

DANKÓ Dávid

## AZ ERŐFORRÁS-ALAPÚ ELMÉLET KÉSEI SZÜLETÉSE ÉS FEJLŐDÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI

A cikk első részében a stratégia erőforrás-alapú elméletének (RBV) kései kialakulását, ennek okait és mिकéntjét tárgyalja a szerző. Kitér a külső fókuszú elméletek sok évtizedes dominanciájára, majd magyarázóerejük csökkenésére az 1980-as évek második felében, ami előtérbe helyezte a vállalatok belső adottságaira összpontosító megközelítéseket. A cikk második felében az RBV eddigi fejlődését mutatja be az erőforrások → képességek → dinamikus képességek logikai ív mentén, kitérve arra, hogy hol tart ma az elmélet, s milyen továbblépési lehetőségek adódnak számára. Az írás záró részében röviden értékeli a továbblépés két lehetséges fő irányát: az RBV „második szintű” (speciális) problémáinak tisztázását, illetve a szervezeti-magatartási aspektusok integrálását.\*

A stratégiai menedzsment mint diszciplína művelőinek többé-kevésbé konszenzusos véleménye alapján a hagyományos – elméleti – közgazdaságtan üzleti problémák kapcsán tapasztalt irrelevanciája, gyakorlati hasznavethetlensége folytán alakult ki (Faulker – Campbell, 2003, 2-3. o.; Kay, 1991). E kialakulási folyamatban – amely a második világháborút követő egy-másfél évtizedben ment végbe – az elméleti közgazdaságtan profítképződésre vonatkozó alaptételei ötvöződtek konkrét vállalati esetekből nyert tapasztalatokkal, s váltak sajátos eleggyé, alkalmazott kutatási területté, amelynek kezdetben *üzletpolitika* (business policy), később – a hadászati tudományok ősi szavának átvételével – *stratégia* lett a neve (Hatch, 1997; Kay – McKiernan – Faulkner, 2003).

Az üzletpolitika kifejezés maga is jól jelzi a stratégiai menedzsment közgazdasági gyökereit, törekvését arra, hogy egyfajta „vulgáris” közgazdaságtanként fogódzoul szolgáljon a fontos piaci kérdésekben egyre gyorsabb döntésekre kényszerülő vállalatvezetők számára (Faulkner – Campbell, 2003). Az üzletpolitika művelői a közgazdaságtanból – méghozzá a neoklasszikus mikro- és makroökonómiából – elsősorban azo-

kat a fejezeteket kívánták átvenni, amelyek a vállalatok napi működése szempontjából relevánsak voltak: a piaci szerkezetek tanát, a profit keletkezésére vonatkozó elméleteket, a verseny alapvető elméleteit, a későbbiekben pedig a piaci tökéletlenségekre vonatkozó hipotéziseket.

A diszciplína közgazdasági gyökerei azt is eredményezték, hogy az üzletpolitika (stratégia) művelői a neoklasszikus ökonómia világ-, ember- és társadalomképére hagyatkoztak. Eszerint: a gazdasági szereplők racionálisak, haszonmaximalizálók és korlátlan információfeldolgozási képességgel bírnak; az üzleti vállalkozások szintén racionálisak, működésüket vezérel a profitvadászat, s homogén egységnek tekinthetők (*unitary actors*), amelyeket nem feszítenek szét részérdekek; végezetül a vállalatok, mint a nemzetgazdasági termelési rendszer atomjainak kapcsolatait kizárólag piaci mechanizmusok szabályozzák. Az üzletpolitika (stratégiai menedzsment) e premisszáknak mentén kívánt magyarázattal szolgálni a piaci tökéletlenségek létre, az extraprofit keletkezésének – a közgazdasági dogmával szembenálló – tényére, s ugyanezek mentén próbált útmutatást adni a „topmenedzserek” számára arra nézve, hogy mit és hogyan tegyenek vállalatuk tartós piaci sikere érdekében (Elfring – Volberda, 1996; Faulkner – Campbell, 2003).

\* A szerző köszöni Balaton Károlynak a cikk megírásához nyújtott segítségét.

E történeti jellemvonások tükrében a korai stratégiai menedzsment szükségképp a vállalatok *piaci környezetére* fókuszált. E paradigmában a vállalatok csak úgy maradhatnak versenyképesek, ha a lehető legtökéletesebben alkalmazkodnak ahhoz, amit a piaci környezet elvár, sőt diktál. A piaci mechanizmusokkal szembeszállni önpusztító vállalkozás: a piac predesztinálja a vállalatot, amely csak arról dönthet, hogy él-e a piac által számára „kiutalt” lehetőségekkel vagy sem (Elfring – Volberda, 1996; Hitt – Tyler, 1991). Fontos megjegyezni, hogy ez a felfogás a neoklasszikus közgazdaságtannak a piacok erejéről alkotott nézeteiből ered, ám a hatvanas-hetvenes években kitűnő táptalajra talált a szervezetkutatás akkor domináns – elsősorban makroszociológiai és rendszerelméleti ihletésű – kontingencialista iskolájában, amely szintén az *abszolút környezeti determinizmust* hangsúlyozta (ennek ismertetését lásd pl. Child, 1972).

A környezet befolyásoló szerepe a korai és az ezekből kifejlődő későbbi stratégiai iskolák mindegyikében kulcsfontosságú szerepet kap. A mintzbergi osztályozást (Mintzberg – Ahlstrand – Lampel, 1998) követve a „stratégiafaragók” iparági és menedzseri tapasztalatokra, intuíciókra építő iskolája (design school) éppúgy adottnak veszi az objektíve megismerhető és a vállalatot már-már fojtogatóan körülölelő környezetet, mint az analitikus, aprólékos elemzések útján megvilágosodásra törekvő „tervező iskola” (*planning school*). Mindkét irányzat az ún. struktúra → magatartás → teljesítmény paradigmára (SCP: *structure-conduct-performance* paradigm) épül, amelyben az iparági szerkezet *egyértelműen* determinálja a vállalat által követendő piaci magatartást, illetve ezen keresztül a vállalat piaci lehetőségeit és pénzügyi teljesítményét (Pitkethly, 2003; Scherer – Ross, 1990). A „környezet-vállalat rendszer” szabadságfoka gyakorlatilag nulla: amennyiben egy vállalkozó úgy dönt, hogy az építőiparban próbál szerencsét, belépésére vonatkozó elhatározásával már el is vált, hogy mire számíthat.

#### A nyolcvanas évtized: relatív környezeti determinizmus

Az SCP-paradigma hívei nem szívesen hallgatták az abszolút környezeti determinizmust aláásó érveket, sőt hangsúlyozták is (lásd pl. Whittington, 1988), hogy ebben a paradigmában az iparági sajátosságok inkább csak a vállalatok mozgásterét jelölik ki, nem megváltoztathatatlan pozíciójukat – épp úgy, ahogy a póznához kikötött kutya is rendelkezik némi mozgástérrel a

póráz hossza erejéig. Az efféle érvelés azonban csak a hetvenes és nyolcvanas évek fordulóján vált átütő erejűvé, a Michael Porter nevével fémjelzett „pozicionáló iskola” (*positioning school*) felülkerekedésével (Porter, 1981). Ez az iskola – amely az iparági szerkezetek gazdaságtanából (*industrial organization economics*) származik – korábbi érveket felkapva (lásd pl. Child, 1972) már explicit módon hirdeti, hogy a környezet determinálja ugyan a vállalatok teljesítményét, ám a piac tökéletlen, az iparágak között szignifikáns eltérések figyelhetők meg, s így a vállalatok mozgásterét nem elhanyagolható. A stratégiai menedzsment történetében először van igazi értelme a stratégiaalkotásnak – lehet vele piacot és pénzt keresni. Az abszolút környezeti determinizmust felváltja tehát a *relatív környezeti determinizmus*: a póráz megnyúlik, és a vállalat a piaci szerkezet „menedzselése” révén visszahatározhatja környezetére (Porter, 1981). A stratégia professzionalizálódik: a korábról áthozott analitikus módszerek mellé új elemzőeszközök és teljes „stratégiai programcsomagok” társulnak, amelyek leghíresebbjeit maga Porter szállítja versenyelőnyvel foglalkozó, menetrend szerint megjelenő könyveiben (Porter, 1980; Porter, 1985; Porter, 1990).

A környezeti determinizmus tehát enyhül, a stratégiai menedzsment fókusza azonban nem változik: a diszciplína továbbra is a vállalatot kívülre tekint, s a – dinamikusan felfogott – piaci viszonyok és szerkezetek jelentőségét hirdeti. A vállalatok egyedi, belső, csak önmagukra jellemző tulajdonságai – amelyeknek „józan paraszti ésszel” gondolkodva szerepet kell játszaniuk a versenyelőnyök kialakulásában – feltáratlanul maradnak. A stratégia kialakításánál gyakorlatilag nem érdekes az, hogy a vállalat milyen erőforrásokkal, képességekkel, folyamatokkal, rutinokkal, immateriális és materiális javakkal stb. rendelkezik: a fenntartható versenyelőny megszerzésének kulcsa, hogy a cég megtalálja a környezeti alkalmazkodás számára legkedvezőbb mechanizmusát, s konzekvensen megvalósítsa az ennek függvényében formálisan is kimunkált stratégiát.

#### A stratégiai menedzsment külső fókuszának okai

Az tehát, ami a vállalatot belül történik, illetve az, hogy a vállalat olyan erőforrásokkal rendelkezhet, amelyekkel vetélytársai nem, egészen a nyolcvanas évek végéig nem állt az érdeklődés homlokterében. Valószínű, hogy ennek négy komoly oka van: a leg-

főbb, hogy a kifelé fókuszáló elméletek az adott időszak gazdasági viszonyai közepette *elegendően* jól magyarázták a vállalatok közötti különbségeket (Porter, 1991). Ekkortájt mindenki fantáziáját az izgatta, hogy a *japánok* – így, általában – miért jobbak az *amerikaiaknál*, s nem az, hogy a Matsushita melyik részlege hogyan kerekedett felül az ITT melyik részlege felett. Következésképp, az is rejtve maradt, ha az ITT egyik részlege történetesen jobb volt a japán vetélytárs megfelelő részlegénél.

Másodsorban, a piaci indíttatású elméletek időszaktól függetlenül nem hibásak, csupán csak nem teljesek: nem félremagyaráznak jelenségeket, hanem legfeljebb részlegesen, „szemellenzősen” magyarázzák azokat. A kettő között mind tudományos, mind pszichológiai szempontból jelentős a különbség! Harmadsorban, a tudománynak óriási a *tehetetlenségi nyomatóka*: ha elindul egy gondolati ösvényen, s évtizedeken keresztül azt követi, kicsi az esélye annak, hogy eltérő elemzési logikák alakuljanak ki (Gorbói, 2003). Van emögött egy sajátos marhavagon-effektus (*bandwagon effect*): a tudósok mind ugyanarra a vonatra akarnak szállni, majd a fülkékben egymásnak azt bizonygatni, hogy ők egy morzsával többet tudnak társaiknál, mert a mindannyiuk által adottságként elfogadott alapelmélet egyik rejtett zugában egy addig feltáratlan „igazságra” bukkantak.

Negyedsorban és szorosan az előzőhöz kapcsolódva említendő az *intézményi hiszterézis*: az akadémia hajlamos dilettánsnak vagy eretneknek bélyegezni és köreiből kiteszítani azt, aki az uralkodó tudományos dogmával szembeszáll, azt megkérdőjelezi. A kiközösítés nem feltétlenül explicit: elég, ha az újszerű írásokra senki nem hivatkozik, s a negáció ugyanúgy végbemegy. A sors iróniája, hogy ha az elméletváltás végül mégis megtörténik (ennek sok oka lehetséges), a korábbi eretnekekből próféták válnak. Az RBV esetében is valami ilyesmi történt: Birger Wernerfelt 1984-ben visszhang nélkül maradt cikke a kilencvenes évek közepén a *Strategic Management Journal* különszámának egyik szervezőelemévé vált (Wernerfelt, 1984, Wernerfelt, 1995).

### A belső adottságok vizsgálatának előtérbe kerülése

A nyolcvanas évek végén új szelek kezdtek fújni, mégpedig rögvest két irányból. Egyrészt a menedzsmenttudomány gyakorlatorientált képviselői – közülük is elsősorban Hamel és Prahalad – cikkeket kezdtek

írni arról, hogy nem minden vállalat ért egyformán mindenhez: a vállalatoknak más és más alapvető képességeik (*core competences*) vannak, amelyek megteremtik számukra a versenyelőny lehetőségét a piac különböző területein (Prahalad – Hamel, 1990). Prahalad és Hamel – Selznick (1957) „megkülönböztető képességek” (*distinctive capabilities*) kifejezését újragondolva – azt hangsúlyozták, hogy a tartós üzleti siker nem lehetséges akkor, ha a vállalatoknak nincsenek olyan belső „ütőkártyáik”, amelyekkel a dinamikus változó környezetre rövid időn belül reagálni tudnak. Az üzleti vállalkozásoknak szerintük – méretüktől függetlenül – olyan köztes termékekre, ugródeszkákra (*core products*) van szükségük, amelyeket a piaci impulzusok hatására versenyképes időn belül egymástól funkcionálisan akár gyökeresen is eltérő végtermékekké (*end products*) képesek fejleszteni (Prahalad – Hamel, 1990).

Másfelől, a stratégiai menedzsmenttel hosszabb ideje foglalkozó kutatók egy csoportja egyre intenzívebben kezdett cikkezni arról, hogy a kifelé irányuló elméletek *kiegészítésre szorulnak*. Amit, Barney, Cool, Dierickx, Grant, Leonard-Barton, Mahoney, Peteraf, Pisano, Rumelt, Shoemaker, Teece és Wernerfelt, a későbbi közreműködők közül pedig Bowman, Eisenhardt, Helfat, Makadok, Martin, Sanchez, Winter és mások a vállalatban belüli erőforrások, képességek és rutinok szerepét kezdték vizsgálni, más és más aspektusból. Részint korábbi szerzők munkához nyúltak vissza<sup>1</sup> és gondolták ezeket tovább, részint önálló felismerésekkel gazdagították a stratégiai menedzsment témakörét (Amit – Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Bowman – Ambrosini, 2003; Dierickx – Cool, 1989; Eisenhardt – Martin, 2000; Grant, 1991; Grant, 1996; Helfat, 1997; Helfat – Peteraf, 2003; Leonard-Barton, 1992; Mahoney, 1995; Mahoney – Pandian, 1992; Makadok, 2001; Peteraf, 1993; Pisano, 1994; Sanchez, 2003; Teece – Pisano – Shuen, 1997; Wernerfelt, 1984; Winter, 2003). Hozzájárulásuk azonban a kilencvenes évek közepéig távolról sem állt össze egységes egészszé: nézeteik négy-öt kulcsfogalom körül minduntalan újraszerveződő, bővülő és átalakuló, meglehetősen heterogén, elméletre csak nyomokban emlékeztető struktúrákat alkottak (Foss, 1998; Priem – Butler, 2001). A kilencvenes évek második felére aztán az egymáshoz csak érintőlegesen kapcsolódó gondolatok összeértek, s az így kialakuló „eszmeccsorok” immáron méltán viselhetette – Wernerfelt említett cikkének (1984) címe nyomán – a stratégia erőforrás-alapú elmélete (*resource-based theory*, vagy *resource-based view*: RBV)

nevet. Igaz ez annak ellenére, hogy az ide sorolt megközelítések sokszínűsége miatt egységes elméletről mindmáig nem beszélhetünk (Makadok, 2001).

### Az RBV megszületésének mozgatórugói

Logikusan adódik a kérdés: ha a nyolcvanas évek végéig az erőforrás-alapú gondolatok nem nyertek teret, mi történhetett ezt követően, ami hirtelen előtérbe tolta a vállalatokon belülre tekintő elméleteket? Itt is legalább négy okot nevezhetünk meg: egyfelől érezhetően dinamizálódtak a versenypiacok, miáltal zavaró mértékben csökkent elemezhetőségük – a szakirodalom többnyire az elcsépezt *turbulens* szó használatával fejezi ki ezt –, s ez rávilágított a külső fókuszú, környezeti elemzésen alapuló koncepciók hiányos voltára (Pitkethly, 2003). Azok az elemzések, amelyek alapján a hatvanas-hetvenes, sőt korai nyolcvanas évek vállalatai stratégiáikat alakították, megbízhatatlanná vagy egyenesen kivitelezhetetlenné váltak, s kiviláglott, hogy csak kifelé tekinteni nem elegendő.

Másfelől, a hagyományos iparágak mellett egyre nagyobb számban jelentek meg olyan új, innovatív iparágak, amelyek *lényegüket* tekintve valamilyen tudásintenzív termék vagy szolgáltatás előállítására szakosodtak (Pralhad – Hame, 1990). Ezen új iparágak – félvezetőgyártás, mikroelektronika, orvostech-nika, finomvegyipar, biotechnológia, informatikai alkalmazások stb. – vállalatai számára a tartós versenyelőny zálogának nem annyira a környezethez való alkalmazkodás, hanem a vállalatokon belül felgyülemlett tacit és explicit tudás hasznosítása, piacképes „formába öntése” bizonyult. Az új, tudásintenzív ágazatokban tevékenykedő cégek eredményességét a hagyományos, kívülről vezérelt stratégiamodellek nagyon töredékesen tudták csak magyarázni.

Harmadsorban – részben a tömegtermeléstől a tudásintenzív, illetve „információintenzív” iparágak felé történő elmozduláshoz kapcsolódva – mind a gyakorlat, mind az elmélet ráeszmélt a vállalatok *egyediségének* fontosságára (Nelson, 1991). Az a korábbi, célstrategia-racionális vélekedés, miszerint egy iparágon belül minden vállalat közel egyforma, a rokon termékeket előállító cégek struktúrájában, irányítási rendszereiben, kultúrájában, flexibilitásában, technológiájában és egyéb jellemzőiben jelentkező szembeszökő különbségek miatt tarthatatlanná kezdett válni. Nyilvánvalóvá lett, hogy a vállalatok nem egyformák, s különbözőségeik mind szándékolt stratégiájukban,

mind tényleges eredményességükben lecsapódnak. A specifikus eltérések növekvő jelentősége tehát fokozatosan a tudományos érdeklődés homlokterébe helyezte a vállalatokon belüli versenytényezők feltérképezését.

Végezetül, a hetvenes évek végétől kezdve a stratégiai menedzsment elméletében egyre szélesebb nyilvánossághoz jutottak azok a gondolati iskolák, amelyek a külső fókuszú, preskriptív (normatív) elméletekkel szemben fogalmaztak meg – jórészt deskriptív – alternatívákat (Hitt – Tyler, 1991, Elfring – Volberda, 1996; Mintzberg – Ahlstrand – Lampel, 1996). Ezen iskolák némelyikére – így elsősorban a „kognitív” és a „tanulási” iskolára – az erőteljes szervezetspecifikusság jellemző, azaz a stratégia létrejöttét, megvalósítását, illetve módosulásait nagyrészt szervezeten belüli tényezőkkel magyarázzák. A menedzsment információfeldolgozási és a szervezetek tanulási képességének vizsgálata azonban idővel átvezet az immateriális erőforrások területére, vagy legalábbis támpontot ad az ilyen irányú kutatásokhoz. Az RBV és az alternatív stratégiai iskolák e „szakmai” kapcsolódásán túl megemlítendő egy „tudománypolitikai” vonatkozás is: nevezetesen, hogy az alternatív stratégia-felfogások előnyomulása a nyolcvanas években lassan, de biztosan mérsékelte a stratégiakutatás monolit jellegét, s morzsolta fel az intézményi ellenállást a nem-közgazdasági gyökerű új elméletekkel szemben.

A RBV és a különféle stratégiai iskolák kapcsolatának említése szüli a következő kérdést: vajon az erőforrás-alapú elmélet melyik iskolába illeszkedik legszerveesebben? A válasz nem egyértelmű, talán épp a korábban említett okok miatt nem, miszerint az erőforrás-alapú elmélet számos, egymástól tudományelméletileg és vizsgálati fókuszát tekintve is különböző koncepciót integrál. A vállalatokon belüli versenytényezőkre való összpontosítás szükségképp egy implicit avagy explicit szervezetelméleten alapul – ahány szervezetelmélet tehát, annyi lehetőség az erőforrások, eszközök, képességek és rutinok elemzésére. Márpedig szervezetcsoportfelfogás igen sok létezik...

Ennek tükrében az RBV-n belül léteznek hagyományos pozitivisták (struktúrfunkcionalisták) irányzatok, amelyek a porteri felfogástól teljesen eltérően értelmezik ugyan a vállalat pozícionálását, valamilyen értelemben mégis a „pozícionáló” iskolába tartoznak (pl. Grant, 1991). De léteznek magatartási korlátokra, pszichológiai tényezőkre, szervezetszociológiai aspektusokra, szervezeti tanulásra, hatalmi viszonyokra stb. fókuszáló elemzések is, amelyek a stratégia kognitív,

tanulási, kulturális vagy épp hatalmi megközelítéseihez állnak közel (pl. Amit – Schoemaker, 1993; Bettis – Prahalad, 1995; Leonard – Barton, 1992; Mahoney, 1995; Sanchez, 2003). Az RBV-t ilyen értelemben akár integráló iskolának is tekintjük, mint azt Elfring és Volberda meg is teszik, igaz ők a dinamikus képességek koncepciójának nevezik e megközelítést (lásd alább, ill. Elfring – Volberda, 1996).

Az eddig elmondottak tükrében talán érthető, hogy az erőforrás-alapú koncepció miért érkezett későn. Úgy gondolom, hogy nemcsak későn, hanem kimondottan *megkésve* érkezett, mert így a közgazdasági gyökerű, külső fókuszú elméletek több évtizedes dominanciája jócskán lassította a stratégiai gondolkodás sokszínűvé válását. Amennyiben az RBV akár egy évtizeddel korábban elterjedt volna, ma már egy jóval összefogottabb, strukturáltabb elmélet állna rendelkezésünkre. Így azonban az RBV-nek még számos kérdést meg kell válaszolnia, s meg kell találnia a logikai hidakat mindazon szervezeti jelenségekhez, amelyek a belülről kiinduló stratégiaalkotás kapcsán óhatatlanul felmerülnek.

### Utak az erőforrás-alapú elmélet fejlődése előtt

#### Három kulcsfogalom – három fejlődési stáció

Ha visszatekintünk az erőforrás-alapú elmélet elmúlt tizenöt évére, három olyan kulcsfogalmat találunk, amelyeket címkeként használva az RBV-hez kapcsolódó írásokat és koncepciókat rendszerezhetjük. Természetesen jóval több alapvető fogalom létezik, ám ezek valamilyen úton-módon összhangba hozhatók a három „legalapvetőbbel”. E három kulcsfogalom a következő<sup>2</sup>:

- **Erőforrások.** Erőforrások mindazok az anyagi és nem anyagi dolgok, amelyek a vállalat rendelkezésére állnak, amelyek felett a vállalat rendelkezési joggal bír (Barney, 1991). Az erőforrások között szerepelnek a hagyományos számvitel által is elismert eszközök, ám ezen túlmenően az olyan immateriális javak is, mint a szellemi és az infrastrukturális tőke, a vezetők képességei, a szervezeti szellem és kultúra, a márkanév stb.

Az erőforrások akkor segítik igazán hozzá a vállalatot a piaci sikerhez, ha értékesek, ritkák, nehezen másolhatók, illetve nehezen helyettesíthetők. E kritériumokat – melyek közül az utóbbi kettő a *tartós* versenyelőny feltétele – a felsorolt tulajdonságok angol neveinek kezdőbetűiből képzett VRIN

mozaikszóval szokás jelölni<sup>3</sup> (Barney, 1991). Az erőforrásokhoz kapcsolódik továbbá az *izolációs mechanizmusok* (Rumelt, 1984) fogalma is, amely mindazokat a tényezőpiacokon fennálló versenykorlátokat jelentik, amelyek az erőforrások tartós egyediségét és értékességét biztosítják (Gorbói, 2003).

- **Képességek.** A képességek az erőforrások specifikus kombinációi, amelyek segítségével a vállalat hozzáadott érték előállítására képes (Amit – Schoemaker, 1993; Grant, 1991). Az erőforrások és a képességek megkülönböztetését az indokolja, hogy a teljesítmény-előállítás folyamatában – így a versenyelőnyök megszerzésében és a járadékgenerálásban – sohasem egyetlen erőforrás vesz részt, hanem erőforrások meghatározott belső összetételű csoportja. Egy kórház azon képességét például, hogy korszerű szívsebészeti beavatkozásokat hajtson végre, nem egyszerűen a műtéti eszközök megléte biztosítja: szükség van ezen túlmenően orvosi és asszisztensi szakértelemre, az operációt végző orvoscsoporthoz tagjai közötti együttműködésre, megfelelően kialakított műtőhelyiségre és speciális segédanyagokra. A teljesítmény – a sikeres műtét – csak ezen erőforrások megfelelő kombinálásával valósítható meg.

Az erőforrás-alapú elméletben így az erőforrások a képességeknek, a képességek pedig a tartós versenyelőnynek képezik alapját (Grant, 1991). A tartós versenyelőny megszerzésének kiegészítő feltétele, hogy a képességek révén generált járadék kiszámítható („elzárható”: *appropriable*) legyen. Ezalatt azt értjük, hogy a járadék nem költődik elválaszthatatlanul szorosan egy adott munkatárshoz vagy csoporthoz, illetve rendelkezésre állnak azok a szervezeti mechanizmusok, amely a megtermelt járadék visszaforgatására képesek (Mueller – Dyerson, 1999). A megfelelő szervezeti mechanizmusok kérdése átvezet a harmadik kulcsfogalom, a dinamikus képességek területére.

- **Dinamikus képességek.** A dinamikus képességek fogalma igen új, így rájuk nézve több alternatív értelmezés is létezik. Az egyik megközelítésben a dinamikus képességek azok a megújítható, átalakítható vagy éppen multifunkcionális képességek, amelyek a gyorsan és kiszámíthatatlanul változó piaci környezethez való alkalmazkodást biztosítják (Winter, 2003). Más (korábbi) megközelítésben a dinamikus képességek azok a szervezeti folyamatok és rutinok – nagyrészt menedzsmentfolyama-

tok –, amelyek az erőforrások és képességek kiaknázását, adaptálását, célirányos integrációját és szükség szerinti újrakonfigurálását lehetővé teszik (Eisenhardt – Martin, 2000; Teece – Pisano – Shuen, 1997). A két megközelítés nem áll ellenében egymással, amennyiben a dinamikus képességekre mindkettő mint a (funkcionális) alapképességeket mozgásba hozó szervezeti mechanizmusokra tekint. Írásomban ezt a tulajdonságot emelem ki. Ilyen értelemben vett dinamikus képességre lehet példa a szívsebészeti osztályon hosszú évek során kialakult rugalmas műtéti beosztási rend, amely igyekszik az orvosok terhelését és a műtétek sürgősségét egyaránt figyelembe venni.

Az erőforrások, képességek és dinamikus képességek megkülönböztetése – noha időben nem feltétlenül szekvenciálisan ment végbe – egy sajátos fejlődési utat is tükröz. A felismerés, miszerint a vállalat birtokában lévő anyagi és nem anyagi dolgoknak – az erőforrásoknak – a piaci szerkezethez hasonlóan szerepük van a versenylőnyök kialakulásában és a járadékok realizálásában, intuitív és voltaképp magától értetődő. Az a gondolat, hogy a versenylőny és a járadékképződés nem az önmagukban vett izolált erőforrásoknak, hanem ezek hatékony kombinációinak köszönhető, már jóval kevésbé nyilvánvaló, ráadásul érdekes kutatási kérdéseket is felvet. Vizsgálható például, hogy az egyes erőforrások miként állnak össze képességekkel, hogy a „képességgé tömörülés” irányított (*induced*) avagy spontán felmerülő (*autonomous*) stratégiai folyamat-e (Burgelman, 1991), s hogy milyen erőforrások szükségesek, illetve elegendőek egyes képességek kifejlesztéséhez (Amit – Schoemaker, 1993).

A képességek szerepének felismerése önmagában véve rendkívül jelentős gondolat, ám hamar relativizálódik, amennyiben a képességek pusztán megléte kevés a tartós versenylőnyök megszerzéséhez. Utóbbihoz az is kulcsfontosságú, hogy meglegyenek azok a szervezeti folyamatok, amelyek a magukra hagyatva kallódó képességeket termékennyé, piaciorientálttá teszik. Ez a gondolat helyezte az utóbbi években előtérbe a dinamikus képességekkel való foglalkozást, ami az erőforrás-alapú vállalatelméletnek a korábnál is markánsabb interdiszciplináris jelleget kölcsönzött, vegyítve benne a szervezetszociológiai, szervezeti magatartási, szervezeti tanulási, innovációkutatási, evolúcióelméleti és egyéb megközelítéseket.

### *Szervezeti beágyazottság és a továbblépés lehetséges irányai*

A dinamikus képességek jelentőségének felismerésével a stratégia elmélete több mint fél évszázad elteltével eljutott az abszolút szervezetfüggetlenségtől az abszolút szervezeti *beágyazottsáig*. Az erőforrások → képességek → dinamikus képességek logikai ívet szemlélve felmerül a kérdés: hogyan tovább? Milyen kutatási irányok várhatók, s milyen továbblépési lehetőségeket rejt magában a dinamikus képességek „iskolájának” szervezetspecifikussága? Mi lehet a logikai ív következő eleme?

A válasz – mint annyiszor – most sem egyértelmű. Egyfelől, az erőforrás-alapú vállalatelmélettel kapcsolatban még számos kérdés vár megválaszolásra, s új kérdések is felbukkannak. Ezek mielőbbi tisztázása nagyban segíthetné a belülről konzisztens irányzattá válást. Másfelől, a dinamikus képességek fogalma gyűjtőfogalom: rengeteg szervezeti és vizsgálódási aspektust foglal magába. Csomópontja az eddigi erőforrás-alapú téziseknek, ám feltételezésem szerint egyben kiindulópontja is egy potenciálisan tucatnyi ágra bomló stratégia-kutatási irányzatnak, amit jobb híján *magatartás alapú RBV-nek* lehetne nevezni.

Mindezek tükrében a továbblépésnek véleményem szerint két fő irányban kell megtörténnie:

1. Szükség van az RBV régtől fogva megválaszolatlan vagy ellentmondásos kérdéseinek, illetve újonnan felszínre kerülő speciális problémáinak tisztázására.
2. A dinamikus képességek koncepciójából mint origóból továbblépve lehetőség nyílik a stratégia magatartási hátterének alaposabb elemzésére, a magatartás alapú RBV kifejlesztésére.

### *Első csapásirány: a megválaszolatlan kérdések és speciális problémák tisztázása*

Egy elmélet éretté válását leginkább talán azon lehet lemérni, ha az alapfogalmak és azok kapcsolódásai felett vitatkozó írások mellett megjelennek az elmélet empirikus tesztelésével, érvényességének korlátaival, illetve partikuláris alkalmazásaival foglalkozó publikációk. Az erőforrás-alapú megközelítés talaján született legújabb cikkek és tanulmányok nem elhanyagolható hányada immáron ilyen publikáció, amely az irányzat vitatott kérdéseinek feszegetése mellett speciális – „*második szintű*” – problémákat is felvet. Az efféle elmélkedések jelentik a továbblépés egyik fő

csapásirányát, s konkrétan az alább felsorolt fő kérdéseket érintik:

- *Az RBV erőteljesebb empirikus megalapozása.* Priem és Butler kritikája szerint (Priem – Butler, 2001) az erőforrás-alapú elmélet tautologikus, amennyiben az erőforrásoknak a versenyelőnyök megszerzésében játszott szerepére, illetve a VRIN-kritériumokra vonatkozó alapkijelentései olyan (analitikus) állítások, amelyek nem igényelnek semmiféle empirikus vizsgálatot, hanem logikai struktúrájuknál fogva önmagukra vonatkoztatva igazak. Például az az állítás, miszerint „versenyelőnyöket az értékes és ritka erőforrások eredményeznek”, lecsupaszítható azzá, hogy „versenyelőnyöket a versenyelőnyöket eredményező erőforrások eredményeznek”, minthogy a versenyelőny az üzleti világ logikája szerint valaminek az értékességéből és ritkaságából származik. Barney replikájában (Barney, 2001) a Priem és Butler-féle „tautologizálást” sarkítottak és erőltetettnek véli, azzal érvelve, hogy egy állítás tautologikussá tehetősége nem jelentheti egy egész elmélet tautologikus mivoltát. A vitázó felek mindenesetre egyetértenek abban, hogy az RBV nem empirikus, hanem inkább karteziánus elvek mentén született, s emiatt minden olyan törekvés, amely operacionálisát és tesztelését szolgálja, üdvös és támogatandó. A nagy kérdés mármint az, hogy miként lehet modelformában felírni és empirikus teszteknek alávetni egy olyan elméletet, amelynek közép-pontjában a köztudottan nagyon nehezen megragadható, leképezhető és számszerűsíthető erőforrások és képességek állnak. Az RBV tesztelésére irányuló kísérletek rendre abba a problémába ütköznek, amibe a számvitel az immateriális javak kapcsán: egy immateriális tőkeelem attól függetlenül létezik, hogy formalizáltan megragadható-e, avagy sem, viszont épp attól immateriális, hogy nagyon nehéz megragadni. Egy vállalati képesség sem attól létezik, hogy számokban vagy akár kvalitatív úton, szavakban ki tudjuk fejezni, viszont épp amiatt lehet átvihetetlen és egyedi, mert egzakt módon nem körülírható, tacit mivoltából explicitté nem konvertálható (Kuwada, 1998).
- *Az RBV további dinamizálása.* Priem és Butler, (2001) amiatt is kritizálják az erőforrás-alapú elméletet, hogy az a vállalatra és annak erőforrásaira, képességeire statikus szemléletben tekint. Rámutat ugyan arra, hogy mi eredményezhet fenntartható versenyelőnyt, de nem magyarázza meg, hogy mindez hogyan történik. Véleményem szerint ez a

kritika a dinamikus képességek koncepciójának elterjedésével fokozatosan elveszti relevanciáját: a dinamikus képességek vizsgálata mint tudományos perspektíva épp azon folyamatokat, rutinokat és mechanizmusokat – tehát dinamikai elemeket – kutatja, amelyek a versenyelőny keletkezésének módjára adnak magyarázatot (Helfat, 2000). Ettől függetlenül igaz az, hogy az RBV kutatóinak érdemes lenne részletesebben is foglalkozniuk az erőforrások és képességek keletkezésével, mozgásformáival, vagy éppen azzal, hogy miként veszíthetik el VRIN-tulajdonságaikat.

- *A képességek életciklusainak elemzése.* Az RBV dinamizálásának ígéretes útja lehet a képességek életciklusainak vizsgálata. A képesség-életciklusok (*capability lifecycles: CLC*) fogalmát Helfat és Peteraf (2003) nemrégiben vezették be az erőforrás-alapú elmélet szókincsébe. A képesség-életciklusok végső soron Wernerfelt (1984) azon gondolatából eredeztethetők, miszerint a termékek s az erőforrások „ugyanazon érme két oldala”, s mint Helfat és Peteraf rámutatnak: éppúgy, ahogy az egyik oldalon helyet foglaló termékek meghatározott életciklussal rendelkeznek, a másik oldalon található erőforrások és képességek is saját fejlődési utakat fognak bejárni. Az erőforrások és képességek szintén létrejönnek („születés”), kiérlelődnek („növekedés”), begyakorolttá válnak („érettség”), majd az enyészetté lesznek („halál”). Eltérő azonban ez az életút a tekintetben, hogy az erőforrások és képességek a termékekénél sokkal inkább alakíthatók, megújíthatók, újakonfigurálhatók és „finomhangolhatók”. Itt logikus átvezetés mutatkozik a dinamikus képességek területére, amennyiben az erőforrások és képességek átalakítása és finomhangolása a vállalat dinamikus képességeinek segítségével lehetséges. Helfat és Peteraf egyelőre azonban csak az elemzési modellt alkották meg: a különféle módon osztályozott erőforrások és képességek empirikus életciklus-elemzése, az iparági jellegzetességek és az alapvető képességcsaládok feltérképezése, a külső és belső szelekciós mechanizmusok evolucionista nézőpontú tárgyalása, az életciklusok lehetséges – káoszelméletileg értelmezett – bifurkációs pontjainak megtalálása, végezetül a képesség-életciklusok és a dinamikus képességek összekapcsolása még mind a kutatók előtt álló feladatok.
- *Az RBV vizsgálódási szintjének azonosítása.* Az erőforrás-alapú stratégiaelmélet eredendően az üzleti (SBU) versenystratégiákra és az üzletágak

által megszerezhető versenyelőnyökre összpontosít. Hallgatólagos feltételezése, hogy az erőforrások és a képességek általában adott technológiai és szakmai területen, adott, mindazonáltal nem megváltoztathatatlan know-how mellett definiálhatók. Az RBV ily módon korlátozottan alkalmazható az összvállalati (*corporate*) stratégia kérdéseire. A dilemmából két lehetséges kiút kínálkozik: egyfelől Prahalad és Hamel (1990) épp a stratégiai üzleti egységek (SBU-k) mentén való gondolkodás ellen érvelnek, mondván, a vállalat alaptermékei (*core products*) különféle SBU-k végtermékeiben ölthetnek testet. Az erőforrás-alapú összvállalati stratégiának tehát az alaptermékek és a végtermékek közötti kapcsolat menedzselése lehet célja. Másfelől Bowman és Ambrosini (2003) rámutatnak arra, hogy a vállalati központ (*headquarters: HQ*) feladata mind az erőforrások allokálása az SBU-khoz, mind azon dinamikus képességek kifejlesztése és életben tartása, amelyek segítségével az SBU-szintű erőforrások újrakonfigurálhatók, megújíthatók és módosíthatók. Az RBV az ő megközelítésükben a dinamikus képességeken keresztül integrálja az összvállalati szintű stratégia kérdéseit. E megközelítések megléte ellenére vitathatatlan, hogy az RBV elsősorban az üzletági stratégiákat elemzi, s az összvállalati stratégia kapcsán még további kutatásokra van szükség.

- *Az innovációk erőforrás-alapú megközelítése.* Noha az erőforrások és innovációk több ponton kapcsolódnak egymáshoz (járadékgenerálási és versenyelőny-szerzési képesség, belső folyamatok szerepe, képességek szerepe stb.), kevés igazán komoly tanulmány foglalkozik azzal, hogy miként írható le az innovációk végbemenetele az erőforrások és képességek mint magyarázó változók figyelembevételével. Miközben hallgatólagosan elfogadott, hogy egy vállalat innovációs hajlandóságát és sikerességét nagyban befolyásolják erőforrásai, képességei és dinamikus képességei, a különböző tényezők konkretizálása és egymásra hatásának feltérképezése ma még töredékes (Bates – Flynn, 1995).

- *Alapvető képességek és alapvető merevségek.* Szándékosan hagytam ezt a vizsgálódási területet utoljára, hiszen ez részint az innovációs sikeresség kérdésköréhez kapcsolódik, részint pedig átvezet a második csapásirány, az alább bemutatandó magatartási alapú RBV területére. Leonard – Barton (1992) arra hívja fel a figyelmet, hogy egy vállalat alapvető képességei (*core capabilities*) nem fel-

tétlenül működnek pozitívan minden kontextusban. Az alapvető képességek oly mélyen gyökerezhetnek a vállalat tudásalapjában, irányítási rendszereiben, technikai rendszereiben és értékrendszerében, hogy bizonyos esetekben – például amikor megújulásra, erőforrások újrakonfigurálására stb. van szükség – fékként hathatnak: lemerevítik a vállalatot. Leonard-Barton cikke a dinamikus képességek koncepciójának megjelenése előtt íródott, így a vállalati menedzsment erőforrás-újrakonfigurálási képességéről nem vesz tudomást, ennek ellenére relevanciája máig vitathatatlan. Hiányzanak azonban azok a részletes vizsgálatok, amelyek a felsorolt négy dimenzióban (tudásalap, irányítási rendszerek, technikai rendszerek és értékrendszerek) feltárhatnák az alapvető merevségek (*core rigidities*) jellemző fajtáit, előfordulásait és kezelését. Tekintve, hogy az alapvető merevségek számottevő része – elsősorban a tudásalap és az értékrendszerek – a vállalatok kulturális-magatartási aspektusait érintik (nem-domináns szakmakultúrák, *empowerment*, hatalmi és státusz-kérdések stb.), e kérdések megválaszolása egyben a magatartási stratégia erősödését is jelenthetné.

