyakran meghaladják egyes nemzetállamokét. Míg azonban egy állam kötelezettségeit állampolgáraival szemben sokkal nagyobb mértékben kéri nemzetközi és belföldi fórumok számon, amelyek számos módon képesek az államot politikájának módosítására

kényszeríteni, addig egy mamutcég szintisztán profitorientált szervezet, amelytől erkölcsi, jóléti intézkedések közvetlen érdekein túl nem várhatóak el. Ezek a cégek jelentős piaci és politikai befolyásukat felhasználva ki tudják használni az egyes államokat és meg tudják fojtani az esetleges kis-középvállalkozások potenciális konkurenciáját. Jellemző a fentiekben említett cégekre, hogy a haszonoptimalizálás érdekében termelési kapacitást helyeznek ki olyan területekre, ahol kedvezőbb gazdasági feltételek mellett működhetnek. Az ilyen külföldi működőtőkebefektetés (FDI) jelentős gazdasági fellendülést hozhat egy régió számára, azonban ez a fellendülés ugyan olyan gyorsan el is tűnhet, amilyen gyorsan érkezett, mikor a cég kedvezőbb területet talál.

Fentebb említettem, hogy ezeket az óriási cégeket a piac irányítja. Nem szabad azonban feltétel nélkül pozitívnak elfogadni a piac általi irányítottságot. Hiszen a piac számos kérdés irányában vak. Ilyen például a környezetszennyezés. A piac önoptimalizáló tulajdonságának és az árak természetes kialakulásának vélelme a gazdasági verseny egyensúlyának elvéből eredeztethető. Azonban már maga ez az elv sem támasztható alá a gyakorlatban. Maga Adam Smith is a monopolisztikus gazdasági befolyás jellemzőjének tekintette a keresletnél kisebb kínálatot, amellyel nagyobb árak érhetőek el. Maga Walras az elv kidolgozója matematikai elvként dolgozta ki és bizonyítását is matematikai módon tekintette értelmezhetőnek. Azonban a modern káoszelmélet segítségével mai matematikusok rámutattak, hogy még a walrasi rendszer idealisztikus feltételeit elfogadva is az egyensúlytól inkább el, mint felé tolódik a rendszer. Az óriáscégek kizárólag piaci törvényeknek való alávetettsége szemben más erkölcsi, hasznon túlmenő megfontolásokkal, tehát csupán egy kényelmes kifogás, hogy humánus, szociális megfontolásoktól mentesen tudják ezek a vállalatok hasznukat növelni.

Ebben a tanulmányban a külföldi tőkebefektetés példájával fogom illusztrálni az evolúciós megközelítés relevanciáját illetve gyakorlati alkalmazhatóságát egy komplex folyamatra.

#### **4. A működőtőke-befektetés (FDI)**

A működőtőke-befektetésnek (FDI, Foreign Direct Investment) nevezzük, amikor egy külföldi személy vagy cég egy másik országban található produktív kapacitásba fektet be, például egy gyárat épít, vagy vásárol. Azonban ez nem feltételez tőzsdéi befektetést. Általában a teljes tulajdon vagy annak döntő hányada külföldi cég vagy személy tulajdonában van, de már 10%-os résztulajdon esetén is beszélhetünk működőtőke-befektetésről, mivel már ez is jelentős befolyást eredményezhet. Hogy miért is olyan fontos az FDI és az ahhoz kapcsolódó jelenségek vizsgálatával és azok közgazdasági hatásaival és hatásmechanizmusának lemodellezésével foglalkozunk? A válasz egyszerű, mivel az 1970-es évek óta az FDI a világgazdaság legmeghatározóbb hajtóereje!

A külföldi működő-tőke befektetések (FDI) egyre fontosabb szerepet játszanak a világgazdaságban. Az FDI minden más világgazdaságra jellemző makró-mutatónál (világgazdasági termelés, beruházás, világkereskedelem) nagyobb ütemben növekedett az elmúlt néhány évben és az utóbbi évtizedekben egyaránt. 1985 és 1990 között megduplázódott, majd 1990 és 2000 között megháromszorozódott a világ beáramlott FDI állománya, értéke 2000-ben 6147 milliárd dollár volt. A növekedés 2001-ben és 2002-ben is folytatódott, az állomány 2002-re 7123 milliárd dollárra nőtt. Az 1990-es évek második felében, valamint 2000-ben a globális vállalatfúziók és felvásárlások nagy lökést adtak a

külföldi működőtőke áramlásnak. A komparatív előnyök további kiaknázása, valamint újabb profitnövelési lehetőségek végett a multinacionális vállalatok világszerte növelték jelenlétüket, új stratégiai szövetséget fogalmaztak meg és jelentős szerepet vállaltak a feltörekvő, valamint a fejlődő országok privatizációjában. A világméretű működőtőke-áramlás felgyorsulása minden szektort érintett 1965-től, de a pénzügyi, a telekommunikációs és az üzleti szolgáltatás szektorokba áramlott legintenzívebben a friss közvetlen működőtőke. 2000 jelentette az említett folyamatok csúcspontját, majd azt követően a világgazdasági, s ezzel együtt a befektetői környezet általános romlása lefékezte a külföldi működőtőke-áramlás dinamikáját.

## 5. Az endogén és exogén tényezők

Az FDI természetesen nem csak a multinacionális cégek eszköze a profitmaximalizálás érdekében, hanem az adott régióra nézve jelentős pozitív hatást is magában hordoz. Az exogén növekedés elmélet alapján az FDI pozitív hatásai csak ideiglenes növekedést eredményeznek, azonban hasonlóan az evolúciós megközelítéshez az endogén növekedés elmélet dinamikusan közelíti meg az FDI-t, így érvényesül a jövőre vonatkozó növekedés. Az extern hatások, mint például a kiszivárgó tudás, a humán tőke minőségének javulása, a megrendelések piacra jutási, finanszírozási feltételeinek javulása a termelékenység javulását az ipari szerkezet optimalizálódását eredményezi. Mindez könnyíti a technológiák terjedését, a technológiai transzfert és így pozitív hatás hosszabb idő intervallumban is megfigyelhető.

A neoklasszikus növekedési elméleti modell szerint a közvetlen külföldi tőkebefektetések nem befolyásolják a hosszú távú növekedés ütemét. Ez érthető, ha figyelembe vesszük a modell feltételeit, amelyek a következők: 1.) állandó mérethatékonyság, 2.) az inputok csökkenő határterméke, 3.) az inputok közötti pozitív helyettesítési rugalmasság és 4.) tökéletes verseny.

Az FDI exogén növekedése az egy főre eső tőke mennyiségét növeli, de ez a feltételek miatt csak ideiglenes lehet, hiszen a tőke csökkenő megtérülése határt szab ennek a növekedésnek. Az FDI a hosszú távú növekedés ütemét két exogén tényezőre gyakorolt hatásán keresztül befolyásolhatja: az egyik a technológiai fejlődés, a másik pedig a foglalkoztatott munkaerő mennyiségének változása.

Ebben az elméleti keretben a beruházás, és így az FDI, a kutatás-fejlesztésen (K+F) vagy a humántőkére gyakorolt hatásán keresztül befolyásolhatja a növekedés ütemét. Még ha a tőke a leányvállalatok megtérülése csökkenő is, externáliákon keresztül hathat az FDI a növekedésre. Ilyen lehet egyrészt a helyi gazdaságba a leányvállalaton keresztül „kiszivárgó” tudás (szervezeti formák, a humántőke minőségének javítása, az állótőke minőségének javítása), másrészt helyi vállalatokkal való különféle kapcsolatain keresztül érkező hatások (vegyes vállalatok, technikai-technológiai kapcsolatok, technológiatranszfer, megrendelések, köztes termékek eladása, piacra jutás, finanszírozási feltételek javulása, a leányvállalatok jelenléte révén keletkező intenzívebb verseny, stb.). Ezekon a tényezőkön keresztül egyrészt a leányvállalat, másrészt a kapcsolódó vállalatok termelékenysége nő meg a fogadó gazdaságban. A technológiatranszfer és a helyi tovagyrúzó hatások létezése megakadályozza, hogy a tőke határtermelékenysége csökkenő legyen, és így lehetővé teszi a hosszabb távú, endogén tényezők által generált magasabb rátájú növekedést. A technológiatranszfer hatása jelentkezik a termelékenység javulásában, az ipari szerkezet

átalakulásában, K+F-kiadások növekedésében, az export (és az import) szerkezetének átalakulásában, a humántőke-állomány változásában. Tehát annak, hogy az FDI a fogadó gazdaságra pozitív hatást gyakoroljon, egyik feltétele, hogy ezek az externáliák létezzenek.

## 6. Az evolúciós szemléletű közgazdaságtan szükségessége

A neoklasszikus közgazdaságtan vizsgálati, elemzési módszereit, elméleti rendszerének hiányosságait, leegyszerűsített modelljét tekintve, nem alkalmas a valóság leírására, a kérdések, problémák megválaszolására.

A XXI. század koncentrációs és centralizációs folyamatai során megjelent nemzetközi konszernek, multi- és transznacionális vállalatok, regionális integrációk komplex folyamatainak elemzéséhez a hagyományos közgazdaságtani fogalom és eszközök rendszer nem alkalmas. Egymás döntéseit áthatják, kölcsönösen befolyásolják.

Az FDI hatásának felméréséhez, az előnyök megfelelő kiaknázásához és az FDI mértékének növeléséhez nyilvánvalóan az evolúciós elvű közgazdasági iskola nyújthat segítséget szemben a neoklasszikus közgazdaságtan elavult szemléletével és módszereivel.

Az evolúciós gondolatok különböző közgazdasági iskolákban megtalálhatók. Először a skót morálfilozófusoknál jelent meg a XVIII. században (pl. David Hume, Adam Smith, Adam Ferguson.). Darwin evolúciós nézeteit „Fajok eredete ...” című művében foglalta össze (1859). Darwinra hatott Thomas Malthus népességtan elmélete, valamint A. Smith „láthatatlan kéz” elmélete. A népességtanban Malthus arra hívta fel a figyelmet, hogy adott populáción belül az erőforrások szűkössége miatt a populáció növekedésével harc indul meg az életben maradásért.

Adam Smith (1723-1790) „láthatatlan kéz” elméletében, egyfajta természetes szelekciót fogalmaz meg. Az, aki gyorsabban, hatékonyabban dolgozik a piaci igényekből többet tud kielégíteni, mint az, aki kevésbé hatékony és így előbb-utóbb kiszorul a piacról. A munkamegosztást az emberi természetként kezeli. Az egyének szerepét hangsúlyozza, amely egyének, gazdasági szereplők, egy strukturált rendszer elemei. Az evolúciós gondolatok később Marxnál is megjelennek. Marx a vizsgált gazdasági jelenségeket, folyamatokat fejlődésükben, dinamikájukban értelmezte. A társadalom, a gazdaság fejlődését a termelőerők, és a termelési viszonyok egymást erősítő kölcsönhatásával határozta meg. Marx elmélete annyiban nem evolúciós, hogy a termelőerők fejlődését lezárja.

Carl Menger (1840-1921) az osztrák iskola képviselője, akit az evolúciós közgazdasági szemlélet létrehozójaként említhetünk. Azért tekintik Menger elméletét az evolúciós közgazdaságtan bázisként, mivel a gazdasági szereplők döntéseiket bizonytalan környezetben szubjektív tényezőkre támaszkodva, egymásra kölcsönhatással hozzák meg. Megfogalmazta, hogy a cserére csak akkor hajlandó a gazdasági szereplő, ha felismeri a javak szűkösségét és hasznosságát, amely hasznosság nagyobb számára, mint az a hasznosság, amelyről lemond, hogy átadja termékét.

Schumpeter elméletében arra keresi a választ, hogy mi okozza az egyensúly felbomlását? A gazdaságot nem egyensúlynak tekinti, a változás okaként a piaci versenyt határozta meg. A gazdaság fejlődését a vállalkozók innovációs tevékenységével írta le, akik

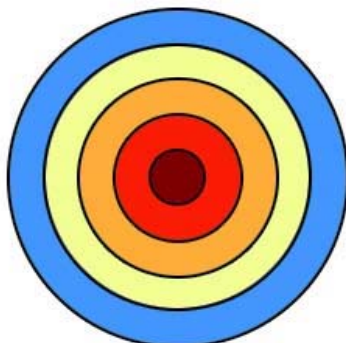
az innováció során extraprofitot szereznek és ezáltal érdekeltek az újabb innovációkra. Meg kell említeni Hayek bizonytalanságot hangsúlyozó szemléletét is.

A fentiekben kiemelt elméletek, „gondolkodók” közös jellemzője, hogy a gazdasági változást, fejlődést endogén módon írják le, a gazdasági szereplők fő magatartási, döntési szabályaként elvetik az optimalizációs elvet, a hangsúlyt a nem kizárólag egyensúlyi helyzetek vizsgálatára fektetik. Arra, hogy magyarázatot adjon olyan kérdésekre, mint például az ugyanolyan feltételek között élő gazdasági szereplők eltérő döntései, magatartásai miért alakulnak ki, vagy a különböző régiókban a közgazdaságtan tételeit, az általános egyensúlyt, a gazdasági növekedés feltételeit hogyan és mely okokból módosítja a lokalitás, a térbeliség nem képes megfelelő módon választ adni a klasszikus közgazdaságtan. Ugyanakkor az evolúciós közgazdasági megközelítés képes ilyen komplex áttekintés igénylő kérdésekre történő válaszadás módszertanát és az egyes válaszok modelljét kialakítani.

A fentiekből láthatjuk, hogy az evolúciós közgazdaságtan alkalmas leginkább az FDI és a kapcsolódó jelenségek valósághű értelmezésére. Egy ennyire dinamikus és komplex hatásmechanizmus csak egy hasonló jellemzőket figyelembe vevő modell képes kezelni.

## 7. Az FDI területi hatásának modellje

A fentiekből levont következtetések alapján egy egyszerű modellben ábrázolhatjuk az FDI gazdaságföldrajzi hatását. A modell alapjául a Thünen-féle telephelyelmélet szolgál. Természetesen más tényezők figyelmen kívül hagyásával érvényesek csak az alábbiak, hiszen két FDI kölcsönhatása is eltorzítja a modellt, míg a meglévő gazdasági tényezők illetve objektív földrajzi tényezők szintén jelentősen módosítanak. A modell közepe maga a település, amelynek körzetébe az FDI települt. Természetesen itt a legnagyobb a gazdasági hatása, hiszen a munkások nagy része itt él és költi el a fizetését, az adók egy része ide folyik be, számos beszállító és szolgáltató itt rendelkezik telephellyel stb.. A második gyűrű a város vonzáskörzete, ahonnan számos munkavállaló nap mint nap ingázik illetve a nagyobb területigényű beszállítási tevékenységek telephelyei, termelési létesítményei. A harmadik gyűrű a város tágabb vonzáskörzete, a csak áttételesen kapcsolódó beszállítók (a beszállítók beszállítói), vagy az olyan beszállítók, akik olyan nagy területigényű vagy helyhez kötött termelést végeznek, amely a szállítási költségek ellenére csak itt lehetséges vagy gazdaságos. Itt már az FDI hatása kevésbé érzékelhető. A negyedik gyűrű maga a régió, ahol a gazdasági hatás meglehetősen közvetett, többszörösen áttételes. Végül az ötödik gyűrű azoknak a beszállítókat foglalja magába, amelyek valamely speciális terméket állítanak elő, amelyet a nagy távolság ellenére a különleges termelési feltételek vagy az egyszerű szállítás miatt gazdaságos a régió kívülről behozni.



**Első gyűrű: FDI-nek otthont adó település**

**Második gyűrű: település vonzáskörzete**

**Harmadik gyűrű: tágabb vonzáskörzet**

**Negyedik gyűrű: régió**

**Ötödik: régió kívüli**

Krugman alapján itt is igaz, hogy centripetális erők a piaci méret hatásai, a nagyméretű munkaerőpiac, tisztán pozitív extern hatások. Centrifugális erők az immobil tényezők, ingatlanhasználati díjak illetve tisztán negatív extern hatások. Ezek az erők határozzák meg a fenti modell gyűrűinek a kiterjedését esetleges egybeolvadását.

## 8. Összefoglalás

Láthatjuk tehát, hogy egyszerű kis modellünk hogyan segít felmérni egy külföldi tőkebefektetés gazdasági hajtóerejének gazdaságföldrajzi kiterjedését. Ugyanígy negatív előjellel az FDI távozásával bekövetkező gazdasági visszaesésnek is jó példája. Kellő mennyiségű változó birtokában megjósolható egy adott terület gazdasági fellendülésének/romlásának mértéke az FDI érkezésével/távozásával, amely így lehetőséget biztosít regionális egyenlőtlenségek kompenzációjára még mielőtt az eltorzulás bekövetkezne.

Ez a modell nem értelmezhető a neoklasszikus közgazdasági módszertan szemszögéből tárgyának komplexitása miatt, azonban az evolúciós megközelítés segítségével gyakorlatban is alkalmazható eredményekre juthatunk még olyan jelenségek esetében is, amelyek a megszokottnál nagyobb, globális illetve regionális, léptékűek.

## Felhasznált irodalom

Barbara E. Kritzer: Social Security Reform in Central and Eastern Europe: Variations on a Latin American Theme

Berend T. Iván: A jóléti állam : válság és kiutak História, 2003/7.szám

Molnár László (2004a) A befektetések ágazati és regionális szerkezete és hatása az ágazatok és régiók Versenyképességére. GKI Gazdaságkutató Rt., Budapest

Molnár László (2004c) A külföldi tőkebefektetéseket befolyásoló világ gazdasági eredetű és belső makrogazdasági tényezők. GKI Gazdaságkutató Rt., Budapest

Joan Hoffman: Maintaining the roots of Economic Development in an Era of Globalized Production, Elsevier Science Ltd. 1997,

Veress József: A globalizáció externáliái, Stúdium Kiadó, BP. 2001.

Vértes András (2004) Az EU 15 és a 10 csatlakozó ország gazdaságának elemzése versenyképességi szempontból. GKI Gazdaságkutató Rt., Budapest

## A IV. SEKCIÓ ELŐADÁSAI

**DR. JUHÁSZ LAJOS Ph.D.**

*Tanszékvezető egyetemi docens, Ágazati Gazdaságtan Tanszék  
Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron*

### **Nyereségigény és tőkeszükséglet**

A **nyereségigény** a termelésben **tartósan lekötött**, a vállalkozói tevékenységben felhasznált állóeszközök értéke után **elvárható nyereség**, amelyet a szakirodalom gyakran **kalkulatív kamatlábnak** nevez, hiszen a **jövedelmezőségi elvárással** a gyakorlatban a kalkulációkban számolnak.

A vállalkozási tevékenység után kalkulált **jövedelmezőségi elvárás** (nyereségigény) azonban nem tetszőleges, mert az adott időszakban ható **közgazdasági tényezők objektíven**, a vállalkozók jövedelemmel szembeni igényei pedig **szubjektíven** határozzák meg. Az objektív nyereségigény nagyságát a **saját erőforrás** és az **idegen tőke** után felszámítható nyereségigény együttesen adják. Szubjektív nyereségigénynek tekinthető, egyrészt a **vállalkozói tevékenységgel** együttjáró termelésszervezési, irányítási és ellenőrzési (top menedzseri) többletmunkáért felszámított nyereségelvárás, másrészt a termelés **kockázatának** vállalásáért járó nyereségigény (1).

A **saját erőforrásból** származó tartósan lekötött eszközérték után elvárható **nyereségigény minimuma** a biztonságos, az elvileg **kockázatmentes állampapír-piaci referenciahozammal** vehető egyenlőnek. Ezt a tőkearányos jövedelmezőséget, nyereségsvínvonalat ugyanis a vállalkozás termelő-, szolgáltató tevékenység nélkül is elérheti, ha pénzét tartósan hosszú lejáratú állampapírba fekteti (2). A **lekötött tőke reális értékelése** a tőkepiac hatékony működésével képzelhető el. Az **értéktőzsde** az a sajátos piac, ahol megvalósulhat a hosszú időtartamra lekötött tőkék viszonylag objektív értékelése. Ennek az a magyarázata, hogy ez a koncentrált piac közelít a legjobban a tőkeletes verseny piaci feltételeihez (sok eladó és vevő, gyors információáramlás, a piaci szereplők árelfogadó magatartása, a piacra való belépés és az onnan történő kilépés szabadsága (3)).

Ha abból a mikroökonómiai feltevésből indulunk ki, hogy a versenypiac feltételei mellett, hosszú távon a gazdasági profit eliminálódik (zéró gazdasági profit hipotézis), akkor ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy a kockázatmentes hosszú időszakra lekötött államkötvények hozamai konvergálnak az adott gazdaságban átlagosan elérhető tiszta jövedelemhez, a **normál profit** értékéhez.

Az **idegen tőke után felszámítható nyereségigény** meghatározása elvileg egyszerű, hiszen az **idegen tőke használatának ára** a **hitelkammattal** vehető egyenlőnek. A problémát az jelenti, hogy a kereskedelmi bankok által kínált idegen tőkék **kamati nem egységesek** és figyelembe kell venni a sok esetben nem jelentéktelen **kezelési költségeket** is (4). A probléma némileg úgy hidalható át, hogy a vállalkozás által felvett **hitelek kamatainak súlyozott átlagával** számolunk, miközben figyelembe vesszük az idegen tőke felvételével kapcsolatosan felmerülő többi költséget is. A fentiekből ugyanakkor az is következik, hogy nem lenne helyes, ha az idegen tőke után a vállalkozás a tőkehasználat áráként a befektetés kockázatmentesen elérhető hozamrátáját venné figyelembe.

Mint arról már szó volt, a szubjektív jövedelmezőségi elvárás két elemű melyből az egyik elem a **vállalkozói tevékenység után elvárt nyereség**. Ennek százalékos nagyságáról, felszámításáról a vállalkozás szabadon dönthet. A vállalkozói nyereségelvárást az adott ágazat **átlagos kockázati feltételeire** célszerű meghatározni, amely biztosítja a vállalkozó későbbi innovációs lépéseinek zökkenőmentes megtételéhez szükséges források egy részét. Nem arról

van tehát szó, hogy a vállalkozói nyereségigénynek teljes egészében fedeznie kellene az innovációhoz szükséges teljes forrásokat, hanem arról, hogy akkora összegű **innovációs jutalom** képződjék a termelőnél, ami nem akadályozza, nem blokkolja az „ugrásszerű fejlesztés” időben történő megtételét. A vállalkozói nyereségelvárást mind a saját tőke, mind pedig az idegen tőke után célszerű felszámítani, hiszen az idegen tőkét használó vállalkozás, mint **másodlagos kockázatviselő** szerepel a termelési folyamat során. (Az idegen tőke használatának ára, a hitelkamat azért magasabb a kockázatmentes állampapír-piaci referenciahozamnál, mert az idegen tőke tulajdonosa, a hitelintézet a saját kockázatának ellenértékét beépíti a hitelkamatba.)

A szubjektív nyereségigény másik eleme a **kockázati nyereségelvárást**. A kockázati nyereségigény olyan **hozamelvárás**, amellyel az átlagosnál nagyobb kockázat (többletkockázat) esetén kell számolnia a vállalkozónak. Úgyis fogalmazhatunk, hogy abban az esetben, ha a tevékenység egy nagyobb jövedelmezőségi követelménynek is eleget tesz, akkor az átlagos kockázathoz meghatározott hozamelvárást nagyobb valószínűséggel teljesítheti. A kalkulatív kamatláb felemelése, mint a gazdasági számítások kockázatkezelő módszere igen régóta alkalmazott eljárás a vállalatgazdaságtani gyakorlatban. Az utóbbi években egyre nagyobb súlyt kapott a vállalkozói nyereségigény béta mutató alapján történő megemlése, felpótlékolása (4). A kockázati nyereségelvárást a vállalkozó által termelésben tartósan lekötött saját tőke után kell, lehet felszámolni.

A **kalkulatív kamatláb**ként leképezett jövedelmezőségi elvárás számításának módját követhetjük nyomon az 1.táblázatban, **eltérő saját-idegen tőke arány** mellett. A tevékenységben lekötött saját tőke után a **10 éves lejáratú állampapír-piaci referencia-hozammal** számolunk, hiszen a kalkulációt tíz éves használatú technológia esetén végeztük el. Az idegen tőke használatának árát az átlagos pénzügyi **hitelkammattal** becsültük. A vállalkozói nyereségelvárást **átlagos kockázat** mellett **5%-os újra-befektetési jutalommal** számoltuk, míg az feltételezett gazdálkodást jellemző **többletkockázatot 1,3-as béta értékkel** vettük figyelembe. Az **összes lekötött tőke után kalkulált nyereségigény** – , amely lényegében a vállalkozás tőkeportfóliójának százalékos összetételével súlyozott állampapír-piaci referenciahozam, hitelkamat és a szubjektív nyereségigények összegeként értelmezhető – nagysága alig különbözött a gazdálkodásban normálisnak tekinthető 20-40%-os eladósodottsági arány függvényében. A termelésben tartósan lekötött tőkére vonatkozó **jövedelmezőségi elvárásokra 14.8-16,3 %** közötti értékeket kaptunk.

A vállalkozás működése során általánosan elvárható **gazdálkodási vezérelv** a **megtérülési követelmény** rövid és hosszú távon történő biztosítása. A megtérülési követelmény részeként értelmezhető egyrészt a tartósan lekötött tőke után keletkező **amortizációági forrás**, másrészt a szóban forgó tőkeportfólióval támogatott termelési folyamat derivátumaként keletkezett **nyereségelvárást** (4). A megtérülési követelményt biztosító forráselemek becsült értékeit a 2.táblázatban megkomponált számítás mutatja be. A leírási bevétel nagyságát vagyis a tartósan lekötött tőke után elszámolható implicit költségek értékét a **bruttó-értékarányos lineáris leírási módszer** segítségével határoztuk meg. A nyereségelvárást százalékos értékét pedig úgy képeztük, hogy az 1.táblázatban megbecsült nyereségigény mellett, tíz éves tőkelekötést feltételezve kiszámítottuk a **törlesztőfaktor** értékét és ebből levontuk a bruttó-értékarányos lineáris leírási kulcs századrészét. (A törlesztőfaktor ugyanis olyan tényező, amely jelzi, hogy egységnyi tőkének gazdálkodási időszakonként milyen összegű újra befektethető pénzeszközt kell eredményeznie ahhoz, hogy az adott időszakban megtérüljön maga a befektetett összeg és az időpreferencia szerinti tőkenövekmény). Az előzőekben már vázolt gazdálkodási feltételekkel bíró modell alapján azt kaptuk, hogy a kb.15.5%-os jövedelmezőségi elvárás, tíz éves technológiai élettartam, valamint időarányos lineáris leírás mellett a bekerülési érték 10%-át kitevő amortizációági forráson túl még a bruttó érték



valamivel több, mint 10%-ának megfelelő nyereséglvárást is fel kell számítani a megtérülési követelmény részeként.

A gazdálkodási gyakorlatban szokásos **beruházás – megtérülési kalkulációt** a működési tőkeforrás segítségével végeztük el (5). A **működési tőkeforrás** elemei (leírási bevétel, becsült nyereséglvárás) szolgálnak ugyanis arra, hogy a **lekötött tőke megtérülését** biztosítsák, illetve elegendő forrást képezzenek a vállalkozás **innovációs lépéseinek** megtételéhez. A beruházás-megtérülési kalkulációkat három különböző jövedelmezőségi szinten komponáltuk meg, melyeket részletesen a 3.-4.-5. táblázatban tanulmányozhatunk. **Átlagos jövedelmezőségnek** tekintettük a kalkulatív kamatláb segítségével 70:30 saját – idegen tőke arány mellett meghatározott nyereséglvárást, melynek értéke 10,5%-nak adódott. **Magas jövedelmezőségnek** számítottuk az előbbtől 50%-kal magasabb értéket (15%). Végül **alacsony jövedelmezőségnek** azt a jövedelmezőségi szintet vettük alapul, amely mellett a működési tőkeforrás éppen lehetővé tette a lekötött tőke reálértékű megtérülését (1,8% jövedelemszint), 3%-os beruházási árindex mellett.

A számítások eredményeiből megállapítható, hogy az átlagos és magas tőkearányos jövedelmezőség mellett a 10 éves használatra tartósan lekötött tőke **5-6 éves megtérülésével** lehet számolni, miközben a **beruházás forgási sebessége 1,7-2,1-nek** adódik.

Az 5. táblázatból az is jól megfigyelhető, hogy 1,8%-os tőkejövedelmezőség mellett a vállalkozásnál gyakorlatilag nem képződik innovációs forrás, ezért ezt a jövedelmezőségi szintet az „**innovációs jutalom képződésének határa**” elnevezéssel illettük. Ez azt jelenti, hogy a gazdasági modellünkben 1,8%-os tőkejövedelmezőség esetén a nominálisan képződött nettó jövedelmünket teljes egészében az **amortizációági forrásaink reálértékének megtartására** kell fordítanunk (1. ábra). Ebből az a következtetés vonható le, hogy egy vállalkozás alacsony jövedelmezőségi szinten nagy valószínűséggel nem képez akkora fejlesztési forrás tömeget, melynek segítségével a cég innovációs tevékenysége zavarmentesen biztosítható.

A különböző tőkejövedelmezőségi szintek mellett kalkulált beruházás-megtérülési számítások elvégzését követően meghatároztuk azt a **tőkeszükségleti tömeget**, amely **átlagos nyereséglvárás** mellett évi **5 millió forint tiszta jövedelmet** eredményez. Mivel egy termelő – szolgáltatási tevékenységet végző, profitorientált vállalkozást általában meghatározatlan időszakra hozunk létre, az elvárható nagyságú tartós tőkelekötést az 5 millió Forint átlagos nyereséglvárás **feltőkésítésével** (örökjáradék formula) határoztuk meg. A tőkeszükséglet **48 millió forintnak** adódott, melyhez néhány jövedelmezőségi szint mellett kalkuláltuk meg a cég rendelkezésére álló fejlesztési forrás nagyságát (6. táblázat).

Az eredmények azt mutatják, hogy **70:30 saját-idegen tőke arány** mellett, a 10,5%-os **átlagos tőke jövedelmezőség** esetén évente közel **3.400 eFt újra-befektetési jutalom** képződik, melynek kumulált értéke az új technológia beruházási értékének több mint 50%-ára nyújt fedezetet. Ez azt jelenti, hogy 10 év elteltével a beruházási objektum **vegyes forrásból** (amortizációági forrás, nyereségági forrás, hitelági forrás) **biztonságosan megfinanszírozható**, lehetővé téve ezáltal a hosszú távú működés fenntartását.

#### **Irodalomjegyzék**

- (1) Burján A. – Dobos K. – Tóth M. – Tözsér J. (1984): A mezőgazdasági vállalati gazdálkodás alapjai és szervezése. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest (107-109. p.)-(2) Udovecz G. (2000): Jövedelemhiány és versenyképesség a magyar mezőgazdaságban. Agrárgazdasági Tanulmányok 2000. 1.sz. AkII. (11-12.p.)-(3) Kopányi M. (1996): Mikroökonómia. BKE. Műszaki Könyvkiadó, Budapest (418-420. p.)-(4) Illés M. (2002): Vezetői gazdaságtan. Kossuth Kiadó, Budapest-(5) McMahon G. P. Richard (1985): How to Understand Financial Information? Business Information Review. 2. (15-21. p.)

**Jövedelmezőségi elvárás<sup>1</sup>**  
(nyereségigény 10 éves tőkelekötés esetén)

Me:%      1. táblázat

Saját-idegen tőke aránya	Saját tőke után <sup>2</sup> ( $r_{10}=7,00\%$ )	Idegen tőke után <sup>3</sup> ( $r_h=15,5\%$ )	Vállalkozói nyereségelvárás <sup>4</sup> ( $r_v=5,0\%$ )	Kockázati nyereségelvárás <sup>5</sup> ( $r_k=1,5\%$ )	Összes lekötött tőke után
80:20	5,6	3,0	5,0	1,2	14,8
70:30	4,9	4,7	5,0	1,1	15,7
60:40	4,2	6,2	5,0	0,9	16,3

<sup>1</sup>tőkearányos jövedelmezőség

<sup>2</sup>10 éves lejáratú állampapír-piaci referenciahozam

<sup>3</sup> az idegen tőke használati ára

<sup>4</sup>átlagos vállalkozói nyereségigény

<sup>5</sup>kockázati nyereségigény ( $\beta= 1,3$ )

**Forrás: Saját számítások, 2006**

**A megtérülési követelmény elemeinek becsült értéke<sup>1</sup>**

Me:%      2. táblázat

Saját-idegen tőke aránya	Megtérülési követelmény		Nyereségkövetelmény összesen
	Leírási bevétel <sup>2</sup>	Nyereségelvárás <sup>3</sup>	
80:20 ( $q_{10}=0,1977$ )	10,0	9,8	19,8
70:30 ( $q_{10}=0,2046$ )	10,0	10,5	20,5
60:40 ( $q_{10}=0,2092$ )	10,0	10,9	20,9

<sup>1</sup>10 éves élettartamra, bruttóértékarányos lineáris leírás esetén

<sup>2</sup>amortizációs leírási kulcs

<sup>3</sup>bruttó értékarányos nyereségelvárás

**Forrás: Saját számítások, 2006**

**Beruházás-megtérülési kalkuláció<sup>1</sup> működési tőkeforrásból  
(átlagos jövedelmezőség |10,5%| esetén)**

Me:% 3. táblázat

Évek (n)	Leírási bevétel	Becsült jövedelem	Működési tőkeforrás	Df <sup>2</sup>	Működési tőkeforrás jelenértéke	Halmazott működési tőkeforrás <sup>3</sup>
1.	10,0	10,5	20,5	0,9709	19,9	19,9
2.	10,0	10,5	20,5	0,9426	19,3	39,2
3.	10,0	10,5	20,5	0,9151	18,8	58,0
4.	10,0	10,5	20,5	0,8885	18,2	76,2
5.	10,0	10,5	20,5	0,8626	17,7	93,5
<b>6.</b>	10,0	10,5	20,5	0,8375	17,2	<b>111,1</b>
7.	10,0	10,5	20,5	0,8131	16,7	127,8
8.	10,0	10,5	20,5	0,7894	16,2	144,0
9.	10,0	10,5	20,5	0,7664	15,7	159,7
10.	10,0	10,5	20,5	0,7441	15,3	175,0
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>	<b>105,0</b>	<b>205,0</b>	<b>-</b>	<b>175,0</b>	<b>-</b>

<sup>1</sup>70:30 saját-idegen tőkearány mellett

<sup>2</sup> 3%-os beruházási árindex-szel kalkulálva

<sup>3</sup>M<sub>D</sub> = 5,4 év ; BF<sub>D</sub> = 1,7

Forrás: Saját számítások, 2006

**Beruházás-megtérülési kalkuláció<sup>1</sup> működési tőkeforrásból  
(magas jövedelmezőség |15%| esetén)**

Me:% 4. táblázat

Évek (n)	Leírási bevétel	Becsült jövedelem	Működési tőkeforrás	Df <sup>2</sup>	Működési tőkeforrás jelenértéke	Halmazott működési tőkeforrás <sup>3</sup>
1.	10,0	15,0	25,0	0,9709	24,3	24,3
2.	10,0	15,0	25,0	0,9426	23,6	47,9
3.	10,0	15,0	25,0	0,9151	22,9	70,8
4.	10,0	15,0	25,0	0,8885	22,2	93,0
<b>5.</b>	10,0	15,0	25,0	0,8626	21,6	<b>114,6</b>
6.	10,0	15,0	25,0	0,8375	20,9	135,5
7.	10,0	15,0	25,0	0,8131	20,3	155,8
8.	10,0	15,0	25,0	0,7894	19,7	175,5
9.	10,0	15,0	25,0	0,7664	19,2	194,7
10.	10,0	15,0	25,0	0,7441	18,6	213,3
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>	<b>150,0</b>	<b>250,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<sup>1</sup>70:30 saját-idegen tőkearány mellett

<sup>2</sup> 3%-os beruházási árindex-szel kalkulálva

<sup>3</sup>M<sub>D</sub> = 4,4 év ; BF<sub>D</sub> = 2,1

Forrás: Saját számítások, 2006

Az innovációs jutalom képződésének határa

(alacsony jövedelmezőség |1,8%| esetén)

Me:% 5. táblázat

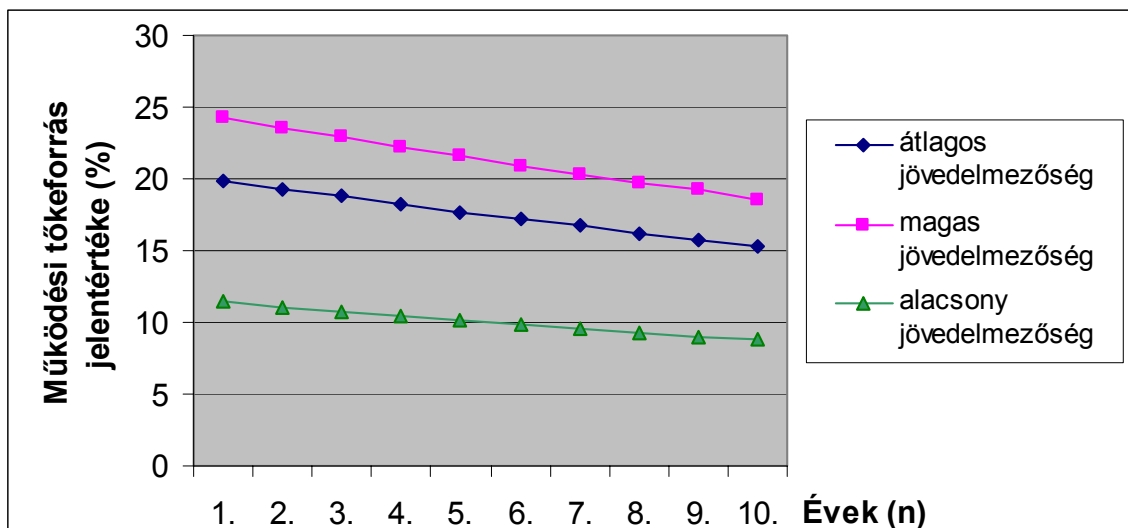
Évek (n)	Leírási bevétel	Becsült jövedelem	Működési tőkeforrás	Df <sup>2</sup>	Működési tőkeforrás jelenértéke	Halmazott működési tőkeforrás <sup>3</sup>
1.	10,0	1,8	11,8	0,9709	11,5	11,5
2.	10,0	1,8	11,8	0,9426	11,1	22,6
3.	10,0	1,8	11,8	0,9151	10,8	33,4
4.	10,0	1,8	11,8	0,8885	10,5	43,9
5.	10,0	1,8	11,8	0,8626	10,2	54,1
6.	10,0	1,8	11,8	0,8375	9,9	64,0
7.	10,0	1,8	11,8	0,8131	9,6	73,6
8.	10,0	1,8	11,8	0,7894	9,3	82,9
9.	10,0	1,8	11,8	0,7664	9,0	91,9
10.	10,0	1,8	11,8	0,7441	8,8	100,7
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>	<b>18,0</b>	<b>118,0</b>	-	<b>100,7</b>	-

<sup>1</sup>70:30 saját: idegen tőkearány mellett

<sup>2</sup> 3%-os beruházási árindex-szel kalkulálva

<sup>3</sup>M<sub>D</sub> = 9,9 év ; BF<sub>D</sub> = 1,0

Forrás: Saját számítások, 2006



Forrás: Saját számítások, 2006

**1. ábra Beruházás-megtérülés vizsgálata eltérő jövedelmezőségek esetén**

**Tőkeszükséglet és a rendelkezésre álló fejlesztési forrás  
(eltérő jövedelmezőség esetén)**

**6. táblázat**

Megnevezés	Mértékegység	1,8%	10,5%	15,0%
		Tőkearányos jövedelmezőség		
<b>Tőkeszükséglet<sup>1</sup> (PV = 5000/0,081)</b>	<b>eFt</b>	<b>48.000</b>		
<b>Nettó jövedelem<sup>2</sup></b>	<b>eFt/év</b>	<b>864</b>	<b>5040,0</b>	<b>7200,0</b>
<b>Le: nyereségadó (16%)</b>	<b>%</b>	<b>138,2</b>	<b>806,4</b>	<b>1152,0</b>
<b>Rendelkezésre álló fejlesztési forrás</b>	<b>eFt/év</b>	<b>725,8</b>	<b>4233,6</b>	<b>6048,0</b>
<b>Innovációs jutalom<sup>3</sup></b>	<b>eFt/év</b>	<b>-138,2</b>	<b>3369,6</b>	<b>5184,0</b>

<sup>1</sup>átlagos nyereségelvárás (10,5%) esetén, 5 millió Ft-os évi jövedelmet feltételezve

<sup>2</sup>a nettó jövedelem megfelel a pénzügyben használatos adózás előtti eredménynek

<sup>3</sup>átlagos nyereségelvárás (10,5%) esetén már a fejlesztés biztosítható  
(új technológia becsült értéke =  $1,03^{10} \times 48 = 64,5$  MFt)

**Forrás: Saját számítások, 2006**

## **KOVÁCS GERGELY**

*PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron*

### **(Át)alakuló európai felsőoktatás – Bologna Folyamat**

#### **Abstract**

The Hungarian higher education – as well as the whole European higher education – is going to face a serious challenge in the near future. In my essay, I am describing the causes why we need to cooperate in creating a joint European higher education system all over our continent, and what are the key areas of this reform process. I am showing the fundamental parts of the so called Bologna Process, the main aims which were declared in 1999, and I am also writing about the current standings. In the end of my essay, I am writing about the future of the European Higher Education Area and the tasks to be done until 2010.

#### **Absztrakt**

A magyar felsőoktatás – gyakorlatilag Európa összes államának felsőoktatásával együtt – komoly kihívások előtt áll. Tanulmányomban röviden bemutatom, hogy miért van szükség az egész kontinensünket átfogó együttműködésre és mik azok a területek, ahol ennek érdekében változtatásokat kell bevezetni. Néhány fő jellemző bemutatásával igyekszem értékelni az 1999-ben Európa oktatási minisztereinek közös nyilatkozatával hivatalosan is megkezdődött folyamat jelenlegi állapotát és a hátralevő lépéseket is. Végül néhány fontos terület jövőképeinek felvázolásával ízelítőt nyújtok az egységes európai felsőoktatási térség megvalósulásával kialakuló helyzetről.

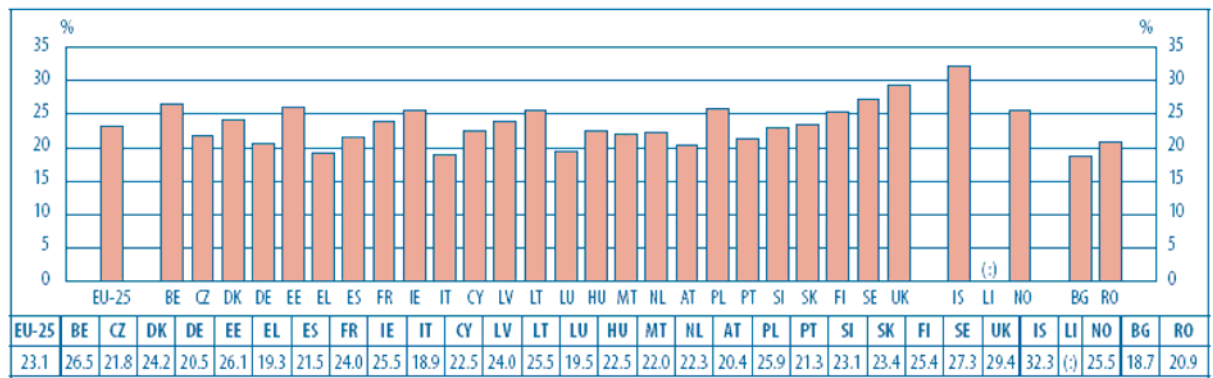
#### **1. Bevezetés**

Az emberiség képzeletbeli történelemkönyvének legújabb lapjain a világ meghatározó nagyhatalmai már nem (csak) fegyverekkel és hadseregekkel vívják küzdelmüket egymás ellen, hanem újabbnál újabb módszerekkel igyekeznek előnyökhöz jutni. A versenyképességnek több alapvető meghatározója van, melyek között a munkaerő szabad áramlása rendkívül előkelő helyet foglal el. Ezt az is bizonyítja, hogy az Európai Unió a Bologna Folyamat keretében nagy erővel támogatja a közös Európai Felsőoktatási Térség (EFT) kialakítását, amely – többek között – a hallgatói mobilitás megteremtésével járulna hozzá a dolgozók „röghöz kötöttségének” megszüntetéséhez.

Nem volt nehéz felismerni, hogy az USA versenyképessége alapvetően a hatalmas és többé-kevésbé homogén belső piacon alapul, így nem meglepő, hogy az Európai Unió is egy hasonló egység megteremtésén fáradozik. Ennek a törekvésnek több szimbóluma is van, melyek közül a legnyilvánvalóbb talán a közös fizetőeszköz; az Euro. A gazdasági és politikai területek mellett természetesen a kultúra sem kerülhette el, hogy az integrációs folyamat hatása alá kerüljön. A tudás már régóta hatalom, de a technika fejlődésével napjainkban ez minden eddiginél jobban érvényes. Az USA kutatási potenciálja – több más versenyelőnyéhez hasonlóan – a méretgazdaságosságon alapul. Az európai országok vezetői nem nézhették hát tétlenül, hogy a tudás fellegvárainak számító egyetemek őshazája lemarad az újvilág mögött. Az Európai Unió tagországainak vezetői 2000-ben célul tűzték ki, hogy 2010-re megelőzik az Egyesült Államok gazdaságát. Felismerték, hogy a köztük fennálló különbözőségeket csak egy pontosan meghatározott szabályrendszerrel lehet hatékonyan egységgé kovácsolni. A felsőoktatás terén ez a folyamat mára már túllépett az Európai Unió határain. A Bologna

Folyamat jelentőségét nem csak a csatlakozó országok 50-hez közelítő száma érzékelteti, hanem az is, hogy ezen nemzetek népességének közel egynegyede (lásd 1. ábra) az oktatási rendszer valamely szintjének (óvodától-doktori iskoláig) résztvevőjeként előbb-utóbb közvetlenül érintett lesz és az sem elhanyagolható, hogy a hozzátartozóikra is kihatással vannak a reformok.

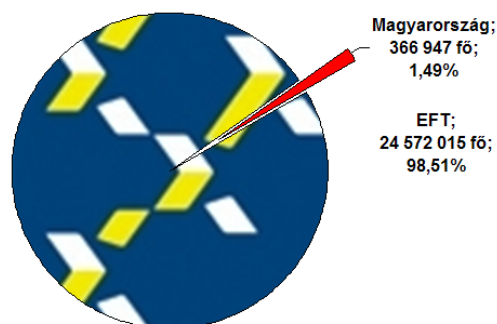
**1. ábra: Az összes oktatási intézmény hallgatóinak aránya a teljes lakossághoz viszonyítva néhány európai országban a 2001/2002-es tanévben**



*Forrás: EURYDICE (2005)*

A Bologna Folyamathoz csatlakozó országok felsőoktatási rendszereinek összekapcsolódásával létrejövő Európai Felsőoktatási Térségben – méretéből (lásd 2. ábra) adódóan - Magyarország is nyilvánvalóan kénytelen követni a játékszabályokat (amelyek mára a gyakorlatban is éreztetik hatásukat felsőoktatásunk átalakulásán keresztül).

**2. ábra: A Bologna Folyamathoz csatlakozott országok és Magyarország felsőoktatásában részt vevő hallgatók aránya**



*Forrás: EURYDICE (2005)*

Mik is lesznek a közös játékszabályok? Egyáltalán hogyan fog az EFT megvalósulni? Ezekre a kérdésekre először is a Bologna folyamat történetének áttekintésével igyekszem válaszolni.

## **2. Múlt – történeti áttekintés**

### **2.1. Sorbonne Nyilatkozat (1998. május 25.)**

Európa az egyetemek őshazája. Nem meglepő hát, hogy pont az egyik legősibb egyetem; a Sorbonne megalapításának 800. évfordulóján született az a deklaráció, amely megalapozta a később Bologna Folyamat néven közismertté vált reformtevékenységet. Franciaország, Németország, Olaszország és az Egyesült Királyság oktatási miniszterei kijelentették, hogy törekedni kell egy egységes európai felsőoktatási térség kialakítására. Az egyes országok sajátosságainak értékelése mellett ebben a dokumentumban fogalmazódtak meg a következő igények:

- a határok eltörlése a felsőoktatási rendszerek között,
- eddiginél sokkal szorosabb kooperáció az országok között,
- az oktatás közös keretrendszerének kidolgozása,
- a képzési rendszerek összehasonlíthatósága,
- a külföldön elért eredmények elismerése,
- a hallgatói, oktatói és kutatói mobilitás növelése (bár a nemes cél, hogy minden hallgató legalább egy szemesztert külföldön töltsön, még most is igen távolinak tűnik).

Érdekesség, hogy a folyamathoz később csatlakozó országokkal együtt körvonalazódó Európai Felsőoktatási Térség hallgatói létszámának közel harmadát a Sorbonne-on találkozó négy miniszter hazája adja.

A célok deklarálása mellett az aláíró miniszterek felkérték a többi EU tagállamot is, hogy kövessék őket a reformok terén. A következő lépés nem is váratott sokáig magára...

### **2.2. Bolognai Nyilatkozat (1999. június 19.)**

A Sorbonne Nyilatkozat kérésére a 15 EU tagállam oktatási miniszterei mellett 15 további ország küldöttsége is támogatással válaszolt, amikor aláírásával hitelesítette Európa oktatási minisztereinek közös nyilatkozatát. A nyilatkozatot elfogadó országok vállalták, hogy követik az 1988-as Bolognai Egyetemi Magna Chartában megfogalmazott alapelveket.

A Bologna Nyilatkozatban megfogalmazott fő célkitűzések a következők:

- új, összehasonlítható képzési rendszer bevezetése,
- a felsőoktatás két képzési ciklusra osztása („undergraduate” és „graduate”),
- mobilitás az oktatásban, a képzésben és a munkaerőpiacon a tanulmányok és képesítések elismerésével,
- esélyegyenlőség biztosítása,
- együttműködés a minőségbiztosításban,
- az európai vonatkozású ismeretek terjesztésének támogatása.

Anélkül, hogy mélyebben vizsgálnám a leendő EFT tagok felsőoktatásában érvényesülő autonómiát, azért nem mehetek el szótlánul amellett a tény mellett, hogy a Bologna Nyilatkozat megszületésével – akár negatív, akár pozitív értelemben is – „felülről” határoztak



meg egy „kényszerpályát” az egyetemek számára, amelyet - akár tetszik, akár nem – követni kell. A kényszert nem a törvényhozás okozza, hanem az a tény, hogy nincs más mód, amellyel versenyképessé tehető az európai munkaerőpiac az Egyesült Államokéval szemben. A folyamathoz tehát nem kötelező csatlakozni, de „aki kimarad, az lemarad”.

A miniszterek megegyeztek, hogy két év múlva megvitatják és értékelik az addig elért eredményeket, valamint meghatározzák az új célokat.

### **2.3. Prágai Nyilatkozat (2001. május 19.)**

Az Európai Unió bővítését az EFT kiszélesítésével párhuzamba állítva a soron következő találkozó helyszínéül Prágát jelölték ki. A Bolognai Nyilatkozatban meghatározott feladatok értékelése kedvező képet mutatott. Sok ország már alkalmazta az 1999-ben meghatározott képzési rendszert, míg sokan mások elkötelezték magukat a jövőbeni bevezetés mellett.

A nyilatkozat részletesen foglalkozott az alábbi pontokkal:

- két fő cikluson alapuló képzési rendszer bevezetése (alapképzés-„bachelor”, egyetemi-„master” képzés),
- kreditrendszer bevezetése,
- diploma-kiegészítés (Diploma Supplement) általános használata,
- mobilitás elősegítése,
- minőségbiztosítás (együttműködés a Felsőoktatási Minőségbiztosítás Európai Hálózata (ENQA) szervezettel),
- európai vonatkozású tudás propagálásának erősítése,
- élethosszig tartó tanulás,
- hallgatók bevonása az EFT formálásába,
- további országok bevonása a folyamatba (a nyilatkozatban elfogadták Horvátország, Ciprus és Törökország csatlakozását, így az aláírók köre ismét bővült).

A folyamat megerősítése érdekében létrehozta egy új szervezeti struktúrát, amely szerint megalakult egy szakértői (minden aláíró ország tagságával) illetve egy előkészítő (a tanácskozást megelőző-, valamint az aktuális tanácskozást rendező, 2 EU tag- és 2 EU-n kívüli állam részvételével) csoport. Véleményalkotó és tanácsadó szereppel bevonták a munkába az Európai Egyetemek Szövetségét (EUA), a Felsőoktatási Intézmények Európai Szövetségét (EURASHE), az Európai Hallgatók Nemzeti Unióját (ESIB) valamint az Európa Tanácsot.

### **2.4. Berlini Kommüniké (2003. szeptember 19.)**

Az elért eredmények értékelése után a miniszterek a folyamat felgyorsítása mellett döntöttek. A találkozóra készített országjelentéseken kívül a tanácsadó szervezetek véleményei is segítettek a további célok meghatározásában. Külön érdekesség, hogy újabb - az együttműködésből eddig kimaradt- európai országok mellett Latin-Amerika és a Karib-régió Felsőoktatási Térség képviselői is jelen voltak.

A következő két évre meghatározott célok az alábbiak voltak:

- hatékony minőségbiztosítási rendszerek kialakítása,
- a két cikluson alapuló képzési rendszer hatékonyságának fokozása (valamint minden aláíró elfogadta a rendszer 2005-ös egységes bevezetését),
- a fokozatok és képzési idők kölcsönös elismerési rendszerének kifejlesztése,
- mobilitás terén az ösztöndíj- és a hitelrendszer fejlesztése,
- együttműködés az Európai Kutatási Térséggel.

Az aláírók ismét új tagokkal bővültek: Albánia, Andorra, Bosznia-Hercegovina, a Szentszék, Oroszország, Szerbia és Montenegró, Macedónia, a korábbi Jugoszláv Köztársaság.

A szervezeti reform is folytatódott: a korábbi szakértői csoport Nemzetközi Bologna Csoport néven kibővült a meghívott szervezetek tanácskozási joggal felruházott tagjaival és feladataul kapta a Bologna-folyamat irányítását. A szervezet évente kétszer ülésezik (elnöksége megegyezik az EU soros elnökségével). A Nemzetközi Bologna Csoport ülései közötti időben való tevékenykedés céljából létrejött a Választmány. Mindkét szervezet jogosult ideiglenes bizottságok létrehozására. A munka támogatása céljából megalakult a Titkárság is, melyet a következő miniszteri konferencia házigazdája működtet.

## **2.5. Bergeni Kommüniké (2005. május 19.)**

A Bologna folyamat félidejéhez érkezve átfogó értékelésre került sor. Az eredményeket a 3. fejezetben részletezem.

Az aláírók között új tagállamként szerepelt Azerbajdzsán, Grúzia, Moldova, Örményország és Ukrajna.

A célok között újdonságként a doktori képzés átszervezésének hangsúlyossága valamint a Bologna-folyamat elveinek nemzeti és nemzetközi törvénykezésben való megjelenítésének erősödése említhető meg. Felvetődött a 2010 utáni időszakra vonatkozó fenntartható fejlődés gondolata is.

Fontos megemlíteni, hogy támogatóként több társadalmi és gazdasági szervezet is megjelent.

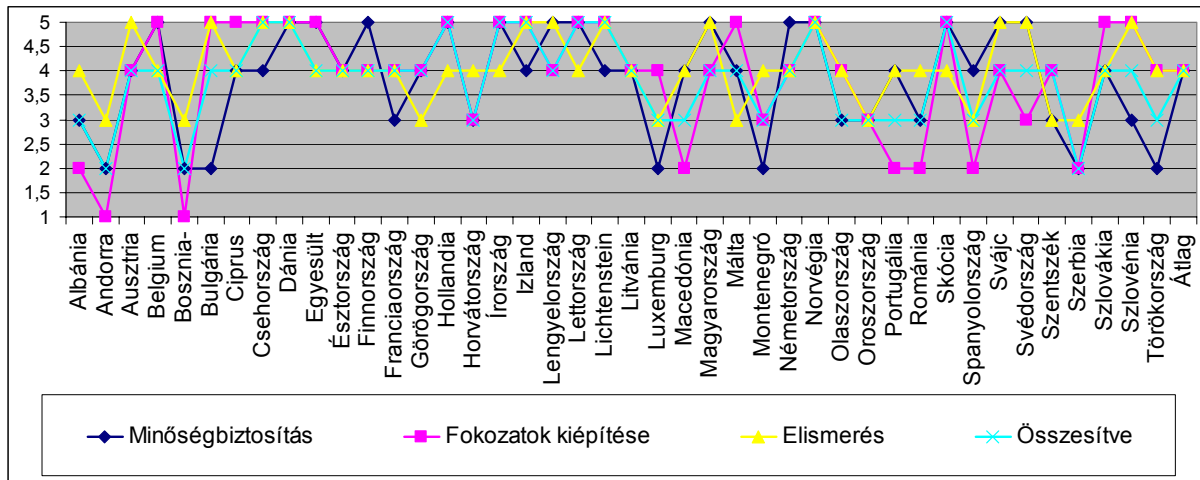
A folyamat következő állomása Londonban lesz 2007-ben.

## **3. Jelen - Hogyan állunk a kitűzött célok teljesítését illetően?**

Közhellyel élve mondhatnám, hogy „nagy utat tettünk meg, de igen sok van még hátra”. A 2005-ös bergeni miniszteri konferencia jelentős haladást állapított meg a 3 fő célterületen, azaz a minőségbiztosításban, a fokozatok rendszerének kiépítésében valamint ezek elismerésében. A résztvevők reményei szerint ezeken a területeken 2007-re teljesen befejeződik a munka.

A Bologna Koordinációs Bizottság (Bologna Follow-up Group) kidolgozott egy minősítési rendszert, amely a három fent említett célkitűzés szempontjából értékeli a résztvevő országokat. A minősítés eredményének kivonatát a 3. ábra szemlélteti.

### 3. ábra: A Bologna Koordinációs Bizottság értékelése az aláíró országokról



Forrás: Bologna Process Stocktaking, 40-41. oldal (2005)

Magyarország helyzete átlagosnak tekinthető. A reformok adaptálása céljából - az Oktatási Minisztérium által – kialakított ütemterv főbb pontjai a következők (idézet az OM 2005. október 26-i közleményéből):

**2004. szeptember:** Kísérleti jellegű alapképzés bevezetése öt magyar felsőoktatási intézményben.

**2005. június – 2005. december:** A 2006. évben indítani tervezett mesterszakok akkreditációs folyamatának végigvitele.

**2006. május:** A magyar felsőoktatás mester szakrendszerének képzési területenkénti kidolgozása.

**2006. október:** A mesterszakok szervezeti kataszterének fokozatos feltöltése az indításra jóváhagyott szakokkal.

**Minden év július 30-ig:** A következő évben indítandó mesterszakok indítási kérelmeinek benyújtása.

**Minden év szeptember 30-ig:** A kormányengedélyek kiadása a következő évi mesterszakok indításához.

**2007. június 30.:** Az első BSc szakokon megszerzett diplomák kiadása.

**2007. július 30-ig:** Az alapképzési szakrendszer teljes felülvizsgálata.

#### 4. Jövő – 2010: Európai Felsőoktatási Térség

Tegyük fel, hogy minden a tervek szerint alakul, sőt... A Bolognában megfogalmazott célok maradéktalanul megvalósultak és időközben még újakkal is gyarapodtak. Több mint 25 millió hallgató vesz részt a rendszerben. Lássuk „mit tud” a rendszer a gyakorlatban!

**Mobilitás és a kreditek elismerése:** Egy félév lezárását követően bármelyik hallgató dönthet úgy, hogy tanulmányait egy másik ország felsőoktatási intézményében folytatja (nem is merek belegondolni, hogy ez egyelőre még országon belül is csak nagy nehézségek árán, és gyakran csak veszteségekkel lehetséges). Ezen túlmenően az oktatók és a kutatók is gyakran vándorolnak az intézmények és a kutatási központok között. Természetesen az idegen nyelvoktatás minden országban rendkívül erős, mivel ennek hiányában a mobilitást nehéz lenne kihasználni. A képesítés elismerése sem jelent már gondot külföldi munkavállaláskor.

A doktori képzésben kötelezővé teszik, hogy minden hallgató legalább egy szemeszert külföldön tanuljon.

A felsőoktatási intézmények **nemzetközi szövetségeket** alkotnak, melyek multinacionális képzéseket szerveznek.

Létrejött egy **közös európai felsőoktatási adatbank**, amely tartalmazza az EFT összes hallgatójának adatait. A hallgatók a jelenlegi elektronikus tanulmányi rendszereket egységesítő közös európai rendszerben útlevélként hordozzák magukkal személyes adataikat és eredményeiket, melyeket bármely intézményből el lehet érni az Interneten keresztül. Ez megkönnyíti a vándorlást az intézmények között.

A fejlett információs technológiák segítségével **nemzetközi tudásközpontok** alakulnak ki, melyek a multinacionális egyetemi szövetségek munkájához komoly mértékben járulnak hozzá.

Egyre többen vesznek részt távoktatásban, ami tovább erősíti az **élethosszig tartó tanulás** meghonosodását, így nő a hallgatói létszám.

Megjelenik az igény az intézmények **finanszírozási** rendszerének reformjára. Megkezdődik egy közös európai pénzalap létrehozása, amely a különböző országok képzéseinek költségeit hivatott kompenzálni a külföldi tanulmányok folytatása alatt. Ezt egészítik ki a hallgatói hitelek és a nemzetközi ösztöndíjak.

Az **akkreditációt** és a **minőségbiztosítást** nemzetközi bizottságok végzik a közösen elfogadott szempontrendszer alapján.

Megkezdődik egy **közös európai felsőoktatási törvény** alapjainak letétele...

Az EFT modelljét a világ több pontján tervezik átvenni. Tárgyalások kezdődnek Japán, Kína, az Egyesült Államok és az EFT országai között az együttműködés szorosabbá tételének érdekében.

## 5. Összefoglalás

Minden reformot megfelelő előkészítésnek kell megelőznie, így bízom benne, hogy az EFT nem esik áldozatul az elkapkodott, kampányszerű bevezetésnek. Fontos mérlegelni, hogy mik azok az eszközök, amelyekkel a kezdetben kitűzött célt, azaz a versenyképesség javítását maximális mértékben, ámde a legkevesebb áldozattal és ráfordítással lehet megvalósítani. A 4. fejezetből jól látható, hogy vannak olyan kimenetei a reformoknak, amelyek kezdenek elrugaszkodni a sorbonne-i négyek álmaitól is, holott az eredeti gondolatoknak is léteznek olyan részei, amelyek még így 2006-ban is csak a vágyak tárgyát képezik. Az is jól látszik, hogy az eddigi eredmények – amelyek az EFT teljes megvalósulása mellett ugyan még eltörpülnek, de az 1999-es állapotoktól már ugyancsak messze járnak – hatalmas erőfeszítések árán valósultak meg, így köszönet illeti azokat, akik tevékenyen részt vettek a reformok megvalósításában.

## Irodalomjegyzék

Dr. Almási Zsolt (2002): A Bolognai Nyilatkozat és a magyar felsőoktatás, Magyar Akkreditációs Bizottság, Budapest

Barakonyi Károly (2005): Rendszerváltás a felsőoktatásban, Akadémiai Kiadó, Budapest  
Bergeni Kommuniké (2005), Bergen  
Berlini Kommuniké (2003), Berlin  
Bolognai Nyilatkozat (1999), Bologna  
Bologna Process Stocktaking (2005), Bergen  
Csatlakozás az Európai Felsőoktatási Térséghez Program (2003): A Magyar felsőoktatás modernizációját, az Európai Felsőoktatási Térséghez történő csatlakozását célzó felsőoktatás-fejlesztés koncepciója, Oktatási Minisztérium, Budapest  
Giséle de Lel – Eurydice European Unit (2005): Key data on education in Europe 2005  
Prágai Nyilatkozat (2001), Prága  
Sorbonne Joint Declaration (1998), Sorbonne

### ***WEB***

A bergeni miniszteri konferencia hivatalos honlapja:

<http://www.bologna-bergen2005.no/> (2005. november 24.)

Oktatási Minisztérium – Magyarország:

<http://www.om.hu/> (2005. november 24.)

## CSUKA ILDIKÓ

PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron

### Minőségmérés a felsőoktatásban

#### 1. Bevezetés

A minőségi felsőoktatás kritériuma, hogy az intézmények tudatában legyenek a minőség felsőoktatásbeli értelmezésének, illetve tevékenységüket a minőség szempontjából elemezni tudják. Munkámban a minőségügy egyre növekvő jelentőségének előzményeit taglalom. Miért van egyre nagyobb szükség a minőség mérésére, értékelésére és biztosítására? Hogyan lehet az oktatás teljesítményét mérni a gazdasághoz hasonlóan? A hallgatói létszám meredek növekedése, a képzési kínálat sokszínűsége a felsőoktatási intézmények minőségmérését és -értékelését középpontba helyezte.

A dolgozat terjedelmére való tekintettel nem térek ki a külföldi példákra, más országok mérő - értékelő rendszerek bemutatására, úgyszintén nem részletezem a minőségbiztosítás rendszerét a felsőoktatásban. A minőségbiztosítás egy szeletére koncentrálna a minőség mérésének, értékelésének technikáját, lehetőségeit elemzem a felsőoktatási szegmensben.

#### 2. A minőség megközelítése

A minőség méréséhez, értékeléséhez első körben szükséges tisztáznunk a minőség fogalmát. Mit értünk minőség alatt, de főképpen a felsőoktatásban, mint speciális szolgáltató ágazatban mit jelent a minőség?

A minőség fogalmát többféleképpen is meg lehet közelíteni, ennek függvényében a minőség értékelését is különbözőképpen értelmezhetjük.

#### 1. táblázat: A minőség fogalom-meghatározásai

<b>ISO 8402:</b>	Ezen szabvány szerint a minőség azon jellemzők összessége, melyek meghatározott vagy elvárt igények kielégítését segítik elő.
<b>Marik:</b>	Minőségről beszélünk, ha a vevő által észlelt színvonal a vevő elvárásait kielégítette.
<b>Osswald:</b>	a termék/szolgáltatás a vele szemben támasztott paramétereket kielégíti, a követelményeknek, normáknak megfelel, melyhez un. belső minőség megléte szükségeltetik
<b>Arnold:</b>	A képzési területen létezik input-, throughput- és output minőség.
<b>Harvey és Green:</b>	A minőség jelenthet kiválóságot, nullhibát, célnak való megfelelést, küszöbértéket, értéknövelést.
<b>Veress:</b>	Minőség: a képzésben érdekeltek (a hallgató, a szülők, a munkaadó, az oktató, a felsőoktatási intézmény, az irányító hatóság, a társadalom) értékítélete.

Az első minőség-definíciónk az **ISO 8402** szabványban lett rögzítve. A hibája, hogy túl általános, nem igazán a szolgáltatásokra „formált”.

**Marik**<sup>155</sup> minőség meghatározása már a szolgáltatásokra szabott. A minőségnek három részét különbözteti meg:

1. Potenciálminőség: ennek ismervét a rendelkezésre álló erőforrások jelentik.

<sup>155</sup> Jakab Tamás: A felsőoktatási minőségmenedzsment és minőségbiztosítás kérdéséhez

([www.feek.pte.hu/feek/feek/index.php?ulink=597](http://www.feek.pte.hu/feek/feek/index.php?ulink=597))

2. Folyamatminőség: a szolgáltatás előállítási folyamatának tevékenységeit érti alatta.
3. Eredményminőség: a nyújtott szolgáltatás színvonalának, a kitűzött célok teljesítésének és a vevői elvárások kielégítésének együttese. A minőség mérése az eredményminőség mérésére korlátozódik, ennek van a legnagyobb értéke az előbbi két minőség-résszel szemben.

**Osswald**<sup>156</sup> szerint a minőség bizonyos követelményeknek, standardoknak való megfelelést jelent, melyhez szükséges a belső minőség megléte. A belső minőség a következőkből áll:

1. intézményen belüli együttműködés támogatása
2. támogató, segítő vezetői hozzáállás, ami elősegíti a dolgozók kezdeményezőkézségét és felelősségvállalását
3. javító folyamatok állandó biztosítása.

**Arnold**<sup>157</sup> három fajta minőséget különít el:

1. *Inputminőség*: a működéshez szükséges feltételeket, szempontokat érti alatta (pl. tervezés).
2. *Throughput minőség*: azon tényezők határozzák meg ezt a fajta minőséget, amelyek egy tevékenység során kihatnak a minőségre (infrastruktúra, oktatói gárda, didaktika).
3. *Outputminőség*: azok a tényezők tartoznak ide, amelyek egy tevékenység elvégzése után hatnak (vizsga, vevői elégedettség, személyiség kibontakozása).

A következőkben **Harvey és Green**<sup>158</sup> minőség értelmezéseit mutatom be. Eszerint a minőség jelenthet: *kiválóságot, nullhibát, célnak való megfelelést, küszöbértéket, értéknövelést.*

1. A **kiválóság** szerint a cél a legjobbnak lenni.
2. A **nullhibás** értelmezés inkább a tömegtermelésben alkalmazható, ugyanis a felsőoktatásban a hallgatók nem egyformák, így a szabványoknak való hiba nélküli megfelelés ebben az esetben értelmét veszti.
3. A **célnak való megfelelés** : egy adott célnak való minőségbeli megfelelést jelent. A felsőoktatásban manapság a legfontosabb cél: a „fogyasztók” igényeinek kielégítése, de tulajdonképpen ennek a minőségértelmezésnek az előnye és egyben hátránya is, hogy bármilyen célt ki lehet tűzni a felsőoktatásban, amit még az „elbír”.
4. A minőség **küszöbértékként** való megközelítésekor fel kell állítani bizonyos normákat, kritériumokat, amit minimum el kell érni, ahhoz, hogy minőség szempontjából megfelelő legyen a mérendő egység.  
Az európai felsőoktatásban általában érvényesül ez a fajta értelmezés. A különböző intézményeknek, egységeknek, programoknak bizonyos minimum követelményeknek meg kell felelniük, csak ezután jöhet a saját célkitűzések alkotása ill. ezek teljesítése révén a jobb minőség elérése. A minimum követelmények kitűzése az intézmények adott szinten való minőségbeli összehasonlíthatóságát is biztosítja.
5. Az **értéknövelés** a folyamatos javítást, jobbítást sugallja. A nyugat-európai minőség értékelési eljárások többnyire ezt az értelmezést szolgálják.

A minőség talán legelterjedtebb értelmezése a gyakorlatban a célnak való megfelelés. E szerint a minőséget meghatározott célok függvényében kell meghatározni, természetesen ezen céloknak illeszkedniük kell adott felsőoktatási rendszerhez, a nemzeti sajátosságokat is figyelembe véve.

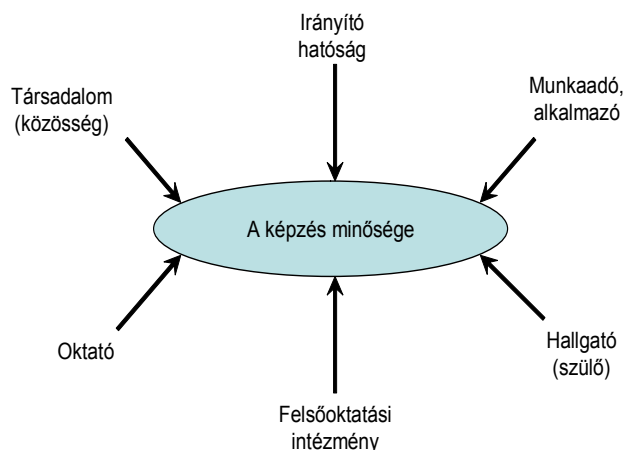
---

<sup>156</sup> Uo.

<sup>157</sup> Uo.

<sup>158</sup> Phare Multi-Country Programme in Higher Education European Training Foundation, 1998. 11.o.

## 1. ábra: A képzés minősége<sup>159</sup>



Veress<sup>160</sup> szerint a képzés minőségét a képzésben érdekelték (a hallgató, a szülő, a munkaadó, az oktató, a felsőoktatási intézmény, az irányító hatóság, a társadalom) értékítélete határozza meg. Álljon itt példának az oktatási folyamatban leginkább érintettek: a hallgatók és az oktatók értékítélete a minőségről:

Milyen tényezők határozzák meg a hallgató minőség-ítéletét?

- a tananyag elsajátíthatósága
- a tanuláshoz szükséges feltételek, körülmények
- az oktató szakmai felkészültsége és személyes hozzáállása
- a megszerzett tudást meg tudja-e őrizni és alkalmazni tudja-e a hallgató.

Milyen tényezők határozzák meg az oktató minőség-ítéletét?

- a tananyag taníthatósága
- a tanítás adott feltételei
- a hallgató érdeklődésének, részvételének mértéke
- a tananyag hallgató általi elsajátíthatósága
- a hallgató képes-e további tanulmányai során alkalmazni az elsajátítottakat.

Az előbbieken láthattuk, hogy milyen sokfajta módon határozhatjuk meg a minőséget (még a felsőoktatáson belül is!). Vajon hogyan tudjuk mérni a minőséget a felsőoktatásban, ha a minőség fogalma ennyire megfoghatatlan, ennyire mást jelenthet. Nehéz dolgunk van, amikor a felsőoktatási szektor fogalmait próbáljuk meghatározni, hát még a minőségének mérésekor! Már évtizedek óta próbálnak teljesítménymérő eszközöket alkalmazni a felsőoktatás minőségi színvonalának mérésében az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában. A tapasztalatok is bizonyítják, hogy a leginkább mérhető, legfontosabb része a felsőoktatásnak a végeredmény, a szolgáltatás színvonala.

<sup>159</sup> A felsőoktatási intézmények minőségmenedzsmentje /szerk.: Dr. Veress Gábor/ (43.o.)

<sup>160</sup> Uo.



A fogyasztóval való személyes kapcsolat miatt a szolgáltatás minősége erősen függ a szolgáltatást nyújtó személytől. Egy amerikai kutatás kimutatta, hogy 70%-ban az az oka, annak, hogy más szolgáltatóhoz fordulnak a szolgáltatást igénybe vevők, hogy nem kedvelik a szolgáltató személyzetét.<sup>161</sup> A felsőoktatás minőségének legfontosabb tényezője ugyancsak a személyi feltételek megléte. A jól képzett, szakmailag felkészült, alkotó munkában is jártas, tudós oktatók nélkül a felsőoktatási tananyag kiválasztása és az eredményes oktatás nem valósulhat meg. A személyi feltételek mellett a tárgyi feltételek, az intézmény felszereltsége sem elhanyagolható szempont a magas szintű felsőoktatás kritériumai közül. A szakmától függően konkrét normák alakíthatók ki a tárgyi feltételek meglétében a minőség biztosítására. A képzés minőségét tehát a finanszírozás jellege, mértéke is nagymértékben meghatározza.

### 3. Felsőoktatási mérési vizsgálatok

A felsőoktatás minőségét mérő, a tudásátadási folyamat minőségét meghatározó mértékegységet még nem sikerült kifejleszteni. Külföldi szervezetek már évtizedek óta próbálkoznak teljesítménymérési eszközök alkalmazásával a felsőoktatási intézmények minőségének mérése céljából. Az oktatási folyamat eredményessége és az oktatók teljesítménye nagyon sok tényezőtől függ, ezen tényezők egymástól sem függetlenek, ráadásul nem kis számban szubjektív tényezők is akadnak köztük. Tehát nem vagyunk egyszerű helyzetben, amikor az eredményességet, teljesítményt szeretnénk mérni. Dr. Henkey István a Kaplan-Norton féle Balanced Scorecard módszerre teszi le a voksát, véleménye szerint ez a sok nagyvállalatnál alkalmazott kiegyensúlyozott mutatószámrendszer egyformán alkalmazza az objektív és a szubjektív mutatókat, tényezőket, ami a felsőoktatásban előnyös tulajdonság. Kiegyensúlyozott, mert harmóniát, egyensúlyt teremt rövid és hosszú távú, a mennyiségi és minőségi tényezők, és a pénzügyi jellegű és nem pénzügyi jellegű mutatók között. A Balanced Scorecard arra hivatott, hogy előmozdítsa a vállalat/intézmény versenyképességét egy teljesítményértékelési rendszer segítségével. A dolgozók értékteremtő tevékenységéhez különböző teljesítménymutatókat rendel, ezáltal a dolgozók is lemérhetik, hogy munkájuk mennyire eredményes, milyen hatást gyakorol másokra. Milyen teljesítménytényezők befolyásolják az oktató teljesítményét? – vetődik fel a kérdés. Elsősorban az oktató kompetenciái és kulcsképeségei, az oktató erőfeszítése és az oktató felé irányuló támogatások. Henkey az oktató teljesítményét három nézőpont szerint vizsgálja, mindegyikhez rendelve mérő mutatókat:<sup>162</sup>

1. gazdasági, pénzügyi eredményesség
2. versenyképesség
3. stakeholderi megelégedettség (hallgató, hallgató környezete, munkaerőpiac).

A *gazdasági, pénzügyi eredményesség* mérő mutatója lehet például, hogy mennyire segítették elő az oktató részvételét konferenciákon, szakmai fórumokon, ami kompetenciáinak, kulcsképeségeinek a fejlesztését, másokhoz ill. a „legjobbakhoz” való összehasonlítás lehetőségét (benchmarking) is biztosítja. Itt lehet mérni még az egy oktatóra jutó hallgatói létszám és az oktatáshoz szükséges eszközállomány növekedésének az arányát illetve az ösztönzési rendszer változását a teljesítmény változásához képest.

A *versenyképesség* mérésére szolgálhat a következő viszonyszám: az egy főállású oktatóra jutó publikációk, konferencia előadások száma, vagy a szervezet irányítási folyamatának eredményességét is lemérhetjük az oktatók ill. nem oktató dolgozók kérdőíves megkérdezése

<sup>161</sup> A minőségről /szerk.: dr. Szilvássy Erika/ 101.o.

<sup>162</sup> Dr. Henkey István: Az oktatási folyamat teljesítményének néhány kérdése, mérésének lehetősége a felsőoktatásban Európai Kihívások III. Tudományos Konferencia előadása alapján

révén. A munkaerőpiac kérdőíves felmérése úgyszintén az intézmény versenyképességéről árulkodik.

A *stakeholderi megelégedettség* vizsgálatának egy része már régóta elterjedt a gyakorlatban: a hallgatók kérdőíves megkérdezése az oktatási folyamat során, viszont az államvizsgázatok megkérdezése az oktatási folyamat végén ill. a munkahelyi vezetők kérdőíves megkérdezése a munkába állás után egy évvel már újabb keletű értékeléseket jelentenek, melyek még nem mindenütt vannak jelen.

Véleményem szerint az oktatás eredményessége szempontjából legalább olyan fontos a hallgatók adottsága, magatartása, tanuláshoz való hozzáállása, mint az oktatók teljesítménye. Az oktatás – tanulás egy „átalakulási folyamat”, melynek során változik a hallgató és részben az oktató is. Ez egy belső változás, tehát a tanuláshoz a motivációja is belülről kell, hogy meglegyen a hallgatóban, ezt külső ösztönzéssel nem lehet létrehozni, csak alakítani. A hallgató „összminőségének” csak egy részét lehet befolyásolni az oktatás során, más részét a termelés nyersanyaga, a hallgató határozza meg. Ezért fontos, hogy olyan ösztönzési rendszer működjön az oktatási intézményben, amely képes kihozni a maximumot a hallgatóból. A hallgatóban tudatosítani kell, hogy résztvevője, ezáltal meghatározója az oktatási folyamatnak, ez egy olyan szolgáltatási folyamat, amiben neki is aktívan együtt kell működnie.

Lee Harvey szerint a hallgató nem tekinthető terméknek és fogyasztónak, sőt szolgáltatás igénybevevőnek sem, hanem a képzés résztvevőjének, melynek során átalakuláson megy keresztül. Két összetevőre bontja a képzés, mint átalakulási (átalakítási) folyamat minőségének meghatározóit:

1. a résztvevő készségeinek, képességeinek fejlesztése
2. a résztvevő hozzáértésének, alkotókészségének, értékének növelése.

Véleményem szerint a képzés minősége a teljesítmény összhatásfokának tekinthető a felsőoktatásban. Az összhatásfokot a részhatásfokok/részteljesítmények szorzataként számíthatjuk ki. Hogyan juthatunk még jobb hatásfokhoz, hogyan tudjuk a leghatékonyabban emelni a felsőoktatási intézmények teljesítményét? A „leggyengébb láncszem” elve alapján a legrosszabb hatásfokon kell javítanunk először, a leghatékonyabban így fog nőni az összhatásfok.

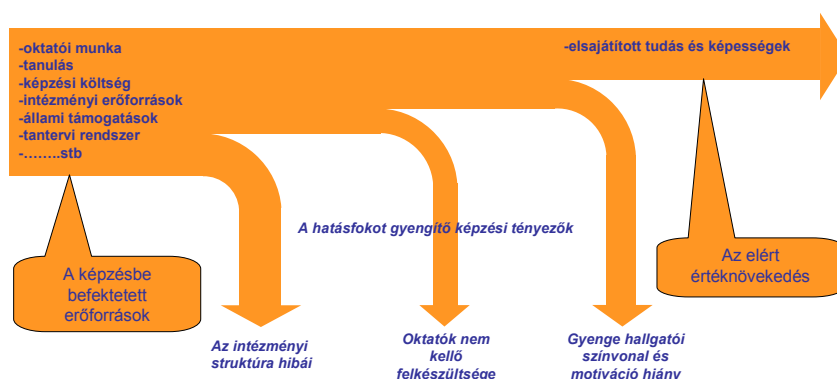
A képzés hatékonyságát, eredményességét, minőségét hatásfokként felfogva a következőképpen mérhetjük:

### ***Elért értéknövekedés / képzésbe befektetett erőforrások***

Az elért értéknövekedés a hallgató szempontjából az adott képességeket és tudást jelenti, azonban a képzés minősége a résztvevő szerint függ a foglalkoztatás minőségétől is, ahol a minőségen azt értjük, hogy elért értéknövekedés folytán a képzett szakember alkalmas a képzettségének megfelelő általa igényelt állások betöltésére.

A képzésbe befektetett erőforrások: a hallgató részéről a tanulásra fordított idő, költségek...stb, az oktató részéről a tanításba fektetett energia, készülék, szakmai fejlesztés...stb., az intézmény részéről az oktatási folyamathoz biztosított erőforrás

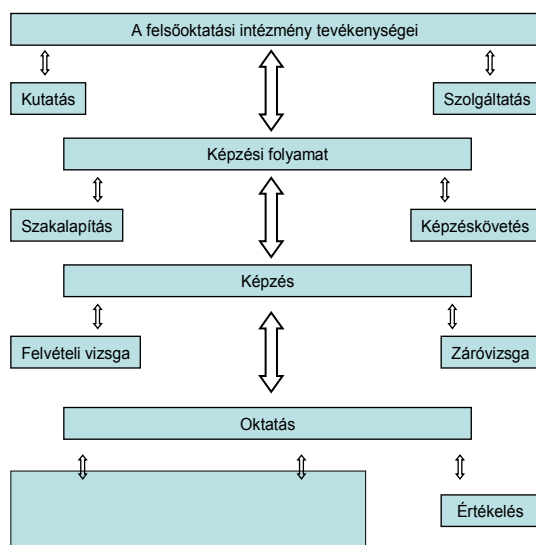
2. ábra A képzés minősége, mint a teljesítmény összhatásfoka



A képzési folyamat több alkotóelemből áll, melyekre külön-külön kiszámíthatjuk a hatásfokot, így mérvén le az egyes részfolyamatok minőségét. A képzési folyamat részfolyamatai:

- szakalapítás
- felvételi vizsga eljárás
- tanítás
- tanulás
- értékelés
- záróvizsga eljárás
- képzéskövetés.

3. ábra: A képzési folyamat szakaszai<sup>163</sup>



<sup>163</sup> A felsőoktatási intézmények minőségmenedzsmentje /szerk.: Dr. Veress Gábor/ (23.o.)

Véleményem szerint hiába magas színvonalú a képzési folyamatok nagy része, ha egy-kettő nagyon alacsony „hatásfokkal” rendelkezik. Ezen azt értem, hogy nem jó politikát folytat az a felsőoktatási intézmény, amely csak a magas „hatásfokú” folyamataira pozicionál. Ahhoz, hogy egy felsőoktatási intézmény bizonyos képzési folyamatokra tudja koncentrálni az erejét, ott kiemelkedő eredményeket érjen el, s ezáltal magas képzési színvonalat valósítson meg, egyik részfolyamatnak sem szabad gyengén működnie.

#### 4. Elégedettségi vizsgálatok

A partnerközpontú működés kialakítása a felsőoktatási intézményeknél ma már a versenyképesség feltétele. A legfontosabb partnerek meghatározása és elégedettségének felmérése az intézmények minőségfejlesztésének alapvető feladata. A vizsgálatba bevont legfontosabb partnerek: a hallgatók, munkatársak (oktatók és nem oktató alkalmazottak), vállalatok, középiskolák, külső vizsgálók, fenntartó kuratórium. A partnerek elégedettségét általában kérdőíves módszerrel vizsgálják, a kuratóriumot kivéve, ahol inkább az interjút alkalmazzák. A felsőoktatási intézmények legfontosabb partnere: a hallgató, akit több szempontból is megkérdeznek:

- a tantárgyakkal való
- az oktatói munkával való
- az intézményi infrastruktúrára vonatkozó
- és az oktatás- szervezési feladatokkal kapcsolatos elégedettségéről.

Az első kettőről alkotott véleményük a következőképpen bontható tovább és nyerhető további releváns információ az intézmények minőségi működésének felméréséhez. A hallgatók véleményét tehát vizsgálhatjuk:

- tanszékenként
- szakonként
- tagozatonként
- évfolyamonként
- előadás-szeminárium bontásban
- vagy tantárgyanként.

A felsőoktatási intézmények körében elterjedt módszer a feltételek/szemponatok teljesülésének és fontosságának megítélése. Ezek együttes elemzése valósul meg az ún. GAP-analízis során, mely a szolgáltatásokkal való elégedettség mérésére nemzetközileg elismert módszer. Ez a módszer a szolgáltatások egyes összetevőivel kapcsolatban az összetevők fontosságának megítélését veti egybe a megnyilvánuló elégedettséggel. Az elmélet szerint, ahol a fontosság és az elégedettség közel hasonló, ott egyensúly van az elvárások és a teljesítés között, ahol a fontosság meghaladja az elégedettséget, ott feszültségről, "alulteljesítésről" beszélhetünk (ezek a területek mutatnak rá a jövőbeni fejlesztés fontos irányaira), ahol pedig az elégedettség haladja meg a fontosságot, ott "túlteljesítés" van.

Nézzünk meg néhány lényeges minőségfaktort, amelyekkel mérni és értékelni tudunk egy képzési folyamatot, koncentrálna a tanítási-tanulási folyamatra: <sup>164</sup>

- teljesítmény
- másodlagos vagy kiegészítő ismeretek
- hitelesség
- megbízhatóság
- tartósság
- rugalmasság
- értéknövelés.

---

<sup>164</sup> Machata Marianna: Interkulturalitás, globalizáció A minőség mérése Gépgyártástechnológia 1999. 39.évf.

A *teljesítmény* azokat az elsődleges képességeket, kompetenciákat jelenti, amelyeket a hallgatótól elvárnak a tanulási folyamat végén.

*Másodlagos vagy kiegészítő ismeretek* azok az ismeretek és képességek, amelyek az elsődleges tudás megszerzéséhez szükségesek, azt elősegítők.

*Hitelesség* az a tulajdonság, amely azt mutatja, hogy a megszerzett tudás és képességek mennyire naprakészek, és mennyire alkalmazhatók a gyakorlatban.

A *megbízhatóság*: az igényeknek való megfelelés, mely azt jelzi, hogy az adott folyamat mennyire felel meg a célkitűzésnek.

A *tartósság*: az elsajátított tudás mélységére utal.

A *rugalmasság* a panaszok kezelésére irányuló készség.

Az *értéknövelés* az a fejlődés, amit a hallgató tapasztal a folyamat végén. Tulajdonképpen az egyén egész személyiségének fejlődése, a kapott tudás belsővé válása. Minél jobban sikerül az oktató érték közvetítése, annál hatékonyabb az értéknövekedés.

## Összefoglaló

A magyar felsőoktatási intézmény rendszer jelentős átalakuláson ment keresztül az elmúlt másfél évtizedben. A tömegesedés, és a piacosodás megjelenése a felsőoktatási szolgáltató szektorban, az oktatói leterheltség növekedése, új szolgáltatók és új oktatási formák kialakulása, a hallgatók és a munkaerőpiac elvárásainak figyelembevétele mind a minőségügy egyre fontosabb szerepét támasztják alá. Napjaink felsőoktatási intézménye által nyújtott szolgáltatás akkor eredményes és hatékony, azaz minőségi, ha megfelel az elvárásoknak, tehát a benne résztvevők elégedettek. Alapvető kérdés, hogy hogyan lehet ezt a minőséget javítani? A minőség javításának első lépése: a minőség mérése. A mérési eredmények tudatában el lehet dönteni, hogy a képzési folyamat illetve annak tényezői hatékonyak-e.

A felsőoktatási intézmények által nyújtott szolgáltatások minőségének mérése nagyon nehéz feladat, mert az objektív tényezőkön túl számos szubjektív tényező is jelen van:

- A felsőoktatási szolgáltatás eredménye nem az oklevél, hanem a hallgató által elsajátított ismeret és tudás.
- A felsőoktatásban a vevők csoportosan veszik igénybe a szolgáltatást, így más igénybevevők is hatással vannak az egyén által érzékelt minőségre, színvonalra.
- A szolgáltatás minősége jelentős mértékben függ az igénybevevő adottságaitól, tulajdonságaitól, hozzáállásától, hiszen leginkább az ő erőfeszítéseinek az eredménye a szolgáltatás minősége.

A vevő fogyasztási folyamata – a hallgató tanulási folyamata – tulajdonképpen felfogható egy belső folyamatként, ami csak kismértékben befolyásolható. Az előbb említett belső folyamat egy külső környezetben (a felsőoktatási intézményben folyó képzés során) jön létre, és itt már lehetőség nyílik az eredményes beavatkozásra, azaz a minőség javítására.

A minőség javítása tehát a méréssel kezdődik, a mérés pedig csak úgy képzelhető el, ha minőségmutatókat határozunk meg, melyek elemzésével következtetéseket tudunk levonni és döntéseket tudunk hozni a szolgáltatási folyamat minőségére vonatkozóan. A dolgozatban megpróbáltam néhány mérési technikát, lehetőséget felvázolni. A felsőoktatásban egyáltalán nem beszélhetünk „mindenható” minőségmutatókról, annak előbbieken említett specialitása miatt..

## IRODALOMJEGYZÉK

1. A felsőoktatási intézmények minőségmenedzsmentje /szerk.: Dr. Veress Gábor/ Műszaki Könyvkiadó, Bp. 1999
2. A minőség tizenhat mutatója – ford. és szerk.: Szemere Pál Új Pedagógiai Szemle L. évf. 2000/9. szeptember
3. A minőségről /szerk.: dr. Szilvássy Erika/ Bp., CO-NEX Könyvkiadó, 1997.
4. Ashworth, A: Assessing Quality in further and higher education, Printed by Biddles Ltd, 1994
5. Csoma Gyula: Különvélemény az oktatási-képzési minőség biztosításáról (és a minőségről) I. Új Pedagógiai Szemle LIII. Évf. 2003. június
6. Diploma 2006: Felvételtől pályakezdésig, HVG különszám 2006/2. január
7. Doktori Iskolák Minőségbiztosítási rendszere ([phd.univet.hu/lapok/Dok-Szab/SzIE-DI-Minőség.doc](http://phd.univet.hu/lapok/Dok-Szab/SzIE-DI-Minőség.doc))
8. Dr. Bálint Julianna: Minőség Tanuljuk, tanítsuk és valósítsuk meg Terc Kft., 2001
9. Dr. Henkey István: Az oktatási folyamat teljesítményének néhány kérdése, mérésének lehetősége a felsőoktatásban Európai Kihívások III. Tudományos Konferencia Szeged, 2005. november
10. Felsőoktatási rangsor, 2005. Világgazdaság, 2005.november 4.
11. Gábor Kálmán-Tomasz Gábor: Hallgatói véleményezés ([www.hier.iif.hu/](http://www.hier.iif.hu/))
12. Hetesi Erzsébet: A minőség, az elégedettség és a lojalitás mérésének problémái a szolgáltatásoknál, és azok hatása a jövedelmezőségre Marketing & Menedzsment 2003/5
13. Hirschmann, A,O.: Versengő nézetek a piaci társadalomról és egyéb újkeletű írások Józsefvegyt. tankönyvk., 2000
14. Homonnay Györgyné: A felsőoktatási minőségbiztosítás európai elvei Magyar Felsőoktatás 2002/10
15. Jakab Tamás: A felsőoktatási minőségmenedzsment és minőségbiztosítás kérdéséhez ([www.feek.pte.hu/feek/feek/index.php?urlink=597](http://www.feek.pte.hu/feek/feek/index.php?urlink=597))
16. John Brennan, Tarla Shah: Managing Quality in Higher Education Open University Press, 2000
17. Joseph Taiwo: A minőség logikája a felsőoktatásban Magyar Felsőoktatás 2000/9.
18. Kozma Tamás-Radácsi Imre: Kapacitás akkreditáció ([www.hier.iif.hu](http://www.hier.iif.hu/))
19. Machata Marianna: Interkulturalitás, globalizáció A minőség mérése Gépgyártástechnológia 1999. november Magyar Minőség /Minőség a közszolgáltatásokban/ 2006/1 XV. Évf. 1. szám
20. Mellár Tamás: A demográfiai változások hatása a felsőoktatási intézmények versenyhelyzetére I. IN: Magyar Felsőoktatás 2002/1-2. 24-26.
21. Minőségfejlesztés a Kodolányi János Főiskolán ([www.kodolanyi.hu](http://www.kodolanyi.hu))
22. Minőségügyi Kézikönyv, Kodolányi János Főiskola 2005
23. OM Statisztikai Tájékoztató 2004/2005
24. Phare Multi-Country Programme in Higher Education European Training Foundation, 1998.
25. Polónyi István: A hazai felsőoktatás finanszírozási helyzete 1991-2002
26. Polónyi István: Felsőoktatási minőségbiztosítás ([www.hier.iif.hu/](http://www.hier.iif.hu/))
27. Polónyi István: Finanszírozás és a felsőoktatás minősége Educatio, 1999. ősz 8. évf./3.
28. Radácsi Imre: Felsőoktatási teljesítmény értékelések és előrelépések Európában ([www.hier.iif.hu](http://www.hier.iif.hu))
29. Szántó Tibor: A felsőoktatás minőségértékelése: nemzetközi kitekintés ([www.mab.hu/publikaciok.html](http://www.mab.hu/publikaciok.html))

## **PALANCSA ATTILA**

*Egyetemi adjunktus, PhD-abszolvens, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron*

### **Sopron Megyei Jogú Város mentális térképe**

#### **1. Bevezetés**

A térképek olyan fontos információs adathordozók, melyek segítségével (ha el tudja olvasni) ismerős vagy ismeretlen helyekre tudunk eltalálni. Emellett azonban a térkép egyéb információkat is hordozhat. Képet kaphatunk a magassági viszonyokról, a vízkészletről, az ott vezető utak rendszeréről, a népességi viszonyokról, és sorolhatnám még az egyes speciális térkép-variációkat. A térképek egyik fontos, és nem mindenki által ismert és használt formája az ún. *mentális vagy kognitív térképek*. Ezek a formációk Downs és Stea meghatározása szerint „*pszichológiai folyamatok sorozatából álló folyamat, amely megjegyzi, kódolja, raktározza, előhívja és dekódolja a mindennapi térbeli környezetre vonatkozó információkat*”.

Ilyen értelemben ezek nem valós térképek, hisz mindenki más és más rendszert épít fel magában, és alkalmaz a későbbiekben. Talán érthető, ha példaként „a soha nem térhetsz haza” mondást idézzük, mely szerint ugyanoda, ugyanolyan körülmények közé, ugyanolyan érzelmekkel soha nem térhetünk vissza. A gyermekkori énkörhöz, látásmódunkhoz, mindennapjainkhoz képest teljesen megváltoztunk, illetve valószínű, hogy az akkori környezet is velünk együtt esett át változásokon. Tehát amikor mentális térképeket készítünk, akkor a fejekben levő térképek térképezésével foglalkozik, az egyes emberek ott tárolt információinak összegyűjtésével és értelmezésével foglalkozik.

Abban az esetben, ha csak közvélemény-kutatási vagy statisztikai adatok térbeli bemutatását végezzük, még nem készítettünk mentális térképet. Ha viszont a kutatás a település egyes mentális tereinek megítélésére vonatkozik, de térkép nem készül róla, akkor is mentális térképezésről beszélhetünk.

Abban az esetben, ha egy város mentális térképeit készítjük el, akkor feltételezzük, hogy az ott lakók bírnak olyan közös szubjektumképekkel, elképzeléssel, mint az egyes településrészek meghatározása, vélemény az ott lakó emberekről, tájékozódási pontokról, ingatlanpiacról stb. Az elkészített mentális térképek a tér egy részének lényegét igyekeznek megragadni, amellyel, hogy az adatközlők számos szubjektumra épített adatot is megfogalmazzanak. A térkép így a tér egy részét öleli fel, jelöli ki, az adatközlő szemszögéből megítélve. Az így kapott adathalmazt lehet térképezett formában megjeleníteni (mentális térkép), amely természetesen nem lehet azonos a „valódi” térképekkel. Míg az egyik a az adatközlők térszleléseiből, a másik a mérhető, objektív adatokból áll.

Mire és kik használ/hatják a mentális térképeket?

A mentális térképek összegyűjtése fontos a településfejlesztőknek, azoknak, akik a jövő struktúráit alakítják ki egy-egy településen, fontos a turisztikai tervezés területén, ahol a turisták véleménye a helyiekről éppoly érdekes és hasznos lehet vagy, mint a helyiek által kialakított vélemény az odalátogató turistákról.

Hasznosan forgathatnák a mentális térképezés eredményeit a településeket irányítók (polgármesterek, képviselőtestületek, önkormányzati tisztviselők stb., azaz a városi menedzsment), akik a településfejlesztés esetében a saját maguk által elképzelteteket erőltetik a többségre, és a helyiek véleményét, a történelmileg kialakult mentális tereket sokszor figyelmen kívül hagyva hozzák meg rövid távú célokat szolgáló terveiket. Hasznosak a felmérések a befektetők számára is. Ők a kutatásokból számtalan olyan aspektust, erővonalat,

életteret, mozgást tudnak kiolvasni és a vállalkozásba beépíteni, hasznosítani tudják azokat a tapasztalatokat, kapcsolati hálókat, melyek ismerete nélkül nehezebben tudnak előrehaladni, esetleg jövő generációk érdekeit sértik (soproni ipari parkok telepítési környezete egykor és ma).

A mentális térképezés jellegzetesen interdiszciplináris tudományterület, amely a pszichológiát, a földrajzot illetve a térképészetet alkalmazza. A mentális térképezés egyelőre gyerekcipőben jár, feldolgozási és értelmezési módszereire pedig nem találtak megfelelő, egységes módszertant.

## 2. Kutatás

Sopronban, 2006 áprilisában történt kutatás 190 soproni, és Sopronban dolgozó, tanuló adatközlőt kérdezett meg. A több síkon zajló kutatásban a mentális terek felkutatása mellett olyan kérdéseket is feltettünk, melyek a *véleményföldrajz* kategóriájában tartoznak (Pl.: Jelölje be településén azokat a városrészeket, amelyek biztonságosak, és azokat, amelyek nem azok!; Magyarország vaktérképén jelölje be az egyes tájegységeket, és jellemezze ezeket /szín illat, emlék stb./!.; Jelölje be nyilakkal, irányokkal Sopron külső kapcsolatai, vonzaskörzetét!). A kérdőíves megkérdezés esetében a mentális térképek standard kérdőíveit használtuk (*1. sz. melléklet*).

Ugyanakkor a kérdések közé elrejtettünk egy ún. *”lakóhely preferenciák domborzati térképét”*. Ebben a kérdésben 100 soproni egyetemista válaszát vártuk arra, hogy hol szeretnének lakni, ha szabadon választhatnák ki lakóhelyüket. Emellett a már megkérdezett 90 soproni lakos véleményére is kíváncsiak voltunk e kérdéskörben.

Azt is megkérdeztem a helyiektől, hogy szerintük Sopron milyen térbeli kapcsolatrendszerben mozog határon belül, és határon kívül. Ez a *kapcsolatháló-elemzés* egy alapelemzés, melynek teljes kidolgozása későbbi kutatások feladata.

## 3. Módszertan

A feladat megoldásához a felosztott városrészekben a hallgatói ankétőrök személyesen keresték fel a válaszadókat. A lekérdezés egyrészt az ún. *„rugalmas kérdőívvezéssel”* történt, mely megengedi, hogy – kiküszöbölve a hagyományos kérdőívek rugalmatlanságát – az adott terephez alakítsuk ki a kérdéssort. Másrészt *térképrajzoltatással*, mely a mentális térképszerkesztésben a régebbi vizsgálati típus közé tartozik. A térképrajzoltatási technikák közül az ún. *„free recall”* technikát (kötetlen felidézés) alkalmaztam, ami egy fehér A/4-es méretű lapon történő, az adott feladatnak megfelelő szabad asszociációkon és egyéni tudásalapon működő felidézés. Itt az adott kutatásban lakóhelyére vonatkozóan magát Sopron városát, illetve az ő szűkebb lakókörzetét, mentális terét kellett felrajzolni.

A mentális térképrajzoltatás a kvalitatív adatgyűjtési technikák közé tartozik, ami a mentális térképek első, eredeti adatgyűjtési technikája. Emellett a kutatást kiegészítettem kérdőíves technikával is.

A kutatás teljes anyagának közlése helyszűke miatt nem lehetséges. A mentális terek felkutatásában a Nyugat-Magyarországi Egyetem hallgatói vettek részt. A kutatás kis elemszámmal történt, ezért a standard elemek jelenlétét a felmérésben, és a számítógépes feldolgozást mellőzve, a praktikus összehasonlító módszert használtam.

A kutatás értékelése során az alábbi asszociációkra következtettem:

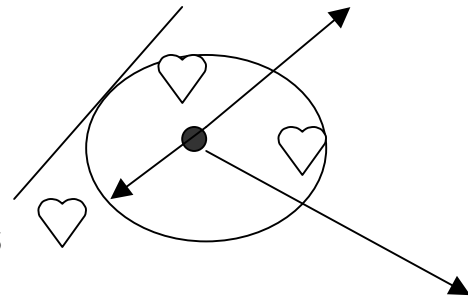


1. Tér-ikonokra, mely az asszociációkból leszűrhető, egyes területekhez kötődő vélt tulajdonságokat, sztereotípiákat jelenti.
2. Tévesztések-eltévesztések (égtájak, egymásmellettség stb.),
3. A válaszokból kideríthető osztálykülönbségekre utalókat (szegregáció),
4. Ismeretlen helyekre vonatkozó eredmények, amik azt is jelenthetik, hogy a megkérdezett számára ismeretlen a zóna, tehát annak ismertetésébe nem is kezd bele.
5. Saját lakóterület pontosabb ismerete, rajzolása, ami esetlegesen jelentheti az identitástudat erősebb jelenlétét is (habár a kutatásban ezt nem vizsgáltam),

Bármilyen adatgyűjtési technikát is alkalmazunk a mentális terek megismerésénél az alábbi, térre vonatkozó adatokat nem szabad figyelmen kívül hagyni (Lynch, 1960).

- mentális terek neve és kiterjedése,
- törésvonalak, határok,
- tájékozódási pontok,
- útvonalak,
- csomópontok.

1. ábra  
Lynch, 1996



#### 4. Kutatás eredményei

A dolgozat terjedelmi korlátai miatt a kutatás **teljes anyagát nem tudom közrebocsátani, ezért abból csak néhány epizódot mutatok be. Ahhoz, hogy a soproni mentális térképről benyomásunk legyen, követem a feltett kérdések sorát, illetve a kérdésekhez kapcsolódó legjellemzőbb térképrajzokat közlöm.**

1. Az első két kérdést az elemzés során összevontam, (Ön hol lakik (városrész)?, illetve Határozza meg azokat a határokat, amelyek a másik városrésztől elválasztja!) mert logikai kapcsolódása egyértelmű. Megállapítható, hogy szinte minden válaszadó erőteljesen, pontosan meg tudta határozni településrészét. A településrész meghatározása természetesnek tűnik, de ha hozzávesszük, hogy itt a városrész határait is meg kellett nevezni, akkor már bonyolultabb a szituáció. Megállapítható a rajzokból és a válaszokból is, hogy az egyes városrészeket, területeket mindenki szinte azonos módon határolta körül. Ez annak köszönhető, hogy a mai napig jól körülírhatók, egymástól jól elkülöníthetőek a városrészek. A benne élő emberek habitusa, gondolkodásmódja, a másik városrészben lakó emberekről alkotott véleményük azonos, vagy behelyettesíthető. A településrészek közti határ meghúzósa ott volt nehezebb, de itt is egyértelműen sikeresen megoldották, ahol a szoros beépítésű városrészek vannak, ahol valamiféle földrajzi alakulat, patak, út, épület nem segítette az elkülönülést. A városrészek közti kapcsolatot már lényegesen árnyaltabban értelmezték. Itt négy, jól elkülöníthető választ tudtam meghatározni.

a) – erős véleményt (a válaszok kb. 60%-a!) hordoztak azok a kijelentések, hogy egy 54.000 lakosú városban nem nagyon értelmezhető a kérdés, azaz nem jellemző, hogy ne lenne kapcsolat az egyes településrészek között.

b) - a térképek kb. 30%-a szerint viszont, ahol be kellett jelölni a kapcsolatokat és azok irányát, szinte kizárólag csak az egymás mellett, az egymással közvetlenül érintkező településrészek között volt kitapintható, és bejelölt kötődés.

c) - ebbe a csoportba kerültek azok a válaszok (térképek), amelyekben azok a kapcsolódási pontok, területek jelentek meg, átlépve az egyes városrészeket is, ahol a válaszadónak személyes kötődése van (szülők, gyerekek, temető stb.).

d) – ide sorolnám azokat a térképeket, melyek az egyes városrészek kapcsolatát csak úgy tudták elképzelni, hogy az a város fő ütőerén, a Várkerületen keresztül tud érvényre jutni.

2. A 3. kérdésben a legfontosabb tájékozódási pontokat kellett meghatározni. Itt szóbeli kiegészítésként az anketőrök annyi segítséget, irányítást adhattak, miszerint a városban illetve a városrészekben is lehetett keresni jellegzetes pontokat. Ez a kérdés-válasz kategória teljes feldolgozása, többek között a turizmust segítheti a jövőben. Sopron viszonylatában egyértelmű, hogy vannak olyan jellegzetes épületek, közlekedési csomópontok, kulturális helyszínek, bevásárló központok, amik a legtöbb térképen megjelentek. Így a város magja egyértelműen meghatározható – a belváros (ez eddig is egyértelmű volt). Ugyanakkor meglepő, hogy a több városrészben nem jelöltek be fontos tájékozódási pontként szerepeltethető objektumokat. Ez azt jelenti, hogy ezekben a városrészekben az alközpontok hiánya, még az ekkora lélekszámú városban is, a helyi identitás hiányát jelöli (4. térkép). Itt további fontos konklúzió, hogy éppúgy ide tartozik a fiatal (5-8 éves) városrész (Ágfalvi lakópark-5. térkép, mely ábrázolás teljesen leegyszerűsített, már-már sivár képet érzékeltet velünk), és a 30-40 éves múlttal rendelkező Jereván lakótelep is. Továbbá feltűnő, hogy a Löverekben, melyet a város „legelőkelőbb” helyszínének tartanak, tájékozódási pontként csak Lövér szálloda jelenik meg. Példaként az 6. térképen egy idősebb hölgy Sopron térképes ábrázolása. Az egyéni aspektusból megközelített városi jellegzetes pontok (7db templom, temető, kórház, piac) utalnak a válaszadó mentális helyszíneire, életmódjára, legfontosabb élettéreire. A 7. térképen a falusias, kertvárosias Bánfalva (Warndorf) jellegzetes tereit látjuk egy helyi, idősebb férfi tollából, amelyen a központi tér fedezhető fel a kereszttel és egy fontos találkozási ponttal, a kocsmával.

3. A 4. kérdésre, miszerint ismertesse az általa használt útvonalakat, a válaszok minden városrészben egyértelműsítették, hogy az ilyen jellegű kérdések nem minden esetben lehetnek egy település mentális terének meghatározó kérdései, és így a rá adott válaszok sem. A város könnyen átlátható jellegéből, minden helyszín, objektum relatíve jó megközelíthetőségéből, a közelségből fakadóan a válaszolók leggyakrabban az ismert útvonalakat, a tömegközlekedés útvonalait említik. A válaszok között azonban természetesen itt is megjelennek olyan útvonalak, amelyeket a távolság és az idő megrövidítése alkotott, amely veszélyes volta ellenére általánosan használt útvonal. Egyértelmű, hisz a két városrész között csak kerülő útvonal létezik. A régi iparterületek (Sörgyár, Szőnyeggyár stb.) és az oda járó dolgozók használják a tiltott vasúti átjárókat.

A városi közlekedés tervezők figyelmébe ajánlva!

4. A közlekedési, találkozási csomópontok meghatározása jellemzően városi és lakókörzet szinten is jól körülhatárolható. Minden városrész jellemzően jól különíti el a közlekedési csomópontokat.

5. A helyi emberek megítélése a mentális térképek egyik jellemző pontját adják (8-9-10-11. térkép). Vizsgálódásom két aspektusból közelítette meg a kérdést. Egyrészt választ kerestem az egyes városrészben lakó emberektől arra, hogy milyennek látják, jellemeznék a nem abban a városrészben lakókat. Másrészt saját lakókörzetükben élő embereket kellett jellemeznük. Az így kapott jellemzések sok mindent elárulhatnak. Az, ami talán egy országos lakótelepi felméréstől eltérő, hogy két lakótelepet az ott lakók és a soproniak is barátságosnak, az ott élő embereket kedvesnek, érdeklődőnek, jókedvűnek írták le (József A. és az Ibolya úti lakótelep). Mindkettő a szokásos panellakótelepektől eltérően kis léptékű, erdő, sportpálya kapcsolódással, alapszolgáltatásaik megfelelőek. Ez talán nem az országos átlagot jelenti.

6. Az egyes városrészekhez köthető személyes identitásnak felmérésére szolgál az a kérdéskör, amelyben a szolgáltatásokról, a jövedelmi viszonyokról és az ingatlanpiac jellemzőiről kérdeztem a válaszadókat. Az eredményt akár borítékolni is lehetett volna. Az általános jellemzésekből adódóan meg tudjuk határozni azokat a városrészeket, melyekben, pl. a szolgáltatások mennyisége, és ami van annak minősége a legrosszabb minősítést kapta. Ugyanakkor a város egyik legelőkelőbb, legdrágább, csak az újjgazdagok által elérhető terület aposztrófálták (Löverek, Ágfalvi lakópark). A két területtel egyébként negatív megközelítésben egy másik kérdéskörnél is találkoztunk!

Általánosságban megállapítható, hogy az ingatlanpiac Sopronban, városrészekről függetlenül a pillanatnyi országos folyamatokat jól reprezentálja. Természetesen a soproni területi toplistát így is fel lehetett állítani.

A következőkben a mentális térképek két érdekes aspektusát, vizsgálati anyagát mutatom be. Az első térképcsalád országtérképet ábrázol soproniak szemszögéből. A megoldásokat pikánsá tesz, hogy kíváncsi voltam véleményükre a határos országokról is. Itt szintén egy-egy szóval, színnel, szaggal, érzéssel, attitűddel kellett jellemezni az egyes országrészeket (12-13-14. térkép).

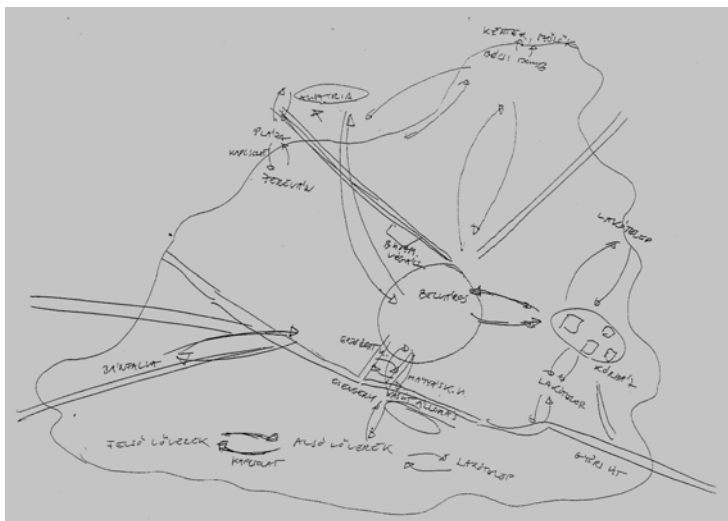
A másik vizsgálati irány Sopron kapcsolódási pontjait. (15-16. térkép). Itt közelebbi meghatározás, irányadó kérdés nélkül kellett a feladatot megoldani. A két térkép teljes hasonlósága, hogy erős Ausztria függőséget jelez az oktatás, a bevásárlás, a turizmus terén egyrészt, másrészt Sopront az öt körbevevő települések is az oktatás, egészségügy, vásárlás terén érzi legvonzóbbnak. Így valószínűsíthető a kiegyenlítő hatás érvényesülése.

## 5. Összefoglalva

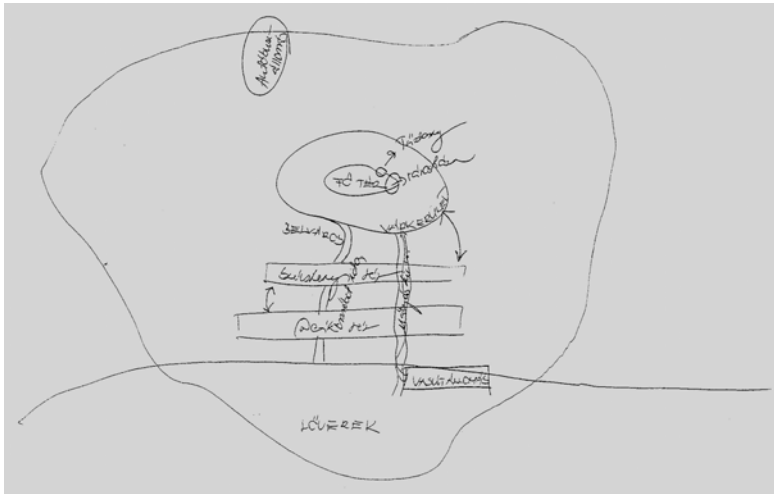
A 90 kérdőívben Sopront, mint borhoz köthető települést csupán egyetlenegyszer említik. Ez ebben az olvasatban azt jelenti, hogy a helyiek a bor Sopronban betöltött szerepét nem érzékelik kellőképpen, számukra nem fontos tényező.

Megállapítottam Sopron veszélyes és biztonságos közlekedési és bűnözési pontjait! Szinte ugyanazon területeket jelölik (vasútállomás, távolsági buszmegálló, Jereván lakótelep (!), és némely esetben a Löverek, és az Ágfalvi lakópark. Ez utóbbi kettőt azért jelölték be, mert, hogy a gazdag negyedekben nagyobb a betörések valószínűsége.

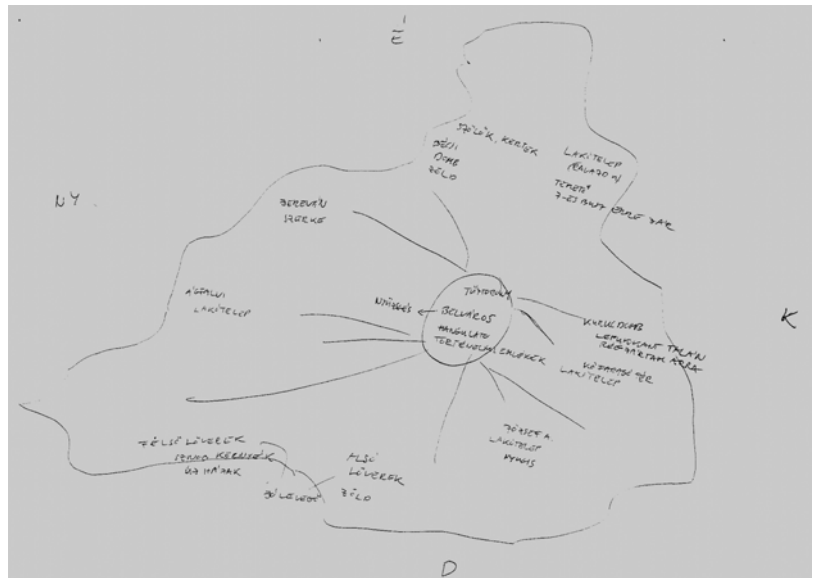
Sopron vonzástérképe a válaszadók térképei alapján elgondolkodtató. Nem biztos, hogy ez az előnyös, egymást kiegészítő, mellérendelt kapcsolatot jelenti Ausztria és Sopron között.



1. térkép



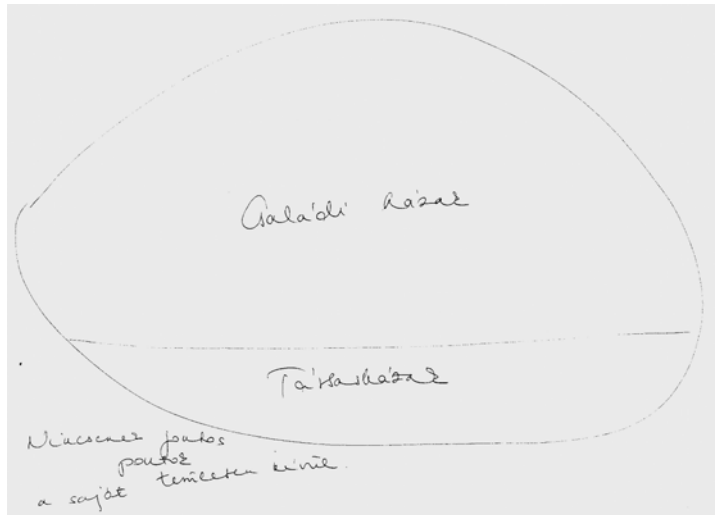
2. térkép



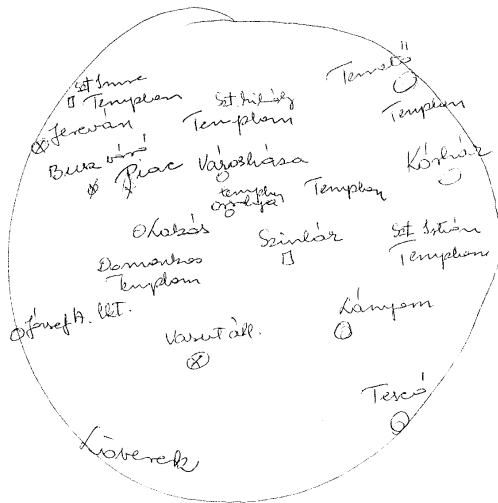
3. térkép



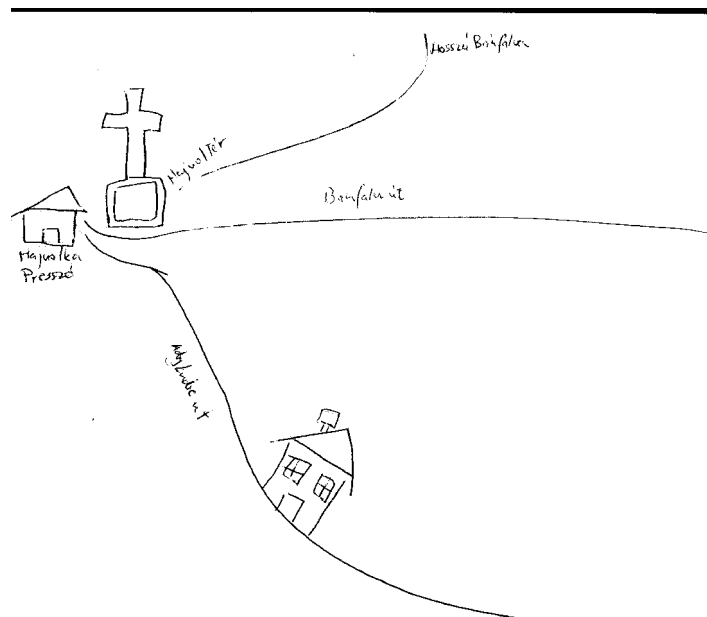
4. térkép



5. térkép



6. térkép



7. térkép





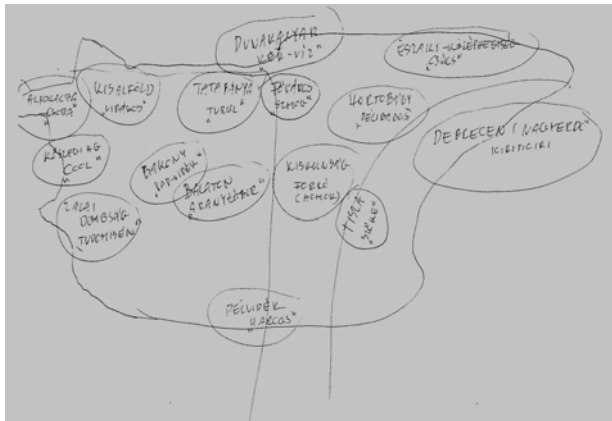
11. térkép



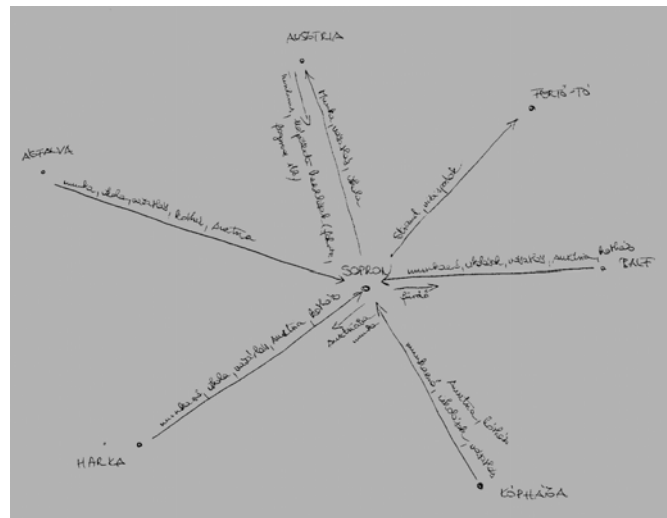
12. térkép



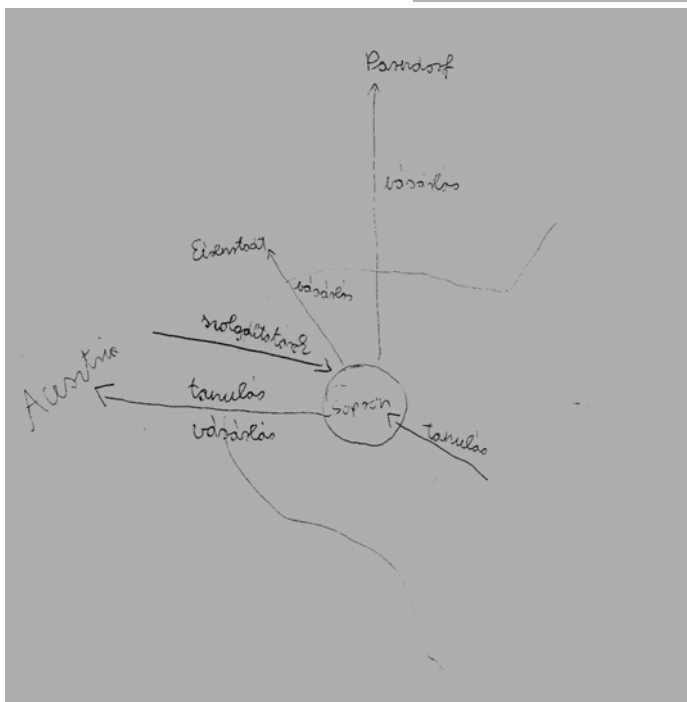
13. térkép



14. térkép



15. térkép



16. térkép



## **BÖCSKEI ELVIRA**

*PhD-hallgató, Pannon Egyetem, Veszprém*

### **A hazai turizmus versenyképessége a támogatások tükrében**

#### **1. Bevezetés**

Magyarországot, mint turisztikai célterületet az elmúlt évtizedben a világ tizenötödik legnépszerűbb országa között tartották számon, Európában a nyolcadik leglátogatottabb utazási célpont volt. Magyarországon - jelenleg nincs külön turizmusról szóló törvény - hiányzik a turizmus jelentőségét megfogalmazó, működésének struktúráját, rendszerét megállapító szabályozás.