#### *Második csapásirány: magatartási alapú RBV*

Az erőforrás-alapú elmélet fejlődésének másik lehetséges csapásiránya tehát a szervezetspecifikus, magatartási jellegű tényezők integrálása. Az RBV kibővítése e tényezőkkel a stratégia elméletének egy értékes, puha szegmensét eredményezheti. Míg az idáig felsorolt kutatási irányokban legalább az első, úttörő publikációk már megjelentek, a magatartási alapú RBV – pár kivételtől eltekintve, elsősorban a szervezeti tanulás területén – egyelőre „látens módon” létezik csak. Alig-alig akad olyan cikk, amely explicit módon az RBV keretein belül szemlélné az alábbi kérdéseket:

- *Szervezeti tanulás.* A szervezeti tanulás két szempontból is kapcsolatba hozható az erőforrás-alapú elmélettel. Egyfelől a szervezetek megfelelő dinamikus képességei jelentős szerepet játszanak a tanulási képesség kifejlesztésében, illetve fenntartásában (Teece – Pisano – Shuen, 1997; Winter, 2003). Másfelől a gyors és hatékony stratégiai tanulás képessége olyan képesség egy vállalat számára, amely tartós versenyelőnyöket biztosíthat azáltal, hogy lehetővé teszi a gyors helyzetfelismerést és alkalmazkodást (Kuwada, 1998). Noha a szervezeti tanulás irodalma a legutóbbi időkgig eléggé elkülönült az RBV irodalmától, mégis ez az

a terület, ahol a „puha” tényezők RBV-be való beépülése a leginkább megfigyelhető (Child 2003; Zollo – Winter, 2002). Az erőforrás-alapú elmélet oldalhajításaként ugyanis megjelent a vállalat tudás-alapú elmélete (*knowledge-based theory*), amely az erőforrások között kitüntetett szerepet szán a vállalat tacit tudásának (Gran, 1996; Kuwada, 1998), s azt vizsgálja, hogy ez a tacit tudás miként transzferálható, aggregálható, elsajátítható, illetve menedzselhető (irányítható) szervezeti egységeken belül, illetve azok között.

- *Szervezeti változás és változtatás.* A szervezeti tanuláshoz kapcsolódóan kell röviden szólni a szervezeti változás és változtatás „elméletének” az RBV-vel való kapcsolódási pontjairól. A terület még jórészt feltáratlan, noha egyes szerzők (pl. Leonard – Barton, 1992) kiemelik a képességek és rutinok változást elősegítő és változást akadályozó hatásait. Az eddigi kutatások alapján annyi világos, hogy az alapvető, mélyen gyökerező képességek egyaránt rendelkezhetnek változást gátló és katalizáló hatással. A negatív és pozitív hatások eredője egyfelől helyzetspecifikus, másfelől kultúrafüggő. A dinamikus képességek – mint erőforrásokat és képességeket újrakonfiguráló szervezeti folyamatok – egyik legfontosabb szerepe épp ennek tükrében az, hogy megvédjék a képességeket a „begyepesedéstől” és túlzott rögzüléstől, folyamatos mozgásban tartva azokat (Eisenhardt – Martin, 2000).
- *Szervezeti kultúra, vezetői stílusok, emberierőforrás- (HR-) rendszerek.* Mind a szervezeti tanulás, mind a szervezeti változás képessége összefügg a vizsgált szervezet kultúrájával. A kultúra mint rögzült kognitív és magatartási minták együttese a vállalat egyik legfőbb erőforrása (vagy képessége) lehet (Barney, 1986; Fiol, 1991; Oliver, 1997). Egy szilárd, megbízható munkakörnyezetet biztosító, innovációra nyitott, vállalkozó szellemű szervezeti kultúra valószínűleg csak elméleti optimum, de amennyiben sikerül a lehető legnagyobb mértékben megközelíteni, az a vállalat számára komoly versenyelőnyt biztosíthat. A szervezeti kultúra elemeként kitüntetett szerep hárul a vezetőkre, különösképp az általuk választott vezetői stílusra (Mahoney, 1995). Végezetül, a vállalati képességekre odafigyelő, azokat tudatosan és célirányosan kezelő szervezeti kultúra kialakításában alapvető fontosságúak a jól fókuszált kontrollrendszerek (Macintosh, 1995; Teece – Pisano – Shuen, 1997), illetve emberi-erőforrás-rendszerek (Lado – Wilson,

1992). Mindezen kérdések RBV-szemléletű vizsgálata azonban még gyermekcipőben jár – némi túlzással az itt hivatkozott publikációk képezik a témában eddig megszületett irodalmat.

- *Menedzseri észlelés és értelmezés.* Az erőforrások és képességek jelentőségének és szerepének felismerésében, illetve kezelésük módjának megválasztásában jelentős szerep van annak, hogy a „képesség-menedzserek” miként észlelik és értelmezik azokat. Amit és Schoemaker (1993) a jövő bizonytalanságát, az erőforrások és képességek közötti összefüggésrendszer bonyolultságát, illetve a szervezeti inerciát említik olyan tényezőkként, amelyek miatt a menedzserek legfeljebb korlátozott racionalitáson, heurisztikákon és egyéni preferenciákon alapuló döntéseket hozhatnak. Nyilvánvaló, hogy az erőforrások, képességek és dinamikus képességek kapcsán fellépő észlelési és értelmezési torzulások ennél számosabbak: egyszerre egyén-, csoport- és kultúrafüggők. E jelenségek és hatások vizsgálata az RBV-ből szinte teljes mértékben hiányzik – a szerzők legjobb esetben is megelégszenek azzal, hogy a kognitív folyamatokra említés szintjén térnek ki (Mahoney, 1995; Sanchez, 2003).

### Összefoglalás és záró gondolatok

Ahhoz képest, hogy alapgondolata mennyire intuitív, a stratégia erőforrás-alapú elmélete meglepően későn alakult ki. Ennek oka, hogy a hagyományos, külső fókuszú stratégiai elméletek az 1980-as évek végéig kielégítő magyarázatot adtak a vállalati stratégia nagy kérdéseire, egyoldalúságuk nem ütközött ki zavaró mértékben, továbbá tehetetlenségi nyomatékuk és az ehhez kötődő intézményi elvárások sajátos szemellenzöt kötöttek a diszciplína kutatóira. Az 1980-as és 1990-es évek fordulóján azonban fokozatosan előtérbe kerültek a piaci környezet helyett a vállalatok belső adottságaira fókuszáló megközelítések, amelyek a kilencvenes évek második felére szilárd gondolatrendszerré értek. Az új perspektíva kialakulását a piacok dinamizálódása, a tudás- és információintenzív iparágak előtérbe kerülése és a vállalatok egyediségének felértékelődése mozdította elő, továbbá az, hogy az akadémiai berkekben addig csendesen érlelődő alternatív megközelítések ekkortájt érték el a végleges legitimációjukhoz szükséges kritikus tömeget.

Az üzletpolitikával való foglalatosság kezdetei és az erőforrás-alapú elmélet megszületése között négy-öt évtized telt el. Ennek tükrében az RBV meg-

jelenése egyértelműen megkésettnek mondható, ami abban is megnyilvánul, hogy mindmáig nem sikerült „száz százalékgig” egységes elméletté válnia. Hiányosságai miatt érheti is kritika, ám e kritikák megfogalmazásakor illik tekintettel lennünk arra, hogy a sokak által összehasonlítás alapnak vélt külső fókuszú elméletek éppoly hiányosak, ráadásul igen szerencsétlen az, ha az RBV-t és a külső fókuszú elméleteket egymás konkurenseként látatjuk. A két gondolatrendszert sokkal célszerűbb egymás kiegészítőinek tekinteni, elfogadva, hogy az RBV számos olyan elméleti és gyakorlati kérdésre mutat rá, amelynek kezelése az eddigi – külső fókuszú – elméletben megoldatlan volt.

Az RBV az erőforrások, képességek és dinamikus képességek vizsgálata révén mára elért az érettség azon fokára, ahol már lehetőség nyílik egyfelől a specifikus („második szintű”) részkérdések megválaszolására, másfelől a vállalatok alapvető belső adottságainak minősülő szervezeti-magatartási jellegű aspektusok integrálására. E két lehetséges fejlődési irány közül – amelyek mellett természetesen más, itt nem tárgyalt utak is elképzelhetők – az első tűnik könnyebbnek, amit az ide vonatkozó publikációk jóval magasabb száma is alátámaszt. Az RBV empirikus tesztelése, dinamizálása és alkalmazása az olyan specifikus területekre, mint az innováció és a vállalati stratégia nem igényli ugyanis a fogalmi rendszer alapvető újragondolását, nem lép ki a szervezet megismerhetőségét feltételező pozitivistafunkcionalista tudományfelfogásból, s különösebb módszertani kihívásokkal sem szembesül. Az első csapásirány mentén elérhető tudományos eredmények tehát rövidebb távon is kecsegtetőek, gyakorlati felhasználásuk *elméletileg* problémamentes, jóllehet az ezen az úton előrenyomuló RBV-kutatóknak vigyázniuk kell arra, hogy ne essenek az érdektelen részproblémák, a tautologikus kutatási hipotézisek és a partikularitás csapdájába.

Jóval több a kétely a második lehetséges fejlődési pálya, a ma még csak embrionális állapotban létező magatartási alapú RBV kapcsán. Amennyiben sikerül e területen áttörést elérni, az új felismeréseknek a stratégiai elmélet fejlődéséhez való hozzájárulása nagyobb lehet, mint az első csapásirány esetében, ám a magatartási alapú megközelítések eddigi pályafutását tekintve ehhez türelmes és elhivatott kutatásokra lesz szükség. Mind a magatartási számvitel és kontrolling (*behavioural accounting*, lásd pl. Colville, 1981; Macintosh, 1985; Sisaye, 1998); mind a magatartás alapú pénzügytan (*behavioural finance*, lásd pl.

Fromlet, 2001) példája azt mutatja, hogy a „puha” (*soft*) magatartási aspektusok integrálása az eredendően „száraz” (*hard*), célracionalitást feltételező, a *homo oeconomicus* emberképet legalább részben elfogadó menedzsmentdiszciplínákba rendkívül értékes és érdekes, kimagasló gyakorlati relevanciával bíró felismerésekkel szolgálhat, s többek között segíthet rávilágítani a „minden-úgy-lesz-ahogyan-elterveztük” típusú menedzsmentserialista felfogás árnyoldalaira.

E felismerések azonban ritkán állnak össze koherens, egységes elméletté, s a maliciózus szemlélődők olykor megjegyzik: a kutatási eredmények között több az ellentmondás, mint az egyezés, s így *nehéz az általánosítás*. Ebben jómagam kevés kivéttnivalót látok, mert a magatartási megközelítések egyrészt – érdeklődésükönél fogva – nehezen megragadható, csak multidiszciplinárisan feltárható, olykor egzakt módon definiálhatatlan kérdésekkel foglalkoznak. Másrészt, minthogy a szociális viselkedés formái – illetve ezek stratégiai vetületei – az egyes szerveződési szinteken (egyén, csoport, szervezet) és a különböző szervezeti szituációkban rémisztő komplexitást mutathatnak, aligha meglepő, hogy hiányzik az a *metaelmélet*, amely integrálni tudná a sokszínű megközelítéseket.

Hogy ez baj-e? Azt gondolom, nem. Attól, hogy egy kutatási terület eredményei nem alkotnak szerves egységet, a felismerések még értékesek lehetnek, s tematikus részegységekké igenis összeállhatnak, mint ahogy összszerveződött például a budgeting magatartás alapú megközelítése a magatartási számvitelen belül. Ahogy egy régész számára is többet ér, ha egy régóta keresett antik vázának csak darabkáit találja meg, mint ha semmit sem talál, a szervezeti-magatartási tényezők stratégiai kihatásairól is jobb valamit tudni, mint semmit. A magatartás alapú RBV-nek – ha erőre kap – először tehát meg kell elégednie darabkák, majd a darabkák sokasodásával tudását egyre finomíthatja. Ez azonban még a távolabbi jövő: a terület iránt érdeklődő szakemberek ma még a kutatási kérdések megfogalmazásánál is alig tartanak.

#### Felhasznált irodalom

- Amit, Raphael – Schoemaker, Paul J. H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent in: Strategic Management Journal, Vol.14., No.1., 33-46. o.
- Barney, Jay B. (1986): Organizational Culture – Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? in: Academy of Management Review, Vol.11., No.3., 656-665. o.
- Barney, Jay B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage in: Journal of Management, Vol.17., 99-120. o.

- Barney, Jay B. (2001): Is the Resource-Based „View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes in: Academy of Management Journal, Vol. 26., No. 1., 41-58. o.
- Bates, Kimberly A. – Flynn, E. James (1995): Innovation History and Competitive Advantage – A Resource-based View Analysis of Manufacturing Technology Innovations in: Academy of Management Best Papers Proceedings, 235-239. o.
- Bettis, R. A. – Prahalad, C. K. (1995): The dominant logic – Retrospective and extension in: Strategic Management Journal, Vol. 16., No. 1., 5-14. o.
- Black, J. A. – Boal, K. B. (1994): Strategic resources – Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage in: Strategic Management Journal, Vol. 15. No. 9., 131-148. o.
- Bowman, Cliff – Ambrosini, Veronique (2003): How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy in: British Journal of Management, Vol. 14., 289-303. o.
- Burgelman, Robert A. (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation – Theory and Field Research in: Organization Science, Vol. 2., No. 3., 239-292. o.
- Child, John (1972): Organizational Structure, Environment and Performance – The Role of Strategic Choice in: Sociology, Vol.6., 1-22. oldal.
- Child, John (2003): Organizational Learning in: The Oxford Handbook of Strategy, Vol. 1., 437-465. o. Oxford: Oxford UP.
- Colville, Ian (1981): Reconstructing “Behavioural Accounting” in: Accounting, Organizations and Society, Vol. 6., 119-132. o.
- Dierickx, Ingemar – Cool, Karel (1989): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage in: Management Science, Vol. 35., No. 12., 1504-1511 o.
- Eisenhardt, Kathleen M. – Martin, Jeffrey A. (2000): Dynamic Capabilities – What Are They? in: Strategic Management Journal, Vol.21., 1105-1121. o.
- Elfring, Tom – Volberda, Henk W. (1996): Schools of Thought in Strategic Management – Fragmentation, Integration or Synthesis? in: Elfring, Tom – Jensen, Hans S. – Money, Arthur: Theory Building in the Business Sciences, 11-47. o. Kopenhagen: Handelshøjskolens Forlag.
- Faulkner, David – Campbell, Andrew (2003): Competitive Strategy through Different Lenses in: The Oxford Handbook of Strategy, Vol.1., 1-20. o. Oxford: Oxford UP.
- Fiol, C. Marlene (1991): Managing Culture as a Competitive Resource – An Identity-based View of Sustainable Competitive Advantage in: Journal of Management, Vol. 17., No.1., 191-211. o.
- Foss, Nicolai J. (1998): The Resource-Based Perspective – An Assessment and Diagnosis of Problems in: Scandinavian Journal of Management, Vol. 14., No. 3., 133-149.o.
- Fromlet, H. (2001): Behavioral Finance – Theory and Practical Application in: Business Economics, Vol. 36., No. 3, 63-69. o.
- Gorbói Balázs (2003): A stratégia erőforrás-alapú elmélete (szakdolgozat). Budapest: BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék.
- Grant, Robert M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage – Implications for Strategy Formulation in: California Management Review, 1991 tavasz, 114-135. o.
- Grant, Robert M. (1996): Toward a Knowledge-based Theory of the Firm in: Strategic Management Journal, Vol. 17., téli különszám.
- Hatch, Mary Jo (1997): Organization Theory. Oxford: Oxford UP.
- Helfat, Constance E. (1997): Know-how and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation – The Case of R&D in: Strategic Management Journal, Vol. 18., No. 5., 339-360. o.
- Helfat, Constance E. – Peteraf, Margaret A. (2003): The Dynamic Resource-based View – Capability Lifecycles in: Strategic Management Journal, Vol. 24., 997-1010. o.
- Hitt, Michael A. – Tyler, Beverly B. (1991): Strategic Decision Models – Integrating Different Perspectives in: Strategic Management Journal, Vol. 12., 327-351. o.
- Hussey, David (2002): Company Analysis – Determining Strategic Capability in: Strategic Change, Vol. 11., 43-52. o.
- Kay, John (1991): Economics and Business in: The Economic Journal, Vol. 101., 57-63. o.
- Kay, John – McKiernan, Peter – Faulkner, David (2003): The History of Strategy and Some Thoughts about the Future in: The Oxford Handbook of Strategy, Vol. 1., 21-46. o. Oxford UP, Oxford.
- Kuwada, Kotaro (1998): Strategic Learning – The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change in: Organization Science, Vol. 9., No. 6., 719-736. o.
- Lado, Augustine A. – Wilson, Mary C. (1994): Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage in: Academy of Management Review, Vol. 19., No. 4., 699-727. o.
- Leonard-Barton, Dorothy (1992): Core Capabilities and Core Rigidities – A Paradox in Managing New Product Development in: Strategic Management Journal, Vol. 13., No. 8., 111-125. o.
- Macintosh, Norman (1985): The Social Software of Accounting and Information Systems. Chichester: Wiley 1985.
- Macintosh, Norman (1995): Management Accounting and Control Systems. Chichester: Wiley 1995.
- Mahoney, Joseph T. (1995): The Management of Resources and the Resource of Management in: Journal of Business Resources, Vol. 33., 91-101. o.
- Mahoney, Joseph T. – Pandian, J. Rajendran (1992): The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management in: Strategic Management Journal, Vol. 13., No. 5., 363-380. o.
- Makadok, Richard (2001): Toward a Synthesis of the Resource-based and Dynamic Capability Views of Rent Creation in: Strategic Management Journal, Vol. 22., 387-401. o.
- Mintzberg, Henry – Ahlstrand, Bruce – Lampel, Joseph (1998): Strategy Safari. New York: Free Press
- Mueller, Frank – Dyerson, Romano (1999): Expert Humans or Expert Organizations? in: Organization Studies, Vol. 20., No. 2., 225-256. o.
- Nelson, Richard R. (1991): Why Do Firms Differ and How Does It Matter? In: Strategic Management Journal, Vol. 12., 61-74. o.
- Oliver, Christine (1997): Sustainable Competitive Advantage – Combining Institutional and Resource-based Views in: Strategic Management Journal, Vol. 18., 697-713. o.
- Penrose, Edith (1959): The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Oxford UP.
- Peteraf, Margaret A. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage – A Resource-based View in: Strategic Management Journal, Vol. 13., 179-191. o.
- Pisano, Gary (1994): Knowledge Integration and the Focus of Learning – An Empirical Analysis of Process Development in: Strategic Management Journal, Vol. 15., 85-100. o.
- Pitkethly, Robert (2003): Analysing the Environment in: The Oxford Handbook of Strategy, Vol. 1., 225-260. o. Oxford: Oxford UP.
- Porter, Michael (1980): Competitive Strategy. New York: Free Press.
- Porter, Michael (1981): The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management in: Academy of Management Review, Vol. 6., No. 4., 609-620. o.

Porter, Michael (1985): *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Porter, Michael (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Porter, Michael (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy in: *Strategic Management Journal*, Vol. 12, téli különszám.

Prahalad, C. K. – Hamel, Gary (1990): The Core Competence of the Corporation in: *Harvard Business Review*, 1990 május-június, 79-91. o.

Priem, Richard L. – Butler, John E. (2001): Is the Resource-based View a Useful Perspective for Strategic Management Research in: *Academy of Management Journal*, Vol. 26., No. 1., 22-40. o.

Rumelt, Richard P. (1984): Towards a Strategic Theory of the Firm in: Lamb, R. (szerk.): *Competitive Strategic Management*, 556-570. o. Englewood Cliffs: Prentice Hall

Sanchez, Ron (2003): Analysing Internal and Competitor Competences in: *The Oxford Handbook of Strategy*, Vol. 1., 344-371. o. Oxford: Oxford UP.

Scherer, Frederic M. – Ross, David R. (1990): *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston: Houghton Mifflin.

Selznick, Phillip (1957): *Leadership in Administration – A Sociological Interpretation*. New York: Harper&Row.

Sisaye, S. (1998): An Overview of the Social and Behavioral Sciences Approach in Management Control Research in: *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 10., Melléklet, 11-26. o.

Teece, David J. – Pisano, Gary – Shuen, Amy (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management in: *Strategic Management Journal*, Vol. 18., No. 7., 509-533. o.

Wernerfelt, Birger (1984): The Resource-based View of the Firm in: *Strategic Management Journal*, Vol. 5., No. 2., 171-180. o.

Wernerfelt, Birger (1995): The Resource-based View of the Firm – Ten Years After in: *Strategic Management Journal*, Vol. 16., No. 3., 171-174. o.

Whittington, R. (1988): Environmental Structure and Theories of Strategic Choice in: *Journal of Management Studies*, Vol. 25., No. 6., 5521-536. o.

Winter, Sidney G. (2003): Understanding Dynamic Capabilities in: *Strategic Management Journal*, Vol. 24, 991-995. o.

Zollo, Maurizio – Winter, Sidney G. (2002): Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities in: *Organization Science*, Vol. 13., 339-351. o.

### Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> Itt elsősorban Penrose 1959-es, illetve Selznick 1957-es könyvét kell említeni (Penrose, 1959, Selznick, 1957). Megjegyzendő ugyanakkor, hogy az erőforrás-alapú elmélet az ellenpólus, a környezeti fókuszú elméletek egyes mellékgondolataiból is ihletést nyert. Például Learned, Christensen, Andrews és Guth 1969-es modellje, a LCAG-modell – amely manapság elsősorban a SWOT-analízis vulgarizált formájában él tovább – a vállalatra jellemző erősségeken és gyengeségeken túl a szervezeti tagok személyes értékeit is tartalmazta. Ezek mind vállalaton belüli versenytényezők (Hussey, 2002, Pitkethly, 2003:235).
- <sup>2</sup> A járadékok (rents) fogalmát – ezek kardinális fontossága dacára – itt nem tekintem kulcskategóriának. Ennek oka, hogy a járadékok az erőforrás-alapú elméletben ugyanúgy a vállalati működés végső értelmét (vagy teljesítményét) jelentik, mint a profit a környezeti fókuszú elméletekben, sőt voltaképp ugyanarra a közgazdasági tényre utalnak, épp csak a szóhasználat eltérő. Járadék és profit tehát számomra ugyanazt jelentik, ennél fogva a járadékok elemzése nem kizárólag az erőforrás-alapú megközelítés különös sajátossága (Mahoney – Pandian 1992; Peteraf, 1993).
- <sup>3</sup> V: valuable (értékes), R: rare (ritka), I: imperfectly imitable (tökéletlenül másolható), N: non-substitutable (nem helyettesíthető). Létezik még a VRIO mozaikszó is, amelyben az O betű az organizationally embedded (szervezetbe ágyazott) tulajdonságra utal (Black – Boal, 1994).

SIMÁNYI Léna

## MIÉRT FOGYASZTANAK TÖBBET A POSZTMATERIALISTÁK, MINT A MATERIALISTÁK?

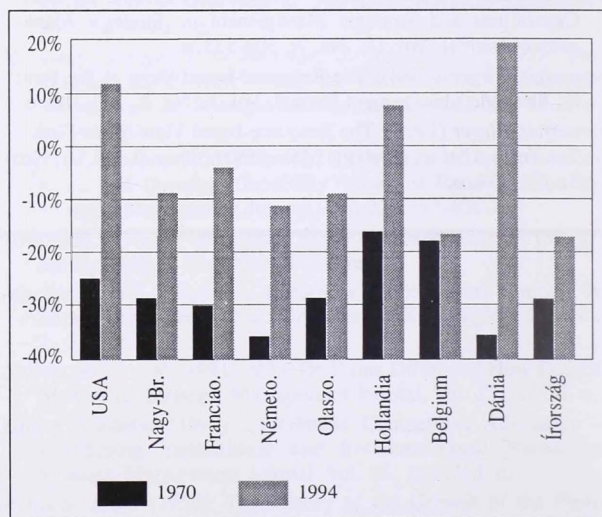
A cikkben arra a kérdésre keresi a választ a szerző, hogy miért nem érzékelik az ellentmondást a növekvő fogyasztási kiadások és a posztmaterialista értékrend között az iparilag fejlett nyugati országok polgárai. Miként kapcsolódik össze az értékrend és a fogyasztás a ma divatos plurális személyiséggel?

1970-ben számos nyugati, iparilag fejlett országban<sup>1</sup> folytatott értékutatásai alapján Ronald Inglehart (2000) arra a következtetésre jutott, hogy a fiatalabb és az idősebb nemzedék tagjai gyökeresen eltérő értékrendet vallanak magukénak. A fiatalok az ún. *posztmaterialista* értékeket tekintették irányadónak, míg az idősebbekre a *materialista* szellemiség volt jellemző. Az utóbbi egyéni szinten az anyagi javak felhalmozását, makroszinten pedig a gazdasági növekedést tartja a legfontosabb célnak. Ezzel szemben a posztmaterialista értékrend a magasabb szintű esztétikai és etikai elvek szerint szerveződik, középpontjában egyéni szinten a személyes autonómia és önmegvalósítás, társadalmi szinten pedig az egyenjogúság, a béke, tolerancia és a környezet védelme áll. Inglehart ekkor még nem mert hosszú távú következtetések levonni, hiszen nem lehetett benne biztos, hogy az eredmények átfogó értékrend-változásról vagy csupán az életciklusonként eltérő életszemléletről tanúskodnak. Vizsgálatát ezért rendszeresen újra megismételte, melyekből kiderült, hogy a fiatalok nem változtatták meg posztmaterialista értékrendjüket életük későbbi szakaszaiban sem. A kilencvenes évekre a kutatási eredmények egyértelmű értékrend-változásra utaltak a materialista irányból a posztmaterialista értékek felé (1. ábra).

Az eredményeknek akár örülhetnénk is, hiszen a posztmaterialista értékek mind környezeti szempontból, mind morálisan helyénvalóbbnak tűnnek, mint a materialisták. Ha azonban összevetjük Inglehart ered-

1. ábra

Az értékrend eltolódása a posztmaterializmus felé



Forrás: Inglehart (2000)

ményeit a fogyasztásra vonatkozó adatokkal, kiderül, hogy az értékrendváltozás nem járt a fogyasztás csökkenésével, sőt ellentétes tendencia figyelhető meg: a fogyasztás a vizsgált országokban átlagosan több mint kilencszeresére nőtt az időszak alatt (OECD, 2004) (1. táblázat)<sup>2</sup>.

A posztmaterialista értékrend és a fogyasztás növekedése közötti pozitív irányú kapcsolat meglete természetesen semmit sem árul el az ok-okozati viszony-

1. táblázat

A háztartások végső fogyasztási kiadása  
a vizsgált országokban (Mrd dollár)

Ország	1970	1994	Növekedés %
USA	648,9	4716,4	727
Nagy-Br.	73,313	646,433	882
Fro.	80,356	742,678	924
Németo.	114,755	1156,403	1008
Olaszo.	61,394	599,405	976
Hollandia	18,498	170	919
Belgium	13,122	125,25	955
Dánia	8,987	76,328	849
Írország	2,901	29,975	1033

Forrás: OECD (2004)

ról. Ingelhart szerint a magasabb fogyasztási szint biztonságérzetet ad, ezáltal *lehetővé teszi*, hogy az emberek anyagi boldogulásukon felül spirituális igényeiket is kielégíthessék. A gazdasági jólét – pontosabban az általa nyújtott biztonságérzet<sup>3</sup> – tehát tekinthető a posztmaterialista értékrend előfeltételének. Ám hogyan lehetséges az, hogy az értékrend nem hat vissza a fogyasztásra: miért nem csökken, illetve áll meg a fogyasztás növekedése, ha elfordultunk az anyagi javaktól? Mi lehet az oka annak, hogy a fejlett nyugati országok polgárai saját bevallásuk szerint a posztmaterialista értékeket fontosabbnak tartják, mint a materialistákat, és mégis egyre több pénzt költenek fogyasztásra? Az első, kézenfekvő magyarázat, hogy a válaszadók nem mondtak igazat. Tisztában voltak vele, hogy a felvállalt materializmus ellentétes a társadalmi normákkal, ezért nem vallották be a kérdezőbiztosnak – sőt, saját maguknak sem –, hogy az anyagi javak a fontosak számukra. Ha azonban a társadalmi elvárások torzították el a válaszokat, akkor hogyan következhetett be a változás? A hetvenes években még a materialista értékrend volt az általános, így a posztmaterialista értékek vállalása a társadalmi normáknak való ellentmondást jelentette. Így, a társadalmi elvárásoknak való megfelelés – bár bizonyára befolyásolta az eredményeket – nem ad magyarázatot a változásra. A válaszadók valószínűleg őszintén úgy gondolták, hogy számukra a posztmaterialista értékek a fontosabbak.

**A kultúra és az értékek szerepe a fogyasztásban**

A fogyasztás növekedését a különböző tudományágak eltérően magyarázzák. Inge Røpke (2004) összefoglalójából kitűnik, hogy az indoklások mind tartalmukban, mind az alapkérdés tekintetében eltér-

nek egymástól. A gazdasági magyarázatok a növekvő versenyt, a megváltozott munkahelyi elvárásokat – melyek a szabadidő helyett magasabb jövedelmet, így fogyasztási szintet kívánnak tőlünk – és az önkiszolgáló gazdaság irányába ható relatív árakat teszik felelőssé a fogyasztás növekedéséért. A társadalomtudományok – elsősorban a kulturális antropológia és a szociálpszichológia – a társadalmi versengés és az individualizáció szempontjából közelítik a kérdést. Bármelyik elméletet választjuk is, csak akkor tekinthetjük meggyőzőnek, ha választ ad a fogyasztási szokások kultúrák közötti és kultúrán belüli eltéréseire. Miért fogyasztunk többet, mint korábban? Miért vásárolnak a nők többet, mint a férfiak? Miért takarítanak meg Japánban, és költik el jövedelmüket az USA-ban jóval azelőtt, hogy megkapták volna? A kultúrán belüli eltérésekre nem adnak választ a túlságosan makroszemléletű elméletek (például a gazdasági magyarázatok<sup>4</sup> és az antropológiai elmélet<sup>5</sup>), a túlságosan leszűkített elemzés (például egy-egy jószág fogyasztásáról) pedig a kultúrák közötti eltéréseket hagyja magyarázat nélkül. Az a véleményem, hogy akkor jutunk a legjobb eredményre, ha a fogyasztást *egy adott kultúra kontextusában* vizsgáljuk.

Az antropológiai meghatározás szerint a *kultúra* egy adott csoport vagy társadalom által osztott *értékeket és az élet sajátos módját* jelenti (Douglas, 1979: 20-25. o., kiemelés tőlem). A kulturális értékek Hawkins, Best és Coney (1992, idézi Hofmeister, 2003) meghatározása szerint „azok az általánosan elfogadott meggyőződések/hitek, hogy mi az, ami kívánatos”. Rokeach az értékeken belül megkülönböztet *célértékeket* (például világbéke, izgalmas élet, társadalmi elismerés) és *eszközértékeket* (például takarékos, kreatív, törekvő): előbbi a kívánatos egyéni és társadalmi életcélokra, az utóbbi ezen célok eléréséhez szükséges tulajdonságokra vonatkozik. A kultúra tehát egyrészt az értékeken keresztül meghatározza, hogy melyek (1) a kívánatos életcélok, (2) az ideális személyiség tulajdonságai; másrészt azt is megszabja, hogy (3) az értékek hogyan nyilvánulnak meg egy adott életmód keretein belül<sup>6</sup>. Így az is a kultúrától függ, hogy mit kell tennie az embereknek ahhoz, hogy a társadalom egyenrangú tagjának tekintsék őket, illetve milyen viselkedésformák vezetnek kirekesztésükhöz. Ha tehát a kultúra kontextusában vizsgáljuk a fogyasztást, akkor elsősorban a társadalom által kívánatosnak tartott „jó” vagy „értelmes” étellel szemben támasztott követelményeket kell feltárnunk. Ez a „jó” emberi élet, Slater (1997b) szerint ugyanis nem egy objektív kategória,

hanem a kultúrától függ<sup>7</sup>, és közvetetten morális állásfoglalás az élet értelméről is<sup>8</sup>.

A kívánatos életcélok és ideálok szempontjából vizsgálva a fogyasztást, nem az a kérdés, hogy „Miért nem vásárolunk több szabadidőt, ahelyett, hogy többet dolgozunk és fogyasztásra költjük a jövedelmünket?”<sup>9</sup>, hanem az, hogy milyen tevékenységekkel töltjük munka- és szabadidőnket. Az emberek egy kultúrában soha nem „szabadidőt” vagy „fogyasztást” vásárolnak, hanem az ideális életről alkotott képüket próbálják megvalósítani: a szabadidő golfozás, kertészkedés, lakomázás, vásárolgatás (!) formájában jelenik meg; a munka pedig a „társadalom hasznos tagjává válni”, a „szorgalmas, rendes polgár”<sup>10</sup> ideáljának megvalósítása lehet. A „munka” fogalma sem tekinthető homogénnek, ha az ideális élethez való hozzájárulása alapján vizsgáljuk. Az a háziasszony, aki a „jó anya és feleség” ideálját szeretné megvalósítani, a házimunka során – annak ellenére, hogy fárasztó és megterhelő munka – valójában ideális énjét alkotja meg. Az ő esetében a házimunka mennyisége nem azért nem csökken, mert az időtakarékos háztartási gépek nem váltották be a hozzájuk fűzött reményeket, hanem mert neki magának van szüksége a házimunkára napjai értelmes eltöltéséhez. Ez az idő csak akkor csökkenne, ha ideális énképe is megváltozna: például emberjogi aktivistaként az „emberiség segítése”, vagy íróként „az igazság keresése” válna élete értelmévé. Az „élet értelme” alatt nem egy elvont fogalmat értek – nem gondolom, hogy sokan lennének közöttünk olyanok, akik konzekvensen fáradoznának egy felsőbb ideál megvalósításán –, hanem a mindennapok szervező alapelvét, ami alapján egyes tevékenységeket értelmeseknek találunk, másokat pedig nem.<sup>11</sup> Ebből a szempontból az is érthetővé válik, hogy miért vásárolnak a nők többet, mint a férfiak: az ideális férfi karriert épít – azaz a mindennapi tevékenységet a munka köré szervezi –, a nők ezzel szemben a biztonságos, nyugodt otthont teremtik meg, és az ehhez szükséges beszerzéseket végzik el<sup>12</sup>.

A kultúra az „értelmes élet” meghatározásán keresztül a fogyasztás „normális” szintjét is meghatározza. A fogyasztást akkor tartjuk morálisan elfogadhatónak, ha úgy gondoljuk, hogy a javak, amelyeket fogyasztunk a „normális”, „rendes” emberi élethez járulnak hozzá. A „túlzott fogyasztás” ezért elsősorban morális, nem pedig objektív kategória, mivel a szükségletek az egyes emberek fejében lévő „rendes” emberi lét, az *értelmes élethez való hozzájárulásuk szerint* rendezhetők fontos és kevésbé fontos kategóriákba.

(Slater, 1997b: 51–63. o.) Ezzel magyarázható Belk és Ger látszólag paradox kutatási eredménye, mely szerint az emberek nagy része „a materializmusra vonatkozó kritikai megállapításai ellenére magas szintű fogyasztásra törekszik. Amíg a materializmust rossz fogyasztásnak tartják, addig saját fogyasztásukat jónak látják.” (Belk – Ger, 1996, idézi Røpke, 2004: 342. o.) A materialista fogyasztás tehát morálisan elítélendő, mivel pazarló: meghaladja a fogyasztás helyénvaló mértékét. Összefoglalva: azt tekintjük materialista embernek, aki az adott kultúrában elfogadott „rendes emberi élet”-hez szükséges javakon felül fogyaszt. Ha a nyugati kultúrák polgárai a magasabb fogyasztási szint ellenére nem tartják magukat materialistának, az azért van, mert a „rendes emberi lét”-hez elengedhetetlenek tartott javak mennyisége nőtt meg.

### A „rendes emberi élet” fogalmának átalakulása

Bauman (1998) szerint a fejlett nyugati országokban a XX. század folyamán gyökeresen megváltoztak a társadalom által kívánatosnak tartott értékek és a beilleszkedéshez szükséges normák. A változás lényegét abban látja, hogy „termelői társadalomból” „fogyasztói társadalommá” váltak.

A termelői társadalom kezdetei a XIX. századig

„Fogyasztói társadalom a miénk, hasonlóan mély és alapvető értelemben, ahogy elődeinké (...) termelői társadalom volt, annak ellenére, hogy az emberek az emberi faj kezdetétől fogva termeltek és termelni is fognak, amíg ki nem hal a faj. Amiért a modern társadalom korábbi fajtáját „termelői társadalomnak” hívjuk, az az, hogy a tagjait elsősorban termelőkként vontta be; a társadalom úgy alakította tagjait, hogy a termelő szerepét jól be tudják tölteni, és a társadalom azt a normát állította ideálként tagjai számára, hogy ezt a szerepet legyenek képesek és hajlandóak betölteni. A mai késő-modern, posztmodern társadalom tagjait elsősorban fogyasztói képességeik gyakorlására kötelezi. A mai társadalom úgy alakítja tagjait, hogy a fogyasztó szerepét tudják jól betölteni, és a társadalom azt a normát állítja ideálként tagjai számára, hogy ezt a szerepet legyenek képesek és hajlandóak betölteni.”

(Bauman, 1998: 312. o.)

nyúlnak vissza. Az ipari forradalom hatására a mezőgazdasági munkások nagy része a városokba, az ipari szférába áramlott. A rendi előjogok fokozatosan eltűntek, a munka vált a társadalmi identitás legfontosabb meghatározójává. A társadalom megfelelő műkö-

déshez minél hatékonyabb munkásokra volt szükség, az emberideál és életcélok is ennek megfelelően alakultak. A jól elvégzett kötelesség, a józan beosztás és előrelátás protestantizmusban gyökerező értékei határozták meg a normarendszert. A kívánatosnak tartott életcélok a munka szférájához kötődtek: a munkahelyi beosztás, a karrier határozta meg az ember társadalmi helyzetét. Politikai szinten a teljes foglalkoztatottság volt a fő cél, a munkát jognak és kötelességnek tekintették<sup>13</sup>. „A Német Szövetségi Köztársaság kulturális átalakulása” című tanulmányában Schultze (1998) így fogalmaz: „A munka nemcsak pénzt hozott, hanem etikai tökéletet is adott az életnek.” Az egyén társadalmi megítélése a termelési folyamatban elfoglalt helye körül összpontosult, a fogyasztás is e hely elérésének eszközeként jelenik meg: a korszak jellemzője a „polgárság, kispolgárság állandó és feszült küzdelme a polgári lét formáinak vagy legalábbis e lét látszatának fenntartásáért. Mert ez a létforma volt az előfeltétele annak, hogy az ember megtarthassa „fehérgalléros” állását, hogy olyan körökbe, kávéházakba járhasson, ahol szerezhet ilyen állást...” (Ewen, 1988, idézi Hankiss, 2000: 166. o.) A munka szférájához kötődő életideál pontosan körülhatárolt célokat tűz az ember elé, és a „modern emberre váró egyetlen feladat, hogy kiválasszák az eszközöket, amelyek leginkább megfelelnek céljaik eléréséhez” (Weber, idézi Bauman, 2001b). A célhoz vezető út előre tervezhető, kitartást, szorgalmat, előrelátást és értelmes beosztást kíván.

### A fogyasztói társadalom értékrendje

A XX. század végére megváltoztak a társadalmi beilleszkedéshez, illetve a „jó élet”-hez kapcsolódó tulajdonságok és viselkedésminták<sup>14</sup>. A szabadidő növekedése, a mobilitás, a társadalmi konfliktusok intézményes rendezése<sup>15</sup> és az életszínvonal általános emelkedése<sup>16</sup> lehetővé tette, hogy az emberek ne csupán a megélhetés problémáira koncentráljanak (Beck, 1999: 383-418. o.). A szabadidő aktív kihasználásával lehetőségük nyílt rá, hogy személyes érdeklődésüknek szenteljék magukat a munkaidőn kívül, ne csupán a munkatársakkal kössenek ismeretséget, tehát a foglalkozástól független életstílust alakítsanak ki. A posztmodern korra a személyes autonómia terepe fokozatosan a munka helyett a szabadidő lett, ezért a társadalmi szerkezetet a foglalkozási csoportokon alapuló osztályok helyett a szubkulturális életstílus csoportokkal lehet leírni. Az osztályharc helyére az önmegva-

lósítás programja lépett, és a munkában megvalósuló autonómia helyére a szabadidőben megvalósuló szabadság került (Schultze, 1998: 195. o.).

A szabadidőben megvalósuló „szabadság” fogalma azonban egyre inkább a fogyasztás területére szűkül le (Slater, 1997a). Mi ennek az oka? Bauman (2001b) szerint a fogyasztói szabadság valójában a valódi szabadság pótszereként működik. A sorsunkat irányító erők felett szinte semmilyen befolyással nem rendelkezünk: a globalizáció hatására a nemzetközi függőségi rendszer részei vagyunk, amelyre nem hogy közvetlenül, de még közvetett formában – nemzetállami demokratikus rendszeren keresztül – sem vagyunk hatással. Ha úgy gondoljuk, hogy az igazán fontos dolgokat úgysem tudjuk megtenni, akkor olyanok felé fordulunk, amelyeket képesek vagyunk befolyásolni.<sup>7</sup> „Mivel az embereknek esélyük sincs rá, hogy értelmes módon jobbítsanak életükön, meggyőzik magukat arról, hogy egyedül a fizikai és pszichikai tökéletesedés számít: érzéseinknek megfelelően élni, egészséges ételeket enni, balett- és hastáncórákat venni, belemerülni a kelet bölcsességébe, kocogni, megtanulni kommunikálni, legyőzni a gyönyörtől való félelmet. Noha az ilyen keresgélések önmagukban értelmetlen dolgok, ha az életprogram szintjére emelkednek, (...) visszavonulást jelentenek a politikával szemben.” (Lash, 1996, idézi Bauman, 2001b)<sup>18</sup>

Ulrich Beck (1999) egyetért Baumannal abban, hogy az életcélok az egyéni önmegvalósítás területére szűkültek le, a világmegváltó törekvések pedig eltűnőben vannak. Az okokat azonban az intézmények átalakulásában látja. Szerinte korábban az ember környezete számos olyan elemet tartalmazott, melyek hosszabb életűek voltak nála, a társadalom és intézményei olyan folytonosságot jelentettek, mely az ember életét a történelmi kontextusba helyezte. Ma már alig találkozzunk olyan intézményekkel, amelyek hosszabb életűek lennének nálunk: diplománk elavul, az esküvői holtodiglan-holtomiglan már korántsem szó szerint értendő. A társadalom közös történelme mind kisebb jelentőségű az egyéni élettörténettel szemben, ezért a történelem leszűkül a személyes jelen időre. Hogyan befolyásolja a megváltozott időhorizont az értékeket?

Hankiss szerint a vallás és a társadalom által nyújtott folytonosság elhalványulása az emberi élet kontextusát változtatta meg. A vallás adta célok – az Istennek tetsző élet, a Mennyország – túlmutattak az egyéni élet keretein, ám a fogyasztói civilizációban az élet értelmét az *élet időtartama alatt* kell realizálni. Baudrillard erről így ír: „A puritánok önnön aktuális

létüket olyan vállalkozásnak tekintették, amely Isten dicsőségére termeli a hasznot. (...) Megfordítva, de azért hasonló módon az ember – mint fogyasztó – kötelességének tekinti az élvezet átélését (...) mint az élvezet és kielégülés valamiféle vállalkozását.” (Baudrillard, 1988: 48. o., idézi Hankiss, 2000: 185. o.) A filozófiában régi hagyomány, hogy az Igazság kétféleképpen érhető el: vagy a „minden” megismerésével, vagy „egy valami teljes mértékben” való megismerésével; vagy az örök étellel, vagy az „egzisztenciális pillanattal”, mely a „lét teljességét magába sűrítő pillanat”. A fogyasztói civilizáció számára csak ez utóbbi áll nyitva, így a jelen pillanat minél intenzívebb átélése válik a lét céljává. Ez vezetett ahhoz, hogy a hagyományos „Áldozd fel önmagad!” parancsa helyére a „Teljesítsd ki önmagad, alkosd meg önmagad!” cél lépett; a „Korlátozd vágyaidat!” helyét átvette az „Éld ki vágyaidat!” törekvése. (Hankiss, 2000: 179-185. o.)

A fogyasztói társadalom értékrendje a hosszú távú beosztás helyett az azonnali kielégülésre, az élmények teljes átélésére helyezi a hangsúlyt. A korábbi puritán értékek – a takarékoság, a jövőt szem előtt tartó előrelátó tervezés, a javak tartalékolása – helyett a hedonista értékrend – a költés, a hitelre vásárlás, a jelenorientáció, a javak gyors elavulása és a stílusok változása – válik fontosabbá. A történelem során először tűnnek a kielégíthetetlen vágyak nem csak normálisnak, hanem a társadalmi és gazdasági fejlődés elengedhetetlen feltételeinek. Bauman szerint a fogyasztói társadalomban a luxust a mindennapitól elválasztó határvonal elmosódik, mivel a fogyasztás célja többé már – elvileg sem – a szükségletek kielégítése, hanem az élmény és az élvezet: *a belőle fakadó élvezet: a fogyasztás önmagáért való lett, önmagában való értéké vált.* (Bauman, 2001a)

A fogyasztói társadalom életideálja az izgalmas, színes, élményteliségi élet, melyben az ember mindent kipróbál. Az „értelmes élet” ideálja új elv szerint határozódik meg, melyet Schultze (1998) „izgalmas sémának”, Bauman (2001a) pedig „hétköznapi esztétikának” nevez. Az új értékelési elv csak azokat a tevékenységeket tekinti értelmesnek, melyek izgalmasak, érdekesek és önkifejezési eszközként működnek. Ez az elv a társadalmi élet egyre több szférájában érvényesül. Az öröm forrása a munkában nem a jól elvégzett kötelesség már, hanem a változatosság és az izgalmas kihívás. Szabadidőnk eltöltése akkor „tartalmas”, ha valami különleges, új dolgot ismerünk meg, és „élményekkel gazdagodunk”. Mindennapi életünk önmagában nem hordoz értéket többé: folyamatosan

ünnepe kell tenni, minden pillanatból ki kell hozni a legjobbat. Ez a fogyasztói társadalom olvasatában nem a szemlélődő, az élet apró örömeire koncentrááló eredeti „Carpe Diem!” felfogása, amely mindenben *fel-fedezi* a jót. Itt arról van szó, hogy *az ünnepeket létre kell hozni*, a kis izgalmat be kell vezetni, az élményekben tudatosan el kell merülni egy kis időre. „Felfedezték, hogy a hétköznapi élet egésze esztétizálható.” Állítja Schulze. Ez azt jelenti, hogy mindent élménnyé lehet változtatni a megfelelő arculatteremtéssel és elvonatkoztatással.

A fogyasztói kultúra tehát nem csupán mennyiségi változást jelent a korábbi kultúrákhoz képest. Azonfelül, hogy többet és többen – a társadalom egyre szélesebb rétegei – fogyasztunk, alapvető minőségi változás áll be a fogyasztás társadalmi szerepét illetően is. A változás lényege, hogy „a legalapvetőbb társadalmi tevékenységek és kulturális értékek, ideák, célok és identitások a fogyasztással összefüggésben határozódnak meg, illetve a fogyasztásra irányulnak más társadalmi dimenziók – például a munka, az állampolgárság, a vallásos közösségekben vagy a katonaságnál betöltött szerep helyett.” (Slater, 1997a: 24. o.) Ez azt jelenti, hogy a „jó élet”, illetve a „rendes élet” megvalósításához szükséges normák már nem a munkához, hanem a fogyasztáshoz kötődnek.

### A fogyasztói társadalom emberideálja

A világ gyorsan változik, az egyértelmű, hosszú távú életcélok helyett a folyamatos figyelem és a rugalmas alkalmazkodás az új követelményekhez válik a siker kulcsává. Egy tíz éves munkaszerződés ma már nem a társadalmi előrejutás záloga, hanem azt a fenyegetést hordozza, hogy a világ megváltozik, és mi nem tudunk vele együtt változni – Bauman kifejezésével élve „beleragadunk egy identitásba” (Bauman, 1998). Egy későbbi írásában pontosabban is megfogalmazza állítását: „A dilemma, amely az ezredfordulón az embereket gyötri az nem az, hogy hogyan valósítsák meg az általuk választott identitást, (...) hanem, hogy milyen identitást válasszanak, és hogy hogyan maradhatnak éberek, hogy észrevegyék, ha a választott identitás kiszorul a piacról. (...) A legaggasztóbb gond nem az, hogy hogyan találják meg helyüket egy osztály vagy csoport állandó keretei közt (...) és hogyan őrizték meg (...). Ma a gyógyíthatatlan gyanakvás a nyugtalanító, hogy a keservesen megszerzett keretek esetleg hamarosan elveszítik érvényüket.” (Bauman, 2001b)

A gyorsan változó ideális életcélok és embereszmények világában az a győztes, aki minél gyorsabban tud változtatni, minél több lehetőséget nyitva hagy. Bauman (2001a) szerint *a fogyasztás a változóvilágú világhoz való alkalmazkodás eszköze*. A fogyasztói szerep rendkívül rugalmas: a javak bármikor lecserélhetők, nagy részük nem kíván hosszú távú elkötelezettséget. Ha egy fogyasztói szerep már nem divatos, könnyen válhatunk, sőt fogyasztóként *egyszerre* több szerepünk is lehet. Az új eszmény a plurális személyiség, amelynek a legjobb példái a sztárok. Madonna, David Bowie folyamatosan stílust és személyiséget vált rövid időn belül, és újabb és újabb énjével tartja a közönséget (Bán, 2000: 29. o.).<sup>19</sup>

A plurális személyiség nem csak a sztárok privilégiuma, hanem általános elvárás a társadalom tagjaival szemben. A társadalom egyaránt elvárja, hogy egy nő jó anyuka, háziasszony, szép feleség legyen, ugyanakkor szakmai karrierje is jól alakuljon. Ulrich Beck (2001) szerint azonban a kettő között feloldhatatlan ellentmondás van, melyre nincsen társadalmilag intézményesült megoldás, és azzal, hogy a „család kríziséről” beszélünk, egyéni szintre delegálunk egy társadalmi problémát. Az individualizált fogyasztói társadalom tehát „arra buzdít, hogy egyéni megoldásokat keressünk a rendszerből fakadó ellentmondásokra”.

Ha azonban minden ideált egyszerre szeretnénk megvalósítani, ahhoz sajnos legalább 4–5 életnyi időre lenne szükségünk, ami – a tudomány jelenlegi állása szerint – még nem vásárolható meg a piacon. Vásárolhatók azonban olyan tárgyak, amelyek által úgy érezzük, *mintha* megvalósítanánk a vágyott életstílust. Ezt támasztja alá Sullivan és Gershuny (2004) kutatása is, akik azt vizsgálták, hogy miért költenek többen szabadidős cikkekre pont azok, akiknek szinte egyáltalán nincs szabadidejük. A kutatás szerint a legmagasabb jövedelmű réteg rendelkezik a legkevesebb szabadidővel. Számos drága fogyasztási cikket vásárolnak, melyeket azonban soha nem használnak: akkora vették őket, „amikor majd lesz idejük”. Ennek ellenére, sokat beszélgetnek, illetve fantáziálnak róla, hogy „milyen is lesz az, majd ha használják őket”. Így porosodik a családi közös programhoz vásárolt motorcsónak és hegymászó-felszerelés az elfoglalt üzletember garázsában, aki azzal áztatja magát, hogy ő valójában jó apuka, csak most éppen nincsen ideje elmenni gyerekeivel a régóta beígért hegyi kirándulásra. Az elfoglalt gyárigazgató művészi ambíciói a legjobb minőségű vásznak és ecsetek, fotófelszerelések formájában várják, hogy mikor kerül rájuk a sor. A fogyasztás segítségével ideális – plurális – énképeinket fe-

jezzük ki, még akkor is, ha nincs is időnk mindet megvalósítani. Ez a magyarázata az ún. „főzési ellentmondásnak” is: egyre több főzéshez használatos gépet és szakácskönyvet vásárolunk annak ellenére, hogy az otthon elkészített ételek aránya csökken. Valójában a szakácskönyveket és a kerti grillsütőt nem azért veszünk, mert olyan gyakran rendezünk kerti összejövetelt, hanem mert *szeretnénk magunkat olyan embernek tartani*, aki változatosan főz családjának, és gyakran rendez kerti összejövetelt. A kutatás eredményei kiterjeszthetők a szabadidős cikkeken túl, a fogyasztói javak többi területére is. A vágyott – de teljesen soha meg nem valósított – életstílusokat az azokat megtestesítő javakon keresztül éljük ki.

### Összegzés

A posztmaterialista értékrend a személyes szabadságot, az autonóm döntést, a szubjektív életminőséget, a környezetvédelmet és az önkifejezést tartja a legfontosabb elrendő céloknak. Ebből következne a javakról való lemondás, ám a posztmaterialista értékrendet valló országokban a fogyasztás növekszik. A természet szeretetét úgy is kifejezhetnénk, hogy összeszedjük az erdőben a szemetet, ahelyett, hogy kempingfelszerelést vásárolunk; kedvesünk iránti rajongásunkat kifejezésre juttathatnánk szerelmes vesekkel is az ajándékok helyett; családjunk fontosságát a közösen, beszélgetéssel eltöltött idő talán még jobban megerősítené, mint az óriás családi ház és az egyhetes, drága családi nyaralás, melyre évente egyszer kerül sor. Miért nem érzékelik az ellentmondást a növekvő fogyasztási kiadások és a posztmaterialista értékrend között az iparilag fejlett nyugati országok polgárai?

A posztmaterialista értékrend annak a kulturális változásnak a része, mely az önmegvalósítást és a rugalmasan alkalmazkodó, illetve plurális személyiséget állítja ideálként. Az eszmény nem az az ember már, aki egész életét egy célnak – a családnak, a társadalomnak vagy a nemzetnek – áldozza, hanem aki képes minden ideált *egyszerre* megvalósítani. A „teljes élet” fogalma nem egyetlen önmegvalósítási út bejárását jelenti, hanem minél kevesebb lehetőség kihagyását.

A kultúra nemcsak az értékeket és az ideálokat foglalja magában, hanem azt is, hogy *hogyan* valósíthatók meg. A fogyasztás jól megfelel a plurális személyiség-eszménynek, mivel általa többféle érték és önmegvalósítási törekvés párhuzamosan is kifejezésre juttatható. Ruhásszekrényben jól megfér egymás mellett a „vagány énkép” a motoros csizma, a „komoly énkép” az

öltöny és a „sportos énünk” a síruha formájában. Ezért a fogyasztói kultúra eszményei elsősorban fogyasztói döntésekkel jutnak kifejezésre.

A fogyasztói társadalomban az önkifejezés és a fogyasztás olyannyira összekapcsolódott, hogy alig van olyan értékünk, amelyet ne fogyasztói választásainkban juttatnánk kifejezésre. Ez alól a posztmaterialista értékek sem kivételek. A boldog családi élet fogalmához a nagy családi ház, a családi nyaralás és az autó kötődik; a kalandot vadvízi evezés és ejtőernyős-felszerelés jelenti; a keleti kultúra iránti elkötelezettségünk szőnyegek, szobrok és ételek formájában halmozódik lakásunkban. A XX. század végének *ideáljai elsősorban a fogyasztáson keresztül* valósulnak meg, az élmények nagy része a piacon vásárolható meg. A posztmaterializmus helyett ezért megfelelőbb lenne a *kiterjesztett materializmus* kifejezés használata, mivel az értékváltozás azzal járt, hogy a fogyasztás újabb területekre is kiterjedt. Az anyagi javak már nemcsak a túléléshez szükségesek, sőt a társadalmi versengés, az osztály-hovatartozás megerősítésén is túlmutat használatuk. Az önmegvalósítás és a személyes döntési szabadság gyakorlásának terepe a társadalom más – a vallás, a munka és a politika – szféráiból anyagi javak fogyasztására *tevődött át*. Az igaz, hogy már nem a pusztán *felhalmozás* cél, de kulturálisan definiált „értelmes élet”, illetve a boldogság fogalma egyre jobban tárgyak *használatához* kötődik.

### További kutatási területek

Ebben a cikkben a fogyasztást homogén fogalomként kezeltem, nem foglalkoztam sem a szolgáltatások arányával, sem az egyes fogyasztási javak eltérő környezeti hatásaival. Önmagában az a tény, hogy a fogyasztás értékben növekedett, még nem jelenti a környezeti ártalmak növekedését. A magas hozzáadott értékű, kisebb anyagigényű termékek és a szolgáltatások növekvő aránya, illetve a környezetbarát anyagok használata a fogyasztás környezetterhelését csökkentheti is. A pontos megoldási javaslatok kidolgozáshoz ezért a fogyasztás növekedésén belül külön kell vizsgálni az egyes összetevőket környezetterhelő hatásuk szerint.

A dolgozatban bemutatott elméletek meggyőzően hangzanak, ám sok mögött nem áll empirikus bizonyíték. A legizgalmasabb kutatási terület annak vizsgálata, hogy kulturális értékeink valóban a fogyasztáson keresztül kerülnek-e kifejezésre. Ezt egy, az emberek szubjektív véleményén alapuló kutatás tárhatná fel, mely az identitás és az életcélok egyéni észlelésén alapulna. Különösen érdekes ebből a szempontból a

változás folyamata, mely napjainkban zajlik a volt szocialista országokban – így Magyarországon is.<sup>20</sup> Szintén hiány van a kultúraközi összehasonlító vizsgálatokból, melyek választ adhatnának arra, hogy pontosan mely tényezők befolyásolják a fogyasztás növekedését.

### Felhasznált irodalom

- Bán Zsófia (2000): Test és vágy – amerikai divatvilág a századvégen. in: Amerikáner. Budapest, Magvető
- Bauman, Zygmunt (1998): From Work Ethic to Aesthetic Consumption. in: The Bauman Reader (ed. Peter Beilharz) Malden, Blackwell Publishers
- Bauman, Zygmunt (2001a): Consuming life. Journal of Consumer Culture 2001, Vol 1 (1).
- Bauman, Zygmunt (2001b): Identitás és globalizáció. in: Lettre International, 42.
- Beck, Ulrich (1999): Túl renden és osztályon. in: Társadalmi rétegződés. Angelusz Róbert szerk., 383-418. Budapest, Új Mandátum
- Beck, Ulrich – Slater, Don (2001): Interview with Ulrich Beck. Journal of Consumer Culture. Vol 1 (2).
- Burgess, Adam (2001): Flattering Consumption. in: Journal of Consumer Culture. Vol 1 (1).
- Douglas, Mary – Isherwood, Baron (1979): The world of goods. London, Allen Lane
- Douglas, Mary – Isherwood, Baron (1998): A javak használatának változatai. In: A kultúra szociológiája. Wessely Anna szerk., 150-159. Budapest, Osiris
- Ewen, Stuart (1988): All Consuming Images. New York, Basic Books
- Giddens, A. (1990): The consequence of modernity. Cambridge, Polity Press
- Hankiss Elelmér (2000): Élet és halál a bulvársajtóban. in: A kérdéses civilizáció. Gombár Csaba, Volosin Hédi szerk., 151-212. Budapest, Korridor
- Hofmeister-Tóth Ágnes (2003): Fogyasztói magatartás. Bp., AULA
- Hofstede, Geert (1991): Cultures and Organisations: Software of the Mind. London, McGraw Hill
- Inglehart, Ronald (2000): Globalization and Postmodern Values. The Washington Quarterly. Vol. 23 (1).
- Lash, Christopher (1996): Az önimádat társadalmá. Budapest, Európa Könyvkiadó
- OECD (2004): Gross Domestic Product and Household Final Consumption Expenditure
- A. Comparative Tables Based on Exchange (letöltés: [http://www.oecd.org/document/28/0,2340,en\\_2649\\_37423\\_2750044\\_1\\_1\\_1\\_37423,00.html](http://www.oecd.org/document/28/0,2340,en_2649_37423_2750044_1_1_1_37423,00.html))
- Rorty, Richard (1996): A személyiség esetlegessége in: Esetlegesség, irónia és szolidaritás. 39-61. Pécs, Jelenkor Kiadó
- Röpke, Inge (2004): A fogyasztási hajlandóság mozgatórugói. Természet és gazdaság. Pataki György és Takács-Sánta András szerk., 323-360. Budapest, Typotex Kiadó
- Sahlins, Marshall (2000): A kultúra és a gyakorlati ész – A nyugati társadalom, mint kultúra. in: A fogyasztás kultúrája (szöveggyűjtemény megjelenés alatt a TEK Fogyasztáskutató Műhelyének gondozásában)
- Schulze, Gerhard (1998): A Német Szövetségi köztársaság kulturális átalakulása. in: A kultúra szociológiája. Wessely Anna szerk., 186-204. Budapest: Osiris Kiadó

- Slater, Don (1997a): *Consumer Culture and Modernity*. Cambridge: Polity Press
- Slater, Don (1997b): *Consumer culture and the politics of need*. in: Buy this book. Mica Nava, Andrew Blake, Iain MacRury, Barry Richards szerk., 51- 63. London, New York: Routledge
- Stilleman, Joel (2004): *Gender, class and generational consumption in contemporary Chile*. in: *Journal of Consumer Culture*, Vol. 4. No. 1. 51-79.
- Sullivan, Oriol – Gershuny, Jonathan (2004): *Inconspicuous consumption*. in: *Journal of Consumer Culture*, Vol. 4(1)
- Zentai Violetta (1996): *A fogyasztás kultúrája és a történelem*. in: *Replika*, 21-22: 139-159.

Lábjegyzetek

- 1 A „fejlett iparú nyugati országok” helyett egyes szerzők az „Észak” és „Dél” ellentétpárt – például Røpke (2004) – használják, mások – például Zentai (1996) – az „Európa és Észak-Amerika” versus a „világ többi része” vagy a „fejlett” és „fejlődő” országok kifejezésekkel élnek.
- 2 Az adatok mögött nem csak a mennyiségi növekedés áll, hanem az árszínvonal emelkedése is, ez azonban nem kérdőjelezi meg a fogyasztás növekvő tendenciáját.
- 3 A két fogalmat azért kell kettéválasztani, mert a gazdasági jólétén kívül számos más tényező is befolyásolja a biztonságérzetet. Inglehart a gyerekkori életkörülményeket emeli ki: aki korábban éhezett, jobb anyagi körülmények közt sem érzi magát biztonságban, így továbbra is materialista értékrendet követ.
- 4 Például a munkaigénes termékek és szolgáltatások egyformán drágák a nők és a férfiak számára, mégis a nők vásárolnak többet.
- 5 Az antropológiai közelítés a fogyasztást mint általános emberi tevékenységet magyarázza meg. E szerint a javak a világképet leíró kategóriák megjelenítői, így minden eltérés a fogyasztási szerkezetben a világkép eltéréseiből adódik. A probléma az elmélettel az, hogy a világképet nem csak javakkal lehet kifejezni, hanem kevésbé fogyasztásigényes tevékenységekkel is, például művészettel, meditációval stb. Mint a későbbiekben látni fogjuk – pont ez a Hogyan? a kultúra egyik legmeghatározóbb eleme.
- 6 Például a boldogság az egyik kultúrában kötődhet egy tengerparti nyaraláshoz, a másikban egy közösségi ünnephez, a harmadikban egy meditációs gyakorlathoz.
- 7 Ezért van az, hogy az emberi szükségletek minimuma (a lét-minimum) kultúránként és koronként változott, tehát alapvetően kultúra függő. (Sahlins, 2000: 3-10. o. és Douglas, 1979: 15-25. o.)
- 8 „Azzal, hogy azt állítjuk, hogy valakinek szüksége van valamire, azzal azt is állítjuk, hogy bizonyos (...) források szükségesek annak érdekében, hogy reprodukáljunk egy bizonyos életformát, amelyek bizonyos értékeket foglalnak magukban.” (Slater, 1997: 55. o., fordítás tőlem)
- 9 Ez a kérdésfeltevés két előfeltevésből indul ki: (1) kevesebb jövedelméből kevesebb jószágot lehet megvásárolni, így kisebb a környezetterhelő hatás (2) a fogyasztás és a szabadidő világosan elkülöníthető fogalmak. Az első feltevés nem törvénytörő. A környezetbarát megoldások gyakran többbe kerülnek, mint a környezetszennyezők, így csak akkor tudjuk megfizetni őket,

- ha többet keresünk. A második feltevés sem állja meg a helyét, mivel a fogyasztás és a szabadidő szorosan összefügg: egyrészt a szabadidőnket töltjük fogyasztással, másrészt szinte alig van olyan szabadidős tevékenység, melynek nem lenne fogyasztási aspektusa. A kérdés tehát az, hogy a szabadidőnk eltöltése mennyire terheli a környezetet?
- 10 Minden kultúrában más példák lennének a helytállóak.
  - 11 Szándékosan tartózkodom az „önmegvalósítás” kifejezés használatától, mivel úgy gondolom, hogy csak a mai nyugati kultúrára igaz, hogy az élet értelme és az önmegvalósítás egyet jelent. Az élet értelme lehet a közösség jóllétének növelése, a túlvilági élet, a család boldogsága, stb. (Az, hogy ezeket a tevékenységeket is az önmegvalósítás keretein belül értelmezzük, kultúránk individualista karakteréből ered, nem szükségképpen van így.)
  - 12 Ez természetesen leegyszerűsítés, hiszen a férfi és a női szerepek kultúránként eltérnek. Az eltérésekről lásd bővebben Hofstede (2001) kutatásait.
  - 13 A XIX. századig az agának jellegű, otthoni fogyasztás elsősorban a vagyonos arisztokrácia privilégiuma volt. A XIX. század közepére azonban egyre több gondot okoztak a munkások, akik szabadidejükben italoztak, szerencsejátékoztak és prostituáltakhoz jártak. A randalírozó munkások megzabolásására fejlődött ki az új – fogyasztói – értékrend, mely a családot, az otthon helyezte a középpontba, és a munkásokat is inkább a magánfogyasztás irányába terelte. (Slater, 1997b)
  - 14 Csak néhány példa: Ulrich Beck (2001) a nemzeti-központi versus nem-nemzeti-központi társadalom elhatárolását javasolja, Bauman (2001a) a termelői versus fogyasztói társadalom ellentétpárt használja, Giddens (1990) alkotta meg a „reflexív modernitás” fogalmát.
  - 15 Ide tartozik az általános választójog, a parlamenti munkáspártok, érdekvédelmi szervezetek, érdekegyeztető fórumok, stb.
  - 16 Ebben az emelkedésben a mobilitásnak kevés szerepe volt: inkább „mindenki egy polccal feljebb került”, de a struktúra lényegében keveset változott.
  - 17 Itt érdekes párhuzamot fedezhetünk fel a magyarországi, forradalom után kötött „Alkuval”. A „társadalommal való kiegyezés” egyik fő eszköze a fogyasztás lett: a hatalom kivonul a mindennapi élet szférájából, viszonylagos fogyasztási szabadságot és életszínvonal növekedést biztosít, melyért cserébe politikai passzivitást vár el. A különbség az, hogy a szocializmusban a politikai passzivitás, a kapitalizmusban autonómia-vesztés passzív elfogadása a privát szférában megvalósuló szabadság ára.
  - 18 A jelenség egy alternatív olvasatát adja Burgess (2001) aki szerint mára egyedül a fogyasztóként tudjuk befolyásolni a globális folyamatokat: egy nemzeti kormány nem tud rávenni egy multinacionális céget a környezetvédelemre, ám a fogyasztói bojkott igen. Ezért van az, hogy a nemzeti kormányok egyre jobban felkarolják a fogyasztói érdekvédelmi mozgalmat, és a fogyasztói jogokon keresztül szereznek érvényt egyes nemzeti céloknak is.
  - 19 A gondolatban implicit módon benne van az identitás poszt-modern közelítésének alapvetése: tulajdonképpen sokféle személyiség lakik bennünk, amelyek közül lényegében bármelyiket megvalósíthatnánk, ha lenne rá mód. (Rorty, 1996)
  - 20 Előre láthatólag 2005-től el is indul a kutatás Magyarországon dr. Hofmeister-Tóth Ágnes vezetésével „A fogyasztóvá válás folyamata Magyarországon” címmel.

MITEV ARIEL Zoltán

## A SZOCIÁLIS MARKETING ÉS A CSERE

A világ nemzeteit egy sor ijesztő társadalmi probléma veszi körül, azonban csupán korlátozott erőforrásaik vannak, hogy ellenük küzdjenek. A szociális marketing a problémák kezelésének innovatív módja. A szociális marketing a kereskedelmi (profit) szektorban kifejlesztett marketingtechnikák alkalmazása társadalmi problémák megoldására, ahol a végső cél a magatartásváltozás. A csereelmélet a marketing központi elemévé vált, s a diszciplína általános elméleti alapját jelenti. A szociális marketingek által megcélzott magatartásformák tipikusan hosszú távú támogatást és megerősítést kívánnak meg. A szerző választ keres arra, hogy a csere hogyan értelmezhető ezen a területen, s végül felveti azt a kérdést, hogy a szociális marketing területén érdemes-e tranzakciókban gondolkodni kapcsolatok helyett.

A világ nemzeteit egy sor ijesztő társadalmi probléma veszi körül, azonban csupán korlátozott erőforrásaik vannak, hogy ellenük küzdjenek. Az állandó és gyakran kiterjedő problémákkal szembeállkozva a törvényalkotók és a gyakorlati szakemberek mindig újabb megoldásokat keresnek, amelyeknek potenciálisan a legnagyobb a hatásuk. Az évtizedek során már rengeteg megközelítést megpróbáltak, a viselkedésváltoztatástól az egészségügyi kommunikációig, változó sikerrel.

A *szociális marketing* a profitszférában bizonyítottan működő fogalmak és technikák alkalmazása annak érdekében, hogy változást lehessen előidézni különféle, társadalmilag fontos viselkedésben, mint például a drogozás, a dohányzás, a szexuális viselkedés vagy a családtervezés. Ez a fajta marketing-megközelítés óriási lehetőségeket kínál a társadalmi problémák elleni küzdelemben (Andreasen, 1995).

A koncepciók és gyakorlatok transzfere a kereskedelmi marketingből<sup>1</sup> a szociális marketing területére azonban nem megy zökkenőmentesen. Az egyik legnagyobb problémát a marketing alapját jelentő csere elmélete jelenti. A cikk a szociális marketinget elkülöníti számos fogalomtól, amelyekkel gyakran keverik a köznyelvben.

### Kis fogalmi tisztázás

Talán azt felételezzük, hogy a kereskedelem gyakorlata és elvei, valamint a társadalmi változásokra irányuló erőfeszítések közös alapja viszonylag csekély. Ez azonban egyáltalán nem igaz, hiszen például a társadalmi célú kampányok egyre nagyobb számban fonódnak össze a kereskedelmi stratégiákkal és taktikákkal. A vállalatok társadalmi felelősség (corporate social responsibility – CSR) iránti növekvő érdeklődése egyre inkább bevonta a cégeket olyan társadalmi kezdeményezésekbe, mint például az önkéntes programok.

A *társadalmi központú marketingkonceptió* szerint a szervezetek a célpiacok igényeit a konkurenciánál hatékonyabban szeretnék kielégíteni oly módon, hogy növeljék a fogyasztó és a társadalom jólétét (Kotler, 1998: 61. o.). Optimistán hihetjük azt, hogy a vállalatok hirtelen maguktól lettek lelkiismeretesebbek, pesszimistább felfogás esetén azt gondolhatjuk, hogy inkább a verseny által kikényszerített megkülönböztetésről van szó.

A társadalmi felelősség artikulálásának egyik leggyakoribb módja az *ügyet támogató marketing* (cause related marketing – CRM), melynek során társadalmi hozzájárulással márkaértéket lehetett növelni (Pringle – Thompson, 2001). Habár a legtöbb CSR és CRM

kezdeményezés tükrözi a vállalat értékeit, valamint az őszinte hozzájárulást a jobb társadalom kialakulásához, ez a win-win típusú megoldás mégis inkább a vállalati előnyök irányába tolja a mérleget, mivel ezek a tevékenységek kompetitív előnyt, az érintettek nagyobb bizalmát és eredményesebb kockázatmenedzsmentet eredményeznek (Burke – Logsdon, 1996).

A *szociális marketing* különbözik a CRM-től, mivel az előbbi a társadalmi célok elérése érdekében a kereskedelmi marketingből származó eszközöket, koncepciókat és technikákat használja (Andreasen, 1995).

A szociális marketing nem azonos a *nonprofit marketinggel* sem, míg az utóbbi szervezeti, addig az előbbi kifejezés programszemléletű megközelítés. A szociális marketing a kereskedelmi marketing elméleteinek és eszközeinek alkalmazása olyan programoknál, amelyeket a célközönség magatartásának befolyásolására terveztek, s amelyek elsődleges célja a célközönség (illetve a társadalom) jólétének javítása (Andreasen, 1994). Szociális marketinget a nonprofit, vagy a közszeaktor szervezetei végezhetnek. A szervezetek menedzsmentje sokkal több dolgot érint, mint amire a szociális marketing fókuszál, mint például önkéntesek toborzását, tőkeszerzést vagy szervezeti szintű stratégiai tervezést.

Ha a vevőkkel folytatott tranzakciók szerint szeretnénk megkülönböztetni a területeket, az 1. táblázatban látható eredményre juthatunk.

### Történeti áttekintés

A marketingre kezdetben vagy institucionalista, vagy funkcionális szemszögből tekintettek. Mindkét megközelítés leíró, a marketinget alapvető tevékenységként kezelte, amelyet a társadalom szereplői foly-

1. táblázat

A tranzakciók négy osztálya a vevők szintjén

Je- lölés	Meghatározás	Példa	Domináns terület
A	Olyan tranzakciók, amelyekbe javak vagy szolgáltatások pénzre történő cseréje tartozik.	MALÉV jegy vagy Big Mac eladása.	Kereskedelmi marketing
B	Olyan tranzakciók, amelyekben a pénzt megfoghatatlan előnyökre cserélik.	Pénzadomány a Vörös Keresztnak.	Nonprofit marketing
A+B	Olyan tranzakciók, ahol pénzt termékre/szolgáltatásra és megfoghatatlan előnyökre cserélik.	Big Mac eladása, amelynek 5%-a a Vörös Kereszt számlájára megy.	Ügyet támogató marketing
C	Olyan tranzakciók, ahol a megfoghatatlan költségeket megfoghatatlan előnyökre cserélik.	Diéta vagy dohányzás abbahagyása.	Szociális marketing

Forrás: Andreasen (2000) alapján

tatnak, s ezek magyarázatához, előrejelzéséhez vagy kritizálásához kellett a kutatóknak modelleket és elméleteket gyártani. A marketing analízise ekkor előíró ajánlásokat eredményezett, amelyeket a köz- és kormányzati szektor fogalmazott meg a túlzott marketing-tevékenységek megfékezésére (Andreasen, 2000).

A második világháborút követően – és főként 1950 után – a domináns marketingnézőpont menedzseri lett. A marketingre úgy tekintettek, mint tevékenységek összességére, amelyet a vállalat céljainak eléréséhez használnak. Modellekre és elméletekre volt szükség, amelyek megmondják a menedzsereknek, hogy miként optimalizálják profitjukat a vevők választásán keresztül. Bár már ekkor is volt néhány tudós, aki a társadalmi szemléletet vallotta, a megközelítést mégis csupán gyakran a menedzseri tevékenységek értékelésénél, valamint normatív javaslatok megfogalmazásához alkalmazták.

Amikor Wiebe (1951–52) először javasolta, hogy a testvériség is ugyanolyan módon eladható, mint a szappan, az egész ötlet rendkívül forradalmi volt. Az emberek először kezdtek azon gondolkodni, hogy azok a módszerek, amelyeket sikeresen használtak a magatartás befolyásolására a kereskedelmi szektorban, esetleg átvihetők a nonprofit területre is. Wiebe négy különböző társadalmi célú kampányt értékelt, s arra a következtetésre jutott, hogy minél nagyobb volt a hasonlóság a kereskedelmi marketinghez, annál sikeresebbek voltak.

1969-ben Philip Kotler és Sidney Levy egy koncepcionális gránátot dobott a marketingtudomány állóvizébe. Klasszikus cikkükben így érveltek (1969a): „a marketing egy mindent átható társadalmi tevékenység, amely túlmutat a fogpaszta, a szappan, valamint az acél eladásán. Minden szervezet végez marketing-jellegű tevékenységet, még akkor is, ha ennek nincsen tudatában.” Kotler és Levy (1969a) úgy érezték, hogy újra kell gondolni, hogy valójában kik és mik tartoznak a termék és a fogyasztó fogalmába. Azt javasolták, hogy a „termék” kifejezést nem célszerű kizárólag a fizikai javakra szűkíteni, hanem szükséges beleértetni a szolgáltatásokat, az embereket, a szervezeteket és az ötleteket. Másrészt szerintük a szervezet fogyasztói közé kell sorolni például az ügyfeleket, a kurátorokat, az igazgatókat és a nyilvánosságot, valamint a nagyközönséget is. A szociális marketingesek célcsoportját a nagyközönség jelenti.

Kotler és Levy (1969) kiterjesztett koncepció iránti igénye számos támogatót vonzott, azonban az ötlet nem mindenkit lelkesített fel. Néhányan úgy gondolták, hogy Kotler és Levy a fogalom tekintetében túl messzire mentek, ugyanakkor a marketing fogalma nincs tisztán definiálva. Mások azt kifogásolták, hogy a csere folyamata csupán nehezen értelmezhető a kiterjesztett koncepció esetén.

David Luck (1969) szerint a marketing nyilvánvalóan csak piacot (market) jelenthet, ahol eladás és vétel történik. Luck (1969) úgy érvelt, hogy a marketinget csak a piaci tranzakciókra kell korlátozni, s nem szabad belevenni társadalmi marketingtevékenységet, mivel abban nem jelenik meg tisztán a „quid pro quo” elv. Szerinte a marketingkoncepció kiszélesítése nem áll a diszciplína érdekében, mivel zavarossá teszi a definíciókat, és alapjaiban fenyegeti identitását. Kotler és Levy erre úgy válaszolt, hogy a marketing nem kizárólag a piaci, hanem általában a tranzakciókról szól (Kotler – Levy, 1969b). Luck és követőinek álláspontja nem győzedelmeskedett, a tágabb koncepció ugyanis gyorsan elfogadásra talált akadémiai körökben<sup>2</sup>.

Mivel Kotler technikák összességének látta a marketinget, kollégájával feltették a kérdést, hogy mi történne, ha ezeket nem gazdasági környezetben alkalmaznák. 1971-ben Kotler és Zaltman az alábbi módon definiálták a társadalmi marketinget: „olyan programok megtervezése, végrehajtása és ellenőrzése, amelyeket a társadalmi ötletek elfogadtatása végett hoztak létre, a terméktervezés, az árazás, a kommunikáció, a disztribúció, valamint a marketingkutatás figyelembevételével”.

Levy és Kotler (1969) eközben azon töprengett, hogy lehetséges-e megszabadulni a problémás „market” főnévtől. Javaslatuk az volt, hogy a marketingesek igazából „elősegítenek” („furthering”), s talán célszerűbb lenne a területet így meghatározni. Kiderült, hogy a marketingprofesszorok örültek a bővítésnek, azonban nem kívánták átnevezni magukat „elősegítőkné” („furtherers”). A szociális marketing kifejezés azonban gyökeret vert.