Az egészségturisztikai ágazatban az

- ágazat fejlesztéséhez,
- infrastrukturális lemaradásának pótlásához,
- valamint versenyképességünk fokozásához a kihívásoknak megfelelni tudó programokra és forrásokra van szükség.

A turisztikai ágazat fejlesztéséhez kívánt hozzájárulni a Széchenyi Terv részeként kidolgozott „Az Egészségturizmus Tízéves Fejlesztési Program”.

A program stratégiai célja az volt, hogy Magyarország - az egyedülálló gyógy- és termásvízkincsére alapozva - az évtized végére vezető helyet foglaljon el Európa egészségturisztikai piacán.

Az **Egészségturizmus Tízéves Fejlesztési Programja** keretében meghirdetett pályázaton az elnyert támogatások összértéke meghaladta a 30 milliárd forintot (31,414 milliárd forint). A 91 db pályázat közül **52 db pályázó vissza nem térítendő** (25,144 milliárd forint), míg 39 db pályázó kamattámogatásban részesült (6,270 milliárd forint). Az 52 db vissza nem térítendő támogatást elnyert pályázó közül **44 esetben fürdő**, míg **6 esetben szálloda építése, és további 1-1 esetben szálloda bővítése, rekonstrukciója** valósult meg. A **6 db új szálloda** - melyből 5 db 4 csillagos, és 1 db 5 csillagos - **közül 4 db wellness**, míg **2 db gyógyszállóként működik**. Jelen tanulmányomban az **új gyógyszállók és wellness szállodák építésére elnyert vissza nem térítendő támogatásokból megvalósult projektek hatásvizsgálatának tapasztalatait ismertetem.**

#### **2. A kutatás módszertana**

A primer kutatás 2005. évben kezdődött<sup>165</sup>, és az elérendő célok között szerepel, **hogy a Széchenyi Terv pályázatain keresztül a jelenleg futó és jövőben megvalósuló Európai Unió támogatások hatékonyságának méréséhez hozzájáruljon, elősegítve a turisztikai pályázatok reális értékelését.** Az értékelést nehezítette, hogy a pályázó és az üzemeltető személye egy-egy esetben eltérő volt, így az adatszolgáltatás nem volt zökkenőmentes. (Meg kell jegyezni, hogy a támogatási szerződések mindegyike lehetőséget teremtettek.) További nehézséget jelentett, hogy a pályázati kiírásokban kizárólag „csak” a beruházás 10 éven belüli megtérülési ideje került rögzítésre.

A kutatás elején alapvetően két hipotézist állítottam fel.

- **A turisztikai fejlesztések, beruházások megtérülése évtizedekben mérhető, az igen magas beruházási költségek miatt.**
- **Magyarországon az egészségturizmus fejlesztésében nélkülözhetetlen szerepet játszanak a támogatások.**

---

<sup>165</sup> A kutatás várhatóan 2006. július 30-án zárul le. A kutatást a tanulmány szerzője végzi.

A turizmus speciális helyzetéből adódóan a megtérülés számításakor a gazdasági hatás mindhárom szintjével - közvetlen hatás, közvetett hatás, gerjesztett hatás – számolni kell. Mindezen túlmenően hibás következtetéshez vezethet, ha a beruházásokat csak a többlet teljesítmények számadataiból ítélnék meg. Különösen igaz ez abban az esetben, ha a közvetett és gerjesztett hatásokra vonatkozóan, becült adatokkal tudunk dolgozni.

A turisztikai fejlesztések esetében így *joggal merül fel a kérdés:*

- *Mérhető-e a megtérülés?*
- *Mely mutatószámokat vegyük alapul?*

A vizsgálati körbe bevont szállodák esetében a kiküldött hatásvizsgálati adatlap<sup>166</sup> 5 területre terjedt ki:

- Gazdasági adatok, mutatók alakulása,
- Beruházásra vonatkozó adatok,
- Szállodára, vendégforgalomra vonatkozó adatok,
- Egészségturizmussal kapcsolatos szolgáltatások,
- Jövőre vonatkozó kilátások.

A gazdasági hatások elemzéséhez<sup>167</sup> a visszaküldött adatlapokból nyert információk mellett, a mélyinterjúk során elhangzottakat használtam fel.

A szállodaépítés munkálatai 2002-2004 közötti időintervallumban fejeződtek be, így az adatok összehasonlíthatósága miatt az üzembe helyezés éve (ez volt a bázis időszaki adat), és az azt követő év(ek) adatai kerültek elemzésre.

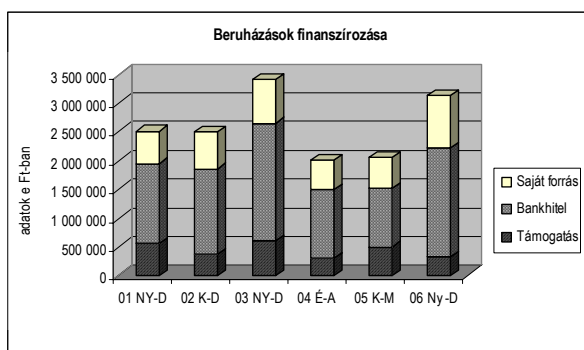
Statisztikai adatok felhasználására az összehasonlíthatóság érdekében került sor, ahol a szűkebb mikrokörnyezet mellett célszerűnek tartottam az adott régió jellemzőinek ismertetését.

### 3. Beruházások finanszírozása

A beruházások 3 fő forrásból valósultak meg:

- vissza nem térítendő fejlesztési támogatásból,
- bankhitelből,
- saját forrásból.

1. ábra *Beruházások<sup>168</sup> finanszírozása*



Forrás: Saját számítás

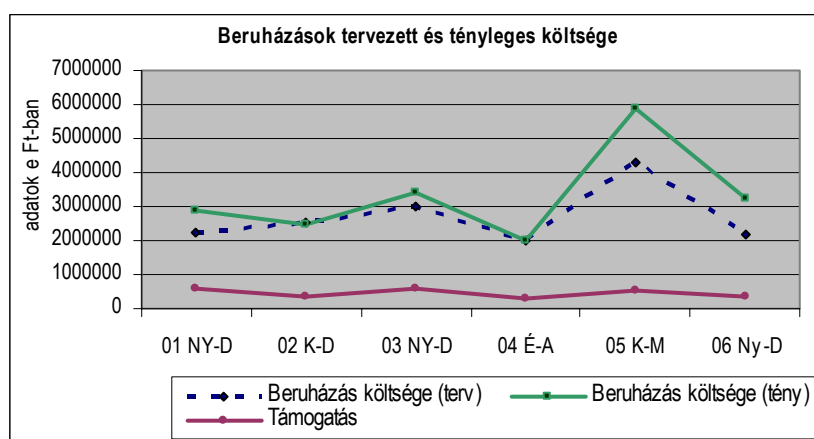
<sup>166</sup> Hatásvizsgálati adatlapot a tanulmány szerzője készítette.

<sup>167</sup> Terjedelmi okok miatt csak a közvetlen hatások ismertetésére kerül sor.

<sup>168</sup> A szállodák kódszámokkal kerülnek megkülönböztetésre, azonban az elemzés szükségessé tette az adott régió megnevezését. NY-D = Nyugat-Dunántúl, K-D = Közép-Dunavidék, É-A = Észak-Alföld, K-M = Közép-Magyarország.

A támogatások összértéke meghaladta a 2,67 milliárd forintot, amely 19,93 milliárd forint beruházási összeget mozgósított. A beruházás összértékének 13 százalékos, vissza nem térítendő támogatásból történő finanszírozása mellett, a beruházás megvalósításában nélkülözhetetlen szerepet játszottak a banki hitelek. Mind a hat pályázónak ahhoz, hogy a beruházást megvalósítsa, banki hitelt kellett igénybe vennie. A hitelek futamideje 120-191 hónap közötti időintervallumban helyezkednek el, eltérő tőketörlesztésekkel. A banki hitelek átlagosan 12 évet meghaladó lejáratára viszonylag hosszú időtartamnak tűnik, azonban nem szabad megfeledkezni arról, hogy igen nehéz megbecsülni a befektetések megtérülését. Nagyon sok tényező együttes hatásának vizsgálata szükséges, többek között az ország gazdasági, politikai megítélésén keresztül egészen az adott régió, település gazdasági fejlettségének elemzése.

## 2. ábra *Beruházások tervezett és tényleges költségeinek alakulása*



Forrás: Saját számítás

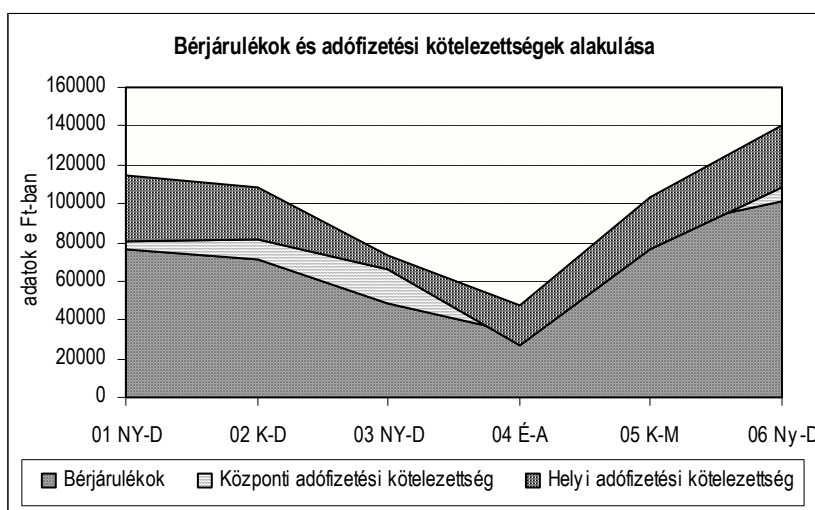
A vizsgált szállodák közül 5 esetben a beruházás tényleges költségigénye meghaladta a tervezett értéket. A legnagyobb eltérés az 5 csillagos szálloda építéséhez kapcsolódott, ahol az ingatlan építésének költségigénye 26,8 százalékkal haladta meg a tervezett kiadást, míg gépek, berendezések vásárlására közel háromszorosát költötték a tervezettnél. Így összességében több mint 47 százalékkal lépték túl a tervezett kiadásokat. A költségek fedezetére hitelt vettek fel - az eredetileg tervezett hitelösszegnél 42 százalékkal több hitelfelvételre kényszerültek - továbbá nagyobb összegű saját forrást különítettek el, így a beruházás a tervezett minőségben valósult meg. A fennmaradó 3 pályázat esetében a pontosabb tervezés eredményeként a tervezett és tényleges értékek összhangban voltak, az eltérések egyetlen esetben sem érték el a beruházás értékének 5 százalékát.

## 4. Szállodák bevételeinek és költségeinek alakulása

A szállodák bevételeinek vizsgálatakor az összehasonlíthatóság érdekében a szállodák átlagos havi bevételeit vizsgáltam az üzembe helyezés évében, és az azt követő egy évben. Az árbevétel az üzembe helyezést követő évben átlagosan 26 százalékkal növekedett. Ugyanakkor a költségek közül az anyagjellegű ráfordítások értéke átlagosan 7,5 százalékkal csökkent. Ez a kedvező tendencia a további években is megfigyelhető, azon esetekben, ahol már három év szolgált viszonyítási alapul. A költségek vizsgálata során külön elemzést igényel a személyi jellegű ráfordítások alakulása. Az üzembe helyezést követő években több mint háromszorosára növekedtek a havi átlagos értékek. A növekedés okai között mutathatjuk ki a létszám növekedésből adódó többletkiadásokat, továbbá az inflációval lépést tartó bérnövekedést. A 6 db új szálloda az üzembe helyezés évében összesen **594 fő részére**

**teremtett új munkalehetőséget.** Ezen létszámadat az üzembe helyezést követő évben átlagosan 28 százalékkal növekedett, így a létszám **761 főre emelkedett.** Az elkövetkező években a foglalkoztatotti létszám stabilitása figyelhető meg, újabb jelentős létszámnövekedés már nem várható. Az alkalmazottak mellett nem szabad figyelmen kívül hagyni a szolgáltatást nyújtó vállalkozások számának növekedését. Sajnos számszerűsíthető adatokkal nem rendelkezünk, de becsült adatok alapján átlagosan 8-10 szolgáltatóval kötnek szerződést. Az újonnan épült szállodák esetében minden esetben negatív mérleg szerinti eredménnyel találkozhatunk, vagyis a szállodák veszteségesen működnek. A veszteséges gazdálkodás egyik fő tényezőjeként említhetjük meg, hogy Magyarországon jelenleg igen magas adó-és járulékkerhek nehezítik a vállalkozások működését. Az adók mérséklése azonban nagymértékben csökkentené az államháztartás bevételét, így rövidtávon illúzióknak tűnik a terhek enyhítése.

### 3. ábra *Bérfjárulékok és adófizetési kötelezettségek alakulása*



Forrás: Saját számítás

A foglalkoztatotti létszám következtében befizetett járulékok havonta átlagosan 56 406 ezer forinttal növelték az államháztartás bevételét. Ezen kívül jelentős nagyságrendet képviselnek az adóbefizetési kötelezettségek. Az adóbefizetési kötelezettség (központi és a helyi adóbefizetési kötelezettségek) továbbá a bérfjárulékok alakulását vizsgálva az újonnan épült szállodák beruházási költségei több mint 23 év alatt térülnek meg, abban az esetben, ha a jelenleg ismert feltételekkel (szobakapacitás kihasználtság, szobaárak) működnek. Ugyanakkor a beruházás több mint 13 százalékát kitevő támogatás várhatóan 4,5 év alatt térül meg, a fent említett befizetési kötelezettség alapján.

### 1. sz. táblázat *Megtérülési idő kiszámítása*

Megnevezés	Üzembe helyezést követő év adatai (adatok e Ft-ban)
Központi adófizetési kötelezettség	22 815
Helyi adófizetési kötelezettség	145 661
TBJ befizetési kötelezettség	676 872
<b>Adó és járulékbefizetési kötelezettség összesen</b>	<b>845 348</b>
<b>Megtérülési idő (beruházás/államháztartás bevételei)</b>	<b>19 930 242/ 845 348 = 23,25 év</b>

Forrás: Saját számítás

Az előrejelzések csak a közvetlen hatások számszerűsítésén alapulnak, nem számolva a többletfoglalkoztatottság kedvező hatásaival, a beszállítói kör, továbbá a szolgáltatást nyújtó vállalkozások többletbevételéből származó adóbevételekkel, az adott térség fejlődését elősegítő hatásokkal.

- *A túlságosan hosszú megtérülési idő vajon csökkenthető-e?*
- *Milyen kereslet tapasztalható a magasabb csillagfokozatú szállodák iránt?*
- *A magasabb fokozattal együtt járó többletköltségek megtérülnek-e?*

## 5. Megtérülési idő csökkentésének lehetőségei

A megtérülési idő csökken abban az esetben, ha

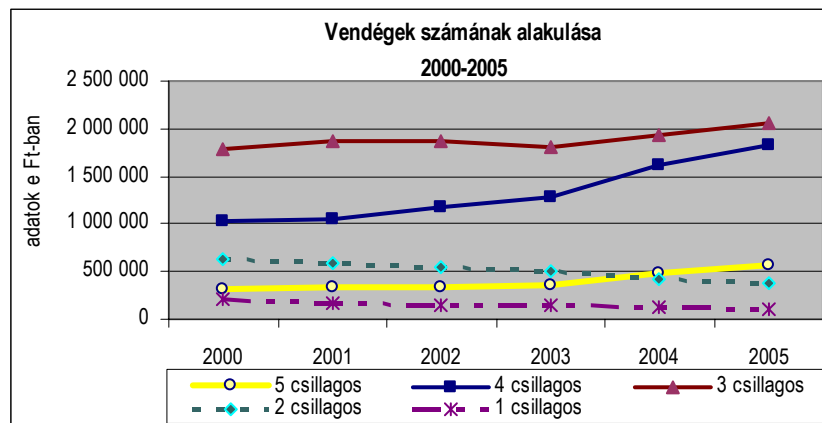
- a bevétel növekszik
- költségek csökkennek

A kutatás során szerzett tapasztalatok alátámasztják, hogy a költségtakarékos gazdálkodás érvényesítése elengedhetetlen a hatékony, sikeres működtetés érdekében. A szállodák által foglalkoztatott kontrolling szakemberek jelentik (jelenthetik) a garanciát, hogy a költségtakarékos elvet szem előtt tartva, a minőségi színvonalat megőrizve működjenek. Így talán nem alaptalan az a feltételezés, hogy elsősorban a bevétel növekedése jelentheti a lehetőséget a megtérülési idő csökkentésére vonatkozóan.

A szállodák bevételét meghatározza:

- a vendégek száma,
- az eltöltött vendégéjszakák száma,
- alkalmazott árstratégia

4. ábra *Vendégek számának alakulása 2000-2005 közötti időszakban*



Forrás: Turisztikai Statisztikai Évkönyv 2005 KSH és a Magyar Turizmus Rt. belső adatbázisa alapján

Az elmúlt években a vendégek számának dinamikus növekedése figyelhető meg. A négycsillagos szállodák esetében a legdinamikusabb a növekedés, 2005-ben 78 százalékkal több vendég érkezett, mint 2000-ben. A háromcsillagos szállodákba érkeznek a legtöbben, azonban évről évre a növekedés üteme csökkenő tendenciát mutat. Ugyanakkor a kétcsillagos szállodák esetében a vendégszám 40 százalékkal csökkent, míg az egycsillagos szállodák esetében közel a felére. A minőségi turizmus irányába való elmozdulás ténye vitathatatlan. Mindez a belföldi és a külföldi vendégforgalomra egyaránt jellemző. 2000-ben a belföldi vendégeknek mindössze csak 14 százaléka választotta a 4 csillagos szállodában való pihenést,

míg 2005-ben már 31 százalékuk. Az alacsonyabb fokozatú szállodák irányából elsősorban a 3 és 4 csillagos szállodák irányában való elmozdulás figyelhető meg. Az 5 csillagos szállodák esetében a külföldi vendégek számának egyenletes növekedése tapasztalható immár 5 éven keresztül. A 17 db összesen 7 822 férőhellyel rendelkező 5 csillagos szálloda mind a belföldi, mind a külföldi vendégforgalmat kielégíti.

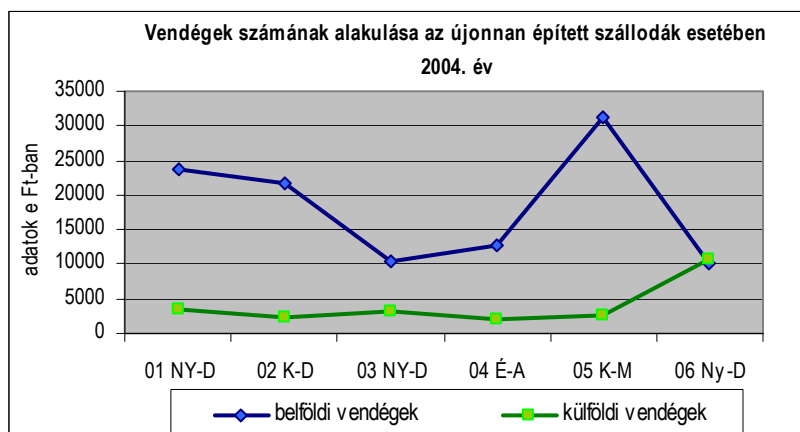
2. sz. táblázat *Vendégek számának alakulása 2000-2005 közötti időszakban*

évek	5 csillagos		4 csillagos		3 csillagos		2 csillagos		1 csillagos	
	belföldi	külföldi	belföldi	külföldi	belföldi	külföldi	belföldi	külföldi	belföldi	külföldi
2000	28 706	283 324	222 262	799 183	795 022	992 768	366 821	253 761	152 909	53 133
2001	120,19	103,85	113,03	101,24	100,80	106,61	98,14	86,34	71,41	96,00
2002	106,46	103,6	120,15	106,98	105,45	96,89	97,96	87,04	88,94	78,87
2003	93,51	108,81	127,27	102,56	99,26	94,16	99,70	81,29	111,31	85,75
2004	124,21	130,35	131,47	125,49	107,96	106,12	80,66	91,20	82,39	93,14
2005	138,20	118,17	127,12	107,31	113,60	101,18	90,08	85,06	95,74	86,90

Forrás: Turisztikai Statisztikai Évkönyv 2005 KSH és a Magyar Turizmus Rt. belső adatbázisa alapján

A külföldi vendégek elsősorban a magas komfortfokozatú szálláshelyeket részesítik előnyben. Amíg 2000-ben a hazánkba érkező külföldi vendégek 45 százaléka 4 és 5 csillagos szállodában tartózkodott, addig 2005-ben már a vendégek közel 60 százaléka választotta a magasabb színvonalú ellátást. A 15 százalékpontos növekedés kedvezőnek mondható. Az országos adatokból kiindulva, régióra levetítve vizsgáltam a szállodák bevételét meghatározó tényezőket. Az újonnan épült szállodák esetében a vizsgálat elsősorban arra irányult, hogy mennyiben követik az országos átlag alakulását, továbbá az adott régióra jellemző tendenciákat.

5. ábra *Vendégek számának alakulása az újonnan épített szállodák esetében*



Forrás: Saját számítás

A hat újonnan épült szállodából öt szálloda négycsillagos, míg egy szálloda ötcsillagos minősítésű. Mindebből következtethető, hogy a vendégszám tekintetében kedvező lehetőségek kínálkoznak. Az ország nyugati részén elhelyezkedő wellness szálloda könnyelhetette el a legmagasabb külföldi vendégforgalmat. Elsősorban a német turisták paradicsomaként tartják nyilván, a legmagasabb igényeket igyekeznek kielégíteni. Összesen 6 medencével rendelkezik, melyek között úszó, gyermek, termál és élményfürdő egyaránt megtalálható. Jelenleg 33 százalékos kapacitáskihasználással működik, de terveik szerint már a következő fél évben eléri az 50 százalékos kihasználtságot. A térségben igen erős a konkurencia, mivel ugyancsak Széchenyi támogatásból épült egy 4 csillagos wellness

szálloda. Ezen szálloda esetében a külföldi vendégek száma az országos átlaggal megegyező. A jövőben elsősorban a belföldi vendégszám növekedésére számít. Ez a szálloda rendelkezik a legkisebb vendégszámmal, így megkérdőjelezhető, hogy az adott településen ugyanazon szolgáltatásokat kínáló létesítmények esetében, megvalósítható-e a gazdaságos működtetésük?

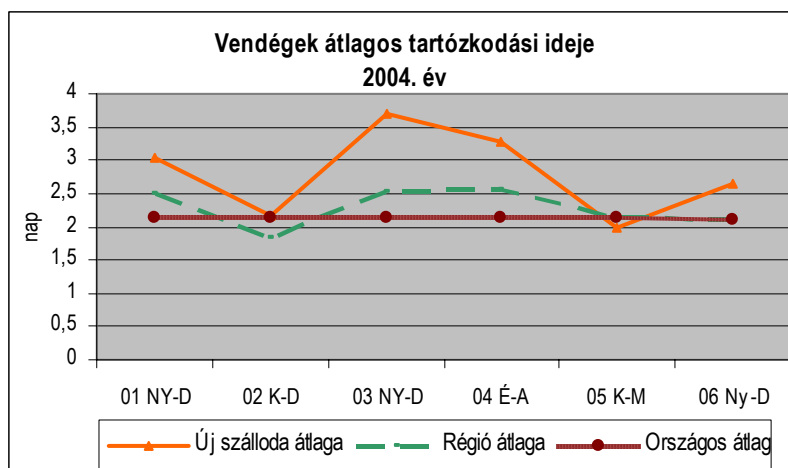
3. sz. táblázat *Vendégek átlagos tartózkodási ideje*

évek	5 csillagos		4 csillagos		3 csillagos		2 csillagos		1 csillagos	
	belföldi	külföldi	belföldi	külföldi	belföldi	külföldi	belföldi	külföldi	belföldi	külföldi
2000	2,02	2,50	2,22	3,17	2,45	3,11	2,90	3,46	3,60	2,76
2001	2,11	2,55	2,19	3,15	2,48	3,22	2,87	3,54	3,07	2,95
2002	1,98	2,65	2,14	3,10	2,49	3,19	2,85	3,35	3,30	3,12
2003	1,88	2,68	2,15	3,09	2,47	3,21	2,85	3,19	3,57	3,14
2004	2,11	2,59	2,13	2,93	2,49	3,14	2,66	2,89	4,02	2,81
2005	2,02	2,99	2,08	2,99	2,53	3,00	2,61	2,85	3,66	3,60

Forrás: Turisztikai Statisztikai Évkönyv 2005 KSH és a Magyar Turizmus Rt. belső adatbázisa alapján

Az eltöltött vendégéjszakák tekintetében az elmúlt 4 évben nem tapasztalható jelentős változás. A 4 és 5 csillagos szállodák esetében átlagosan 2,5 nap a tartózkodási idő, a 2 és 3 csillagos szállodák esetében 2,8 nap, és csak az 1 csillagos esetében érte el a 3,6 napot. A külföldi vendégek - az 1 csillagos szállodák kivételével - átlagosan több vendégéjszakát töltenek el, mint a belföldi vendégek. Megfigyelhető, hogy a wellness illetve a gyógyszállók esetében az átlagos tartózkodási idő meghaladja az adott csillagfokozatú szálloda átlagos tartózkodási idejét. A szállodák jövedelmezőségét nagymértékben befolyásolja a vendégek átlagos tartózkodási ideje, amely a magas színvonalú szolgáltatások mellett a megfelelő kulturális programok biztosításával érhető el. Középtávú stratégia között kell, hogy szerepeljen, hogy az adott régió vállalkozásai együttesen járuljanak hozzá a turistabarát környezet kialakításához.

6. ábra *Vendégek átlagos tartózkodási ideje az újonnan épített szállodák esetében*

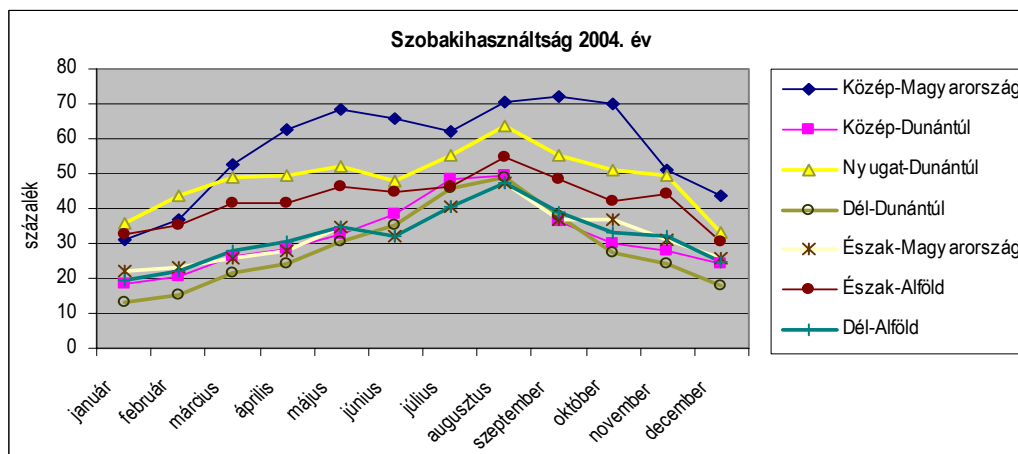


Forrás: Turisztikai Statisztikai Évkönyv 2005 KSH és saját számítás

A támogatásban részesült szállodák esetében a 2004. évre vonatkozóan vizsgáltam a vendégek átlagos tartózkodási idejét. Annak ellenére, hogy csak egy-két éve üzemelnek, a vendégek átlagos tartózkodási ideje meghaladja az adott régió és az országos átlag adatát is. Mindebből arra következtethetünk, hogy a kiváló marketingmunka eredményeként mára már ismertté váltak. Mindezen tényezők mellett a tartózkodási idő meghosszabbodását jelentősen

befolyásolta, hogy a vizsgálati körbe bevont szállodák gyógy- vagy wellness szállodaként üzemelnek. A régiók közül kiemelkedik Nyugat-Dunántúl, mind az országos átlag, mind pedig a régió átlagát messze meghaladó tartózkodási idejével. Németországból, Nagy-Britanniából és Ausztriából érkeznek a legtöbben<sup>169</sup>. Németországból és Ausztriából érkező vendégek hazánk nyugati részének kedvező természeti adottságait igyekeznek kihasználni. (Németországból érkező vendégek tartózkodási ideje 4 nap). Az országos átlaghoz hasonlóan (2,9 nap) a vizsgálati körbe bevont szállodák esetében is megfigyelhető, hogy a külföldi vendégek átlagosan fél nappal meghosszabbítják tartózkodási idejüket.

7. ábra Szobakihasználtság alakulása régióként



Forrás: Turisztikai Statisztikai Évkönyv 2005 KSH és a Magyar Turizmus Rt. belső adatbázisa alapján

Az országos szobakapacitás kihasználtságot<sup>170</sup> vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a legjobb eredményeket felmutató Közép-Magyarország is csak 57,6 százalékos kihasználtsággal rendelkezik. A térség vonzerejéhez nagymértékben hozzájárul, hogy itt található a főváros. Ezen tény támogatja alá az éves szinten egyenletes vendégforgalom alakulása, a téli hónapok kivétel. A rangsorban a második helyet elfoglaló Nyugat-Dunántúl (49,1 százalék) több mint 9 százalékponttal kevesebb értékkel rendelkezik. Nyugat-Dunántúl és Észak-Alföld esetében csak kismértékben figyelhető meg a szezonáltság hatása, a többi régióhoz viszonyítva egyenletes teljesítményt mutat. Az egyenletes szobakapacitás kihasználtság oka, hogy a fent említett két régióban található<sup>171</sup> a gyógyszállók több mint 70 százaléka, továbbá a wellness szolgáltatásokat nyújtó szállodák közel 50 százaléka. Kiváló természeti adottságainkat felismerve 2005-ben már 10 százalékkal több szálloda működött gyógyszállóként, illetve a wellness szolgáltatásokat nyújtó szállodák száma megduplázódott.

*Újabb kérdésként merül fel, hogy kizárólag a szolgáltatások körének bővítése elégséges-e a sikerhez?*

A kérdésre a vizsgálati körbe bevont szállodák szobakihasználtsága, szezonális ingadozása adhatja meg a választ. Az újonnan épült szállodák mindegyike a legmagasabb igényeket is kielégíti, a szállodafejlesztéshez kapcsolódóan a fürdőfejlesztés is megtörtént. Mindezen tényezők ellenére a szobakihasználtság hektikusan ingadozik. Augusztus hónapban az Észak-Alföldi régióban elhelyezkedő gyógyszálló és a Nyugat-Dunántúli régióban elhelyezkedő wellness szálloda is megközelítette a 100 százalékos kihasználtságot.

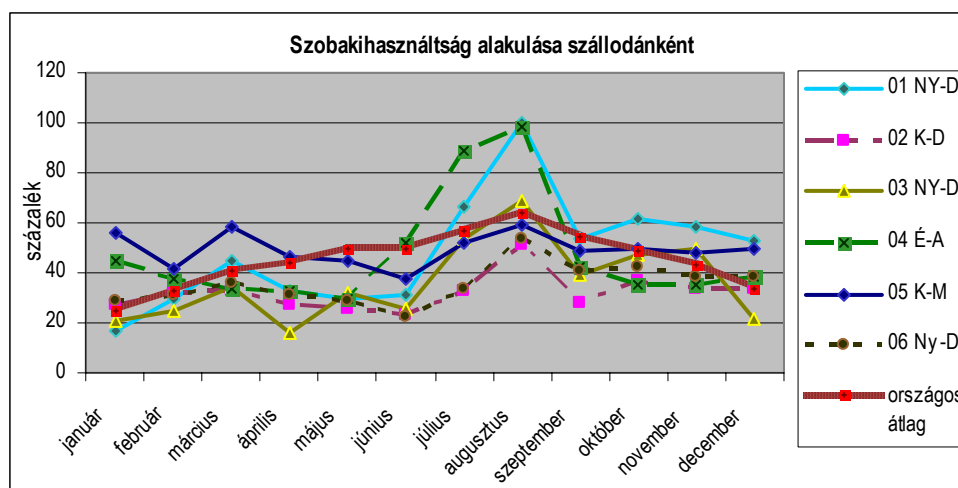
<sup>169</sup> Turisztikai Statisztikai Évkönyv 2005 KSH

<sup>170</sup> Turisztikai Statisztikai Évkönyv 2005 KSH

<sup>171</sup> 2004. évi adatok alapján



## 8. ábra Szobakihasználtság alakulása az újonnan épített szállodák esetében



Forrás: Saját számítás

Az említett két szálloda magas augusztusi szobakihasználtságához hozzájárult az a tény, hogy nem csak a külföldi, de a belföldi vendégek számára is kedvelt utazási célpont. Mindkét esetben a célcsoportnak tekintett vendégkör a család volt. Kedvező földrajzi elhelyezkedése mellett a szűkebb régió különböző nyári programok szervezésével teszi tartalmassá, vonzóvá a kikapcsolódást. Elsősorban gazdag kulturális programokat szerveznek, de emellett szerveznek közös kirándulásokat, sportprogramokat is. A szobaárak tekintetében nem tapasztalható jelentős eltérés, így a szobakihasználtság ingadozását nem befolyásolták az árak alakulása. A szállodák saját bevallásuk szerint nem alakították ki árstratégiájukat, elsősorban a versenytársak áraihoz igazodnak, illetve egy-egy akciós ajánlataikkal szeretnének versenyelőnyhöz jutni. Véleményem szerint egy átgondolt árstratégiával javítható lenne a szobakihasználtság, és természetesen ezen keresztül a szállodák jövedelmezősége.

## 6. Beruházásokhoz kapcsolódó tapasztalatok, jövőre vonatkozó kilátások

A környezetéből kiragadva vizsgálva, kizárólag csak számokkal mérve a teljesítményeket, nem adhatunk reális választ arra vonatkozóan, hogy érdemes volt-e megvalósítani a beruházást. A támogatásban részesült szállodák mindegyike egyetértett abban, hogy a fejlesztés pozitívan hatott szűkebb környezetére. A válaszadók a beruházás legfontosabb céljaként a vendégforgalom, a versenyképesség (a válaszadók 83 százaléka), és a térség turisztikai vonzerejének (a válaszadók 50 százaléka) növekedését jelölték meg.

Előzetes felméréseik szerint nagymértékben nő azon vendégeik száma, akik a gyógy- és wellness szolgáltatások, továbbá a szabadidő hasznos eltöltése miatt keresik fel szállodaikat. Kisebb mértékben ugyan, de a konferenciaturizmus felértékelődésére is számítanak. Elsősorban a belföldi vendégszám növekedésére látnak esélyt, melynek meghatározó eleme az üdülési csekkkel való fizetés mellett az úthálózat bővítése. A hazai lakosság utazási szokásait befolyásoló ötfokozatú skálán (1 legkevésbé befolyásolja, 5 leginkább befolyásolja) 4-es értéket kapott a lakosság jövedelmének növekedése, továbbá a kulturális programok biztosítása. Véleményük szerint a belpolitikai események csak igen kis mértékben bírnak befolyásoló tényezővel.

A világháló térhódításának köszönhetően mind a beutazó, mind pedig a belföldi turizmust nagymértékben fogja befolyásolni az internetes foglalás lehetősége, melynek feltételei még nem mindenhol teremtődtek meg. Így a rövid távú célok között szerepel az internetes

megjelenés fejlesztése, a munkaerő továbbképzés, és konferenciahely kialakítása. Mindezekhez szükséges forrásokat támogatásokból kívánják előteremteni, többek között a Regionális Fejlesztési Keretekre, és az Európa Uniós támogatásokra szeretnének pályázni.

A tanulmány elején megfogalmazott hipotézisünkre, mely szerint **az egészségturizmus fejlesztésében nélkülözhetetlen szerepet játszanak a támogatások, egyértelműen igennel tudunk válaszolni.** A munkahelyteremtés mellett elsősorban a térség idegenforgalmának növekedésében, az adott település infrastrukturális fejlesztésében játszott kiemelkedő szerepet. A megvalósított beruházások közül két esetben nem került volna sor szállodaépítésre állami támogatás nélkül. A fennmaradó négy esetben viszont ugyanúgy megvalósították volna a beruházást, de ehhez jelentős külső forrás (banki hitel) igénybevételére lett volna szükség. Pozitív tényként emelhető ki, hogy a fejlesztés színvonalán nem változtattak volna, hiszen versenyképességük zálogaként tekintik a minőségi turizmus melletti elkötelezettséget.

## 7. Összefoglalás

A gazdasági növekedéssel párhuzamosan az ország különböző régióiban egyre nagyobb különbségek tapasztalhatóak. Nem véletlen, hogy a Közép-Magyarországi, Nyugat-Dunántúli, és az Észak-Alföldi régió esetében a szobakihasználtság az országos átlagnál magasabb és egyenletesebb teljesítményt mutat. Azonban hiba lenne csak a földrajzi elhelyezkedésre hivatkozni, mivel egy-egy régió belül is jelentős eltérések tapasztalhatóak (pl. 01 és 03-as kóddal jelölt szállodák), függetlenül attól, hogy azonos minőségi színvonalat kínálnak. A XXI. században már nem az a kérdés, hogy rendelkezik-e megfelelő színvonalú és számú medencével. A mai kiélezett versenyben mindez már természetes igénynek tekinthető.

Meghatározó tényezővé lépett elő viszont – azonos minőség esetén – az adott város fejlettsége, a szervezett kistérségi programok minősége. Mindez csak összefogással érhető el, akkor, ha a környező települések, és vállalkozások együttesen ismerik fel, és aknázzák ki a lehetőségeket. A regionális különbségek mellett a kistérségi különbségek enyhítése, megszüntetése, komoly kihívás elé állítja a területfejlesztéssel foglalkozó szakembereket. Nemzeti érdek kell, hogy legyen az egyenlőtlenségek csökkentése. Egy-egy város életében a szállodaépítés újabb és újabb beruházásokat generálhat akkor, ha ezen hatások nem kioltják, hanem erősítik egymást. Érdekeltté kell tenni a térség vállalkozóit a kedvezményes hitelek biztosításán át, a sikeres pályázatokon keresztül megvalósuló támogatásokkal. Mindezen célok megvalósulásában kiemelkedő szerep hárul az önkormányzatokra.

Napjaink területfejlesztés politikájának elő kell segítenie a helyi, térségi sajátosságok érvényre juttatását. Amíg a rendszerváltozás előtt a központi válságkezelés volt a területfejlesztés meghatározó eleme, addig mára a versenyképesség, a fenntartható fejlődés, és a nemzeti környezetbe való integrálódás kell, hogy előtérbe kerüljön. Mindehhez átgondolt és strukturált állami beavatkozásra és támogatáspolitikára van szükség, figyelembe véve az Európai Unió közösségi politikájában rejlő lehetőségeket, elvárásokat.

## Felhasznált irodalom

1. Cadouin M-E. (2000) Spas in Asia spas.about.com
2. Gesundheit & Fitness, Beauty, Wellness Kuren (2001) FIT-Reisen, Németország
3. Golden Lotus Village. An Investment Opportunity. The Market; [www.golden-lotus-village.com/index.html](http://www.golden-lotus-village.com/index.html)
4. Kanlian S. (2000) The Spa Market in South East Asia, spas.about.com

5. Kiss Kornélia - Török Péter (2001) Az egészségturizmus nemzetközi keresleti és kínálati trendjei, Turizmus Bulletin, V. évfolyam 3. szám 7-14. oldal
6. Lengyel Imre (2005) A regionális versenyképesség értelmezése és piramismodellje, Visegrádi konferencia, 2005. december 14.
7. Matolcsy György (2002) Élő emlékeink. A Széchenyi Terv világa, Budapest, Válasz Kiadó.
8. Mueller H. - E. Lanz Kaufmann (2001) Wellness Tourism, Market Analysis of a Special Tourism Segment and Implications for the Hotel Industry, Journal of Vacation Marketing VII./1. 5-17 p.
9. Mundruczó Györgyné –Szennyessy Judit (2005) A Széchenyi Terv egészségturisztikai beruházásainak gazdasági hatásai, Turizmus Bulletin, IX. évfolyam 3. szám 30-48. oldal
10. Parasuraman A. - V. Zeithaml - L. Berry (1990) Delivering Quality Service, Free Press, New York, US
11. Polgár Judit(2005) A magyarországi turisztikai régiók vendégforgalma 2004-ben, Turizmus Bulletin, IX. évfolyam 1.szám 54-62. oldal
12. Polgár Judit-Sulyok Judit-Kiss Kornélia (2006) A belföldi turizmus alakulása 1990-től napjainkig, Turizmus Bulletin, X. évfolyam 1.szám 3-15. oldal
13. Révész Tamás (2001) A turizmus költség-hatás elemzése SAM- modellel, Statisztikai Szemle, 79. évfolyam 10-11. szám.
14. Szegvári Péter(2005): Versenyképesség az új Országos területfejlesztési koncepcióban, Visegrádi konferencia, 2005. december 14.
15. Thornton F - H. Brutscher (2001): What is a Spa? Historical Background and Modern Influences, Spafinder Magazine, [www.spafinder.com](http://www.spafinder.com)
16. Tribe J. (1999) The Economics of Leisure and Tourism, Butterworth-Heinemann, 2nd Edition
17. Turisztikai Statisztikai Évkönyv, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005
18. Witt-Mouthino (1989) Tourism Marketing and Management Handbook, Prentice Hall
19. WTO (2001): Tourism Highlights 2001, WTO, Madrid, Spanyolország
20. WTO World Tourism Barometer, Volume 2, No 1, January 2004

## **EGYED KRISZTIÁN**

*Egyetemi tanársegéd, PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron*

### **Az Ikva-menti települések kvantitatív versenyképessége**

A térségek, illetve települések fejlesztésének legfőbb célja a területükön élő lakosság jólétének javítása. A jólét azonban összetett fogalom. Megkülönböztethetjük gazdasági, közösségi, ökológiai és kulturális vetületét. Ezek egy része könnyen és egyértelműen számszerűsíthető, míg a további elemek megítélése elég szubjektív.

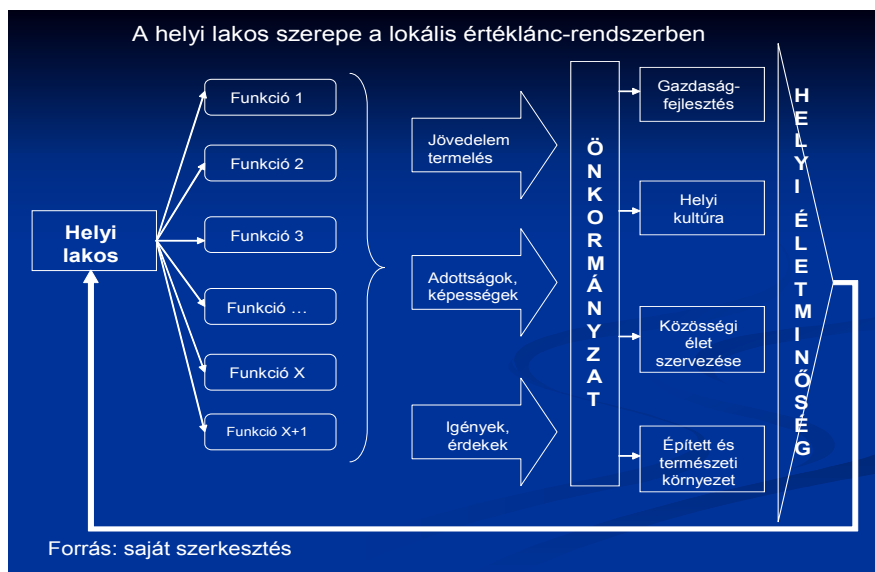
PhD-kutatásom során Sopron tágabb térségében vizsgálom a települések fejlettségi színvonalát az állapotokat bemutató – számszerűsített – adatok, valamint a lakosság megítélése, elvárásai és igényei alapján. Jelen előadásom során a lakosok életminőségét meghatározó „hard” tényezőket, illetve azok lehetséges mérését mutatom be. Kapcsolatot keresek az egyes mutatószámok között, amelyek a jólét különböző vetületeit jellemzik.

A versenyképességgel foglalkozó elméleti és gyakorlati szakemberek jellemzően a gazdaság állapotát, annak fejlettségét állítják vizsgálódásuk, illetve projektjeik középpontjába. Elméleti síkon több szemlélettel találkozhatunk (mikro – makro; ex post – ex ante), melyek végeredményben a gazdaság által előállított jövedelem nagyságával, illetve a magas jövedelem előállításának képességével azonosítják a térség versenyképességét. Gyakorlati oldalról megközelítve szintén a gazdaság – hazánkban sok esetben a turizmus – fejlesztése, valamint a feltételeinek fejlesztése jelenti a versenyképes térség kialakításának útját.

A helyiek valós igényei azonban ritkán jelennek meg a fejlesztési koncepciók kidolgozása és megvalósítása során. Ugyan sok esetben készül probléma-fa a helyiek megkérdezésével, azonban a térségben lakók szociológiai és pszichológiai igényei végül nem feltétlenül jelennek meg. Kutatásom során rá szeretnék világítani, hogy a helyi lakosság igénye nem kizárólag a gazdasági körülményeire, a jövedelmi viszonyaira korlátozódik. A mérhetősége és a kapott eredmények egzaktága miatt a gazdasági adatok a legjellemzőbb indikátorok, a mérésekkel kapcsolatos és a valós igények feltárásának nehézségei ellenére egyéb, településszociológiai tényezőket is figyelembe kell venni. Jelen előadásomban ismertetem e sajátos megközelítéssel kapcsolatos hipotéziseimet, illetőleg a szubjektív tényezők mérésére megfelelő/közelítő mutatókat igyekszem bemutatni.

Már Adam Smith is említette, hogy a térség vezetésének legfőbb feladata a területén élők jólétének növelése. Ez a jólét azonban a gazdaságin túl egyéb tényezőket is takar. Ugyanakkor nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy e jólét megteremtésében – eltérő aktivitással – részt vesznek – akár tudatosan, vagy tudattalanul – a helyi lakosok is.

A következő ábra azt a folyamatot mutatja, ahogyan hozzájárulnak saját életkörülményeik javításához.



1. ábra

Az 1. ábra bemutatja, hogy a stratégia kialakítása, valamint a fejlesztések megvalósítása során mely területeken jelenik meg a helyi lakos. Számos funkcióját különíthetjük el:

Lehet vállalkozó, aki az önfoglalkoztatáson és munkahelyek teremtésén keresztül növeli a foglalkoztatottságot a térségben, jövedelmén és adóján keresztül pedig javítja a regionális GDP-t és a térségmenedzsment (kormány, képviselőtestület stb.) anyagi lehetőségeit a működés és fejlesztések terén.

Lehet munkavállaló, aki a benne rejlő személyes képességek és szakmai felkészültségen keresztül növeli a térség hozzáadott értékét, így a térségi jövedelem tömegét.

Lehet közösségi szolgáltatásokat nyújtó munkás vagy vállalkozó, aki ezzel lehetőséget teremt a helyi lakosság számára magasabb szintű szolgáltatások igénybevételére, életfeltételei javítására.

Lehet civil mozgalom kezdeményezője, aktív tagja, aki különböző helyi csoportok érdekeit képviseli magasabb fórumokon, lobbizik e személyek életkörülményeinek javításáért, céljaik teljesüléséért.

Lehet karitatív szervezet működtetője, dolgozója, aki a közösség érdekében tevékenykedik. stb.

A helyi lakos saját vagy közössége érdekében számos tevékenységet végezhet, különböző minőségben jelenhet meg. Összességében azonban elmondható, hogy ezen összetett funkciók három gondolat köré csoportosulnak:

- **Jövedelmet termel** – mely a stratégia kialakításához és megvalósításához részben biztosítja a pénzügyi hátteret.
- **Adottságok és képességek** hordozója – egyik legjelentősebb endogén erőforrás, a humán tőke, mely alapját képezi minden fejlesztésnek. Aktivizálásuk növelheti az elképzelések megvalósulásának hatékonyságát, azonban a lakosság ellenállása a legjobb elképzeléseket is képes meghiusítani.
- **Igények és érdekek** képviselője – ha a lakosság jólétének növelését tűzzük ki célul, a fejlesztések irányvonalainak, valamint a részcélok meghatározásának a helyiek igényei és elképzelései jelentik az alapját.

A megtermelt jövedelem, valamint a képességek és készségek egy része lehetőséget ad a térségmenedzsment kezébe, ami egyben kötelezettséget is jelent. Ezen endogén erőforrásokat

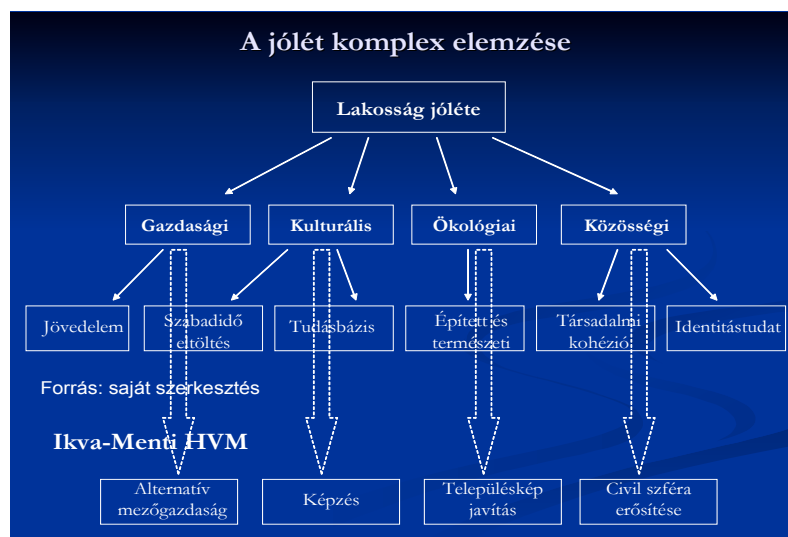
mindinkább aktivizálni szükséges, a hosszabb távú fejlesztéseket e potenciálokra kell alapozni a jelenlegi és jövőbeni térségi, csoport és személyi igények és érdekek figyelembe vételével. A térség menedzsmentje a helyi lakosság jólétét figyelembe véve osztja el a különböző erőforrásokat és korlátokat az ösztársadalmi jólét optimalizálása érdekében. Említettem, illetve az ábrán is látható, hogy mindez magában foglalja a gazdaság fejlesztését, a helyi közösségi és kulturális élet fejlesztését, valamint a kapcsolódó épített és természeti környezet minőségének javítását.

E fejlesztések visszahatnak a lakosokra, életminőségüket javítják. Ezáltal a térségek sokat emlegetett lakoságmegtartó képessége javul, új betelepülők is érkehetnek, illetve a helyi erőforrások aktivizálása is javítható.

A valós helyi viszonyokat vizsgálva azonban – a bemutatott saját szerkesztésű modell alapján is – számos kérdés merül fel. Részben az egyes települések és a térség egészére vonatkozóan, részben a helyi lakosok és érdekcsoportok, valamint a térség menedzsmentje közötti nézetkülönbségre, továbbá a forráselosztásra nézve fogalmazhatók meg állítások. (Ezek bizonyítása, illetve elvetése további kutatást igényel.)

1. Az egyes települések versenyképessége nagyban eltérhet a terület összességének versenyképességétől
2. Az egyes települések esetében jelentős különbségek tapasztalhatók a jólét egyes vetületeinek versenyképessége között
3. Jelentős különbségek mutatkoznak a kvantitatív adatok és a kvalitatív felmérés eredményei között
4. Az egyes települések esetében a lakosság szerepe eltérő a helyi értéklánc-rendszerben
5. Az egyes önkormányzatok eltérő módon támogatják a jólét fejlesztésének egyes vetületeit
6. A fejlesztési források megosztásának aránya nem felel meg a lakosság igényeinek
7. A magyar lakosság inkább a gazdasági jólétet tartja fontosnak, míg Ausztriában a „soft” tényezők szerepe jelentősebb

Ugyan a tényezők jelentős része „soft”, azaz nehezen számszerűsíthető adatokkal van dolgunk, a kutatás során összehasonlítható (rész)eredményekre van szükségünk. Objektív felmérésekkel is jellemezhetjük a helyi életminőséget, azonban ezek összevetése a lakosság véleményével kötelező!



2. ábra

A 2. ábra alapján, melyet az Ikva-menti Helyi Vidékfejlesztési Munkacsoport stratégiájának kialakítása során a gyakorlatba is átültettünk, a lakosság életminősége négy fő terület köré csoportosul, melyet számos egyéb tényező határoz meg.

Lényeges a **gazdaság** helyzete: a térség vállalkozásainak száma, helyzete, a tőkevonzóképeség, a lakosság jövedelmi viszonyai, fogyasztási lehetőségei, a gazdaság és a foglalkoztatottság szerkezete, valamint mindezek dinamikája.

**Közösségi** tényezők elsődlegesen a társadalmi kohézió minőségét, az identitás, térségi kötődés erősségét jelzik. Mindezt olyan jelzőszámokkal is mérhetjük, mint a civil szféra erőssége és aktivitása, a településvezetés teljesítménye, a kiépített intézményrendszer fejlettsége, a közélet minősége, az érdekérvényesítés lehetősége, az egészségügyi ellátórendszer, a szociális és közbiztonság milyensége.

Részben a helyi szabadidő eltöltési lehetőségekről, részben pedig a helyi tudásbázisról ad képet a **kulturális** tényezők elemzése. Szabadidő eltöltési lehetőségek tekintetében vizsgálhatjuk az állandó és időszakos kiállításokat, a programokat, közösségi rendezvényeket és sporteseményeket. A tudásbázis legjellemzőbben az oktatási, képzési-, át- és továbbképzési rendszer, a meglévő képességek, a nyelvismeret elemzésével mutatható be. Nehezebb kérdés az ún. tacit (rejtett) tudás megismerése, mely kizárólag az adott térségre jellemző, hagyományokból felépülő képességeket és készségeket takarja.

Az **ökológiai** vetület elemzése során a természeti környezet elemzése mellett hangsúlyt kell fektetnünk a települési környezet elemzésére is. Az egészséges környezet elemei, a nagy infrastrukturális rendszerek állapota, a ökotérhelések jelenléte, illetve a fejlesztési elképzelések jelentik e terület összetevőit.

Kutatásom célja az említett állítások igazolása, illetve elvetése. Fontosnak tartom, hogy a jólét említett négyes tagozódása alapján elemezzük a térséget az adottságok és fejlesztések, valamint a lakosság elvárásai és szubjektív véleménye alapján is. A térségmenedzsment bekapcsolása már lehetőséget ad a fejlesztési irányok és arányok kijelölésére is. Mit tart az önkormányzat fontosnak, mely területeket és hogyan kívánja fejleszteni? Egyezik mindez a „fogyasztók” elképzeléseivel és igényeivel? A fejlesztési források elosztásánál, a prioritások kijelölésénél mely álláspontra támaszkodnak (vagy ad hoc módon valósítják meg)? E kérdések megválaszolása, gyakorlati útmutatások meghatározása elősegítheti a kiegyensúlyozott és fenntartható területi fejlődést.

## **Irodalom**

1. Egyed K. (2005): Regional competitiveness – welfare of the Residents. PhD Hallgatók V. Nemzetközi Konferenciája, Miskolc
2. Egyed K. (2005): Az EU LEADER programja hazánkban és az Ikva-mentén. Tudomány Napja, Sopron (2005. november 9-10.)
3. Lengyel I. (2000): A regionális versenyképességről. Közgazdasági Szemle. 12. 962-987. old.
4. Palkovits I. (2002): Régiók és gazdasági szereplők versenyképessége: A párhuzamosok találkoznak? Tér és Társadalom. 2, 83-95 old.
5. Rechnitzer J. – Lados M. (2004): A területi stratégiáktól a monitoringig. Dialóg Campus, Bp-Pécs

## LIMPÓK VALÉRIA

PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr

### Az adóverseny hatása a hazai adópolitikára

#### Mottó:

„Vitathatatlan tény, hogy a külföldi befektetők vonzásában a visegrádi négyek a priori egymás versenytársai, akik azzal a céllal versengenek, hogy saját területükön honosodjon meg új gyártás vagy szolgáltatás.”

(Milan Urban, Cseh Köztársaság, ipari és kereskedelmi miniszter, 2005)

## 1. Bevezetés

Ma már tényként kezelhetjük, hogy a nemzetközi szintű adóverseny folyamatosan kihívásokat támaszt a nemzetállami adópolitikákkal szemben. Az adóterhelés kívánatos csökkenése ellentétbe kerül a jóléti állam finanszírozásával. Ez a dilemma különösen érzékenyen érinti a fejlett nyugati országokat, de hosszú távon a magyar adópolitika sem bújhat ki bizonyos tendenciák alól.

Munkám célja annak áttekintése, hogyan mely területek azok, ahol az adóverseny hatása érzékelhető Magyarországon, milyen folyamatoknak vagyunk szemtanúi és érintettjei, ezen túlmenően megkísérlem felvázolni a jövő trendjeit.

## 2. Adóverseny

Az adóverseny alapvetően a *társasági nyereség adóztatásához* kapcsolódó fogalom. Több mint 20 éve Margaret Thatcher és Ronald Reagan is a társasági adóteher mérséklése mellett döntött, és ezeket az intézkedéseket tekinthetjük a világméretű „társasági adó forradalom” elindítójának, aminek eredményeként a társasági nyereséget terhelő adókulcsok ma a fejlett államokban átlagosan 20 százalékkal alacsonyabbak, mint az 1970-es években voltak.<sup>172</sup>

A továbbiakban adóverseny alatt olyan rendszert értek, amikor az egyes országok figyelembe véve és szem előtt tartva a többi ország döntését, de egymástól függetlenül, önállóan alakítják az adópolitikájukat oly módon, hogy ennek segítségével javítsák nemzetközi szintű versenyképességüket, és nemzetközi viszonylatban kedvezőbb befektetési környezetet teremtsenek a többi országhoz képest.

Ha az adó és a verseny fogalmát összekapcsoljuk<sup>173</sup>, ebből egyenesen és logikusan következik, hogy az adópolitika az országok versenyképességét befolyásoló tényezővé vált. Egy internetes gazdasági portál<sup>174</sup> a 2006. év elején elemzést készített az adó és versenyképesség összefüggéseiről. A szerzők azon megállapítása, miszerint az adó és a versenyképesség között nincs törvényszerűségként felállítható összefüggés, nem meglepő. Ezt támasztja alá az, hogy a skandináv országok az élmezőnyben vannak minden gazdasági versenyképességi rangsorban<sup>175</sup>, pedig ezekben az országokban köztudottan magas az állami újraelosztás mértéke. Viszont olyan államok is bekerültek az élbolyba, ahol az állami adóelvonás alacsonynak mondható (pl.: Írország).

<sup>172</sup> Breuss-Schratzenstaller: Unternehmenssteuerwettbewerb und internationale Direktinvestitionen, 2004

<sup>173</sup> Ez tény, amit mi sem bizonyít jobban, minthogy az adóversenynek az 1990-es évektől egyre nő a szakirodalma.

<sup>174</sup> A TMCnet gazdasági portál.

<sup>175</sup> Például Economist Intelligence Unit.



Véleményem szerint, amit eddigi kutatásaim egyértelműen alátámasztanak, célszerű ezt a területet regionális összefüggésekben vizsgálni. Úgy gondolom, nem véletlen, hogy 1992 és 2003 között több mint megháromszorozódott az FDI beáramlás a „régii” tizenötöknél és Közép-Kelet-Európában, körülbelül 40 százalékkal nőtt Ázsiában, viszont Észak-Amerikában a felére csökkent.<sup>176</sup>

Magyarország az Európai Unió tagállamaként és a közép-kelet-európai régió részeként speciális helyzetben van, mivel ezeken a területeken az adópolitika kimutathatóan versenyképességet befolyásoló tényezővé vált az európai uniós csatlakozási folyamattal párhuzamosan<sup>177</sup>.

Az északi országok magas adóit ellensúlyozza a közszolgáltatások, ezen belül is főleg az oktatás és az infrastruktúra minősége, a rugalmas munkaerőpiac. A munkaerő béren kívüli költsége alacsony.

Ezeket a paramétereket tekintve a közép-kelet-európai régió (továbbiakban KKE) jelentős versenyhátrányban van. Meglátásom szerint ezt próbálják mindenhol, így Magyarországon is vonzó adózási környezettel kompenzálni.

### 3. Adóreform

Véleményem szerint az Európai Unióban az ezredfordulótól az adóverseny „megtestesülése” az adóreform. Meglátásom szerint olyan adóreformokat hirdetnek meg a gazdaságpolitikai döntéshozók, mellyel az adóverseny által támasztott adópolitikai kihívásokra reagálnak, sőt inkább azt mondanám, hogy kénytelenek reagálni.<sup>178</sup>

Napjainkban, ha bármilyen módosítást eszközölnék az adórendszerben, divatosá vált adóreformról beszélni. Vajon a kifejezés használata mindenkor helytálló? A szakirodalomban adóreformnak tekintik azokat a változásokat, amik az adórendszer szerkezetét érintik és ezen belül az adóreform lehet általános és részleges.<sup>179</sup> Érzékeltetésképpen, Magyarország példáján bemutatva, általánosnak számítanak az 1988-as változások, amikor letették a jelenlegi rendszer alapjait, és részleges, amikor 1990-ben a helyi adóztatás bevezetésével kétszintűvé vált az adórendszer.

Ez az értelmezés nagyon leszűkíti az adóreform „lehetőségét”, nem tekinti adóreformnak egyes adónemek bevezetését, eltörlését és az adóalapot befolyásoló változtatásokat, adókulcs módosításokat sem. Ebből következik, hogy adóelméleti szempontokat figyelembe véve helytelennek számít a politikai élet adóreform szóhasználata.<sup>180</sup>

Úgy gondolom, hogy a hagyományos adóelméleti megközelítés igen „szigorú”, én ezen lazítok és a továbbiakban adóreform alatt értem egy adott ország hatályos adórendszerén történő minden olyan változtatást, ami révén jelentős mértékű<sup>181</sup> adóteher változás történik, illetve ha az adóterhelés az adóalapot vizsgálva<sup>182</sup> átalakul.

---

<sup>176</sup> United Nations: World Investment Report, 2004

<sup>177</sup> Ezalatt értem, hogy már az 1990-es évek közepétől.

<sup>178</sup> Például Ausztria, Németország

<sup>179</sup> Lásd például: Vigvári András: Közpénzügyek, önkormányzati pénzügyek 151.o.

<sup>180</sup> Hazánkban és más államokban egyaránt.

<sup>181</sup> Véleményem szerint ez a mérték mindig a konkrét adórendszerhez kapcsolva definiálható.

<sup>182</sup> Kiemelten: fogyasztás, személyi jövedelem, társasági jövedelem

#### 4. Versenyképesség

Az adóreformnál is nehezebben definiálható a versenyképesség, ezt mi sem bizonyítja jobban, minthogy nem találunk a szakirodalomban egységes versenyképességi fogalom használatot.<sup>183</sup> Nemzetgazdasági szinten versenyképes gazdaságoknak nevezik a relatíve magas bruttó hozzáadott érték növekedést elérő országokat. Sok tényező van, ami hat a versenyképességre, ezáltal meghatározza azt, és úgy gondolom, hogy ezek definiálása révén juthatunk közelebb a „fogalomhoz”. Munkámhoz „elegendő” annak igazolása, hogy a versenyképesség és az adórendszer között összefüggés van. Ezt az összefüggést támasztja alá az, hogy a versenyképesség tényezői közé sorolható többek között a munkaerőköltség, az infrastruktúra, a befektetett tőke jövedelmezősége, amiket befolyásol az adóterhelés.

Ebből következően is megerősítem, hogy a továbbiakban úgy fogom fel, hogy adott ország adórendszere hatással van az ország versenyképességére, javítani tudja azt és a mindenkori politikai döntéshozók felelőssége, hogy mennyire használják ki az ebben rejlő lehetőségeket.

#### 5. Társasági nyereségadó

Az adózási rendszereken belül kiemelt figyelmet kell szentelni a társaságok nyereségét terhelő adóknak. Az Európai Unió közép-kelet-európai tagállamait az alacsony bérek, *alacsony társasági adóteher* és az uniós integrálódás tette vonzóvá, olvashatjuk az ENSZ egyik jelentésében 2004-ben.<sup>184</sup> Ezt támasztja alá az 1. táblázat is:

1. táblázat: Nominális társasági nyereségadókulcsok az újonnan csatlakozott tagállamokban (%)

Ország	2003. év	2004. év	2005. év	2006. év
<b>Észtország</b>	26	26 és 0	24 és 0	24 és 0
<b>Lettország</b>	15	13-15	15	15
<b>Litvánia</b>	19	15	15	15
<b>Málta</b>	n.a.*	35	35	35
<b>Lengyelország</b>	27	19	19	19
<b>Szlovákia</b>	25	19	19	19
<b>Szlovénia</b>	25	25	25	25
<b>Csehország</b>	31	28	26	24
<b>Magyarország</b>	18	16	16	16 és 10
<b>Ciprus</b>	10+5 <sup>185</sup> és 4,25 <sup>186</sup>	10+5 és 4,25	10+5	10+5
<b>Átlag</b>	n.a.	20,8	20,4	20,2
<b>EU átlag</b>	31,84	29,7	28,35	28,0

Forrás: Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara, KPMG és saját számítás

Magyarországra koncentrálnálva látható, hogy jelenleg az egyik legalacsonyabb az adókulcs az uniós KKE tagállamokat vizsgálva. Ez egy hosszabb és tudatosnak mondható folyamat eredménye. A továbbiakban azokat a változásokat emelem ki, amik a transznacionális vállalatok befektetési döntéseit befolyásolják<sup>187</sup>, mivel az adóversenyt tulajdonképpen ezek a gazdasági szereplők generálják. Már a rendszerváltást megelőzően, 1988-tól a legalább 30 százalékban külföldi tulajdonú vállalatok, amik 50 millió forintnál többet fektettek be az

<sup>183</sup> A nemzetközi szervezetek gyakorlatában sincsen egységes versenyképességi fogalom használat.

<sup>184</sup> United Nations: World Investment Report, 2004

<sup>185</sup> Jövedelemtől függ a plusz 5%.

<sup>186</sup> Nemzetközi vállalatokra érvényes adókulcs.

<sup>187</sup> Nem vizsgálom a kis- és középvállalkozások kedvezményeit.

országban, az első 5 évre 60 százalék, a következő 5 évre pedig 40 százalék adókedvezményt kaptak. 1994-ben az 500 millió forint feletti befektetések 10 évre nyertek adókedvezményt, ha a megtermelt profitot visszaforgatták a magyar gazdaságba, itt fektették be. 1995 volt az az év, amikor radikálisan 36 százalékról 18 százalékra csökkentették a vállalkozások éves jövedelemadó kulcsát amellelt, hogy 23 százalékos adót vetettek ki a vállalkozásokból kivont profitra. Az osztalékadót egy évvel később 20 százalékra mérsékeltek. 1998-tól 10 éves adómentességet kapott az a vállalkozás, amelyik 10 milliárd forint feletti összeget fektetett be Magyarországon alacsonyabb fejlettségű régióban úgy, hogy legalább 500 új munkahelyet teremt és forgalma minimum 5 százalékkal nő éves szinten.

Az európai uniós csatlakozással mindenféle adókedvezményt át kellett értékelni, hogy EU konformmá alakulhasson. Így lettek a fejlesztési adókedvezményekből beruházási és térségi adókedvezmények.<sup>188</sup> Mindezek következtében a kedvezmények levonása után kialakuló tényleges adóterhelés átlagosan 11 százalék! (Pitti 2005)

Érzelhető, hogy a társasági nyereség adóztatása a hazai adópolitikában kiemelt szerepet kapott a világgazdasági globalizálódással párhuzamosan és nem tartom kizártnak, hogy az adóteher csökkentés folytatódni fog. Egyes, utópisztikusnak tűnő közgazdasági elméletek szerint („race to the bottom” teória<sup>189</sup>) a tőkéért és a befektetésekért a nemzetállamok közötti világméretű harc eredményeként az adóverseny a nulla százalékos adókulcsig, tehát a „végsőkig” is el fog menni. Ennek egyelőre Magyarországon nincs komoly esélye. Viszont bizonyos feltételekhez kötöten elképzelhetőnek tartom, mint például Észtországban, ahol a visszaforgatott nyereség nulla százalékkal adózik.

## 6. Egykulcsos adózás pro és kontra

Egyre nyilvánvalóbb, hogy hosszú távon elkerülhetetlen az európai jóléti rendszerek reformja, és ez véleményem szerint az adópolitikák átalakításával együtt jár. A neoliberais gazdaságpolitika egyik vesszőparipájává vált az utóbbi pár évben az egykulcsos adó bevezetése. A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy egyértelműen előnynek számít az adórendszer egyszerűsége és ennek a legjobb példája az egykulcsos adózás, ami amellelt, hogy például a személyi jövedelemadó esetében megritkítja (vagy akár megszünteti) a kedvezmények körét, jelentős adminisztrációs könnyebbségeket eredményez.

Magyarországon látványosan a 2006-os választási kampánykor bukkant fel az egykulcsos adórendszer, mint lehetőség. Mindemellelt az egyenadózás egyáltalán nem új jelenség, mert világszinten már több mint 30 országban van egységes adó vagy ahhoz közeli megoldás, és az eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy ezekben az országokban a bruttó hazai össztermék növekedési üteme hosszabb távon közel kétszeresen meghaladja azoknak az országokét, ahol az adórendszer progresszív. (Balogh 2003)

A lineáris adórendszerrel kapcsolatosan azonban felvetődik az a kérdés, hogy az adóztatás alapelvei közül a méltányosság alapelve, miszerint a magasabb jövedelműek nagyobb mértékben járuljanak hozzá a közteherviseléshez, mennyire érvényesíthető.

A lineáris adózást tekintve is érdemes regionális összefüggésekben vizsgálni a jelenséget. Úgy gondolom, nem véletlen, hogy az egykulcsos adózás hulláma „keletről” indult el.<sup>190</sup> A balti államok után Szlovákia és a tagjelölt Románia és Bulgária vezette be, de elhangzott az

<sup>188</sup> Forrásul szolgáltak az aktuális társasági adóról (ill. elődje) és az osztalékadóról szóló törvények.

<sup>189</sup> Bővebben lásd: Limpók Valéria: A „race to the bottom” elmélet vizsgálata az Európai Unió államainak társasági adóztatásában (2005)

<sup>190</sup> Az Európai Uniót és a tagjelölteket vizsgálom.

ötlet már Csehországban és a 2006-os választási kampány során hazánkban is. Viszont az unió régi tagállamainak egyikében sem...

Talán éppen emiatt van, hogy ennek az adóztatási módnak kialakult egy olyan megközelítése is, miszerint Kelet-Európa tökehiányos gazdaságai, az egymással versengő kis országok megfelelő terepet nyújtanak az egykulcsos adórendszer kipróbálására, és hozzáteszem, hogy akár ezek az országok lehetnek a jóléti rendszerek leépítésének kiindulópontjai.<sup>191</sup>

Erre konkrét példának találok már a szomszédos Szlovákiát, amely többek között a 2004-től működő egykulcsos adórendszer nyomán végrehajtott változásoknak, valamint annak továbbgyűrűző hatásainak köszönhetően a nemzetközi gazdasági terepen igen kedvező megítélés alá esik, makrogazdasági mutatói minden szempontból kedvezőek.<sup>192</sup> Napjainkban azonban egyre többször olvashatunk arról is, hogy a szlovákiai átlagpolgár elégedetlen, ami nem csoda, hiszen az adóreform a jóléti állam reformját is magával hozta, aminek eredményeképpen például már az alapvető orvosi ellátás sem ingyenes.

## 7. Személyi jövedelemadó

A személyi jövedelemadót tekintve a progresszív adóztatás jellemzi az összes „régii” uniós országot, és csak néhány KKE országban találunk lineáris személyi jövedelemadót.<sup>193</sup> Ami szembetűnő, hogy a magyarországi adókulcsok ugyan átlagosnak számítanak (18 és 36 százalék), de évek óta a legalacsonyabb az a jövedelemhatár, ami felett a jövedelmek a legmagasabb adó alá esnek.

Véleményem szerint ez konzerválja a társadalmi egyenlőtlenségeket. Úgy gondolom az átlagos keresetűek szempontjából a jövő trendje Magyarországon nem hoz majd adóteher csökkentést, mert erről a biztos és jelentős bevételi forrásról az állam nem fog lemondani. Az igazsághoz tartozik az is, hogy a lakosság középrétege nincsen lobbypozícióban. Az pedig szerintem külön vizsgálendő kérdés, hogy a politikai marketing választási marketingjének keretében általában pont ennek a rétegnek ígérnek adóteher könnyítést. Erre a későbbiekben még visszatérek.

2. táblázat: Szja-terhelés alakulása Magyarországon

Havi Jövedelem (Ft)	Megoszlás a jövedelemkategória szerint az adóalanyi létszám arányában (%)	Megoszlás a jövedelemkategória szerint a befizetett jövedelemadó arányában (%)
0-62.500	43,7	2
62.500-225.000	46,5	38,4
225.000-	9,8	59,6

Forrás: Világgazdaság (2006.04.10.) az APEH és CEMI Tanácsadó Intézet adatai alapján<sup>194</sup>

Problémásnak találok a minimálbér adómentességét is, mivel jelenleg körülbelül kétfélmillióan fizetnek minimálbérnél nem magasabb összeg után közterheket, és ennek aránya a teljes adóbevételhez képest 2 százalék. Ezek az adatok is azt bizonyítják, hogy a közteherhivatal

<sup>191</sup> Vannak közgazdászok, akik szerint amúgy is koraszülött pl. a magyar jóléti állam.

<sup>192</sup> 2005-ben a gazdasági növekedés körülbelül 6 százalékos, az infláció 4 százalék alatti, a költségvetési hiány 3,4 százalék volt. 2005 végén már beléphettek az euró „előszobájának” számító ERM-II rendszerbe.

<sup>193</sup> Ott ahol lineáris az adórendszer, felsorolva lásd az előző fejezetben.

<sup>194</sup> Adó- és Pénzügyi ellenőrzési Hivatal, Central European Management Intelligence

eltorzult, főleg amiatt, hogy nyilvánvaló, hogy ennek az adóalanyi rétegnek a nagy része valójában magasabb jövedelmet realizál.<sup>195</sup>

## 8. Munkaadói és munkavállalói járulékkulcsok

Mind a munkaadók, mind a munkavállalók szempontjából komoly terhet jelentenek a járulékok<sup>196</sup>, ezért indokoltnak tartom megvizsgálni mértéküket.

**3. táblázat: Nyugdíjjárulék alakulása 1997-2006 között Magyarországon**

		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Munkáltatói</b>		24	24	23	22	20	18	18	18	18	18
<b>Munkavállalói</b>	<b>TB</b>	6	1	2	2	2	2	1,5	0,5	0,5	0,5
	<b>Magán</b>	0	6	6	6	6	6	7	8	8	8
<b>Összesen</b>		30	31	31	30	28	26	26,5	26,5	26,5	26,5

Forrás: MNB Tanulmányok 40., 2005 december

Napjainkra nyilvánvalóvá vált, hogy Európa társadalmi előregedtek/nek, és ez a folyamat előbb nem utóbb minden államban a nyugdíjfinanszírozás újragondolására kényszeríti majd a politikai döntéshozókat. A nyugdíjjárulék összetevő hazánkban a köztudottan jóléti skandináv országokat is figyelembe véve magasnak számít. A 3. táblázatból látható, hogy az 1997-es nyugdíjreform óta 2002-ig a járulékteher folyamatosan csökkent, és a járulékfizetés növekvő arányban hárult a munkavállalóra. 2002-től a járulékkerhen belül a munkavállalóra jutó rész egyértelmű növekedése állapítható meg. A munkáltatóra jutó rész uniós viszonylatban magasnak számít. Számomra mindez azt vetíti előre, hogy a munkavállalók járulékkerhe hosszú távon hazánkban is növekedni fog, mert a munkaadók szempontjából a magas járulékfizetési kötelezettség versenyképességet rontó tényező és ezt költségvetési szempontból „jól lehet” kompenzálni a munkavállalói járulékkerhek emelésével. Hozzáteszem ennek bérnövekedés kell legyen az előfeltétele.

**4. táblázat: Egészségbiztosítási járulék alakulása 1997-2006 között Magyarországon**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Munkáltatói</b>	15	15	11	11	11	11	11	11	11	11
<b>Munkavállalói</b>	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
<b>Összesen</b>	19	18	14	14	14	14	14	15	15	15

Forrás: Magyarország egészségügye és szociális rendszere (2004) és saját adat

Az egészségbiztosításnál ugyanolyan trend figyelhető meg, mint a nyugdíjjáruléknál, csak pár év időbeli eltolódással. Előrejelzéseim is ugyanazok, mint a nyugdíjjáruléknál.

<sup>195</sup> Világgazdaság, 2006.04.10. Makrogazdaság rovat 16.o.

<sup>196</sup> Tágabb értelemben adónak minősülnek.

## 9. Adóterhelés

Nemzetgazdasági szinten az összes adó és a GDP hányadosaként fejezik ki az adóterhelést. Magyarországon az európai uniós átlagnál kisebb az adóterhelés, de ahhoz az országcsoporthoz viszonyítva, akikkel együtt lettünk az unió tagjai, Szlovénia után a legmagasabbnak számít.<sup>197</sup> Érdekes, és elsősorban hazánk szempontjából fontos is megemlíteni, hogy a korábbi (2004 előtti) bővítéseket tekintve az akkor újonnan csatlakozott országokban<sup>198</sup> taggá válásuk után kivétel nélkül mindenütt nőtt az adóterhelés.<sup>199</sup> Emellett a KKE-10-nél igaz az is, hogy 1990-től 2001-ig nőtt az adóterhelés, ezután stagnál.

Magyarországon az állam 2002-ben, 2003-ban és 2004-ben a GDP-hez viszonyítva 39,2 százalékot vont el adók<sup>200</sup> formájában, 2005-ben viszont ez csökkent 38,8 százalékra. Az adóelvonáson belül a fogyasztás, személyi jövedelem, társasági nyereség rangsor figyelhető meg. Ez véleményem szerint hosszú távon is így fog alakulni.

## 10. Adóharmonizáció

Az adóverseny folyamatát sajátosan befolyásolja az Európai Unióban az adóharmonizációra való törekvés, amely területen a szubszidiaritás elve érvényesül. Az Európai Unió pénzügyminiszterei 2003 júniusában állapodtak meg egy adóharmonizációs csomagról. A rendelkezéscsomag egyik fő területe, hogy elfogadásra került egy viselkedéskódex arról, hogy a tagállamok nem élnek vissza a társasági nyereségadóval, vagyis nem használják fel tisztességtelen versenyre.

Az adócsökkentési versenytől leginkább a tetemes költségvetési hiánnyal küzdő Franciaország és Németország tart és elszántan törekednek az üzleti szféra adóztatásának EU-szintű harmonizálására. 2006 áprilisában a huszonötök pénzügyminiszterei közül hét ellenzi az adóalapok egységesítését.

## Summa summarum

Az Európai Unió 2004-es bővítése fordulópontot jelent az uniós szintű adóharmonizáció és az adóverseny szempontjából. Már nemcsak az újonnan csatlakozott közép-kelet európai országok között egyértelmű a fiskális verseny. Jelenleg úgy néz ki, hogy az unió egésze ebbe az irányba halad az erősebb adókooperáció helyett.

Felvetődhet viszont a kérdés, hogy az adóverseny akár fejlődést is hordozhat magában? Ha az adókulcsokat a mobil termelési tényezőkért folytatott verseny miatt továbbra is csökkenteni kellene, akkor a kormányok és parlamentek arra kényszerülhetnének, hogy csökkentsék az állami kiadásokat. A közszektorban csökkenhetnének a hatékonysátlanságok, mert csökkenne a bürokrácia. Az adóverseny akár csökkenő adóterhekhez és kisebb állami kiadásokhoz vezethetne, ami pozitívan hathat a gazdasági fejlődésre és a foglalkoztatásra.

Persze ennek a megvalósulása inkább csak illúzió, mert állandó állami kiadásokat és emellett költségvetési hiányt kell inkább feltételeznünk, aminek finanszírozására forrást kell találni.

---

<sup>197</sup> Az Eurostat 2004-es évre vonatkozó adatai alapján.

<sup>198</sup> 1981-ben Görögország, 1986-ban Spanyolország és Portugália, 1995-ben Ausztria, Finnország és Svédország

<sup>199</sup> Ezt igazoló jeleket már felfedezhetünk, ha az Adóreform Bizottság elképzeléseit alaposabban megvizsgáljuk.

<sup>200</sup> Beleértve az adó jellegű kötelezettségeket is.

Úgy gondolom, hogy az elkövetkező évtizedekben a jóléti és „kevésbé jóléti” államoknak egyaránt az adó lesz az elsősorú bevételi forrása oly módon, hogy szerepe egyre nő. A jóléti államok többsége, köztünk hazánk is évről évre igen jelentős költségvetési hiánnyal küzdenek. Közfeladataik ellátása érdekében bármilyen más érv szól az adók csökkentése vagy eltörlése mellett, egyelőre nem tudnak lemondani ezekről a bevételekről. Néhány adónemben azonban bekövetkezhet jelentős csökkenés (társasági nyereségadó).

A jövőben a nemzetállamok kormányainak arról kell majd döntést hoznia, hogy mely gazdasági szereplőknek nyújtsanak kedvezményeket melyik gazdasági szereplők rovására. Egyik munkámban megfogalmaztam egy állítást, miszerint kényszerpályán vannak a nemzetállami adópolitikák. Az utat, melyen haladniuk „kell” az alábbiakkal vázolnám: a társaságok nyereségét terhelő adók csökkentése, a fogyasztást terhelő adók növelése, a munkáltató által a munkavállalók után befizetett terhek csökkentése, a munkavállalók adóterhének növelése. Ezeknek a lépéseknek nem mindegyike felel meg a jó adórendszerrel szemben támasztott követelményeknek, így többek között az igazságosság és méltányosság elveinek, és az körvonalazódik, hogy a „vesztesek” a munkavállalók és az indirekt adók szerepének felértékelődésével a végső fogyasztók (lényegében ők is a munkavállalók) lesznek. A működőtőkékért folytatott adóverseny következményeként nem tartom kizártnak, hogy hosszú távon csupán jelképes lesz a társaságok nyereségét terhelő adó. Számomra a fent vázolt út előjelei körvonalazódnak a magyar adópolitikában.

A közép-európai országok javuló üzleti környezete az uniós tagság elnyerése érdekében végrehajtott reformokkal magyarázható, ám ez a lendület a belépés óta több ország esetében is alábbhagyott.- írja 2006 áprilisában az Economist Intelligence Unit.

Meggyőződésem, hogy a gazdaságpolitika és a költségvetési politika igen fontos eszköze az adózás, ami egy ország versenyképességét javító tényezővé is válhat. Leendő disszertációmban ennek az útjára keresek választ.

## **Felhasznált irodalom**

[1] Az aktuális társasági adóról (ill. elődje) és az osztalékadóról szóló törvények. (A dolgozat 5. fejezetéhez.)

[2] Balogh Csaba (2003): Az adórendszerek változásainak hatása a Visegrádi-4 országaiba irányuló közvetlen külföldi tőkebefektetésekre, Budapesti Corvinus Egyetem

[3] Carsten Hendrych (2004): Unternehmenssteuern in Ungarn und in den mittelosteuropäischen EU-Beitrittsstaaten, Német – Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara

[4] Index internetes portál keretében Pitti Zoltánnal készített interjú (2005), Sokaknak emelést jelent az egykulcsos adó, 2005. január 24.

[5] Kincses Gyula (a tanulmány szerkesztője) (2004): Magyarország egészségügye és szociális rendszere c. tanulmány, MEDINFO és a Nemzeti Család- és Szociálpolitikai Intézet munkája

[6] KPMG Media release, Budapest, 2004. március 23.

- [7] Limpók Valéria (2005): A „race to the bottom” elmélet vizsgálata az Európai Unió államainak társasági adóztatásában, Tudományos Füzetek/Kísérleti közgazdaságtan, Széchenyi István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet, Győr
- [8] Orbán-Palotai (2005): A magyar nyugdíjrendszer fenntarthatósága, MNB Tanulmányok, Bp.
- [9] Structures of the taxation systems in the European Union, European Commission, 2004
- [10] TMCnet gazdasági portál (<http://www.tmcnet.com>) (2006)
- [11] United Nations: World Investment Report (2004), New York and Geneva
- [12] Vigvári András (2002): Közpénzügyek, önkormányzati pénzügyek, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Bp.
- [13] Világgazdaság című üzleti napilap, 2006.04.10., Makrogazdaság rovat, 16.o.
- [14] Világgazdaság című üzleti napilap, 2006.03.28., Dánia gazdasága a legvonzóbb c. cikk az Economist Intelligence Unit adatai alapján, 4.o.
- [15] Wirtschaftsforschungsinstitut Wien, Monatsberichte 8/2004: Fritz Breuss, Margit Schratzenstaller: Unternehmenssteuerwettbewerb und internationale Direktinvestitionen, 2004



## **KINCSES ZSOLT**

*PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron*

### **A gazdaságpolitika helye és szerepe**

#### **1. Bevezetés**

A közösségi pénzügyek fontos területe a költségvetési politika, a költségvetés készítésének és végrehajtásának kérdései. E területen érdemes elidőzni annak érdekében, hogy az elméleti és a gyakorlati kérdéseket összevetni, foglalkozni a költségvetés politikai-igazgatási folyamataival központi és helyi szinten egyaránt. E területen fontos következtetéseket vonhatunk le a fejlett országokban kialakult rendszerek működésére, valamint hazánk és az átmeneti országok gyakorlatára.

Az egyes területek kutatása végső soron azt a célt szolgálja, hogy megmagyarázza azokat az összefüggéseket, amelyek a költségvetési politika folyamat, elvek módszerek és gyakorlat szféráit meghatározó módon összekapcsolják, vagyis a teljesítményorientáció szerepét, és választ adjon az elméleti megközelítések és a gyakorlat között különböző ívvel feszülő ellentmondásokra.

A közigazgatás tradicionális modelljét azonban az 1980-as évektől kezdődően egy új irányítási megközelítés rendítette meg a közszektorban. Az új modell, különböző változatokban jelent meg: a menedzseri reform, az új közszolgálati menedzsment, a piac alapú közigazgatás, a vállalkozó kormányzat.

Az új modellben kihívások érték a klasszikus weberi bürokráciát, a közvetlen kormányzati szolgáltatás szervezést és nyújtást, a politikai és igazgatási ügyek olyan elválasztását, amelyben az igazgatás csak végrehajt, és azt a megrögzült gyakorlatot, hogy a közszolgálat speciális "életfogytiglan" tartó professzionista bürokráciát jelent.

Az elmúlt két évtizedben a költségvetési folyamatokat jelentős hatások érték, elsősorban az új közmenedzsment reformok elterjedése révén.

A reform általános leírása mellett a kutatásban az egyik legfontosabb területre, azon belül a költségvetésre (budgeting) koncentrálunk. A költségvetési reformok közös nevezője a teljesítményorientáció (performance budgeting) A fejlett országokban a reformok a költségvetés területén különböző sebességgel és különböző szinten megy végbe. Vannak országok ahol a közszektorban a domináns költségvetési elv és gyakorlat alig mozdult el a hagyományos inputorientált, tételsoros költségvetéstől. Néhány ország viszont olyan mértékben modernizálta a költségvetési gyakorlatát, hogy bevezette és alkalmazza a költség alapú költségvetést (accrual budgeting) Ezekben az országokban természetesen a pénzügyi menedzsment más területein is (számvitel, ellenőrzés) jelentős reformokat hajtottak végre. Kutatásomban célul tűzöm ki a költségvetési reformok nemzetközi összehasonlítását, elemzését, kapcsolódását, összefüggéseit más képzési alrendszerrel továbbá megvizsgálni annak lehetőségét, hogy térségünkben (Magyarország, Románia) milyen feltételek lennének szükségesek a megfelelő reformokhoz.

#### **2. A gazdaságpolitika helye és szerepe**

Az elmúlt évtizedek és napjaink egyik legvitatottabb, kérdése úgy a közgazdászok, mint a politikusok körében az állam, gazdaságba való beavatkozásának mértéke. A történelem folyamán sokféle vélemény, elmélet látott napvilágot, mely mindegyike megpróbálta magyarázni az állam szerepét, feladatait, de nem csak elméleti síkon kutakodhatunk, hiszen a

gyakorlatban megjelenő különböző gazdaságpolitikák széles skáláját figyelhettük meg az elmúlt században, és figyelhetjük meg napjainkban is. A különböző ideológiákat tekintve elmondhatjuk, hogy a kapitalista rendszertől eltekintve mindegyik elbukott. Az ideológiák, gazdasági berendezkedések bukásának okait sokan, sokféleképpen magyarázták.

Az állami beavatkozás mértékének a tárgyalásakor több fontos kérdés merül fel, melyek igen széles területet ölelnek fel. A kérdések az alábbi témakörök köré csoportosulnak: A kormányzati tevékenység mértéke és kiterjedtsége; a tulajdonlás; az adó és a fiskális politika által megvalósuló jövedelemallokáció; a közszolgáltatások finanszírozásának felelőssége; gazdaságosság; hatékonyság.

Alapvetően három gazdasági rendszer létezik:

- Vegyes gazdaság
- Szocialista, vagy szovjet kommunista rendszer
- Piaci szocializmus

A vegyes gazdaságok fő jellemzője, hogy a kormányzat fontos, de nem meghatározó a gazdaságban. A termék és szolgáltatás előállítására irányuló kormányzati kiadások nem haladják meg a GDP 25-50%-át. Az államnak szabályozó szerepe van, valamint felhasználhatja pénzügyi hatalmát, abban hogy a jövedelmek újraelosztásában érvényesítse a méltányosság vagy az igazságosság szempontjait.

A piaci szocializmus, a vegyes gazdaság és a szocialista gazdaság között helyezhető el. Ez a rendszer is a magántulajdonon alapul, de bizonyos területeken, mint például a közellátás, a köztulajdon is igen erős. A termékek és szolgáltatások előállításában azonban a magánpiac foglalja el az elsődleges helyet. Az állam jelentős szerepet játszik a jövedelem újraelosztásában, nagy figyelmet fordítva a jóléti rendszerén keresztül biztosított magas életszínvonal fenntartására.

A szocialista, vagy szovjet kommunista gazdaság legfőbb jellemzője a centralizáltság. A rendszerben központilag irányított utasításos gazdálkodás folyik. Minden döntést politikailag kinevezett bizottságokban hoznak meg, az árakat ugyanúgy, mint a mennyiségeket központilag határozzák meg, ezáltal erősen irányított erőforrás-allokációt, és jövedelem disztribúciót érnek el. A döntések alapja legtöbbször politikai és nem gazdasági indíttatású.

A XIX. sz. végén a Kelet-Európa-i államokban a kommunista rendszer elbukása a történelem egyik legnagyobb fordulópontját jelentette. A felbomló rendszer helyébe gyökereiben megváltoztatott ideológiák kellett kialakuljanak. Az államnak meg kellett válnia a tulajdonosi szereptől ugyanúgy, mint a paternalista beavatkozó szerepétől.

Feltevődik azonban a kérdés: vajon a demokrácia intézménye és a piac „szabályozott uralma” mennyire fér meg egymással? Vajon ez a tökéletes?

A demokratikus politikai berendezkedés és a piacgazdaság működése is állandó problémák, ellentétek és kompromisszumok sorozata.

**1. táblázat: A piac és a demokratikus politikai berendezkedés összehasonlítása**

<b>Piac</b>	<b>Demokrácia</b>
Cserefolyamatok	Politikai folyamatok
Magánjavak és magánszolgáltatások	Közjavak és közszolgáltatások
Gazdasági értékrendszer	Sokrétű, plurális értékrendszer
Önérdék	Közérdek
Láthatatlan kéz	Látható kéz
Gazdasági szerepek (termelők, fogyasztók, befektetők, munkavállalók)	Politikai szerepek (politikusok, állampolgárok, szervezetek)
Fogyasztó szuverenitása	Állampolgár szuverenitása
Profit mint elnyerhető kiváltság	A hatalom mint elnyerhető kiváltság
Üzlet, mint legfőbb intézmény	Kormányzat, mint legfőbb intézmény
Működési elvek: hatékonyság, termelékenység, növekedés	Működési elvek: igazságosság, méltányosság, egyenlőség

Forrás: Glen Wright: Közösségi pénzügyek, Aula Bp. 2000.

A piacon az árban megmutatkozik a az érték és a pénzhasználat. Egyének döntenek mégpedig úgy, hogy kiválasztják és megszerzik a kívánt javakat, döntésük alapja pedig a racionalitás. Ezzel szemben a demokrácia politikai folyamata kollektív döntéseken alapul melynek háttére a kompromisszum és az alku. Ezek a döntések nem, vagy csak kis mértékben felelnek meg a racionalitás követelményeinek. A kormányzat néha olyan feladatokat is el kell lásson amelyeket más piaci szereplők nem vállalnak fel, éppen racionalitási okok miatt.

A piac magánjavakra támaszkodik, a piaci szereplők által megvásárolt, szükségleteket kielégítő termékek és szolgáltatások alapjaiban különbözik a közszektor által előállított termékektől és szolgáltatásoktól. A piac által előállított javak csak azoknak elérhetőek akik azt meg is képesek vásárolni míg a közszektor javai mindenki számára elérhető, még akkor is ha azért nem is fizet közvetlenül. Bonyolult a helyzet abban az esetben azonban, amikor olyan termékekről, szolgáltatásokról van szó, amelyet mind a piac mind a közszektor elő tud állítani. Azokra a kérdésekre, hogy ezeket a javakat a köz- vagy a magánszektor állítsa elő, vagy hogy ezeket milyen formában finanszírozzák, vagy ezekhez milyen módon lehessen hozzájutni, a politikai folyamatok adják meg a választ.

Nagy problémát jelent a politikai folyamat esetében az, hogy nem rendelkezik olyan explicit módon meghatározott értékelő szempontokkal, mint amilyen a piacon a jövedelmezőség, vagy a hozam. A közszféra által előállított javakra más értékelési kritériumokat kell választani. Ebben az esetben olyan szempontok kerülnek előtérbe, mint a jólét, egészség, igazságosság, vagy a gazdasági monopolhelyzetek ellenőrzése.

A piac az egyénből indul ki, azt a feltételezést veszi alapul, hogy mindenki saját érdekeit, személyes jólétét tarja szem előtt, vagyis a piacot – amint már Adam Smith is felismerte – az egyéni önérdék vezérli, ösztönzi. Ezzel szemben a politika döntései kollektívek, kompromisszumokon alapulnak, melyek alapja nem lehet csak a racionalitás vagy a piaci

mechanizmus. A közgazdaságtan mikro- és makroökonómiai modelleket dolgozott ki, melyek modellezik, előre jelezhetik bizonyos döntések hatásait a mikro- és makrogazdaságban, viszont a modellek sokszor nem vesznek figyelembe olyan változókat, szempontokat, melyeket a politika sokszor elsődlegesként kezel. Ilyenek például a közhangulat, választások közelsége, népszerűség stb.

Nagy különbségek vannak az egyének és csoportok piaci és politikai demokráciában képviselt szerepeit illetően. A piacon a gazdasági tevékenység, a bevétel, a profit megszerzése az elsődleges cél, a teljesítményt ezek a mutatók mérik. Ezzel szemben a politikában a siker mértéke a hatalom, a befolyás, melyek nem a piaci racionalitáson alapulnak, sőt a hozzájuk vezető út is merőben eltér a piaci eredményhez vezető úttól. Míg a piacon a profitot a racionális, önérdeteket, más gazdasági, vagy társadalmi helyzetét figyelmen kívül hagyó döntések születnek addig a politika a társadalom, különböző társadalmi osztályok jóléte vezet az eredmény eléréséhez. A politikai hatalom csak akkor tartható fenn ha kiszolgálja a piaci szereplők önérdeteit és segíti azokat.

A piac legfontosabb szereplője a fogyasztó, vásárló erejével. A termelők, eladók a fogyasztó kegyeiért küzdenek egymással, de nem a vásárló jólétének maximalizálása a cél, hanem elsősorban a saját profitjának növelése. A politikában az állampolgár az a szereplő aki, míg a piacon a termelőt pénzével, keresletével tartja fenn addig a politikát, szavazatával irányítja, „tartja fenn”. A demokrácia intézményében a politikusok a termelők, míg az állampolgárok a vevők, a termék pedig a jólét, az arra szóló politikai ígéret, program melyet a vevők szavazataikkal vagy elfogadnak vagy elutasítanak, az ár pedig a hatalom, melyet a fogyasztók, vagyis az állampolgárok adnak a politikusoknak a jóléért, vagy a remélt jóléért cserébe. A fogyasztó saját hasznát igyekszik maximalizálni, vagyis jólétük növelése érdekében hajlandó hatalmat adni annak a „termelőnek” aki számára – reményei szerint – biztosítani tudja azt. A kockázatvállaló ebben az esetben a fogyasztó, ugyanis minden választáskor megelőlegezi a hatalmat anélkül, hogy bárki is garanciát tudna, vagy akarna vállalni arra, hogy a cserébe jogosan elvárt hasznót, jólétet megkapja. Kevés garanciát az jelent, hogy „nem teljesítés” esetén következő alkalommal nem tőle vásárol az állampolgár, vagyis hatalmát – mely a szavazatában merül ki – másnak adja.

Természetesen a fent említett ellentétek nem azt jelentik, hogy a piacgazdaság és a demokratikus politikai berendezkedés egymást kizárja vagy egymással szükségszerűen ellentétben van. Ez a kettősség egymást inkább kiegészíti, mint kizárja, inkább ellenőrzi, mint akadályozza. Probléma akkor merül fel, ha a politikai és gazdasági hatalom egy szűk csoport kezében összpontosul, mert ebben az esetben éppen a demokratikus berendezkedés lényege, legfőbb előnye veszik el. A legmegfelelőbb állapot az, amikor a szembenálló erők között feszültség van, viszont az alkotmányos, jogi keretek lehetővé teszik a konfliktusok kezelését, a társadalom szempontjából legoptimálisabb kompromisszumok kialakulását, megvalósítását.

A demokrácia fennmaradásának és továbbfejlesztésének egyik alapfeltétele, hogy az egymással szemben álló erők kiegyensúlyozódjanak, mely lehetővé teszi a piacgazdaság hátrányainak, hibáinak csökkentését, kiküszöbölését.

Örökös kérdés marad azonban, hogy mennyire avatkozhat be az állam a piacgazdaságba, hol van az a határ, ahol beavatkozás már nem a hiányosságok, hátrányok csökkentése, hanem a piacgazdaság fékezése.

Az állami beavatkozás olyan állami tevékenység amely<sup>201</sup>:

- a. korlátozza egy gazdasági szereplő választását

---

<sup>201</sup> Glen Wright, Közösségi pénzügyek, A kormányzat szerepe 23. o. Aula kiadó Bp. 2000.

- b. a gazdasági szereplőről átveszi saját döntéseiért viselendő felelősség egy részét
- c. valamilyen költséget terhel a szereplő tevékenységére

Tehát arról az államról mondhatjuk el hogy nem avatkozik a piacgazdaság működésébe, amely beavatkozásai a tulajdonjogok védelmének törvényi kereteinek kikényszerítésére szorítkozik. Minden egyéb már beavatkozásnak minősül.

Látjuk tehát hogy nagyon nehéz meghatározni, hogy milyen mélységig avatkozhat be az állam a gazdaságba, de tudjuk-e ezt mérni. Ki lehet-e fejezni valamilyen mutatóval azt, hogy milyen szintű az állami beavatkozás? Erre a közgazdászok az újraelosztást szokták alkalmazni, vagyis azt mutatják ki, hogy az állam a megtermelt jövedelem hány százalékát osztja újra. Ez az objektív mutatószám valóban megmutatja nekünk azt, hogy az állam mennyire befolyásolja a piacgazdaság működését?

A következőkben néhány olyan elméletet ismertetek, mely segít a gazdaság mérésében, vagy mérhetőségi problémáinak megértésében.

### **3. Pozitív és normatív közgazdaságtan**

A pozitív közgazdaságtan a valóságosan létező világot vizsgálja, eredményei ellenőrizhetőek, mérhetőek, adatszerűek, míg a normatív közgazdaságtan az ideális, elképzelt világot tanulmányozza, és ellentétben a pozitív közgazdaságtannal minősít.

A közösségi gazdaságtan vizsgálatában a pozitív és normatív közgazdaságtan összekapcsolódása szükségszerű. A politikai, gazdasági döntések megalapozását a pozitív közgazdaságtan teszi meg, míg a döntéshozatali folyamat második fázisában, a normatív közgazdaságtan értékelése, mérlegelése segít az optimális lehetőség kiválasztásában.

A két elmélet közötti különbségre szemléletes példa a dohány illetve az alkoholra kivetett adó problémája. Az adó drágítja e termékeket így azok fogyasztói kevesebbet fognak belőle vásárolni. Azok szerint, akik nem fogyasztják ezeket a termékeket, ez kedvező fejlemény mivel egészségkárosítása miatt mindenképpen negatív hatása van. Azok, viszont akik fogyasztják e terméket, mindenképpen negatívan fogják fel az intézkedést hiszen nekik hasznosságérzetük csökken a fogyasztás csökkenésével.

### **4. A hatékonyság és a versenyképesség**

A tökéletesen hatékony piac esetében az állam beavatkozása szükségtelen lenne. Az állami beavatkozások rendszerint a hiányzó hatékonyság vissza-, vagy felállítására irányulnak. Nagyon sok esetben a hatékonyság konkrétan mérhető, vannak azonban olyan – a politika szempontjából – igen lényeges tényezők melyek tőszámokkal nem fejezhetőek ki. Ilyenek az igazságosság, méltányosság, szabadság, melyek a társadalomban legalább annyira fontosak, mint a profit.

### **5. Az egyéni jogok**

„A piacgazdaság az egyéni jogok védelmén múlik, ami egyben valamennyi kormány legfőbb funkciója” (Holcombe 1988)

Fontos kérdés az, hogy hol húzódik az a határ amikor a politika az egyéni érdekeket védi, illetve hol lépi túl azt, amikor már az egyéni szabadságot sérti szabályozásával. Vannak elméletek, amelyek azt vallják, hogy az egyén jobban meg tudja saját érdekeit védeni a piaci

körülmények között, mintha azt külső szabályozásokkal próbálnák azt megtenni. Ezzel ellentétes elmélet az, hogy a piac bizonyos területein az egyének képtelenek saját érdekeiket érvényre juttatni, ha ott csupán piaci szabályozások léteznek. A demokratikus elvekre építkezett rendszerek örökös, és egyik legfontosabb dilemmája a helyes határvonal meghúzása a piac szabad működése és az egyéni érdekek védelme között.

## 6. A közérdek

Nagyon nehéz definiálni a közérdek kifejezést. Jeremy Bentham és John Stuart Mill nyújt ehhez némi segítséget. Szerintük a közérdek olyan tevékenység során valósul meg, amellyel a leginkább szükséges terméket vagy szolgáltatást a legnagyobb mennyiségben állítják elő. Ezzel a meghatározással azonban az a probléma, hogy lehetetlen meghatározni azt, hogy kinek, hány embernek milyen termék és milyen mennyiségben szükséges. Szerintük a cél az, hogy olyan politikát folytassunk, mely az egyének számára többelhasználtságot, vagy többlet kielégülést nyújt. Holcombe szerint „a közérdek érvényesülésének mérésekor összeadjuk minden egyén összhasznát, és a köz érdekében cselekszik bármely politika, amely a társadalmi összhasznatot növeli” (Holcombe, 1988).

## 7. Pareto-optimum

Három alapvető feltétel teljesülésekor beszélhetünk társadalmi szinten megvalósuló Pareto-optimumról:

1. a termékek és szolgáltatások allokációja, a fogyasztók maximális kielégítettségét eredményezi. Ez akkor valósul meg, ha egyetlen terméket, vagy szolgáltatást sem lehet másképp elosztani anélkül, hogy valamelyik fogyasztó helyzete se romoljon.
2. a termelési tényezők termékek és szolgáltatások közötti allokációja a termelés költségeinek minimalizálását eredményezik. Ez akkor valósul meg ha nem lehet a termelési tényezők elosztását úgy megváltoztatni hogy az egyetlen termék vagy szolgáltatás termelését se csökkentse.
3. A termelés volumene optimális, ami azt jelenti, hogy egyetlen termelési tényezőt sem lehet másként elosztani adott termék termelői között úgy, hogy egyetlen fogyasztó helyzetének javulása se idézze elő egy másik fogyasztó helyzetének romlását.

A Pareto-optimum helyzet csak abban az esetben valósulhat meg, ha minden egyes termelési tényező, valamint minden termék, szolgáltatás piacán egyaránt érvényesülnek maradéktalanul a tökéletes verseny feltételei. Ez a valóságban sohasem érhető el. Minden egyén a társadalom érdekeit szolgálja akkor ha érdekeit úgy tudja érvényre juttatni, hogy azzal egyetlen másik egyén érdekeit sem sérti.

A pareto-hatékonyság megvalósulásának azonban nem csak a tökéletes verseny feltételeinek az elmaradása az akadálya. A kormányzati politikák rendszerint bonyolult társadalmi és gazdasági viszonyok között születnek, és megoldhatatlan, hogy ezen politikáknak ne legyenek a társadalomban vesztesei. Másik hiányossága a Pareto-hatékonyság elméletnek, hogy igyekszik fenntartani a status quo-t, ugyanis megvalósulása esetén, bármilyen politikai változás, például a hátrányos megkülönböztetés felszámolása, a Pareto-hatékonyságból való kimozdulást jelenti.

## **8. Költség-haszon elemzés**

A Pareto-hatékonysági elmélet hibáit oldja fel a Kaldor Hicks-kritérium. Ez az elmélet a vesztesek kompenzálásának lehetőségét tárja fel. A kritérium szerint, ha a nyertesek többet nyernek mint amennyit a vesztesek veszítenek, a nyertesek kompenzálhatják a veszteseket. A kritérium szerint tehát a kormányzati politika a közösség érdekében van akkor ha a cselekvésből származó nyereség, vagy haszon nagyobb, mint az általa okozott veszteség vagy költség.

A költség-haszon-elemzés esetében is felmerül a mérhetőség kérdése. Viszonylag könnyen meg tudjuk határozni egy autópálya költségét, illetve annak hasznát. Sokkal nehezebb azonban megbecsülni az oktatás vagy az egészségüggyel kapcsolatos hatékonyságot. Még nehezebb helyzetbe kerülünk akkor, ha például egy oktatási és egy autópálya beruházás hatékonysági összehasonlítását szeretnénk elvégezni.

A fent leírtak rávilágítanak arra hogy milyen nehézségek merülnek fel a közösségi szektor hatékonysági, illetve teljesítményorientáltsági vizsgálatokor, valamint azt is megvilágítják milyen hatalmas különbségek vannak a köz- és a magánszektor között. Az is nyilvánvaló, hogy a közösségi döntések meghozatala csupán gazdasági kritériumok alapján lehetetlen és nagy hiba lenne.

### **Irodalomjegyzék**

Mátyás Antal: A korai közgazdaságtan története, Aula, Budapest 1992

Mátyás Antal: A modern közgazdaságtan története, Aula Budapest 1996

Juraj Nemec – Glen Wright: Közösségi pénzügyek, Aula Budapest 2000

László Csaba: Tépett vitorlák, Aula Budapest 1994

## KOVÁCS GÁBOR

főiskolai adjunktus, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr

### **Elméleti alapvetés az önkormányzati beruházások nyilvános kötvénykibocsátás útján történő finanszírozásáról**

*Egy nemzetgazdaság versenyképességét nem csupán a nemzeti gazdaságpolitika, hanem a helyi gazdaságfejlesztési potenciálok is befolyásolják. A versenyképes gazdasági környezet, a szükséges közösségi és fizikai infrastruktúra kialakítása azonban nagy tőkeigényű. A helyi közösségek fejlesztési mozgásterének bővítésében kulcsfontosságú tényező lehet az önkormányzatok forrásbevonási képességének javítása. A hitelfinanszírozás egy speciális módja, az önkormányzati kötvények nyilvános kibocsátása révén lehetőség nyílik számos tőkepiaci szereplő megtakarításának elérésére, összegyűjtésére. Ezzel egyidejűleg a finanszírozásban való közvetlen lakossági részvétel révén fokozható a megvalósítandó fejlesztések helyi, társadalmi elfogadottsága és relevanciája is, ami nagyban hozzájárulhat az életminőség javításához és helyi társadalom valódi közösségé válásához.*

*Dolgozatomban bemutatom az önkormányzati beruházások kötvénnyel történő finanszírozásának elméleti hátterét, alkalmazásának legfontosabb közgazdasági előnyeit, hátrányait és az egyedi vonásokat más finanszírozási alternatívákkal szemben, mind a kínálati oldal (önkormányzatok), mind a potenciális keresleti oldal (lakosság) nézőpontjából vizsgálva.*

#### **1. A KÖLCSÖNFORRÁS-BEVONÁS SZEREPE AZ ÖNKORMÁNYZATI BERUHÁZÁSOK FINANSZÍROZÁSÁBAN**

Az önkormányzati fejlesztések megvalósításához szükséges pénzeszközök biztosítása, előteremtése folyó finanszírozás vagy hitelfinanszírozás útján történhet *Vígvári*[2002]. Kizárólagos folyó finanszírozás<sup>202</sup> (*pay-as-you-go*) esetén a beruházások időben koncentráltan jelentkező finanszírozási terhe igazságtalanul a jelen generációkra hárul. A finanszírozás másik lehetséges módja, a külső kölcsönforrás-bevonás (*pay-as-you-use*) a hitelpiac<sup>203</sup> és a tőkepiac<sup>204</sup> segítségével valósítható meg. A helyi beruházások kötvénykibocsátás útján történő finanszírozása mellett szóló legfontosabb érvek a következők *Swianiewitz*[2004]:

1. A beruházások költségeinek viseléséből fakadó *terheknek és az beruházás megvalósításából származó előnyöknek a generációk közötti igazságosabb, egyenlőbb mértékű megfeleltetése*: Hosszú futamidejű kötvények kibocsátása esetén a beruházás megvalósításának költségei (tehát a kapcsolódó tőketörlesztések és kamatfizetések) hosszabb időszak alatt<sup>205</sup> és viszonylag egyenletesen és oszlanak el az időben, így elsősorban azt a generációt terhelik, amely a tőkebefektetés megvalósításának előnyeit, hasznait is élvezni fogja. Ezzel szemben, amennyiben az önkormányzat kizárólagosan folyó finanszírozást végez (például helyi adók kivetése által szerez forrásokat) a beruházás hasznai azon későbbi

---

<sup>202</sup> Folyó finanszírozás esetén az önkormányzati folyó költségvetés nettó eredménye; a saját vagyon hasznosításából, eladásából származó források; meghatározott fejlesztési célokra pályázható állami támogatások; külföldi, vissza nem térítendő források; külső, véglegesen (tőke) átadott források segítségével valósíthatók meg a fejlesztések *Vígvári*[2002] 178.o.

<sup>203</sup> Bankhitelek, a központi kormányzat által nyújtott beruházási hitelek, stb.

<sup>204</sup> Elsődlegesen önkormányzati kötvények kibocsátása révén.

<sup>205</sup> Az önkormányzati kötvények futamideje meghaladhatja a 15 évet is, de általában 5-15 év közé tehető *Freire* [1999] 87.o.



generációk számára is elérhetőek lesznek, melyek lehet, hogy a beruházás megvalósítási költségeinek terhét nem is viselték. Hitelfinanszírozás esetén tehát egyfajta biztosíték létezik arra, hogy igazságosabb teherviselés valósuljon meg a generációk között a költségek finanszírozása, terheik viselése során.<sup>206</sup> Amennyiben tehát a beruházások előnyeit ténylegesen azok élvezhetik, akik fizettek is érte, az erőforrások egyfajta optimális allokációja valósítható meg.

2. A kötvénykibocsátás segítségével korábban megvalósítható, beruházások révén elérhető *fejlesztés haszna meghaladhatja a hitelfelvétel költségeit*: A külső forrás bevonása során bizonyos helyi beruházások korábban<sup>207</sup> megvalósíthatók, időben „előrébb hozhatók”, mint abban az esetben, ha az önkormányzat kénytelen megvárni, hogy saját megtakarításai, egyéb forrásai elegendőek legyenek a szükséges mértékű finanszírozáshoz. Ugyanezen oknál fogva, az így korábban megvalósítható, kivitelezhető beruházások révén –amennyiben ezek egyben a kapcsolódó szolgáltatás-ellátás hatékonyságának növeléséhez<sup>208</sup> is vezetnek- az önkormányzat számára bizonyos mértékű költségmegtakarítás is valószínűsíthető.

3. A kötvénykibocsátás útján történő finanszírozás *stabilizációs funkciója*: A helyi szinten megvalósítandó tőkebefektetések nagysága évente viszonylagosan nagy ingadozást is mutathat. Amennyiben az önkormányzat saját megtakarításait kívánja felhasználni ezen beruházási igények kielégítésére, ez jelentős eltérést, ingadozást fog kiváltani az erre a célra elkülönítendő saját források volumenében is. Tehát azon önkormányzatok, melyek beruházásaik nagy részét például helyi adók segítségével finanszírozzák, kénytelenek lesznek a helyi adókulcsok mértékét is ennek megfelelően változtatni. Ennek következtében pedig – a stabil gazdasági környezet kialakítását meggátoló – irracionális ingadozás lesz megfigyelhető a megállapított adókulcsok nagyságában is.

4. *Hozzájárás az európai uniós és egyéb fejlesztési alapokhoz*: A legtöbb esetben ahhoz, hogy az önkormányzat hozzájuthasson bizonyos európai uniós vagy egyéb beruházási támogatást nyújtó intézmény forrásaihoz, saját forrásokra, ún. „önrész”-re is szükség van, illetve bizonyos támogatási formák esetén az önkormányzatnak minden a beruházás megvalósításával kapcsolatos költséget magának kell viselnie, mely költségek visszatérítését csak a project megvalósítása után kérheti a fejlesztést támogató alaptól. Önkormányzati kötvények kibocsátása révén ez az ideiglenes finanszírozási szükséglet megoldható, tehát nagyobb eséllyel pályázhatók meg, érhetőek el az említett külső források is.

A kötvénykibocsátás fent említett előnyei mellett azonban *nem szabad elfeledkezni arról sem*, hogy amennyiben az önkormányzat a kötvények nyilvános kibocsátása mellett dönt, saját magának, azaz a pénzügyi vezetésnek kell gondoskodnia az esetlegesen kapcsolódó *pénzügyi kockázatok* megfelelő kezeléséről, semlegesítéséről. Ide sorolható például egy nemzetközi kötvénykibocsátás során a külföldi fizetőeszközben denominált kötelezettségek miatt fennálló árfolyamkockázat; vagy a kötvény pénzáramlásának jellegéből fakadó kamatláb kockázat is. Ezen kockázati faktorok, tényezők megfelelő kezeléséhez tehát mindenképpen egy szakmailag is megfelelően képzett, gyakorlott pénzügyi menedzsmentre van szükség.

Bár az önkormányzati kötvények kamatköltsége – a már említett piacképesség okán – általában alatta marad a hasonló bankhitelek kamatainak, a kötvénykibocsátáshoz kapcsolódó egyéb *járulékos, tranzakciós költségek* jelentősen megrághatják az önkormányzat számára

---

<sup>206</sup> Feltéve, ha a kölcsön futamideje megközelítőleg megegyezik a beruházás révén létrehozott eszköz gazdasági élettartamával Peterson [2000].

<sup>207</sup> Szélsőséges esetben az is elképzelhető, hogy kizárólagos folyó finanszírozás révén az adott project *egyáltalán nem lenne megvalósítható* forráshiány miatt.

<sup>208</sup> Értve ez alatt a kötelezően előírt önkormányzati feladatok – azonos szolgáltatási színvonal melletti – olcsóbb, költségtakarékosabb ellátást.

az így szerzett forrásokat. Ide soroljuk többek között az audit költségét, a felügyeleti eljárási díjat, a forgalmazási költségeket és az esetleges tőzsdei bevezetés díját is. Mivel azonban az előbb említett járulékos költségek nagy része fix költségnek tekinthető<sup>209</sup>, a kötvényfinanszírozás során is érvényesül a méretgazdaságosság jelensége, azaz megfelelő nagyságú kibocsátás esetén ezek a költségek kvázi jelentéktelenné is válhatnak az egységnyi forrásköltség meghatározásakor.

## 2. MEKKORA HITELT VEHET FEL EGY ÖNKORMÁNYZAT?

A túlzott mértékű önkormányzati hitelfelvétel fogalmának többféle értelmezési szintje határozható meg *Peterson*[2000].<sup>210</sup> Széles körben elfogadott azonban az a nézet, hogy az önkormányzati költségvetés folyó deficitjének hitelfelvétel révén történő finanszírozása csak nagyon ritkán, rövid időre és akkor is csak indokolt, speciális esetekben megengedhető *Musgrave*[1969]. Ilyen szituáció például akkor fordulhat elő, ha a bevételek rendelkezésre állása és a kiadások esedékessége között bizonyos időbeli meg nem felelés tapasztalható és ez ideiglenes likviditási problémákat okoz.<sup>211</sup> *A kiegyensúlyozott folyó költségvetési egyenleg* fenntartása mellett szóló érvek többek között a következők *Dafflon* [2002]:

1. A folyó költségvetési deficit külső kölcsönforrás-bevonás segítségével való finanszírozása a hitelek hitellel való finanszírozásához és előbb-utóbb kezelhetetlen mértékű *eladósodottséghez*, hitelezési terhekhez vezethet, mely következtében az önkormányzat fizetéseképtelenné válhat.

2. Amennyiben a folyó deficitet folyamatosan külső kölcsönforrás bevonásával fedezzük, ez hosszú távon az önkormányzati feladatellátás egyfajta mesterséges, eltúlzott mértékéhez vezethet, ami együtt jár az ezen szolgáltatások finanszírozásának költségeit viselő helyi érintettek terheinek növekedésével is. Mindamelllett az elkövetkező generációkra hárul majd a jelen generációk által élvezett szolgáltatások költségeinek finanszírozási terhe. Másrészt pedig úgynevezett „*fiskális illúzió*” alakulhat ki, ami a helyi szolgáltatások és ellátás mesterségesen magas – a keresleti oldal igényei által nem feltétlen indokolt és az önkormányzat lehetőségeit hosszú távon meghaladó - szintjét alakítaná ki.

3. A kiegyensúlyozatlan folyó költségvetés ráadásul jelentős negatív mikro- és makroökonómiai hatásokkal is járhat, ugyanis az önkormányzati hitelfelvétel *kiszoríthat* bizonyos magánszférabeli *befektetéseket* is a pénzügyi piacokról<sup>212</sup>:

- A helyi önkormányzatok hitelfelvétele révén csökken a magánvállalkozások által a bankszektorból megszerezhető pénzügyi források nagysága. Bizonyos szempontból a helyi önkormányzatok a bankoknál akár versenyelőnyt is élvezhetnek a forrásokért folytatott harcban bizonyos vállalkozásokkal szemben, mivel a közszféra szereplőjeként kockázatuk megítélése is kedvezőbb lehet.

<sup>209</sup> Azaz gyakorlatilag független a kibocsátási értéktől *Freire*[1999] 171.o.

<sup>210</sup> *A kölcsönforrás bevonásában közvetlenül érintettek*, az önkormányzati vezetők és a bankok szempontjából túlságosan magas hitelterhekről beszélhetünk, amennyiben ezen kötelezettségekből fakadó kamatfizetések és törlesztések veszélyeztethetik az önkormányzat fizetőképességét, hitelképességét. A további elemzés során ezt az értelmezési szintet alkalmazom.

<sup>211</sup> Az utóbbi időben bizonyos közgazdasági irányzatok megkérdőjelezik ezen alapelv relevanciáját. Az emberi tőkébe történő „befektetést” (pl. preventív egészségügyi szolgáltatás, oktatás) szolgáló bizonyos folyó kiadások esetén ugyanis megengedhetőnek tartják a hitelfinanszírozást is *Vígvári*[2005].

<sup>212</sup> Ez a „kiszorítási hatás” azonban csak akkor jelent makroökonómiai szinten komolyabb problémát, ha feltételezzük, hogy az önkormányzati befektetések kevésbé hatékonyak, mint a magánszféra által megvalósítottak *Swianiewicz* [2004].

- A banki forrásokért a helyi önkormányzatok és a többi piaci szereplő között folytatott verseny a hitelek átlagos kamatszintjének emelkedéséhez is vezethet, ami magasabb tőkeköltséget okozva növelheti a magánbefektetések költségeit.
- A helyi szintű deficit és eladósodottság növekedésének makroökonómiai következménye lehet hosszú távon az infláció mértékének emelkedése is, ami várhatóan szintén az általános kamatszint növekedésével járhat.

Az önkormányzatok külső kölcsönforrás bevonása – beleértve természetesen a kötvénykibocsátást is – tehát a fejezet elején említett kivételektől eltekintve a *helyi, fejlesztési célú beruházások finanszírozását kell, hogy szolgálja*. Ha még egy lépéssel tovább megyünk, ez azt is jelenti, hogy az újonnan igénybe vett kölcsöntőke-források nagysága meg kell, hogy egyezzen az adott évben megvalósítandó fejlesztési célú beruházások volumenével.

### 3. AZ ÖNKORMÁNYZATI KÖTVÉNYEK TÍPUSAI

Az önkormányzati kötvények csoportosításának alapját elsődlegesen a kötvényszerződésből fakadó kötelezettségek fedezeteként felajánlott eszköz, pénzáramlás jelentheti *Freire*[1999]. Ez alapján megkülönböztethető:

1. *Általános kötelezettséget biztosító kötvény*: A kifizetések biztosítékát ebben az esetben az önkormányzat „ígérte és az ebbe az ígéletbe vetett bizalom” jelenti. Ez egyben azt is jelenti, hogy az önkormányzat teljes adóztatási képességét, összes bevételét<sup>213</sup> kötelezi el biztosítékkul. Ez nagyon erős biztosítékot jelent abban az esetben, ha az önkormányzat egyrészt rendelkezik a megfelelő lehetőséggel, másrészt elkötelezettséggel, szándékkal is a saját bevételek<sup>214</sup>, köztük a helyi adók emelésére. Sok esetben azonban a központi kormányzat közvetlenül vagy közvetve<sup>215</sup> is korlátozhatja a kivethető adók növelésének lehetőségét. Az általános kötelezettséget biztosító kötvény biztosítékának értéke nagyban függ tehát az önkormányzatok által kinyilvánított és a külső szereplők által észlelt, megítélt hajlandóságtól vagy a helyi adók növelésére, vagy a folyó költségek csökkentésére, tehát minden olyan szükségszerű lépésre, amely a kötelezettségek időben történő teljesítését elősegítheti.