A következő harminc évben a nonprofit és a szociális marketinget széles körben elismerték, kutatták és oktatták. A társadalmi marketing ötletei innovatívok voltak és óriási változást jelentettek a hagyományos egészségügyi képzéssel szemben. Az 1980-as évek elején például teljesen új ötlet volt a kommunikációs anyagok előtesztelése a célcsoporton, valamint az, hogy a kutatást állandóan, ciklikus módon kell végez-

ni. Szintén a felfedezés erejével hatott, hogy a társadalmi célú reklámozásnak önmagában nincs értelme, mivel annak a társadalmi marketingbe kell illeszkednie. A márkázás és az imázsalkotás is kezdett hatni a közegészségügyre.

A legutóbbi időszak legjelentősebb fejleménye az volt, hogy a kezdetben a társadalmi változásokba bevont termékek (pl. óvszer, gyógyszerek stb.) marketingjével azonosították a területet, s később terjedt ki egy tágabb koncepcióra. Ez a minta teljesen megegyezett azzal az általános modellel, amikor a marketing koncepcióját és eszközeit átviszik az egyik területről a másikra, vagyis a kereskedelmiből a nonprofit szférára. A szociális marketingesek – tudósok és gyakorlati szakemberek egyaránt – elfogadták a szociális marketing alapvető célját, ami nem az ötletek promóciója (ahogyan azt Kotler és Zaltman, 1971 javasolták), hanem a magatartás befolyásolása (Andreasen, 1994). Azt is felismerték, hogy bár a termékek gyakran szerepelnek a magatartásváltozási folyamatokban, a szociális marketinget lehet alkalmazni olyan pusztán magatartásváltozásra épülő célokra, mint tartasuk a lányokat az iskolában a fejlődő országokban vagy segítőink a tizenéveseknek a dohányzásnak ellenállni.

A szociális marketinggel kiküszöbölhető a magatartás befolyásolásának jelenleg létező, túlnyomórészt nevelő szándékú megközelítések hiányosságai. Ez azonban a „szakértő megmondja” megoldásokhoz vezetett, ami egy olyan szakvélemény hangsúlyozását jelenti, amelyet azok alakítottak ki, akik megértették, hogy a lakosság bizonyos csoportjainak milyen változásokra lenne szüksége. A kampányt tehát a mögötte lévő szakértői vélemény legitimizálta, ami rendkívül racionális, információalapú kommunikációs stílust eredményezett. Párhuzamot lehet vonni az ilyen típusú társadalmi célú kampány, valamint a termelésorientáció között, ami a vevőorientált szemlélet kialakulása előtt jellemezte az üzleti gondolkodást. A koncepciót ekkor ugyanis az üzenet, valamint a mögötte álló szakértői vélemény dominálta, s nem a célközönség valódi természete, igényei és lehetséges válszai (Peattie – Peattie, 2003).

Néhány jel, ami bizonyítja a terület széles körű elfogadását (Andreasen, 2003):

- néhány szakkönyv (pl. Andreasen, 1995; Kotler et al., 2002),
- fejezeteket szentelnek neki általános, nonprofit és egészségügyi kommunikációs könyvekben,
- a terület külön újságot jelentet meg 1994 óta: Social Marketing Quarterly,

- több szociális marketing konferenciát tartottak,
- szociális marketing központok alakultak Skóciában, Kanadában, Lengyelországban, szociális marketing tréningprogramokat tartanak a világ számos pontján,
- The Social Marketing Institute 1999-ben alakult meg,

Néhány jel a gyakorlati oldalról:

- a szociális marketinget számos állami és nonprofit szervezett alkalmazott ([www.social-marketing.org](http://www.social-marketing.org)),
- az UNAIDS a szociális marketinget nyilvánította az AIDS ellenes küzdelem elsődleges eszközévé, a Világbank rendszeresen végez távoktatást a szociális marketing koncepciójára építve,
- néhány nagy konzultáns szervezet a szociális marketing fő tanácsadójává lépett elő,
- a legnagyobb reklám és PR cégek (pl. Ogilvy) speciális szociális marketing képességeket fejlesztettek ki,
- felső vezetők elkezdtek olyan titulusokkal megjelenni, ami tartalmazza a „szociális marketing” kifejezést,
- a szociális marketing iránti érdeklődés jelentősen növekedett Észak-Amerikában és az Egyesült Királyságban, de különösen innovatív munkák születtek Ausztráliában és Új-Zélandon.

### A csere központi szerepe

A piac a cserék elősegítésére szerveződött, s a csere mind a közgazdaságtan, mind a marketing alapvető koncepciója. Bauer és Berács (1998: 13. o.) például kiterjesztett értelemben úgy definiálja a marketinget, mint minden értékkel rendelkező ország csereje. A közgazdászok magára a csere fókuszálnak, azonban a marketingesek számára ez csupán eszköz, mellyel a fogyasztói elégedettség és a profit kettős célja megvalósítható. Ez jelenti az első potenciális problémát, amely felmerül a konvencionális marketingelvek szociális kontextusba való átültetése során. Az elégedettség ugyanis nem jelenti a társadalmi célú kampányok elsődleges célját, melléktermék azonban lehet. A szociális kampányok általában jólétet, biztonságot, kockázatcsökkentést és az elégedetlenség elkerülését szeretnék elérni. Ritkán tűznek ki olyan célokat, amelyek bármilyen szintű profittal kapcsolatban állnak, ugyanakkor célként költségcsökkentést is megfogalmazhatnak. Lazniak et al. (1979) szerint a marketing

kapcsolatban állhat mind társadalmi kérdésekkel és ötletekkel kapcsolatos cserékkel, mind pedig gazdasági cserékkel. Az egyik álláspont szerint a szociális marketingesek információt és megfogható terméket vagy más kezdeményezéseket kínálnak a célközönség számára, és csere akkor valósul meg, ha magatartásváltozás történik. Mások szerint azok, akik megváltoztatják magatartásukat, pszichológiai előnyökhöz és elégedettséghez juthatnak a csere révén (Peattie – Peattie, 2003).

A kereskedelmi marketinggel való csere alapú párhuzamot azonban sokan kritizálták. Luck (1969) és Buchanan et al. (1994) szerint a szociális marketing környezetéből gyakran hiányzik a „quid pro quo” elv, ami a valódi csere jellemező. Ennek ellenére a csere ötlete – a szó közgazdasági értelmében – a szociális marketing központi kérdése, s ez széleskörűen elfogadottá vált. Az elfogadás azonban inkább a sokszori ismétlésnek, valamint annak a hitnek eredménye, hogy a szociális a kereskedelmi marketing alapján modellezhető (Peattie – Peattie, 2003).

A csereelmélet alapjai a pszichológiában és a közgazdaságtanban keresendők (Housten – Gassenheimer, 1987) azt feltételezve, hogy szükségleteink irányítanak, s természetes hajlamunk van arra, hogy megpróbáljunk sorsunkon javítani. Annak érdekében, hogy a fogyasztók változásra való készenlétét növeljük, a szociális marketingeseknek csereben valamilyen előnyös dolgot kell kínálniuk. Ebben az értelemben a csere kézzelfogható és nem kézzelfogható javak transzferét jelenti két vagy több társadalmi szereplő között (Bagozzi, 1979). Kotler (1998: 42. o.) szerint a cserehez öt előfeltételre van szükség:

- legalább két résztvevője van,
- mindegyik félnek van valamije, ami értéket jelenthet a másik fél számára,
- mindegyik fél képes kommunikációra és szállításra,
- a felek szabadok az ajánlat elfogadásában vagy elutasításában,
- mindegyik fél hisz abban, hogy helyénvaló vagy kívánatos a másik féllel üzletelni.

Bár a csereelmélet a marketing elméleti alapja (Bagozzi, 1975), a szociális marketingben ezt a koncepciót számos ok miatt támadják:

1. A csere természete problematikus, mivel a fogyasztó előnye jóval homályosabb, mint a kereskedelmi marketingben. Míg a kereskedelmi marketingben a javakat pénzért cserélik (haszonelvű cse-

re), addig a szociális marketing általában mint pszichológiai, társadalmi vagy más, megfoghatatlan entitások kölcsönös transzfere történik (szimbolikus csere). Bagozzi (1975) szerint a szociális marketingben a kölcsönösen előnyös csere léte vitán felül áll, azonban itt nem található meg a legtöbb gazdasági cserére jellemző „valamit valamiért” elv. Ez a típusú csere problémássá teszi a szociális marketingesek munkáját. Például sokkal nehezebb úgy „eladni” azokat az előnyöket, amelyeket a fogyasztó talán soha nem is lát (vagyis például soha nem kap el nemi betegséget). Ugyanakkor azonban számos kereskedelmi marketingakció szintén a megfoghatatlan jellemzők cseréjét kínálja, gondoljunk csak a márkaépítésre (Hasting – Saren, 2003).

2. Az egészségügyi szakemberek visszariadnak a cserefolyamat másik oldalától, vagyis ellenzik azt az ötletet, hogy ők saját maguk is előnyhöz juthatnak a tranzakció során. Úgy gondolják, ez alapjaiban ássa alá az egészségügyi kampányok altruista szemléletét (Buchanan et al., 1994). Az a feltételezés, hogy a fogyasztók önzők és haszonlesők, teszi a vevőorientációt annyira erőssé. A legjobb módja annak, hogy megszerezsem, amit akarok az, hogy meggyőzlek arról, hogy amit ajánlok cserébe, az a legjobb neked. Az egészségügyi szakemberek gyakran úgy érvelnek, hogy a *célcsoportnak semmilyen értéke nincsen, amit cserébe adhatna*.
3. A legtöbb kampány során a szociális marketingesek által kialakított tulajdonságok összességének (pl. információk) a magatartás megváltoztatása a célja. Ez azonban nem csere alapon történik, hiszen nem feltétlenül várható el magatartásváltozás a másik oldalon. A marketingesek hozzájárulását általában azzal mérik, hogy történt-e magatartásváltozás vagy sem (rövid távon; a magatartásváltozás hiánya ugyanis hosszú távon a támogatás elvesztését eredményezi). Számos jelenlegi marketingtevékenység *egyirányú értéktranszfert* eredményez (pl. ingyenes példányok vagy információk közlése), melyek célja a kapcsolatépítés a lehetséges jövőbeli vásárlások megalapozására (Peattie – Peattie, 2003).
4. A szociális marketingben megkérdőjelezhető Kotler harmadik és negyedik előfeltétele, valamint az erőegyensúly, amelyet a csere feltételez. A szociális marketingesek ugyanis azzal a problémával szembesülnek, hogy *nem képesek biztosítani a fogyasztók számára a kommunikációt és a szállítást, valamint az ajánlat elutasításának vagy elfogadá-*

*sának képességét* sem. Például egy hátrányos helyzetű közösségben élőknek nincs pénze, hogy tornázni járjon vagy képtelen megvásárolni a friss gyümölcsöt és zöldséget. Valószínűleg hiányzik a képzettségük és személyes jártasságuk is, hogy konstruktívan válaszolni tudjanak egy marketingajánlatra. Míg a szociális marketingben ez probléma, addig a kereskedelmi marketingesek kiaknázhatják ezt a helyzetet. Rengeteg bizonyíték van arra, hogy például a dohánygyárak ajánlataikat aránytalanul nagy részben az alacsony jövedelmi csoportoknak, valamint a fiataloknak teszik. A szociális marketingeseknek azonban kulcsszerepük van az ilyen típusú tevékenységek felkutatásában és visszaszorításában (Hastings – Saren, 2003).

5. A kereskedelmi marketingesek számára a csere elemei egyértelművé teszik az értékelést. A vevők által fizetett pénzösszeg kalkulálhatósága a célmeghatározásnál és a teljesítményértékelésnél használható. A szociális marketingben a *specifikus csere hiánya a teljesítményértékelést jóval bonyolultabbá teszi*. Kismértékű beavatkozások esetén – amelyek egy iskolai osztályt vagy valamilyen kis csoportot érintenek – a megfigyelések közvetlen visszacsatolást jelentenek az értékelés szempontjából. Azonban az érintett csoport méretének, valamint a kampány hosszának növekedésével a magatartásban bekövetkező változásokat egyre nehezebb visszacsatolni közvetlenül a kampányba. A változás hiánya például siker is lehet, ha az megelőzi az adott probléma súlyosbodását. Az alapvető különbség abban van, hogy a szociális marketing sikeressége nem feltétlenül a magatartás változását jelenti, hiszen már az is eredményességnek fogható fel, ha sikerül elmozdítani a célközönséget egy magasabb szintű változási stádiumba (Stage of Change – Prochaska – DiClemente, 1983). Azt ugyanakkor nehéz elképzelni, hogy a kereskedelmi marketingesek arról próbálnák meggyőzni feletteseiket, hogy erőfeszítésük azért volt sikeres, mert megnövelték azok számát, akik megfontolják, hogy a jövőben a termék fogyasztójává fognak válni (Peattie – Peattie, 2003).

Peattie és Peattie (2003) szerint habár a közgazdasági típusú csere jelen lehet a társadalmi célú kampányokban, nem meghatározó sajátosság. Hiba tehát azt hinni, hogy a marketinghez cserére van szükség. Szerintük a szociális marketingben alapvető koncepció a társadalmi célú értelmezett interakció. A társadalmi célú

kampányok célja, hogy figyelmeztesse, informálja, képezze, ösztönözze, befolyásolja és támogassa célcsoportjait a magatartásváltozás irányába. Az interakciót tehát nem szerencsés kicsavarni és átalakítani egy pszeudo-közgazdasági cserévé (Peattie – Peattie, 2003). A szociális marketing fejlődése szempontjából sokkal lényegesebb háttér a társadalmi csere elmélete (Janic – Zabkar, 2002), amelyet szinte teljesen elfeledtek a marketingben és teljesen ismeretlen a konvencionális marketingmenedzsment paradigmákban. Hastings – Saren (2003) ezzel szemben azt állítja, hogy a kritikák természetesen nem azt jelentik, hogy a csere nem működik ebben a környezetben, a koncepciónak csak bizonyos kihívásokkal kell megküzdenie.

### A csere tárgya: a szociális termék

A szociális marketing elméleti és gyakorlati szakemberei között óriási vita van a termék pontos meghatározásáról. Néhányan úgy látják, hogy a kívánt magatartás jelenti egy kampány végtermékét, míg mások a kampány olyan eszközeire összpontosítanak, mint például az információ vagy a kézzelfogható támogató technológiák. Azonban mindkét megközelítéssel problémák vannak. A magatartást ugyanis nem a szociális marketingesek vagy a szervezetek állítják elő, azt nem birtokolják és szállítják, valamint a vevők nem fogyasztják el. Lehet ugyan, hogy elősegítik a magatartás kialakulását, de alapvetően a célszemély lát el termelő szerepet. Hasonló módon félrevezető a kampány eszközeit terméknek tekinteni, hiszen az előnyök a magatartásból következnek, s nem pedig a kampány összetevőiből. Amit a szociális marketingesek nyújtanak célcsoportjuk számára, azok olyan ajánlatok, mint a „testmozgás előnyös”, „az ittas vezetés életeket tesz tönkre” vagy „érdemes szavazni” (Peattie – Peattie, 2003).

A „szociális termék” konzisztens és értelmes koncepciójának kialakítását a szociális marketing környezetének rendkívüli változatosága nehezíti. Néhány kezdeményezés, meglehetősen hasonlít a profitorientált szféra kihívásaira (pl. a testmozgás előnyös). Ugyanakkor például a családon belüli erőszak elutasításához köthető előnyök marketingje már teljesen más kategória, még akkor is, ha ez szintén hozzájárul az egyének fizikai jólétéhez (Peattie – Peattie, 2003). A termék-konceptió azonban lebontható összetevőire, s Andreasen (1995) ötleteire építve feltárhatóak azok a jellemzők, amelyek egyedülállóak a szociális marketingben. Az alábbi dimenziók lehetnek relevánsak:

- *a főelőny részesei:* Egy egészségügyi kampány fő kedvezményezettjei tipikusan azok az egyének, akiknek a magatartása megváltozik, míg a családon belüli erőszak elleni kezdeményezés a családok számára jelenthet előnyöket.
- *az előny időtávja:* Az előnyök abban is különbözhetnek egymástól, hogy mikor válnak nyilvánvalóvá. Például egy helyi civil szemétygyűjtő akció eredménye azonnal látható, míg a globális felmelegedés miatti energiahasználat csökkentés egy jóval hosszabb távra szóló ajánlat.
- *kapcsolat az előnyök és a magatartás között:* A fenti két környezetvédelmi példa esetében a szémszedés előnyei azonnal összekapcsolhatók a magatartással, azonban a másik esetben csupán egy tudományos konszenzusba vetett hiten alapul.
- *az ügy érzékenysége:* „A friss gyümölcsök fogyasztása hasznos számokra” nem valószínű, hogy vitát szül, ellentétben azzal a javaslatlall, hogy az eutanáziára lehetőségük legyen azoknak, akik azt szeretnék.
- *konszenzus:* A két előbbi példa élesen különbözik egymástól mind a társadalmi, mind pedig a szakértői konszenzust illetően.
- *egyévre szabhatóság:* Néhány társadalmi célú kampány az egyén igényeihez szabható (például személyre szabott diéta vagy testgyakorlási terv), más esetben azonban ez nem tehető meg (pl. rasszizmus elleni küzdelem).

Az 1. ábra baloldalán lévő sajátosságokkal rendelkező szociális marketing a konvencionális kereskedelmi marketinghez áll közel. Például egy dohányzásról való leszokást elősegítő program az egyének igényeire szabható, a gazdasági és egészségügyi előnyök azonnal nyilvánvalóvá válnak, valamint magas szintű konszenzus alakult ki a magatartással kapcsolatban. A leszoktatási akció és a nikotintapaszkok kereskedelmi marketingje között lévő közös rész jelentős. A kereskedelmi marketingtől való eltávolodást az 1. ábra jobb oldala jelzi, itt már sokkal óvatosabban kell bánni a tradicionális megközelítések alkalmazásával. A környezetvédelmi kampányok esetében igen nehéz bármilyen kézzelfogható előnyt felmutatni a társadalom vagy az egyén számára (a résztvevők „jó érzését” leszámítva).

Úgy tűnik, minél távolabb helyezkedik el a szociális termék a kereskedelmihez képest, annál nehezebb a csere fogalmát értelmezni.

**A szociális marketing ajánlatának kulcsfontosságú változói**

Konvergencia a kereskedelmi marketinggel		Divergencia a kereskedelmi marketingtől		
A társadalmi környezet jellemzői: ←—————→				
A főelőnyből részesedik:	Egyén	Család	Közösség	Társadalom
Előny időtáv	Azonnali	Késleltetett	Hosszú távú	Csak lehetséges
Kapcsolat az előnyök és a magatartás között:	Nyilvánvaló	Közvetlen	Közvetett	Valószínűsített
Az ügy érzékenysége:	Alacsony	—————→		Magas
A konszenzus mértéke:	Magas	—————→		Alacsony
Az ajánlat egyénre szabhatósága:	Magas	—————→		Alacsony

Forrás: Peattie és Peattie (2003)

**Megoldás:**

**Kapcsolatok tranzakciók helyett?**

Andreasen (1994) szerint a szociális marketing a magatartás megváltoztatásáról szól: emberek bátorítása a dohányzás abbahagyására, testmozgás vagy egészségügyi intézmény felkeresésére. A tapasztalatok azonban azt igazolják, hogy ezek a változások nem történnek meg egyik napról a másikra (Prochaska – DiClemente, 1983). Egy olyan lépéssorozatról beszélünk, amely a kezdeti elmékedéstől a megerősítésig egy dinamikus és bizonytalan folyamat, melynek során az egyén bármely ponton meggondolhatja magát.

Továbbá a magatartásváltozásnak egyaránt vannak emocionális és racionális ösztönzői is. A fiatalok például annak ellenére dohányoznak, hogy tudatában vannak az egészségügyi következményeknek, mivel azáltal felnőttek és menőnek érzik magukat. Ez megmagyarázza, hogy a dohányipar miért költ iszonyatos összegeket az ezt kiváltó márkákra.

Végül a szociális marketing alapja a bizalom. Nem profitvezérelt, de – legalább látszólag – a célközönség számára előnyöket szeretne nyújtani. Ennél fogva teljesen más, morálisan magasabb szinten nyugszik, mint a kereskedelmi marketing, s kölcsönös tiszteletet épít ki a fogyasztókkal. Ha a kereskedelmi marketing komolyan azt hangoztatja, hogy az elkötelezettség és a

1. ábra bizalom a központi kérdés a kapcsolati marketing sikeressége szempontjából, s nem pedig a hatalom, s mások kondicionálása (Morgan – Hunt, 1994), akkor a szociális marketingeseknek oda kell figyelniük.

A szociális marketingnek hosszú távú kapcsolatokban kell gondolkodnia, a tranzakciók felszínesek és nem megfelelőek. Ha valaki megpróbál leszokni a dohányzásról, akkor mennyivel jobb a folyamatos interakció megteremtése és az ajánlatot a folyamat bármely szakaszán az igényeihez szabni, mint egyszerűen csak elpuffogatni ad-hoc jellegű (s egyre harsogóbb üzeneteket). Átmozgatók a probléma megoldására a kereskedelmi marketingben alkalmazott kereszt-eladás és további eladás lehetőségei, például a segélytelefon vonal, amely segít leszokni a dohányzásról, más pozitív életstílus döntéseket (pl. diéta vagy mozgás) is elősegíthet (Hastings, 2003).

A kereskedelmi marketinghez hasonlóan a kapcsolatiépítés az információs technológia függvénye. Ezen a téren is vannak kezdeményezések, hiszen adatbányászatot használnak például a diétások megcélzására. Vannak olyan országok, ahol az országos egészségügyi szervezet szinte teljes körű adatbázissal rendelkezik a lakosságról, s a lehetőség fennáll, hogy ezt kombinálják a kereskedelmi adatbázisokkal. Így lehetővé válik, hogy a lakosságot gazdagság-szegénység vagy egyéb rászorultsági alapon szegmentálják.

Fel kell azonban ismerni, hogy az ilyen típusú adatbázis a szociális marketing számára rengeteg gyakorlati nehézséget okoz. Az adatbányászatot valóban jól végezni rendkívül nehéz és drága, ha rosszul csinálják, akkor viszont ellentétes hatású (Hastings, 2003).

A kapcsolati megközelítés paradigmaváltást eredményezett a marketinggondolkodásban, amit nem lehet figyelmen kívül hagyni. A kapcsolati marketing – a vevőorientáltsághoz hasonlóan – olyan gondolkodásmód, amely minden marketing-erőfeszítés esetén alapvető. Sheth és Parvatiyar (1995) szerint a kapcsolati marketing lehet az új általános marketingelmélet, mivel alapvető axiómái jobb magyarázatot adnak a marketinggyakorlatnak, mint más megközelítések. A szociális marketingesek által megcélzott magatartás, amely a kívánt életstílust eredményezi, hosszú távú támogatást és megerősítést kíván.

**Felhasznált irodalom:**

Andreasen, A. R. (1994): Social marketing: It's definition and domain. in: *Journal of Public Policy and Marketing* 13 (1): 108-14.

Andreasen, A. R. (1995): Marketing social change: changing behavior to promote health, social development, and environment. Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Andreasen, A. R. (2000): Intersector Transfer of Marketing Knowledge. in: Paul N. Bloom and Gregory T. Gundlach (eds.): *Handbook of Marketing and Society*. Sage

Andreasen, A. R. (2003): The life trajectory of social marketing. *Marketing Theory* 3 (3), 293-303.

Bagozzi, R. P. (1975): Marketing as exchange. in: *Journal of Marketing* 39: 32-9.

Bagozzi, R. P. (1979): Toward a formal theory of marketing exchange. in: O. C. Ferrel, S. W. Brown and C. W. Lamb (eds.): *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*. American Marketing Association, Chicago, 431-47.

Bauer A. – Berács J. (1998): *Marketing*. Aula Kiadó, Budapest

Buchanan, D. R. – Reddy, S. – Hossain, Z. (1994): Social Marketing: A Critical Appraisal. *Health Promotion International* 9 (1): 49-57.

Burke, L. – Logsdon, J. M. (1996): How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning* 29 (4): 495-503.

Hastings, G. (2003): Relational Paradigms in Social Marketing. in: *Journal of Macromarketing*, Vol. 23, No. 1, June, 6-15.

Hastings, G. – Saren, M. (2003): The critical contribution of social marketing: Theory and application. *Marketing Theory* 3 (3): 305-322.

Housten, F. S. – Gassenheimer, J. B. (1987): Marketing and exchange. in: *Journal of Marketing* 51: 3-18.

Janic, Z. – Zabkar, V. (2002): Impersonal vs. Personal Exchanges in Marketing Relationships. in: *Journal of Marketing Management* 18 (7/8): 657-71.

Kotler, P. (1998): *Marketing menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Kotler, P. – Levy, S. J. (1969a): Broadening the Concept of Marketing. in: *Journal of Marketing*. *Journal of Marketing* Vol. 33, January, 10-15.

Kotler, P. – Levy, S. J. (1969b): A New Form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck. in: *Journal of Marketing* Vol. 33, July, 55-57.

Kotler, P. – Roberto, N. – Lee, N. (2002): *Social Marketing: Improving the Quality of Life*. Sage Publications, Thousand Oaks

Lazniak, G. R. – Lusch, R. F. – Murphy, P. E. (1979): Social Marketing: Its Ethical Dimensions. in: *Journal of Marketing* 43: 29-36.

Luck, D. (1969): Broadening the concept of marketing – too far. in: *Journal of Marketing* 33: 53-63.

Morgan, R. M. – S. D. Hunt (1994): The commitment-trust theory of relationship marketing. in: *Journal of Marketing* 58 (July): 20-38.

Peattie, S. – Peattie, K. (2003): Ready to fly solo? Reducing social marketing's dependence on commercial marketing theory. *Marketing Theory* 3 (3), 365-385.

Pringle, H. – Thompson, M. (2001): *Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands*. John Wiley, London

Prochaska, J. O. – DiClemente, C. C. (1983): Stages and Process of Self-Chane of Smoking: Toward an Integrative Model of Change. in: *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 51: 390-95.

Sheth, J. N. – A. Parvatiyar (1995): The evolution of relationship marketing. in: *International Business Review* 4 (4): 397-418.

Wiebe, G. D. (1951–52): Merchandising commodities and citizenship in television. in: *Public Opinion Quarterly* 15, Winter, 679-91.

**Lábjegyzetek**

- <sup>1</sup> A szakirodalom gyakran kereskedelmi marketingnek hívja a vállalatok által végzett, profitorientált marketingtevékenységet, megkülönböztetve a marketing más formáitól.
- <sup>2</sup> 1974-re már a marketingprofesszorok 95%-a Kotler és Levy javaslatával értett egyet.
- <sup>3</sup> A csereközpontúság eluralkodása folyamatosan csökkenti az olyan értékek fontosságát, mint az altruizmus, az önfeláldozás, vagy a közösséggel való törődés.

TURNER Anna

# A TULAJDONOSI ÉRTÉKMAXIMALIZÁLÁS LEHETŐSÉGEI MAGYARORSZÁGON HÁROM ESETTANULMÁNY TÜKRÉBEN

A pénzügyi és stratégiai menedzsment jelenleg legaktuálisabb irányvonalai a tulajdonosi értékhez, illetve az olyan módszerekhez kapcsolódnak, melyek célja a tulajdonosi érték növelése. A szerző értékközpontú vezetés témában végzett kutatást, melynek eredményeit két cikkben ismerteti. Jelen tanulmány a doktori kutatás kvalitatív részének eredményeit mutatja be.

A magyar vállalati szférát vizsgálva azt tapasztalhatjuk, hogy a multinacionális leányvállalatok, egyes tőzsdei cégek, az elemzők és a tanácsadók körében egyre nagyobb ismertségre és elfogadottságra tesz szert a részvényesi érték növelése és az ahhoz kapcsolódó koncepciók. Egyre inkább elfogadott az a nézet, hogy a vállalat elsődleges célja a tulajdonosi érték (a tulajdonosok befektetett tőkéjének értéke) maximalizálása.

A hazai tulajdonú kis- és középvállalatok esetében azonban még évekkel a privatizáció lezajlása után sem mindig egyértelmű a tulajdonosok számára, hogy hogyan kell tulajdonosként viselkedni. A koncepció elterjedésének egyik gátló tényezője tehát a hazai befektetők egy részének tájékozatlansága.

A tulajdonosi értékelmélet hazai elterjedését hátráltathatja továbbá a hatékony tőkepiac hiánya. A részvényesi értékmaximalizálás koncepció ugyanis hatékony tőkepiacok mellett alakult ki, amely visszaigazolja az értékmaximalás érdekében végzett vállalati erőfeszítéseket.

A kutatás kvalitatív részének kérdése az volt, hogy a hazai vállalatok tudják-e és milyen módon képesek alkalmazni a részvényesi érték koncepciójára épülő vezetési módszert, azaz *alkalmazható-e az angolszász területen kidolgozott értékalapú vezetés módszertana Magyarországon?* A kutatás keretében három magyar vállalatnál (Zwack Rt., Wallis Rt., MOL Rt.) készí-

tettem esettanulmányt, melyek az elmúlt időben bevezették az értékközpontú vezetést.

## Az értékközpontú vezetés elméletének áttekintése

Az értékközpontú vezetés egy, az egész vállalati működést átható vezetői megközelítés, melynek lényege, hogy minden döntést, minden szinten úgy hajtanak végre, hogy a vállalat értékének maximalizálására koncentráljanak. A módszer magában foglal elemzési technikákat, vezetési eljárásokat és ösztönzőrendszert.

Az értékközpontú vezetés meghatározza azokat a tényezőket, melyek alapvetően befolyásolják a vállalat tulajdonosi értékét. Ezek a vállalat kulcsfontosságú értékteremtő tényezői (más irodalmakban értékalkotók, angolszász terminológiával value driver-ek), melyek alapján el lehet jutni azokhoz a vezetői döntésekhez, amelyek meghatározzák a tulajdonosi értéket.

Amennyiben a vállalat értékét diszkontált szabad cash-flow módszerrel határozzuk meg, tehát a „forrásbiztosítók rendelkezésére álló jövőbeli pénzügyi értékek tőkeköltséggel diszkontált jelenértéke”-ként definiáljuk, akkor az értékközpontú vezetés célja az, hogy ennek az értékelési modellnek minden összetevőjét úgy kezeljük, hogy az a lehető legkedvezőbb

hatással legyen a szabad cash flow-ra, így a tulajdonosi értékre is. (Több modell nem cash flow, hanem EVA alapú vállalatértéket használ, amely szintén felbontható ezekre az összetevőkre. Vannak a két módszert kombináló modellek is.)

A szabad cash-flow-t felépítő hét értéktényező:

Értékteremtő tényezők <sup>1</sup>	DCF alapú tulajdonosi érték
1. Az árbevétel növekedési üteme	} éves szabad pénzáramok
2. A működési eredményráta	
3. A fizetett adó	
4. A forgótőke-igény	
5. A tárgyi eszköz-beruházás	
6. WACC <sup>2</sup>	} diszkontráta
7. A versenyelőnyök fennállásának időszaka <sup>3</sup>	} előrejelzési időszak hossza

Az értékteremtő tényezők összekapcsolhatók a működési, befektetési és finanszírozási döntésekkel, így a módszer a vállalati érték és a menedzseri döntések között kapcsolatot teremt. Az értéktényezők bármelyikében bekövetkező javulás a vállalat értékét közvetlenül növeli.

A vezetésnek olyan eljárásokat kell kialakítani, melyek az értékközpontú szemléletet alkalmazhatóvá teszik a vállalat mindennapi tevékenysége és a döntései során, kiterjedve a vállalat összes döntéshozójára. A VBM adaptálását egy szervezetbe alapvetően öt kulcsfontosságú vezetési tevékenység vezérli:

- a stratégia kialakítása,
- célkijelölés,
- akciótervek/költségtervezés,
- teljesítménymérő/ösztönzési rendszerek,
- kommunikáció.

A vállalatnak vagy üzleti egységnek először a működés vezérfonalát, azaz a *stratégiáját* kell kidolgozni – a vállalati érték maximalizálásának érdekében. Az értékközpontú vezetésnek a stratégia *fejlesztési* folyamatába kell integrálódni, hogy hosszú távon értéket lehessen teremteni. A stratégia a gyakorlatban gyakran kizárólag piacokra, ügyfelekre, termékekre vonatkozik, és nem veszi figyelembe a tőkeköltséget, a kockázatot és a növekedést.

Az elérendő céloknak meg kell felelniük az értékteremtésnek és a vállalat értékteremtő tényezőin kell alapulniuk. Ebben a szakaszban fontos, hogy a vállalat tisztában legyen versenyelőnyeivel, melyek olyan kivételes, egyedi képességeken alapulnak, melyeket a versenytársak nem, vagy csak nehezen tudnak utánozni.

A stratégia meghatározását követő lépés a vállalat *erőforrásainak* (emberi, szellemi, pénzügyi) elosztása. Black et al. alapján ennek egyik eszköze az érzékenységvizsgálat, amely felméri, hogy a hét értéktényezőben bekövetkezett változások milyen valószínűsíthető hatást gyakorolnak a vállalat részvény-árfolyamára. Ez kijelölheti a prioritásokat a vállalatvezetés döntéseinél. Másik eszköze az ún. benchmarking, mely a vállalat jellemzőinek (felépítés, üzleti és funkcionális tevékenységek) összehasonlítása más vállalatokéival (ezek többnyire versenytársak) annak érdekében, hogy a különböző területeken a teljesítménybeli eltéréseket ki-elemezzék.

A tulajdonosi érték növelésére vonatkozó célt le kell fordítani *belső vállalati teljesítménycélokká*. A VBM elve alapján a vállalat értékét, tehát a diszkontált szabad cash flow-t úgy lehet növelni, ha annak elemeiben pozitív változást érnek el. Fontos, hogy a céloknak az üzleti egység kulcsfontosságú értékteremtő tényezőin kell alapulniuk, és mind pénzügyi, mind nem pénzügyi célokat ki kell jelölni. Ezeknek a szervezeti szinteket tekintve összehangoltnak kell lenniük, végül pedig a rövid távú célokat (1–3 év) úgy kell kialakítani, hogy a cég hosszú távú törekvéseit szolgálják (10 év). Ezután meg kell határozni a célok elérésének érdekében a következő 12 hónapban megteendő lépéseket, kialakítani a konkrét akció- és költségterveket.

A hét értéktényezőt azonban nehéz összekapcsolni a vállalat mindennapi tevékenységével. Ennek megkönnyítése érdekében Black et al. mikrotényezőket javasolnak, melyek hatnak a makrotényezőkre (*1. táblázat*). A makrotényezőkben a mikrotényezőkön keresztül lehet javulást elérni.

A VBM kritikus összetevője az értékalapú *teljesítménymérő és ösztönzési rendszer*, melyet a teljesítmény és a célok összevethetősége és az alkalmazottak célhoz kötött ösztönzése érdekében kell a rendszerbe illeszteni. A VBM nagy előnye a többi megközelítéssel szemben az, hogy olyan ösztönzőrendszerrel kombinálható, mely összekapcsolódik magával az értékteremtéssel. A felső vezetők esetében a hosszú távú, közép és operatív vezetők számára a rövid távú teljesítményen alapuló ösztönzést ajánlják.<sup>4</sup> Az ösztönzést olyan teljesítményhez kell kötni, amelyre az adott személynek ráhatása van. A különböző szinteken dolgozó vezetők teljesítményének értékelésekor figyelembe kell venni a szervezeti felelősségüket és az erőforrások feletti hatáskörüket.

1. táblázat

**Lehetséges mikrotényezők**

Piac mérete Piaci részesedés Termékmix Értékesítési ár	Árbevétel
Létszám Munkabér Alapanyagár Rezsiköltség Technológia	Működési eredményráta
Adók	Fizetett adók
Készletek forgása (üzemi határidők, állásidők) Vevőforgás Szállítók forgási sebessége Szerződési feltételek	Forgótőke-igény
Berendezések élettartama Pótló beruházások Karbantartás Kihasznátság	Tárgyieszköz beruházás
Saját tőke költsége Idegen tőke költsége Tőkeáttétel (finanszírozási döntések)	Tőkeköltség

Végül a VBM folyamatába a *belső és külső kommunikáció* is beletartozik.

A VBM sikeres bevezetésének egyik kritikus tényezője a *belső kommunikáció* a szervezeti ellenállás leküzdésére. A módszer bevezetése ugyanis az alkalmazottak munkavégzésének megváltozásához, a feladatok összetettebbé válásához vezet. A szervezeti ellenállás személyi, pszichológiai okai többnyire nehezen kezelhetők. Az emberek általában ragaszkodnak a megszokott dolgokhoz, idegenkednek az új értékektől, és félnek a bizonytalanságtól, ami tudatos vagy tudatalatti ellenkezést válthat ki az alkalmazottakból a VBM bevezetése során. A szervezeti és kulturális gátlakat kezelni kell, főként *belső kommunikációs és ösztönző programokkal*.

A *külső kommunikáció*, azaz a befektetők, részvényesek tájékoztatása is szerves része az értékalapú vezetésnek, hiszen, mint előzőekben említettem, a részvényárfolyamok sokszor nem tükrözik a vállalatok valós teljesítményét, amelynek egyik oka, hogy a tulajdonosi érték növelésére tett vállalati erőfeszítések nem kellően bemutatottak a befektetőknek. A befektetők csak akkor tudják meg, hogy a vállalat jól teljesít az értékteremtés terén, ha hatékony a kommunikációs program. A befektetők tájékoztatása végső soron azt a

célt szolgálja, hogy tisztában legyenek a várható növekedéssel, kockázatokkal és hozammal, amikor felbecsülik a vállalat értékét.

**A VBM bevezetésének tanulságai  
három hazai vállalatnál**

A kutatás azt vizsgálta, hogy melyek a VBM sikeres bevezetésének kritériumai Magyarországon. A továbbiakban először a kutatás módszerét majd a kutatás eredményeit mutatom be.

*A kutatás módszere*

A kutatás az elméletet tesztelő és a felderítő kutatás sajátosságait ötvözi – kialakítottam egy elméleti modellt, azonban ezt nem hipotézisszerűen teszteltem, hanem azt vizsgáltam, hogy a modell kulcskérdései mentén lehet-e különbséget tenni a hazai alkalmazások között.

Az adatgyűjtés során felhasználtam a vállalatok által biztosított dokumentumokat, a publikusan elérhető információkat, valamint interjúkat készítettem. A cégek általában elérhetővé tették a tanácsadók által a projekt kapcsán készített elemzések, prezentációk egy részét, valamint olyan *belső anyagokat*, melyek képet nyújtottak a felállított modell egy-egy szeletéről. (Ez nem minden cégnél egyezett meg.) A publikusan elérhető információk között meg kell említeni az internetes honlapokat, az éves jelentéseket és a cégről készített újságcikkeket. Az adatgyűjtés során félig strukturált interjúkat alkalmaztam. Interjúalanyaim között voltak a VBM egykori és jelenlegi kiépítői, koordinálói (az utóbbiak főként *kontroller funkcióban*) és HR szakemberei. Jellemzőek voltak az előre megfogalmazott nyitott kérdések, emellett teret adtam a beszélgető partner számára személyes véleményének megfogalmazására.

**Az alkalmazott elemzési módszer  
és a modell bemutatása**

Az interjúkon a három cégnél alapvetően ugyanazokat a kérdéseket tettem fel. A kérdésre adott válaszok értékelésénél azt is vizsgáltam, hogy azok a bevezetési kritériumok, amelyeket Knight (1998) és Bannister – Jesuthasan (1997) alapján állítottam fel, teljesültek-e a hazai vállalatok esetében, és ha igen, ez valóban összhangban volt-e a bevezetés sikerével; azaz érvényesek-e az *angolszász modellek* Magyarországon.

A válaszokat az esettanulmány módszertannak megfelelően dolgoztam fel, miközben felmértem a bevezetés esetleges hasonló jellemzőit, buktatóit, illetve a sikeres alkalmazás feltételeit. A bevezetés tapasztalataira és az alkalmazhatóságra vonatkozó nyitott kérdéseket a *melléklet* tartalmazza.