2. *Project-kötvény*: Ebben az esetben a kifizetések biztosítékaként a kötvénykibocsátásból befolyt bevételekből megvalósítandó project várható jövőbeli pénzáramlását ajánlják fel. Az előzetes pénzügyi tervben foglaltak hihetőségén, megvalósíthatóságán túl sok esetben a kötvény-szerződésben egyéb kötelezettségek, záradékok is megfogalmazásra kerülnek.<sup>216</sup> Olyan konstrukció is elképzelhető, hogy project-kötvénynek a jövőbeli pénzáramláson alapuló biztosítékát az önkormányzat megerősíti, összekapcsolja az általános kötelezettséget biztosító kötvénytípushoz tartozó garanciák vállalásával is.

3. *Dedikált-project kötvény*: Ebben az esetben a kötvény kifizetései biztosítékaként egy előzetesen definiált, adott bevételi forrás, pénzáramlás-sorozat szolgál, ami független a project által generált pénzáramlástól. Fedezetként felajánlhatók bizonyos központi kormányzattól érkező bevételek<sup>217</sup>, illetve az önkormányzat egyes helyi adóbevételei is.

<sup>213</sup> Számos országban – köztük Magyarországon is – törvény korlátozza az adósságszolgálatra felhasználható bevételeket, illetve eszközöket.

<sup>214</sup> Ide tartoznak az ár- és díjbevételek, illetékek, illetve egyéb saját bevételek is.

<sup>215</sup> A központi kormányzat például bizonyos szereplőknek helyi adómentességet adhat, illetve központilag meghatározhatja a kivethető helyi adók alapját is.

<sup>216</sup> A záradék vonatkozhat például a visszafizetések megkönnyítését, biztosítását szolgáló törlesztési alap létrehozására, a létrejött project üzemeltetési, fenntartási körülményeire, időtartamára, stb.

<sup>217</sup> Amennyiben ennek az adott országban nem létezik jogi, szabályozási akadálya.

#### 4. LAKOSSÁGI FORRÁSOK BEVONÁSA A HELYI FEJLESZTÉSEKBE NYILVÁNOS KIBOCSÁTÁS ÚTJÁN

Az önkormányzati kötvények piaci értékesítésének egy speciális, kevésbé elterjedt módja az ún. *nyilvános kibocsátás*. Ebben az esetben a kötvényt bármely piaci szereplő, akár magánszemélyek is megvásárolhatják. Megfelelően működő másodlagos piac esetén a nyilvános kibocsátás egyik előnye lehet a *likviditás*, illetve a *piacképesség*, ami lehetővé teszi számos piaci szereplő megtakarításainak elérését, összegyűjtését<sup>218</sup>, s így megfelelő volumenű kibocsátás esetén a megszerzett tőke költsége alacsonyabb is lehet a banki hitelekénél *Vígvári*[2002].

Az önkormányzati fejlesztések helyi források – például lakossági megtakarítások – révén történő finanszírozása elvezethet a *lokalitás* fontosságának felfedezéséhez és a helyi társadalmak szerepének felértékelődéséhez is. Az önkormányzati feladatellátás köre és minősége ugyanis egyértelműen összekapcsolódik a lokális érdekek, érdekérvényesítés és életminőség fogalmával. Az egyes települések a helyi szerveződés különböző fokáig juthatnak el. A szerveződés legmagasabb szintje kétségkívül az, amikor a helyi társadalom közösségként jelenik meg, megfelelően artikulált érdekekkel, érdekképviseléssel, kialakult identitástudattal. A közösség szerveződés közvető mechanizmusai közül a helyi társadalom számára meghatározó fontosságú a *termelés és fogyasztás*, a közélet és a kommunikáció *Böhm* [2002]. A *területi fejlődést* a helyi társadalom számára ugyanis a belső strukturális változások jelentik, amelyek megjelenhetnek a termelési tényezők változásában, az erőforrások jobb hasznosításában is *Faragó* [1994].

A helyi önkormányzati fejlesztések megvalósítása – a fent említett termelés és fogyasztás hatásmechanizmuson keresztül - tehát egyfajta előrelépést, biztosítékot jelenthet a helyi - akár társadalmi, közösségi jellegű – szükséglet-kielégítés felé. A *szubszidiaritás* elvét figyelembe véve tehát kijelenthető, hogy a helyi feladatellátás - azokon a területeken, ahol ez egyáltalán megvalósítható – helyi szintű finanszírozása kell, hogy mindenképpen preferált legyen, az egyéb, elsődlegesen központi elosztáson és forrásokon alapuló finanszírozási formákkal szemben.

A helyi, civil társadalom tagjainak a fejlesztések finanszírozásában való közvetlen részvétele révén biztosítható, hogy a beruházások ténylegesen a közösség szükséglet-kielégítését szolgálják, elősegítve ezzel a *helyi társadalom* tényleges *közösségé válását* is. A kötvénytulajdonos helyi lakosság és az önkormányzat között így sokkal közvetlenebb, szorosabb kapcsolat alakulhat ki, ami mindemellett fokozhatja az önkormányzati gazdálkodás hatékonyságát, illetve transzparenciáját is.

#### 5. AZ ÖNKORMÁNYZATI KÖTVÉNYEK PIACKÉPESSÉGE

Ahhoz azonban, hogy a fent említett elméleti előnyök, szinergiák a gyakorlatban is érvényesülhessenek, az is szükséges, hogy a helyi lakosság is motivált legyen az önkormányzati kötvények megvásárlásában, azaz megfelelő *fizetőképes kereslet* alakuljon ki ezen értékpapírok iránt. Mivel a kötvények megvásárlása a lakosság szemszögéből *elsődlegesen befektetési döntést jelent*, ezért az önkormányzati kötvények piacképességének elemzésekor is alkalmaznunk kell a pénzügyi eszközök értékelésekor használt általános szempontrendszert. Egy pénzügyi eszköz értékét – illetve a döntést a megvásárlásra

<sup>218</sup> Intézményi befektetők (befektetési alapok, nyugdíjpénztárak stb.) megtakarításai, lakossági források.

vonatkozóan - a befektető elsődlegesen a következő jellemzők alapján hozza meg *Bodie-Kane-Marcus*[1996]:

1. Az adott eszköz *likviditása*: Likviditás alatt azt értem, milyen gyorsan, illetve milyen járulékos költségekkel tehető készpénzzé az adott befektetés, azaz adható el a kötvény. Önkormányzati kötvények esetén – a kifejezetten hosszú futamidő miatt – kifejezetten fontos, hogy a befektető speciális esetben még a futamidő előtt „kiszállhasson”, azaz hozzájusson a pénzéhez. Ezt elsősorban egy likvid és jól működő másodlagos kötvénypiac képes elősegíteni<sup>219</sup>.

2. A befektetés *kockázata*: Ennél a szempontnál az a döntő, hogy a lakosság milyen kockázatot tulajdonít a kötvényvásárlásnak, mint befektetésnek. Egy valamely piaci referencia-kamatlábbhoz<sup>220</sup> kötött változó kamatozású kötvény esetén ez a kockázat gyakorlatilag egyenértékű azzal, milyen esélyt lát a befektető arra, hogy az önkormányzat nem lesz képes teljesíteni pénzügyi kötelezettségeit, azaz fizetéseképtelenné válik. Ez a kockázat pedig jelentősen csökkenthető, illetve könnyebben felmérhető, beazonosítható a befektető számára is egyrészt megfelelő központi szabályozás, kontroll esetén<sup>221</sup>, másrészt magának az önkormányzatnak a lakosság felé való külső kommunikációja segítségével<sup>222</sup>.

3. A befektetés *hozama*: Ahhoz, hogy egy önkormányzati kötvény piacképes legyen a lakossági megtakarítások piacán, versenyképes hozamot is kell ígérnie, nyújtania. Az elvárt hozam azonban elsődlegesen a kötvények kockázatától függ, azaz nagyobb kockázatot magasabb kockázati prémiummal kell a kibocsátónak ellensúlyoznia. Egy jól működő és megfelelően szabályozott önkormányzati kötvénypiacon az is elképzelhető, hogy bizonyos önkormányzati kibocsátások az állampapíroknak megfelelő hozamígéret mellett is versenyképesek lehetnek.

Az önkormányzati kötvények piacképességének értékelésekor azonban nem szabad megfeledkeznünk arról sem, hogy ezen értékpapírok megvásárlása a lakosság részéről *nem feltétlen csupán befektetési, gazdasági döntést jelenthet*. Megfelelő, valóban az adott közösség elvárásait, igényeit tükröző konkrét fejlesztési cél és egy ténylegesen közösségként megjelenő helyi társadalom esetén ugyanis szerepet kaphat egy negyedik, úgynevezett *lokálpatrióta tényező, faktor* is az értékelés során. Azaz elképzelhető, hogy a korábban említett gazdasági racionalitás, azaz a likviditás-kockázat-hozam szempontrendszer alapján egymással egyenértékű befektetési alternatívák közül a lakossági befektető az önkormányzati kötvény mellett dönt.

## 6. NYILVÁNOS ÖNKORMÁNYZATI KÖTVÉNYEK MAGYARORSZÁGON?

A jelen dolgozat megírásának célja elsősorban az volt, hogy az adott területi korlátok között megpróbálja bemutatni, összefoglalni a helyi szintű beruházások külső kölcsönforrás-bevonás, illetve azon belül is az önkormányzati kötvénnyel történő finanszírozás elméleti háttérét. Fontosnak tartom azonban kiemelni, hogy a fent említettek csupán az *elméleti, módszertani keretet adják meg* annak eldöntéséhez, hogy lehet-e gyakorlati relevanciája a

<sup>219</sup> A vállalati kötvényekhez hasonlóan sokszor a kibocsátó (az önkormányzat) előre meghatározott időpontokban a kötvények egy bizonyos hányadát visszavásárolja, növelve ezzel a piac likviditását.

<sup>220</sup> Például az egy éves futamideje diszkontkincstárjegy hozamához.

<sup>221</sup> Az önkormányzati hitelfelvétel központi korlátozása hitelfelvételi limit segítségével, a kibocsátások központi engedélyezése, önkormányzati csődtörvény, folyamatos állami monitoring, stb.

<sup>222</sup> Értem ez alatt a gazdálkodás transzparenciáját szolgáló olyan információkat, mint az önkormányzat hitelképessége (rating); illetve a hosszútávú fejlesztési tervek külső kommunikálása, stb.

nyilvános kötvénykibocsátás útján történő forrasszerzésnek egy adott helyi közösség vonatkozásában, egy adott ország önkormányzati finanszírozási struktúráján belül, gazdasági és társadalmi állapotának függvényében. Annak eldöntéséhez tehát, hogy a nyilvános kibocsátású kötvényekkel történő finanszírozás *magyarországi alkalmazhatóságáról*<sup>223</sup> egy minden oldalról hiteles és tudományosan is helytálló ítéletet alkothassunk, egy komplex, a kínálati és keresleti oldal lehetőségeit is feltáró empirikus kutatásra is szükség lenne.<sup>224</sup> Bizonyos következtetések azonban – részben a fent említett elméleti háttér logikai továbbgondolásaként – már most is levonhatók:

A rendkívül *elaprózott* önkormányzati *településszerkezettel* rendelkező Magyarországon – a korábban már említett méretgazdasági korlátok megléte miatt – valószínűleg csupán néhány nagyobb település lesz képes közvetlenül is megjeleníteni a tőkepiacon és kihasználni a kötvény-finanszírozás előnyeit. A kisebb települések számára egyedül az összefogás és a kooperáció jelenthet megoldást erre a problémára.<sup>225</sup> Ezt támasztja alá az a tény is, hogy Magyarországon elsősorban a nagyobb települések rendelkeznek csak megfelelő nagyságú saját bevételekkel és saját vagyonnal, melyet fedezetként felajánlva lényegesen lecsökkenthető a kötvény visszafizetési kockázata és az ezért cserébe a potenciális befektetőktől elvárt kockázati kamatprémium. Várhatóan tehát csupán a kötvényfinanszírozás nem jelenthet általános és kizárólagos megoldást a magyarországi települések forrásbevonási problémáira.

A magyarországi önkormányzatok által kibocsátott kötvények kockázatát jelentősen meghatározó, az önkormányzatok gazdálkodását és hitelfelvételét szabályozó *jogszabályi háttér* kedvező feltételeket teremtett a kötvények piacképességéhez a XXI. század eleji Magyarországon. Az önkormányzatok hitelfelvételét korlátozó jogszabály<sup>226</sup> egy kifejezetten konzervatív adminisztratív limitet állít fel a bevonható külső kölcsönforrások vonatkozásában<sup>227</sup>, lényegesen lecsökkentve ezzel a fizetéseképtelenség esélyét és a kötvényvásárlás, mint befektetési forma kockázatát *Balás-Hegedűs*[2004]. Az 1996-ban életbe lépett „*Önkormányzati csőtörvény*”<sup>228</sup> pedig egyértelműen és világosan szabályozza az önkormányzatok esetleges fizetéseképtelensége során követendő lépéseket, a hitelezők (=kötvénytulajdonosok) érdekének fokozott védelme mellett *Kopányi-Vígvári*[2003].

*Összességében* én úgy gondolom, a nyilvános kibocsátású kötvények segítségével történő finanszírozás kiváló lehetőséget jelenthet akár bizonyos magyarországi önkormányzatok forrásbevonási lehetőségeinek javítására is. A hazai életképes gyakorlati alkalmazáshoz azonban véleményem szerint feltétlenül *szükséges lenne* mind az önkormányzati vezetőket, mind a lakosságot mielőbb megismertetni a kötvényfinanszírozás lehetőségével, jellemzőivel, közgazdasági előnyeivel, rámutatva a mindkét fél számára optimális finanszírozási struktúra kölcsönös előnyeire és egyben elosztatva azt - a 90-es évek közepének rossz emlékein nyugvó -tévhitet, hogy a hitel csupán szükséges rossz és csak a végső megoldás a fejlesztések finanszírozására. Az önkormányzati kötvények piacképességét, illetve az önkormányzat és a helyi közösség közötti kommunikáció minőségét is jelentősen növelhetné, amennyiben az önkormányzatok több erőfeszítést fordítanának a helyi fejlesztési irányvonalak világosabbá tételére és a lakosság szélesebb körű bevonására ezek kijelölésekor, illetve az önkormányzati gazdálkodás megértésének és átláthatóságának biztosítására, fokozva

<sup>223</sup> Az elmúlt 10 évben Magyarországon *egyetlenegy nyilvános önkormányzati kötvénykibocsátás sem történt.*

<sup>224</sup> De ez nem volt - és területi okokból nem is lehetett – a dolgozat megírásának célja.

<sup>225</sup> Az együttműködés természetesen ebben az esetben leszűkül olyan közös beruházások megvalósítására, melyek mindegyik közösség érdekeit egyidejűleg szolgálják.

<sup>226</sup> Az Önkormányzati törvény 1996-os módosítása

<sup>227</sup> A kölcsöntőke-bevonásból származó adósságszolgálat maximális éves nagysága nem haladhatja meg az ún. korrigált saját bevételek értékének 70%-át.

<sup>228</sup> 1996. évi XXV. tv.

ezzel is a lakosság azon érzését, hogy ők is tevékeny aktorai, résztvevői lehetnek a helyi közösség életének irányításának.

## IRODALOMJEGYZÉK

1. *Balás, G.- Hegedűs J.* [2004]: Local government borrowing in Hungary, In: Swianiewicz, P. (eds.): Local government borrowing: Risk and rewards. Open Society Institute, Budapest.
2. *Bodie, Z. - Kane, A. - Marcus, A. J.* [1996]: Befektetések. BÉTA Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
3. *Bőhm, A.* [2002]: Helyi társadalom, önkormányzatok, településfejlesztés. Budapest, Agroinform Kiadóház.
4. *Dafflon, B.* [2002]: Local public finance in Europe: Balancing the budget and controlling debt. Studies in fiscal federalism and state-local-finance series, Edward Elgar, Cheltenham-Northampton.
5. *Faragó L.* [1994]: Adalékok a településfejlesztéssel kapcsolatos fogalmak vitájához. Tér és Társadalom, 8. szám, 23-39. o.
6. *Freire, M.* [1999]: Credit rating and bond issuing at the subnational level. Washington, The World Bank.
7. *Kopányi, M. - Vígvári, A.* [2003]: Az önkormányzati szektor forrásbevonó képességének növelésével kapcsolatos gazdaságpolitikai kérdések. Pénzügyi Szemle, 11. szám, 1071-1088. o.
8. *Musgrave, R.* [1959]: The theory of public finance. New York, McGraw-Hill.
9. *Peterson, G.* [2000]: Building local credit systems. Washington, The World Bank.
10. *Swianievitz, P.* [2004]: Risk and rewards. Budapest, Open Society Institute.
11. *Vígvári, A.* [2002]: Közpénzügyek, önkormányzati pénzügyek. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
12. *Vígvári, A.* [2005]: Az önkormányzatok hitelfelvétele in Félúton. Tanulmányok a helyi önkormányzatok finanszírozási rendszerének továbbfejlesztési lehetőségeiről (szerk. Vígvári, A.). Budapest, TIMP Kft.

## **ERCSEY IDA**

*Egyetemi adjunktus, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr*

### **Közüzemi szolgáltatások minősége a garanciák tükrében**

#### **Bevezetés**

A távközlési, postai és energia piac felszabadítása éles versenyt teremtett az amerikai és nyugat európai piacokon. A verseny elérte a magyarországi szolgáltatókat is. A Magyar Posta helyzete sajátos, hisz egyrészt kijelölt egyetemes postai szolgáltatóként biztosítja a klasszikus postai szolgáltatásokat, másrészt egyre bővülő szolgáltatás kínálatával jelen van a versenyszférában is. A magyar piacon postai szolgáltatást engedély, vagy bejelentés alapján más vállalkozások is nyújthatnak.

Postai szolgáltatások esetében az EU szabályozás meghatározza az egyetemes szolgáltatás kategóriáját, amelyet mindenki által elérhetően és diszkrimináció mentesen kell nyújtani. A teljes körű szolgáltatási kötelezettség mellett a szolgáltatások szűk körére kizárólagos jog illeti meg a kijelölt egyetemes postai szolgáltatót. A fenntartható szolgáltatások körének fokozatos szűkítése és a 2009-től várható teljes liberalizáció a közösségi postai szolgáltatások versenyének további megnyitását célozza.

A várható versenyre készülve a szolgáltatóknak fokozott marketing tevékenységet kell folytatniuk a fogyasztók elégedettségének növelésére. A piaci versenyképesség fejlesztésének egyik hatékony eszköze a szolgáltatások minőségének vevőorientált javítása. A szolgáltatások garanciája egyre nagyobb szerepet játszik a szolgáltatások minőségében és a fogyasztók megszerzésében.

Előadásom első részében röviden kitérek arra, hogy eddigi kutatásaim alapján miért tartom szükségesnek a szolgáltatásgaranciák alaposabb vizsgálatát. A második rész tartalmazza a szolgáltatásgaranciákhoz kapcsolódó fogalmakat, koncepciókat és összefoglalja a legutóbbi kutatások eredményeit, majd elméleti keretek között vizsgálja a szolgáltatás igénybevételét megelőzően illetve azt követően a garanciák vevőkre gyakorolt hatásait. A következőkben megfogalmazom a postai szolgáltatásgaranciák hatásait vizsgáló kutatási feladatokat és hipotéziseket. Az előadás a kutatási módszertan és az eddig elért eredmények bemutatásával végződik.

#### **1. A közüzemi szolgáltatások minősége**

Kutatási témám: marketing szerepe a közüzemi szolgáltatások minőségének menedzselésében.

A **közüzemi szolgáltatások** olyan alapvető szolgáltatások, amelyek legfontosabb jellemzői leírhatók a szervezet és az igénybevevő részéről is (Hetesi, 2000).

Marketing szemléletű megközelítésben: a **minőség** a szolgáltatás hasznosságát meghatározó tulajdonságok együttes hatásfoka. A hasznosság mértéke a fogyasztói értékítélet (Veres, 2003). A szolgáltatások minőségét mérhetjük: objektív kritériumokon, szubjektív kritériumokon, az igénybevevők beállítódásán, az igénybevevők elégedettségén, a panaszhelyzeteken, az ügyleti eseményeken.

Eddigi kutatásaim során elsősorban a postai szolgáltatások minőségének értékelésével foglalkoztam.

**Postai szolgáltatások** esetében a minőségi előírások elsősorban a gyorsaságra, a pontosságra, a rendszerességre, a megbízhatóságra illetve a reklamációkezelésre vonatkoznak. Az EU



szabvány a postai küldemények átfutási idejére, a teljesítés megbízhatóságára és a panaszok kezelésére ír elő követelményeket. A postai szolgáltató azt is meghatározza, hogy mit tud biztosítani a garantált idejű szolgáltatások, illetve a várakozási idő tekintetében (Józsa – Ercsey, 2005, Cadiz).

*A hazai felmérések alapján feltételezhetjük, hogy az ügyfelek jelentős része nem ismeri pontosan a postai szolgáltatásokkal kapcsolatos teljesítési feltételeket, határidőket, illetve garanciákat. Tisztázásra vár az is, hogy az igénybevevők elvárás szintjét milyen módon befolyásolja a teljesítési garancia, továbbá a szolgáltatás igénybevétele során illetve után – hibás / sikeres teljesítés esetén – hogyan hat a vevői értékelésre a garancia. A postai szolgáltatások minősége szempontjából nem elhanyagolható panaszszituációk kapcsán pedig vizsgálnunk kell, hogy az ügyfél panaszmagatartását mikor és hogyan befolyásolja a szolgáltatásgarancia. A témához tartozik annak feltárása, hogy van-e összefüggés a teljesítési garanciák és a szolgáltató személyzet tevékenysége, valamint a postai szolgáltató vállalati kultúrája között.*

## **2. A szolgáltatásgarancia szakirodalmi összefoglalása**

### **A termék és szolgáltatásgarancia közös és eltérő vonásai**

A termékek és a szolgáltatások közötti alapvető különbségek miatt jelentős **eltéréseket** találunk a termék és a szolgáltatás garanciák vizsgálata során:

- A termék garanciák a kézzelfogható jellemzőkre és a termék teljesítményre fókuszálnak. A fizikai jószág jellemzőinek mérése és nyomon követése könnyebb, mint a nem kézzelfogható szolgáltatásoknál, ahol a fogyasztó és a szolgáltató interakciója komplikálja a szolgáltatás teljesítését és igénybevételét.
- A fogyasztó visszatérésének valószínűsége szolgáltatás igénybevételénél komplexnek tekinthető, sokkal összetettebb jelenség, mint a gyártott termék esetében – az interperszonális kapcsolatok, a szolgáltatás helyreállítás sajátosságai következtében (Hays, J. M., - Hill, A.V., 1999).
- A legtöbb termék gyártó nyomon követi a garancia egyedi javítási illetve csere költségeit, továbbá összevontan a selejt költségeket is. Ezek a szervezeti adatok alapul szolgálnak a fogyasztóknak kínált garanciák költség–ár elemzéséhez. Napjainkban a legtöbb szolgáltatásnak nincs ilyen világosan meghatározott bevétel és költség adatfigyelő rendszere (Baker, T. - Collier, D. A., 2005).
- A gyártott termékeket egészen jól tudják értékelni a fogyasztók vásárlás előtt, amíg a szolgáltatásokat meg kellene tapasztalni, mielőtt értékelhetnék (Gronroos, C., 1990). Zeithaml például definiálja a keresés, a tapasztalat és a hitelesség minőségét, hogy segítsen nekünk megérteni a termékek és a szolgáltatások értékelése közötti különbségeket. A szolgáltatás garanciák bátorítják a fogyasztót az igénybevétel előtt, valamint a szolgáltatás teljesítése során, hogy használják a szolgáltatást és csökkentik a vásárlás észlelt kockázatát.

A termék garanciának, illetve jótállásnak van néhány **közös** vonása a szolgáltatás garanciával, olyan, mint a termék hiba vagy a szolgáltatás zavar költségének megállapítása, a szolgáltatás folyamat és a gyártott termék hiba aránya, továbbá a lojális fogyasztó értéke az ismételt vásárlások esetében.

## Szolgáltatásgarancia fogalmak és koncepciók

A szakirodalom áttekintése után kiderült, hogy a szolgáltatásgarancia definícióját tekintve nincs egységes megegyezés, számos definíciója létezik. Például:

- Hart, Schlesinger és Maher (1992) így definiálja: "... egy olyan nyilatkozat, amely tartalmazza, hogy a szolgáltatást igénybevevő vásárló mit várhat el (az ígéret), illetve a vállalat mit tehet, ha nem sikerül a szolgáltatást teljesíteni (a kifizetés)"
- Evans, Clark és Knutson (1996) szerint: "... egy olyan eljárás, amely kifejezi, vagy magában foglalja azt a hirdettet, vagy nem hirdettet szolgáltatást, amelyben a vevők igényeinek kielégítésére (boldoggá tételére) vállal kötelezettséget."
- Callan és Moore (1998) azt állítja, hogy: "...a szolgáltatásgaranciák a vásárló felé tett ígéretet testesítnek meg, és gyakran így is reklámozzák (hirdetik)."

Ezt a következetlenséget azzal oldották fel, hogy a szolgáltatásgaranciát két alkotóelemet tartalmazó - **szolgáltatási ígéret és kompenzációs ajánlat** - fogalomként tekintették. Ez a tanulmány a szolgáltatásgarancia két különböző típusát vizsgálja: a **speciális**at és az un. feltétel nélkülit, amit inkább nevezhetnénk **általános** garanciának. Amíg a speciális garanciális ígérek a magasabb rendű vállalati szolgáltatások körébe tartoznak, és speciális tulajdonságokra terjednek ki (pl.: teljesítési határidő, ár), addig az általános garanciális ígérek a szolgáltatás több területére. A kompenzációs ajánlat pedig magában foglalhatja a teljes vagy részbeni díjvisszafizetést és a kártérítést.

A széles körű elterjedés ellenére hiányos ismereteink vannak arról, hogy a fogyasztók miért, mikor és hogyan használják a szolgáltatásgaranciát a szolgáltatások és a szolgáltatók értékeléséhez. A legutóbbi kutatások középpontjában ezen szolgáltatások vásárlás előtti hatásai állnak, figyelmen kívül hagyva a szolgáltatás bekövetkezése utáni vásárlókra gyakorolt jótékony hatásokat.

A szolgáltatás garancia fontos és hatékony eszköz a **minőség jelzésében** (Ostrom – Iacobucci, 1998), a fogyasztók vonzásában és megtartásában (Evans – Clark – Knutson, 1996) és a differenciáláson keresztül a piaci részesedés megszerzésében (Hill – Hays – Naveh, 2000, Johnson – Watson, 1998). A vállalatok ezenkívül a szolgáltatás garanciákat használják a fogyasztói igények megismerésére (Hart, 1993) is. Általában a vállalatok olyan jelentős előnyökhöz jutnak a szolgáltatás garanciák alkalmazásával, mint a prémium árak (Fleet Owner, 1999), pozitív fogyasztói attitűd és magatartás, továbbá magasabb bevétel (Hart, 1993). A szolgáltatásgaranciák lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy magasabb minőséget közvetítsenek, jelezzenek, amikor a garanciavállalási kötelezettség költségei jelentősen különböznek a magas és alacsony minőséget képviselő cégek esetében (Kirmani és Rao 2000.). Emellett a garanciák közvetetten jobb minőségre utalhatnak a teljesítési és a pénzügyi kockázatok minimalizálásával (Erevelles 1993, Shimp és Bearden 1982).

A **társadalmi igazságosság elmélete** jelzi, hogy a panasz kezelése során a garanciák kiválthatják a kívánt érzelmi pszichológiai hatást, (kevesebb aggodalom és bizonytalanság) és a nem pénzügyi következményeket (alacsonyabb panaszkezelési költségek és alacsonyabb vitakezelési költségek), ha a garancia magában foglalja a panaszkezelési eljárásokat.

A **tulajdonság elmélet** esetében a szolgáltatásgaranciákat a vállalat felelőségének kommunikálására használják azáltal, hogy fokozzák a tudatosságot, és segítik a fogyasztókat a sikeres, illetve sikertelen szolgáltatások okainak felismerésében (Callon és Moore 1998). Ezenkívül a garanciák növelhetik a fogyasztói elégedettséget, ha a vállalat hangoztatja, hogy a sikertelen szolgáltatás csupán tévedés miatt következett be. Végezetül a tulajdonság elméletek

szerint a garanciáknak pozitív kognitív pszichológiai hatásai vannak (a megbízhatóság fokozásán keresztül) attól függően, hogy a szolgáltatás megvalósult-e vagy sem, vagyis a vállalat mekkora figyelmet fordít a stabilitásra és így a siker vagy a sikertelenség okára.

A garanciák megkövetelik a cégektől, hogy nagyobb figyelmet szenteljenek a fogyasztóknak és a belső folyamatoknak. Azok a szervezetek, amelyek felhatalmazzák alkalmazottaikat a garanciák teljesítésére, nagyobb valószínűséggel húznak hasznot az egyre növekvő dolgozói elégedettségéből és motivációból, illetve a fogyasztók középpontba helyezéséből. Ráadásul a garanciák gyakran megkövetelik a vállalatoktól az átszervezést a garanciák védelme érdekében, a szervezeti hatékonyság javításán keresztül (Ostrom és Iacobucci 1998). A szolgáltatások helyreállítása területén végzett kutatások szerint a garanciák a vállalatokat tanulásra ösztönzik, hiszen arra készítetik őket, hogy folyamatosan azonosítsák a hiba okait, és megfelelő stratégiát fejlesszenek ki (Tax és Brown 1998). Mivel a garanciák teljesítése a vállalat részéről az információk összegyűjtését és megosztását, illetve a vásárlói panaszokra való megfelelő reakciót igényel, ezért a piaci orientáció erőteljesebben jelenik meg. Megállapítható, hogy a szolgáltatásgaranciák a vállalatok számára többet jelentenek egy egyszerű marketingeszköznél.

### **3. Kutatási feladatok a postai szolgáltatások minőségének értékeléséhez, a kutatás hipotézisei**

A vizsgálatban alapvető szerepet szánok a garancia, nevezetesen az **általános garancia** értelmezésének a postai szolgáltatások esetében. Vannak-e olyan szolgáltatási paraméterek, amelyek fontosak az ügyfelek számára és mérhetőek, ellenőrizhetőek mind a szolgáltató, mind az igénybevevő részéről (pl. továbbítási idők, várakozási idő, térbeli elérhetőség). Hogyan értelmezi az ügyfél, garanciának tekinti-e ezeket az alapvető elvárásokat? Sőt továbbmegyek, az igénybevevő elvárja-e, hogy a közszféra, az egyetemes postai szolgáltató garantálja a minőségi paraméterek teljesítését és folyamatos ellenőrzését? (Ercsey – Dernóczy, 2005, Szeged)

A postai elégedettség vizsgálatok azt mutatják, hogy az ügyfelek számára fontos a postai szolgáltatások megbízhatósága, pontossága, egyszerűsége, gyorsasága, hozzáférhetősége és ára. Ugyanakkor a fontos szolgáltatási jellemzőkkel való elégedettség közepes színvonalú. Legnagyobb „rés” (a fontosság és az elégedettség között) a postai szolgáltatások áránál tapasztalható, és szembetűnő az eltérés az átfutási idők, várakozási idők esetében az elvárások és a tapasztalat között. Nem hagyhatjuk figyelmen kívül a postai szolgáltató minőség ellenőrzési eredményeit sem, amelyek az ügyfelek által tapasztaltnál kedvezőbb eredményeket mutatnak (Ercsey, 2005, Komárom).

A garancia értelmezésének másik vetülete a **speciális garanciával** rendelkező postai szolgáltatások paramétereinek, jellemzőinek azonosítása, a teljesítési és kompenzációs tényezők meghatározása. Így klasszikus postai szolgáltatásoknál a teljesítési határidő: elsőbbségi levélre másnapi kézbesítés, időgarantált postacsomagra két munkanapon belüli házhoz kézbesítési kísérlet. Késedelmes teljesítés esetén a kártérítési átalány összege a garantált idejű postai szolgáltatásért fizetett díj kétszerese.

***Postai szolgáltatásoknál is feltehetjük a kérdést: a postai szolgáltató törekszik-e arra, hogy szolgáltatásairól és a garanciákról tájékoztassa a potenciális igénybevevőket? A postai szolgáltatások gyorsaság, pontosság, megbízhatóság jellemzőinek értékelésében, az elvárások megfogalmazásában és szintjében milyen szerepe van a teljesítési feltételek ismeretének?***

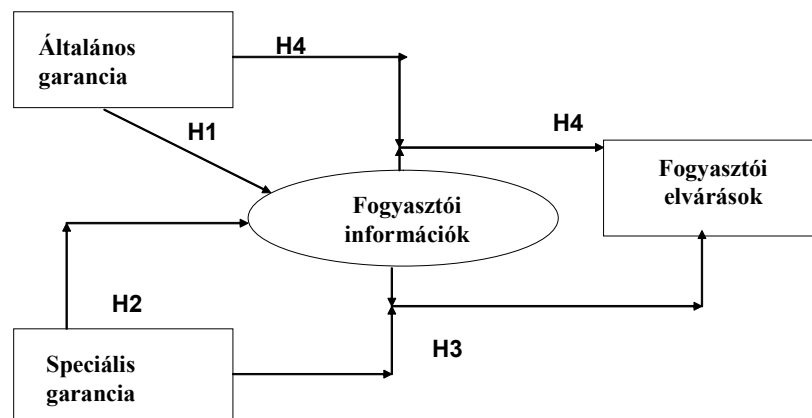
A postai szolgáltató kommunikációjának tartalma, időszerűsége nagymértékben befolyásolja az ügyfelek tájékozottságát. A vizsgálat kiindulópontjaként feltárom, hogy az adott szolgáltatásnál mennyire jellemző a különböző szolgáltatási tényezők (pl. továbbítási idők, pontos kézbesítés, megbízhatóság) és a hozzájuk kapcsolódó minőségi paraméterek, garanciák ismerete.

A szolgáltatások körében eddig végzett kutatások alapján feltételezhető, hogy az egyes szolgáltatásoknál az érték, a kockázat és egyéb szempontok figyelembevételével a fogyasztók kisebb – nagyobb erőfeszítést tesznek a szolgáltatási paraméterek és a garanciális szolgáltatások teljesítési és kompenzációs információinak megszerzésére (1. ábra).

H1 Postai szolgáltatásoknál az általános garancia teljesítési és kompenzációs információinak megszerzésére az ügyfelek nem fordítanak sok időt.

H2 Postai szolgáltatásoknál az ügyfelek magasabb idő ráfordítást és erőfeszítést tesznek a speciális garancia teljesítési és kompenzációs információinak szerzésére, mint a nem speciális garanciák esetében.

A postai szolgáltatások jellemzőinek értékelésében, az elvárások megfogalmazásában és az elvárási szint mértékében szerepet játszik a teljesítési garanciával kapcsolatos tájékozottság teljessége, pontossága is (1. ábra).



**1. ábra: A szolgáltatás garancia és a fogyasztói elvárások vizsgálata**

H3 Minél pontosabb információval rendelkezik az ügyfél a postai szolgáltatások speciális garanciái tekintetében, annál magasabb az elvárás szintje a garancia teljesítését illetően.

H4 Minél pontosabb információval rendelkezik az ügyfél a közüzemi szolgáltatások általános garanciái tekintetében, annál magasabb az elvárás szintje a garancia teljesítését illetően.

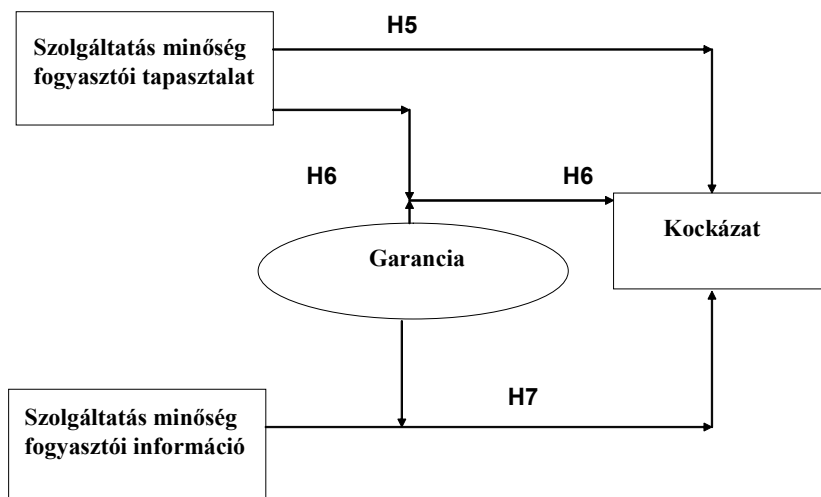
A kutatásban kitérek arra is, hogy az ügyfelek milyen forrásból (pl. hirdetés, front-line személyzet, barát) szerzik a szolgáltatási paraméterekre, a garanciális szolgáltatásokra vonatkozó információkat és azok hozzájárulnak-e a szolgáltatás igénybevétele előtti kedvező kép kialakulásához (2. ábra).

H5 A szolgáltatás garanciának kisebb hatása van a szolgáltatás igénybevétel előtti fogyasztói értékelésre, ha a fogyasztónak több pozitív információja (pl. szájreklám, fogyasztó-védelem, márka) van az adott szolgáltatás minőségéről.

Postai szolgáltatások esetében is hangsúlyos kérdés, hogy a garancia hogyan hat a fogyasztói értékelésre, amikor a szolgáltatásteljesítés hibás. Általában a szolgáltatások garanciája siker vagy sikertelenség esetén felnagyíthatja az ügyfelekre gyakorolt hatásokat. Kutatási eredmények azt mutatják, hogy a meg nem valósult szolgáltatás a fogyasztók nagyobb elégedetlenségéhez vezet, mintha felajánlanák a garanciát (2. ábra).

H6 Amikor a fogyasztók a postai szolgáltatások minőségében nagyobb ingadozást észlelnek, az növeli a szolgáltatás igénybevétel előtti kockázat érzetét.

H7 Amikor a fogyasztók a postai szolgáltatások minőségében nagyobb ingadozást észlelnek, a szolgáltatás garanciának pozitív hatása lesz a szolgáltatás igénybevétele előtti fogyasztói értékelésekre.



## 2. ábra: A szolgáltatás garancia és a kockázat vizsgálata szolgáltatás igénybevétele előtt

H8 Postai szolgáltatások esetében a speciális garancia növeli az ügyfelekben a megbízhatóság érzését, ha a hibás szolgáltatás teljesítés okának az ügyfelek a minőségi instabilitást tekintik.

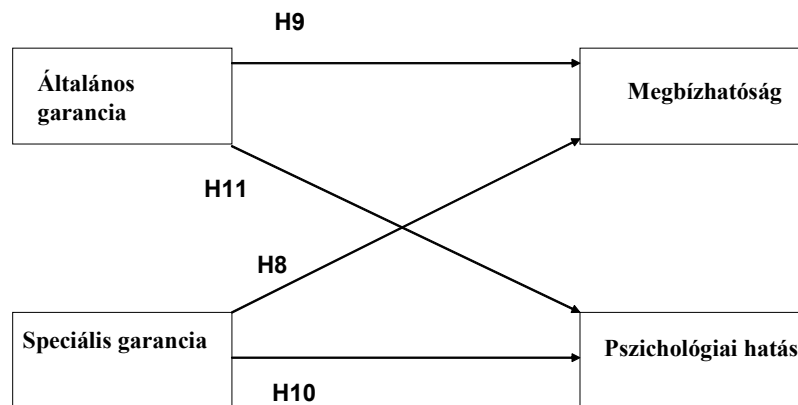
H9 Postai szolgáltatások esetében az általános garancia növeli az ügyfelekben a megbízhatóság érzését, ha a hibás szolgáltatás teljesítés okának az ügyfelek a minőségi instabilitást tekintik.

A postai elégedettség vizsgálatok is ráirányítják a figyelmet a panaszszituációkra (Ercsey, 2005, Zilina). A panaszhelyzet kialakulásában és az igénybevevő panaszmagatartásában milyen szerepe van a garanciának, a személyzeti jellemzők, a teljesítmény-ár viszony, a kommunikáció tartalma és az imázs mellett? Hibás szolgáltatásteljesítésnél fényt deríthetünk arra is, hogy az ügyfél elégedetlenségét milyen módon juttatja kifejezésre (pl. panasz a szolgáltatónak, panasz ismerősnek), és hogyan értékeli a panaszkezelés körülményeit (pl. gyorsaság, kompenzációhoz való hozzájutás egyszerűsége) a garanciák kapcsán. A szolgáltatás minősége, a garancia és a fogyasztó által érzékelt bizalom, aggodalom, és

kockázat közötti kapcsolatok vizsgálata viszonylag kis értékű szolgáltatások esetében is értékes információkat eredményez (3. ábra).

H10 Postai szolgáltatásoknál a speciális garancia a panaszeljárással együtt csökkenti az aggodalmat és a bizonytalanságot, ha a szolgáltatás sikertelen.

H11 Postai szolgáltatásoknál az általános garancia a panaszeljárással együtt csökkenti az aggodalmat és a bizonytalanságot, ha a szolgáltatás sikertelen.



**3. ábra: A szolgáltatás garancia és a minőség értékelés vizsgálata hibás szolgáltatás esetén**

A közüzemi szolgáltatásokkal kapcsolatos hazai és külföldi szakirodalom feldolgozása, továbbá a szekunder adatok elemzése segítette a kutatási kérdések megfogalmazásában, valamint a hipotézisek felállításában. Tulajdonképpen ezzel elérkeztem kutatásom legérdekesebb szakaszához, az elméleti síkon megfogalmazott igazságok, egyezőségek, különbségek gyakorlati vizsgálatához. Vajon az ügyfelek véleménye alátámasztja feltételezéseimet?

#### **4. A kutatás módszertana és várható eredményei**

A primer kutatás első részében a **kvalitatív feltáró fázisban** mélyinterjúkat bonyolítottam le. A **mélyinterjú** sorozatot egyrészt a témában szakértőnek számító postai szakemberrel (1 fő), másrészt a megfelelő együttműködési hajlandósággal, kommunikációs készséggel rendelkező, a téma iránt érdeklődő illetve átlagos érdeklődést mutató és könnyen elérhető ügyfelekkel (5 fő) készítettem el.

Az interjúknál a hangsúlyt elsősorban a postai szolgáltatások fogyasztói értékelési szempontjainak, a szolgáltatás garancia fogyasztói értelmezésének, azonosításának, ezenkívül

a különböző postai szolgáltatások igénybevételi gyakoriságának és értékelésének összehasonlítására és eltéréseire helyeztem. Az interjúalanyok felidéztek azt is, hogy az elmúlt években milyen hibát, hiányosságot tapasztaltak a postai szolgáltatások igénybevételekor.

A kvalitatív kutatási szakaszt arra is felhasználtam, hogy előkészítsem a kvantitatív megkérdezést. Így a mélyinterjúkkal egyidejűleg a tervezett kérdőív tesztelését is elvégeztem. A teszt kérdőíveket további 10 véletlenszerűen kiválasztott személlyel is kitölttettem. Tekintettel arra, hogy a mélyinterjú kérdések és a kérdőív egyes részei összefüggnek, az eddig elért eredményeket célszerű együtt értelmezni.

## Eredmények

Az interjúalanyok számára a postai szolgáltatásokkal kapcsolatos **garancia értelmezése** nem egyszerű feladat, különösen az általános garancia és a speciális garancia azonosítása problémás. Nincsenek tisztában a teljesítési határidőkkel, a kártérítési feltételekkel. Ezt a véleményt természetesen befolyásolja az igénybevett postai szolgáltatások fajtája, az igénybevétel gyakorisága, a postai szolgáltatásokra költött összeg mértéke és a pozitív – negatív élmények aránya. A válaszadók többsége levélküldeményeket ad fel rendszeresen, csomagküldeményeket csak minden második és az előzetes várakozásnak megfelelően időgarantált szolgáltatást ritkábban, különösen csomag esetében. Ez igazolta azt a tervet, hogy a reprezentatív megkérdezést levél és csomagküldeményekre is elvégezzem. Küldemény fajtánként külön vizsgálom, hogy az ügyfél számára mennyire fontos az információ megszerzése a szolgáltatás teljesítési határidejére és a kártérítési feltételekre vonatkozóan. A válaszadók véleménye alapján szeretném összevetni azt is, hogy rendelkeznek-e pontos információkkal és milyen tapasztalataik vannak a garanciák tekintetében.

Visszaigazolást kaptam a különböző **postai szolgáltatások értékelési szempontjaira**, jellemzőire is. A végleges kérdőívben külön-külön küldemény fajtánként értékelik a válaszadók a szolgáltatás jellemzők fontosságát. Normál levél esetén pl. a kártérítés mértéke szóba sem jöhet, ugyanakkor postacsomagnál fontos tényező lehet. Sok olyan ügyfél kerülhet a mintába, aki nem szokott időgarantált csomagot feladni, de elsőbbségi levelet igen, ez is okozhat különbségeket a különböző tényezők fontosságának megítélésében.

Az interjúk során kevesen idéztek fel **pozitív élményt** az igénybevett postai szolgáltatásokkal kapcsolatosan, sokkal jellemzőbb volt a **negatív tapasztalat** levél és csomagküldeményeknél fele – fele arányban. Leggyakrabban előforduló gondok: elveszett, sérült, tartalomhiányos és késedelmesen kézbesített küldemények. E problémák miatt a válaszadók több mint fele panaszt tett a postán és a Posta panaszkezelését elég szélsőségesen értékelték.

Ezek a feltáró jellegű beszélgetések segítettek a 150 – 200 fős mintán alapuló reprezentatív megkérdezéses vizsgálat hatékony megvalósítását.

A kutatás **második fázisában** történik a kérdőíves felmérés, a témának és a kérdések számának megfelelően személyes interjú formájában kérdezőbiztosok segítségével. A minta kiválasztásánál ügyelek a reprezentativitásra, a befolyásoló demográfiai jellemzők (nem, életkor, iskolai végzettség) figyelembevételével a helyes arányok betartására. A kérdőíves felmérés kitér az adott szolgáltatás fogyasztói értékelésének szempontjaira, azok fontosságára. Információt gyűjtök arról is, hogy a vizsgált közüzemi szolgáltatásoknál léteznek-e minimum elvárások, definiálható-e a minőség specifikált szintje. A garanciák és a fogyasztói elvárások kapcsolatát vizsgálom a hibás szolgáltatásteljesítés, az ingadozó minőségi színvonal tükrében.

Az elemzéssel képet kapunk a postai szolgáltatások ügyfeleinek minőség elvárási és értékelési tényezőiről a szolgáltatás igénybevételét megelőző, valamint a szolgáltatási folyamat utáni szakaszában. A primer kutatás eredményeinek felhasználásával javaslatokat fogalmazok meg az adott postai szolgáltató stratégiájának kidolgozásához, különös tekintettel a szolgáltatáspolitikai, minőségmenedzselési, és kommunikációs politikai kérdésekhez kapcsolódóan.

## Irodalomjegyzék

1. Baker, T.-Collier,D.A. (2005): „The Economic Payout Model for Service Guarantees”, *Decision Sciences*, 36(2): 197-216.
2. Callan, R.J.-Moore,J. (1998 ): "Service Guarantee: A Strategy for Service Recovery." *Journal of Hospitality and Tourism Research* 22(1): 56-71.
3. Ercsey Ida (2005): Szolgáltatásgaranciák hatása a külső és belső piacokra, MTA VEAB Konferencia Tanulmánykötet, II. kötete, 40-49. oldal
4. Ercsey Ida – Dernóczy Adrienn (2005): A közüzemi szolgáltatások fogyasztói megítélése az európai piacon, Európai Kihívások III. Tudományos Konferencia, Szeged, 2005. 11.03. 261.o.
5. Erevelles, S.(1993): The Price-Warranty Contract and Product Attitudes. *Journal of Business Research* 27: 171-181.
6. Evans, M.R.-Clark,J.D.-Knutson,B:. (1996) The 100-Percent Unconditional Money-Back Guarantee. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (December): 56-61.
7. Fleet Owner (1999): Service Guarantees. 94(3):58.
8. Gronroos, C. (1990): A service quality model and its marketing implications. InG. Clark, *Managing service quality, an IFS executive briefing*, Bedford, UK, 13-18.
9. Hart, Ch.W.L.-Schlesinger,L.A.-Maher,D.: (1992)"Guarantees Come to Professional Service Firms. *Sloan Management Review* 33 (3): 19-29.
10. Hart,CH.W.L. (1993): *Extraordinary Guarantees*, New York, American Management Association
11. Hays, J. M. – Hill, A. V. (1999): The market share impact of service failures, *Production and Operations Management*, 8(3), 208-220.
12. Hetesi Erzsébet (2002) *A közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje* JATE Press, Szeged, 33-63.o.
13. Hill,A.V.-Hays,J.M.-Naveh,E. (2000: A Model for Optimal Time Delivery Guarantees, *Journal ofService Research*, 2, 254-264.
14. I. Ercsey (2005): Postal satisfaction aspect the complaint, 6. vol. *International Scientific Conference*, University of Zilina, 77-82.p.
15. Johnson,G.S.-Watson,R. (1998):„UPS to hit ground running with service delivery guarantee: new service to cover business land shipments, *Journal of Commerce and Commercial*, 416,1-2.
16. Kirmani, A.-Rao,A.R. (2000): No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality. *Journal of Marketing* 64 (April): 66-79.
17. L. Józsa – I. Ercsey (2005): The role of marketing in the management of the public utility service quality, IV. *International Congress of Public and non Profit Marketing*, University of Cadiz, 377-386.p.
18. Ostrom, A.-Iacobucci,D. (1995): Consumer Trade-Offs and the Evaluation of Services. *Journal of Marketing*, 59 (January): 17-28.



19. Shimp, T.A.-Bearden,W.O. (1982): Warranty and Other Extrinsic Cue Effects on Consumers' Risk Perceptions. *Journal of Consumer Research* 9 (June): 38-46.
20. Tax, S.S.-Brown,s.w. (1998): Recovering and Learning from Service Failures. *Sloan Management Review* 40 (Fall): 75-88.
21. Veres Zoltán (2003) Szolgáltatásmarketing KJK-KERSZÖV, 3.2.2 fejezet
22. Zeithaml, V. A. (1981): How consumer evaluation processes differ between goods and services, *Marketing in services*, Chicago, AMA, 186-199.

**NÉMETHNÉ GÁL ANDREA**

*PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr*

## **A bankhitelek szerepe a kis- és középvállalkozások finanszírozásában**

### **1. Bevezetés**

Magyarországon az összes működő vállalkozás 99,9%-a kis- és középvállalkozás, s 1995 és 2004 között évente átlagosan közel 30 ezerrel nőtt a szektorba tartozó vállalkozások száma.[9] Ha ehhez hozzátesszük, hogy a KKV-szektorban dolgozik az összes foglalkoztatott közel háromnegyede (2003-ban 74%-a)[8], akkor még inkább érzékelhető e vállalatcsoport gazdasági súlya. A társadalom széles rétegeinek megélhetése, jóléte függ a szektorba tartozó vállalkozások fennmaradásától és teljesítményétől. Ezen a háttéren figyelmet érdemel, hogy a Nemzeti Fejlesztési Tervhez készített SWOT-analízis egyik erősségünknek a KKV-k nagy számát jelölte meg, s a gyengeségek között sorolta fel azok alacsony termelékenységét és versenyképességét. [14] Ezt alátámasztja, hogy 2003-ban az egy alkalmazottra jutó bruttó hozzáadott érték a KKV-szektorban mindössze 60%-a volt a nagyvállalati mutatónak.[8] A KKV-k helyzetét elemző hazai és EU-s tanulmányok rendre arra a megállapításra jutnak, hogy a kisméretű vállalatok fejlődését leginkább finanszírozási problémáik gátolják, mely megállapítás a gyakran elégtelen saját tőkére éppúgy vonatkozik, mint az idegen forrásokhoz való hozzájutás nehézségeire. E tanulmány egyetlen finanszírozási formára koncentrál; célja egyrészt a bankok és a KKV-szektor viszonyát befolyásoló tényezők felvázolása, másrészt pedig annak bemutatása, hogy az elmúlt öt évben hogyan változott a bankhitelek jelentősége a hazai kis- és középvállalkozások finanszírozásában.

### **2. A bankszektor és a KKV-k kapcsolata**

A rendszerváltástól 1995-ig a hitelt felvevő vállalkozások száma dinamikusan nőtt Magyarországon. Ennek egyrészt az volt az oka, hogy sok új hitelintézet lépett a piacra, másrészt rohamosan nőtt a kis- és középvállalkozások száma, így hitel iránti kereslete is. A „vállalkozási láz” sok tekintetben felkészületlenül érte a bankokat, ennek ellenére kezdetben nagy várakozással tekintettek az újonnan kialakult ügyfélkör felé. A legnagyobb bankok külön részleget állítottak fel a kisvállalkozások kiszolgálására, melytől dinamikus fejlődést reméltek. Am az induló, az esetek túlnyomó többségében tőkehiánnyal küzdő kisvállalkozások finanszírozásának szabályait, a hitelszerződés formáját és a döntési eljárást még nem alakították ki, s jobb híján a már meglévő nagyvállalati hitelezés tapasztalataira próbáltak építeni. Hamar bebizonyosodott, hogy ez nem járható út, amit a vállalkozók részéről érkező sok (jogos vagy jogtalan) kritika is világosan mutatott. A bankok azon várakozása sem igazolódott, mely szerint az önmagában kis összegű, de nagy számossága miatt jelentős kisvállalkozói alaptőke bankszámlán történő elhelyezése és az ahhoz kapcsolódó számlaforgalom érezhetően növelni fogja a bankok likviditását. Ehelyett a vállalkozók jó része bankszámláját csupán az adók átutalására használta, s a többi forgalom készpénzben bonyolódott. Mindezek részben magyarázatul szolgálhatnak arra, hogy a KKV-hitelezés a 90-es évek közepén megtorpant. 1995-től a bankok újra a nagyvállalati ügyfélkör felé fordultak, s az előzetes várakozásokhoz képest kevésbé jövedelmező és kockázatosabb KKV-üzletágot igyekeztek visszafejleszteni.[15] A bankok jelentős része tehát túl kockázatosnak ítélte – sőt ítéli ma is szerte a világon – ezt a szektort, mely a következő okokra vezethető vissza [3]:

- A kisméretű vállalkozások többségére alacsony alaptőke, s a folyamatos működéshez elégtelen mennyiségű forgótőke jellemző.

- A hitelbírálathoz és a monitoring költségei – a rendszerint alacsony hitelösszeghez képest – gyakran aránytalanul nagy terhet jelentenek mind az általában alultőkésített KKV-k, mind pedig a bankok számára.
- Az erre a körre jellemző enyhébb számviteli követelmények (pl. egyszeres könyvvitel, egyszerűsített mérleg) csökkentik a bankok által elérhető információk mennyiségét. A hitelbírálathoz igényelt dokumentumokból általában nem alkotható valós és teljes kép a vállalkozások pénzügyi helyzetéről és üzleti kilátásairól. Így a hitelképesség elbírálása során a kvalitatív módszerek nagy jelentőséget kapnak, melyek alkalmazását azonban sok esetben a vállalkozás túl rövid üzleti múltja nehezíti.
- A rövid üzleti múlt további következménye a hosszabb ideje jól működő üzleti partnerkapcsolatok hiánya, valamint hogy nincs kialakult goodwill, amely csökkenthetné a banki kockázatot.
- A KKV-k működése – alacsonyabb tőkeerejük, gyengébb piaci alkupozíciójuk és kevésbé professzionális vezetésük miatt – kockázatosabb a nagyvállalatokénál. Drasztikusabban érinti őket a külső üzleti körülmények módosulása (pl. iparági dekonjunktúra) és a belső viszonyok változása (pl. vezető-tulajdonos hirtelen kiesése) egyaránt.

A bankok „visszavonulása” a KKV-piacról nem abban nyilvánult meg, hogy a kisvállalkozókat kizárták volna bizonyos banki szolgáltatásokból. Elvileg bármit igénybe vehettek a bankok kínálatából, mégpedig ugyanolyan feltételekkel, mint a nagyvállalatok. A diszkrimináció éppen az azonos elbírálásban rejlett. Egy kisvállalkozás számára azok a feltételek és bankköltségek, melyek egy nagy forgalmú cég számára nem jelentettek különösebb megterhelést, az esetek nagy részében teljesíthetetlennek bizonyultak.[15] Így tehát azon túl, hogy a kisméretű vállalkozások finanszírozása kockázatosabb, mint a nagyoké, egyéb tényezők is hátráltatták – sőt sok esetben hátráltatják ma is – a KKV-k hitelhez jutását, melyek az alábbiak szerint foglalhatók össze [1]:

- A kisméretű vállalkozások többsége csak nehezen vagy egyáltalán nem tudja előteremteni a bankok által megkövetelt fedezetet, mely gyakran meghaladja a hitelösszeg 100%-át.
- A KKV-k egy része nem jut túl a hitelbírálathoz, mivel üzleti tervével nem tudja meggyőzően alátámasztani a magasabb kockázat miatt indokolt kockázati felár kitermelhetőségét.
- A vállalkozások gyakran nem bocsátanak megfelelő mennyiségű és minőségű információt a hitelintézetek rendelkezésére, mely már önmagában is a hitelkérelem elutasításhoz vezethet.
- Sok bank csak az ún. klasszikus hiteltermékeket kínálja a KKV-knak (jelzálog-, forgóeszköz- és beruházási hitel), s csak kevés, a kisebb vállalkozások speciális igényeit figyelembe vevő konstrukció került eddig kidolgozásra.

(A fentiekhez érdekes adalék, hogy egy európai uniós felmérés szerint [11] a különböző méretű vállalkozások esetében eltérő a hitelkérelmek elutasításának leggyakoribb oka: a mikro- és kisvállalkozásoknál a fedezet hiánya, míg a középvállalkozásoknál az alacsony szintű üzleti teljesítmény és az elégtelen információszolgáltatás a vezető ok.)

A fordulat 2000-ben következett be a hitelintézetek és a kisméretű vállalkozások kapcsolatában, mikor a bankok KKV-szektor felé irányuló hitelezési hajlandósága elkezdett fokozatosan emelkedni, s ezzel párhuzamosan évről-évre nőtt a KKV-hitelek súlya a teljes hazai vállalati hitelportfólióban (az 1999-es 34,2%-os szintről 2005-re 52,9%-ra emelkedett) [10]. A bankok KKV-k felé fordulása – a teljesség igénye nélkül – a következő tényezőkkel magyarázható [3]:

- A nagyvállalati ügyfélkörben nagyon erős a verseny, alacsony a haszonkulcs és nincs további növekedési potenciál.
- Az évek során a KKV-k nagy része számlatulajdonosként és betétesként is jó ügyféllé vált, s ezek a cégek ma már magas forgalmi jutalékhoz és olcsó forráshoz juttatják a bankokat.

- Egyre több KKV működik évek óta megbízhatóan, s a bankok megítélése szerint is javul a szektor jövedelmezősége.
- A kisvállalkozók jó része (egyéni vállalkozó, bt-k beltagja) teljes vagyonával felel kötelezettségeiért, így általában érzékenyebb a hitelek mögé állított biztosítékok (pl. családi ház) elvesztésére, ami növeli a hitel-visszafizetési fegyelmet.
- A nagyszámú kisebb vállalkozás hitelezése diverzifikálja a banki ügyfélportfóliót, mely elvileg csökkentheti a banki kockázatot.
- Az állami gazdaságpolitika homlokterébe került a KKV-k forrásokhoz jutásának segítése, mivel a szektor fejlődése az egész gazdaság versenyhelyzete szempontjából meghatározó. Az állami kamattámogatásos hitelek számos konstrukciója került kidolgozásra, s a garanciaalapok létrehozása is egyre több kisméretű vállalkozás hitelhez jutását könnyíti.

### 3. A KKV-hitelezés főbb tendenciái (2000-2005)

Az Observatory 2003-as jelentése [11] szerint annak ellenére, hogy az egész EU-ban növekszik a külső finanszírozás alternatív formáinak jelentősége, a KKV-k többsége még mindig a bankoktól függ, s nem várható, hogy ez a közeljövőben változni fog. Ezt a megállapítást alátámasztja egy 2005 szeptemberében elvégzett európai uniós felmérés<sup>229</sup>, mely szerint a vezető külső finanszírozási forma a bankhitel (a megkérdezett vállalkozások 80%-ának volt), s a vállalkozások mintegy fele úgy vélte, hogy nem tud sikeres lenni bankhitelek nélkül.[5]

A magyar vállalkozások bankhittel való ellátottsága korántsem ilyen mértékű. A hitellel rendelkező vállalkozások aránya 2000 és 2003 között mindössze 30% körül mozgott, s ezzel kapcsolatban két fő tendencia volt megfigyelhető. Egyrészt a hosszú lejáratú hitelek – vállalati mérettől függetlenül – lényegesen kisebb arányban fordultak elő, mint a rövid lejáratúak. (Az előbbivel az összes vállalat 10-15%-a, az utóbbival 25-30%-a rendelkezett.) Másrészt a kisebb méretű vállalkozások kisebb arányban rendelkeztek mind rövid, mind hosszú lejáratú hitelekkel, mint a nagyobbak. (Míg a KKV-knak alig 30%-a, addig a nagyvállalatoknak közel 70%-a rendelkezett valamilyen bankhittel.) [6] [7] [8]

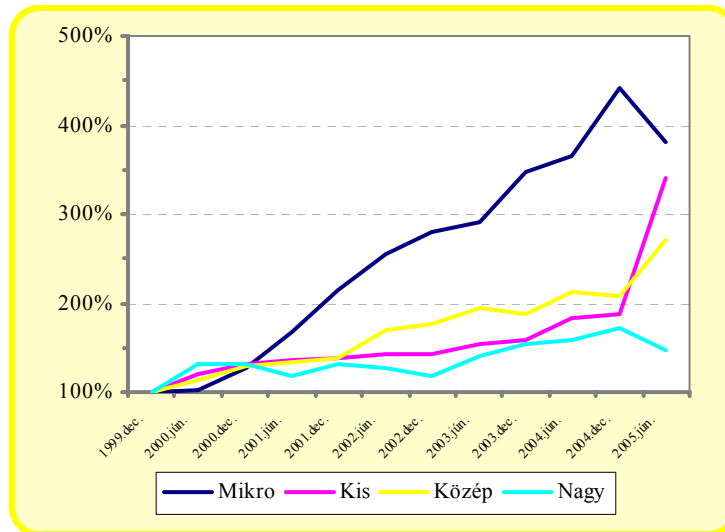
A nem pénzügyi vállalkozások hazai bankhitel állományának változását vizsgálva (1. ábra) megállapítható, hogy minden vállalati méretkategóriában szinte folyamatos növekedés következett be 1999 végéhez képest, ám a növekedés mértéke nagy eltéréseket mutat. Legjelentősebb mértékben a mikrovállalkozások hitelállománya nőtt (2004 végére közel 4,5-szeresére), s ezzel együtt a teljes állományból való részesedésük is folyamatos emelkedett (az 1999-es 8,3%-ról a 2004-es 18,2%-ra) (2. ábra). Ezt követte a középvállalkozások hitelállományának megduplázódása és a kisvállalkozások esetében a 88%-os növekedés, s a sort a nagyvállalatok zárják hitelállományuk 71%-os emelkedésével. Ennek megfelelően a nagyvállalatok teljes hitelállományból való részesedése folyamatosan csökkent. Míg 1999 végén a bankhitel állomáynak csak 35%-a volt KKV-hitel, öt év múlva ez az arány 45%-ot tett ki, vagyis a bankoknak a KKV-szektor felé való nyitása egyértelműen kimutatható. Fontos megjegyezni, hogy a 2005 júniusi adatok nemigen illeszkednek az addigi tendenciákba, ehelyett hirtelen nagymértékű változásokat mutatnak a közepes méretű és főleg a kisvállalkozások javára s a mikro- valamint a nagyvállalatok rovására, ám ezek az adatok csak korlátozott mértékben hasonlíthatók össze a korábbiakkal<sup>230</sup>. Ennek ellenére örvendetes

<sup>229</sup> A felmérés során 3047 kis- és középvállalkozás vezetőjét kérdezték meg 2005. szeptember 5-19. között telefonos interjú formájában. A vállalkozások székhelye az Európai Unió 15 „rég” tagországának valamelyikében volt.