A következőkben a tesztelt *modellt* mutatom be. Az általam felállított modell szerint az értékközpontú bevezetés kritikus sikertényezői a következők:

*Humán tényezők:*

1. A *felső vezetés* elkötelezettsége. (A felső vezetés meggyőződéses elkötelezettsége híján sosem lesz sikeres a bevezetés.)
2. A vezetés folyamatának mind a négy összetevője (*tervezés, költségvetés, beszámolás, ösztönzők*) egységesen értékalapú legyen. (Ellenkező esetben előfordulhat, hogy a tervezésnél a befektetésen van a hangsúly, az ösztönzőrendszer pedig éppen a költségek csökkentését motiválja.)
3. Tréning, belső kommunikáció.

*Egyéb tényezők:*

1. *Időhorizont* (1–4 év bevezetési idővel kell számolni) és a megfelelő folyamatok egymásutánisága (a vállalati kultúra centralizáltságától függően változhat a bevezetés állomásainak sorrendje).
2. Az *információrendszer kiépítettsége* (a vezetők teljesítménye nagymértékben függ attól, hogy döntéseikhez elegendő információ áll rendelkezésre, megtalálható-e az adott információ a szervezetben, és ha igen, hozzáfér-e az adott egyén).
3. *Fejlett tőkepiac* (folyamatosan képet ad a vállalat megítéléséről, valamint biztosítja az értékközpontú vezetés modellezéséhez szükséges adatokat, mint pl. tőkeköltség).

**A kvalitatív kutatás eredményei**

Az esettanulmány alapjául szóba jöheto vállalatok a következők voltak: Antenna Hungária Rt., Béres Rt., Matáv Rt., MOL Rt., TVK Rt., Wallis Rt., Zwack Rt. Az Antenna Hungária azért került ki a vizsgálódás köréből, mert egyrészt mintegy 85%-ban állami tulajdonban van, másrészt az értékorientált vezetés elvei még csak minimális mértékben jelennek meg a vállalatnál. A Matáv is hasonlóképp miatt esett ki a fókuszról – működésében ugyan megjelentek már az értékközpontú alapok, de értékközpontú vezetésről ennek a cégnek az esetében sem

beszélhetünk még. A további öt vállalatból a következő elvek szerint választottam ki az eseteket: sikeresség és a vállalat komplexitása. Mindenképpen szerettem volna sikeres és kudarcot vallott projekteket is bemutatni, valamint különböző nagyságú és komplexitású vállalatoknál kívántam megvizsgálni az alkalmazás menetét.

A legsikeresebb projektnek a Wallis Rt.-nél kialakított értékközpontú vezetés modell tekinthető, míg a másik véglet a Zwack Rt., ahol a módszer már nem használják. A két szélső eset közé ékelhető a MOL Rt. VBM projektje, mely hat éve kezdődött el, azóta többször átalakult, de több elemét is használják, illetve folyamatosan továbbfejlesztik a szervezetben. A következőkben a nyitott kérdések struktúrája szerint vizsgálom meg a három vállalat esetét.

**Az esetek értékelése**

Az esetek kis száma és különböző jellege miatt a kutatás célkitűzése elsősorban nem általános megállapítások megtétele volt, noha a vizsgálatok közös szemléletmódja összehasonlíthatóvá tette az eredményeket és lehetőséget adott az egyedi eseteken túlmutató következtetések levonására. A három cégnél bevezetett értékközpontú vezetés jellemzőit a 2. táblázat foglalja össze.

**Az értékalapú megközelítés alapfeltevéseinek vizsgálata a három cégnél**

Ez a kérdés alapvetően azt vizsgálta, hogy a vállalatok tulajdonosainak céljai megfelelnek-e az értékalapú koncepciónak, és így támogatták-e a módszer sikerét.

A *tulajdonosi* célok teljesülését vizsgálva a három esetből az a következés vonható le, hogy a klasszikus angolszász tulajdonosi értékszemlélet, mely szerint a vállalat legfőbb érdeke, hogy a befektetett tőkéjének értékét maximalizálja, Magyarországon még nem teljesül korlátlanul. Amennyiben a cég részvényeinek csak kis százaléka forog a tőzsdén (Pl. a Zwack Rt.), a „kisbefektetők” nem tudnak nyomást gyakorolni a cégre, hogy az számukra kedvező stratégiát kövessen, a tranzakciók nagysága ugyanis nem elegendő a befolyásolásra. A Zwack Rt. esetében elvileg kedvező, hogy van egy többségi tulajdonos (Zwack Péter és társa), azonban ez a tulajdonos nem egyetlen személy, hanem egy kétpólusú cég, melyben a két meghatározó fél érdekei nem feltétlenül esnek egybe. A MOL esetében sem érvényesül tökéletesen a klasszikus értékszemlélet, miután a vállalatnak társadalmi célokat is ki kell elégítenie. A nem szabályozott üzletágaknál

azonban nagyon jól megmutatkozik a értéknövelő koncepció követése. A három eset alapján a legkedvezőbb tulajdonosi struktúrának az egy személy által birtokolt többségi tulajdon bizonyult. A Wallis Rt-nél ugyanis a meghatározó tulajdonos első számú érdeke a befektetés értékének maximalása.

**A VBM bevezetésének kezdeményezői, és a bevezetés indokai**

A projekteket két esetben a felső vezetés, egy esetben a tulajdonos kezdeményezte. A Zwack Rt. esetében akkor hagyták abba a modell használatát, amikor a felső vezetés megváltozott, illetve a tulajdonosnak már nem fűződött érdeke a módszer folytatásához. Az értékközpontú vezetés alkalmazásában a hazai példák szerint is kritikus szerepe van a felső vezetésnek.

2. táblázat

**A három eset összefoglalása**

	Wallis Rt.	MOL Rt.	Zwack Rt.
<b>Tulajdonosok célja</b>	Értéknövelés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Árfolyamnyereség</li> <li>Osztalék</li> <li>Társadalmi igény kielégítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osztalék</li> <li>Piaci jelenlét</li> <li>Saját termékek disztribúciója</li> </ul>
<b>Projekt kezdeményezője</b>	Felső vezetés	Felső vezetés	Tulajdonos
<b>Projekt célja</b>	Tőzsdei bemutatkozás terve	Tőzsdei jegyzés	Értéktéremtés elemzése
<b>Teamtagok</b>	Tanácsadók és felső vezetők	Tanácsadók és alkalmazottak	Tulajdonos alkalmazottai és funkcionális vezetők
<b>Modell lefedettsége</b>	Tervezés, beszámolás	Tervezés, beszámolás, ösztönzés	Tervezés
<b>Értékcenterek</b>	Összvállalati szint, Leányvállalatok projektek	Összvállalati szint, divíziók projektek	Összvállalati szint, Temékek, Gyárak, kereskedelmi depók
<b>Vezetői szint</b>	Felső vezetők, Cégvezetők, kontollerek	Felső vezetők, Üzletági vezetők, operatív vezetők	Felső vezetők, kontrollerek
<b>Értékfa lebontása</b>	Kiváló	Kérdéses	Közepes
<b>Nehézségek</b>	Szoftverhasználat Formálissá váló jelentési rendszer	Szervezeti kultúra Szervezeti komplexitás Érdekelletét bizonyos mutatóknál	Költségek értékcentrumokhoz rendelése
<b>Sikerek</b>	Irányítási rendszer, megalapozottabb döntések	Szemlélet átalakítása	Költségcsökkentés, Eredmény növelése, Piaci előnyök feltárása
<b>Továbbfejlesztési irány</b>	Ösztönzőrendszer	KPI-k lebontása	Ismételt használatba vétel
<b>Magyarázat:</b>	A jellemző értéke kedvez az értékközpontú vezetés sikerének <input type="checkbox"/> A jellemző befolyása a sikerre átlagos vagy bizonytalan <input type="checkbox"/> A jellemző értéke hátráltatja az módszer sikerét <input type="checkbox"/>		

A projekt beindításának oka között mind a három esetben megtaláljuk a tőzsdei bemutatkozást vagy annak tervét. Eszerint a cégek úgy gondolják, hogy a befektetők szemében fontos szempont, hogy a vállalat követi-e a befektetők céljait, és tesz-e erőfeszítéseket a tulajdonosi érték növelésének érdekében. Éppen ezért találtam elégtelennek a cégek kommunikációját a befektetők irányába, noha a tőkepiac csak akkor jelezhet vissza pozitívan az értékközpontú vezetés adaptálásról, ha egyáltalán tudomást szerez róla, hogy a cég lépéseket tett a vállalat értékének maximalizálására.

**A modell kialakítása**

Kutatásom következő célja annak vizsgálata volt, hogy a vállalatoknál használt *modell* valóban támogatja-e az értéktéremtést. Azt elemeztem, hogy az angolszász piaci környezetben kidolgozott modellt és ajánlásokat hogyan ültették át a gyakorlatba a hazai gazdasági jellemzők mellett.

A tőkepiac fejletlensége miatt hiányzó adatokat (tőkeköltség, béták) a nemzetközi elemzések alapján becslik.

A vállalati érték kiszámítására mind a három vállalat legalább egy módszert alkalmazott, ez a diszkontált szabad cash flow módszer volt. A vállalati értéket mind a három alkalmazás megkísérelte mikro-tényezőkre lebontani. Ez a legjobban a Wallis Rt-nek sikerült, amely minden üzletágára vonatkozóan megtalálta azokat a tényezőket, melyek a legjobban befolyásolják a vállalati értéket, és számszerűsíteni is tudta hatásukat. A Wallis esetében azonban nehezíti az alkalmazást, hogy az érték jelentős százaléka a távoli jövő jelenre vetített cash-flow-kban testesül meg. A maradványérték képviseli a vállalati érték mintegy 25%-át, az öt éven túli cash flow-kal együtt pedig a 70%-át. Ez azt jelenti, hogy a

modell igen érzékeny azokra a becslésekre, melyek alapján a jövő képét előre jelezték. Egy rövidebb tervezési ciklus talán stabilabb és kedvezőbb lenne. A Zwack Rt. esete speciális volt abban a tekintetben, hogy nem az üzleti egységei voltak a fő értékcenterek, hanem a termékek, a gyárak és a kereskedelmi depók. Ez megnehezítette feladatukat, ugyanis a befektetett tőke hozzárendelése ezekhez az egységekhez nem volt egyszerű feladat. A MOL jól lebontotta a vállalati értéket mikrotényezőkre, de problémás az a megoldás, hogy a balanced scorecard-ban olyan KPI-k is megjelennek, amelyeket nem az értékből vezettek le, hanem nemzetközi benchmarkok alapján határoztak meg. Ezenkívül nem végeztek érzékenységi vizsgálatot arra vonatkozóan, hogy az egyes KPI-k milyen mértékben befolyásolják az értéket, így az értékteremtő tényezők fontossági sorrendje sem ismert.

### A bevezetés körülményei

Kutatásom során azt is elemeztem, hogy a bevezetés körülményei kedveztek-e a módszer sikerének.

Ezek közül elsőnek a *bevezető team* összetételét vizsgáltam. Jó gyakorlat, hogy a projektteamek tanácsadókból, felső vezetőkből, és operatív vezetőkből állnak. Ez azonban csak a MOL esetében teljesült, ami segítette a szervezetet abban, hogy az új szemléletre áttérjenek. A Zwack-nál csak a felső vezetés és a funkcionális területek voltak képviselve, a modell éppen ezért nem vált a vállalati kultúra részévé. A Wallis esetében is csak konzultánsi szerepkörben voltak jelen a cégek vezető emberei, de a cég speciális tulajdonosmenedzseri kapcsolata miatt ez nem jelentett problémát a koncepció elfogadásában.

A bevezetés *időtartama* a Zwack és a Wallis esetében megfelelő volt, a MOL-nál azonban túl hosszúra nyúlt, és az elfogadást nehezíti, hogy egy szünet után indult csak újra. Mindazonáltal a szervezet nagysága és kulturális beállítottsága miatt lehet, hogy szükség volt arra, hogy az alkalmazottak „megérjenek” a változásra.

Az előzőkhez kapcsolódóan arra a kérdésre is választ kerestem, hogy általában hogyan *viszonyulnak az alkalmazottak* az új szemlélethez. A Wallis esetében nem a szemléletbeli változás elfogadása volt kritikus, hanem a jelentési rendszer formalizálttá válása. A Zwacknál a kontrollerek kezelték a modellt, ezért itt ez a kérdés nem volt releváns (ők elfogadták). A MOL esetében a bevezetés előző hulláma jól megalapozta a

második projektet. Mindhárom cégnél oktatásokat is szerveztek, ami hozzájárult a modell elfogadottságához. A tulajdonosi értékteremtés koncepció nagymértékben elfogadott a Wallisnál, egyre inkább elterjed a MOL-nál is, de a Zwack Rt-nél egyelőre eléggé háttérbe szorult.

A módszer *informatikai támogatottsága* a hazai tapasztalatok szerint is kritikus tényező. A Zwack Rt. modelljét egy egyszerű adatbázis-kezelő szoftver támogatta, amely már a kezdetekben sem volt alkalmas a feladatra; nem járult hozzá a modell beépüléséhez a mindennapi tevékenységbe, illetve pontatlan eredményeket okozott. A Wallis Rt-nél erre a célra egy egyedi alkalmazást telepítettek, amely nemcsak az értéklebontást és a beszámolást segíti, de a leányvállalatok közül is sok használja a mindennapi kontrollingtevékenység során. A MOL Rt. SAP-rendszere szintén jól összefogja a modell elemeit, és operatív szinten is használhatóvá teszi.

### Az értékközpontú vállalatirányítás megvalósításának mértéke

Vizsgálódásom következő területe a vezetés *flyamata* volt. A módszer bevezetésének sikere szempontjából a szakirodalom fontosnak tartja, hogy a VBM integráltnan épüljön be a stratégiába, azaz értékalapú legyen a stratégiaalkotás, a célkijelölés, a tervezés, a beszámolás, az ösztönzőrendszer, valamint a kommunikáció.

Mindhárom vállalat esetében elmondható, hogy a tervezés értékalapú. A MOL-nál és a Wallis-nál a beszámolás is értékközpontú, és mind a két cégnél megjelent a tulajdonosi értékszemlélet az ösztönzőrendszerek kialakításakor. A Wallis Rt-nél az értékalapú juttatások – a cég sajátosságaiból adódóan is – egyelőre még csak a cégek vezetőinek javadalmazásában jelennek meg. A MOL esetében az látható, hogy egészen az operatív vezetői szintekig jelen vannak értékalapú mutatók az bónuszrendszerben, noha néhány esetben nem egyértelmű, hogy ezek a mutatók pontosan hogyan kapcsolódnak a vállalati értékhez. A Zwack Rt. nem is tervezte a javadalmazási rendszer átalakítását. Úgy látszik, hogy az ösztönzőrendszer átalakítása fontos sarokköve az értékközpontú vezetésnek, azonban az alkalmazottaknak világosan kell látniuk, hogy miért éppen az adott mutatók értéke szerint felelnek. A MOL munkatársai általában nem látták át, hogy mi a szerepe az adott KPI-nek a vállalati

érték alakulásában, ami hátráltathatja a módszer sikerét. Általános jellemzőnek tekinthető, hogy az értékteremtési modell összefüggéseivel elsősorban a vezetőség van tisztában, de ez egy komplex szervezetben különösen hatványozott probléma.

### Kommunikáció a részvényesek felé

A kommunikációval kapcsolatban a két tőzsdei cégre az jellemző, hogy nem használták ki kellően azt a lehetőséget, hogy a részvényesek felé kommunikálják a tulajdonosi érték növelése érdekében tett erőfeszítéseiket, így a részvényárfolyamban sem tudták kellőképpen realizálni az ebből kinyerhető pozitív ítéletet. A Wallis esetében a – nem tőzsdei – tulajdonos jól informált, és a cég szakmai konferenciákon is igyekszik tudatosítani a szakmai közéletben az elért eredményeket.

### A modell alkalmazásának utóélete és sikere

A modell bevezetése mindegyik vállalat esetében pozitív változásokat hozott. Még a Zwack Rt.-nél is, ahol azóta felhagytak a modell használatával, jelentős megtakarításokat értek el a modell által feltárt problémák megoldásában, és jobban tudták termékeiket pozícionálni a piacon. A másik két vállalatnál a siker nem mérhető kézzelfoghatóan – a Wallis esetében azért, mert a vállalat gyorsan növekszik egyébként is, a MOL-nál meg egyrészt a gyakori átszervezések miatt időben nem összehasonlíthatóak az adatok, összvállalati szinten pedig a szabályozott üzlet negatív EVÁ-ja torzít(hat)ja az eredményeket. Azonban ebben az esetben is tapasztalhatóak olyan kvalitatív sikerek, mint a szemléletmód megváltozása. A modell bevezetését egyébként mindhárom cégnél sikeresnek értékelték, és elégedettek voltak vele.

Összefoglalásképpen elmondható, hogy fejletlen tőkepiacon is van relevanciája a tulajdonosi érték koncepció követésének, az értékközpontú vezetésnek. Az ehhez szükséges kritikus tényezőket a három magyarországi alkalmazás alapján a következőkben foglalom össze (az eredeti modell alapján, a tapasztalatok szerint kiegészítve):

#### Humán tényezők:

- tulajdonosi nyomás (akár a tőkepiac, akár a többségi tulajdonos részéről), tulajdonos szakértelme,
- a felső vezetés elkötelezettsége, szakértelme,
- tréning, belső kommunikáció.

#### Egyéb tényezők:

- az értékszemlélet beépülése a vezetés folyamatába (tervezés, költségvetés, beszámolás, ösztönzők),
- azoknak a tényezőknek a megtalálása, melyek erős korrelációt mutat a tulajdonosi értékkel,
- az értékközpontú vezetés informatikai támogatottsága, különös tekintettel arra, hogy a vezetők döntéseikhez elegendő információhoz jussanak, valamint egy rendszer kezelje a vezetés összes folyamatát.

A modellbe tehát bekerült a tulajdonosi nyomás tényezője, miután a hazai vállalati kör tulajdonosai nem feltétlenül a klasszikus, angolszász értelemben vett befektetőként viselkednek, ami hátráltathatja a projekt sikerét. Szintén bekerült a tényezők közé az informatikai támogatottság, mely kritikus tényezőnek bizonyult a három hazai alkalmazásnál. Az eredeti modell tényezői közül elvettem a fejlett tőkepiac tényezőjét. A tapasztalat szerint kevésbé fejlett tőkepiacon is releváns és működőképes a koncepció. Ugyanis ez a módszer nemcsak akkor működik, ha a tőkepiac folyamatosan képet ad a vállalat megítéléséről, ezen kívül az értékközpontú vezetés modellezéséhez szükséges adatok (pl. tőkeköltség) is jól becsülhetők akár a CAP Modell változatával, akár a felépítéssel módszerrel.

#### Melléklet

Az interjúk kérdései:

1. *Igazak-e az értékalapú megközelítés alapfeltevései a vizsgált cégeknél?*

Mi a tulajdonosok célja? Az érték maximalizálása? Milyen egyéb célokat követnek? Amennyiben a tulajdonosok célja az érték maximalizálása, hogyan tudják befolyásolni a menedzsmentet ennek a célnak a követésére?

2. *Kik kezdeményezték a VBM bevezetését, és milyen okból?*

3. *Hogyan alakult ki a modell?*

Kik és hogyan állították össze a modellt? Hogyan választották ki a tanácsadó céget? Hogyan határozzák meg a megtérülési célt?

Milyen makro- és mikrotényezőkre bontották le a modellt? Mik a value driverek? Mennyire jól becsülhető az egyes value driverek hatása a vállalat értékére?

Milyen mutatókat alkalmaz? Milyen gyakorisággal számolják/mérik a mutatókat? Mekkora a modell információigénye?

Hogyan határozzák meg a tőkeköltséget? Mik ennek a nehézségei?

4. *Bevezetés körülményei:*

Mennyi ideig tartott a bevezetés?

Hogyan zajlott? Melyek voltak a fő nehézségek? Ezeket hogyan oldották meg?

Milyen akciókat szerveztek az elfogadottság növelésére? Milyen a módszer elfogadottsága operatív szinten?

5. *Az értékközpontú vállalatirányítás megvalósításának mértéke*

Milyen területeket fed le a modell? (tervezés, beszámolás, ösztönzők)

Milyen tervezési és döntéshozatali szinten használják? (Stratégiai, üzleti, operatív) Milyen vállalati szinten használják? (teljes vállalat, üzleti egység, projekt stb) Működnek-e a mikrotényezők az operatív szinten?

Milyen szinten van a modellhez kapcsolva az ösztönzőrendszer?

6. *Kommunikáció*

Hogyan kommunikálták a modellt a részvényesek és a sajtó felé?

7. *A modell utóélete*

Mit változtattak az eredeti modellen?

A vállalati vezetés mely rétege használja jelenleg a módszert, milyen célra? Amennyiben nem használják, ennek mi az oka?

8. *Milyen sikerrel alkalmazták a modellt?*

Milyen előnyöket hozott a módszer a vállalati működésben?

Nőtt-e a vállalati jövedelem, csökkentek-e a költségek, nőtt-e a részvényárfolyam (kvantitatív-objektív)?

Mi a véleményük a módszer bevezetéséről, elégedettek-e vele (szubjektív-kvalitatív)?

**Felhasznált irodalom**

- Armitage, Howard M. – Jog, Vijay M. (1999): Creating & measuring Shareholder Value. in: Ivey Business Journal, 7-8, Vol 63. I
- Babbie, E. (1995): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi, Budapest
- Benbasat, I. – Goldstein, D. K. – Mead, M. (1987): The Case Research Strategy in Studies of Information Research. in: MIS Quarterly, September, o. 369-386.
- Black – Wright – Bachman (1997): In Search of Shareholder Value. Prentice Hall
- Boston Consulting Group (1995): Shareholder Value Metrics, Shareholder Value Management. The Boston Consulting Group Inc.
- Copeland, T – Koller, T. – Murrin, J. (1999): Vállalatértékelés. Panem Könyvkiadó Kft. – John Wiley and Sons, Inc.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building theories from case study research. in: Academy of Management Review, 14. pp. 532-550.
- Fera, Nick (1997): Using Shareholder Value to Evaluate Strategic Choices. in: Management Accounting, november, o. 47-51.
- Godó Viktória (2002): Az értékközpontú vállalatirányítás magyarországi gyakorlata. Szakdolgozat, BKÁE
- Knight, James A. (1998): Value Based Management. McGraw – HillRappaport, Alfred (1986): Creating Shareholder Value. Simon & Shuster
- Rappaport, Alfred (2002): A tulajdonosi érték. Alinea kiadó, Budapest
- Stewart, G. Benett (1991): The Quest for Value – A Guide for Senior Managers. Harper Collins Publishers

**Lábjegyzetek**

- <sup>1</sup> Rappaport (1986), p. 55.
- <sup>2</sup> A kockázatot és inflációt is figyelembe vevő súlyozott átlagos tőkeköltség.
- <sup>3</sup> Más irodalmakban: értékteremtés periódusa.
- <sup>4</sup> Black, p. 119.

SZŐCS Attila

## IMÁZSHORDOZÓK

**Jelen munka arra a hipotézisre épít, hogy a vállalati, szervezeti és nem profitorientált rendszereken kívül is megtalálható, természetes körülmények között létrejött imázshordozók tanulmányozása, olyan információforrást képez, amely a rendszeren kívülről világít rá a márkázással kapcsolatos kérdésekre.**

A márkák jelentésének hitelességével, tartalmával és az eszmei vagyონrészével kapcsolatban, számos szinten jelentkező problémafelvetéssel számolhatunk. A posztmodern marketing folyamatosan kérdőjelezi meg a márkák valóság tartalmát és a szuverén, önmaga kulturális értékeit építő fogyasztó elsőbbségét hangoztatja a kereskedőkkel, a termelőkkel szemben (Cova, 1996). Egyre aktuálisabbá válik az a kérdés, hogy a márkáknek eszközként kellene megjelenniük a mérlegben (Aaker – Biel, 1992; Lane, 1993). Egyelőre olyan kompromisszum született (a Nemzetközi Könyvviteli Előírások Bizottsága ajánlására), amelynek alapján a vásárolt márkákat beleveszik a mérlegbe, és hűsz év alatt kell őket lineárisan leírni (Doyle, 2000). A márkaellenes mozgalmak társadalmi jelenséggé nőttek ki magukat, a jelentősebb, folyamatos, kitűnően megtervezett marketingtevékenységet folytató vállalatok márkáit folyamatosan támadják (McDonald's, Nike, Starbucks) (Holt, 2002).

A későbbiekben körvonalazott megközelítés tulajdonképpen egy elméleti eltávolodást feltételező munkamódszert ajánl. Olyan távlatból tanulmányozza a márkaproblémát, ahol a természetes tényezők kényszerítő hatása alakította ki a márkafunkciót betöltő imázshordozókat. Egy hasonlattal élve, vegyük példaként a lokális piacok esetét. A lokális piac azáltal, hogy lehetőséget teremt a termelő, eladó és a vásárló, fogyasztó közötti személyes kapcsolat kialakítására, ideális helyzetekben lehetőséget ad a marketingszemlélet természetes körülmények között való kialakulásának megfigyelésére. A lokális piacon gyakran találkozhatunk olyan kistermelőkkel, akik a személyes kapcsol-

atra építve folyamatosan követik fogyasztói igényeinek alakulását és termékeiket, szolgáltatásaikat eszerint alakítják, megvalósítva, semmilyen elméleti felvezetés nélkül a marketingorientáció fogyasztói orientáltóságát.

A márkák által közölt üzenet valóság tartalma gyakran válik kérdésessé. Sajátos közegben vizsgálva, ahogyan a különböző életkörülmények tényezői tartalommal töltik fel a természetes körülmények között kialakult imázshordozókat (ilyen lehet például: karakter, gesztusok, madarak színpompás tollazata, stílus), ezt a „tartalom-ellátási” mechanizmust szeretném megvalósulásának pillanatában megragadni. A márkák tényleges tartalma körüli kérdés főleg, olyan, jelentős marketingtevékenységet folytató vállalatok esetében tevődik fel, mint Nike, McDonald's és Microsoft<sup>1</sup>. Ezeket, a marketingirodalomban, előadásokon, sikertörténetek kapcsán emlegetett vállalatokat támadja leginkább a márkaellenes mozgalom<sup>2</sup>. A márkaellenes mozgalom társadalmi jelenséggé nőtte ki magát, már nem tekinthető fiatalos lázongásnak (Holt, 2002).

Imázshordozó alatt minden olyan formai, grafikai, auditív, vizuális elemet értünk, mint amilyen a márka, a márkanév, logó, az embléma vagy a védjegy. Azonosítják a vállalat termékeit, hosszú távon biztosítják a minőséget, és rövidre zárják a döntési folyamatot, aminek következtében a vásárló azonnal választhat kialakított márka repertoárjából. Az imázshordozók mint kommunikációs eszközök sora egyértelműen hosszabb. Egy vállalat, szervezet változatos formában próbálja beépíteni „wish-image” – ét a közönség tudatába, és tartja fenn azt, amennyiben már kialakította

képét a piacon. Ahhoz azonban, hogy céloknak megfelelően az imázshordozók jelenlétét az élet más területein is beazonosítsam, először is ajánlatos azoknak egyszerű, letisztult formáit figyelembe venni. A nem kereskedelmi jelentőségű imázshordozókat a vállalati márkákkal, azoknak két lényeges funkciója rokonítja, a minősítés és az azonosítás. Ezeket szem előtt tartva azonosíthatók be az emberi kommunikációban, a természetben a fenti funkciókat betöltő struktúrák. Különbségként azonban máris meg lehet azt fogalmazni, hogy a piacon kitűnően bevezetett, közismert márkánév még nem garancia a sikerre. A Roll's Royce például ismertsége, pozitív márkaimázs ellenére sem tudta megfékezni az eladások és a részvények árainak csökkenését (Peter Doyle, 2000).

A márkák, emblémák, logó-típiák lecsupaszítva üzleti funkciójuktól mindenekelőtt szimbólumokként működnek. Bevezetőként a vállalati imázshordozókat mint szimbólumokat tárgyalom, a közismertebb szimbólummegközelítésű meghatározásokkal felvezetve:

*Márkajel (Márkanév):* jelképes ábra-, szó- vagy betűkép, amit a gyártó vagy kereskedő használ terméke minőségének vagy származásának jelzésére.

*Cégjelzés:* fogalomkörébe minden megkülönböztető jel beletartozik, amit az üzleti életben használnak.

*Embléma:* egyszerű struktúra, szerkezet, kép, jel, ami a vállalat, szervezet minősítésére, azonosítására szolgál.

*Vízjel:* Áttetsző írásjel vagy ábra, amely a világosság fele tartva láthatóvá válik. Tulajdonképpen cégjelzés, ami a papírgyár jelzésére szolgál. Értékpapírokon, bankjegyeken a hamisítást előzi meg.

*Brand (Márka):* név, fogalom, szimbólum, jel, design vagy egyedi kombinációja mindezeknek, ami azonosít és megkülönböztet egy terméket a konkurens termékektől.

*Brand name (Márkanév):* a brand szöveges része.

*Logó:* egy brand vagy egy vállalat nevének sajátos megjelenítése vagy rövidítése.

A fenti imázshordozók konkrétan a vállalati, üzleti, gazdasági szférára vonatkoznak. Az alábbiak sajátosabb területen töltik be az azonosítás, minősítés funkcióját.

*Mesterjegy:* betű, monogram, szám, szimbolikus jel iparművészek vagy művészek termékein, a mester szerzőségének bizonyítására. A cérendszer kialakulásával a céhek tagjai közös céhjelüket is feltüntették munkáikon, de a személyes mesterjegy jelentősége nagyobb volt.

*Tulajdonjegy*<sup>3</sup>: az ingóságok azonosítására szolgáló jel. Az alkotás szerzősége bizonyításának jeleként mesterjegynek nevezzük. Legismertebb tulajdonjegy formák a fajegy, foglalójegy határjel, házjegy (címer), jószágjegy, könyvjegy (Ex Libris), sójegy, szerszámjegy.

Elsődleges szempont azt meghatározni, ahogyan az imázshordozók mint szimbólumok jelentéstartalmukat hordozzák és közvetítik azt a közönség felé, a grafikai, formai megjelenítés mint szimbólum milyen törvényszerűségeknek engedve működik, hogyan segít az egyedi arculat kialakításában. Amennyiben ismerjük a szimbólum struktúrájának sajátosságait, működésének hátulütőit, átláthatóvá válnak a formai, grafikai megjelenítések mint kommunikációs eszközök működtetésének problémái. Ebben az értelemben az embléma, márka számunkra úgy bír jelentőséggel, ahogyan a vállalat, szervezet belső működésére hivatkozik, vagy jelöli azt.

Hegel a következő módon határozza meg a szimbólumot: Általában egy, a szemlélet számára közvetlenül meglévő vagy adott külsőleges egzisztencia, amelyet nem önmagáért kell vennünk, hanem további és általános értelemben kell elgondolnunk. Egy oroszlan lehet az erő, a büszkeség szimbóluma, az emblémának egy bonyolult, hatalmas szervezet minden tevékenységét kell képviselnie, jelölnie (Hegel, 1980).

A szimbólum esetében két dolgot kell megkülönböztetni: a jelentést és annak a kifejezését (Hegel, 1980: 312 o.). Az előbbi a mi esetünkben a vállalatra vonatkozik, míg az utóbbi az imázshordozó formai megjelenítésére. A következőkben azt a három szintet mutatom be, ahol Hegel (1980) megközelítésében, a szimbólum különböző módon hordozza jelentését (a hegeli kategóriákat dőlt betűvel emeltem ki).

1. *A szimbólum először is jel. Ez a kifejezés vagy kép olyan kevéssé mutatja önmagát, hogy inkább egy számára idegen tartalmat idéz a képzet elé, amelylyel nem szükséges semmiféle sajátos közösségekben lennie. A nyelvekben a hangok túlnyomó része benső tartalmuknál fogva esetleges módon kapcsolatos azokkal a képzetekkel, amelyek rajtuk keresztül jutnak kifejezésre.* A vállalat esetében a szimbólumnak ezt a típusát nem vehetjük számításba, jelentése és jelölése közötti közömbösség, vagy a jelentésbeli félreértések a kialakítandó vagy feltartandó arculatot látványosan károsítják. Az Egyesült Államokban működő Cities Service Corporation meg kellett, hogy változtassa a nevét CITGO-ra, miután az emberek azt hitték, hogy a város tisztaságát biztosító cégről van szó, miközben a vállalat benzinkutakat működtetett.

2. Másodsorban megkülönböztetünk olyan szimbólumokat, amelyeknek megvan az a jelentésük, amelynek az ábrázolására használják. Tehát már nem pusztán közömbös jel, mint az előbbi esetben, hanem tartalmazza, vagy tartalmazhatja azt a jelentést, amit ki kell, hogy fejezzen. Azonban soha nem ön-magát, hanem a jelentésnek azt a minőségét kell a vásárlók, a megcélzott közönség tudata elé állítania, amit jelképez.
3. A szimbólum nem lehet teljesen inadekvát a jelentéshez, de ahhoz, hogy szimbólum maradjon, nem kell teljesen megfelelővé válnia. Nem szabad görcsösen ragaszkodnunk ahhoz, hogy a vállalatimázsunkat szimbólumként képviselő emblémát vagy márkanévet megfeleltessük a számunkra fontos jelentésnek. A szimbólumok önálló életre kelnek a közönség, a vásárlók fejében és a megfelelően felépített kommunikációs kampány csatolja majd az illető jelentést a formai, grafikai megjelenítéshez. Amennyiben az nem életképes, hosszú távon úgysem működtethetjük.

Ha ugyanis a tartalom (egyedi arculat) és az alak (grafikai, formai megjelenítés) meg is egyeznek egy tulajdonságban, a szimbolikus alak még más tulajdonságokat is tartalmaz. Az oroszlan például nemcsak erőt jelképezhet, hanem hatalmat is. A szimbólumoknak erre a tulajdonságára oda kell figyelnie a reklámszakembernek. A tág jelentéskörrel rendelkező szimbólumok hosszú távon elveszíthetik a kapcsolatot az eredeti jelentéstartammal. Olyan fogalmak, mint a nylon, kerozin, cellofán eredetileg egy sajátos termék jelölésére lettek kitalálva, de annyira elterjedt fogalmakká váltak, olyan általános jelentéstartalommal rendelkeztek, hogy jogilag is elismert köznévvé váltak, amiért az eredeti gyártó már nem követelheti a kizárólagos használati jogot. Ilyen esetben egyértelműen nem lehetett előre látni a gyártóknak, hogyan alakul a fogalom jelentése, azonban minden esetben oda kell figyelni a fogalom, a grafikai megjelenítés választásánál annak általános jellegére. Könnyen megtörténhet, hogy olyan nevek, mint a Coke, Vaseline, Frisbee miután lassan beépültek a köznyelvbe, jogilag is elveszítsék sajátos terméknev értéküket.

A jelentéstartalom általános jellegét tekintetbe véve, David Ogilvy egyszerűsítő márkaosztályozása szemléletes példa az általános fogalmára, éppen egyszerűsége által. Három kategóriát különböztetett meg.

*Vezetéknév:* – mint például Ford, Campbell. Előnyük, hogy könnyen megjegyezhetőek, nehezen másolhatók és a folyamatok megvalósítása mögött konkrét emberi lényt sejtethetünk. Egy név már önmagában ren-

delkezik olyan pozitív jelentéssel, amit a közönség könnyedén át tud értelmezni a kommunikátor céljainak megfelelően.

*Eredeti jelentés nélküli név:* – mint például Kodak, Xerox, Exxon. Hosszú időig eltart, és pénzt emészt fel, amíg hatást tud gyakorolni, vagyis „feltelik” a gyártó által kívánt jelentéssel.

*Magyarázó név:* – például Wash and Go, 3-In-One Oil. Segítik az eladást, azonban túl konkrétak ahhoz, hogy termékcsaládot lehessen köréjük építeni (Ogilvy, 1983).

Kevin Lane Keller egy holisztikus, átfogó megközelítést ajánl a márkakutatásban, olyan egységes rálátást, ami szintetizálja a márkatudás multidimenzió-nális jellegét. (Keller, 2003)

(A dimenzió matematikai fogalmából kiindulva nem tartom teljesen elfogadhatónak az olyan elméleti reprezentációkkal – mint a márka – kapcsolatban a dimenzió fogalmát használni. Ez utóbbi azt tételezi fel, hogy például, a háromdimenziós térben egy pontot meghatározó tényezőt úgy kell tudnunk változtatni, hogy a másik kettő változatlan maradjon. Egy kognitív reprezentációt az elmében leíró számos tényező azonban egy hálószerű kapcsolatrendszerben strukturálódik, ahol minden tényező organikusan összefügg, képtelenné téve a tényezők önálló változtatását. Más megfogalmazásban, ha valóságos, matematikai értelemben vett dimenziók írják le a márka reprezentációját, a marketing-szakemberek a különböző tényezők képviselte céljait nagy könnyedséggel valósíthatnák meg.)

A márka eszmei értékének megvalósításához Keller három utat határoz meg: (1) a márka elemeinek kiválasztása, melyek azonosítják és megkülönböztetik azt, (2) a márkáknak megfeleltetett marketingprogramok készítése és (3) más, értéket képviselő entitásokhoz való kapcsolása a márkának, annak eszmei értékének növelése érdekében. A márkatudást két alapvető dimenzió határozza meg, a márkatudatosság és a márkaimázs (Keller, 1993). A márkatudás többdimenziós jellegét Keller a következő, a márkához kötődő információkkal határozza meg (Keller, 2003)<sup>4</sup>:

1. (Márka) Tudatosság – azt jelöli, hogy a márkaazonosság milyen szinten képes ellátni funkcióját, a fogyasztók azon képességét, hogy különböző élethelyzetekben felismerjék a márkát.

A márkatudatosságot két szint alkotja:

- a márka felismerésének képessége,
- a márka kategóriájának a visszatöltési képessége a memóriából egy kapcsoló kategória említésére.

2. (Márka) Imázs – a márka percepcióját jelöli, különböző asszociációknak megfelelően. A márka asszociációknak a következő típusait különbözteti meg: tulajdonságok (termékfüggő és nem termékfüggő tulajdonságok), hasznosság (funkcionális, tapasztalati, szimbolikus), attitűdök.

A márkaasszociációkat hálózati információs csomópontoknak tekinti, amelyek a márkacsomópont-hoz kötődnek. A márkatudást az asszociációk következő dimenziói szerint különböztethetjük meg:

- az asszociáció ereje,
- az asszociáció egyedisége,
- az asszociáció előnyös értékelése.

A vállalati márkának mint szimbólumnak Kapferer (1997, idézi Doyle, 2000) hat dimenzióját különíti el:

*fizika:* a márka megjelenése a márka nevében, logójában, csomagolásában,

*visszatükröződés:* a célcsoport imázs, ahogy a márka kommunikációjában tükröződik,

*kapcsolat:* a márka viszonyulása a vevőkhöz,

*személyiség:* a márka jelleme,

*kultúra:* a márka háttérére, értékeire utal,

*éknép:* ahogyan a vásárló látja önmagát a márkához való viszonyában.

Mostanáig, kizárólag az imázshordozók szimbólumértékét vizsgáltam. Kilépvé ebből a sajátosan elméleti körből, a márka mint a mesterségesen létrehozott vagy használt szimbólum – ide tartozik minden imázshordozó, amit az üzleti életben használunk – önálló életre kelhet az emberek, vásárlók képzetében. Ez az a közeg, ahol egy embléma, márkanev, logó, ami a közvetített üzenet tartamát, hosszú távú hatásait illeti a legtisztább formát öltheti. „A márka a fogyasztó elképzelése a termékről” (David Ogilvy).

A gyártó számára talán azt a területet lenne a legvonzóbb megvizsgálni, ahol ezek a szimbólumok az emberek képzetében, sajátos de önálló jelentésre tesznek szert. Ahol ez megtörténik, érdemes átértelmezni a szervezeti szerkezetet, arculatot és amennyiben lehetséges megfeleltetni ennek a természetes képzetnek. A márka, fogyasztóközpontú eszmei értékének (customer – based brand equity<sup>5</sup>) személyre szabott kutatása, mérése tudna releváns válaszokat adni arra, hogy a fogyasztó fejében kialakult képzetek, önálló jelentések a vállalat számára járnak-e marketinghasznossággal.

A posztmodern marketing számára a fogyasztó már nem egy nem passzív, jelentésbefogadó közeg, hanem aktív résztvevője a folyamatos jelentéstermelésnek. A posztmodern marketing-megközelítés lehetővé szeret-

né tenni a fogyasztók számára, hogy felépítsék saját világukat, azáltal, hogy érzelmeiket és tudást osztanak meg a termelőkkel, ahelyett, hogy azok rájuk erőltessék a számukra megfelelő érzelmeiket és tudást. A manipuláció helyét pedig át kell vennie a fogyasztói részvételnek a termelés, érkesítés folyamatában. A posztmodern megközelítésben a szegmentálást lehetetlenné teszi az a tény, hogy minden termék, minden márka által közölt üzenet más-más jelentéssel bír minden egyes fogyasztó számára. Megfigyelhetünk egy csendes, nem agresszív ellenállást a jelentések beépítésével szemben. Ahogyan a dél-amerikai bennszülöttek, akik csak átvették a kereszténység szimbólumait és beépítették életükbe, rítusaikba, úgy a mai fogyasztók a termékeket és márkákat átértelmezve építik be életükbe (Cova, 1996). Különös azonban, hogy a márkaellenes hadjáratok, a fogyasztói ellenállás, a márkákat nem értéktelenítették le, hanem azok megerősödtek és képesek voltak a fejlődésre. A kilencvenes évek elejétől, különböző csoportok tüntettek a Nike ázsiai bérmunka politikája ellen, ami különösen nem veszélyeztette az eladásokat. Azonban, amikor a márkaellenes tömeg elérte a kritikus határt, a Nike átértékelte politikáját, úgy döntött áttetsző vállalattá kell válnia, ha nem akarja tovább haragítani a tömeget (Holt, 2002).

A nem szervezeti szférában önmagától alakul ki az embléma struktúrája, általában hosszú idő alatt, és maga az állat, személyiség, jelenség struktúrájának a projekciója. A legfontosabb kérdés, az, hogy a szervezet esetében miből csapódik le, minek a projekciója az embléma, a márka. A természetesen kialakult image-hordozókra az egyediség jellemző, az önazonosság stratégiája, ami jellemezheti a sikeres vállalati márkát, olyan körülmények között, hogy a társadalmi érdekeknek is megfeleljen.

A természetes közegben az embléma, márka funkciót betöltő struktúrák működési mechanizmusai tisztán, önmagukban megközelíthetőek, nem védi őket szerzői jog. Három, az üzleti, gazdasági, szférától távoli területen követjük nyomon azokat a mechanizmusokat, amelyek az imázshordozókat működtetik:

- természetesen kialakult imázshordozók,
- természetesen kialakított imázshordozók,
- természetesen adott imázshordozók.

#### Természetesen kialakult imázshordozók

R. Bergler: „A jó image olyan lassan változik, mint az emberi arc.”

Egy természetesen kialakult imázshordozó például az emberi arc karaktere. Annyira sajátos, egyedi jellemzői vannak, amelyeket utánozni lehetetlen, így az

azonosítás funkcióját tökéletesen betölti, ugyanakkor a karakter, befejezettséget, érettséget, szubjektív emberi minőséget jelöl. A karakter a gyermek, fiatal arcát ritkán minősíti. Egy felnőtt egyén, társadalmi kapcsolataiban nehezen érvényesül semmitmondó arccal. Az állatoktól való különbözőség egyik fontos eleme az emberi arc képessége arra, hogy szellemi, lelki életét a legtökéletesebben kifejezze.

A karakter megismerésének próbája a képzőművészet, mindenekelőtt a szobrászat. Egyediségéről, jelölő szerepéről az alkotó, a karakter megjelenítője tud, tanul meg a legtöbbet. Képesnek kell lennie a bensőt és a külsőt egy homogén egységben egyeztetnie. Rá kell tudni mutatnia arra, hogy a karakter jellegzetességei, egy szellemi, érzelmi élet lecsapódásai.

„A szellemi kifejezés az arc formában foglalódik össze”. (Hegel)

A test is ki tudja fejezni a személyiséget, de az arc karaktere, mégis ami a legtökéletesebben közvetíti a „szellemi kifejezést”.

Egy vállalat imázsa, egyedi arculata az a szellemi tartalom, ami egy márka, embléma karakterében jut kifejeződésre. A vállalat, szervezet karakterének, megjelenítője a promociós, kommunikációs tevékenység. A reklámszakember, a brandmenedzser a márka szobrásza. Ő teremti meg és ábrázolja a kapcsolatot a márka, az embléma, a logó, reklámkampány és a szervezet, a vállalat belső folyamatai, a termék minősége között, odafigyelve a fogyasztók befogadói szabadságára. A fogyasztók azokat a márkákat fogják önazonosságuk építésére alkalmasnak találni, amelyek autentikusnak bizonyulnak, vagy (pénzügyileg) érdektelennek (Holt, 2002).

A továbbiakban a karakterelméletre alapozva, a márka mint a vállalati karakter képviselője és az általa jelzett tartalom közötti kapcsolatteremtés lehetőségeit veszem számba.

A márkákat, emblémákat a vállalat, szervezet karakterének legtisztább, végletes, megvalósult jelölőinek kell tekinteniük.

A karakterek a funkciókhoz kapcsolódnak. Az ismertetőjegyek elmélete feltételezi, hogy az élőlények felszínük látható pontján hordják leglényegesebb jelüket. Itt a fontossági kapcsolatok, funkcionális alárendeltségi kapcsolatok (Foucault, 1966: 257 o.). A mi esetünkben ez azt jelenti, hogy az embléma, márka, vállalati azonosság által hordozott, közölt információk a vállalatról, egy funkcionális viszonyt tételeznek a vállalaton, szervezeten belül történő folyamatokkal. Ha a természetesen kialakult imázshordozók példáját tanulmányozzuk, és innen vonunk le további következtetéseket, azt jelenthetjük ki, hogy a szervezetről

közölt kép egy funkcionális rendszer eleme, annak olyan egyszerű formája, ami a közönség fele fordítja a szervezet arcát (arculatát).

A karaktert nem a látható önmagához való viszonya határozza meg. Önmagában csak egy bonyolult és hierarchizált szervezet látható csúcsa (Foucault, 1966: 257 o.). Mindezek mellett a fenti törvények nagyon tisztán megfogalmazzák a szervezetre értelmezve mi jellemzi a jól működő emblémát, márkát. Tehát még egyszer: a karaktert nem a látható önmagához való viszonya határozza meg. Az emberi arc esetében egy belső szellemi, érzelmi élet alakította ki, hozta létre a karaktert. Ha egy szervezet, vállalat esetében a karakter (márkához, emblémához kapcsolt imázs) nem a valóságot tükrözi, akkor az a vállalat hosszú távon nem életképes. A szerencsés az, ha a márka olyan lassan alakul ki, mint az emberi arc, így következetes jellemzője lesz a vállalati tevékenységek egységének.

Storr (Prodomus methodi mammium, Tübingen, 1780, idézi Foucault, 1966) az állatok osztályozására, módszerként a vérkeringés formáit ajánlotta kritériumként, ami emlékeztet, a téma keretein belül, a pénzkeringés mint vérkeringés régi, közismert hasonlatára. Ez még távolabb visz minket, mert alkalmazva a vállalati szervezetre, azt mondja ki, hogy a vállalat karaktere (imázsa) által integrált önminősítő jellemzők alapjának a szervezeten belül lejátszódó folyamatoknak kell lenniük. A vállalati image megszerkesztése a vállalaton belül már egyértelműen meglévő pozitívan létező folyamatokra épül. Ez megakadályozza, hogy egy vállalati önkép imázshordozók által közölt információi hamisak legyenek. A vérkeringés gazdasági példázata is egy pozitív képet közöl, ha a vállalati folyamatokat vérkeringéssel társítom, akkor ez által olyan pozitív, jól működő folyamatokra gondolok, amelyek alapját képezhetik egy vállalati karakter megszerkesztésének.

Foucault-t idézve: „a láthatót nem önmagára kell vonatkoztatni, valamely elemének adva a feladatot, hogy képviselje/ábrázolja a többi; hanem ... a láthatót a láthatatlanra kell vonatkoztatni, mint önmaga tulajdonképpeni okára”. A márkát nem láthatjuk el önkényesen jelentéssel, tartalommal, a láthatatlanra kell vonatkoztatni, ami a márka okaként realizálódik, és ami a mi esetünkben a vállalat egységesnek tekintet szervezete. A vásárlók számára egy embléma, márka, logó önmagában is hordoz információt, és gyakran ez az információ a valós viszonyoktól eltérő jelentéssel bír. Ebből kifolyólag rendkívüli fontossága van a kommunikációs tevékenységeknek abban, hogy a valós folyamatokra felépített imázst hosszú távon is megfeleltessék a vásárlók számára láthatatlan, az imázshordozók látható struktúrája mögötti vállalati, szervezeti valóságoknak.

„A jelentés nem a szimbólumokban van, hanem rajta kívül, amelyet gondolati úton kell megkeresni” – fogalmazza meg Paul Ricoeur. Ez állandó erőfeszítést igényel, főleg hosszú távon, amikor a szimbólumok már kiürültek eredeti jelentésstartamukból. A gazdasági szférában a közönség nem valószínű, hogy érdemleges munkát fektetne abba, hogy a szimbólumértékű emblémák, márkák jelentésértékét aktualizálja. Ebben a marketingkommunikációs törekvéseknek kell segíteniük, ebből adódóan pedig az is világossá válik, miért kell a reklámkampányokat hosszú távon fenntartani, fejleszteni. David Ogilvy a hirdetések hasznosságával kapcsolatban egy történetet mesél el.

Egy Kaliforniába tartó vonaton egy barátja megkérdezi Mr. Wrigleyt, ha a rágógumipiac legnagyobb részét úgyis ő uralja, milyen értelme van a további hirdetéseknek.

- Mennyivel megy ez a vonat? – kérdezte Wrigley.
- Talán óránként száznegyvennel.
- Nahát – válaszolta – javasolná most, hogy leakaszszuk a mozdonyról?

Az 1974–75-ös válság idején (Ogilvy, 1983) azoknak a vállalatoknak a forgalma, amelyek csökkentették a reklámra fordított összeget, 1977-re csak 50%-kal növekedett, míg a reklámköltséget nem csökkentő vállalatok tiszta nyeresége megháromszorozódott, és forgalmuk kétszeresére nőtt. Azoknak, akik csökkentették reklámköltségeiket még azzal is kellett számolniuk, hogy a válság éveiben, 1974-ről 1975-re eladásaik csökkentek, míg azok, aki nem változtattak a reklámra költött összegeken növekedést könyvelhettek el, ha ez nem is volt olyan nagymértékű.

### **Természetesen kialakított imázshordozók**

A kialakított márkafunkciót betöltő eszközre jó példa az emberi mozgás. Az alkat, test sokkal kevésbé tudja az emberi szellemet képviselni, megjeleníteni az archoz képest. Épp ezért, hosszú időnek kell eltelnie ahhoz, hogy az azonosítás és minősítés funkcióját be tudja tölteni, amíg a sokszorosan ismételt mozdulatok előkészítik, és majd eléggé rugalmassá teszik a testet arra, hogy személyiségjeggyé váljon. Az a terület, ahol pár mozdulat az imázshordozó szerepét töltheti be az egyértelműen a tánc. A mindennapokban kialakított, kialakult mozdulatok is jól jellemzik az embereket, azonban ezek a mozdulatok túlzottan sok tényező hatására alakultak ki, és sokkal árnyaltabb információkat közvetítenek, mint néhány tánc lépés. A táncmozdulatok nyelvezetének jól kidolgozott rendszere konkrét struktúrákat hoz létre, amelyek a rendszeren belül erőteljes imázshordozóként működhetnek. Egy diszkóban egy

táncmozdulatsor konkrét értékesítési szerepet tölt be. Gyakori látvány a külön körben táncoló lányok csoportja, akik táncolva a kellő információt közölhetik nőiességükről a táncparkettet körülálló fiúk, férfiak felé. Kellő ismétlés után, azok a lányok is udvarlóra találnak, akik, különben nem keltették fel a fiúk érdeklődését.

Érdekes terület a néptánc és azon belül a legényes figurásor. A táncművelésnek köszönhetően az érdeklődők megtanulhatják a kalotaszegi legényes szerkezetét, és ha kitaróak, akkor elég változatos repertoárt alakíthattak ki, megfelelő számú figura elsajátításával. Az, aki komolyabban érdeklődött a néptánc iránt egy idő után valószínűleg rájött, hogy azon túl, hogy megismerte a kalotaszegi legényest, meg tudja különböztetni a Kalotaszeghez tartozó falvak legényeseit is. Például a mérait. Ha pedig kitaró volt, Méréban további legényes típusokat tudott elkülöníteni, mondjuk utcák szerint. Ezek után könnyen találkozhat azzal a jelenséggel, hogy bizonyos figurásorozatok adott személyekhez kötődnek. Valójában arról van szó, hogy azok a fiúk, akik gyerekkoruk óta táncoltak egy idő után kialakítottak egy olyan figurát, amit csak ők táncoltak. Hosszú idő után ugyanazokat a figurákat táncolva azok összenőttek a személlyel, személyiségük kifejezőivé váltak. Egy, két mozdulat, egy csettintés, lábmozdulat, amit ő tud „megcsinálni”, és ami szűk környezetében szorosan összenőtt az illető személlyel. Ezek úgy jellemzik a figurásorozatot, mint a márkát, emblémát egyedivé tevő tényezők, és ugyanakkor azonosítják és minősítik a személyt. Az éveken át ismételt figurákba szabályosan „belefolyik” a személyiség, úgy, ahogy különböző struktúrák idővel megtelnek jelentéssel, és szimbólumokká válnak.

Az élettelen struktúrák, azonban ahogyan idővel megtelhetnek jelentéssel, úgy ki is üresedhetnek, elveszíthetik jelentésüket.

Amiért érdekes, hasznos lehet számunkra a néptánc párhuzam az, hogy itt a legényes azonosító, minősítő funkciója idővel csak erősödik. Számos táncos, a táncművelésen, előadásokon keresztül közismertté vált (ilyen például Mundrucz, Poncsa vagy Karsai Zsiga), és akár a befutott márkákat, őket is utánozzák, kisebb sikerrel. Azt mondhatjuk, az ő esetükben a személyes jelleg tette lehetővé, hogy a márkafunkció hosszú időn át betöltsen azonosító, minősítő szerepét.

A márkák, emblémák, logók számára is a fentiek következtetése alapján biztosítani kell a személyes jelleget, ha azt szeretnénk, hogy ezek hosszú távon is képviseljék a vállalatot. Sikeres márkák azok, amelyek többek között képesek érzékelteni a mögöttes létezőt, az általa jelölt eleven szervezetet. Egy nagyvállalat, szervezet működésének egy egységben való ábrázolása, amit az

imázshordozók közvetítenek, hatalmas erőt sejtet, amennyiben ez a tevékenység összehangolt, minőséget állít elő, és megfelel a márka által közvetített képnek. A vállalatról a promóciós, kommunikációs tevékenység során kialakított kép csak akkor tud hatékonyságot javítani, ha a vállalatot vezetői, alkalmazottai úgy tekintik, mint eleven összefüggő, jól működő szervezetet. A márka, a formai, grafikai azonosító és minősítő eszközök, az imázs és a vállalat közötti egységet megteremtő olyan eszközre van szükség, amely a személyes jelleg koordináló, rugalmas, fejlődőképes szerepét tölti be.

A corporate identity (vállalati azonosság, egyedi arculat) rendszere az, ami a természetesen kialakított imázshordozók szerkezetéhez nagyon hasonló módon szerveződik. Olyan módon szerkeszti egységbe a vállalat tevékenységét közvetve vagy közvetlen befolyásoló tényezőket, hogy a vállalat egyedi arculatát maga ez az egység adja. Ezt a képet eljuttatva a környezetbe, tulajdonképpen valóságos információkat közölhet a vásárlóknak. Úgy szünteti meg a vállalati tevékenységek és a formai megjelenítések, imázshordozók közötti szakadékokat, hogy tagadja azt. Vagyis a vállalati azonosság olyan egységet tételez fel, aminek az esetben az imázs a tényleges vállalati tevékenységek lecsapódása egy képzeti szinten.

### Természetesen adott imázshordozók

Egy jó márka erőt, stabilitást sugároz. Az azonosítás funkciója azonban lehet az erőfitogtatás eszköze is. A vállalat tudatja környezetével, hogy nem érdemes belépni az ő piacfelére, mert a harc mindkét fél, de főleg a támadó számára csakis veszteségekkel járhat. A frontális támadás, ha ez a piacvezetőt célozza, a támadó számára szinte a bizonyos vereség lehetőségét hordozza. Nem szabad a tigris szemébe nézni, ez egyértelmű provokációt jelent. A gorillák között, bármennyire barátságos állatok, az ezüst hátú hím előtt nem érdemes felegyenesedni. A természetesen kialakuló ezüstös szín egyértelmű, összetéveszthetetlen jele a vezető hímnek, ne próbálj magasabb lenni nála, és akkor lehet, hogy eltűr maga mellett.

Ha egy vállalat egy adott piacon már jelen van, ez azt jelenti, hogy elnyerte a vásárlók kegyeit, a piacon meg gondolatlanul alkalmazkodó pedig csúnyán megjárhatja. A piacon a márka az egyik legfontosabb fegyver.

A számi harcoshal színpompára építő, imázshordozóként működtetett szenvedélyes tánca végletes példája a természetes környezetben található márka kettős funkciójára. A különben barnásszürke, jelentéktelennek tűnő hal, semmit nem árul el a tulajdonában levő imázshordozó magas „eszmei értékéről”. Amikor azon-

ban, egy másik hasonlóan jelentéktelen hal közeledik és észreveszik egymást, felizzik teste, és elkezdődik egy olyan tánc, aminek végkimenetele ugyanúgy lehet párosodás, mint harc. Ugyanis a harcoshalak a tánc alatt ismerik fel társuk nemét. Amennyiben nem nőstény a közeledő fél és a tánc kimenete nem párosodás, akkor két hím között az imponálás elkápráztató játéka következik, aminek gyakran lehet kimenetele a halál (Lorenz, 1983). A természetes imázshordozók hiteles tartalmi, jelentésbeli töltete abból adódik, hogy a fajfenntartás erős ösztönvilága élteti, ami jelentőségét nem veszíti az idő folyamán. A vállalat azonban nem engedhet meg magának egy ilyen típusú diszkréciót, az ő esetében rendkívül fontos, hogy imázshordozóit folyamatosan aktiválva tartsa.

A vállalati szférában két embléma, márka között kialakuló villongás azért tűnhet annyira kegyetlenül embertelennek, mert indíttatásából éppen az hiányzik, ami a természetben az embléma, márka szerepét kialakította. Két állat között kialakuló harc, az két egyed között kialakuló harc. Két vállalat esetében éppen az a kérdés, ha nem tekinthető homogén támadófelületnek, ahol egymással szembe találkoztak, mi az, ami mégis egyedként képviseli, vagy helyesebben integrálja önmagában a vállalat érdekeit.

Tekintsük talán megoldásnak Szun-ce A hadviselés törvényeiben megfogalmazott első tényezőjét. „Az út: el kell érünk, hogy a nép ugyanúgy gondolkodjék, mint uralkodója, s így képes legyen vele együtt meghalni, képes legyen vele együtt élni, anélkül, hogy félelmet vagy kétséget ismerne.”

Ezek szerint megoldásként a vállalat, szervezet vezetőjét tekintenénk annak az entitásnak, amelyben összesülnek, formát öltenek a szervezet érdekei.

A kérdés további problémát vet fel.

1. Mennyire képesek a szervezet tagjai azonosulni a vezetővel?
2. Mennyire képes azonosulni a szervezet vezetője az alkalmazottak érdekeivel?
3. Mennyire gondolják úgy a vállalat, szervezet tagjai, hogy a vezető, felismerve és azonosulva érdekeivel, a továbbiakban ezt még képes integrálni a szervezet technikai érdekeibe?

A természetesen adott imázshordozók hosszú távon, a személyességéből adódóan következetesen be tudják tölteni azonosító, minősítő funkciójukat. Tehát szükség van a vállalatok esetében is egy olyan rendszerre, ami a személyességhez hasonlóan lehetővé teszi a vezető beosztásban levő, a vállalati imázstól felelős számára, hogy szinte egy önmagától működő biztonságos, bizalmat sugárzó egységet képviseljen. Ha

egy vállalat elveszti szem elől saját azonosságának jegeit, tevékenységeinek értelmét, nincsen tudatában saját erősségeinek, vagy éppen gyengeségeit próbálja értelmetlenül orvosolni, azonnal hibákat kezd elkövetni.

A természetesen adott imázshordozók egy jellemzője az áttetszőség, őszinteség. Az azonosító, minősítő funkció mögött egyértelműen beazonosítható érdekek vannak. A víziló hatalmas fogai valós, létező jelzői erejének, azzal pedig, hogy kitartóan mutogatja azt is, jelzi potenciális ellenfeleinek, hogy az esetleges harcban ugyanolyan kitartóan vesz majd részt. A közös elbátortalanítás elsődleges szerepe az, hogy megakadályozza egy olyan harc kialakulását, amelyben az erőviszonyoktól és kimeneteltől függetlenül, mind a két fél komolyan megsérülhet.

Manapság a fogyasztók értik, ahogyan a kereskedők márkájukhoz olyan hangulatot, képet és történetet csatolnak, aminek semmi köze nincsen a márka tényleges jelentéséhez. Olyan bizonyítékokra van szükségük, amelyek azt érzékeltetik, hogy a márka valóságosan tartalmazza jelentését, amivel az idők folyamán telt fel, és nem a márkaazonosság kitalálásának egy következménye (Holt, 2002).

A személyes jellegnek a márkaháborúban való hatékony képviselése mellett tehát van még egy jelentős következménye. Biztosíthatja a márka által hordozott imázs valóságtartalmát. A vállalati azonosságért, a szervezet imázsáért felelős vezető személy megléte nagyobb valószínűséggel társítható az őszinte imázs kialakításával. A személyes jelleg személyes felelősséget is tételez.

Faith Popcorn és Lys Marigold az Éva-marketing című könyvükben így fogalmazzak: az új korszak „jelképes értékei” olyan értékekre épülnek, mint a lelkiismeret, felelősségvállalás és a nyitottság. Az ő megfogalmazásukban az őszinteség feltétele az áttetsző márka. Az új marketingmodell megvalósítására bevezetik az ötödik p-ét, a társadalmi elkötelezettséget (Policy). Mindezt az általuk ajánlott marketing-megközelítés illeszkedik a természetesen adott imázshordozók struktúrájába. A márkák esetében ennek személyes jellege olyan jól bevált értékek meglétét teszi szükségessé, mint a megbízhatóság, áttetszőség, őszinteség.

Az Éva-marketing kissé túlzásokba esik azonban, amikor úgy beszél a nőkről, mint akiket képtelenség becsapni. A női tévedhetetlenség dicshimnusz a kétkezdésre készíti az olvasót. Állításuk szerint a nőknek röntgenszemeik vannak, amelyek elől egyetlen vállalat sem rejtőzhet a logó mögé. Állításaikat néha személyes történetekkel támasztják alá, ami nem vezethet tudományos igényű következtetésekhez, másfelől támadhatóvá válhatnak az érveik, más jellegű személyes

tapasztalatokkal állítva szembe őket. Például személyes tapasztalatokra alapozva merem állítani, hogy sok helyzetben a nők igénylik azt, hogy becsapják őket, így elégtíve ki vágyálmaikat. Vegyük azokat a gyakori helyzeteket, amikor a lányok udvarlójuktól azt kérik, legyenek szenvedélyesek, misztikusak, regényesen kiszámíthatatlanok, ők cserébe pedig megajándékozhatják őt végtelen időig izzó szerelmükkel. Amennyiben elhiszük az Éva-marketingnek, hogy a nőket nem lehet becsapni, hogy röntgenszemük van, akkor egyértelműen udvarlójukat is könnyen kiismerték már, és tulajdonképpen olyan jellemzők felvételét, olyan szerepek eljátszását kérik tőlük, amelyekről tudják, hogy az illető személyben nincsenek meg. A személyes kapcsolatok előbb-utóbb valahogyan megoldódnak, azonban a vállalati, szervezeti életben az ilyen tanácsok nem valószínű, hogy iránymutatóak lehetnek. Amikor főleg a nőket megcélzó vállalatok számára azt ajánlják, hogy tegyék publikussá vezetőik személyes életével kapcsolatos részleteket, a vállalat működésével kapcsolatos háttér-információkat, ezáltal biztosítva az őszinte, hiteles vállalat képét, az olvasónak néha az az érzése támad, hogy tulajdonképpen hiteles pletykátémákat igényelnek.

Az Éva-marketing szerzői a nő és a férfi közötti alapvető különbségeket szem előtt tartva, azt ajánlják a vállalatoknak, vegyenek részt és támogassanak minél több szociális, kulturális jellegű tevékenységet. Ezáltal kilépnek a vállalat sajátos tevékenységének köréből, eltávolodnak tőle, és szinte kiszolgáltatva magukat a közönség kíváncsiságának őszintén képviselhetik márkájukat. Ugyanakkor a vállalat neve, termékeinek neve, márkája pozitív jelentéssel gazdagodik azáltal, hogy a szociális, kulturális eseményekkel társul.

A márkák, imázshordozók őszintesége elsődleges szempont. A jelenlegi helyzetben a fogyasztók bizalma a márkákban rendkívül alacsony szinten van, habár növekvő tendenciát mutat. A Yankelovich Monitor adatai alapján az Egyesült Államokban a média iránti bizalom 50–60 százalékról 10–20 százalékra csökkent, a nagyvállalatok, kereskedők és a hirdetők a tíz százalékot sem érik el. A bizalom alapja az őszinteség. Egy szervezet esetében őszinteséget egy homogén, átlátható, hosszú távon következetes struktúra bizonyíthat, ami a személyes jelleg szerkezetére épülve a vállalat tevékenységeit olyan módon integrálja, hogy az egységes szervezatként működjön.

A márkakutatás egyik kiindulási pontja az a szemléletmód, miszerint a márkát kognitív reprezentációnak tekintjük.

A neuro-pszichológia asszociatív hálózatok formájában modellezi a márkák elméleti reprezentációit.

Mindez tartalmazza az összes érzelmet, attitűdöt, magatartási tendenciát, absztrakt jelentéseket és felületes jellemzőt (Franzen – Bauwman, 2001). Mindez azt is feltételezi, hogy minden személy esetében ugyanannak a márkának az asszociatív hálózata más és más lesz. Körülbelül minden személy tízezer különböző márkát memorizál az összekapcsolódó hálózatok mentén. A márkák, a márkanevek az agy különböző részein épülnek be a hálózatokba. Egy márkanev, egy reprezentatív szín az agyban 75 különböző módon raktározódik el (Gordon, 2001). A természetes imázshordozók példája, a fenti adatok figyelembevételével egy olyan márkatudás építési modellt tételez, ami egy organikus, egységes, áttetsző vállalati szervezetet sejtet a márka mögött. A fogyasztók minden olyan jelet, ami a márkák mögött észlelhető rendszer egységének hiányáról árulkodik, a betegség jelének fogják tekinteni. A posztmodern értelmezésben egy olyan interaktív felületet kell biztosítani, amely lehetővé teszi a fogyasztóknak, hogy aktív résztvevői legyenek a márkaépítésnek, és azokat a kulturális önépítés eszközeinek tekintsék.

Keller Kevin Lane a márkatudás fogalmát egy asszociatív hálózati modell mentén szerkeszti meg. A márkatudást (brand knowledge) az asszociatív modell egy csomópontjának tekinti, amelyhez számos asszociáció kapcsolódik (Keller, 1993).

A természetesen kialakult, kialakított és adott imázshordozók, a következő kulcsfogalmakat szolgáltatják a társadalmilag elfogadott, működőképes márka, jelentésfeltöltésének problémájára:

- személyes jelleg,
- őszinteség,
- áttetszőség,
- hitelesség,
- autenticitás.

Végző következtetésként megfogalmazhatjuk, hogy a vállalatok, szervezetek esetében az imázshordozók által közvetített kép hitelessége elsődleges szempont. Ahhoz, hogy a vásárlók, az emberek bízzanak a különböző márkákban, fontos az, hogy a márkák és az általuk hordozott információk hiteles, egységes biztonságos tevékenységekre, vállalati környezetre vonatkozzanak.

A természetesen adott, kialakult és kialakított imázshordozók tapasztalata azt mutatja, hogy ezeknél a tartalmi elemeket és változásokat a formai elemekkel egy organikus rendszer integrálja, ami tulajdonképpen a tartalmi elemeket egyszerűen leképezi a formai szinten így ideális esetben természetesen a természetes imázshordozók alapvetően őszinték, átláthatóak és rugalmasak mert egy élő szervezet részei. Sándor Imrét idézve (1997): „A vizuális megjelenések, a formai azonosítónak és a tartalmi kommunikációnak, a stíluslemeknek

stb. együtt kell hatniuk a szervezettel. Nem határozhatók meg „dogmaként” egyszer és mindenkorra, hanem hajlékonyan kell lenniük, és tükrözniük kell az egységes (egyedi) vállalati arculatban az idők folyamán szükségszerűen beálló változásokat.”

### Felhasznált irodalom

- Cova, Bernard (1996): The Postmodern explained to managers: implication for marketing. in: Business Horizons, nov. – dec.
- Doyle, Peter (2000): Értékvezérelt Marketing. Panem Kiadó
- Evans, Joel R. – Berman, Barry (1990): Marketing. MacMillan
- Foucault, Michel (1966): A szavak és a dolgok.
- Gordon, Wendy (2001): The darkroom of the mind: what does neuropsychology now tell us about brands? in: Journal of Consumer Behavior, vol 1
- Hegel, Friedrich (1980): Esztétikai előadások I., Akadémiai Kiadó
- Holt, Douglas B. (2002): Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding. in: Journal of consumer research, vol. 29
- Hoppál Mihály – Jankovics Marcell – Nagy András – Szemadám György (1997): Jelképtár. Helikon Kiadó
- Keller, Kevin Lane (2003): Brand synthesis: the multidimensionality of brand knowledge. in: Journal of Consumer Research, vol. 29
- Keller, Kevin Lane (1993): Conceptualizing, measuring, and managing customer – based equity. in: Journal of Marketing, vol. 57
- Kotler, Philip (1996): Marketingmenedzsment, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti kiadó
- Lorenz, Konrad (1983): Salamon király gyűrűje.
- Ogilvy, David (1983): Ogilvy a reklámról.
- Popcorn, Faith – Marigold, Lys (2001): Éva-marketing. Geomédia
- Sándor Imre (1997): A marketing-kommunikáció kézikönyve. BKÁE, Marketing tanszék, Marketingkommunikáció Alapítvány
- Smith, J. Walker – Clurman, Ann (2003): Generációk, márkák, célcsoportok. Geomédia
- Szun – ce: A hadviselés törvényei

### Lábjegyzetek

- 1 Kérdéses, milyen márkataralommal rendelkeznek azok a termékek amelyek egy adott tartalommal már rendelkező olyan bérelt márkanevek alatt értékesítik termékeiket, mint Christian Dior, Gucci, Halston, Calvin Klein. A védjegy vagy embléma kibérlése ilyen cégeket is érint mint Singer, Caterpillar, Fabergé (Kotler, 1996, 496 o.).
- 2 A mozgalmat jelenleg olyan személyek határozzák meg mint Kalle Lasn (adbusters.org), Tom Frank, Eric Schlosser (Fast food nation, 2001) és Naomi Klein. Az utóbbinak kiemelkedő jelentőségű az 1999-ben megjelent könyve (No logo: taking aim at the brand bullies) (Holt, 2002).
- 3 Az aláhúzott meghatározások a Hoppál Mihály, Jankovics Marcell, Nagy András, Szemadám György által szerkesztett Jelképtár (Helikon Kiadó 1997) meghatározásai.
- 4 A 2003-ban megjelent tanulmányában (Brand synthesis) a 93-as, szigorú osztályozását a márkatudás dimenzióinak már nem követi olyan pontossággal hogyan azokat eredetileg meghatározta. A márkatudás többdimenziós jellegét a következő, a márkához kötődő információkkal határozza meg (Keller, 2003): Tudatosság, Imázs, Hasznosság, Tulajdonságok, Gondolati szint, Érzelmek, Attitűdök, Tapasztalat.
- 5 A márka fogyasztó központú eszmei értéke – a megkülönböztetett hatása márkatudásának a fogyasztó válaszára, a márkával kapcsolatos marketingtevékenységekre.

BÁLINT András

## HOGYAN TOVÁBB KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK? – STRATÉGIAI LEHETŐSÉGEK AZ UTÓDLÁS FOLYAMATÁBAN

A vállalkozások utódlásának kérdése nemcsak Magyarországon, hanem az egész világon problémát jelent a tulajdonosok számára. A szerző munkájában bemutatja azokat a lehetőségeket, amelyek segítséget és támpontot adhatnak a vállalkozóknak e kérdés megoldásában.

Magyarországon a rendszerváltás óta közel 1,3 millió vállalkozás alakult, és azok a vállalkozások, melyek valamilyen üzleti lehetőségre alapoztak – tehát nem kényszervállalkozások – működésükben és fejlődésükben eljutottak egy olyan fokra, hogy a vállalkozónak el kell gondolkoznia vállalkozásának jövőjéről. Sajnos, ma még megfigyelhető, hogy a vállalkozók többsége nem rendelkezik jövőképpel (Bálint, 2002). Ennek oka, hogy általában el vannak foglalva az operatív teendőkkel, és így nem jut idejük a jövőről gondolkodni. De az is ok lehet, hogy a vállalkozónak ekkor igen sok kényes témával kell szembenéznie, így családtagjainak, beosztottainak, menedzsereinek elvárásaival, érdekeivel, melyek sokszor ütköznek egymással. Ezért aztán a vállalkozások, családok többségénél az utódlási téma tabunak számít. Az utódlási terv, stratégia korlátait az alábbiak képezhetik:

- a vállalkozó nem akar tudomást venni arról, hogy elérte a nyugdíjkorhatárt, és előbb vagy utóbb, de át kell adnia a stafétabotot másnak,
- a vállalkozó fél attól, hogy egy ilyen utódlási tervről való gondolkodás esetén kitörnek a viszályok, veszekedések a családon vagy a cégen belül, és ezek a családi élet, valamint a munkahelyi működés megromlásához vezethetnek,
- előfordulhat, hogy a vállalkozónak több utódlási forgatókönyv is van a fejében, és ezért döntésképtelen,
- a vállalkozó nem hajlandó tanácsadók véleményét kikérni a téma nagyfokú intimitása miatt,

- sokszor megfigyelhető, hogy a vállalkozó nem engedi be a fiatalabb korosztályt a vállalkozás vezetésébe, csak hogy ő maradjon az „egyetlen dudás a csárdában”,
- gyakran az utódlási folyamat túl komplex ahhoz, hogy a vállalkozó tiszta utódlási tervet, stratégiát készítsen, végül
- gyakran a nemzeti jogi és adózási szabályok és a piaci versenyhelyzet is komoly hatással bírnak a vállalkozás kimenetelére, így utódlási lehetőségeire.

Egy európai uniós felmérés szerint (European Commission, 2002) az európai vállalkozások mintegy 3–4%-a szembesül az utódlás problematikájával évente, ami pedig óriási szám, hiszen ha mindegyikük készítené utódlási tervet, akkor talán nem szűnne meg annyi vállalkozás.

Az utódlási tervnek természetesen összhangban kell állnia a vállalkozás hosszú távú stratégiájával, középtávú üzleti tervével és a növekedési elképzelésekkel, tervekkel is.

Az utódlási folyamat alapvetően a következő feladatokat kell, hogy felölelje:

1. az utódlási helyzet átfogó és alapos elemzése,
2. az utódlási stratégia megfogalmazása (megfelelő kimenet és utód meghatározása, kapcsolódó akciótervek elkészítése, tanácsadók bevonása),
3. az utódlási folyamat előkészítése és lebonyolítása.

## Az utódlási helyzet átfogó és alapos elemzése

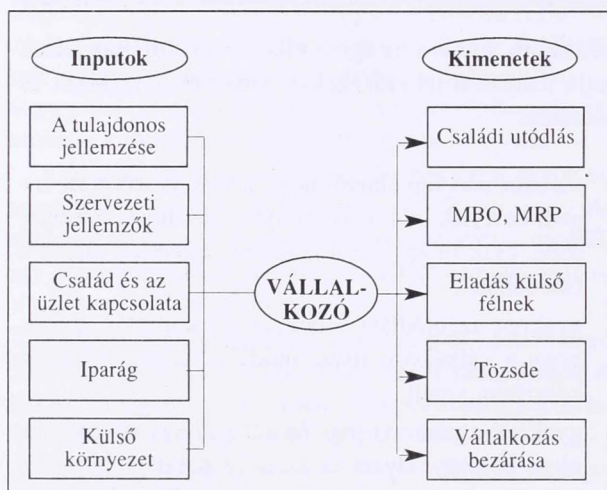
2. ábra

Ennek során a vállalkozónak választ kell adnia arra, hogy milyen indító, befolyásoló tényezők hatnak utódlási döntéseiben, és ezek egymáshoz képest milyen prioritást élveznek. Továbbá széles körű vizsgálat alapján fel kell tární, hogy milyen utódlási lehetőségek, kimenetek állnak fenn a vállalkozás számára, mik azok előnyei, hátrányai. Ha mindezeket feltérképeztük, akkor már könnyen megfogalmazhatjuk utódlási elképzeléseinket, stratégiánkat.

Az elemzés modelljét az 1. ábra fogja át.

1. ábra

Az elemzés modellje



Először megvizsgálandó, hogy milyen tényezők hatnak a vállalkozó utódlási döntéseire. Elmondhatjuk, hogy az utódlási döntéseket alapvetően a belső és külső érdekcsoportok elvárásai, a vállalkozás adottságai (vállalkozói csapat, menedzserek, szervezeti felépítés, tőkestruktúra stb.), valamint a vállalkozás környezeti helyzete alakítják ki, befolyásolják. A 2. ábra a számbaveendő érdekcsoportok körét ábrázolja.

Egy ilyen vizsgálatkor az érdekcsoportokat annak alapján érdemes csoportosítani, hogy a családhoz és a vállalkozáshoz tartoznak-e vagy sem. Ugyanis mindegyik érdekcsoport más és más hangsúllyal jelentkezik az utódlási döntés meghozatalakor.

### A tulajdonos-vállalkozó személyisége, jellemzői

Az utódlási döntés meghozatala annál sürgetőbbé válik minél idősebb a vállalkozó. Azt szokás mondani, hogy olyan 55–60 év körül egy vállalkozónak érdemes elgondolkodnia a vállalkozás jövőjének helyzetéről.

## Érdekcsoportok köre

Vállalkozás	<b>Családtagok az üzletben</b>	<b>Külső menedzserek, alkalmazottak</b>
	Bevonásuk mértéke, tulajdon	Elkötelezettség, hűség
	Újabb családtagok kiválasztása	Részvényopció siker esetén
	Családi részvétel folytatása	Professzionizmus, szakmaiság
	Dinasztiaépítés	Stabilitás családi változások esetében
	Rivalizálás	Tulajdoni hányad
Vállalkozáson kívül	<b>Egyéb rokonság</b>	<b>Egyéb érdekcsoportok</b>
	Jövedelmi helyzetük, öröklés	Verseny társak
	Családi konfliktusok, szövetségek	Piac, a beszállítók és a technológia hatása
	A vállalkozásban való részvétel mértéke	Adózási szabályok
		Állami szabályozás

Forrás: Louis B. Barnes – Simon A. Heshon (1976), 106. o. in: Donald F. Kuratko – Richard M. Hodgetts (2003), 597. o.

További szempont lehet, hogy milyen a vezetési stílusa, azaz mennyire autokratív, illetve delegatív. Ha egy vállalkozó túlságosan autokratív, akkor nem valószínű, hogy alatta kibontakozott egy olyan családi vagy nem családi menedzserei réteg, amely könnyedén átvehetné a vállalkozás irányítását. Viszont, ha a vezetési stílus alapvetően delegatív jellegű, akkor az utód betanulása nem fog sok időt igénybe venni.

Fontos további szempont lehet, hogy a vállalkozónak milyen szakmai és tudományos előélete van, hiszen egy jártasabb, tanultabb vállalkozónak nagyobb elvárásai lehetnek az utód személyére vonatkozóan.