<sup>230</sup> 2005. január 1-jétől megváltozott a kis- és középvállalkozások törvény (2004. évi XXXIV. tv.) szerinti definíciója. Mindhárom KKV-szektorba tartozó vállalati méretkategória esetében jelentősen megnőtt a nettó

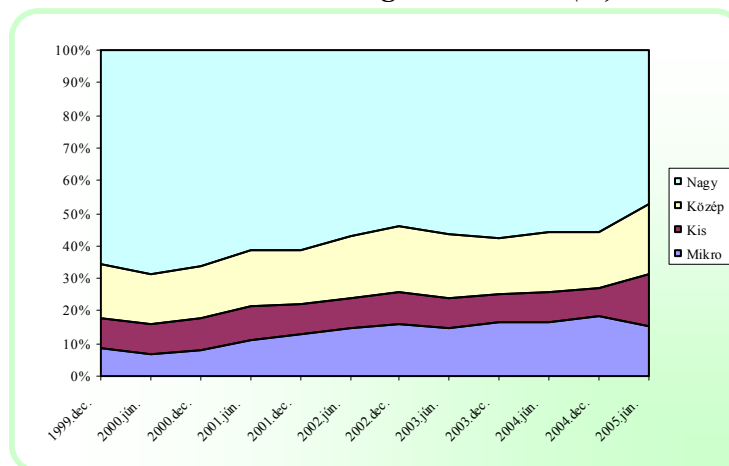
tény, hogy 2005 közepén a teljes vállalati bankhitel állománynak több mint a fele (53%-a) a kis- és középvállalkozásokhoz kapcsolódott.

1. ábra: **A nem pénzügyi vállalkozások hazai bankhitel állományának alakulása**  
1999. december= 100%



Forrás: MNB adatai alapján saját szerkesztés

2. ábra: **A nem pénzügyi vállalkozások hazai bankhitel állományának megoszlása vállalati méretkategóriák szerint (%)**

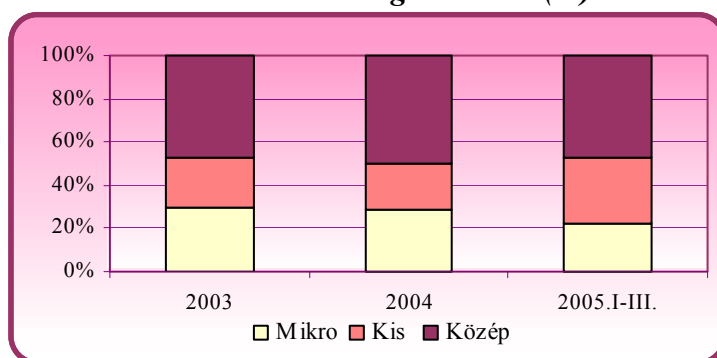


Forrás: MNB adatai alapján saját szerkesztés

Ha – kifejezetten a KKV-szektorra koncentrálva – megvizsgáljuk a folyósított teljes hitelösszeg alakulását (3. ábra) látható, hogy az utóbbi néhány évben a teljes folyósítás kb. fele a középvállalkozások számára történt. A mikro- és a kisvállalkozások esetében azonban ártrendeződés tapasztalható a kisvállalkozások javára, ugyanis míg 2003-ban az összes folyósítás mintegy 30%-a a mikro-, 20%-a pedig a kisvállalkozásokhoz került, addig 2005-ben ez az arány éppen fordított.

árbevétel és a mérlegfőösszeg maximumára vonatkozó határ, melynek következtében a közepes és nagyvállalatok egy része átsorolódott a közép- és a kisvállalatok csoportjába.

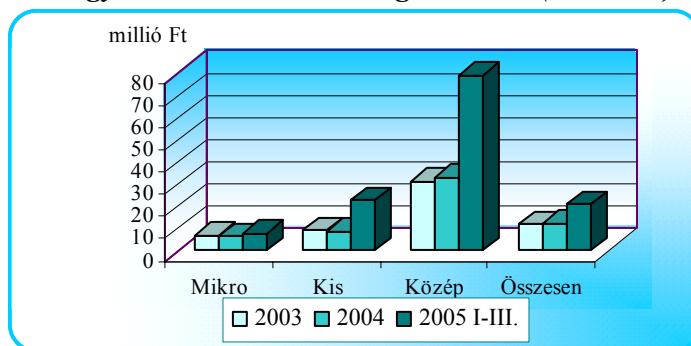
3. ábra: *A KKV-k számára folyósított teljes hitelösszeg megoszlása vállalati méretkategóriánként (%)*



Forrás: PSZÁF adatai alapján saját szerkesztés

A folyósított hitelek átlagos nagyságának alakulásában (4. ábra) szerepet játszott még a hitelek darabszámának vállalati méret szerinti megoszlásában történt változás is (2003-ról 2005-re a KKV-hitelekben belül a középvállalkozások hiteleinek részaránya 20%-ról 10%-ra csökkent, a mikrovállalkozásoké 50%-ról 60%-ra nőtt, a kisvállalkozásoké pedig változatlanul 30% körüli volt [12]). Így az átlagos hitelösszeg a mikrovállalkozások esetében szinte változatlan maradt, míg a kicsi és a közepes méretű vállalkozásoknál látványosan emelkedett, de eltérő okból. Míg a kisvállalkozások esetén a folyósított összegből való részesedés növekedésének, addig a középvállalkozásoknál a folyósított hitelek darabszámából való részesedés csökkenésének volt köszönhető az átlagos hitelösszeg növekedése.

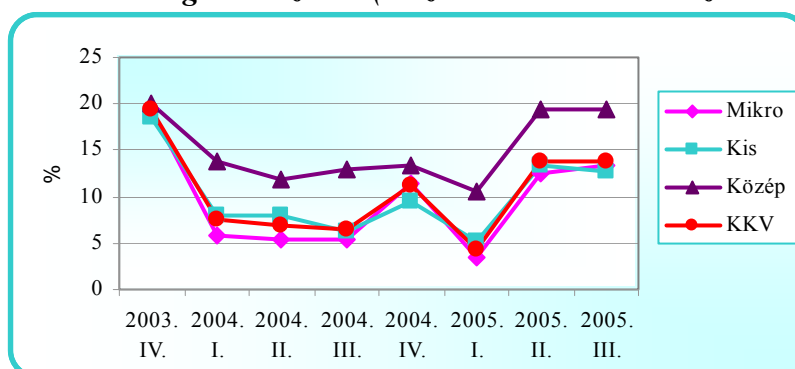
4. ábra: *A folyósított KKV-hitelek átlagos nagysága az egyes vállalati méretkategóriákban (millió Ft)*



Forrás: PSZÁF adatai alapján saját szerkesztés

Lejárat szerint elemezve a KKV-k számára folyósított hiteleket (5. ábra) megállapítható, hogy a hosszú lejáratú hitelek aránya a középvállalkozásoknál a KKV-átlag felett van, míg a mikro- és kisvállalkozásoknál átlagos vagy kissé elmarad attól. Az időbeli változásokat figyelve egyrészt szembetűnő a különböző méretű vállalkozások adatainak együttmozgása, másrészt látható, hogy 2003 végén minden vállalatméret esetén kb. 20%-os volt a hosszú lejáratú hitelek aránya, 2004-ben jelentős csökkenés következett be, majd 2005-ben újra megfordult a tendencia, de a 2003-as szintet nem érte el az arány. Vagyis a KKV-k banki hitelezésében – kisebb-nagyobb ingadozások mellett – egyértelműen a rövid lejáratú hitelek dominanciája érvényesül, s ez annál inkább így van, minél kisebb méretű a vállalkozás. Ez a jelenség a kis- és középvállalkozások fejlődése szempontjából kedvezőtlennek értékelhető, mivel a jelentősebb fejlesztések, beruházások finanszírozása – amire a szektorban igen nagy szükség lenne – hosszú lejáratú források nélkül nagy nehézségekbe ütközik.

5. ábra: *A folyósított hosszú lejáratú hitelek aránya a KKV-szektorban vállalati méretkategóriák szerint (összes KKV-hitel darabszáma =100%)*

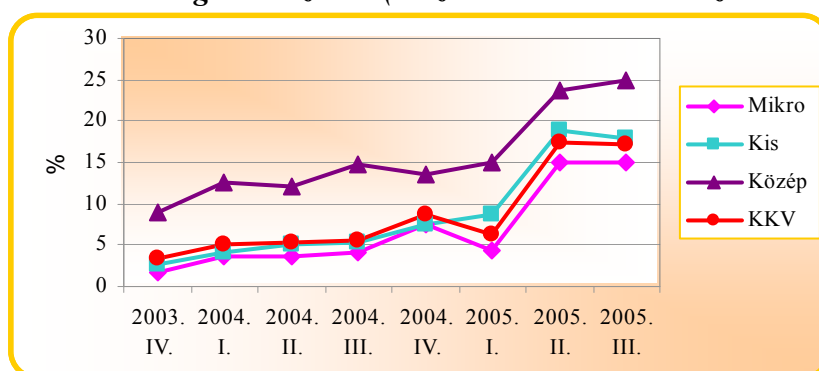


Forrás: PSZÁF adatai alapján saját szerkesztés

A KKV-hitelek denominációs összetételét vizsgálva (6. ábra) egyértelmű a vállalatméret és a devizahitelek arányának összefüggése: minél nagyobb a vállalkozás, annál nagyobb a devizahitelek aránya. Az időbeli változás tekintetében a devizahitelek arányának szinte folyamatos emelkedése tapasztalható minden vállalati méret esetén (az összes KKV-ra nézve a 2003 végi kb. 4%-ról a 2005. II. negyedévében bekövetkezett „ugrás” után mintegy 17%-ra nőtt ez az arány).

Ez egyrészt a viszonylag magas forintkamatokkal magyarázható, másrészt a hitelnyújtás feltételeinek bankok általi enyhítése is tetten érhető itt, mivel a verseny erősödése miatt a magasabb kockázatú KKV-ügyfélkör számára is hajlandók a bankok – a korábbiakhoz képest szélesebb körben – devizahiteleket nyújtani.[10] Ennek ellenére a KKV-k továbbra is elsősorban forinthitelekkel rendelkeznek (2005. I-III. negyedéveiben a KKV-k számára folyósított teljes hitelösszeg 70%-a forinthitel volt, ami alig kevesebb, mint a 2003-as 74%-os arány [12]). Vagyis a devizahitelek aránya a hitelösszeg tekintetében szinte változatlan maradt, míg a hitelek számán belül jelentősen nőtt, ami megmagyarázza a devizahitelek átlagos nagyságának nagymértékű csökkenését (a KKV-szektorban 2003-ban 93,9 millió Ft volt a devizahitelek átlagos nagysága, míg 2005-ben már csak 36,1 millió Ft [12]).

6. ábra: *A folyósított devizahitelek aránya a KKV-szektorban vállalati méretkategóriák szerint (összes KKV-hitel darabszáma =100%)*



Forrás: PSZÁF adatai alapján saját szerkesztés

#### 4. Összegzés

Sajnálatos tény, hogy a KKV-knak mintegy a fele nem éri meg működésének ötödik évét, s a sikertelenség legfőbb oka a finanszírozási források hiánya. Az utóbbi néhány évben azonban

több olyan tendencia is elindult, mely a banki hitelezés terén a helyzet javulására enged következtetni. A bankok nagy növekedési potenciált látnak a KKV-üzletágban, mert:

- Nemzetközi összehasonlításban – az örvendetes növekedés ellenére – még mindig alacsony a KKV-hitelek aránya a banki hitelportfólióban (az EU-ban ez az arány mintegy 70% [3]), s a szektor vállalatai nagy keresletet támasztanak a gyorsan, kevés adminisztrációval hozzáférhető szabad felhasználású hitelkonstrukciók iránt.
- Évről-évre több tapasztalattal rendelkezik a bankszektor ezen ügyfélkör igényeivel kapcsolatban, így egyre magasabb szinten képes kiszolgálni azt.
- Bár a bankok igyekeznek a kisebb cégek hitelezésének nagyobb kockázatát érvényre juttatni a kamatfelárakban és a megkövetelt biztosítékokban, ám 2004-től a bankok közötti verseny következtében a feltételek, standardok fokozatos és folyamatos enyhítésének lehettünk tanúi.
- Az európai tendenciákat követve a KKV-szektor állami támogatásának fokozódása várható, s a hazai és közösségi források közvetítésében hatalmas lehetőségek rejlenek a bankok számára.

A kedvező jelenségek ellenére kijelenthető, hogy a hazai kis- és középvállalkozások banki hitelezésének súlya egyelőre még nem áll összhangban gazdasági jelentőségükkel. A helyzet mielőbbi javításának szükségességére hívják fel a figyelmet az Európai Unió szervezeteinek egyes intézkedései, dokumentumai, melyek kiemelt fontosságot tulajdonítanak a hitelintézetek és a kisméretű vállalkozások közötti kapcsolat pozitív irányú változásának, valamint a KKV-k bankhitelekkel való ellátottsága fokozásának.

Az előbbire vonatkozó fontos dokumentum az Európai Bizottság által elfogadott „viselkedési kódex” [4], melynek célja a bankok és a KKV-k kapcsolatának mindkét fél érdekében és aktív közreműködésével történő javítása. A kódex alapelvei:

- A kölcsönös bizalom kiépítése: A hosszú távon is gyümölcsöző üzleti kapcsolatnak a kölcsönös bizalmon kell alapulnia. A nyíltság és a felesleges késedelmek elkerülése mindkét fél részéről kiemelkedő jelentőségű.
- Az átláthatóság fokozása: A hitelintézetek biztosítsák a feltételrendszerük átláthatóságát a KKV-k számára, s minden szükséges információt bocsássanak rendelkezésükre. A vállalkozások ne essenek késedelmekbe, s közöljenek minden fontos információt a bankokkal.
- Nyílt párbeszéd: A nyílt párbeszéd a tartós kapcsolat szükséges feltétele. A vállalkozások folyamatosan szolgáltatassanak teljes képet üzleti helyzetükről. Ezzel párhuzamosan a hitelintézetek mindig közöljék, milyen típusú információkra van szükségük, teljes körűen ismertessék aktuális szolgáltatásaikat és díjaikat, hogy a vállalkozások kiválaszthassák a számukra elérhető legjobb szolgáltatást.
- Titoktartás: A hitelintézetek kezeljék bizalmasan az ügyfelekkel kapcsolatos információkat.
- Tartózkodás a diszkriminációtól: A hitelintézetek készek legyenek üzleti kapcsolatot létesíteni minden vállalkozóval (függetlenül azok nemétől, vallásától, etnikai vagy nemzetiségi hovatartozásától) az üzleti etika és a hatályos jogszabályok figyelembe vételével.

A fenti elvek hazai gyakorlatba történő átültetése elősegíthetné a hitelintézetek és a KKV-k közötti kapcsolat további javulását, mely véleményem szerint mindkét félnek egyaránt érdeke.

A másodikként említett törekvést, vagyis a kisméretű vállalkozások bankhitelekkel való ellátottságának javítását szándékozik – egyéb fontos célok mellett – elősegíteni például a Bázel II.<sup>231</sup> néven ismert új szabályozás, melyben a KKV-kkal szemben pozitív

---

<sup>231</sup> A Bázei Bankfelügyeleti Bizottság 2001-ben bocsátotta nyilvános szakmai vitára az új bázei tőkeegyezményt (Bázel II.), melynek bevezetési dátumát 2006-ra tűzték ki. A Bázel II. lényege a bankok



diszkrimináció érvényesül. Ennek lényege, hogy a bankok számára előírt minimális tőkekövetelmény a KKV-hitelezés területén kisebb, mint a nagyvállalatok esetében, vagyis a szabályozás igyekszik a kisebb vállalkozások hitelezését vonzóbbá tenni a hitelintézetek számára.<sup>232</sup> [2]

Összességében elmondható, hogy többnyire kedvező irányú folyamatok zajlanak a KKV-k banki finanszírozása terén, ám ahhoz, hogy ezek a folyamatok valóban érzékelhető pozitív változásokat hozzanak az szükséges, hogy a vállalkozások is aktívan járuljanak hozzá saját helyzetük javításához, s ne csak a külső körülmények, feltételek jobbra fordulásától várják a megoldást. Fontos, hogy a kis- és középvállalkozások egyrészt alkalmasak (pl. megfelelő üzleti teljesítménnyel színvonalas információ-szolgáltatással, stb.), másrészt készek legyenek a rendelkezésre álló források befogadására.

## Irodalomjegyzék

1. Árvai Zsófia: A vállalatfinanszírozás új fejlődési irányai. In: Tanulmányok a bankszektor középtávú fejlődési irányairól. MNB Műhelytanulmányok 26., Budapest, 2002. 91-111 o.
2. Bethlendi András – Naszódi Anna: A kis- és középvállalkozások preferált kezelésének hazai relációi. In: Tanulmányok az új bázeli tőkeegyezmény várható hatásairól. MNB Műhelytanulmányok 27., Budapest, 2003. 73-101. o.
3. Csubák Tibor Krisztián: Kis- és középvállalkozások finanszírozása Magyarországon. PhD értekezés, BKÁE, Budapest, 2003.
4. European Commission: Code of Conduct between credit institutions and SMEs. Brussels, 2004. [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int) (Letöltve: 2005. december)
5. Flash Eurobarometer 174.: SME Access to Finance (Executive Summary) European Commission, 2005. [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int) (Letöltve: 2005. december)
6. Kállay László – Kissné Kovács Eszter – Köhegyi Kálmán – Maszlag Ludmilla: A kis- és középvállalkozások helyzete. Éves jelentés 2001. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Budapest, 2002.
7. Kállay László – Kissné Kovács Eszter – Köhegyi Kálmán – Maszlag Ludmilla: A kis- és középvállalkozások helyzete. Éves jelentés 2002. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Budapest, 2003.
8. Kállay László – Kissné Kovács Eszter – Köhegyi Kálmán – Maszlag Ludmilla: A kis- és középvállalkozások helyzete. Éves jelentés 2003/2004. Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, Budapest, 2005.
9. KSH: STADAT adatbázis: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu) (Letöltve: 2005. augusztus)
10. MNB: Jelentés a pénzügyi stabilitásról. Budapest, 2000. december – 2005. május [www.mnb.hu](http://www.mnb.hu) (Letöltve: 2006. február)
11. Observatory of European SMEs 2003/2.: SMEs and access to finance. [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int) (Letöltve: 2005. december)
12. PSZÁF Elemzési és Kutatási Főosztály: Éves jelentések 1999-2004., Budapest, 2000 – 2005. április
13. PSZÁF Elemzési és Kutatási Főosztály: Gyorsjelentés a pénzügyi szektor 2005 első háromnegyed évi teljesítményéről. Budapest, 2005. november

---

tőke megfelelésének új szabályozása, melynek hatására a KKV-k számára is megváltoznak a hitelhez jutás feltételei.

<sup>232</sup> Egyes elemzések szerint [3] az új szabályozás KKV-kra gyakorolt pozitív hatása nem egészen egyértelmű, mivel a tőkekövetelmény jelentős mértékben függ a leendő adós hitelminősítésétől is. A kockázatosabb ügyfelekkel szemben magasabb az előírt tőkekövetelmény, ezért a bank ilyen esetben kénytelen a hitelkamatlábát megemlíni. Mivel a KKV-k között többségben vannak a nagyobb kockázatú vállalkozások, melyek alacsonyabb minősítést kapnak, ezért az új szabályozás nyertesei valószínűleg csak az átlagosnál jobb minőségű vállalkozások lesznek, s nem az egész szektor.

14. Román Zoltán: A kis- és középvállalatok és a vállalkozás-statisztika helyzete. *Gazdaság és Statisztika* 2005/2. 36-53. o.
15. Várhegyi Éva: A bankrendszer és a kisvállalkozások. *Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány Kutatási Füzetek* 10., Budapest, 1997.

## DR. SÁRKÁNY PÉTER

*Tanszékvezető főiskolai docens, Modern Üzleti Tudományok Főiskolája, Tatabánya  
PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr*

### Néhány speciális piac gazdasági jelentősége hazánkban

Tanulmányomban megkísérlem néhány speciális piac magyarországi jelentőségét bemutatni különböző adatok segítségével. Ez az erőfeszítés sok esetben nehézségbe ütközik, mert több piac az illegális gazdaságban, vagy a „féllegális”<sup>233</sup> állapotában van, illetve a legális piac mellett nagyon jelentős az illegális is. Problémát okozott az is, hogy az adatok nehezen hozzáférhetők, vagy nem olyan módon állnak rendelkezésre, amely vizsgálódást elősegítené.

Az adatok elemzése mégis hozzásegíthet annak megértéséhez, hogy milyen eltérő szempontok miatt fontosak ezek a (legális és illegális) piacok a gazdaság, az állam szempontjából.

#### 1. Speciális piacok fogalma

Speciális piacok<sup>234</sup> fogalmát kívánom alkalmazni olyan esetekre, amikor e piacok jószágai, szolgáltatásai:

- nem szokványos társadalmi igényeket elégítenek ki,
- pótcselekvésnek, feszültség-levezetési eszköznek is felfoghatók,
- a részt vevő személyekre (fogyasztójukra, szolgáltatást nyújtókra) és/vagy környezetükre – egészségi, pszichés és egyéb szempontból – káros lehet,
- fogyasztásuk szorosan kapcsolódik egymáshoz (sok esetben „kvázi” kiegészítik egymást),
- eddigi szabályozásuknál féllegális, részben legális, vagy éppen illegális időszakok is megtalálhatók,
- mindegyiküknél létezik és jelentős nagyságrendet képez az illegális piac,
- erőteljes szálakkal kötődnek a bűnözéshez is.

Valójában részben a tág értelemben vett kábítószerekről (kávé, dohány, alkohol, drog), vagy úgy is mondhatnánk: a **pszichoaktív anyagokról**, részben a **prostitúcióról** szeretnék szólni. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy az általam **DACC-termékek** (kábitószer, alkohol, cigaretta és kávé) nevezett javakkal és a **prostitúció** tartozik a vizsgált körbe.

Próbáljuk meg számszerűsíteni e piacok gazdasági jelentőségét hazánkban.

#### 2. Speciális piacok és a javaik fogyasztása

A fogyasztás szempontjából két problémával állunk szemben. Egyrészt hivatalos statisztikai adatok csak a legális javak szempontjából léteznek, az illegális javakra vonatkozóan ilyenek nincsenek. Másrészt a legális javak fogyasztásánál sem lehetünk biztosak abban, hogy az

---

<sup>233</sup> Féllegális alatt olyan helyzetet értek, amelynél bizonyos szempontok, bizonyos körülmények érvényesülése esetén a legális szektorba tartozik a tevékenység, de egyéb esetben illegális. Például hazánkban az egyénileg „űzött” prostitúció legális, míg a társas formája (bordélyház) nem.

<sup>234</sup> Tanulmányomban csak néhány speciális piaccal foglalkozom. Az általam használt fogalom értelmezése alapján nem teszek említést többek között olyan speciálisnak tekinthető piacokról, mint a mütárgyak, a fegyver- illetve az emberkereskedelem.

adatok vajon a valódi fogyasztásra vonatkoznak függetlenül attól, hogy milyen forrásból szerezték be a jóságot, vagy csak a legális csatornákon megvásárolt javakat tartalmazzák?

Nézzük a hivatalosan rendelkezésre álló adatokat! Csak néhány speciális piaci termék – a **kávé**, az **alkohol** és a **dohány** – fogyasztása tekintetében vannak ilyen adatsorok. A háztartás-statisztikai megfigyelések a fogyasztás természetes mértékegységben mért alakulásáról tájékoztatnak.

Az 1990-2003 évek közötti adatokból megállapítható, hogy a legális beszerzéseknél az egy főre jutó:

- kávé fogyasztása – egy-két év visszaesése mellett – változatlan, gyakorlatilag 2,8 kg/fő/év,
- alkoholfogyasztásban részben szerkezeti átcsoportosulás következett be a bor javára, (27,7 literről 32,2 literre nőtt az egy fő által elfogyasztott éves mennyiség) és részben a sörfogyasztás jelentős (105,3 literről 75,1 literre évente személyenként) a szeszes italok kisebb mértékű (8,5-ről 7,1 liter/fő/évre) csökkenése miatt az együttes alkoholfogyasztás is némileg visszaesett,
- dohány fogyasztása a 90-es évek elejétől beállt egy adott (1,5 kg/fő/év) szintre.

Az 1997-2004 közötti, értékben mért adatok [17] nemcsak a mennyiség, hanem az árak változását is tartalmazzák, ezért önmagukban csak óvatos következtetések levonására alkalmasak:

- egy főre jutó kávéfogyasztásra elköltött jövedelem 2.517 Ft-ról 3.679 Ft-ra nőtt,
- bor esetében ez az érték 1.020 Ft-ról 2.188 Ft-ra emelkedett,
- sörre költött jövedelem 1.443 Ft-ról 3.635 Ft-os értékre nőtt,
- szeszes italoknál egy fő 883 Ft helyett 1.488 Ft-ot költött el,
- míg a dohány esetében 5.928 Ft-os nagyságrend 14.720 Ft-ra emelkedett.

Azaz az egyes termékekre elköltött jövedelem 1,5-2,5-szeresére nőtt. A kávé és a dohány esetében ez egyértelműen az áremeléseknek volt betudható, hiszen természetes mértékegységben mért fogyasztásuk nem változott. A többi terméknél a növekedés részben a fogyasztás emelkedésének, részben az árnöveléseknek, részben a jobb minőségű (és ezáltal magasabb árfekvésű) termékek fogyasztása felé való eltolódásnak köszönhető.

Az eddig elemzett adatok mellett érdemes megvizsgálni e legális termékek nem legális piacára vonatkozó adatokat. Ez alatt részben az országba illegálisan beérkező, részben az országban illegálisan előállított és itt eladásra került termékek mennyiségét értjük. A kávé tekintetében kevésbé jellemző az illegális beszerzés, az alkoholnál a házi – nem bejelentett – előállításra, a „zugfőzdekre” nem állnak rendelkezésre értékek, míg a cigarettacsempészetre, annak illegális értékesítésekre vannak adatok, így ezt vizsgáljuk meg.

A cigarettagyártók által készített becslésből [22] kiderül, hogy a magyar cigarettapiac kb. 18-19 milliárd szál nagyságú, ebből a legális rész – alapvetően az áremelések hatására – jelentősen csökkent (2001 évi 19,9 milliárd szálról 13,4 milliárd szálra), és ma már az illegális beszerzések az összesnek több mint egynegyedét teszik ki, hiszen számuk 1,2 milliárd szálról 5 milliárdra nőtt.

Hasonló következtetésekre juthatunk a vámhatóság adatait elemezve. Az elmúlt öt évben több mint ötszörösére nőtt a cigarettacsempészettel kapcsolatos bűncselekmények és szabálysértések száma (9.500-ról 50.300-ra). Jelentősen emelkedett a felderített (0,17 milliárd

szárról 0,36 milliárd szárra), illetve a lefoglalt csempészett cigaretták száma (0,08 milliárd szárról 0,28 milliárd szárra). Összevetve az illegális cigarettafogyasztás becsült adataival, az is kiderül, hogy a vámhatóságok annak töredékét (kevesebb mint 10 %-át) képesek felderíteni, bár ez is milliárd forintokban kifejezhető értéket képvisel.

Mindez arra hívja fel a figyelmet, hogy a speciális piacok legális termékeinél a hivatalos, fogyasztásra vonatkozó statisztikai adatok mellett szükség van az illegális piac megfigyelésére, elemzésére is.

Nehezebbé válik a helyzet, ha az elemzésbe vont másik két, illegális jóságából – a drogból és a prostitúcióból – származó bevételre, azok fogyasztási jelentőségére, súlyára vagyunk kíváncsiak. Mindkét esetben hivatalos becslésekkel egyáltalán nem rendelkezünk.

A **drogpiac** nagyságára vonatkozóan adatot alig lehet találni. Egy rendőrségi becslése szerint csak Budapesten hetente 150 millió forintos üzletág a drogpiac, amely éves szinten 7,8 milliárd Ft-ot jelent, míg országosan a szintetikus diszkódrogra mintegy évi 40 milliárd forintot költenek. [6] Különböző kutatásokból, összefoglaló anyagokból [1] ismert, hogy a leginkább veszélyeztetett fiatalok körében, illetve más fontos szegmensekben (például a kollégiumban élőknel, a gyermekvédelmi otthonokban lakóknál, a roma fiataloknál, vagy a katonaságnál, illetve a börtönben lévő elitélteknél) milyen mértéket ér el a kipróbálók aránya. Tudjuk, hogy hány kábítószer-fogyasztó jelent meg kezeléseken, illetve milyen kábítószer „kedveltek” nálunk, sőt azok utcai beszerzési (vásárlási) áraitra vonatkozóan is rendelkezünk információval. Hazánkban nagyon sok intézmény, intézet, szervezet stb. foglalkozik a drogkérdéssel, számos program létezik, amely a megelőzést, segítségnyújtást tűzi ki céljául, de sehol sem vállalkoznak annak becslésére mekkora is a drogpiac. Ha valamit mégis mondani kell erről a kérdéstről, akkor úgy vélik, éves szinten 100 milliárd Ft körüli értéket képviselhet a piac.

Ahogy a cigaretta tekintetében, úgy a drogok esetében is közöl a VPOP adatokat a határon lefoglalt drogozokról, és azok mennyiségeiről. A cigarettánál érdemes ezeket az adatokat vizsgálni, hiszen valószínűsíthető, hogy a csempészárú nagy része a belföldi piacra került volna. Ugyanakkor a drogok tekintetében ez egyáltalán nem biztos, hiszen Magyarország nemcsak, sőt nem elsősorban felvevőpiac, hanem tranzit ország is. Emellett a drogozónál a lefoglalások sokkal esetlegesebbek, mint a cigaretta esetében.

A **prostitúció** tekintetében nem sokkal, de valamivel jobb a helyzet. Köszönhető ez elsősorban annak, hogy ez a piac kicsit jobban látható, nem olyan rejtőzködő, mint a drog esetében. Igazi számításokkal alátámasztott adatokat itt sem találunk, de becslések – legalább – előfordulnak. Az értékekben lévő nagy különbségek abból is fakadhatnak, hogy ki mit tekint a szexiparba tartozónak, ki milyen mértékben terjeszti ki, szűkíti le a tevékenységet.

A legóvatosabb becslés szerint [7] a szexipar éves bevétele 20 milliárd Ft. Található olyan adat [25], amely szerint a szexpiac nagysága 87,6 milliárd Ft. Mások – a Magyarországi Prostitúáltak Érdekvédelmi Egyesülete vezetőjének számítása alapján [21] – igen tág határt szabnak, úgy vélik a rendszeresen szolgáltatást nyújtó hölgyek éves „teljesítménye” 50-250 milliárd Ft. Ha mindezekből valamilyen átlagos értéket képezzünk, azt kapjuk, hogy ma hazánkban a prostitúcióból származó bevétel kb. 100 milliárd Ft-ot érhet el.

Az egész szexpiac ennél sokkal nagyobb jelentőségű, hiszen ebbe számos abszolút legális tevékenység (újság- és könyvkiadás, szex- és pornófilmek előállítás, interneten keresztüli

„szolgáltatások”, stb.) is beletartozik. Ha még a „holdudvari tevékenységet” (taxisok, szállodai alkalmazottak, „szobáztatók” stb.) és a „húzóágazatokat” (fodrászat, ruházat, kozmetikai készítmények, stb.) is beleszámítanánk, akkor az „ágazat” valódi jelentősége megsokszorozódna.

### 3. Speciális piacok és a GDP

Egy piac jelentőségét megmutatja, hogy mennyiben képes hozzájárulni a nemzetgazdaság teljesítményéhez, akár termelési, akár fogyasztási oldalról közelítjük meg. Ebből a szempontból a vizsgált piacokat két részre oszthatjuk: azokra, amelyeket a GDP-számítása során figyelembe vesznek (kávé, alkohol és cigaretta) és azokra, amelyeket nem (drog és prostitúció).

A **kávé**, az **alkohol** és a **cigaretta** termelése illetve fogyasztása a hivatalos GDP részét képezi. Amennyiben a 2. táblázatban közölt adatokat az egy főre jutó GDP-hez viszonyítjuk, az alábbi táblázathoz jutunk.

**2. táblázat: Néhány termék fogyasztásának aránya a GDP-hez mérve (%-ban)**

Termék	1997	1999	2000	2001	2004
Kávé	0,30	0,27	0,23	0,25	0,18
Alkohol (együtt)	0,40	0,40	0,39	0,42	0,36
Dohány	0,70	0,76	0,74	0,80	0,73

Forrás: Statisztikai Évkönyvekből saját számítások

Mindezek alapján a vizsgált három termék GDP-ből való részesedése együttesen nem éri el a másfél százalékot. Ennek kb. fele a dohánytermékekre, 30 %-a az alkohol tartalmú italokra és 20 %-a a kávéra jut.

Amennyiben a drog és a prostitúció tekintetében is hasonló adatokhoz szeretnénk jutni, át kell lépünk az illegális gazdaság világába, amelynek körébe tartozik minden olyan tevékenység, amely elkerüli az adózást, a statisztikai számbevételt és láthatatlan (nem megfogható, nyilvánosságra nem kerülő) jövedelmet eredményez.<sup>235</sup> Különböző kutatóintézetek a feketegazdaság arányát a GDP 20-30 %-ára becsülik. Az aktuális kormányok a KSH számításaira hivatkozva ennél kisebb (20 % alatti) nagyságot prognosztizálnak, és bár folyamatosan – igaz eltérő intenzitással – küzdenek ellene, de az intézkedések határfoka meglehetősen csekély.

Az Európai Unió statisztikai hivatala, az EUROSTAT törekvése az, hogy a GDP-adatok minél pontosabbak legyenek. Ennek érdekében „Brüsszel 2006-ban megvizsgálja, milyen eredményeket értek el a tagállamok a prostitúció, a kábítószer-kereskedelem és más illegális tevékenységek értékének felbecsülése terén”. [10; 3.old.] Teszik ezt főleg annak érdekében, mert a mutató egyre nagyobb súlyt kap az uniós tagdíjak és támogatások meghatározásánál.

<sup>235</sup> Ide tartoznak az illegális tevékenységek, a legális tevékenységek gazdasági bűncselekménnyel, vagy az adórendszer megkerülésével történő jövedelemszerzése.

Az előző részben megpróbáltuk körvonalazni és megbecsülni a drogpiacon illetve a prostitúciós piacon nagyságát. Számításaink szerint, ezek éves szinten 100-100 milliárd Ft körüli értéket érhetnek el, ami a GDP kb. fél-fél százalékát jelenti.

Vizsgált speciális piacaink GDP-ből való részesedésük összességében 2-2,5 %-ot érhet el. Amíg a hivatalos statisztika megfigyelési körébe a drog és a prostitúció nem tartozik, és nem alakulnak ki azok a módszerek, eljárások, amelyek jobb becslést nyújtanának, addig kicsit a sötétben tapogatózunk. Persze, kérdésként merülhet fel, sikerülhet-e egyáltalán lépni ebben az ügyben. A válasz: biztosan, hiszen az EU statisztikai hivatala nyomást gyakorol erre és várhatóan – más országok statisztikai szakértőivel együtt – segítséget is nyújt ebben.

Próbáljuk megnézni, a speciális piacok mekkora bevételt és ráfordítást jelentenek az állam számára.

#### 4. Speciális piacok és állami bevételek, költségek

Árnyaltabb és korrektebb lenne a kép, ha a speciális piacoknál az ebből származó állami bevételt, illetve az ezekre fordított kiadási oldalt is figyelembe vennénk, és az így kapott egyenleg alapján próbálnánk következtetéseket levonni a piac jelentőségére.

A probléma az, hogy sok esetben ilyen típusú adatok nem találhatók, illetve ismét csak becslésekre támaszkodhatunk.

Az **állam bevételei** döntően a termék előállításával és/vagy forgalmazásával foglalkozó cégek által befizetett adókból (például: nyereségadó, osztalékadó, általános forgalmi adó, jövedéki adó, stb.), adójellegű bevételekből (így vám, illeték, stb.), járulékokból, stb. származhatnak.

Vizsgált termékeink közül a cigarettát (dohányt), a kávé és az alkoholt jelentős jövedéki és forgalmi adó terhelte, terheli. A kávé 2004. május 1.-ig, az Európai Unióhoz való csatlakozásig jövedéki szabályozás hatálya alá tartozó termék volt. Az EU irányelvei alapján a dohánygyártmányok és az alkohol, valamint az alkoholtartalmú italok jelenleg is ebbe a körbe tartoznak, az ásványolajtermékekkel együtt. [15]

A vámhatóság által közölt adatok nem alkalmasak vizsgálódásaink céljára, így az éves gyorsjelentésekből [11, 12, 13] csak néhány érdekes információ megszerzésére van módunk:

- 2002-höz képest 2003-ban a dohánytermékek ÁFA-ja 7,8 milliárd Ft-tal nőtt,
- a nem kereskedelmi forgalommal kapcsolatos lakossági bérfőzési szeszdó 5,7 milliárd Ft volt 2003-ban és 4,1 milliárd Ft 2005-ben,
- a jövedéki termékek együttes adóbevétele 2004-ben 651,6 milliárd Ft-ot, míg 2005-ben 670,7 milliárd Ft-ot ért el (ebből a legnagyobb rész az üzemanyagokhoz kapcsolódott).

Próbáljuk meg a termelő cégek oldaláról megközelíteni a kérdést! A Magyar Dohányipari Szövetség (MDSz) szerint a dohányipar hazai forgalma éves szinten körülbelül 300 milliárd forint [23], és az MDSz tagjai által az elmúlt években a költségvetésbe fizetett adó 155-215 milliárd Ft között mozgott. [20] (Az adatoknál némi ellentmondást fedezhetünk fel. Valószínűleg akkor állja meg a helyét a két adat, ha az első nem tartalmazza az ÁFA-t, míg a másodiknak ez az adó is részét képezi.)

Sajnos, a kávéval illetve az alkohollal foglalkozó cégeknél ilyen információkkal sem rendelkezünk. Egy, az alkoholfogyasztás káros hatásait elemző cikk szerint, a szeszes italok gyártása és eladása az államháztartás számára 100 milliárdos nagyságrendű bevételi forrást jelent.

Az illegális drog-, és prostitúciós piacból közvetlen bevétele nincs az államnak. („Közvetve” igen, például: az „örömlányok” ruházkodásra, szépítkezésre fordított kiadásaiából, de ezek az adott területeken jelennek meg.) A legális „szexuális szolgáltatásból” lehetne bevétel, de eddig még nem volt, azaz azok a prostituáltak, akik kiváltották az egyéni vállalkozói igazolványt, nem vallottak be jövedelmet.

Mindezek alapján nyugodtan állíthatjuk, hogy az állam a speciális piacoknál több száz milliárd forintos bevételhez jut, de ennek pontos mértékét megállapítani nagyon nehéz.

Nézzük a másik oldalt! Milyen **költségei** vannak ezeken a területeken az államnak? Milyen célokra és mennyit fordít a megelőzés, a felvilágosítás és a kezelés tekintetében?

A **kávé** esetében még talán megbocsátható, hogy nincsenek ilyen adatok. A **cigaretta** és az alkohol esetében nem túl hízalgő, hogy Magyarországon nem készítettek ilyen jellegű vizsgálatokat. Kanadában már 1981-ben megpróbálták megbecsülni az **alkoholfogyasztás** társadalmi költségeit. Erre vonatkozó tanulmányok készültek az Egyesült Királyságban, az USA-ban, Japánban és Ausztráliában. [3] A kutatások szerint ezek a költségek a GDP 0,5-2,3 % -át jelentik. Kétségtelen, hogy az ilyen jellegű vizsgálatok számos nehézséggel találják szemben magukat, amelyek döntően abból fakadnak, milyen belső (a fogyasztó által viselt) és külső (mások által viselt) költségeket és hogyan becsülhető módon lehet figyelembe venni a számítások során. Nagy valószínűséggel állíthatjuk, hogy az alkoholfogyasztás egészségkárosító (betegség és kezelése, idő előtti halál, termelésből való kiesés) hatása, és ebből következően társadalmi költségei „többszöröse az adóbevételnek.” [2]

A **drogok** esetében az állam jelentős összegeket fordít a megelőzésre, kezelésre. A 2005. évi hazai droghelyzetet bemutató tanulmány [1] szerint az Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium 1278,6 MFt-tal támogatta a kábítószer-problémával kapcsolatos projekteket. A Kábítószerügyi Koordinációs Bizottság minisztériumoknak és főhatóságoknak 196,8 MFt-ot utalt át hasonló témakörben. Az Országos Egészségbiztosítási Pénztár addiktológiai (függőséggel kapcsolatos) esetekre 1407 MFt-ot fizetett ki, amelyből 181,3 MFt biztosan kábítószeres függőség kezelésével volt kapcsolatos. Csak ezekből adatokból is láthatjuk, hogy az állam milliárdokat költ erre a területre.

A **prostitúció** tekintetében megelőzésre, felvilágosításra, átképzésre az állam nagyon keveset fordít. Természetesen a közvetve jelentkező egészségügyi problémák (például AIDS) kezelését az állam magára vállalja.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a vizsgált speciális piacok társadalmi költségei nagy valószínűséggel meghaladják az ezekből származó bevételeket. Különösen igaz ez az alkohol, a drog és a prostitúció esetében. A cigarettánál is nagyobbak lehetnek a közvetlen és közvetett költségek, mint a bevételek. A kávé esetében talán a bevételi oldal felé billen a mérleg nyelve.

Nézzük meg, mekkora kört érinthetnek ezek a piacok!



## 5. Speciális piacok és a szereplők száma

Meglepő módon a **kávéfogyasztók** számára, arányára nincsenek adatok. Elterjedtségéről csak közvetett értékek találhatóak. Egy piac- és közvéleménykutató intézet 200-ben végzett felmérésének tanúsága szerint: „Egy magyar felnőtt naponta átlagosan nyolcszor iszik valamilyen italt. Leggyakrabban csapvízzel elégítjük ki folyadék-szükségletünket, majd kávéval és teával.” [24] Kaposvári fiatalok körében végzett vizsgálatból [32] kiderült, hogy a hetedikes általános iskolások 14 százaléka több, mint 10 alkalommal kávézott, míg a főiskolásoknak 62 százaléka rendszeres kávéfogyasztó. A kutatás alapján megállapították, hogy a legális drogok közül az alkoholfogyasztásnak a legnagyobb, 93 % az életprevalenciája, vagyis azok az aránya, akik életükben legalább egyszer kipróbálták az adott szert. Ezt követi a kávézás kipróbálása 81 %-kal, az energia ital 70, majd a dohányzás 69 százalékkal. Tehát a közvetett adatok és tapasztalatok alapján kijelenthetjük, hogy a rendszeres kávéfogyasztók aránya magas.

Hazánkban az **alkoholfogyasztás** kiemelkedően nagy. Egy 2003-as felmérés [9] szerint a 15 évesnél idősebb népesség tekintetében egy főre az OECD-országokban átlag 9,6 liter alkohol jut, nálunk 13,4 liter, és csak Írország (13,5), illetve Franciaország (14,8) előz meg. Középfokú intézménybe járó, 16 éves fiatalok körében végzett megkérdezés [26] szerint a havonta legalább egyszer alkoholfogyasztók aránya 1995-ben 50 % volt, míg 1999-ben már 59 %. És a lerészegedők aránya 22 %-ról 28 %-ra emelkedett. A nyilvántartott alkoholista számok 700 ezer fő körül járnak. Tízezer lakosra 700 becsült és 33 nyilvántartott alkoholista jut. Vagyis a lakosság közel 7 %-a alkoholista.

A **dohányzók** tekintetében sem sokkal jobb a helyzet. Az említett 2003-as felmérés [9] szerint a lakosság számához viszonyítva a naponta cigarettázók aránya az OECD-országokban átlag 26 %, hazánkban 34 százalékos, és csak Görögországban (35 %) rosszabb a helyzet. A középfokú intézménybe járó, 16 éves fiatalok körében végzett, már hivatkozott megkérdezés [26] szerint a havonta legalább egyszer dohányzók aránya az 1995 évi 36 %-ról, 1999-re 45 %-ra emelkedett. Egy 2001-es tanulmány [28] megállapította, hogy a Cseh Köztársaságban, Magyarországon és Lengyelországban a világon a legnagyobb a cigarettafogyasztás és dohányzás prevalenciája. Nem véletlen az eddigiek alapján, hogy a Európában az 1 főre jutó cigarettafogyasztás képzeletbeli dobogóján Görögország, Csehország és Magyarország a sorrend. [29] Amíg az Európai Unióban évente 2300-2400 szál cigarettát szívnak el, addig hazánkban ennek a másfélszeresét. [30]

Statisztikai adatoknál nyilvánvalóan nem ilyen könnyű a helyzet a **drogfogyasztók** esetében. A hivatalos statisztika csak a 90-es évek közepétől, a droghasználat valódi elterjedésétől közöl adatokat. Szemben az alkoholfogyasztással itt csak a nyilvántartott személyek számáról tudósít, becslésekre nem vállalkozik. A kezelésen megjelent kábítószer-fogyasztók száma 1997-ben 4.368 fő volt, amely 2004-re 5.655 főre nőtt. Gyorsabb emelkedést tapasztalunk az összes, kezelésen megjelent drogos vonatkozásában, hiszen számuk 1995-ről 3.553 főről 2004-re 14.165 főre nőtt.

Egyrészt a kábítószeresek száma és aránya – a hivatalos statisztikák tanúsága szerint – az eddig tárgyalt piacok közül a legalacsonyabb. (Ebben persze az is szerepet játszik, hogy a drogok hazánkban valójában csak a 70-es, 80-as évektől jelentek meg, míg a többi termék fogyasztásának évszázadokra visszatekintő hagyományai vannak.) Másrészt a valóságos adatok a hivatalostól nagyon messze vannak. „A rendőrség becslései szerint ... országosan mintegy húszezer ember él a droghasználatból, akik közül minden második a fővárosban

tevékenykedik. A bűnüldözők 250-300 ezerre teszik azoknak a vásárlóknak a számát, akik szintetikus diszkódrogokat használnak rendszeresen ...” [6] A már említett magyar drogjelentés [1] különböző vizsgálatok eredményeit említi meg:

- 2003-ban a megkérdezett 16 évesek 16,2 %-a, míg a 18-24 éves fiatalok 29 %-a próbált már valamilyen tiltott drogot,
- 2004-ben a fővárosi középiskolák 11-12. évfolyamos diákjainak 47,5 %-a nyilatkozott úgy, hogy fogyasztott már kábítószer,
- szintén 2004-es kutatás szerint a 15-29 éves fiatalok 24 %-a próbált ki valamilyen drogot.

A **prostitúcióban** résztvevőkre vonatkozó adatok esetében – a többi speciális piaccal összehasonlítva – sokkal nehezebb a helyzet. Van, aki szerint 80-100 ezer az összes szexszolgáltató lányok száma, amelyből 20-30 ezer rendszeresen megjelenik ezen a piacon. [21] Van, aki ennek felére-harmadára, azaz 10 ezer főre teszi a prostituáltak számát. [31] Ha ezekből az adatokból, és a becsült bevételből indulunk ki, akkor arra következtetésre jutunk, hogy egy-egy „örömlány” havonta legalább 15-30 esetben „létesít” szexuális kapcsolatot. Ez éves szinten minimum 2 millió alkalmat jelent. (Nyilván nem ennyi az ügyfelek száma, hiszen vannak visszatérő vendégek is, mindenesetre eléggé megdöbbentő ez a szám.)

A speciális piacok fogyasztóit vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a kávéfogyasztás a legelterjedtebb. Ezt követi a cigarettázók, majd a rendszeresen alkoholt fogyasztók száma. Ma még ezektől leszakadva, de a különbséget viszonylag gyorsan csökkentve jön a kábítószeresítés. A prostitúció adatai nagyfokú bizonytalanságot rejtenek magukban, azaz nehéz megbecsülni mind a kínálati (azaz a prostituáltak), mind a keresleti oldal (az ügyfelek) számát.

## 6. Következtetések

A sokfajta nehézséget és becslési problémát tartalmazó vizsgálódásunk alapján több fontos következtetés levonására van lehetőségünk:

- Nem nélkülözhetők az ilyen típusú vizsgálatok ahhoz, hogy pontosabb, árnyaltabb képet kaphassunk a speciális piacok nagyságrendjéről. Szükséges ez azért is, hogy a feladatokat, a mozgósítható/mozgósítandó erőket jobban szétoszthassuk.
- A kutatások, a nemzetközi tapasztalatok hozzásegíthetnek ahhoz, hogy lássuk, milyen módszerek alkalmazhatók a becslések elkészítéséhez, pontosításához.
- Ebben ötleteket, javaslatokat, ajánlásokat kaphatunk az Európai Unió Statisztikai Hivatalától, hiszen ezen intézmény erőteljesen szorgalmazza a nemzetgazdasági számítások valósabbá tételét.
- Látni kell azt is, hogy e javaknál a legális és illegális területet egyaránt figyelni kell, és az adatok használatánál ügyelni kell arra, milyen tartalommal rendelkeznek azok.
- Mindezekhez érdemes lenne a fogyasztókat három kategóriában vizsgálni: azok körében, akik egyáltalán kipróbálják, illetve akik rendszeres használói a dolognak, és azoknál, akik az adott jószág függőjévé váltak. E csoportokban az egymáshoz viszonyított súlyok, nagyságrendek biztosan nem azonosak.

A feladat tehát adott, az út eléggé göröngyös, de folytatni kell az eddigi tapasztalatok alapján a munkát.

## Irodalomjegyzék

- [1] 2005-ös éves jelentés az EMCDDA számára (2006.) „Magyarország”. Új fejlemények, trendek és részletes információk a kiemelt témákról (Nemzeti Drog Fókuszpont)
- [2] *Alkoholfogyasztás* (év nélkül) <http://vic.mkm.sulinet.hu/matek/adatok/egeszseg/4.htm>
- [3] *Az alkohollal való visszaélés költségeinek megbecslése: úton az alkoholfogyasztási szokásokon alapuló szemlélet felé* (1999.)  
[http://www.icap.org/portals/0/download/all\\_pdfs/Hungarian\\_content\\_pdf/ICAP\\_Reports\\_Hungarian/ICAP\\_Report7\\_Hun.pdf](http://www.icap.org/portals/0/download/all_pdfs/Hungarian_content_pdf/ICAP_Reports_Hungarian/ICAP_Report7_Hun.pdf)
- [4] Árvay J. – Vértes A. (1994.) *A magánszektor és a rejtett gazdaság súlya Magyarországon (1980-1992)* (GKI Gazdaságkutató Rt.)
- [5] Belyó P. szerk. (1995.) *A rejtett gazdaság nemzetgazdasági szerepe, integrációjának (legalizálásának) lehetséges útjai és módjai, összefüggései az adórendszerrel és a foglalkoztatottsággal* (GKI Gazdaságkutató Rt.)
- [6] *Droghelyzet 2002* (2002.) <http://www.patikamagazin.hu/index.php?cikk=1294>
- [7] Ember Z. (2005.) *Magyar pornó a neten: nagy biznisz?*  
<http://www.napi.hu/articleprint.asp?nID=253892>
- [8] Ékes I. (1993.) *Rejtett gazdaság – láthatatlan jövedelmek. Tegnap és ma* (Bp.)
- [9] Gáti, J. (2006.) *A számok nem hazudnak* (HVG, január 21., 8-11. old.)
- [10] *GDP-termelő prostituáltak és kábítószer-kereskedők* (2005.) *Világgazdaság*, március 31., 1. és 3. old.
- [11] *Gyorsjelentés – 2003. év* (2004.)  
<http://vam.gov.hu/viewBase.do?elementId=2421>
- [12] *Gyorsjelentés a 2004. évi tevékenységről* (2005.)  
<http://vam.gov.hu/displayDoc.do?elementId=3437>
- [13] *Gyorsjelentés a 2005. éves tevékenységről* (2006.)  
<http://vam.gov.hu/displayDoc.do?elementId=4691>
- [14] Ho. L. *A rejtett gazdaság átvilágítása és a GDP* (Bp.)  
[http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/hirlevel/0507/hirl0507\\_nyom\\_cikk\\_fokus.html](http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/hirlevel/0507/hirl0507_nyom_cikk_fokus.html)
- [15] *Jövedéki adó az Európai Unióban* (év nélkül)  
<http://vam.gov.hu/displayDoc.do?elementId=1079>
- [16] *Kísérletek a rejtett gazdaság nagyságának meghatározására* (ECOSTAT, Bp.)  
<http://www.ecostat.hu/kiadvanyok/modszertan/modszertan03.html>
- [17] *KSH adatok*  
[http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/stadat/load1\\_02\\_01\\_05.html](http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/stadat/load1_02_01_05.html)
- [18] Lackó M. (1992.) *Az illegális gazdaság aránya Magyarországon 1970 és 1989 között. Egy monetáris modell* (Közgazdasági Szemle, XXXIX. évfolyam, 9.szám, 861-882. old.)

- [19] Lackó M. (1995.) *Rejtett gazdaság nemzetközi összehasonlításban* (Közgazdasági Szemle, XLII. évfolyam, 5.szám, 486-510. old.)
- [20] L.G. (2005.) *A magyar dohányipar fekete füstje* (Magyar Gyáripar, 4. szám, 10-11. old.)
- [21] Minkovics I. – Szabados B. (2004.) *Örömlánypiac – adómentes övezet*  
<http://www.fn.hu/cikk.php?action=nyomtat&id=13&cid=38456&layout=no&id13>
- [22] Molnár, S. (2006.) *Adó nélkül szívunk* (Magyar Hírlap, 2006. január 13., 10. old.)
- [23] Nagy, O. (2004.) *A dohányszövetség segít a boltosoknak*. Magyar Nemzet, október 5., 13. old.  
<http://www.meegy.hu/index.aspx?DBId=-4&DocId=20924&MappaId=20498>
- [24] *Naponta nyolcszor iszunk* (év nélkül) <http://www.gfk.hu/sajtokoz/104.htm>
- [25] *Prostitúció- ősi, de nem mesterség* (2004.)  
[http://www.tv2.hu/Tv2Popup\\_index.php?type=nyomtat&id=100000077425](http://www.tv2.hu/Tv2Popup_index.php?type=nyomtat&id=100000077425)
- [26] Rácz, J. (2000.) *Droghasználat Magyarországon*. In: Rácz, J. és munkatársai: *A droghasználatról* (B+V Lap- és Könyvkiadó Kft., 43-49. old.)
- [27] Sík E. – Tóth I. J. (1998.) *A rejtett gazdaság néhány eleme a mai Magyarországon* (Bp., TÁRKI Társadalompolitikai Tanulmányok 7.)
- [28] Squier, C. (2001.) *A dohányzás korlátozásának hierarchikus felépítése* (Magyar Onkológia, 45. évf., 2. szám, 123-128. old.)
- [29] Szili, Zs. (2002.) *Az „élvezet” vezet? (1. rész – dohányzás)* (Mani-fesztum, 2002. szeptember)
- [30] Tompa, A. (2003.) *Egészségtudat és tudatos egészség* (Mindentudás Egyeteme, 2003. szeptember 22.)
- [31] *Törvényesítik a prostitúciót. Az ILO a tevékenység megadóztatását javasolja* (1998.) (Világgazdaság, szeptember 22., 1. és 8. old.)
- [32] Várnai, Á. (2005.) *Legális drogok az egyre fiatalabbaknál*.  
<http://www.copaxone.hu/cikk.php?id=95&cid=66257>

## SÜLE EDIT

*Egyetemi tanársegéd, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr*

### **Gyorsaság, pontosság, biztonság – az expressz logisztika sajátosságai**

#### **1. Bevezetés**

Gyorsaság. Pontosság. Biztonság. Hazai és nemzetközi szállítási igényvizsgálatok szerint a kinyilatkoztatott elvárások első három helyén szerepel, függetlenül az igény konkrét formájától. Ezek az első olvasatra egyértelmű fogalmak azonban más-más igényt takarnak a különböző vevők esetében és más-más szolgáltatási paraméterben öltenek testet az egyes szolgáltatási ágak választékában. A megbízók és szállítási szolgáltatást nyújtók (pl. fuvarozók) gyümölcsöző kapcsolata első lépésben azon múlik, mennyire képesek összehangolni az egyik oldalon jelentkező igényeket a másik oldali kiszolgálással. Amennyiben sikerül „jól megérteni”, ill. „lefordítani” a vevő említett három fogalom mögött rejlő kívánságait, esély szereshető a hosszú távú együttműködésre.

Az előadás témája, hogy a logisztika egy speciális szegmensében, amit CEP-nek hívnak (Courier, Express, Parcel), milyen módon tervezhető a szolgáltatás, hogyan értelmezhetők az említett legfőbb minőségi paraméterek, milyen szolgáltatási jellemzőkben ölthetnek testet az egyes vevőcsoportok esetében, s milyen módszerek azok, amelyek ezeket a „konvertálási” tevékenységeket a legnagyobb hatékonysággal segíthetik.

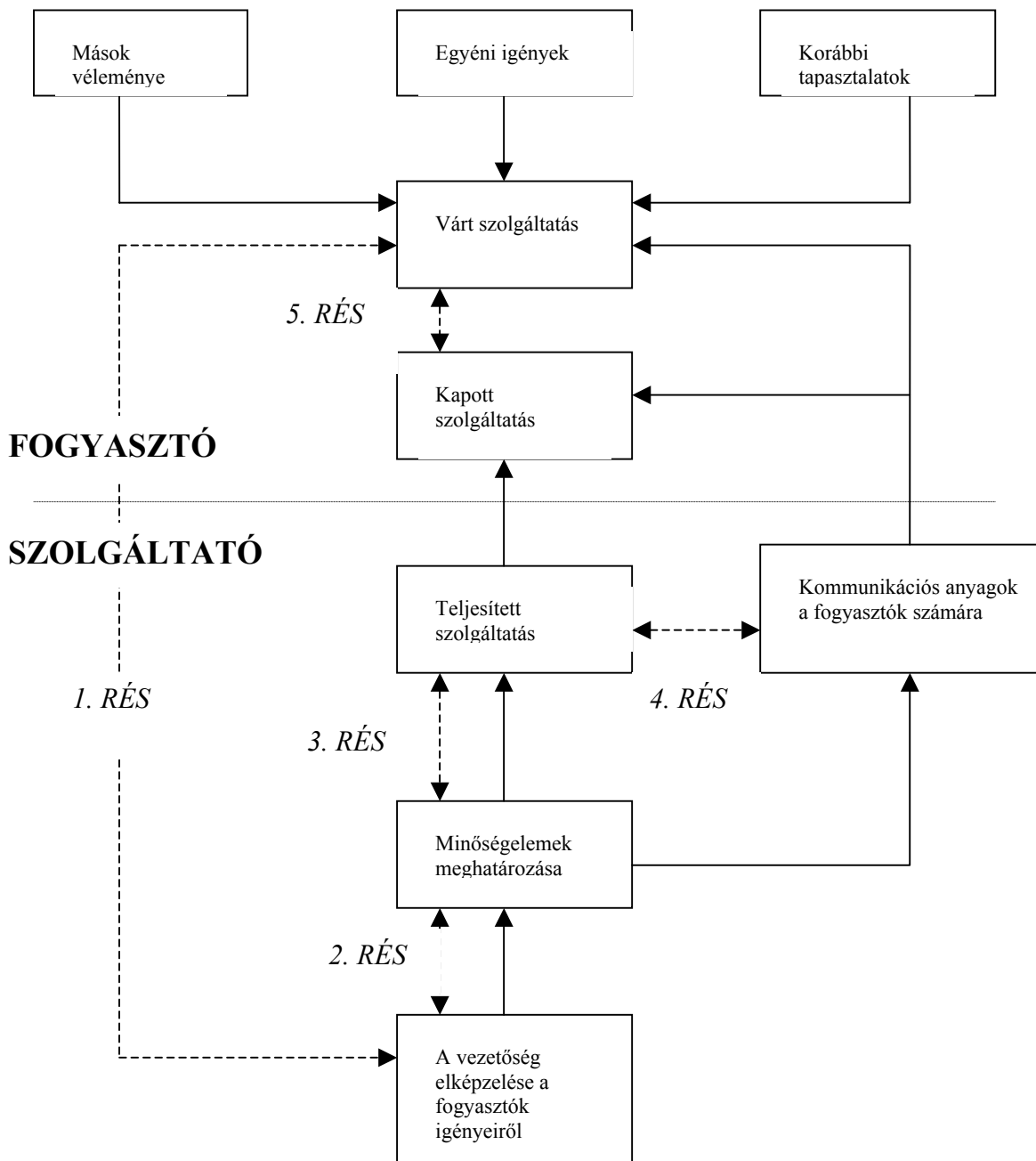
#### **2. A szolgáltatásválaszték tervezésének problémái**

A futár-, expressz- illetve csomagszolgáltatást nyújtó cégek (CEP) olyan – jellemzően határozott idejű – fuvarozási szolgáltatásokkal foglalkoznak, melyek tárgya általában méret- és súlykorlátozás alá eső darabáru küldemény, amit főként közúton juttatnak el a címzetthez.