### A vállalkozás jellemzői

Az utódlási döntés annak alapján is változhat, hogy mekkora az adott vállalkozás (nettó árbevétel, foglalkoztatottak száma, termékdiverzifikáció foka), hiszen egy nagyobb, hitelesebb vállalkozást szívesebben vinnének tovább a családtagok, valamint könnyebben értékesíthető külső érdekcsoportoknak is, de elképzelhető akár még a tőzsdei bevezetés is. Kisebb vállalkozás

esetén az is előfordulhat, hogy megfelelő családi utód hiányában be kell zárni a vállalkozást.

További szempont lehet, hogy a vállalkozás teljesítménye pozitív vagy negatív trendet követ-e (lásd nyereségesség, árbevétel-növekedés), hiszen ettől is vonzóvá, illetve „visszataszítóvá” válhat egy vállalkozás a kiszemelt utódok szemében.

Emellett fontos szerepet játszik az is, hogy a vállalkozás életében van-e olyan érdekcsoport, melytől vagy nagyon függ a vállalkozás, vagy a vállalkozás nagyon fontos az ő számára. Hiszen, ha vállalkozásunk high-tech vállalkozás, ahol a K+F szerepe igen nagy és életbevágó, akkor kutatóink igen fontos szerepet játszhatnak az utódlás folyamatában, ugyanez igaz lehet beszállítóinkra, vevőinkre is.

Fontos megvizsgálni a vállalkozás stratégiáját is, és ezzel kapcsolatosan azt, hogy melyek azok az érdekcsoportok, amelyek a stratégia folytatásában, véghezvitelében érdekeltek és melyek azok, amelyek ellenérdekeltek.

Végül érdemes tanulmányozni a vállalkozás szervezeti felépítését, hiszen ennek alapján jól eldönthető, hogy van-e olyan menedzsment, amely tovább tudja vinni a vállalkozást, hogyan áll föl (ha van) az igazgatóság, és tagjai mekkora tulajdonosi részesedéssel bírnak.

#### *Család és üzlet kapcsolata*

Ennek során meg kell vizsgálni, hogy vannak-e szóba jöhető utódok, és ha igen, akkor ők rendelkeznek-e olyan ismeretekkel, képzettséggel, szakmai gyakorlattal, nyelvismerettel, melyek alapján a vállalkozás vitelére alkalmasak lehetnek. Ha nincs ilyen utód, akkor a vállalkozónak döntenie kell arról, hogy milyen más jövőképet tudna elképzelni vállalkozásának. Ha van, de nem rendelkezik kellő ismeretekkel, akkor a vállalkozónak meg kell terveznie, hogy milyen módon pótolja ezt a hiányosságot. Természetesen az ilyen irányú döntéshozatal során nagy szerephez jutnak a vállalkozó szubjektív véleménye, benyomásai.

Előfordulhat az is, hogy meg lenne az ideális utód, ám ő mégsem a vállalkozást szeretné átvenni, hanem egy sokkal nagyobb kihívást jelentő munkát akar elvállalni. Ez sokszor családi vitákhoz vezet.

#### *Az iparág jellemzői, a versenyhelyzet*

Az utódlást nagyban meghatározza az iparág jellege, vagyis az, hogy hány szereplő versenyez a piacon, növekedik-e egyáltalán a piac vagy konszolidá-

lódik, valamint, hogy a kíméletlen verseny miatt van-e átvételi nyomás az iparágban. Ugyanis, ha egy iparág konszolidálódik, és a versenytársak egymást vásárolják fel, akkor elképzelhető az is, hogy a vállalkozónak el kell adnia vállalkozását egy versenytársának a bezárás megelőzése végett. Ekkor hiába gondolkodik családi utódláson, hiszen ennek nincsenek meg a reális alapjai.

Nagyon fontos továbbá, hogy milyen a vállalkozás tőkeszerkezete. Ha egy vállalkozás tőkeszerkezetében magas a külső finanszírozás (pl. a hitelek) aránya, akkor a vállalkozót érheti olyan banki nyomás is, hogy professzionális menedzsmentet bízjon meg maga után a vállalkozás irányításával, ne pedig valamelyik családtagját.

További kényszert jelenthet az is, ha a vállalkozás egy olyan iparágban működik, ahol a technológiák gyorsan változnak, fejlődnek, és így a szakértelem mindennél fontosabb. Ekkor is előtérbe kerülhet egy professzionális menedzsment alkalmazása.

#### *A külső környezet*

A vállalkozás jövőképét alakíthatja az is, hogy milyen a külső környezet. A külső környezet alatt azt értjük, hogy milyen általános gazdasági helyzetben (GDP, infláció, munkanélküliség, villanyár, hitelkamatok stb.) kell a vállalkozásnak működnie. Bizonyos esetekben ezen tényezőknek a hatása akár nagyobb is lehet a jövőképről való döntésnél, mint a többi, eddig felsorolt tényező együttesen. Például, ha egy termék előállítás költségeiben a villamosenergia-költség aránya nagyon magas (20–50%), akkor a villamos energia árának általános emelkedése akár a vállalkozás bezárásához is vezethet. Fontos figyelembe venni az EU-tagsággal kapcsolatos standardok, normák (munkavédelem, környezetvédelem, esélyegyenlőség, minőségbiztosítás stb.) átvételének, alkalmazásának problémáit, költségeit is. Hiszen olykor ezek is akár bezárásokhoz vezethetnek. Végül az állami szabályozás is nagy hatással bírhat a vállalkozás jövőképeinek, utódlási tervének meghatározására, hiszen az állam különböző jogi, adminisztrációs és adózási szabályokkal, eszközökkel segítheti, de meg is akadályozhatja bizonyos utódlási kimenetek választását.

2000 novemberében az Európai Unióban felállt egy szakértői csoport, melynek célja a vállalkozások utódlásának követése, a tagállamok szabályozási gyakorlatának felmérése, az ilyen irányú best practice-ok bemutatása volt. Ennek magyarázata abban rejlik, hogy a megszűnő vállalkozások számát azáltal is csökkenteni lehet, ha a tagállamok utódlást érintő szabályozásai ösztönzőleg hatnak a vállalkozás továbbvitelére és így

a foglalkoztatás megtartására. 2002 májusában ez a szakértői csoport kiadott egy beszámolót a kis- és középvállalkozások utódlásáról az Európai Unióban (European Commission, 2002).

Ez a tanulmány a következő területeket, támogató eszközöket ölelte fel:

- speciális szabályok alkalmazása az örökösödési és ajándékozási adó alkalmazásában az utódlás területén,
- munkavállalók tulajdonszerzésének elősegítése állami szabályozással,
- harmadik felek tulajdonszerzésének elősegítése állami eszközökkel,
- korai nyugdíjba vonulás lehetősége vállalkozók számára,
- adókedvezmény vagy adómentesség biztosítása olyan vállalkozásértékesítésből származó jövedelemre, melyet a vállalkozó más vállalkozásba fektet be (az ún. serial entrepreneurship elősegítése).

Csak illusztrálásképpen, íme néhány példa:

1. Az utódlás jogi eszközökkel történő elősegítése:

- egyszemélyes kft. vagy rt. alapításának lehetősége (Spanyolország, Franciaország),
- egyszerűsített működés biztosítása kis- és középvállalkozásoknak,
- személyegyesítő társaságok átalakításának lehetősége kft-vé, rt-vé (Olaszország),
- személyegyesítő társaságok folytathatósága egy partner elhalálása esetén is,
- állami segítségnyújtás családi viták kezelésére (pl. tréning biztosításával Olaszországban vagy bíróság bevonásával Hollandiában).

2. Az utódlás elősegítése adózási szabályokkal:

- az öröklési és ajándékozási adó mértékének csökkentése (lásd Belgium) vagy az adó megfizetésének időbeni eltolására való lehetőség,
- adókedvezmény vagy adómentesség olyan vállalkozásértékesítésből származó jövedelmekre, melyeket a vállalkozó újabb vállalkozásokba fektet be (Belgium),
- adókedvezmény korán nyugdíjba vonuló vállalkozóknak (Németország),
- adókedvezmény dolgozói részvényvásárlásra (Belgium).

3. Az utódlás egyéb támogató eszközökkel történő elősegítése:

- utódlással kapcsolatos ismeretek, szaktudás átadása tréningek, konferenciák és tanácsadás keretében

(Ausztria, Németország – One Stop Shop rendszer, Finnország),

- piacok és adatbázisok létrehozása vállalkozást eladók és vevők számára,
- kedvezményes hitelek biztosítása vállalkozások megvásárlásához. (Finnországban például a Finnvera nyújt ilyen hiteleket.) (1. táblázat)

Amint az a modellből is látszik, alapvetően öt lehetőség áll rendelkezésre egy vállalkozó számára, hogy eldöntse, hogyan kívánja megvalósítani az utódlást. Az első lehetőség az, amikor a vállalkozó a vállalkozását egy vagy több családtagjának adja át. Ekkor figyelemmel kell lennie arra, hogy a vállalkozást „öröklő” családtag jól megismerje a vállalkozást, annak legfontosabb beszállítóit, vevőit, valamint jó kapcsolatokat alakítson ki a vállalkozás nem családtag alkalmazottaival.

Ennek elérésére a legjobb mód az, ha a kiszemelt örökös a megfelelő végzettség, nyelvtudás megszerzése mellett szakmai gyakorlaton is részt vesz a vállalkozásban, elkíséri a vállalkozót különböző tárgyalásokra. A gyakorlatok során megismerkedik a vezetőkkel és az alkalmazottakkal, így akár olyan támogatókat is szerezhet, akik a váltás után is mellette fognak állni.

A második lehetőség az, amikor a vállalkozást nem családtagnak, hanem a vezetőknek és/vagy az alkalmazottaknak adjuk át (MBO: management buy out (vezetői kivásárlás), MRP: munkavállalói rész tulajdonlási program). Ez a fajta kivásárlás alapvetően két módon történhet: vagy készpénzben, vagy hitelben történő fizetéssel. Ez utóbbit a szakirodalomban LBO-nak (leveraged buy out) is szokás nevezni.

A harmadik lehetőség, hogy a vállalkozást más társaságoknak, magánszemélyeknek értékesítjük. Szokásos, hogy ekkor vagy egy vevőnek, vagy egy beszállítónak, vagy egy versenytársnak adjuk el a vállalkozást. Ennek során érdemes az árat vállalatértékelési módszer alapján meghatározni. Gyakori az is, hogy egy menedzseri csapat vagy egy kockázati tőketársaság vásárolja meg a vállalkozást (MBI – management buy in), és iparági ismeretei révén próbálja a vállalkozást fellendíteni. Ez a lehetőség általában akkor jön számításba, ha a vállalkozó idős, kiegészítő, unalmas már számára az állandó „szélmalomharc”, nincsen szóba jöhető utód, és gyorsan tőkére van szüksége valami miatt.

A negyedik lehetőség a tőzsdéi megjelenés (IPO – initial public offering), mely csak bizonyos méret felett ajánlott a hozzá kapcsolódó nagy bevezetési és egyéb költségek miatt. Ilyen esetben érdemes a befektetési bankokhoz fordulni.

**Stratégiai alternatívák az utódlás folyamatában**

Tagállam	Működtető	Működtető	Együttműködés másokkal
Dánia	www.tiemarked.dk	Állami	Nyílt rendszer
Németország	www.change-online.de	Állami	Csak regisztráltaknak!
Franciaország	www.bnoa.net	Állami	Nyílt rendszer
Olaszország	www.generazionimpresa.com	Állami	Csak kamarákkal
Luxemburg	www.chambre-des-metiers.lu www.cc.lu	Állami	Külön adatbázis a kézműves vállalkozásoknak
Hollandia	www.kvk.nl	Állami	Nyílt rendszer
Ausztria	www.nachfolgeboerse.at	Állami	Nyílt rendszer
Finnország	www.yrittajat.fi	Magán	Az eladónak regisztrálnak kell lennie. a vevő akárki lehet

És végül, ha az előbb felsorolt lehetőségek közül egyik sem jön valamiért számításba, akkor a vállalkozó kénytelen vállalkozását bezárni. Ennek lehetőségeiről, módjairól a következő fejezet fog szólni. A 2. táblázat a fentiekben felsorolt kimenetek előnyeit és hátrányait sorolja fel a gyakorlati alkalmazás szempontjából.

**Kimenetek előnyei és hátrányai**

Kimenetek	Előny	Hátrány
Családi utódlás	Családban marad a vállalkozás. Alacsony az utódlás költségei. Egyszerűbb az adminisztráció.	Általa nem vonható be friss tőke a vállalkozásba. Családi vitákhoz, rivalizáláshoz vezethet. Adott esetben a vállalkozásnál is ellenállás lehet.
MBO és/vagy MRP	A vállalkozás jövője, stratégiája biztosított. A vállalkozó tanácsadó szerepben megmaradhat a vállalkozásban. Adókedvezmény érvényesíthető utána.	Általa friss tőke csak korlátozottan és időben elnyúltnak vonható be. Túl sok adminisztrációval jár.
Eladás harmadik félnek	Egyszeri nagy összeget kaphatunk a vállalkozásért. Hatékony, új ismereteket, technológiát hozhat be a vállalkozásba.	A vállalkozás jövője, stratégiája nem biztosított. Az eladás az alkalmazottak ellenállásán megbukhat, hiszen az új tulajdonos gyakran kéri a kulcsalkalmazottak bennmaradási nyilatkozását.
Megjelenés a tőzsdén	Gyors növekedés finanszírozható általa. A vállalkozás ismertsége jelentősen nő. A vállalkozás termékeinek eladhatósága javul.	Nagy regisztrációs, kibocsátási és beszámolási költségek. Bonyolultabb auditok és adózás. Fókuszban a rövid távú nyereségesség. Az insider trading veszélye fenn áll.
A vállalkozás bezárása	Elkerülhetők a további veszteségek.	Szociális és egyéb problémát okozhat.

**Az utódlási stratégia megfogalmazása**

Ha megtörténik az utódlási helyzet részletes és átfogó elemzése, akkor érdemes megfogalmazni azt az utódlási stratégiát, melyben egyfajta a jövőképként meghatározhatóak a kívánt kimenet és az ahhoz vezető

1. táblázat

utak (akciók). Az utódlási stratégia megírását alapvetően háromféle módon végezhetjük el:

- kizárólag a tulajdonos-vállalkozó végzi el bizonyos jogi segítséggel,
- a tulajdonos-vállalkozó családtagjaival együtt alakítja ki az utódlási stratégiát,
- a tulajdonos-vállalkozó az utódlási stratégia meghatározásánál igénybe vesz professzionális tanácsadókat (jogász, könyvelő, bankár, vezetői tanácsadó, biztosítási ügynök stb.).

**Az utódlási folyamat előkészítése és lebonyolítása**

Ne felejtjük el a stratégia lényege nem a tervezésben, hanem leginkább a megvalósítás részleteiben rejlik (Mészáros, 2002). Ha az utódlási stratégia a vállalat stratégiájával és növekedési elképzeléseivel összhangban kialakításra került, akkor érdemes összegyűjtenünk azokat a fontos dokumentumokat, melyekre szükségünk lesz a lebonyolítás során (végakarát, megbízási szerződések, pénzügyi kimutatások, biztosítások, bankszámlák, fontos vevők és szállítók jegyzéke stb.). A lebonyolításkor pedig az utódlási stratégiában leírtakat érdemes követni, valamint meghatározni a vállalkozó utódlás utáni szerepkörét. Ha a vállalkozás bezárásra kerül, akkor annak lefolytatása is gondos tervezést és lebonyolítást igényel.

2. táblázat

**Felhasznált Irodalom**

Bálint András (2002): A magyar kis- és középvállalkozások jövőképeinek jellemzői. in: *Vezetéstudomány*, 62-71. oldal  
 Barnes, L. B. – Heshon, S. A. (1976): Transferring Power in the Family Business. in: *Harvard Business Review*, jul.-aug.  
 Birlex, S. (2001): Owner-Manager Attitudes to Family and Business Issues: a 16 Country study. ET8P  
 Birley, S. et al. (1999): The Family and the Business. in: *Long Range Planning*, Vol. 32. o. 598-608.

- European Commission (May 2002): Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium-sized Enterprises. [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)
- Kállay László – Kőhegyi Kálmán – Kissné Kovács Eszter – Maszlag Ludmilla (2000): A kis és középvállalkozások helyzete. 2000. éves jelentés. Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet, Bp.
- Kuratko, D. – Hodgetts, R. (2003): Entrepreneurship – a contemporary approach. South-Western Thomson Learning
- Mészáros Tamás (2002): A stratégia jövője – a jövő stratégiája. Aula Kiadó. Budapest
- Miller, D. – Steier, L. – Le Breton-Miller (2003): Lost in time intergenerational succession. in: Journal of Business Venturing. 513-531. o.
- Morris et al., (1996): Factors influencing Family Business Succession, in: International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, o. 68-81.
- Olson, D. et al., (2003): The impact of the Family and the Business on family business sustainability. in: IBW, 2003. 639-666. old
- Sexton, D.- Bauman, N. (1985): The Entrepreneur – a capable executive and more. in: Journal of Business Venturing. 129-140. o.
- Shaver K. G. – Scott L. R. (1991): Person, process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. Entrepreneurship: Theory and Practice, o. 23-47.
- Vecsenyi János (2002): A vállalkozás az ötlettől az újrakezdésig. Aula Kiadó Kft, Budapest

CSAPÓ Krisztián - CSÓRI Balázs - PETHEŐ Attila

# A MAGYARORSZÁGI KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALKOZÁSOK DIGITÁLIS TEVÉKENYSÉGE AZ EURÓPAI UNIÓS CSATLAKOZÁS TAVASZÁN<sup>1</sup>

A cikk a Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központjának 2004 tavaszán lefolytatott, a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium megrendelésére készített kutatás eredményeit tartalmazza. A szerzők kutatásuk során arra vállalkoztak, hogy az Európai Unió több tagállamában 2002-ben és 2003-ban elvégzett e-business w@tch The European e-Business Report, 2003 empirikus felmérésre alapozva, a térbeli és időbeli összehasonlíthatóság feltételeit megteremtve, helyzetelemzést adjanak a magyar kis- és középvállalati szektor digitális tevékenységéről.

Az Európai Unió kiemelt figyelmet szentel a kkv-szek-tornak. A „vállalkozó Európa” (Action Plan: The European Agenda for Entrepreneurship, 2004) megteremtése (Creating an entrepreneurial Europe<sup>2</sup>) és az e-Europe 2005 Action Plan nem a nagyvállalkozások rovására erősíti a kis- és közepes méretű vállalkozásokat, nem helyettesíteni, hanem kiegészíteni kívánja a nagyok okozta egyhangúságot. A paradigma lényege nem a kicsi versus nagy kérdéskörre vonatkozik, hanem arra, hogy hogyan képesek a kicsik és a nagyok békés egymás mellett élésben növelni az európai térség jólétét. Az Unió a vállalkozások versenyképességének egyik zálogát az infokommunikációs technológiák nyújtotta lehetőségek kihasználásában látja (eEurope, 2005). Napjainkban már idehaza sem az számít lényeges kérdésnek, hogy van-e számítógépe a vállalkozásnak, hanem az, hogy hány másik informatikai eszközzel tudja azt összekapcsolni, milyen ennek a kapcsolatnak a minősége, milyen célt szolgál a kapcsolat, és ezáltal milyen új érték állítható elő.

Az elemzés céljai között szerepel annak feltérképezése, hogy a kis- és középvállalkozási szektor működése során milyen területeken és mértékben használja ki az infokommunikációs technológia nyújtotta lehetőségeket. Körvonalazza, hogy melyek e technológia alkalmazásának legfontosabb korlátai és a fejlesztés alapvető irányai, figyelembe véve a nemzetközi tapasztalatokat is.

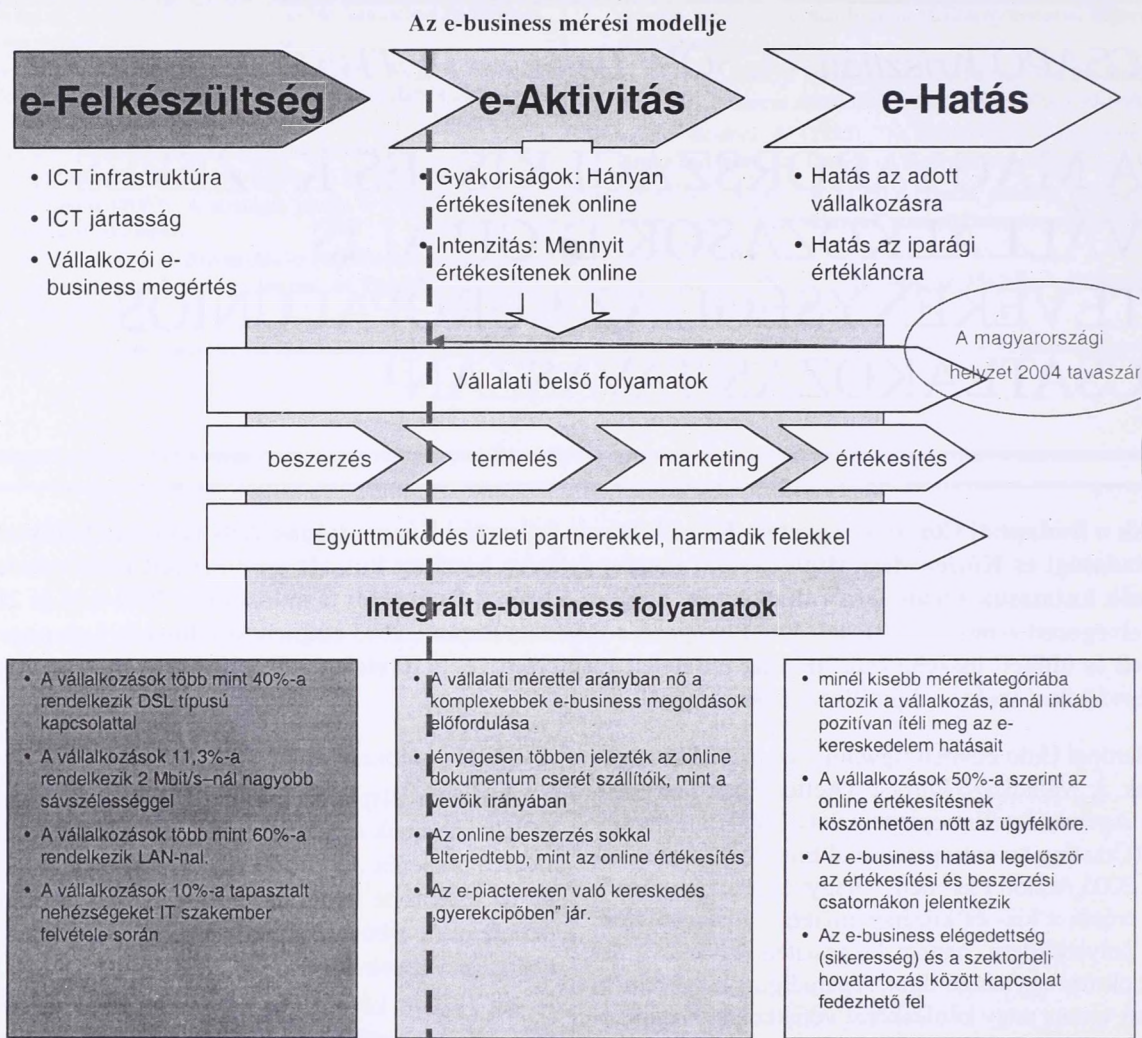
## A kutatás módszertana

A kutatás alapja az Európai Unióban több ország vállalkozásainak megkeresésével elvégzett e-business w@tch felmérés. Az OECD által 1999-ben kidolgozott és az e-Europe program által használt e-business definíciót és e-business modellt *1. ábra* mutatja (The European e-Business Report, 2003).

Az *1. ábra* közepén az e-business folyamatok állnak, ami egyrészt e-kereskedelmi tranzakciókat jelent a beszerzéstől az értékesítésig, másrészt a belső és külső vállalati folyamatok elektronikus támogatását. A folyamatok digitalizálásának alapfeltétele az *e-felkészültség* (e-readiness), amely alatt az infrastrukturális helyzetet és IT-képességeket értjük. Ez az alapfeltétele az *e-aktivitás* megvalósulásának: az online végbemenő értékteremtő folyamatoknak. Az e-business tevékenység pedig akkor éri el a célját, ha jelentkezik üzleti hatása (*e-hatás*), amely vagy szervezeti, pénzügyi, marketing vagy logisztikai folyamatokban ölt testet.

## A kérdőív bemutatása

A kutatáshoz az *e-Business W@tch* 2003-as felmérés kérdőívét vettük alapul. A kérdőív a vizsgálati célnak megfelelően modulárisan épül fel. A modulok a vállalkozások általános működésével, az ICT infrastruktúrával, az e-business alkalmazások használatával és az e-business hatásaival kapcsolatos informá-



ciókra vonatkoznak. A kutatási kérdőívünk 104 adatot tartalmaz. A magyar helyzet mélyebb elemzése érdekében azt láttuk szakmailag megalapozottnak, hogy az eredeti 98 adatot tartalmazó kérdőívet további 6 kérdéssel egészítsük ki.

*A vizsgált kis- és középvállalkozások – a minta bemutatása*

A mintában szereplő vállalkozások alkalmazotti létszáma 250 főnél kevesebb és főtevékenységük alapján az 1. táblázatban található 7 – az eredeti e-business w@tch kutatásban is szereplő – szektorba sorolhatók.

A mintában nem szerepelnek az egyéni vállalkozások, mert viselkedésük sokkal inkább a magánszemélyekéhez hasonlít. Minimálisan kívántuk csökkenti az olyan vállalkozások mintába kerülésének valószínűségét, amelyek nyilvánvalóan nem rendelkeznek számottevő digitális tevékenységgel (1. táblázat).

A vállalkozások kiválasztása az IM-online adatbázisból, ismétlés nélküli egyszerű véletlen módszerrel történt. Az eljárás során először ún. rétegeképző ismervekkel, egymással nem átfedő rétegeket hoztunk létre. A felmérés témája szempontjából homogén csoportok létrehozására két rétegeképző ismérvet választottunk:

- a tevékenységi körök (Telekommunikáció és számítástechnikai jellegű szolgáltatások, Turizmus, Kiskereskedelem, Elektromos berendezések és elektronika, Vegyipari termékek, Szállítási eszközök gyártása, Élelmiszeripar, dohányipar és üdítőitalok [gyártás, termelés]),
- a vállalkozási méretkategória alkalmazotti létszám alapján (0–9 fő: mikrovállalkozás, 10–49 kisvállalkozás, 50–249 középvállalkozás).

A kutatás 320 vállalkozás személyes megkeresésén alapul. A nemzetközi összehasonlíthatóság érdekében az

Vizsgált szektorok (tevékenységi körök és TEÁOR számok)

Kód	TEÁOR	Tevékenység megnevezése
1.	64.2, 72	Telekommunikáció és számítástechnikai szolg.
2.	55.1, 55.2, 62.1, 63.3, 92.33, 92.52, 92.53	Turizmus
3.	52.11, 52.12, 52.4	Kiskereskedelem
4.	30, 31 (kivéve: 31.3-31.6), 32	Elektromos berendezések és elektronika
5.	24, 25	Vegyipari termékek
6.	34, 35	Szállítási eszközök gyártása
7.	15, 16	Élelmiszeripar, dohányipar és üdítőitalok (gyártás, termelés)

EU-tagállamaiban 2002-ben és 2003-ban elvégzett kutatás mintaválasztási elveiből indultunk ki, ezért nem tekinthető minden szempontból reprezentatívnak.

Az alkalmazotti létszámot figyelembe véve a min-tában szereplő vállalkozások 30,3%-a mikrovállalkozás, 43,1%-uk pedig kisvállalkozás. Ezek a vállalkozások adják a megkeresett vállalkozások 73,4%-át, a maradék 26,6%-nyi vállalkozás pedig középvállalati kategóriába sorolható<sup>3</sup> (2. táblázat).

Vállalkozások megoszlása méret és szektor szerint

Méretkategória	Darab	%	Kumulált %
0-9	97	30,3	30,3
10-49	138	43,1	73,4
50-249	85	26,6	100,0
Méretkategória	Darab	%	Kumulált %
ICT	74	23,1	23,1
Turizmus	35	10,9	34,1
Kiskereskedelem	76	23,8	57,8
Elektromos berendezések, elektronika	38	11,9	69,7
Vegyipar	43	13,4	83,1
Szállítási eszközök gyártása	25	7,8	90,9
Élelmiszeripar, dohányipar, ital	29	9,1	100,0
<b>Összesen</b>	<b>320</b>	<b>100,0</b>	

A megkeresett vállalkozások kiválasztásánál fontos szempont volt – többek között a minta viszonylag kis mérete miatt –, hogy a digitális tevékenységgel ténylegesen rendelkező kkv-kat mérjük fel. Ezt mutatja az is, hogy a megkeresett vállalkozások 96,9%-a számítógéppel és 94,5%-a internet-hozzáféréssel rendelkezik. A vizsgált vállalkozások tehát teljesítik az általunk vázolt digitális tevékenység első kritériumát, azaz rákapcsolódtak a világhálóra.

Az e-felkészültség a kis- és középvállalkozásokban

Az üzleti innovációk és beruházások számára a gazdasági helyzet még mindig nehéznek mondható.

1. táblázat

Ennek ellenére az elektronikus üzlet dinamikus fejlődést mutat Magyarországon. A legfőbb ösztönzők egyfelől az új technológiai fejlesztések (pl: wireless technológiák), másfelől pedig a vállalatokra nehezedő és a növekvő versenyből fakadó költségcsökkentési nyomás. Az elektronikus üzletben az innováció mindig egyszerre jelent lehetőséget és új kihívást a vállalatok számára.

E-Infrastruktúra a kkv-kban – az alapvető eléréstől a minőségi kapcsolatokig

Várakozásainknak megfelelően a felkeresett cégek közel 97%-a rendelkezik számítógéppel. Többek között ez azzal magyarázható, hogy ma már alapkövetelmény az adatok rendszerezett kezelése, a naprakész adminisztráció a gazdaság minden területén. Az átlagos számítógépek ára kicsivel elmarad az Európai Unió áraktól, ami szintén kedvezően hatott a gyors elterjedésre. *Míg az ötven fő feletti cégek mindegyike, addig a tíz fő feletti cégek esetében több mint 99% rendelkezik számítógéppel.* A mikrovállalkozások méretük növekedésével párhuzamosan fejlesztik ki infrastruktúrájukat, így várható, hogy hamarosan itt is 90% fölül emelkedik a számítógépet használók aránya. *A számítógéppel nem rendelkezők 60%-a tervezi 12 hónapon belül számítógép beszerzését. Valószínűleg mindig lesz 1–2%, aki számítógép beszerzése nélkül is boldogulni fog,* de ők is hamarosan beszerzik a számítógépet, mert alkalmazási területe olyan széleskörűvé válik, hogy az üzletfelekkel való együttműködés vagy az élet mindennapos dolgai egyaránt megkövetelik a használatát.

2. táblázat

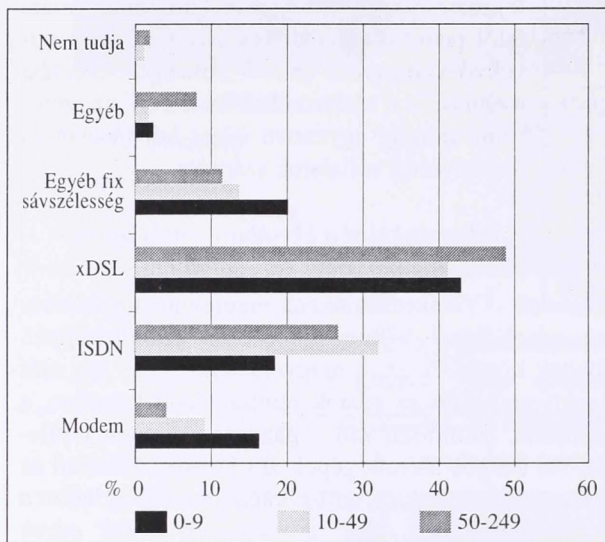
Az internet-hozzáférés terén hasonló penetrációs fok mutatkozik, mint a számítógéppel való rendelkezésnél. *A vállalkozások 94,5%-a rendelkezik valamilyen szintű internet-hozzáféréssel.* A tendencia azonos, a létszámnövekedéssel nő az internet aránya is. *Az internettel nem rendelkezők 27%-a tervezi 12 hónapon belül a bevezetést.*

Jelenleg a legelterjedtebb az xDSL típusú elérés a vállalatok körében, mint ahogy azt a 2. ábra is mutatja.

A xDSL kapcsolatok számbeli növekedését egyrészt az előfizetői díjak csökkenése idézi elő, másrészt a gyorsabb kommunikációt és nagyobb sáv szélességet igénylő megoldások ösztönzik. Az analóg modemes és az ISDN kapcsolat viszonylagos lassúsága és drágasága következtében az ilyen típusú hozzáférések aránya csökkenőben van. Általában a növekedésben lévő kisvállalatok rendelkeznek a legújabb technológiával, és

2. ábra

**Internet-hozzáférés típusa és megoszlása vállalat mérete szerint**



sokkal rugalmasabban állnak át egy-egy újabb generációs technológiára, míg a nagyobbak a már kiépült rendszer korlátaival szembesülnek.

*Kommunikációs és kollaboratív felkészültség*

Sokan az e-mail bevezetését tekintik küszöbnek a bonyolultabb alkalmazások bevezetéséhez. Az E-mail nagyon közkedvelt és elterjedt az egész világon. Az alkalmazottak előszeretettel használják mind vállalaton belüli, mind vállalatközi és személyes ügyeik intézésére. Ma már alapkövetelmény, hogy rendelkezünk e-mail fiókkal, ahova nap, mint nap özönlenek az információk. Többek között a postaköltség csökkenését is eredményezi az e-mail használata, nem beszélve az információ áramlásának gyorsaságáról. A vállalati e-mail egyik központi eleme az adminisztrációnak. Az e-mail archiválásával egyfajta könnyen visszakereshető és egyszerűen csoportosítható kezdetleges adatbázis keletkezik. Azért nevezhető kezdetlegesnek, mert nehezen használható más alkalmazások által alacsony strukturáltsága miatt, de nagymértékben felhasználóbarát. Sajnos az utóbbi időben a vírusok terjedésének közkedvelt útvonalává vált, így a vállalati postafiókokat több oldalról is korlátozzák. Hasonlóan a számítógép elterjedtségéhez, az e-mail esetében is 93% fölötti a penetrációs szint.

Az e-mail utáni következő kis lépés a weboldalak látogatása. Mivel mindkettő hasonló technológiai hátteret igényel, így nem meglepő, hogy közel 92% erre is használja a kapcsolatot. Weboldalak látogatásánál fontos megemlíteni, hogy a hiedelmekkel ellentétben a

munkával kapcsolatos weboldalak látogatása egyre jobban visszaszorítja a magáncélú böngészést a munkahelyeken. Egyre több munkavállalóban tudatosul a world wide web alkalmazás által nyújtott egyszerű és gyors információszerzés lehetősége.

Az intranet elterjedtsége nagymértékben elmarad az internetétől. Mindössze a vállalkozások 38%-a rendelkezik intranettel, és az intranettel nem rendelkezők alig 10%-a tervezi a bevezetését egy éven belül. Ennek egyik magyarázata, hogy az intranet egyes alapfunkcióinak ellátására az internet is tökéletesen megfelel. Így jellemzően a nagyobb létszámú közép- és nagyvállalatok körében elterjedt az intranet. Az intranet előnye a biztonság és a stabilitás, ami közepes vállalatok esetében egyre gyakrabban kerül a középpontba.

*IT készségek és készségfejlesztések*

Az e-business bevezetésének összetettsége és komplexitása nő (ami ugyanúgy megköveteli a menedzseri know-how-t, mint a technikai), azoknak az embereknek a karrier-kilátásaik, akik alapos képzettségi mixeszel rendelkeznek az e-business szempontjából releváns területeken, továbbra is kiválóak lesznek.

Általánosságban elmondható, hogy a kkv-k nagyobb nehézségekkel néznek szembe, mint a nagyobb vállalatok mind az ezzel kapcsolatos szervezeti változások miatt szükséges ICT és e-business szakemberek toborzásában, mind e szakemberek számára szükséges e-gyakorlottság megteremtésében, ami fontos a változások bevezetése szempontjából.

*A vállalkozások csoportosítása az infrastrukturális ellátottság alapján*

A klaszterelemzés segítségével a megfigyelési egységeket több változó egyidejű figyelembevételével csoportosítottuk.

A klaszterelemzés során hierarchikus és nem hierarchikus eszközöket egymásra építve alkalmaztuk. Először a hierarchikus klaszterelemzéssel, a Ward-módszert felhasználva, egy kiinduló klasztermegoldáshoz jutunk. A kapott klaszterszámot felhasználva, nem hierarchikus módszert alkalmazva gyorsan eljuthatunk az optimális felosztáshoz.

A klaszterelemzésbe bevont változók az alábbiak:

- szélessáv<sup>4</sup>,
- e-mail használat,
- LAN-nal való rendelkezés,
- alkalmazottak támogatása IT ismeretek megszerzésében,
- távoli elérés az alkalmazottak számára (IT rendszer),
- webdallal való rendelkezés.

A számítógép-használat és az internet-hozzáférés változókat azért nem szerepeltettem az eljárásban, mert a mintában szereplő vállalkozások mindkét esetben 95%-feletti használatot mutattak. A klaszterelemzés során 4 jól elkülönülő klasztert ismertünk fel, a klaszterek elkülönülését a diszkriminanciaelemzés eredménye is igazolta.

1. *Lemaradók*: általában minden felkészültségi változó tekintetében elmaradtak, egyáltalán nem rendelkeznek LAN-nal, több mint 95,9%-uknak nincs szélessávú hozzáférésük, viszont mindegyik használna e-mailt. Az alkalmazottaik IT ismereteinek bővítését csak 14,3%-uk támogatja, 58,7%-uk nem rendelkezik weboldallal. A csoport 63 db megfigyelési egységet tartalmaz.
2. *Aktív haladók*: A csoport tagjainál a vállalkozáson kívülre történő kommunikációt elősegítő infrastrukturális jegyek dominálnak. Ebbe a csoportba 51 db megfigyelési egység tartozik. Háromnegyedük rendelkezik szélessávú internetkapcsolattal, szinte mindegyik cég aktívan használja az e-mailt, viszont LAN-nal (ez inkább belső kommunikáció intenzitására utaló változó) csak felük rendelkezik. Ebben a csoportban a vállalkozások 89,6%-a támogatja alkalmazottaik IT ismeretek megszerzésében, ami kimagasló eredmény. A klasztertagok 66% pedig lehetővé teszi alkalmazottai számára a vállalkozás IT infrastruktúrájának távoli elérését. Weboldala 94,1%-uknak van.
3. *IT-tól és külvilágtól elzárkózó*: egyetlen tagja sem rendelkezik szélessávú internet-hozzáféréssel. A klasztert 32 vállalkozás alkotja. A többi három csoporttal szemben itt a vállalkozások mindössze 40%-a használ e-mailt. Mindössze 3,2%-uk támogatja alkalmazottaikat IT ismeretek megszerzésében, és távoli elérése is csak 9,4%-ukra jellemző. Honlappal a csoport egyetlen tagja sem rendelkezik.
4. *Befelé összpontosító haladók*: A klaszter 164 db megfigyelési egységet tartalmaz, ők alkotják a minta felét. Egyik vállalkozás sem rendelkezik szélessávú internet-hozzáféréssel, viszont e-mailt egyetlen cég kivételével mindenhol használnak. A vállalkozások 91,9%-ának van LAN-ja, és alkalmazottaikat az átlagosnál és a vártnál nagyobb mértékben támogatják IT ismeretek megszerzésében. Weboldallal 92,7%-uk rendelkezik.