A CEP cégek szolgáltatási körükből adódóan jellemzően a fuvarozási, szállítmányozási, és postai piac szereplői, s mint ilyenek, eltérő sajátosságúak. A közös sajátosságok azonban jelentősen befolyásolják a szolgáltatók viselkedését, egyben közös problémákat vetnek fel, amikre hasonló megoldások születhetnek. Annak ellenére, hogy a postai piac liberalizációja még csak részben történt meg, mindhárom piacot a jelentős verseny, különböző mértékű, de folyamatos, lefelé irányuló árspirál, eltérő forrásokból eredő, de bizonytalanságokat okozó külső hatások, és növekvő minőségi elvárások jellemzik. A sikeres piaci működés kialakításához szükséges feltételek közül most egy olyan tényezőre koncentrálnunk, amely független mind a környezettől, mind a versenytársaktól legalábbis annyiban, hogy fejlesztése és megvalósítása az adott cég hatás- és működési körébe tartozik.

A szolgáltatás választék tervezése mind a most alakuló, mind a már működő cégek életében alapvető jelentőségű. Ezen a területen nem intézhető el olyan egyszerűen a kínálat kialakítása, hogy „szállítsunk és kész”. Ez annak köszönhető, hogy a CEP megbízók (pl. JIT rendszerben termelők) lényegesen igényesebbek a választékra és a minőségre (különösen a címben említettekre), mint a hagyományos megbízók. Az erős verseny miatt a legapróbb szolgáltatáselem is befolyással van a megbízói hozzáállásra, szolgáltatóként pedig nem mindegy, hova koncentrálnuk szűkös erőforrásainkat.

Ez a tény fölértékeli a szolgáltatástervezést, amelynek célja, hogy a kínálat az igények szerint alakuljon, elkerülve, vagy a legkisebbre szorítva azokat az eltéréseket, amit az 1. ábrán Parasuraman-Berry-Zeithaml féle résmodell olyan kiválóan bemutat. [4]



**A szolgáltatásminőség rész-modellje [4]**

A szállítási szolgáltatás tervezése az ún. HIPI sajátosságok [2] (a szállítás nem megfogható, nem cserélhető, nem tárolható, a vevő is részt vesz az előállításban, stb.) miatt sem egyszerű feladat.

A CEP szolgáltatás tárgya alapesetben a helyváltoztatás. Ennek mikéntje, - amelyet az egyes minőségelemek rangsora határoz meg, és amelyben kitüntetett szerepet kap az idő – adja az

egyes szolgáltatás típusokat. (A CEP egyes szegmensei is alapvetően az átfutási idő és a technológiai megvalósítás alapján különülnek el.) A szolgáltatás fajtákra rakódnak az igény szerinti külön szolgáltatások.

A probléma ott jelentkezik, hogy a választék a megbízók részéről nem megfogható, és nem minden esetben egyértelmű számukra a saját igényeknek történő megfeleltetés. Mivel az ügyfelek általában tulajdonság szinten értékelnek a teljes szolgáltatás értékelése helyett [4], továbbá a különböző minőségtényezőknek eltérő fontosságot tulajdonítanak, az egyes szolgáltatáselemekhez eltérő a hozzáállásuk. Ezek megtervezése fokozott jelentőségű olyan helyzetekben, amikor a szolgáltatók közötti választás elsősorban a nyújtott szolgáltatás minősége alapján dől el. [5]

A tervezés szintjén azonban a probléma fordított irányban indul, a cégnek kell megértenie a hétköznapi nyelven, vagy a megbízó működési körébe ágyazott módon megfogalmazott elképzelést, ami a legkevesbé sem specifikált, sőt sok esetben a vevő által helytelenül „lefordított” szolgáltatás fajtában van megnevezve. A vevői igény

- szolgáltatáselemekké alakítása, és azok
- kívánatos szintjének meghatározása

szintén nem egyszerű feladat, különösen, ha ezek számszerűsítése során biztosítani szeretnénk a folyamatos átmenetet az egyes állapotoknál. A biztonság iránti igény például megjelenhet a szolgáltatáselemek között küldeménybiztosításban, a nyomkövetés lehetőségében, de egyéb módokon is. Ezek az egyes vevők számára eltérő jelentőségűek. A szolgáltatás összetevők elvárt szintjének meghatározásakor hasonló helyzetek adódnak ahhoz, amikor pl. a gyorsaság igényének történő megfelelés során el kell tudni dönteni, a különböző távolságok esetén milyen átfutási idő tekinthető még gyorsnak, minek tekintjük az ennél hosszabb időket, és hogyan hidalhatók át azok a minőségi ugrások, amik esetleg csak percekkel múlnak. Ha föltételezzük, hogy a vevő tudja, hogy mit akar, akkor az 1. ábra 1. és 2. részének szűkítési lehetőségeit keressük.

A CEP cégek szembe kerülnek azzal a dilemmával is, hogy mennyire differenciálják kínálatukat. Homogén igényekre tervezni ugyanis akkor van értelme, ha a sztenderdizálhatóságból adódó előnyöket alkalmunk van kihasználni. Ilyen lehet az állandó megbízások túlsúlya a forgalomban, olyan technikai megoldások alkalmazhatósága, amelyek lehetővé teszik a megbízóval történő együttműködést, akár a szolgáltatás ellátásának a megosztását, stb. A minőség állandóságának biztosítására is kedvező környezet a szabványosított folyamatok léte. Mindez költségcsökkentést tesz lehetővé, illetve hatással van a gyorsaság (átfutási idő) kritériumának teljesítésére.

Előkerül azonban az ár és a verseny problémája. Minél differenciálatlanabb ugyanis a rendelkezésre álló kínálat, annál inkább lesz az ár a megbízó döntési szempontja. Az árverseny differenciálással védhető ki, továbbá fölhasználható marad az a nagyszerű pozicionálási eszköz, ami hasonló szolgáltatáspalettájú cégek versenyében elvész. Kutatási eredmények azt igazolják [5], hogy a CEP szolgáltatások árrugalmassága nagyobb a többi fuvarozási szolgáltatásénál, illetve az áralakulást leíró tendenciák eltérnek a klasszikus fuvarozási, illetve szállítványozási piaci tendenciáktól.

A differenciált kínálat kialakítása csökkenti azt a bizonytalanságot is, ami a fogyasztóban a választék megfoghatatlanságából adódóan keletkezik. A differenciálás során dönteni kell arról, hogy mit és milyen mértékben differenciáljunk.

A CEP szolgáltatások piacán a differenciálással két szinten találkozhatunk. Egyfelől a szolgáltatók szintjén, ami azt jelenti, hogy léteznek különleges igényeket kielégítő speciális cégek, (pl. virágszállítással foglalkozó cégek, vagy a kis távolságokra, direkt szállítással, rövid átfutási időt garantáló futárcégek, stb.). A másik szint a cégek által nyújtott kínálat, ahol az egyes minőségelemek léte, tartalma és az esetleges különszolgáltatások jelennek meg.

### **3. Javaslatok a várt és kapott szolgáltatások közti eltérések csökkentésére**

Az igényelt és észlelt szolgáltatás közti különbség az 1. ábrabeli modell 5. eltérése, ami az összes többi eredőjének is tekinthető. Itt nem foglalkozunk a megtervezett szolgáltatás fajták megvalósítási módjával (teljesített szolgáltatás), sem pedig azzal, hogy a kínálatot hogyan kommunikálják a fogyasztók felé.

Az 1. számú „elcsúszás” kezelésére azonban – ami a vevői igény és annak szolgáltatói „észlelete” között keletkezik - alkalmas módszer lehet az ún. minőségház fölépítése.[1] Ez egy olyan eszköz, amely a vevői igényekből kiindulva lépésenként képes az egyes szolgáltatáselemeket kialakítani, miközben azok relatív fontosságát is számon tartja. A mit, miért, mennyit, hogyan kérdések megválaszolása során a konkurens szolgáltatások értékelése és összehasonlítása (benchmarking) is megtörténik.

Ahhoz, hogy a modell működjön, bemenő adatokként biztosítanunk kell a vevői igényadatokat (ez megszerezhető bármilyen alkalmas igényfelmérési módszerrel, ami lehet interjú, kérdőíves felmérés, stb.).

A minőségelemekre bontott igényadatok célértékei is meghatározásra kerülnek. A gyorsaság kritériuma a szolgáltatásteljesítés egymást követő részfolyamataiban fogható meg. Az átfutási idő hosszával mérhető, ami a megrendelés és a küldemény címzettnek történő kiszolgáltatása közötti időtartam. Külön érdemes meghatározni a kiállási időt, ami az igény bejelentése és a futár megérkezése között telik el (amikor a megrendelő számára már „ketyeg az óra”) és a szállítási időt, ami a küldeményfelvételtől a kézbesítésig tart. A későbbiekben figyelembe kell venni, hogy ugyanaz a célérték különböző elégedettséget vált ki az egyes fogyasztókból. Az egyik számára kielégítő a Magyarország területén vállalt 24 órás kézbesítési idő, a másoknak a 2 órás kiállási idő sem kellően rövid (érdemes megjegyezni, hogy az átfutási időknél - távolságtól függő - nagyon széles skáláját találjuk a szolgáltatói palettán, Budapest területén 20 perces kiállási időt is vállalnak). Célszerű tehát a megrendelők osztályozása, amivel a szolgáltatástervezés testre szabottabbá válik. A pontosság iránti igény vonatkozhat konkrét időpontra, vagy időablakra mind a felvétel, mind a kézbesítés során. Ennek a kritériumnak – közúti szállítás során, amikor gyakran jelent akadályt torlódás, terelés, forgalomkorlátozás, baleset - nem mindig lehet megfelelni. A teljesítés kockázatait előre kell tudatosítani a megbízóban. A megbízhatósági paraméter egyaránt jelenti a vevő számára küldeménye eredeti állapotában, a kívánt időben és helyre történő kézbesítését, az erről való tájékoztatói lehetőséget és probléma esetén a jogorvoslat és kártérítés esélyét. Ezeket az igényelemeket kell szolgáltatáselemekké alakítani, pl. a küldemény nyomon követésének biztosításával, vagy akár online kapcsolat létrehozásával a megbízó és a küldeményt kezelő helyek/személyek



között, a szolgáltatásba beépített és különszolgáltatásként is igénybe vehető értékbiztosítás lehetőségével, stb.

Az igények súlyozására fadiagram, vagy a páros összehasonlítás alkalmazható. Ezekből alakul ki a „mit” kérdésre válaszoló házrész. A következő lépésben kerül sor a szolgáltatásértékelésre a vevői igények és a szolgáltatás jellemzők korrelációs vizsgálatával. A konkurens szolgáltatások vevői megítélésének rögzítése, és az egyéb módokon (pl. kipróbálással) szerzett információk az alapja a benchmarknak. Az összes további lépés szisztematikus rögzítése eredményeként olyan tervezési szempontrendszerhez jutunk, ami a vevői elvárások lebontásaként a versenytársak szolgáltatás jellemzőit is figyelembe véve határoz meg irányértékeket. Amennyiben az egyes szolgáltatás változatok gazdasági szempontú vizsgálatával is módunk van kiegészíteni a modellt, teljes megvalósíthatósági értékelés birtokában indítható a tervezés. Külön előny – ami különösen nagyobb cégeknél használható ki -, hogy a szolgáltatástervezésbe több terület szakemberei is bevonhatók, elkerülve ezzel, hogy későbbi időpontban (esetleg a tervezés után) derüljenek ki konfliktusos pontok, „fehér foltok”, stb.

Keveset szoltunk azokról a problémákról, amik az egyes szolgáltatáselemek számszerűsítése kapcsán jelentkeznek. A mérhető jellemzők kialakítása kapcsán gyakran ütközünk skálázási nehézségekbe. A legegyszerűbb helyzet, amikor a „sok”, illetve a „kevés” jellemzőt kell számok formájában meghatározni. Ez nyilván attól függ, milyen paraméter bemenő változójaként találkozunk vele (hétköznapi példaként: a 40 hőmérsékletben „sok”, pénzben „kevés”). Amikor azonban ugyanazon paraméter alakulásáról kell eldöntenünk, hogy adott értéke sok-e, vagy kevés, gondot okoz, hogy hirtelen ugrás történik a „sokság” és „kevesség” határán.

Megoldást a fuzzy elmélet [1] alkalmazása nyújthat, amely biztosítja, hogy a nem egzakt módon meghatározott szolgáltatásparaméterek jellemzői is folytonos módon alakuljanak át egymásba. Azt, hogy egy átfutási idő kellőképpen rövid-e, tagsági függvényekkel tudjuk kifejezni, amelyek értéke úgy változik, hogy minden érintett előző jellemző (pl. rövid, közepes, hosszú jellemzők esetén) csökken, miközben a következőé nő. A fuzzy számmal történő cél-, vagy állapotérték meghatározással elkerülhetők az indokolatlan minőségi ugrások, illetve finomhangolással érhető el bármelyik minőségi szint akár a tervezés, akár a későbbi mérés, vagy visszacsatolás során.

## Irodalomjegyzék

1. Harding, Popplewell, Fung, Omar (2000): An intelligent information framework relating customer requirements and product characteristics *Computers in Industry* Vol 44. No 1. p.51-56.
2. Kiss Mariann (2003): *Marketing* Független Pedagógiai Intézet Budapest (296-310 oldal)
3. Mittal, V.-Ross, W.T.Jr.-Baldasare, P. (1998): The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions, *Journal of Marketing*, Vol. 62., No. 1.
4. Parasuraman, A.-Zeithaml, V.A.-Berry, L.L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, No.4, 41-50. oldal

5. Süle, Tóth, Földesi: Piacszegmentált forgalomelőrejelzési modell kialakítása (Kutatási jelentés 2004. Széchenyi Egyetem)
6. Zeithaml, V.A.-Parasuraman, A.-Berry, L.L. (1990): Delivering Quality Service – Balancing Customer Perception and Expectations, The Free Press, New York

## MÉSZÁROS KATALIN

*Egyetemi adjunktus, PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron*

# **A hazai élelmiszer – kiskereskedelem szereplőinek sajátosságai és a fogyasztók vásárlási szokásainak megismerése fókuszcsoportos vizsgálat alapján**

## **I. Bevezetés**

Az 1990-es évekre mikor a fogyasztói kereslet csökkent, a piaci szereplők száma és összetétele, a tulajdonosi struktúra, a verseny erőssége és a kereskedelmi módszerek lényeges változáson, fejlődésen mentek keresztül.

A korábbi „szocialista típusú” kereskedelem helyett, olyan disztribúciós formák és módszerek alakultak ki amelyeknek elsődleges céljuk a fogyasztók kegyeinek megszerzése. Azonban a különböző értékesítési formák fejlődésének irányvonalát a hazánkba beáramló külföldi láncok határozták és határozzák is meg a mai napig.

## **II. A magyar élelmiszer - kiskereskedelem jelentős szereplői**

A magyarországi élelmiszeripar legnagyobbbrészt európai tulajdonban van, azonban szinte az összes nagy FMCG – Fast Moving Consumer Goods, gyorsan fogyó fogyasztási cikkek – vállalata jelenleg megtalálható hazánkban.

Ma Magyarországon 8-10 élelmiszer-kiskereskedelmi vállalat tartja kezében a piacot, azonban közülük is kiemelhetők a következő nagy csoportok: a METSPA, a Tengelmann, a Provera, a REWE és a Hazai Beszerzési Társulások.

### **1. Metspa beszerzési társulás**

1995-ben alapította 50-50%-ban a Metro és a Spar, majd 1997-ben csatlakozott a Praktiker, és 2003-ban a Kaiser's. A beszerzési társulás, amely nonprofit cég elsődleges feladata a szállítók harmonizálása, a tárgyalások előkészítése.<sup>236</sup>

- **Metro AG:** 1994-ben jelent meg Magyarországon, amikor 2 áruház nyitott egyszerre Budapesten, majd ezek után vidéken is elkezdett terjeszkedni. Jelenleg 13 Cash and Carry áruház üzemeltet hazánkban a Metro AG. Kezdetben a marketingstratégiájának központi eleme az volt, hogy minél nagyobb mennyiségű vásárlásokra ösztönözzék a vásárlókat. A Metro-ban bárki, függetlenül, attól, hogy kiskereskedő vagy nem, megvásárolhatja a különböző termékeket, tehát gyakorlatilag nem felel meg a Cash and Carry áruházak nyugat – európai mintájának, modelljének. A XXI. század a Metro számára változásokat hozott hazánkban, hiszen egyre több hipermarket, diszkont és szakáruház igyekszik kielégíteni a fogyasztói igényeket, ezért Jáross Tamás úgy véli, hogy a Metro-nak elsősorban a HORECA, a kiskereskedők és az egyéb üzleti vállalkozások szegmensére kell koncentrálni. Véleménye szerint a szegmentáció lényege, hogy a legmegfelelőbb kínálatot, a lehető legagresszívabb áron kell minden vásárlónak kínálni.

2004-ben indította el ARO néven a kereskedői programját, amely nem csak és kizárólag Magyarországra korlátozódik. A program célja, hogy egy partneri, és nem alárendeltségi viszony jöjjön létre az ARO üzletek és a METRO AG között. A METRO AG azoknak az üzleteknek, akik belépnek ebbe a programba, segítséget nyújt az egységes arculat megteremtésében, a boltberendezés beszerzésében, az informatikai fejlesztésben valamint a közös akciók és promóciók kialakításában is. Ugyanakkor a kereskedőknek nem kell belépési

<sup>236</sup> Közösen egyszerűbb, Progresszív Magazin, 2004. XII. évfolyam, 10. szám, 14 – 15. old.

díjat fizetniük azért, hogy belépjenek a programba, és a METRO AG kereskedelmi márkás termékén kívül - ARO - más termékeket is értékesíthetnek. Azonban a METRO AG nem vállalja a termékek kiszállítását, hiszen az nem tartozik a cash and carry alapelve közé. Jáross Tamás a bolthálózattal kapcsolatban a METRO AG célját, úgy fogalmazta meg, hogy szeretné, ha minél több üzlet ARO bolttá alakulna át, és azok a vásárlók, akik már elkötelezték magukat valamilyen bolthálózat, kereskedelmi hálózat mellett, ők is egyre gyakrabban keressék fel az ARO üzleteket. Ezáltal kívánja a METRO AG a kiskereskedőket megvédeni a diszkontok, hipermarketek ellen, hogy megőrizhessék függetlenségüket a láncokkal szemben.<sup>237 238</sup>

- **Spar Magyarország Kft.** három boltípussal van jelen a hazai piacon az egyik a kis alapterületű Spar szupermarketek, a másik az Interspar hipermarketek, valamint a kettő között elhelyezkedő Kaiser's szupermarketek. Mindegyik boltípusra jellemző a kiváló minőség, az áruválaszték frissessége, a széles termékkínálat valamint az alacsony árszínvonal. 40 százalékban saját tulajdonú, 60 százalékban bérelt üzlethelyiségekben működnek, melyeket részben a Spar privatizációból, részben felvásárlásból illetve új üzletek építésével alakította ki a hazai piacot.

- **Spar szupermarket:** A Közért privatizáció által jelent meg a magyarországi piacon. 1995-ben nyitotta meg első szupermarketjét Győrött. Marketingstratégiájuk központi elmei: földrajzi elhelyezkedés – elsősorban bevásárlóközpontokban, kisebb lélekszámú településeken találhatóak -, agresszív árpolitikát folytatnak, mely egyrészt az akciós árakban, másrészt az egyes keresett termékek árának tartósan alacsonyan tartásában mutatkozik meg. 1997-ben jelentek meg a piacon az első Spar kereskedelmi márkás termékek, melyekre a jó minőség, a megbízhatóság és az ipari márkáknál 15 – 20 százalékkal alacsonyabb ár jellemző. Jelenleg 114 egységében 5000 cikkelemet kínál a fogyasztóknak 400-1000 négyzetméter közötti alapterületen.

- **Interspar hipermarket:** 4000 – 6000 négyzetméter közötti alapterületen 30 ezer féle árucikkkel várja a fogyasztókat főleg olyan városokban, ahol a lélekszám 30 ezer felett található. A hipermarket stratégiájában is megtalálható az agresszív árpolitika ugyan úgy, mint a szupermarketeknél, azonban ebben az esetben szélesebb, színvonalas szolgáltatás is kapcsolódik ehhez. 2005-ben 21 Interspar hipermarket üzemelt Magyarországon.

- **Kaiser's szupermarket:** 2003-ban lett tagja az akkor 22 szupermarketet üzemeltető Kaiser's a Spar Magyarország Kft.-nek és ezzel a Metspa csoportnak, előtte a Tengelmann csoporthoz tartozott. 1000 – 1500 négyzetméteren tekintélyes áruválasztékot, 10 – 12 ezer terméket kínálnak, igényes környezetben. Stratégiájukban egyrészt az igényes értékesítés, másrészt a minőséget és a színvonalat javító szolgáltatások alkalmazása szerepel központi elemként.

## 2. Tengelmann csoport

1867-ben Wilhelm Schmitz-Scholl alapította meg a Tengelmann csoportot, amely a mai napig családi tulajdonban van. A csoport Magyarországon a privatizáció évében a Skála hálózatba szerzett részesedést. 1990-es években jelentek meg a magyar piacon a Plus élelmiszer diszkontok.

- **Plus Élelmiszer Diszkont Kft.:** 1992-ben jelent meg a hazai piacon a soft diszkont-ok kategóriájában, először elsősorban Budapesten terjeszkedett. Hipermarketek, a bevásárlóközpontok gyors terjeszkedése és a vásárlói szokások megváltozása miatt 1998-ban új stratégiát hoztak létre. Egyrészt az ez idáig meglévő üzleteiket felújították, másrészt a vásárlók minél igényesebb kiszolgálását helyezték előtérbe, termékválasztékukat is

<sup>237</sup> Partnerkapcsolat, Progresszív magazin, 2004. XII. évfolyam, 10. szám, 36 – 38 old.

<sup>238</sup> Megújulás a Metro-nál, Progresszív magazin, 2005. XIII. évfolyam, 12. szám, 16 – 17 old.

bővítették. Terjeszkedési stratégiájuk kétirányú, hiszen Budapesten minőségi, míg vidéken mennyiségi növekedésre törekednek. 2004-ben 157, 2005-ben 164 bolttal rendelkezett, de 2007-re szeretnék a 200-as boltszámot elérni.

### **Provera (Louis Delhaize) csoport**

Tagjai: Csemege – Match Kereskedelmi Rt.: Match, Alfa; Profi Magyarország Rt.: Profi; Magyar Hipermarket Kft.: Cora.

#### **Csemege – Match Kereskedelmi Rt.**

- A **Smatch/Match** hálózat kialakulása hosszú folyamat eredménye. 1952-ben hozták létre Magyarországon a Csemege kiskereskedelmi láncot, amelyet 1991-ben a Julius Meinl vásárolt meg a privatizáció során. 1998-ban a Louis Delhaize felvásárolta a Csemege – Julius Meinl üzleteket, amelyeket kezdetben Csemege Szupermarket Rt-nek, majd Csemege - Match Kereskedelmi Rt.-nek neveztek el. 2000-ben kerültek bevezetésre Magyarországon Smatch és Match márkanévvel ellátott szupermarketek. A komoly versenyhelyzet – a szupermarketek, hipermarketek és diszkontok rohamos terjeszkedése – hatására a Smatch üzletek üzemeltetése teljesen veszteségesé vált, ezért egyrészt a cég 2003-ban a kereskedelmi és szervezeti területeken – logisztika, informatika és az ezekhez kapcsolódó ágazatok – fejlesztéseket hajtott végre, másrészt pedig 2004-ben a Smatch üzleteket átalakították Match szupermarketekké. Ekkor már megfigyelhetővé vált az eladóterületre vetített forgalomnövekedés, de az előirányzott pénzügyi egyensúly nem következett be, ez csak 2006-ra várható.<sup>239</sup> A Match üzletek 400 és 1.600 négyzetméter közötti alapterületen 4.500 és 16.000 termékféleséget kínálnak az alapterülettől függően. A stratégiájuk fő vonulata az állandó frissárú kínálat.

- **Alfa:** 2004-ben hazánkban 7 egységet üzemeltetett különböző tevékenységi körökkel. A 7 egységből 5 egység foglalkozik élelmiszer –kereskedéssel, 1 egység diszkontláncként, egy egység pedig festékáruházként üzemel.

#### **Profi Magyarország Rt.**

- **Profi** története 1989-től kezdődött, amikor a Duna Fűszért Rt-t megvásárolta a Louis Delhaize csoport. A névváltoztatásra 1996-ban került sor, ez időtől Profi Magyarország Rt. néven él tovább a köztudatban. 2003-tól a Csemege – Match Kereskedelmi Rt. üzemelteti. A Profi üzletek diszkontként üzemelnek, azonban az áruválasztékuk a szupermarketekhez hasonlóan polcokon és gondolákon vannak kihelyezve. A Lidl bevezetése a magyar piacra, arra készítette a Profit, hogy megerősítse a kereskedelmi márka választékát. A Profi üzletek jelenleg a lakóhely közeli üzlet és a diszkont keveréke. Szlogenjük a „közel a legolcsóbb”, hiszen nagyobb lakótelepek közelében helyezkednek el, és alacsony árakon kínálják terméküket, amelyekhez jó minőség párosul. 400 - 800 négyzetméter alapterületen várják vásárlóikat. Termékpalettájuk közel felét, körülbelül 500 árucikk, saját márkás termékek teszik ki. Ezeket a Profi saját márkás termékeket a Match, a Cora és az Alfa áruházakban is megvásárolhatják a fogyasztók. 2005-ben 71 Profi üzletet üzemeltetett a Profi Magyarország Rt.

#### **Magyar Hipermarket Kft.**

- **Cora** áruházláncot a Magyar Hipermarket Kft. üzemelteti Magyarországon, azonban a beszerzési tevékenységét a Provera végzi. Magyarországon 7 üzlettel van jelen – Törökbálint, Budakalász, Fót, Szeged, Miskolc, Debrecen, Szolnok. Stratégiájának központi eleme a kevesebb üzletnyitás, de a konkurenseknél sokkal nagyobb az odafigyelés a termékek és szolgáltatások minőségére. Terjeszkedési stratégiája nem olyan agresszív, mint a többi hipermarketnek, hiszen nem célja lefedni egész Budapestet, hanem elsősorban a nagyobb

<sup>239</sup> Pásztor Judit: A Provera csoport tervei, Progresszív magazin 2004. XII. évfolyam 9. szám

vásárlóerejű területekre összpontosít. Hipermarketjeinek átlagos alapterülete 12.400 négyzetméter, melyen közel 100.000 cikkelemet forgalmaznak. Saját márkás termékkel nem rendelkeznek, azonban a cégcsoporthoz tartozó Profi termékeit forgalmazzák. Nagy hangsúlyt fektetnek a különböző kiegészítő szolgáltatásokra, egyrészt programokat kínálnak egész évben a gyerekeknek és a felnőtteknek egyaránt, másrészt Cora Vásárlókártyával próbálják még egyszerűbbé és könnyebbé tenni a vásárlást.

### 3. Rewe csoport

- **Penny Market:** A „hard diszkont” kategóriában versenyez a német Lidl diszkonttal. Terjeszkedési stratégiájában a vidéki városokat részesíti előnyben, hiszen az állandóan alacsony árak mellett mindig újabb márkázott terméket kínál kizárólag idény jelleggel rendkívül előnyös áron. A termékkínálatának 70 – 80 százalékát gyártói márkák alkotják. 2005. év végére 148 Penny Market diszkont nyitotta meg kapuit hazánkban.

### 5. Hazai beszerzési társulások

A magyar élelmiszerkereskedelmi vállalatok „védekező” stratégiája hozta létre a beszerzési társulásokat. A beszerzési társulások növelhetik a kis- és középvállalkozások versenypozícióját, a koncentrált beszerzés előnye miatt, nagyjából külföldi tulajdonú, jelentős erőt képviselő láncokkal szemben.<sup>240</sup>

- **Co-op Hungary Rt.**

1995-ben alakult meg a Coop üzletlánc, amely nagy horderejű volt a szövetkezetek vezetési, stratégiai életében. A kezdetekben az Általános Fogyasztási Szövetkezetek Országos Szövetsége – ÁFEOSZ – látta el az élelmiszer – kiskereskedelmi hálózat tevékenységeit. 1995-ben az országos szinten meglévő 6000 üzletéből 1800 boltot választott ki az ÁFÉSZ-ek Országos Tanácsa, melyekben a korszerűtlen értékesítési technikák helyett bevezették a modern élelmiszer – kereskedelem alapelveit, technikákat, berendezéseket. Azonban az egységes hálózat kiépítésére nem volt lehetőség, ezért üzletkategóriákat alakítottak ki a méretük és szortimentjük nagysága alapján, azonban az áruválaszték mindegyik bolttípusban egységes.

A kategóriák a következők:

1. Mini Coop: 200 m<sup>2</sup> alapterületű egységek, 1000 cikkelem
2. Coop: 200-400 m<sup>2</sup> közötti alapterületű boltok, 2500 cikkelem
3. Maxi-Coop: 400-600 m<sup>2</sup>-es üzletek, 3000 – 4000 árucikk
4. SuperCoop: 600 m<sup>2</sup> feletti eladótér, 4500 feletti cikkelem

1997-ben alakult meg a Co-op Hungary Rt., melyben a hálózati egységeket üzletlánc formájában működtetik, hiszen a kezdeti beszerzési együttműködést kiegészítették az értékesítés központosításával. Küldetése a városi és vidéki lakosság folyamatos kiszolgálása európai színvonalú választékkal valamint a helyi igények kielégítésével. A küldetés megvalósítása érdekében nagy hangsúlyt fektet a központi menedzsmentre, az egységes reklám és marketing tevékenységre, illetve összehangolt szolgáltatási színvonalra, termék politikára és árpolitikára.

- **CBA Magyarország**

A hálózati egységeket üzletlánc formájában működtetik, hiszen a kezdeti beszerzési együttműködést kiegészítették az értékesítés központosításával.

1992-ben tíz magánkereskedő hozta létre, akik a Közért privatizációban 17 üzletre láncként pályáztak. Megalakulásától kezdve olyan beszerzési és értékesítési társaságként működő 100 százalékban magyar tulajdonú stratégiai szövetség, mely tulajdonosainak alapelve a hosszú

---

<sup>240</sup> Kartali János, Juhász Anikó, Gábor Judit, Stauder Márta: A magyar mezőgazdaság és élelmiszeripar EU-érettségének piaci és kereskedelmi vonatkozásai

távon működő, kölcsönös előnyökre alapozott együttműködés. A megalakulásától kezdve a következő alapelveket tartják szem előtt a tulajdonosok: stratégiai autonómia, egyéni érdekek alávetése a közösség érdekének, tartós kapcsolat, közös beszerzésből adódó haszonmegosztás, erőforrások közös befektetése, tevékenységi integráció. Kétféle CBA boltkategória alakult ki, az egyik a CBA tulajdonosok boltja, ahol a beszerzés, a marketingtevékenység egy része, a lógó és az alkalmazottak munkaruhája egységes, a boltok mérete, a belső megjelenés, a termékválaszték és a nyitva tartási idő igazodik a helyi igényekhez. A másik a társult tagi boltok, melyek üzemeltetői nem tulajdonosai a CBA Magyarország - nak. Jogosultak azonban a lógó használatára, valamint a szállítási szerződésekben meghatározott halasztott fizetési és kereskedelmi kedvezmények alkalmazására.

- **Reál Hungária Élelmiszer Rt.**

2001. január elsején jelent meg a piacon, stratégiájának középpontjában a teljes magyar piac meghódítása áll, hiszen az ország teljes területén folytat élelmiszer és vegyi áru kis- és nagykereskedelmi tevékenységet. Kétféle üzletláncot alakítottak ki: az egyiket a 100 négyzetméter alapterületű üzletek alkotják, melyeket Reál Élelmiszer üzleteknek neveznek, a másikat Reál Pont üzleteknek hívják, melyek alapterülete 100 négyzetméter alattiak, és általában családi vállalkozás keretében működő vállalkozásokat foglal magában. A Reál Pont elnevezés pontosan tükrözi, hogy sok kis üzletet, sok eladási illetve értékesítési pontot megvalósító stratégiát folytat a cég. A Reál Hungária Élelmiszer Rt. üzletei elsősorban lakóhelyek közvetlen közelében találhatóak, úgynevezett „kényelmi boltok”. 2004-ben az országban 1700 Reál Pont és 560 Reál Élelmiszer üzlet elégítette ki a fogyasztók élelmiszer és vegyi áru igényeiket. Ugyanebben az évben a hazai kiskereskedelmi vállalatok ranglistájában az ötödik helyet szerezte meg az árbevétel alapján – 240 milliárd Forint. –

## **6. Tesco**

Magyarországon a legdinamikusabban fejlődő hipermarket-lánc a brit tulajdonban lévő Tesco - Global. 2005-ben 56 hipermarketet, 7 szupermarketet és 27 S-Market üzemeltet Magyarországon. Budaörsön és Pesterzsébeten nyílt hipermarketek a világ legnagyobb Tescoi, mert egyenként 15000 négyzetméter nettó eladóterületen várják az érdeklődőket. A nagyobb városokban található üzletek alapterülete 7000 és 11000 négyzetméter között változik. 2006-ban Siklóson, Makón és Szolnokon terveznek új áruházakat.

A Tesco Magyarországon nyitott először hipermarketet - Angliában szupermarketeket üzemeltet – hiszen a fogyasztói igények a mindent egy helyen való vásárlást követelték meg hazánkban. Ezt a stratégiai koncepciót ültették át a cseh, a szlovák és a lengyel piac gyakorlatába. A magyar modell a Tesco nemzetközi modelljévé vált. Végső célja a cégnek, hogy minden magyar háztartás 50 kilométeres körzetében jelen legyenek.

A Tesco-ban található élelmiszerek 90 százaléka magyar beszállítóktól származik. A vállalat célja, hogy a hazai beszállítókkal való kapcsolatokat folyamatosan elmélyítsék és fejlesszék, amelyet az is mutat, hogy több mint 1.700 magyar beszállítóval dolgozik együtt. A Tesco saját márkás termékeit három csoportba lehet sorolni: 1998-ban kerültek bevezetésre a Tesco Gazdaságos termékek, melyeknek közel 90 százaléka magyar származású; 2000-ben vezették be a Tesco Termékeket, melyeknek 80 százaléka magyar termék; és 2003-ban került bevezetésre a Tesco Fitt termékcsoporthoz, melynek 100 százaléka magyar termék.

Az utóbbi időben kisebb alapterületű (7000-7500 m<sup>2</sup>) boltok nyitásával terjeszkedik, ami azzal magyarázható, hogy a nagyobb városok már telítettek és így a vidéki területek felé kell terjeszkedniük. Ezen boltok áru kínálata nagyjából hasonló a hipermarketekhez, de az egyes árucsoportok, elsősorban a non-food termékek választéka szűkebb.

## 7. Auchan

1998-ban a Budaörsön nyitotta meg első hipermarketét. Az óvatos terjeszkedési stratégiát választotta, hiszen elsősorban Budapestre koncentrált, Budapesten kívül csak Székesfehérváron és Kecskeméten nyitott egységet. A hipermarket kategóriában a Tesco-val versenyez az alacsony áraival. 2008-ra 18-20 tagúra kívánja növelni a hálózatát, amely 2004-ben 8, 2005-ben 10 egységet foglalt magában.<sup>241</sup>

## 8. Lidl

A német tulajdonban lévő „hard diszkont” zöldmezős beruházással jelent meg Magyarországon. 2004 novembere óta 51 üzletet nyitott, amelyeket elsősorban vidéki területeken lehet megtalálni. Beszerzési stratégiájának legfontosabb elemei, hogy nem kér a beszállítóktól polcpénzt, marketing hozzájárulást, áruháznitási díjat, de cserében a legalacsonyabb árakat követeli meg a beszállítóktól, valamint kizárólagosságot biztosít nekik. Stratégiájában az alacsony áron kívül, az agresszív reklámpolitika – elsősorban napilapokban – kereskedelmi márkás termékek túlsúlya – a szortiment 95%-a - játszik fontos szerepet. A Lidl diszkontok 600 – 700 négyzetméteren körülbelül 700 cikkelemet kínálnak.<sup>242</sup>

### III. A közeljövőben várható új belépők a hazai élelmiszer – kiskereskedelem piacára

**1. Wal – Mart:** A kereskedelmi óriáslánc 2002-től folyamatosan a Fortune Magazin Global 500 listájának az élén áll, amely a forgalom alapján rangsorolja a világ legnagyobb élelmiszer - kereskedelmi vállalatát. A forgalma háromszor akkora, mint a ranglista második helyén szereplő Carrefour – nak. A Wal – Mart 2005-ben 285 milliárd dolláros árbevételt realizált. A Napi Gazdaság információi alapján a Wal – Mart az egész Delhaize csoport hazai hálózatát szeretné megvásárolni. Az üzleteket az információk alapján még ebben az év első felében – 2006-ban – rövid ideig bezárják, amíg megtörténik a lógócsere, valamint az árufeltöltés. Magyarországon a Wal- Mart a kereskedelem 3 szegmensében, a hipermarket, a szupermarket és a diszkont ágazatban is érdekelt lesz.<sup>243</sup> A Wal – Mart Németországban elsősorban lakóköznyezetben, lakótelepek közepén üzemeltet áruházasokat, és éppen ezért tartanak a piacra lépésétől a hazai tulajdonú élelmiszer – kiskereskedelmi láncok.<sup>244</sup>

**2. Aldi:** 2007-ben kezdi meg működését Magyarországon, a Németországban piacvezető diszkontlánc. Az Aldi filozófiája, hogy a legszükségesebb árucikkeket kínálja a vásárlóknak, a lehető legjobb minőségben és a lehető legolcsóbban. Az üzletekben élelmiszer és non-food – árucikkek is megtalálhatóak. Az Aldi-k elsősorban alacsony bérű ingatlanokban, szűkített áruválasztékkal, minimális bérköltséggel és kiterjedt beszállítói hálózattal működnek. A gyártói márkás termékek helyett sajátmárkás termékeket kínál termékválasztékában nagyobb mértékben.<sup>245</sup>

### IV. A fogyasztók vásárlási szokásainak megismerése fókuszcsoportos vizsgálat alapján

Fókuszcsoportos vizsgálatok alapján vizsgáltam meg a fogyasztók vásárlási szokásait 2006. április 10 – 12 között, összesen hét csoportban, melyből két fókuszcsoport eredményeit szeretném bemutatni. A két csoportban soproni egyetemi hallgatókat kérdeztem meg elsősorban arról, hogy milyen kereskedelmi vállalkozásokat illetve egységeket részesítenek előnyben hétköznapi és hétfői bevásárlásaik során és miért, mennyire figyelik az akciók

<sup>241</sup> Megcélozta a 200 milliárdot, Mai Piac 2004. június, 7. old.

<sup>242</sup> Miskolcon is lesz, Mai Piac, 2004. december, 11. old.

<sup>243</sup> A Wal – mart 2006-os stratégiája, Progresszív magazin, 2006. XIV. évfolyam, 3. szám, 45 – 45 old.

<sup>244</sup> Óriási harc a hazai élelmiszer láncok között, Figyelő, 2006. február 19.

<sup>245</sup> Az Aldi is a sajátmárkákra helyezi a hangsúlyt, Hálózat, 2006. 8. évfolyam, 1. szám, 20. old.



újságokat, illetve a boltban belüli akciókat, a boltban belüli árukóstoláshoz való viszonyulásról valamint arról, hogy hogyan látják a kis alapterületű boltok jövőjét.

Az első fókuszcsoporthoz vizsgálatban 6 nő és 2 férfi vett részt.

A legelső kérdésre, hogy általában milyen kiskereskedelmi egységben szoktak vásárolni hétköznap és hétvégén a megkérdezettek válaszai azonosak voltak. Hétvégén mindenki elsősorban a hipermarketeket és a szupermarketek részesítette előnyben, míg hétköznap a lakóhelyükhöz közeli kisebb alapterületű üzleteket valamint a diszkontokat említették meg.

Megkérdeztem őket, hogy konkrétan Sopronban melyik kiskereskedelmi egységben szoktak vásárolni hétköznap és hétvégén. A férfiak hétvégi bevásárláskor a Tesco hipermarketet, míg hétköznap az Alsólővér utcában található Parola élelmiszerüzletet és az egyetem területén található CBA-t mondták.

A nőknél a hétvégi bevásárlás alkalmával a Tesco hipermarket, az Interspar hipermarket és a Spar szupermarket dominált. A napi bevásárlás alkalmával több válaszlehetőséget adtak meg, amely elsősorban a lakóhelyükkel függ össze, állomásnál található Spar szupermarket, Csarnok utcában a Plus diszkontot, egyetemen található CBA-t, Várkerületen lévő S-market-et, valamint az Alsólővér utcában található Parola élelmiszerüzletet.

A válaszadók természetesen azt is megemlítették, hogy milyen pozitívumai és negatívumai vannak az általuk preferált üzleteknek:

Parola élelmiszerüzlet előnyei, hogy sokáig este 21.00 óráig nyitva tart, valamint este is lehet friss pékárút vásárolni. Hátránya, hogy az eladók nem túlságosan kedvesek és a termékek drágábbak, mint a szupermarketekben és hipermarketekben.

Egyetemenél található CBA előnye is az, hogy sokáig tart nyitva, naponta többször lehet kapni friss pékárút, Fornettit is sütnek helyben, valamint nagyon kedvező a kereskedelmi márkás termékek ára. Hátránya, hogy nagyon kicsi az alapterülete és emiatt túlságosan zsúfolt a termékek kihelyezése.

Interspar hipermarketben mindig friss zöldség és gyümölcs kapható széles választékban, valamint a saját márkás termékek színvonala és ára is kedvező. Hátránya, hogy a válaszadó lakóhelyétől messze van, de hajlandó a kiváló minőség, színvonal és a kedvező ár miatt elmenni oda vásárolni.

Tesco hipermarketben széles termékválasztékból lehet válogatni, mindent egy helyen meg lehet vásárolni, a saját márkás termékek színvonala kiváló. Hátránya, hogy mindig sokat kell várakozni a pénztárnál, és általában csak egy-két kassa üzemel, személytelen a vásárlás, az eladók képzetlenek valamint a város peremén található és ezért szükséges hozzá autó.

A negyedik kérdésre, hogy mi alapján vásárolnak az adott kiskereskedelmi egységben a következő válaszokat adták a csoporttagok:

A két férfi véleménye egybehangzó volt, őket egyáltalán nem érdeklik az akciós újságok valamint az üzletben belüli akciók sem, hiszen elsősorban egy termékből egy darabot vásárolnak és pár száz forintért nem hajlandóak több darabot megvásárolni. Hétköznap leginkább célirányosan vásárolnak, azonban friss zöldség és gyümölcs miatt hajlandóak magasabb árat fizetni illetve más kereskedelmi egységbe elmenni.

A nőknél volt olyan válaszadó, aki minden vásárlásnál megnéz bizonyos termékeket, ilyen például a biorészleg és a diabéteszes termékek, illetve van olyan aki szigorúan csak azokat a termékeket vásárolja meg, amelyeket a bevásárlási listájára felírt, és nem csábul el a különböző akciós termékek hatására. A megkérdezettek között volt olyan, akit nagyon befolyásolnak a vásárlásai során a nyereményjátékok, és elsősorban azokat a termékeket részesíti előnyben, amelyekkel részt lehet venni valamilyen játékban.

A nőknél abban megegyezett a vélemény, kivétel egy nő, hogy az alapvető élelmiszerek megvásárlása után az édességeknél szeretnek időt eltölteni a boltban és figyelik az akciós árakat is.

Az üzleten belüli árukínálás – hostess munka – is különböző érzéseket váltott ki a megkérdezettekben. A férfiaknál egyik válaszadóra sem jellemző, hogy megkóstolja az üzletben kínált termékeket, míg a másik válaszadó, akkor kóstolja meg a termékeket, ha éhesen megy vásárolni.

A nők között öten nem szeretik megkóstolni ezeket a termékeket, illetve nem tartják szimpatikusnak ezt a fajta termék megismertetési módszert, illetve 1 fő volt aki, ha megkínálják a boltban az adott termékből, akkor természetesen elfogadja.

Arra a kérdésre, hogy mi várható a kisebb boltok jövőjével kapcsolatban, a vélemények nagyon egyezőek voltak. Minden csoporttag egyetértett abban, hogy szükség van a kisebb boltokra elsősorban a személyes kapcsolattartás miatt.

A második fókuszcsoportban 3 férfi és 6 nő vett részt.

Ebben a csoportban is a megkérdezettek hétköznap a kisebb alapterületű kereskedelmi egységeket, hétvégén a szupermarketeket és a hipermarketeket preferálják.

A konkrét kereskedelmi egység megnevezésekor egyik résztvevő sem említett meg egyetlen egy diszkont üzletet sem, a többség a Sopronban újonnan épülő Interspar hipermarketet keresi fél a legszívesebben.

A férfiak körében a hétköznapi bevásárláskor a Spar szupermarket, Parola élelmiszerüzlet, hétvégén a Tesco és az Interspar hipermarket a legkedveltebb. A nők körében is ugyanezek az üzletek jöhetnek számításba a hétköznapi és a hétvégi vásárlások alkalmával.

A férfiak a különböző akciós újságokat egyáltalán nem nézik meg, sőt a postaládából kivéve fel sem viszik azokat a lakásukba, de az üzleten belül kihelyezett akciós plakátok, akciós display-ek sem tesznek rájuk benyomást. Céltudatosan vásárolnak, csak azokat a termékeket vásárolják meg amire feltétlenül szükségük van és egyáltalán nem szeretnek nézegetni. Az akcióknak csak abban az esetben nem tudnak ellen állni, ha az általuk amúgy is megvásárolt terméket van lehetőségük olcsóbban vagy ugyanazon az áron, de nagyobb mennyiségben megvásárolniuk.

A nők sokkal kedvezőbben ítélik meg egyrészt a boltban található akciók másrészt az akciós újságok hatását. Ők megnézik vásárlás előtt az akciós újságokat, illetve vásárlás közben a sorok között található akciós termékeket is. Azonban mindenki más – más terméknél keresi az akciós feliratokat, valamint a standard termékeknél hajlamosak arra, hogy tartalékoljanak, több mennyiséget vásároljanak ilyenkor. Valamint a nők megemlézték azt is, hogy elsősorban pénz határozza meg, hogy mennyi mindent vásárolnak és azt is, hogy az alapvető termékeken felül mennyi akciós termék kerüljön a kosarukba.

Az üzleten belüli kóstoltatás nem örvend nagy népszerűségnek ennél a csoportnál sem. A három férfi közül egy mondta azt, hogy ő szereti megkóstolni az új termékeket, de többször előfordult már vele, hogy túlságosan tovakodó volt a hostess hölgy vele és ezért inkább nem kóstolta meg az adott terméket. Ugyanakkor a másik két férfi egyáltalán nem szereti ilyen esetekben megkóstolni a termékeket, mert időrablásnak tartja.

A nők közül hárman ugyanazon a véleményen vannak, mint a férfiak. A másik három nő szeret bizonyos termékeket megkóstolni az üzleten belül. Ilyen termék például a fagyalt, a csokoládé, a chips, a sajt valamint a müzli illetve müzliszelet.

A kis alapterületű boltok túlélésére való válaszok azonosak voltak. Ezen üzletek negatívumát a parkolóhelyek hiányában, a parkolási díj kifizetésében valamint, abban látják hogy nem biztos, hogy mindent egy helyen meg tudnak vásárolni. Ugyanakkor pozitívumként említették meg a kis boltoknál, az udvarias és a kedves kiszolgálást.

## V. Befejezés

A fókuszcsoportos vizsgálatok azt a tényt támasszák alá, hogy a hipermarketek, szupermarketek valamint a diszkontok mellett a lánchoz tartozó kisboltok valamint az önálló élelmiszer – kiskereskedelmi üzletek is életképesek, és mindenképpen szükségesek a hazai piacon.

A fogyasztók a hétvégi bevásárlás alkalmával elsősorban a nagy alapterületű, alacsonyabb árfekvésű üzleteket, míg hétköznap a lakóhelyükhöz legközelebb található kisebb alapterületű, de drágább üzleteket preferálják az élelmiszer vásárlásaik során.

### Felhasznált irodalom

1. A Wal – mart 2006-os stratégiája, Progresszív magazin, 2006. XIV. évfolyam, 3. szám, 45–46 old.
2. Az Aldi is a sajátmárkákra helyezi a hangsúlyt, Hálózat, 2006. 8. évfolyam, 1. szám, 20. old.
3. Kartali János, Juhász Anikó, Gábor Judit, Stauder Márta: A magyar mezőgazdaság és élelmiszeripar EU-érettségének piaci és kereskedelmi vonatkozásai
4. Közösen egyszerűbb, Progresszív Magazin, 2004. XII. évfolyam, 10. szám, 14 – 15. old.
5. Megcélózta a 200 milliárdot, Mai Piac 2004. június, 7. old.
6. Megújulás a Metro-nál, Progresszív magazin, 2005. XIII. évfolyam, 12. szám, 16 – 17 old.
7. Miskolcon is lesz, Mai Piac, 2004. december, 11. old.
8. Óriási harc a hazai élelmiszer láncok között, Figyelő, 2006. február 19.
9. Partnerkapcsolat, Progresszív magazin, 2004. XII. évfolyam, 10. szám, 36 – 38 old.
10. Pásztor Judit: A Provera csoport tervei, Progresszív magazin 2004. XII. évfolyam 9. szám
11. [www.auchan.hu](http://www.auchan.hu)
12. [www.cba.hu](http://www.cba.hu)
13. [www.coop.hu](http://www.coop.hu)
14. [www.cora.hu](http://www.cora.hu)
15. [www.lidl.hu](http://www.lidl.hu)
16. [www.metro.hu](http://www.metro.hu)
17. [www.realrt.hu](http://www.realrt.hu)
18. [www.spar.hu](http://www.spar.hu)
19. [www.tesco.hu](http://www.tesco.hu)

**NÉMETH NIKOLETTA**

*Egyetemi tanársegéd, PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron*

## **Az ISO 14001 szabvány bevezetésének kihívásai és lehetőségei egy műanyagipari vállalat példáján keresztül**

### **1. BEVEZETÉS**

Mind globális, mind hazai viszonylatban egyre hangsúlyosabbá válik a környezetvédelem, a környezeti szemlélet gazdasági életbe történő érvényesítése. A miért kérdésre egyszerű a válasz, fenyegető súlyosságú a prognosztizált globális felmelegedés, csak hogy az üvegházhatású gázok koncentrációja emelkedésének következményét említsük, s emellett sérül a fenntartható fejlődés nem megújuló erőforrásokkal való takarékos bánásmódra felszólító kitétele is. Nemzetközi és nemzeti szinten egyaránt találkozunk a környezeti felfogás terjedésével, ami a gazdasági, szociális, politikai és technikai dimenziók mellett egyre nyomatékosabban foglalkozik a természeti környezet védelmével. Mindez nemcsak törvényi szabályozások, környezetvédelmi szervezetek tevékenységének köszönhető, de mára a felelős vállalat koncepció keretében, a vállalati image kialakításának is része lett a 'zöld' filozófia. A piacok kínálati oldali telítettsége mindig megújuló marketingeszközök alkalmazását kívánja, s egyre többször hangsúlyozzák a termékek környezetbarát, „bio”, vagy „eco” jellegét.

A jelenlegi esettanulmányban kiemelten foglalkozom a környezeti menedzsment rendszerek kialakításának jelentőségeivel, kihívásaival és a minősítésükben talán „legdivatosabb” eszközzel, az ISO 14001-es szabvánnyal, amelynek bevezetését és főként az elért eredményeket kívánom ismertetni egy magyarországi közép vállalat példáján keresztül.

### **2. A KÖRNYEZETI MENEDZSMENT**

#### **2.1. A környezeti menedzsment alapjai és módszerei röviden**

Napjainkat a környezetbarátabb termékek elterjedése, azaz a tisztább technológiák kifejlesztése és a hulladékok hasznosítása, ártalmatlanítása jellemzi. A termékekkel kapcsolatban új alapelv, a „bölcstől a sírig”<sup>246</sup> fogalmazódott meg, ami annyit jelent, hogy a hulladékoknak a másik termék nyersanyagává kell válniuk, így azok mennyisége csökkenthető. Az új alapelv része az újrahasznosítás, de ide tartozik a technológiaváltás is. A korszerűbb technológiák lehetővé teszik egyrészt a kevesebb nyersanyag használatát, másrészt hozzájárulnak a hulladékok csökkentéséhez. A környezeti menedzsment feladata, hogy a javítás lehetőségeit megfogalmazza, az elért eredményeket tartsa és környezeti politikájának megfelelően az érintettekkel ismertesse, nyilvánosságra hozza.

A környezeti menedzsment hatékony módszerei közé a környezeti SWOT elemzés (erőforrás-takarékosság, környezetvédelmi elkötelezettség, újrahasznosítható termékek, versenyelőny, vagy éppen hátrány), a stakeholder menedzsment (érintettek érdekeinek és környezeti szemléletének vizsgálata) és a környezeti beszámoló (környezeti politikáról, menedzsmentről, input/output-ról, környezethez kapcsolódó pénzügyi mozgásokról, az érdekelt csoportokkal való kapcsolattartásról és a fenntartható fejlődés szemlélet támogatásáról) tartozik.

---

<sup>246</sup> Kerekes-Kindler [1997], 18. o.

## 2.2. A környezeti funkció lehetséges elhelyezkedése a vállalatok szervezeti irányítási rendszerében

A környezeti funkció szervezeti struktúrában elfoglalt helyét két fő kérdéskör határozza meg. Az egyik a szervezeti struktúra fajtája, a másik a tevékenység, vagy termék/szolgáltatás környezeti kockázata. Az egyszerűbb funkcionális szervezeti struktúrában, illetve divizionális szervezeteknél először a termelési osztály, majd a minőségbiztosítás hatáskörébe tartozott a környezetvédelem. Jobban elkülöníthető helye a mátrix szervezetekben van, azonban egyre inkább jellemző a teljes termelési folyamatba történő integrálása és a külön környezetügyi osztály kialakítása, akár a termelési igazgatónak alárendelve is.

A környezetvédelmi feladatok nem érnek véget a stratégiában történő említéssel, azokat folyamatosan jobbitani (piaci követelmények, előírások változásai) és ellenőrizni kell (külső és belső auditok).

A másik meghatározó elem a tevékenység lehetséges szennyező hatása bekövetkezési valószínűségének és súlyosságának szorzatából adódó környezeti kockázat. Ez a vállalati belső kockázati tényezők (alkalmazott anyagok, technológiák, emberi erőforrás) és a külső tényezők (például biodiverzitás, ökológiai jellemzők) függvényében négy lehetséges elhelyezését adhatják a környezeti menedzsmentnek, amit az 1. táblázat szemléltet.

### A vállalati környezetvédelmi funkció szerepköre a vállalat működésének környezeti kockázata alapján

1. táblázat

	<i>A vállalat külső (exogén) környezeti kockázatai</i>		
<i>A vállalat belső (endogén) környezeti kockázatai</i>	<i>kicsi</i>	<i>kicsi</i>	<i>nagy</i>
<i>kicsi</i>		A: támogató	D: változó
<i>nagy</i>		B: üzemi, gyáregységi szintű	C: stratégiai

*Forrás:* Csutora-Kerekes [2004], 137. o.

## 2.3. A környezeti menedzsment integrálása a vállalatirányítás különböző területeihez

A szervezeti struktúra adta lehetőségek, illetve a vállalati működés kockázatai szabta követelmények különböző környezeti funkciókat tesznek lehetővé. Ezek sikeres működtetéséhez szükség van a vállalat többi területével való összehangolásra, amit az 1. ábra mutat.

Az integráció megvalósításának a következő lehetőségei vannak:<sup>247</sup>

a) *A környezeti menedzsment és egyéb speciális menedzsment rendszerek integrációja.*

(Például a hasonló ISO 9001 minőségi és a mintájára kialakított ISO 14001 szabvány.)

b) *Környezeti szempontok figyelembe vétele pénzügyi-számviteli mutatókon alapuló értékelés során.* (Az externális költségek kalkulációja.)

c) *A környezeti dimenzió beépítése a folyamatorientált vállalatirányításba.* (A szemlélet beépítése az értékláncba.)

d) *A környezeti szempontok integrálása a komplex vállalatirányítási rendszerekbe.* (Akár külön környezeti Balance Scorecard létrehozásával.)

Az integráció szempontjából jelentőséggel bírnak olyan tényezők, mint a vállalat mérete, az iparág, a piac jellege, a vállalati érintettek környezetvédelemmel kapcsolatos elvárásai és az alaptevékenység környezeti intenzitása.

<sup>247</sup> Harangozó [2005], 3.o.

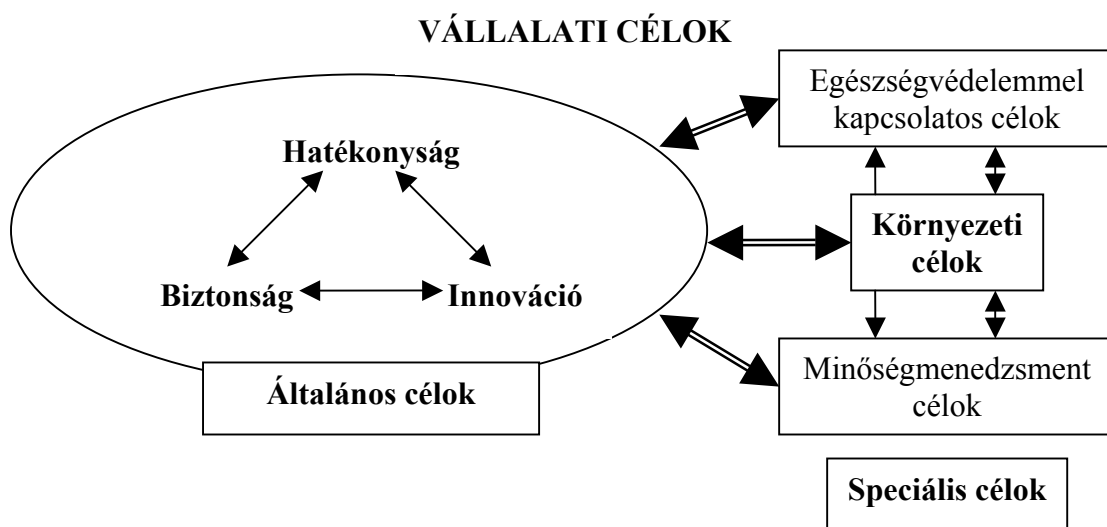
## 2.4. A környezeti menedzsment szabványosítási lehetőségei<sup>248</sup>

Szabványosítási törekvések először az Egyesült Királyságban jelentkeztek, ahol a BS 7750-es környezetvédelmi szabvány érvényes változatát 1994-ban adták ki.

Szélesebb körben elfogadottá az Európai Unió 1836/93. számú rendeletében megfogalmazott EMAS (Environmental Management and Audit Scheme – Környezeti Menedzsment és Audit Terv) vált, ami Brit Szabvány tapasztalataiból fejlődött ki és szintén 1994-ben lépett hatályba.

A Nemzetközi Szabványosítási Szervezet az ISO (International Organization for Standardization), 1996-ban adta ki az ISO 14000 környezetvédelmi szabványsorozatát. A tanúsítvány megléte azt jelenti, hogy a vállalat megfelelő környezeti menedzsment rendszert működtet, környezeti teljesítményét ellenőrzi, értékeli és vállalja a folyamatos javítást.

Ez utóbbi szabvány külön kiemelésre kerül, hiszen a például hozott vállalatnál ezen szabvány bevezetésének következtében csökkent le a műanyag hulladékok mennyisége (hogy a kiemelten vizsgált területet említsem), és generáltak bevételt ennek újrahasznosításából, eladásából.

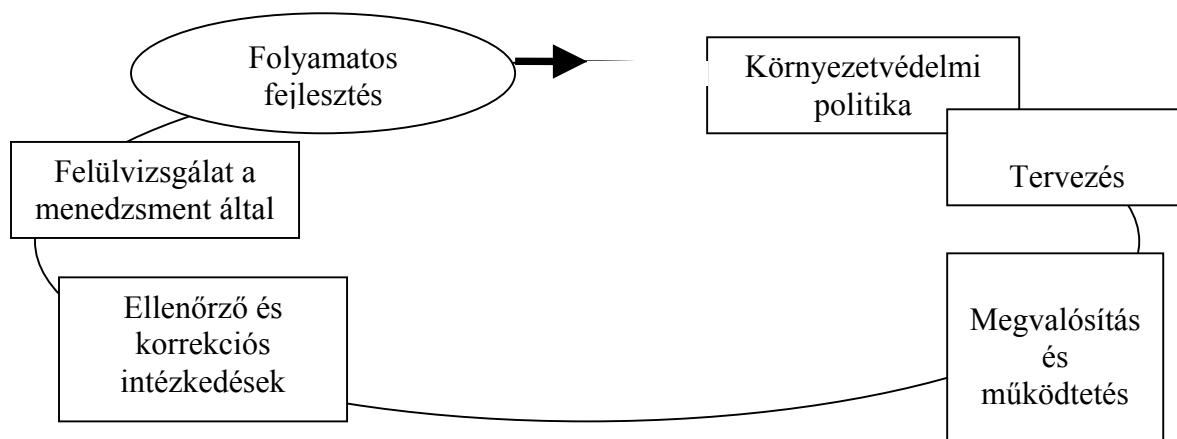


*Forrás:* Harangozó [2004], 3. oldal

**1. ábra: A menedzsment rendszerek integrációját meghatározó célok**

## 3. AZ ISO 14001 SZABVÁNY BEVEZETÉSÉNEK LÉPÉSEI ÉS EREDMÉNYEI

### 3.1. szabvány felépítése



*Forrás:* Kerekes-Kindler [1997], 117. oldal

**2. ábra: Az ISO 14001 elemei**

<sup>248</sup> Schaltegger-Burritt-Petersen [2003], 296. o.

A szabvány előírja egy környezetközpontú irányítási rendszer követelményeit azért, hogy a szervezet képes legyen olyan politikákat és célokat kialakítani és bevezetni, amelyek tekintettel vannak a környezeti jellemzőkre is.

Egy szervezet alkalmazhatja ezt a szabványt, ha elhatározza, hogy környezetközpontú irányítási rendszert kíván létrehozni, ha meg akar bizonyosodni környezeti politikája teljesüléséről, vagy ha igazolni szeretné a szabvány adta követelmények teljesítését.

A második ábrát követve kerülnek bemutatásra a szabvány kialakításának lépései röviden, felhasználva a mintavállalat tapasztalatait. Néhány szóval a kiválasztott középállalatról.

### **3. 1. A mintapélda vállalata**

A példában szereplő közepes méretű műanyagipari vállalat egy német cégcsoport leányvállalata, amely az 1990-es évek elején alakult Nyugat-Magyarországon, fő profiljaként műanyagalkatrészek fröccsöntésére. Később emellett vezetékek, csatlakozók forrasztásával, préseléssel és szereléssel is foglalkozni kezdett. Jelenlegi profilját tekintve megmaradt a fröccsöntés, illetve ez kiegészült szerszámkészítéssel, tamponfestéssel, műanyag termékek szerelésével és lézerrel. A cég mind épületeit, mind alkalmazotti létszámát tekintve bővül (jelenleg 250 fő) a megrendelések folyamatos növekedése következtében. Termékeiket főként külföldre értékesítik, csak néhány példát említve: az Opelnek, a Siemensnek vagy a Suzukinak.

A minőség megtartása és folyamatos javítása érdekében 1997-ben az ISO 9002 szabványnak megfelelő minőségbiztosítási rendszer került bevezetésre, amihez később a QS-9000 tanúsítványt is megszerezték. Következő céluk is sikeresen megvalósult, az ISO/TS 16949:2002 és az ISO 14001 integrált irányítási rendszer bevezetésével.

Az ISO 14000-es szabvány bevezetésének ismertetése a műanyag hulladékok elhelyezésén keresztül történik, hiszen ezen a területen kardinális változásokat hozott a környezetirányítási rendszer megjelenése.

### **3.2. Az ISO 14001 szabvány bevezetésének fő lépései<sup>249</sup> és az elért eredmények**

#### **a) Környezeti politika**

Az első lépés egy olyan környezeti politika kidolgozása, amely megfelel a vállalat tevékenységének, termékeinek, szolgáltatásainak. Elkötelezettséget kell, hogy vállaljanak ebben a folyamatos fejlesztésre, a munkatársak képzésére, a környezetszennyezés megelőzésére. Keretet jelent továbbá a környezeti célok és előirányzatok megfogalmazásához és felülvizsgálatához, a dokumentáláshoz és minden dolgozó által ismertté válásához.

#### **b) Tervezés**

A tervezésnek három lépése van:

- Környezeti tényezők felmérése (amikre hatással van a vállalat a tevékenysége során)
- Jogszabályi és egyéb követelmények összegyűjtése (amik segítenek a környezeti tényezők felmérésében)
- Célok, előirányzatok és programok meghatározása (összhangban a környezeti politikával)

A műanyag hulladékok a fröccsöntés során keletkeznek. A fröccsöntésre vonatkozó összes környezeti tényezőt nem, csak a műanyag hulladékok környezeti tényezőként való figyelembe vételét emeltem ki a 2. táblázatban, illetve a jelentős környezeti hatásokat és azok értékelését a 3-4. táblázatokban.

---

<sup>249</sup> Lesourd-Schilizzi [2002], 298-315. o.

## Környezeti tényezők nyilvántartása

### Tevékenység: Fröccsöntés

2. táblázat

Környezeti tényező	+ = jelentős - = nem jel.	Környezeti hatás	Megjegyzés
Műanyag hulladékok keletkezése (angusz <sup>250</sup> , selejtes darabok)	+ - - -	<ul style="list-style-type: none"> <li>- újrahasznosítható hulladék keletkezése</li> <li>- erőforrás-pazarlás</li> <li>- zajszennyezés</li> <li>- egészségkárosodás</li> </ul> <p>A műanyag hulladékok esetleges szétszóródása elsősorban esztétikai problémát okoz, tájképromboló hatást eredményezhet. Egy részük a termelésbe visszaforgatható, más részük szelektíven gyűjtve újrafelhasználásra értékesíthető.</p> <p>A saját célra történő újrahasznosítás daralók bevonásával lehetséges. A daralók zajosak. Fülvédő alkalmazása nélkül egészségkárosodás lehetséges.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fennálló hatás</li> <li>Fennálló hatás</li> <li>Fennálló hatás</li> <li>Lehetséges hatás</li> </ul>

*Forrás: A vizsgált cég környezeti menedzsment rendszerének dokumentumai 2005*

A környezeti tényezők meghatározását a jelentősek kiválasztása és ehhez a *felelősség, feladat rendelése* követi. A második táblázatból látható, hogy az újrahasznosítható hulladék keletkezése jelentős környezeti tényező, ezért kiemelten is említik.

### Jelentős környezeti hatások

3. táblázat

<b>Környezeti hatás</b> <b>megnevezése</b>	<b>A környezeti hatással kapcsolatos vizsgálat</b>			<b>Vonatkozó utasítás</b>	<b>Megjegyzés</b>
	<b>Módja</b>	<b>Gyakorisága</b>	<b>Elvégzésének felelőse</b>		
<b>Gyártás során műanyag hulladékok keletkezése</b>	Hulladékok nyilvántartása	Havonta	Fröccsüzem vezetője	Környezeti Munka-utasítás	Cél: a műanyag hulladékok újra-felhasználásának növelése, ill. újrahasznosításra való elszállítása.

*Forrás: A vizsgált cég környezeti menedzsment rendszerének dokumentumai 2005*

A környezeti hatások jelentőségének megállapítására külön útmutató vonatkozik, s ez alapján a következő, itt 4. számú táblázatot töltik ki a környezeti tényezőkről.

<sup>250</sup> angusz: a termelés velejárója, műanyag darabokat (felhasználás előtt) összekötő részek, amelyek leválasztás után kerülnek beépítésre.



### Környezeti hatások értékelése

4. táblázat

Környezeti tényező, hatás megnevezése	Jogszá-bály, előírás	Kockázat				Viszony a környezet-politiká-hoz	Érdekel-t felek szempont-jai	Kiterje-dés	Informá-ció hiány	Megjeg-yzés	Értékelés
		Elő-fordulás való-színűsége	Követ-kezmény súlyossága	Kibocsá-tás mennyi-sége	Összeg						
<b>Gyártás során hulladék-képződés</b>	Van előírás, ami mindig teljesül.	Az előfordu-lás a normális működés velejárója.	Minimális, azonnal helyrehoz-ható.	Határér-téken vagy a felett.	Nem jelen-tős	<b>Jelentős</b>	A hatás az érdekelt fél részéről nem került említésre.	Helyi szinten érvénye-sül a hatás.			<b>Jelentős</b> , mert a politikában vállalták a hulladék-kibocsátás csökkentését.

*Forrás: A vizsgált cég környezeti menedzsment rendszerének dokumentumai 2005*

**Környezetirányítási cél: A fröccsöntés során keletkező műanyag hulladékok jelenlegi 5%-ának újrafelhasználását 15%-ra növelni**

5. táblázat

Előirányzat	Intézkedés	Határidő	Felelős	Terveze-tt
Piackutatás	A keletkező hulladékok felmérése fajtánként	Év/hó/nap	HR	
Intézkedések leírása		Megvalósulás dátuma	Felelős	Valós költség
A termelési adatokat összegző táblázatból havonta kigyűjthető a fröccsöntési hulladékok mennyisége. Elméletileg újra felhasználható: ABS, PC, PC/ABS, PMMA, POM, PP Gyakorlatban felhasználható: PC/ABS Bayblend fekete – felhasználható lakkozók gyártására; a vásárolt PC/ABS darálék minél nagyobb arányú kiváltása saját darálékkal Beruházásokkal a termelésbe visszaforgatható: PA6 30% üvegszál Akulon fekete , PA66 Danamid fekete				

*Forrás: A vizsgált cég környezeti menedzsment rendszerének dokumentumai 2005*

A szabványosítás következő lépése a bevezetés és működtetés.

### ***c) Bevezetés és működtetés***

A bevezetés és működtetés során egyaránt fontos a megfelelő erőforrások (emberi, műszaki és pénzügyi) megléte, a szerepek, felelősségi és hatáskörök tisztázása és dokumentálása, segítve az eredményes környezetközpontú irányítást. Meg kell győződni a felkészültségről, illetve folyamatos képzések, hatás- és felelősségi körök tisztázása révén növelni kell a tudatosságot. Ebben kulcsszerepe lehet a szervezet különböző szintjei és funkciói között működő belső kommunikációnak és a külső érdekelt felektől származó információk begyűjtését segítő külső kommunikációnak is. A környezetközpontú rendszer eredményes tervezéséhez szükséges a környezeti politika, a célok és előirányzatok, illetve az alkalmazási helyek dokumentálása, azok napra készre, könnyen olvashatóvá és azonosíthatóvá tétele, illetve folyamatos ellenőrzése. Meg kell tervezni azokat a műveleteket, amelyek a szervezet politikájával, céljaival és előírásaival összhangban vannak, beletartoznak működési kritériumok és eljárások a környezeti tényezőkre nézve, amiket a szervezet a beszállítóival és alvállalkozóival is ismertet.

Az 5. táblázat tartalmaz működési intézkedéseket a vizsgálat területén. A műanyag-hulladékokra az újrahasznosítás és az értékesítés lehetőségeit fogalmazták meg. Megmutatja, hogy a környezeti tényezők és a hozzájuk kapcsolódó környezeti hatások felméréséből hogyan következik a környezeti cél és előirányzatok meghatározása.

### ***d) Ellenőrzés***

Az ellenőrzés lépése a figyelemmel kísérés és méréstől egészen a belső audit kivitelezéséig tart. Fontos megemlíteni, hogy mind a belső auditra, mind a külső szakemberek által végzett átvilágításra évente egyszer kerül sor a vizsgált vállalatnál.

A figyelemmel kísérés és mérés a teljesítményekre és a műveletek szabályozottságának, megfelelőségének dokumentálására vonatkozik. A megfelelőséget a jogszabályok és egyéb követelmények betartásán keresztül vizsgálják, s feljegyzéseket készítenek a követelmények teljesüléséről. A belső auditra azért van szükség, hogy ellenőrizzék: a környezetközpontú rendszer megfelel-e az előírásoknak, megfelelő-e a bevezetése és fenntartása, illetve működnie kell egy eljárásnak, ami nemcsak megszervezi az auditot, de annak eredményeit eljuttatja a felsővezetéshez, dokumentumait pedig megőrzi. Fontos az auditorok objektivitása és pártatlansága.

A vizsgált műanyag-hulladékok esetén a vállalat azok eladásáról és újrafelhasználásáról döntött. Ennek mennyiség- és értékbeni adatait tartalmazza a 6. táblázat tartalmazza.

A táblázat adatai változásának magyarázatához szükséges néhány adalék információ. Az eladható mennyiség csökkenéséhez hozzájárult a kisebb gyártási mennyiség, aminek oka, hogy az eddig ezekből gyártott ablaktekerők iránti kereslet az elektromos ablakemelő terjedésével jelentősen csökkent. Az eladásokat tekintve érdemes kiemelni, hogy az első tétel hulladékot 2003 év végén adta el a cég. A hulladékot 3-3,5 t-ként szállítják el, ebből adódnak a különbségek 2004-2005-ben (év végi mennyiséget csak januárban szállították el). Az olykor nagy eltérések magyarázatául szolgálhat a hibalehetőség is, a rendszerbeli elgépelések és a rossz helyre szelektált hulladékok esetén.

Mindezek mellett látható, hogy a környezeti rendszer folyamatos működtetésével állandóan nő az újrafelhasznált és eladott hulladékok százalékos értéke (az eladható mennyiség csökkenése mellett). A rendelkezésre álló három év adatai alapján levonható a következtetés, hogy az újrafelhasználás elérte a maximális szintet, míg az eladás a kezdeti 12 %-ról majdnem 80 %-ra emelkedett, miközben az eladható mennyiség is nőtt.

#### e) Vezetőségi átvizsgálás

A felső vezetőség tervezett időszakonként vizsgálja át a környezetközpontú rendszert, értékeli a fejlesztési lehetőségeket és rámutat a változtatások szükségességére. A vezetőségi átvizsgálás bemeneti oldalán szerepelnek a belső audit eredményei, a külső érdekeltek közlései, a szervezte környezeti teljesítménye, a célok és előirányzatok teljesülésének mértéke, a helyesbítő és megelőző tevékenységek helyzete, a korábbi vezetőségi átvizsgálásokból származó tevékenységek, a változó körülmények és a fejlesztése javaslatok. Kimenete minden olyan döntés és intézkedés, amely a folyamatos fejlesztéssel összhangban a környezetközpontú rendszer elemeinek esetleges módosítására vonatkozik.

#### A műanyag hulladék felhasználása 2003-2005 között

6. táblázat

Műanyag hulladék -hasznosítás	Műanyag- fajták	2003		2004		2005	
		kg	%	kg	%	kg	%
Újrafelhasználható	=ABS+PC+PC/A BS	45144	38,2	11191	96,73	53696	95,67
Ebből újrafelhasznált	+PMMA+POM+ PP <sup>251</sup>	26997	59,8	70370	62,9	57615	107,3
Eladható	angusz <sup>252</sup>	24689	20,9	11850	10,24	6592	10,64
Ebből eladott		2940	11,9	7760	65,5	5113	77,6
<b>Megtakarítás</b>				<b>14 609 eFt</b>		<b>17985 eFt</b>	

*Forrás: A vizsgált cég környezeti menedzsment rendszerének dokumentumai 2003-2005*

Összegzésképpen megállapítható, hogy bár a 2003-ban bevezetett rendszer folyamatos változtatásokra, módosításokra kényszerül az előírások bővülése és a szabvány trendekhez történő igazítása miatt, mindemellett azonban a környezetirányítási rendszer bevezetése feltárta a veszteségforrásokat és megkövetelte azok módosítását, javító intézkedések tételét.

A környezet szempontjából jelentősnek bizonyult a műanyag hulladékok kérdése, egyrészt annak jelentős mennyisége, másrészt a vállalat profilja miatt. A szabvány alkalmazása kapcsán a műanyag-hulladékok csökkentésének több lehetőségére is fény derült. Bár kevés adat áll rendelkezésre a rendszer viszonylagos frissessége miatt, de azok jelentős költségmegtakarításról árulkodnak. Ezt a vizsgált területen két lényeges döntés meghozatalával érte el a cég, egyes műanyag hulladékok saját maga által való újrafelhasználásával, illetve a másik fajta értékesítésével.

#### 4. ÖSSZEFOGLALÁS

A környezeti szempontok terjedése elérte a vállalatokat is, s válaszul a környezeti menedzsment, illetve irányítási rendszerek alkalmazása jelenik meg. Nemcsak hatóságok,

<sup>251</sup> ABS (akrilonitril-butadién-sztirol): műszaki műanyag, nagyobb igénybevételnek is jól ellenáll, pl. elektronikus eszközök házainak gyártásához.

PC (polikarbonát): műszaki műanyag, víztiszta és jó optikai, illetve mechanikai tulajdonságú, pl. lámpaburákhoz.

PC/ABS: műszaki műanyag, nagyon jó mechanikai tulajdonságokkal, pl. szellőző ház gyártásában.

PMMA (polimetil-metakrillát): műszaki műanyag, jó fényvezető, pl. műszerfali ablakok gyártásához alkalmas.

POM (polioximetilén): műszaki műanyag, nagy szilárdságú, pl. kábeltartók készítéséhez.

PP (polipropilén): tömegműanyag, jó hő és vegyszerálló, illetve villamos szigetelő, pl. zárt tetőcsomagtartók, ajtózsebek készítéséhez.

PA (poliamid): műszaki műanyag, jó mechanikai tulajdonságúak, pl. indexkarok gyártására használják.

előírások és egyéni vásárlók, de a versenytársak fejlesztései és beszállító vállalatok vevői is megkövetelhetik valamely környezeti szabvány meglétét. A környezeti menedzsment eszközeire, mint a környezeti hatásvizsgálatok, jelentések és marketing, hogy a teljesség igénye nélkül néhányat említsek nem tértem ki, hiszen a cél a környezeti szabványok bevezetéséhez kapcsolódó gazdasági hatások bemutatása volt, mint egy végeredménye a rendszer kialakításának.

A Nemzetközi Szabványosítási Szervezet ISO 14001-es számú környezetvédelmi szabványa szerint az 1996-os kiadást követően már 1997-ben volt tanúsított magyar vállalat, mégis a multinacionális és nagyvállalatok után a kis- és középvállalkozások csak napjainkban ismerik fel folyamatosan a tanúsítás jelentőségét.

A mintapélda vállalatánál lépésről-lépésre nyomon követhetjük a szabvány kidolgozásának folyamatát és a kapott, már értékelhető eredmények segítenek a rendszer elismerésében.

## **IRODALOMJEGYZÉK**

1. Csutora, M. – Kerekes, S. [2004]: A környezetbarát vállalatirányítás eszközei. KJK Kerszöv Kiadó, Budapest
2. Harangozó, G. [2005]: Lehetőségek a környezeti menedzsment és a vállalatirányítás különböző területeinek integrálására.  
[www.bkae.hu/~kg\\_korny/15eves/tanulmanyok/hgabor.pdf](http://www.bkae.hu/~kg_korny/15eves/tanulmanyok/hgabor.pdf) Letöltve: 2006. március 10.
3. Hillary, R. [2000]: ISO 14001 Case Studies and Practical Experiences. Greenleaf Publishing Limited, Sheffield
4. Kerekes, S. – Hindler, J. [1997]: Vállalati környezetmenedzsment. Aula Kiadó, Budapest
5. Lesourd, J-B. – Schilizzi, S. G. M. [2002]: The Environment in Corporate Management. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK
6. Schaltegger, S. - Burritt, R. - Petersen, H. [2003]: An Introduction to Corporate Environmental Management. Greenleaf Publishing, Sheffield
7. A vizsgált vállalat környezeti politikája és a környezeti menedzsment rendszer bevezetésének dokumentumai 2003-2005

**DR. SVÉHLIK CSABA Ph.D.**

*mérnök-közgazdász*

## **Modularizáció, mint költségcsökkentési stratégia az autóiparban**

### **1. BEVEZETÉS**

Napjainkban az autógyáraknak számos kihívással kell szembenéznük. A járművariációk növekvő száma, valamint az elektronika egyre erősödő térhódítása a gépkocsiban igen magas költségekkel jár és a gépkocsi fejlesztési folyamatában nagy komplexitáshoz vezet.

A növekvő fogyasztói igények szintén erős költségnyomás alá helyezik az autógyárakat.

Egy konzekvens modularizációs stratégia hatékony út lehet ahhoz, hogy az autógyárak az erős költségspirálból kikerüljenek, valamint lehetőségük nyílik arra, hogy versenypozíciójukat tartósan javítsák. Mindamellet a modularizálás révén a korábban tárgyalt autógyártási súlyponteltolódás mellett lehetőség nyílik arra, hogy a gyártási láncolat egyre nagyobb komplexitását ki lehessen használni és így a jövedelmezőséget tartósan biztosítani lehessen.

### **2. MODULOK**

#### **2.1. Modulok mint azonos szerkezeti egységek**

Egyértelműen arról van szó, hogy a már egyszer szériaéretté kifejlesztett architektúrákat, koncepciókat, alkatrészeket, részegységeket és platformokat más gépkocsi-modellekben is fel lehessen használni. A modularizáció fogalmához a platform- és az azonos alkatrészek felhasználhatóságának stratégiája is hozzátartozik.

Míg az azonos alkatrészek stratégiája főként egyszerű alkatrészek „átjárhatóságára” koncentrált, addig a platformstratégia nagy járműegységek más modellekbe való beépíthetőségét foglalja magába.

A Toyota az alkatrészek harmonizációjának szinergiáit a lehető leghatékonyabb módon tudta kihasználni az elmúlt időszakban, így modulok alkalmazása terén vezető szerepet vívott ki a világ autóiparában. Talán egyrészt ennek is köszönhető, hogy a Toyota már a világ második legnagyobb autógyár a világon, megelőzve a nemrégiben harmadik helyre visszaeső Fordot.

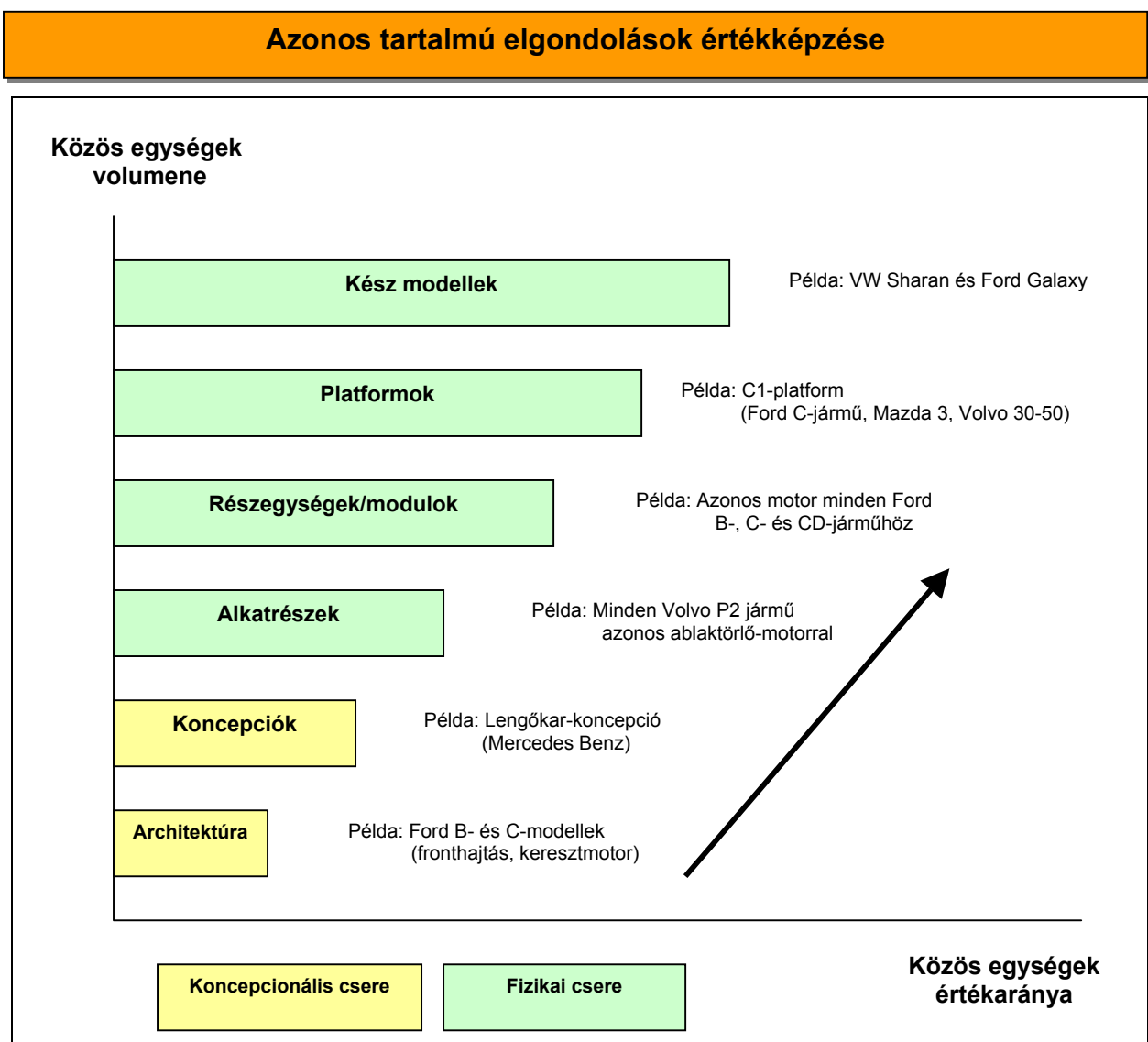
#### **2.2. A modulok számtalan előnyt nyújtanak az autógyáraknak**

A Toyota példája jól tükrözi azt, hogy a járművek konzekvens modularizációja fontos lépés az autógyárak versenyképességének megőrzéséhez, illetve növeléséhez. Ez a bázisa fontos idő- és költségelőnyök realizálhatóságának.

1. A moduláris építési mód lehetővé teszi a járművek gyorsabb fejlesztését a már meglévő egységek (modulok) optimális felhasználásával. Az egyszer már kifejlesztett és bevált komponenseket és egységeket „könyvespolcszerűen” (bookshelf-approch) tárolják és igény szerint, változtatás nélküli formában „emelik le azokat a polcra” új modellek és márkák gyártása előtt. Ezzel a koncepció megtervezése és a gyártási kezdet (SOP) közötti időtartam jelentősen lerövidíthető. E gyorsabb „time-to-market” elgondolással a bukás kockázata csökkenthető és az eladási volumen növelhető abban az esetben, amennyiben az autógyár egy új fogyasztói szegmenumban még a

versenytársak előtt meg tud jelenni. Példa erre a Peugeot 206cc modellje, amely az első „coupé-cabrio” modell volt az alacsonyabb árkategóriájú gépkocsik piacán.

2. Mindamellet fejlesztési és beszerzési költségelnyök is adódnak: a kettős vagy párhuzamos fejlesztések elkerülhetősége és a járműre vetített mérnöki órák számának csökkenése már középtávon is jelentősen csökkenti a gépkocsi fajlagos fejlesztési költségét. Beszerzési szempontból is előnyös a modularizáció, mivel a szabványosítás magasabb foka beszerzési mennyiségek összevonását teszi lehetővé és az autógyárak nagyobb beszerzési potenciálja darabárcsökkenést eredményezhet.
3. Végül a modulstratégia alacsonyabb garanciális költségeket eredményez. Több modellsorozaton „kipróbált”, érett modulok a járművet megbízhatóbbá teszi. A Toyota hibastatisztikája hű tükre annak, milyen megbízhatóvá válhat egy gépkocsi, ha a modulstratégiát konzekvensen alkalmazzák.



1. ábra, saját ábrázolás

### 2.3. A modularizációs stratégia kihívásai az autógyárak számára

Modularizációs stratégia kidolgozásánál és végrehajtásánál az autógyáraknak egy sor nagy kihívással kell szembenézniük: az autógyáraknak a modularizációból adódó költség-megtakarítási potenciáljait összhangba kell hozni a márkájuk pozicionálásával.

A modularizáció ideális foka az autógyár márkái márkapozicionálásával egyértelműen összefügg. A prémiummárkák, amelyek a technológia fejlettsége és az innováció szempontjából a fogyasztói figyelem középpontjában állnak (BMW, Mercedes), egy járművön belül kevesebb azonos modullal szerelhetők, mint a tömegmárkák, amelyeket elsősorban az árak alapján differenciálják.

Mindkét esetben érvényes azonban: amennyiben egy autógyár járművei vásárlói szemszögből túl hasonlóak, mind a márkahűség, mind a vásárlók fizetési hajlandósága szenvedheti meg azt. A márkaérték („brand equity”) hosszú távú elvesztése lenne a következmény.

Majdnem mindegyik autógyár több márkával rendelkezik, amelyek a piaci pozicionálásában jelentős eltérés van, valamint csekély átfedéssel rendelkeznek a kiszolgált szegmensek között, mégis nehézkes modulok szabványosítása az egyes márkákban, például a Fordnál és az Aston Martinnál.

Amennyiben az autómárkák fő piaci különböző kontinenseken vannak is, például a Ford of Europe Európában, a Mazda Ázsiában, a nagyon különböző vásárlói igények problematikussá teszik az egész konszernt érintő modularizációs stratégiát.

Egy autógyártó cégen belüli a munkatársak kulturális és nyelvi különbségei az egységes beszerzési és a fejlesztési munkát nagyon meg tudják nehezíteni.

Végül a modularizációs stratégiával gyors költségsökkenés nem várható, csak közép, illetve hosszú távon mutatkoznak meg az előnyei. Az első fejlesztésű moduloknál aránytalanul magas fejlesztési ráfordítás adódik, amely csak a következő járműgenerációkon keresztül fog megtérülni. Az áthidalandó 5-8 év miatt nagy lélegzetvételre van szükségük az autógyáraknak.

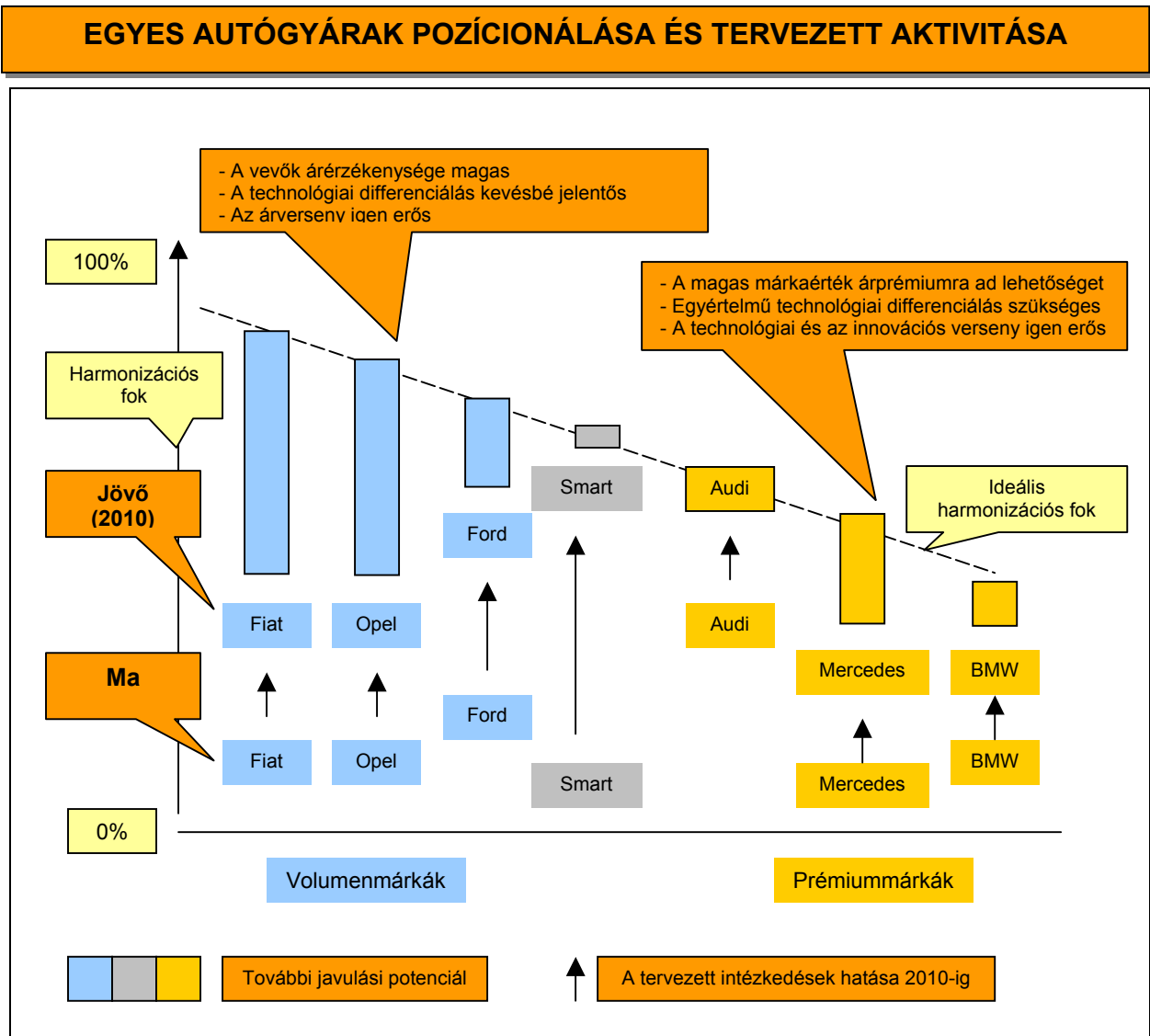
### 2.4. Az autógyárak modularizációs stratégiája

A Mercer kutatásai alapján úgy tűnik, hogy az autógyárak a modularizációs témával eddig nem igazán foglalkoztak kellő komolysággal. Az eljárásban rejlő szinergia-potenciált eddig még nem aknázták ki konzekvensen. Ennek okai különbözőek: a széles márkaportfólió miatti túl nagy komplexitás, az eddigi kisebb alkatrészek, részegységek szabványosításából származó előnyök eddigi kihasználása, más sürgősebb prioritások - kellő indokok a modularizáció hátráltatásához. Eddig ezt az elvet nem találták „könnyen leszakítható gyümölcsnek” („low hanging fruits”).

Az autógyárak ez idáig még nem voltak eléggé bátrak, hogy a fejlesztési részlegeik kompetenciáit és döntési szabadságát erősebb modulfejlesztő irányba tereljék, illetve korlátozzák. Azok az autógyárak, amelyek eddig viszonylag kielégítő eredményességgel működtek vagy éppen megfelelő prémiummárka-pozicionálással rendelkeztek eddig nem látták szükségesnek, hogy a meglévő struktúrára változtassanak. Így az autóiipari merev szervezeti struktúra az aktuális modularizációs stratégia alkalmazásának legfőbb gyenge pontja a legtöbb autóiipari konszernnél.

A Mercer által analizált autógyárak közül a Volkswagen tette meg a legtöbb lépést a modulgyártás irányába. A márkákon túlnyúló modularizációs stratégia kialakításától

legmesszebb a Fiat és a General Motors található, a GM-leányvállalat Opel és kooperációs partnere, a Fiat (2. ábra).



2. ábra [3]

Azonban középtávon semelyik autógyár nem fogja tudni élvezni a modularizációs stratégiából adódó költségmegtakarítási potenciált és a határidős előnyöket. A Toyota példája azt mutatja, hogy olyan prémiummárkákat is be lehet vonni egy széleskörű modularizációba, mint a Lexus.

Mindebből az következik, hogy egy konzekvensen megtervezett és végrehajtott modularizációs stratégia az autógyár számára igazi és mindenekelőtt tartós versenyelőnyt tud biztosítani.

## 2.5. A beszállítók magatartása a modularizációs stratégiát illetően

A beszállító cégek eddig meglehetősen idegenkedve fogadták az autógyárak modularizációs stratégiája keretében kifejlesztett modulokat. A modulok harmonizációja és szabványosítása a költségek és a megvalósítási koncepciók teljes körű átvilágításához vezet. A beszállítók nem

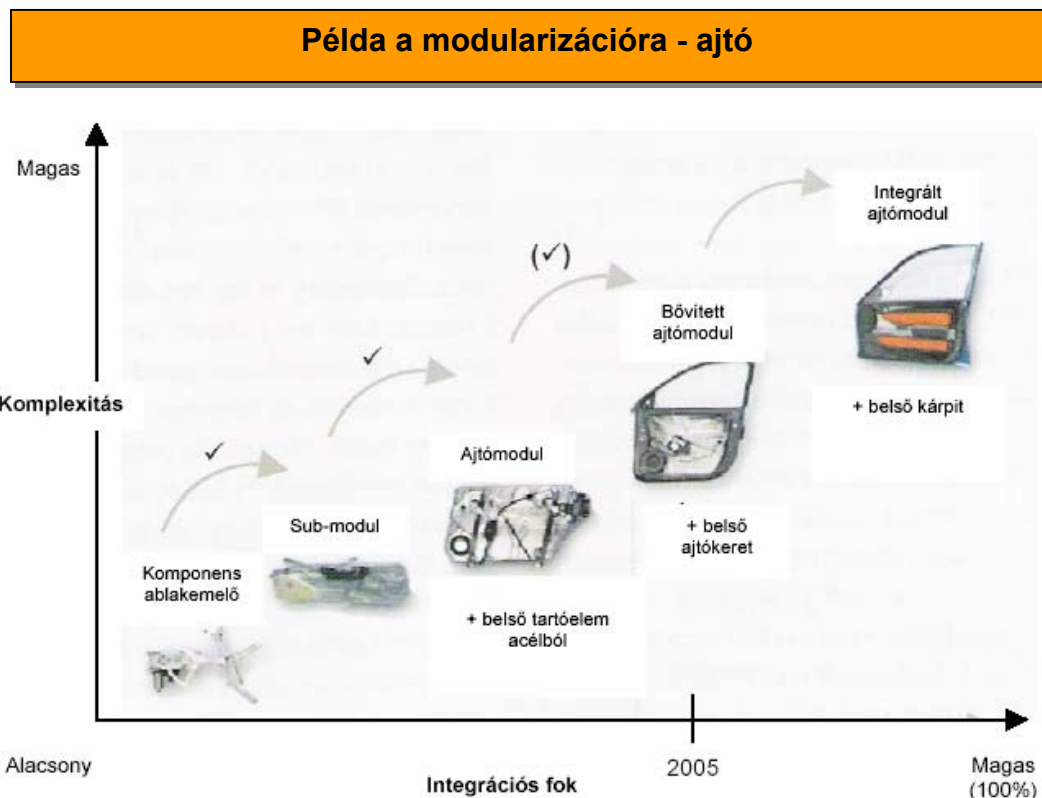


szívesen tárják fel kalkulációs sémájukat a gyárak előtt, mivel ez hosszan elhúzódó ártárgyalásokhoz vezetne, amelyek eddig is meglehetősen hosszúra nyúltak. A beszállítói piramis alsóbb szintjein elhelyezkedő beszállítók és a tőlük távolabbi szinteken lévő vevők között azonban a nyílt kalkuláció („open-book-calculation”) jellemző, sőt megszokott ártárgyalási eljárás. Amennyiben az autógyár egy modul gyártására egységes koncepciót mutat be a beszállítóknak, akkor csak azon szállítók tudnak versenyben maradni, amelyek rendelkeznek az előírt szükséges technológiával. A meglévő merev beszállítói struktúra így azonnal felbomolhat. A már így is egyre csökkenő független beszállítók számának erőteljesebb további csökkenését vonná mindez automatikusan maga után, akár már középtávon is.

Az autógyárak fejlesztési és beszerzési szervezetének átalakításával nemcsak a beszállítók kommunikációs partnerei változnak, hanem a folyamatok is. Miközben eddig egy projektvezetővel kellett tartani a kapcsolatot, addig a jövőben a kommunikáció igen széleskörűvé válik: egy platform-menedzser igényei mellett más, földrajzilag egymástól távolra eső projektvezető igényeit is figyelembe kell venni, akik egy platform kialakításán szorosan együtt kell hogy dolgozzanak. Így azok a beszállító konszernek jutnak (szintén) előnyhöz, amelyek szerte a világban sok telephellyel rendelkeznek.

Mindamellett a modulok több járműcsaládban való alkalmazása nagyobb beszerzési volumenhez vezet, ami automatikusan nagyobb árnyomásként jelentkezik a beszállítóknál.

A beszállítók nagyobb esélye viszont abban jelentkezik, hogy nemcsak egy gépjárműhez tudnak szállítani, hanem egy platformhoz tartozó minden modellhez.



3. ábra [3]

A 3. ábra a gépkocsi egyik moduljának, az ajtó lehetséges komplettírozásának egyes fázisait mutatja be. A teljesen integrált ajtómodul szállítása azonban még várat magára.

A beszállító cégeknek eszerint már ma aktívan kellene az autógyárak modularizációs stratégiájában részt vállalniuk, mivel a nagyobb árnyomás ellenére új piaci lehetőségek nyílnának meg a számukra, ami létkérdés az egyre nagyobb méreteket öltő beszállítói koncentrációs folyamatban.

## 2.6. Összefoglalás I.

A modularizációs stratégia autógyárak számára egyértelmű előnyössége a következő években egyértelmű tendenciaként fog jelentkezni. A kihatásai a gyártási folyamat egyes szereplőire nagyon különbözőek. Miközben az autógyárak számára a korábban kihasználatlan szinergia-potenciál kiaknázása jövedelmezőségi előnyökhöz vezet, addig a trend a beszállítók számára mind veszélyeket, mind pedig esélyeket hordoz magában. Alkatrészek és technológiák előrehaladó egységesítésével a magukat rosszul pozicionáló beszállítók könnyen kieshetnek az autóiipari gyártási láncolatból. Ugyanakkor a tendencia nyertesek számára új esélyek nyílnak a beszállítói potenciáljuk növelésére.

Ebből a kontextusból kiindulva az autógyárak és a beszállítók számára fontos feladatok fogalmazhatók meg.

## 2.7. Az autógyárak feladatai

- A modularizációs stratégiát a cég legfelsőbb vezetésének kell támogatnia, különben érdektelenség miatt senki nem veszi eléggé komolyan a vállalatnál.
- A modularizációs stratégiát haladéktalanul el kell indítani, mivel tartós versenyelőnyökhöz juthat az autógyár. Ebbe a folyamatba minden modellt és modult be kell vonni.
- A modularizációs folyamatot türelmesen kell végrehajtani, mivel az egyes szinergiák kiaknázása több évet is igénybe vehet.
- A modulok megtervezésénél a márkajegyeket és a vevői követelményeket figyelembe kell venni.
- A modulok szerkezeti összeállításánál a márkaértéket óvni kell.
- Célokat, prioritásokat és módszereket pontosan definiálni kell.
- A „modulkönyvtár” gondosan kell megalkotni.
- A beszállító cégeket konzekvensen be kell vonni a teljes folyamatba.

## 2.8. A beszállítók feladatai

- A fejlesztés támogatása az autógyáraknál.
- Az autógyárak modularizációs stratégiáját aktívan támogatni.
- Közös technológia-fejlesztési tervet létrehozni.
- Meg kell ismerniük az autógyárak márkapozícionálásait és a vevői igényeket.
- A márkaalkotó modulokat az innováció fókuszába kell helyezni.  
A nem márkaalkotó modulokat a költségek fókuszába kell helyezni.
  - A saját fejlesztéseket feltétlenül az autógyárak termékportfóliója szerint kell megvalósítani.
  - Saját „modulkönyvtár” létrehozása a versenypozíció javítása céljából, így lehetőség nyílik más autógyárak kiszolgálására is.
  - Piaci szegmensre jellemző megoldásokat kell bemutatni az autógyáraknak, amelyek a vevők megfelelő differenciálását szolgálják.

## 2.9. Következtetések:

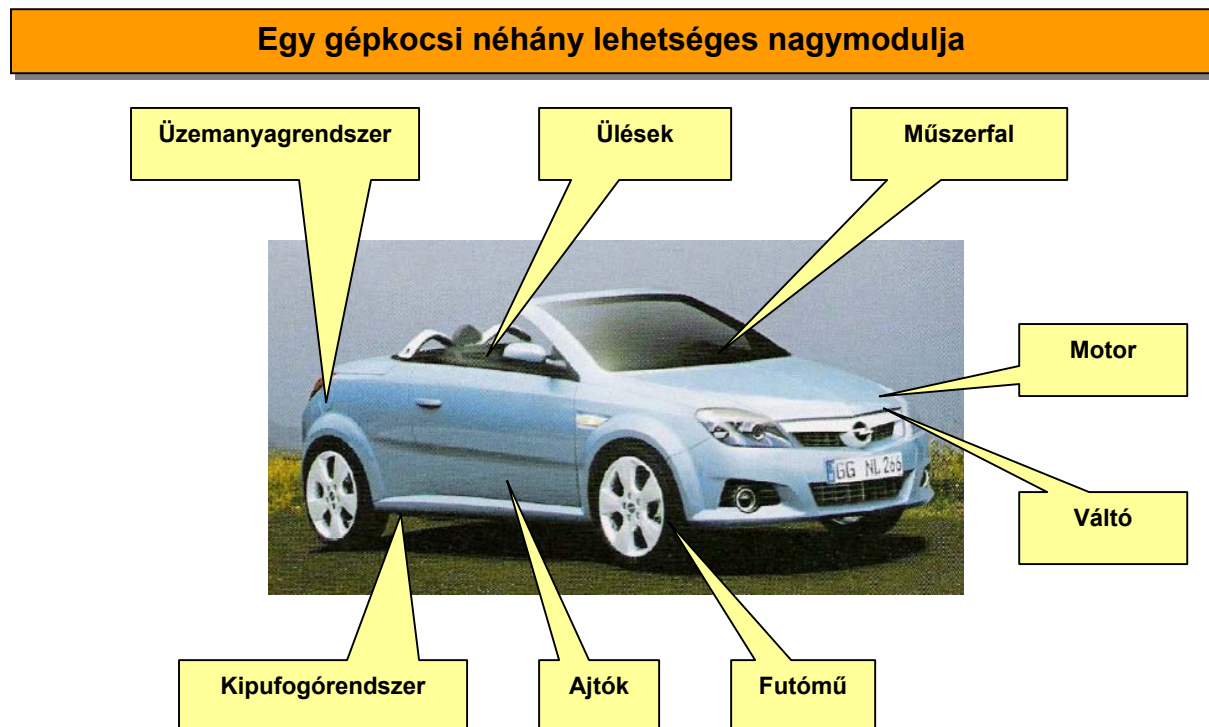
- A jármű- és márkafüggetlen moduláris építési mód lehetőséget biztosít arra, hogy az autógyárak az új termékek kifejlesztése okozta költségspirálból kikerüljenek.
- A modularizáció szinergia-potenciálját az európai autógyártók eddig még nem használták ki.
- Az autóiipari merev szervezeti struktúra az aktuális modularizációs stratégia alkalmazásának legfőbb gyenge pontja.
- A beszállítóknak kell különböző fejlesztésekkel az autógyárakat megkeresniük és támogatni kell azokat a modularizációs stratégiájuk végrehajtásában.

## 3. NAGYMODULOK

Az autóiipari szektorban egyre erősödnek azok a vélemények, miszerint a modularizációs stratégián túl, nagyobb horderejű változásra van szükség az autógyár kész egységekkel való kiszolgálásában.

Tulajdonképpen a nagymoduloknak az a lényege, hogy a járművet néhány ilyen nagyobb volumenű modul segítségével össze lehet állítani (4. ábra).

Az egymáshoz fizikailag közel álló modulokat egy nagymodullá lehetne összeállítani, a mai autógyárak gyárkapuin kívül. Ezeket az összeszerelési tevékenységeket mindenekelőtt a beszállítók hajtánák végre. Egy előszerelési művelet, például egy komplett ajtó összeállítása nagy hatással van a gyártói és a logisztikai struktúrára, valamint a partnerek együttműködésére.



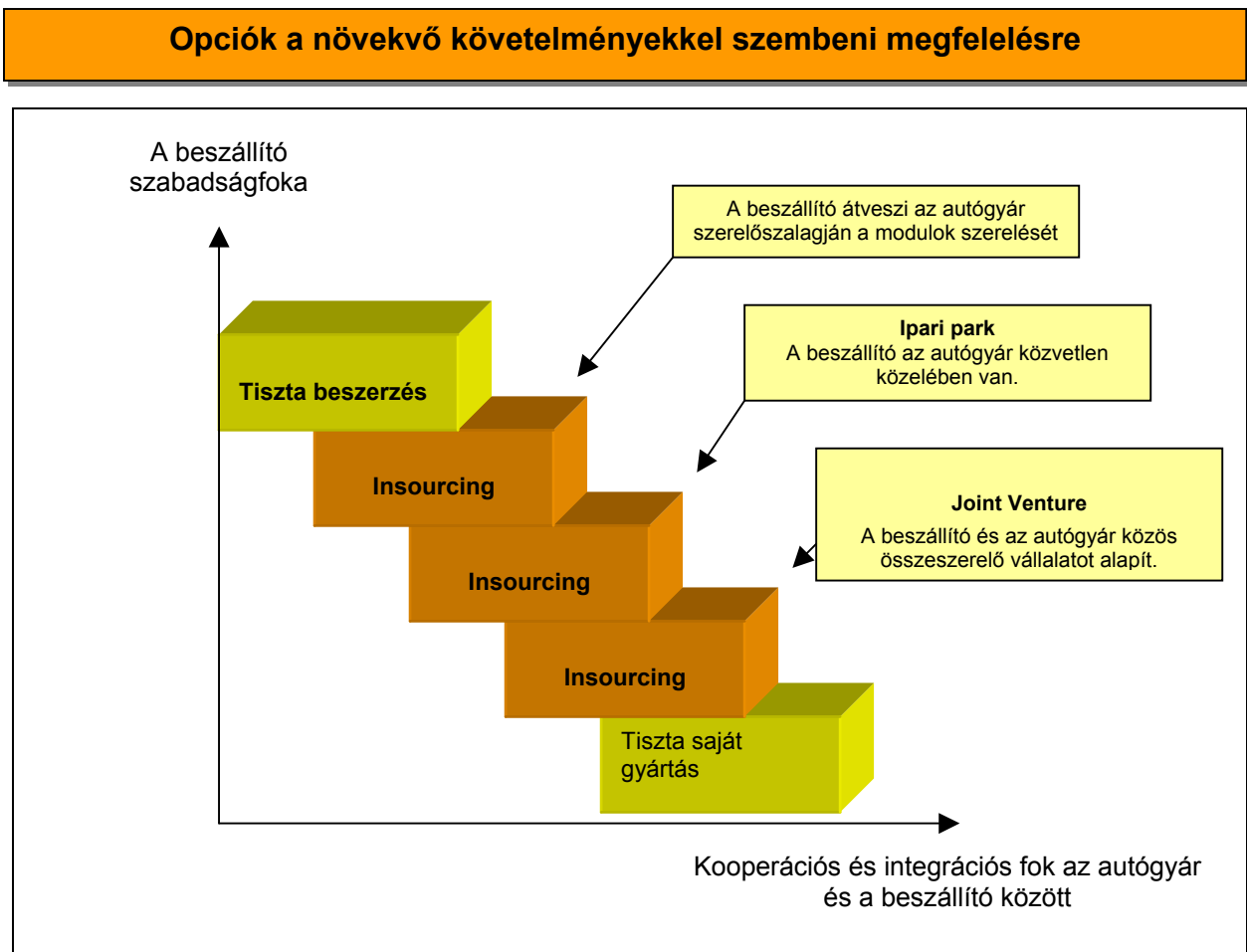
4. ábra, saját ábrázolás

Több elemzés szerint nem kérdés többé, hogy ez a fejlődési trend a következő években erősödni fog, azonban még fontos technológiai akadályokat (például „Color Matching” (színegyezés)) kell még leküzdeni.

### 3.1. Nagymodulok és konzekvenciái

A nagymodulokat tehát fizikailag egymáshoz közel álló egységekből lehet összeállítani, amelyeket aztán akár platformokon túlnyúlva is fel lehet használni és decentralizáltan is előszerelni. Együttműködési szemszögből tudni kell azt, milyen modulokra (nagyság, mennyiség, struktúra, stb.) van szükség a következő években.

A végszereléseket (néhány szakirodalom ezt „customizing”-nak nevezi) autógyár közeli szerelő- és logisztikai centrumokban lehet elvégezni. A ma ismert beszállítói parkok és beszállítói logisztikai centrumok struktúrái is meg fognak változni (6. ábra). A beszállítói piramis utolsó fokán kevesebb alkatrészt kell szerelni és sok első szinten lévő szerelési folyamat egy szinttel hátrébb kerül.



5. ábra, saját ábrázolás [2] szerint

Az 5. ábra a nagymodulok meglehetősen sajátos gyártási módjait vázolja fel. Látható, hogy a tiszta beszerzés (beszállítás) és a tiszta saját gyártás között az ún. „insourcing” foglal helyet, ami egy „kvázi integrációt” jelent. A beszállító cégek jogilag függetlenek maradnak, de igen szorosan együttműködnek az autógyárral.

„Insourcing”-együtműködés keretében a beszállítók egyrészt fejlesztési és előszerelési feladatokat végeznek a cégükön belül, másrészt emellett az autógyárakban részt vesznek az általuk szállított modulok végszerelésében is. Mindezen feladatokat csak akkor tudják a beszállító cégek elvégezni, ha az autógyárak közvetlen közelében vagy éppen az autógyár területén van a telephelyük (például a Smart gyártása Hamburgban vagy a Volkswagen beszállítói Wolfsburgban).

Az ábra mindhárom „insourcing”-variáns működésére mutat példát. Az integráció legmagasabb fokán a „joint venture” áll, ahol a két fél közös vállalatot alapít.

Az 5. ábra a nagymodulok meglehetősen sajátos gyártási módjait vázolja fel. Látható, hogy a tiszta beszerzés (beszállítás) és a tiszta saját gyártás között az ún. „insourcing” foglal helyet, ami egy „kvázi integrációt” jelent. A beszállító cégek jogilag függetlenek maradnak, de igen szorosan együttműködnek az autógyárral.

„Insourcing”-együtműködés keretében a beszállítók egyrészt fejlesztési és előszerelési feladatokat végeznek a cégükön belül, másrészt emellett az autógyárakban részt vesznek az általuk szállított modulok végszerelésében is. Mindezen feladatokat csak akkor tudják a beszállító cégek elvégezni, ha az autógyárak közvetlen közelében vagy éppen az autógyár területén van a telephelyük (például a Smart gyártása Hamburgban vagy a Volkswagen beszállítói Wolfsburgban).

Az ábra mindhárom „insourcing”-variáns működésére mutat példát. Az integráció legmagasabb fokán a „joint venture” áll, ahol a két fél közös vállalatot alapít.

Mindezzel kapcsolatban még a következőkhöz hasonló kérdést kell tisztázni:

- Hol fogják gyártani a nagymodulokhoz szükséges komponenseket és almodulokat – az autógyárak közelében vagy akár távolabb is?
- Milyen kihatása lesz a nagymoduláris szerelésnek a beszállítói parkokra és a logisztikai központokra?
- Növekedni fognak vagy elveszítik jelentőségüket?
- Ha teljes karosszériaelemeket decentralizáltan előszerelnek, hol fogják ezeket például festeni?
- Ki fogja üzemeltetni a lakkozót? Az autógyár vagy valamelyik szállító?
- Ki fogja vezérelni az új beszállítói hierarchiát? Az új első szintű beszállító?
- Ki szállítja a karosszériaelemeket a modulszállítónak? Az autógyár présüzeme?

### Beszállítóparkok Európában

Beszállítópark helyszíne	Betelepült cégek száma
Audi Neckarsulm	15
Audi Ingolstadt	16
BMW Regensburg	10
DaimlerChrysler	10
FIAT Melfi	18
Ford Saarlouis	10
Ford Valencia	41
Ford Köln	11
Ford Genk	9
Jaguar Halewood	15
MCC Hambach	7
Opel Rüsselsheim	80
Opel Vauxhall Ellesmerport	3
Opel Antwerpen	7

Renault Sandouville	7
SEAT Martorell	26
Volkswagen Palmela	14
Volkswagen Brüssel	7
Volkswagen Mosel	13
Volvo Gent	16
Volvo Torslanda	8

6. ábra [2]

### 3.2. Lehetséges működési modell

A járműgyártók komplett nagymodulok gyártását és minőségbiztosítási felelősségét átadják néhány beszállítónak (integrációs partnernek). E partnerek felépítenek egy komponens- és rendszerszállítókból álló hálózatot, amelyet maguk fognak vezetni és irányítani (7. ábra).

E modell előfeltételei az alábbiak:

- Speciális festési technológia szükséges, amely a Color Matching-et lehetővé teszi Off-line festésnél. Ezzel el lehet kerülni ugyanolyan festék különböző árnyalatait.
- A modulszállító kézben tudja tartani az integráció komplexitását, a beszerzési logisztika vezérlését és az almodulok szállítóit.
- A modulszállító rendelési és tervadatait az autógyár programtervezésével szinkronizálni kell. Átlátható tervezési rendszerre van szükség, hogy a komponens- és az almodulszállítók munkáját vezérelni lehessen.

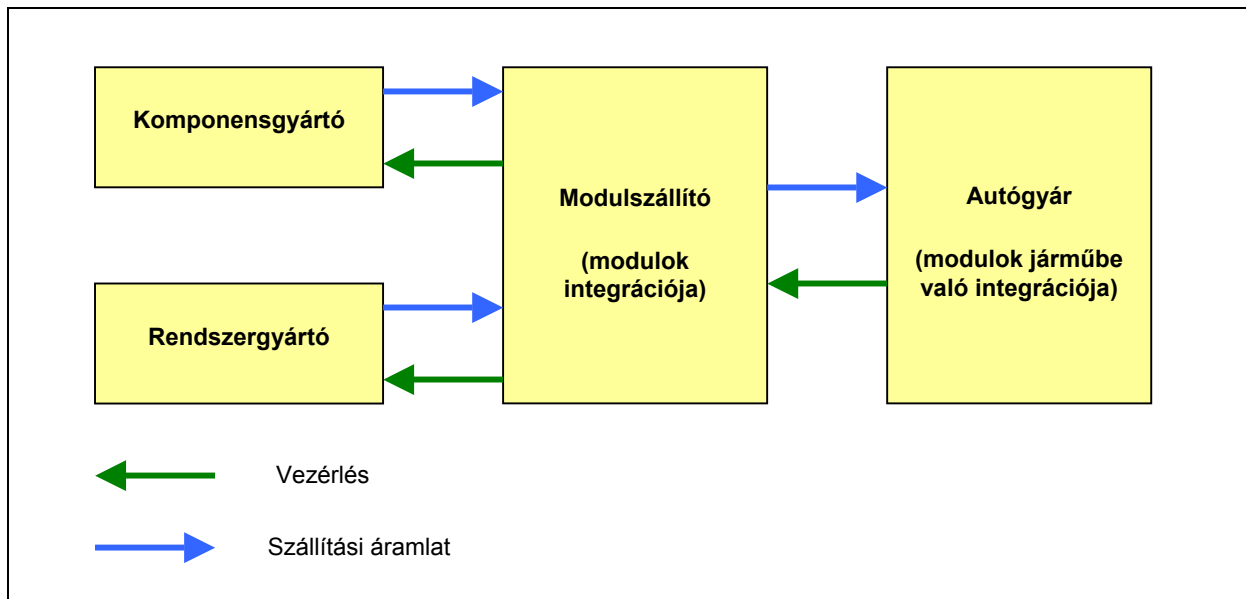
Mindennek az autógyárak számára pozitív és negatív hatása is van:

- Egyszerűbb jármű-összeszerelés, mivel a komplettebb egységek kevesebb erőforrást igényelnek (+);
- A logisztikai ráfordítások csökkennek, mivel a tervezést és irányítást átadták a gyárak a beszállítóknak (+);
- Karcsúbb beszállítói menedzsment, mivel a direkt szállítók száma kevesebb (+);
- A saját szerelési tevékenység csökkenésével nagyobb energia jut márkaalkotásra. (+);
- A nagymodul-szállítóktól jobban fog függni az autógyár (-);
- Ellátási zavaroknál, minőségi problémák esetén csökken az autógyárak befolyásolási képessége (-).

Lehetséges pozitív és negatív hatások a beszállítókra nézve:

- A saját gyártás részaránya növekszik (+);
- Az új első szintű szállítók szerepe és jelentősége növekszik (+);
- Logisztikai szolgáltatók új üzleti területhez juthatnak (+);
- A modulszállítói státusz érdekében folyamatos cégösszevonásokra lesz szükség (+);
- Azok a szállítók, amelyek nem nagymodulokat szállítanak, hátrébb esnek a hierarchiában (-);
- Nagy befektetési ráfordítási igény (-);
- Logisztikai kompetenciák kiépítése a teljes láncolat vezérlése céljából (-).

## Új, moduláris járműstruktúra általi struktúra- és folyamatváltozások



7. ábra, saját ábrázolás [3] alapján

### 3.3. Összefoglalás II.

A nagymoduláris járműstruktúrák a jövőben új együttműködési formát fognak jelenteni az autóiipari gyártási folyamatban. A szoros stratégiai szövetségek és a logisztikai hálózatok nagy kihívást jelentenek az egész koncepciónak, azonban az üzleti növekedésben rejlő potenciál mindenképpen csábít a megvalósításra a jövőben.

### 3.4. Következtetések:

- Egy néhány nagymodulból álló járműkonceptió alapvetően meghatározza az együttműködés formáit.
- A jövő modulstruktúrái technológiai fejlesztésekkel és gyártótechnikai változásokkal járnak. Mindenek erős kihatásai vannak a gyártási struktúrára, különösen az első és második szinten elhelyezkedő beszállítókra, mindenekeelőtt az autógyárak előszerelési tevékenységére.
- A mai első szintű szállítók közül sokan egy pozícióval hátrébb esnek a szállítói hierarchiában és nem az autógyárakkal, hanem az új nagymodul-szállítókkal fognak közvetlenül kapcsolatban állni.

## IRODALOM

[1] Association des Constructeurs Européens d'Automobiles (ACEA) (2002): EU – 15 Economic Report Brussel

[2] AT Kearney (2002): Strategic and Financial Insights on Leaders in the Vehicle Supply Industry, Michigan, 2002

- [3] Mercer Management Consulting, FAST, 2004
- [4] Svéhlik Csaba: Az autóiipari beszállító tevékenység kihívásai az EU-csatlakozás tükrében, MTA Tudományos Konferencia „Kihívások és esélyek”, Komárom, 2003. ápr. 28.
- [5] Svéhlik Csaba: Kemény idők: A magyar beszállítói iparág kihívásai és stratégiája napjainkban a versenykörnyezet tükrében, Marketing & Menedzsment, 2003/3.
- [6] Thomsen, P., 15. Automobil-Forum, 2004. május 4.
- [7] Verband der Automobilindustrie (VDA) (2004): Die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie, Frankfurt, 2004