Mindezek alapján az alábbi rangsort állítottuk fel IT felkészültség szempontjából a vállalkozások között:

1. *aktív haladók, a vállalkozások 16,5%-a,*
2. *befelé összpontosító haladók, a vállalkozások 52,9%-a,*

3. *lemaradók, a vállalkozások 20,3%-a,*
4. *IT-tól és külvilágtól elzárkózók, a vállalkozások 10,3%-a.*

### Az e-aktivitás helyzete

A felmérés eredményei alapján megállapítható, hogy az e-business leginkább a vállalatokon belüli munkafolyamatokat befolyásolja. A vállalatok java része az ICT megoldások révén javíthatja belső munkafolyamatai hatékonyságát. A hatékonyságnövekedés alapja olyan egyszerű alkalmazások és megoldások használata, melyek nem igényelnek kifinomult és drága e-business szoftvert. Az ilyen alkalmazások a mikro és a kisvállalkozások számára is elérhetőek, megfizethetőek, így hasznosak is.

A legnépszerűbb online alkalmazás a belső ügyvitelben az online dokumentumcsere, melyet a megkérdezett kkv-k legtöbbször alkalmaznak. Egyáltalán nem meglepő ez, hiszen az online dokumentumcsere a leg egyszerűbb módja az információ e-mailen keresztül való továbbítása, és mint a korábbi fejezetben bemutattuk, a legtöbb vállalkozás rendelkezik e-mail címmel. Ugyanakkor meglepő, hogy a kiskereskedelemben ilyen alacsony az online dokumentumcsere, holott ennek alkalmazásával lényeges idő- és költségmegtakarítás lenne elérhető. Ez összefügghet azzal, hogy az élelmiszeripari termelő cégeknek is kevesebb, mint harmada él ezzel az információtechnológiai lehetőséggel.

### Az elektronikus kereskedelmi tevékenységek

Mint azt a 3. ábra is mutatja meglepően nagy az online értékesítők és vásárlók aránya, különösen a turizmus szektor kiugró, és egyúttal sok lehetőséget magában rejtő terület.

### E-business használata: a pc-től az online fizetésig

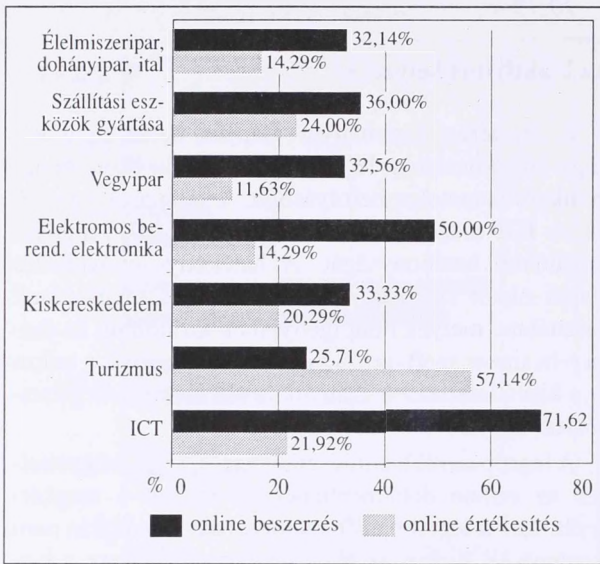
Az egyik legnagyobb kihívás, amit tapasztaltunk az integráltság hiánya. Az 4. ábra jól szemlélteti a „biztonságos kapcsolata van” szempontnál bekövetkező töréspontot. Míg a vállalkozások közel 3/4-e rendelkezik honlappal, addig az online értékesítés egyik alapfeltételének számító biztonságos kapcsolatot (SSH) már csak a vállalkozások 1/3-a említi. A 4. ábrából arra is levonhatunk következtetéseket, hogy a vállalkozások e-aktivitása szempontjából a szofisztikáltabb e-business alkalmazások jelentik a választóvonalat

### Az e-hatások

Az 5. ábrából kiolvasható, hogy a pozitív hatások a mikrovállalkozások esetében sokkal inkább a „frontof-

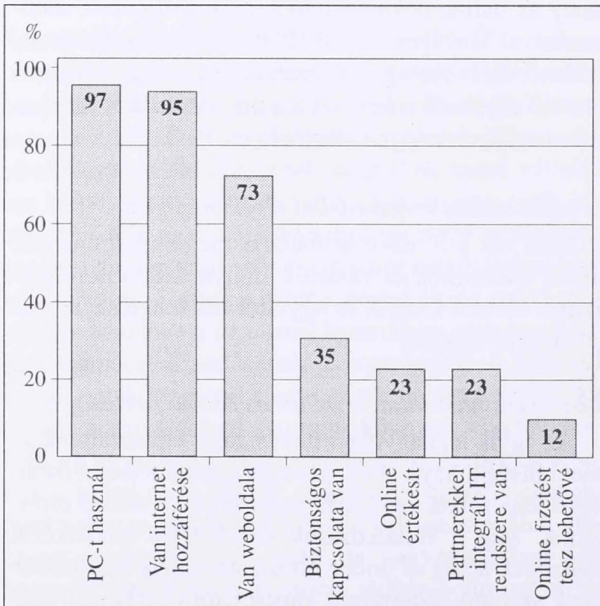
3. ábra

E-kereskedelem szektoronként



4. ábra

A kezdőktől a profiig az e-business alkalmazása terén: a PC használatától az online fizetésig



fi” jellegű tevékenységeket (értékesítés, ügyfelek) érintik. A vállalkozások számára az online értékesítés haszna a vevőkkel történő interakciók során jelentkezik. A belső folyamatokat és a logisztikai költségeket már kevésbé befolyásolják pozitívan az online értékesítés hatásai, a belső „mélyebb” szintekre az e-kereskedelem hatásai még nem gyűrűztek be.

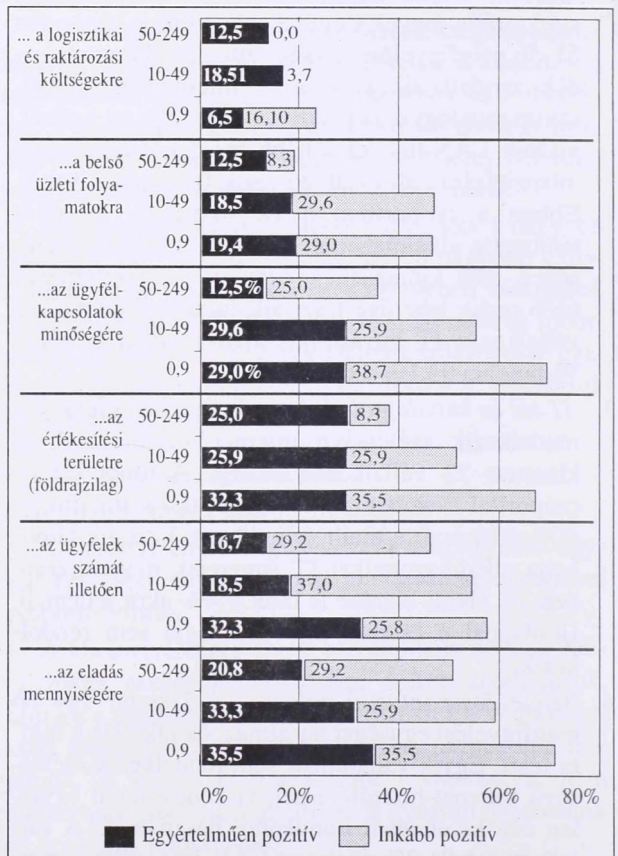
Az online beszerzéssel kapcsolatban hasonló következtetésekre juthatunk, mint az online értékesítés

esetében. Inkább a mikrovállalkozások vélekednek úgy, hogy az online beszerzés számukra pozitív hatásokkal jár. Továbbá itt is megfigyelhető, hogy a belső „backoffice” jellegű folyamatokon kevésbé éreztetni az online beszerzés a pozitív hatásait, de a felszínen – a szállítókkal folyó interakciók – zajló folyamatok sokkal előnyösebb megítélésbe kerülnek. (6. ábra).

Az e-business vállalkozásban betöltött általános szerepét a válaszadók vállalati mérettől függetlenül érzékelhetőnek ítélték meg. Érdekes módon a mikrovállalkozások közül említették a legkevesebbet (33%), hogy az e-businessnek semmilyen szerepe nincs a jelenlegi üzletmenetben, míg a kisvállalkozások esetében ez a válasz volt a leggyakoribb (43,7%).

5. ábra

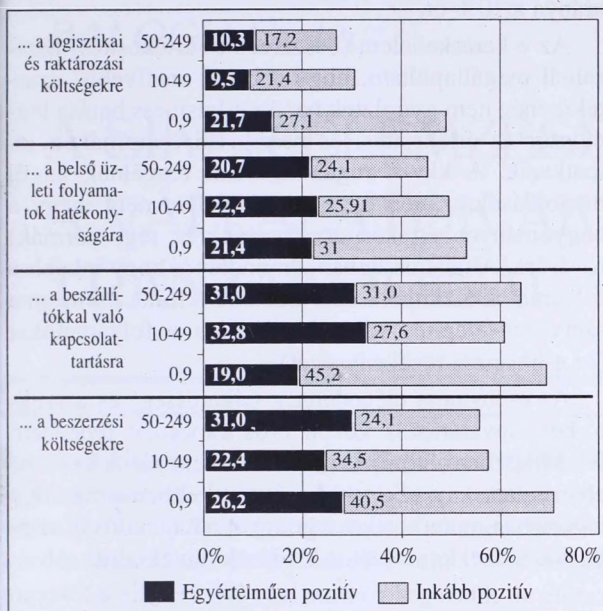
Az online értékesítés hatásai



A turizmus területén kiemelkedően nagy szerepe van az e-businesznek. Ezen szektor válaszadóinak mindössze 17,1%-a ítélte meg úgy, hogy vállalkozásukban semmilyen szerepe nincs. Ezzel szemben a minta egészét tekintve a válaszadók közel kétötöde (38,6%) vélekedett úgy, hogy az e-business nem játszik szerepet a vállalkozás működésében. A turizmus szektor ilyen kiemelkedő szereplése annak fényében külön-

6. ábra

**Az online beszerzés hatása**



sen említésre méltó, hogy az innovatívnak deklarált ICT szektort is maga mögé utasította.

A mérleg másik oldalát a vegyipar szolgáltatja. A mintában szereplő vegyipari vállalkozások 7% szerint jelentős szerepe és 30,2%-a van szerepe az e-businessnek a vállalkozásban szemben 62,8%-ukkal, amely cégeknél semmilyen szerepe nincs (7. ábra).

**Vélekedés a jövőbeli várható hatásokról**

A válaszadók 48%-a szerint a kkv-k és a nagyvállalatok is egyaránt részesedni fognak az e-business pozitív hatásaiból. Érdekes azonban, hogy a mintát alkotó kkv kategóriájú vállalkozások 28%-a úgy látja, hogy inkább a nagyvállalatok fogják az e-business tevékenység gyümölcseit élvezni, és csak 20% gondolja azt, hogy az e-business inkább a kkv-kra lesz jobb hatással.

**Az e-business hatás változók klaszterelemzése**

A klaszterelemzésbe bevont változók az alábbiak:

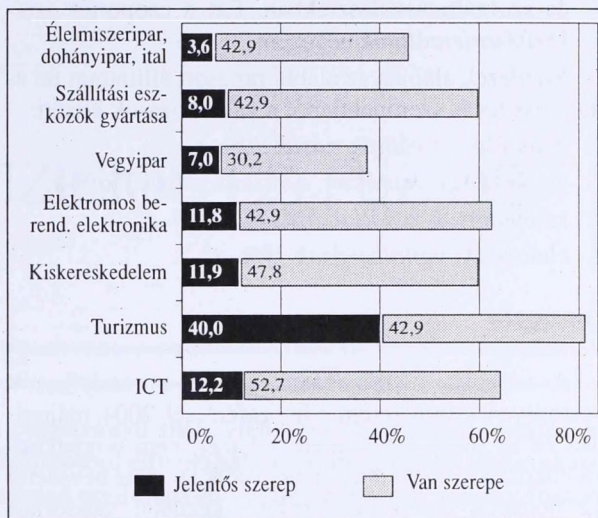
- e-business hatása a szervezeti struktúrára,
- e-business hatása a belső munkafolyamatokra,
- e-business hatása a vevői kapcsolatokra,
- e-business hatása a szolgáltatás és termékválasztékra.

A válaszoló 184 vállalkozást 4 klaszterbe csoportosítottuk:

1. **szeptikusok:** 49 vállalkozás. 81,6%-uk szerint az e-businessnek semmi hatási nincs a szervezeti struktúrára, viszont több mint felük úgy gondolja, hogy az e-businessnek van némi hatása a belső munkafo-

7. ábra

**Milyen szerepet játszik az e-business a vállalkozásokban ma?**



lyamatokra. 77,6%-uk szerint a vevőkapcsolatokban is van némi szerepe az e-businessnek (nincs olyan megfigyelési egység a mintában, amely szerint semmilyen hatása ne lenne az e-businessnek a munkafolyamatokra). A vállalkozások 91,8%-ban a szolgáltatás és termékválasztékra nem gyakorol hatást az e-business. Figyelemre méltó, hogy klasztertagok 45,8% 12 hónapon belül növelni kívánja az e-business jellegű kiadásokat.

2. **elutasító:** 82 vállalkozás. 92,6%-uk szerint nincs hatása az e-businessnek a szervezeti struktúrára, és 75,3%-uk szerint a belső munkafolyamatokra sem gyakorol semmilyen hatást az e-business. A csoport tagjai szerint az e-businessnek semmilyen hatása sincs a vevő kapcsolatokra, és csak 16,4%-uk mondja azt, hogy van némi hatása az e-businessnek a szolgáltatás és termékválasztékra.
3. **beindulók:** 63 vállalkozás. A klasztertagok 1/3-a szerint van jelentős hatása az e-businessnek a szervezeti struktúrára, és 86,8 százalékuk szerint némi hatása a belső munkafolyamatokra is van. A vevői kapcsolatokat illetően ennek a csoportnak az 59,3%-a mondja azt, hogy az e-businessnek van erre hatása (a szállítói kapcsolatokra való hatás is hasonló megítélésű). A válaszadók 2/3-a szerint pedig a szolgáltatás és termékválasztékra is van némi hatása az e-businessnek.
4. **értékesítésorientált:** 16 vállalkozás. A szervezeti struktúrára gyakorolt hatást tekintve a vélemények a teljes minta átlagát tükrözi. A belső munkafolyamatokra 87,5%-uk szerint semmilyen hatással nincs az e-business. Ellenben közel 75%-uk szerint

van némi hatása az e-businessnek a vevői és a szállítói kapcsolatokra. A megfigyelési egység fele szerint pedig jelentős hatás mutatható ki a termék- és szolgáltatásválasztékban. Ezt a csoportot *értékesítésorientáltak* nevezem.

Mindezek alapján az alábbi rangsort állítottam fel e-business hatás szempontjából a vállalkozások között:

1. *beindulók, a vállalkozások 30%-a,*
2. *értékesítés orientáltak, a vállalkozások 7,6%-a,*
3. *szkeptikusok, a vállalkozások 23,3%-a,*
4. *elutasítók: vállalkozások 39%-a.*

### Összegzés

A vizsgált vállalkozások 94,5%-a rendelkezett valamilyen szintű internet-hozzáféréssel 2004 májusában és az internet-hozzáféréssel még nem rendelkező vállalkozások közül minden negyedik tervezte bevezetni 12 hónapon belül. Felmérésünk kezdődő vándorlást mutat a kkv-k között a DSL kapcsolatok irányába, de még mindig jelentős eltérések vannak a vállalatok internet-elérésének minőségében. A kkv-k nagyobb nehézségekkel néznek szembe, mint a nagyvállalatok mind az ezzel kapcsolatos szervezeti változások miatt szükséges ICT és e-business szakemberek toborzásában, mind a szakemberek számára szükséges e-gyakorlottság megteremtésében. Ennek ellenére Magyarországon a többségnek nem okozott gondot megfelelő IT szakember felvétele, a vállalkozások 10%-a tapasztalt nehézségeket.

A turizmus és az IT szektor a legintenzívebb internet felhasználók, és ez a kiemelkedő szerep tovább erősödik, mert a world wide web és e-mail használat 100%-os jelenléte után bonyolultabb alkalmazások bevezetése már folyamatban van.

Pozitív eredmény, hogy az alkalmazottak IT képzettségét mind a mikro-, mind közepes vállalatok fele támogatja, de nem lehet eléggé hangsúlyozni a saját munkaerő folyamatos IT képzésének fontosságát.

Az e-business leginkább a vállalatokon belüli munkafolyamatokat befolyásolja. Várakozásainknak megfelelően a középvállalkozások lényegesen több, és komplexebb e-business alkalmazást vezettek be, mint a minta kisebb vállalkozásai. Aránytalanság mutatkozik a kommunikáció irányát tekintve, lényegesen többen jelezték az online dokumentumcserét szállítóik, mint a vevőik irányában, és sokkal népszerűbb az online beszerzés, mint az online értékesítés, holott egy beszerzés a másik fél részéről értékesítést jelent. Saj-

nos az e-piactereken keresztüli kereskedés még „gyerekcipőben jár” csupán egyetlen iparágban érte el aránya a 10%-ot.

Az e-kereskedelem (beszerzés és értékesítés) hatásainál megállapítható, hogy a belső „mélyebb” szintekre még nem gyűrűztek be. Az e-business hatása legelőször az értékesítési és beszerzési csatornákon jelentkeznek. A kkv-k rugalmasabban reagálnak az új megoldásokra, mert az e-kereskedelem nem megy a hagyományos értékesítési formák (és régi normák) rovására. Általánosságban elmondható, hogy inkább a folyamatok alakítják a szervezeti struktúrát, mintsem a szervezet-felépítés változása alakítja a folyamatokat (az e-business tevékenységet).

Az e-business elégedettség (sikeresség) és a szektorbeli hovatartozás között erős kapcsolat fedezhető fel. Miközben a közepes méretű vállalkozások kevésbé elégedettek az e-business hatásaival, ebben a méretkategóriában mutatkozik a legnagyobb hajlandóság az e-business-szel kapcsolatos kiadások növelésére.

### Felhasznált irodalom

- Action Plan* (2004): The European agenda for Entrepreneurship. COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES
- A magyarországi információs társadalom az Európai Unióhoz történő csatlakozás előestéjén: Helyzetkép és stratégiai célok. (2004)
- E-business Decision Maker Survey in European enterprises (carried out in June/July 2002), 2nd Survey (2003), Empirica
- eEurope 2005 Action Plan (2003) [http://europa.eu.int/information\\_society/eeurope/2005/](http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/)
- Jelentés az Internet-gazdaságról. 2003. II. negyedév. GKI Gazdaságkutató Rt. 2003 október
- Magyar Információs Társadalom Stratégia. (2003): Informatikai és Hírközlési Minisztérium
- Porter, M.* (2001): Strategy and the Internet. in: Harvard Business Review
- Szélessáv Magyarországon: Stratégia a szélessávú elektronikus kommunikációról (2004) Informatikai és Hírközlési Minisztérium
- The European e-business report – A portrait of e-business in 15 sectors of the EU economy (2003), Second Synthesis Report of the e-business w@tch, July

### Lábjegyzetek

- 1 A cikk alapjául szolgáló kutatást 2004. tavaszán végezte a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központja Szirmai Péter és Nemeslaki András témavezetésével.
- 2 [http://europa.eu.int/comm/enterprise/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/index_en.htm)
- 3 Megjegyzendő, hogy a hasonló Európai Unió kutatás során nem kezelték külön a mikro- és kisvállalkozásokat, valamint a minta 10%-át 250 fő feletti vállalkozások adták.
- 4 Az eredeti kérdőív és fogalommagyarázat alapján a nemzetközi összehasonlíthatóság érdekében a 2Mbit/s-nál gyorsabb kapcsolatokat tekintettük szélessávúnak.

BALOGH Csaba

# A SIKER ELEMZÉSE A VÁLLALATOK AKVIZÍCIÓS ÉS FÚZIÓS TRANZAKCIÓINÁL

Az akvizíciók és fúziók slágerjellegét beárnyékolják a nagyarányú sikertelenségről beszámoló kutatások és felmérések eredményei. Ahhoz, hogy tudományos nézőpontból elfogadható módon interpretálhassuk az egyes kutatások M&A tranzakciók sikerességére vonatkozó eredményeit, előbb szükséges néhány fontos kérdés tisztázása. Mit értünk siker alatt? Milyen időtávon mérjük a sikert? Kinek a szempontjából értelmezzük a sikert? Milyen mintán végezzük az elemzést? Milyen módszert alkalmazunk az elemzéshez? A tanulmány a felsorolt kérdésekre adható válaszlehetőségeket elemzi.

Piacgazdasági rendszer alapján működő gazdaságokban, ahol az elsődleges szabályozó elv a szabad verseny, a vállalkozások létesülése és megszűnése jelentette természetes folyamatok mellett megfigyelhető egy harmadik jelenség is, a gazdasági alanyok koncentrációja. Legtágabb értelemben a koncentráció a másik vállalat feletti uralom megszerzése, azaz beolvadásszerű folyamatok a másik vállalat döntései felett, valamint a vállalatok egyesülése. Szűkebb értelemben csak a bizonyos mértéken felüli befolyás megszerzését és a vállalategyesülést tekintjük koncentrációnak. Leglátványosabb formái a vállalati felvásárlások és egyesülések (1. táblázat).

1. táblázat

## Akvizíció és fúzió definíciói

**Fúzió, egyesülés (Merger)** a vállalati koncentráció legnagyobb jelentőséggel bíró formája, amikor is a társaságok közül legalább egy megszűnik és más vállalattal szervezetenként egyesül. A társasági jog szerint az egyesülés végbemehet:

beolvadással  $A + B \gg A$   
és összeolvadással  $A + B \gg C$ .

**Felvásárlás, akvizíció, (Acquisition)** részesedés és befolyás-szerzés. A vállalat feletti uralom vagy rendelkezési jog bizonyos mértékű megszerzése. A felvásárlás a vállalat vagyoni, illetve szavazati jogainak általában legalább többségi mértékű megszerzése. A felvásárlás történhet:

Részvényvásárlással  
vagy eszközvásárlással.

Forrás: saját készítés

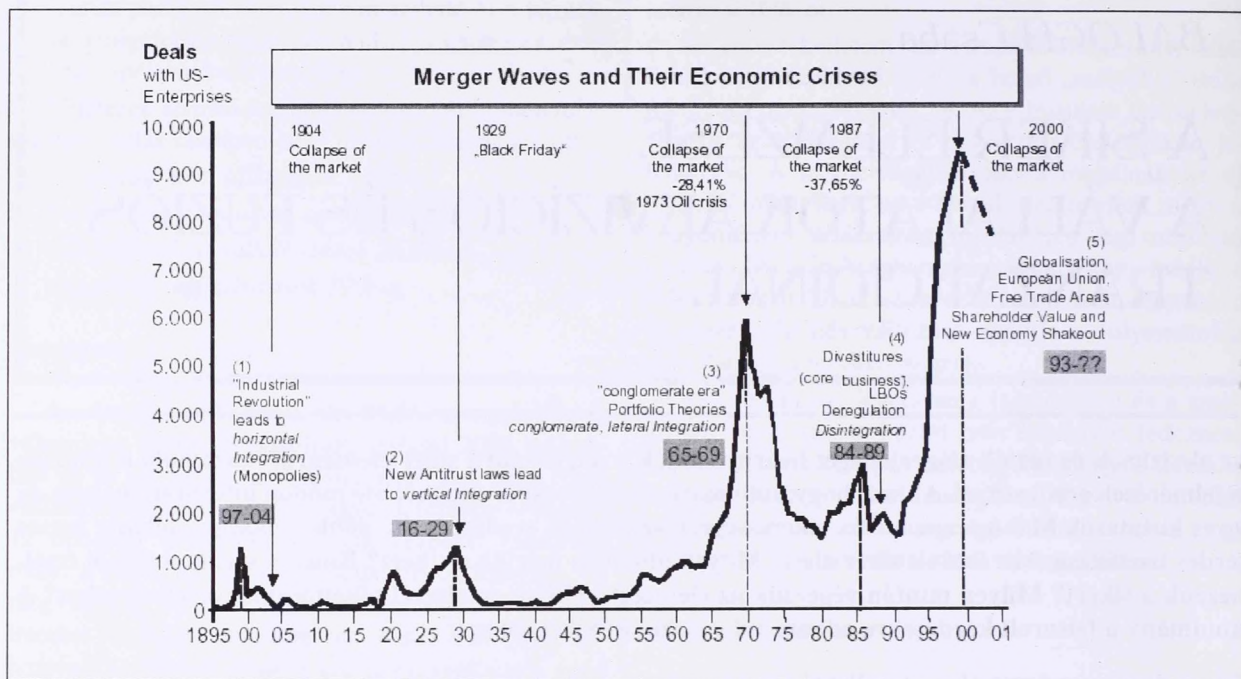
Az akvizíciók és fúziók nem új keletű dolgok. Világviszonylatban M&A tranzakciókban aktív időszakok az elmúlt száz egynéhány évben többször is előfordultak. Mint azt az 1. ábrán is láthatjuk, öt olyan akvizíciókban és fúziókban aktív időszakot különböztethetünk meg, ahol a tranzakciók száma kiugróan magas volt.

Az akvizíciók és fúziók slágerjellegét beárnyékolják viszont a tanácsadók és a gazdasági sajtó által hivatkozott kutatások és felmérések eredményei, melyek szerint a megvalósított M&A tranzakciók körülbelül 80%-a kudarccal végződik és pusztán csak 20%-uk sikeres.

Ezen információk alapján King szerint két következtetés vonható le. Először, a M&A tranzakciók általában nem növelik a vállalatok értékét. Amennyiben ez igaz, akkor miért ragaszkodnak mégis a vállalatvezetők az ilyen jellegű tranzakciók folytatásához, miért nem képesek megakadályozni a vállalatirányítási rendszerek ezeket a folyamatokat? Másodsor, a M&A tranzakciók növelik a vállalatok értékeit, de a kutatók nem tudják kimutatni ezen értéknövekményt, a véletlen vagy mérsékelt kapcsolatokból, a felhasznált mintákból vagy mérési problémákból kifolyólag (King, 2002).

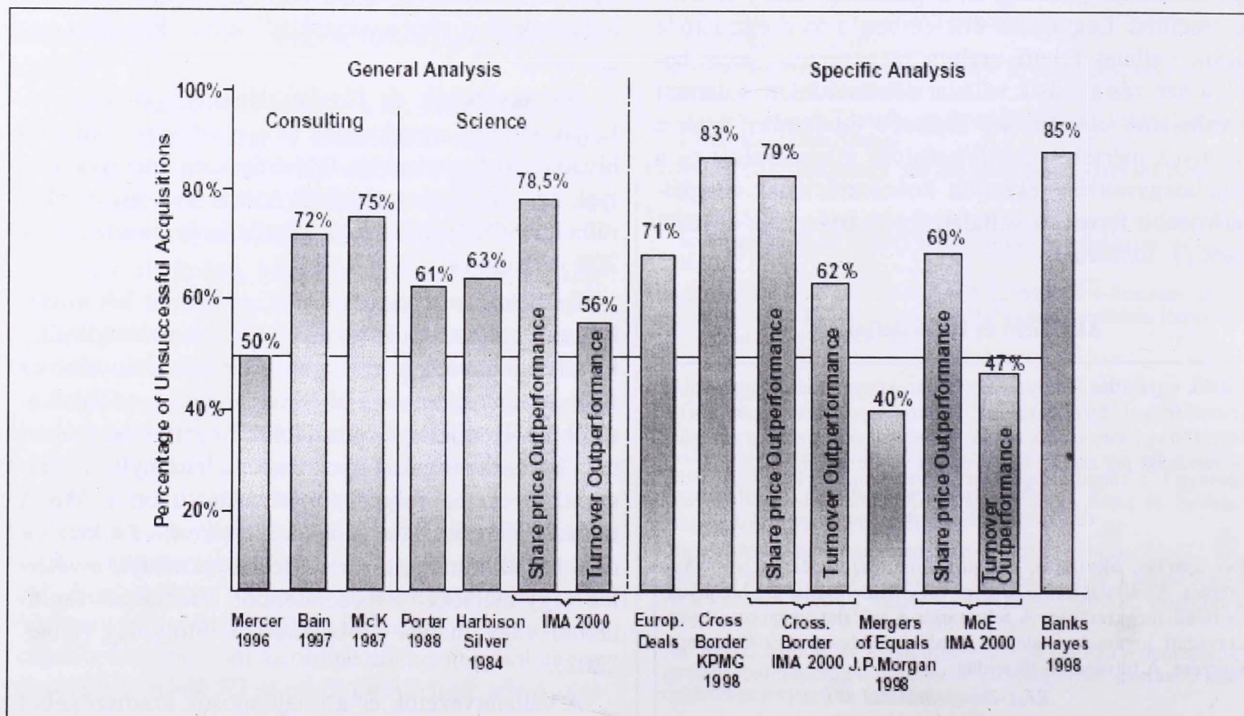
A vállalatvezetők és a tulajdonosok szemszögéből vizsgálva a M&A központi témája a tranzakciók sikeressége. Nem meglepő hát, hogy az M&A tranzakciók

Akviziós és fúziós hullámok



Forrás: Jansen (2000) 2. old.

M & A tranzakciók sikerességét vizsgáló kutatások eredményei



Forrás: Jansen (2000) 6. old.

jövedelmezőségét vizsgáló kutatásokból száznál is többel találkozhatunk a szakirodalom tanulmányozása során. Az előzőekben említett és túlságosan is leegyszerűsített általánosítást a 80/20%-os sikertelen és sikeres arány igazolását vélhetjük felfedezni a 2. ábrán, mely szerint a M & A tranzakciók értéket csökkentenek az értéknövelés helyett. Holott a tranzakció utáni teljesítményt vizsgáló irodalom általános a-priori feltevése, hogy a M & A tranzakciókat megvalósító vállalatok elsődleges célja a teljesítmény fokozása, vagyis az értéknövelés (Carper, 1990; Lubatkin, 1983).

Ahhoz, hogy tudományos nézőpontból is elfogadható módon interpretálhassuk az egyes kutatások M & A tranzakciókra vonatkozó eredményeit, előbb szükséges néhány további fontos kérdés tisztázása. Mit értünk siker alatt? Milyen időtávon mérjük a sikert? Kinek a szempontjából értelmezzük a sikert? Milyen mintán végezzük az elemzést? Milyen módszert alkalmazunk az elemzéshez? A felsorolt kérdésekre adandó válaszok egyike sem hagyható figyelmen kívül, mivel ezek mind befolyásolják következtetéseink érvényességét.

A sikeresség eltérő értelmezési lehetőségei miatt elengedhetetlen az a priori értelmezése és definiálása a fogalomnak (Jansen, 2000). Mivel a M & A tranzakciók befektetéseknek minősíthetők, értékelésüknél gazdasági szempontokat kell figyelembe venni. Ez azt jelenti, hogy helyesen akkor járunk el, ha a nettó jelenérték módszert (Brealy – Myers, 1994) alkalmazzuk értékelési kritériumként. Sikeresnek tekinthetünk tehát minden olyan tranzakciót, amely legalább akkora hasznot hoz (a tranzakció  $NPV \geq 0$ ) a megvalósítóinak, mint bármilyen más hasonló kockázatú befektetés.

Matematikailag egy nagyon egyszerű összefüggésről van szó, amit azonban nehéz értékekkel helyettesíteni úgy, hogy az a valóságnak és a jövőbeli értéknek megfelelően vagy legalább egy elfogadható hibakorlátok közti becslését adják.

1. képlet

**M & A tranzakció szinergia értékének meghatározási módja**

$$M \& A \text{ haszon / szinergia érték} = PV_{AB} - (PV_A + PV_B)$$

- Ahol :
- $PV_{AB}$  – az A és B vállalat együttes jelenértéke a tranzakció után
  - $PV_A$  – az A vállalat jelenértéke
  - $PV_B$  – a B vállalat jelenértéke

Forrás: Brealy és Myers (1994) 340. old.

A M & A tranzakció költsége egyszerűen adódik a következő összefüggés eredményeként.

2. képlet

**M & A tranzakció költségének meghatározási módja**

$$M \& A \text{ költség} = \text{Kifizetés } PV_B$$

- Ahol :
- Kifizetés– a B vállalat tulajdonosainak fizetett ár + a tanácsadóknak fizetett díjak.
  - $PV_B$  – a B vállalat jelenértéke

Forrás: Brealy és Myers (1994) 341. old.

Összevonva a két egyenletet kapjuk meg a tranzakció nettó jelenérték, a M & A haszon és költség különbségét.

3 képlet

**M & A tranzakció nettó jelenértékének meghatározási módja**

$$NPV = M \& A \text{ haszon} - M \& A \text{ költség} = PV_{AB} - (PV_A + PV_B) - (\text{Kifizetések} - PV_B)$$

Forrás: Brealy és Myers (1994) 341. old.

A tranzakció megvalósításának akkor van értelme, ha az így kapott érték  $NPV \geq 0$ .

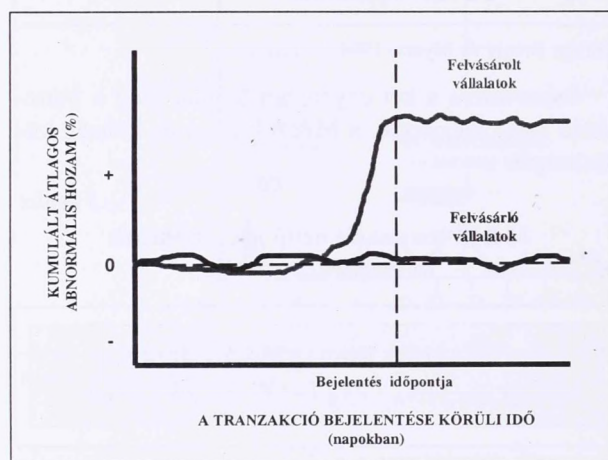
A választható időtáv lehet a rövid, illetve a hosszú táv. A rövid táv alatt itt a néhány, maximum tíz nap értendő. A rövid távú elemzésekkel foglalkozó tanulmányok 80%-ban az elemzési horizontot nem haladja meg az öt napot (egy munkahét). A hosszú táv alatt az egy év és annál hosszabb időszak értendő. A legtöbb tanulmány beéri a 365 nap alkalmazásával. Az elemzésnél alkalmazandó időtáv hossza egyébként a szakirodalomban is vita tárgyát képezi. A rövid táv ellen érvelők szerint a néhány nap nem képes a tranzakció teljes hatását megfogni, ezzel szemben a hosszú táv ellen érvelők szerint a túl hosszú időszak már más tényezők és események hatásait is magába foglalja, összesen ezeket a tranzakció hatásaival (Danbolt, 2001). Kleinert és Klodt szerint a tranzakciók legtöbb következménye a megvalósítást követő három évben fejt ki hatását (Kleinert – Klodt, 2002). A választott időtáv egyébként nagyban függ az alkalmazott módszertől és a rendelkezésre álló adatoktól.

A sikert három szempontból lehetséges értékelni. A felvásárló vállalat, a célvállalat vagy felvásárolt vállalat

lat, valamint a kettő együttes figyelembevétele szempontjából. Mint azt a 3. ábra szemlélteti nem mindegy ugyanis, hogy kinek a szemszögéből vizsgáljuk az eredményeket. A felvásárolt vállalatok részvényeseinél rövid távon egyértelmű az extraprofit lecsapódása a megnövekedett részvényárfolyam következtében, míg a támadó /felvásárló vállalat részvényeinek árfolyamában bekövetkező rövid távú értékváltozás nem ilyen egyértelmű.

3. ábra

**A felvásárló és felvásárolt vállalatok abnormalis hozamainak alakulása az idő függvényében**



Forrás: Buckland (2002)

A változás a legtöbb esetben a felvásárló vállalatok részvényeinek árfolyamában rövid távon nem érzékelhető (Goergen – Renneboog, 2002), sőt esetenként árfolyamcsökkenés következik be, ami értékcsökkenéshez vezet a felvásárló vállalatra nézve.

A választott minta több okból kifolyólag is hat a kutatások eredményeire és így korlátozza a következtetések megfogalmazhatóságát. Az eredmények érvényessége, az általánosíthatósága és az időbeli állandósága mintáról mintára változhat (King, 2002). A legtöbb esetben komoly gondot jelent a kutatók számára a megfelelő mintához való hozzáférés. A kutatásokhoz felhasználható gyér finanszírozási keretek már eleve beszűkítik a mintaválasztás lehetőségét. A mindenki számára hozzáférhető ingyenes adatbázisok viszont hiányosak és elavultak, amelyek komolyabb kutatások elvégzésére szinte alig nyújtanak lehetőséget és az ezekből kapott eredmények érvényessége szintén csak megkérdőjelezhető. Léteznek viszont olyan adatbázisok is, amelyek napi frissítéssel tartalmazzák az összes eddig megkötött M&A tranzakciót és tranzakciónként több mint 60 adatot a részt vevő felekről és a tranzakcióról magáról. Ezek azonban ke-

reskedelmi adatbázisok, szigorúan profitorientáltan működők és díjaik a kutatók számára szinte megfizethetetlenek.

A M&A tranzakció sikerességének vizsgálatánál négyféle elemzési technika alkalmazható (Bruner, 2002). Piaci hozamokon alapuló módszer, számviteli adatokon alapuló módszer, menedzseri felmérésen alapuló módszer, valamint az esettanulmány.

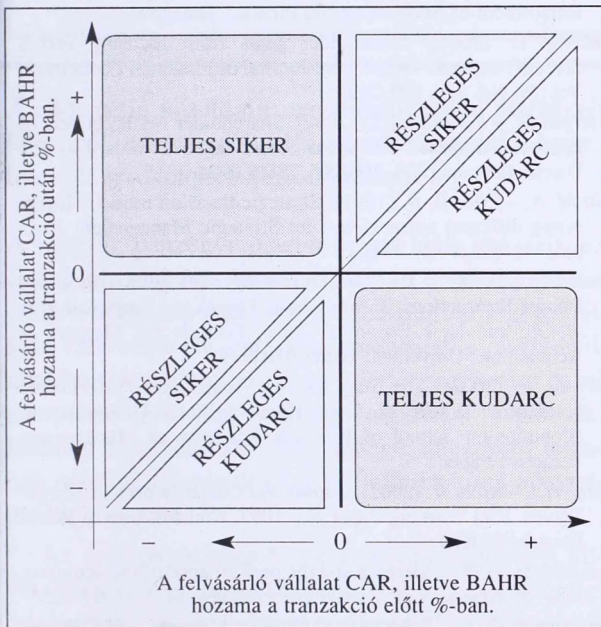
A piaci hozamokon alapuló elemzési módszer a vállalat részvényesei által realizálható hozamok vizsgálatára épül. A módszeren belül kétféle eljárás különböztethető meg. A CAR (Cummulative Abnormal Return), illetve a BAHR (Buy and Hold Return) eljárások. A CAR esetében a napi hozam a részvényárfolyamokban keletkezett %-os változás (plusz az esetleges fizetett osztalékok), csökkentve egy referencia-benchmark hozammal (tőke alternatíva költsége), amit a befektetők egy hasonló kockázatú befektetéstől aznap elvárhattak. A referenciahozamot általában egy piaci index (Dow Jones Average, S&P 500 stb.) napi változása jelenti. Az említett módon csökkentett napi hozamokat összeadják, és ezt vizsgálják a tranzakció előtti, illetve utáni időszakban attól függően, hogy milyen elemzési időintervallumot (eseményablakot) választottak. Például egy (-10; +10) eseményablak esetén tíznapi kumulált abnormalis hozamot – a tranzakciót megelőző időszakból – viszonyítanak szintén egy tíznapos kumulált abnormalis hozamhoz, de már a tranzakciót követő időszakból. A BAHR hozam esetében a vizsgált időszak elei részvényárfolyam és az időszak végi részvényárfolyam alapján számolják az időszakra vonatkozó hozamot. Az ilyen típusú tanulmányokat előre tekintőnek tartják, azon megfontolás alapján, hogy a részvényárfolyamok egyszerűen a részvényesek által elvárt jövőbeli pénzáramlások jelenértékeként értelmezhetők. 1970 óta minden kétséget kizáróan ez a típusú elemzési eljárás a domináns a vizsgált területen. Ilyen módszert alkalmazott tanulmányában például DeLong (DeLong, 2001). Az egyes tranzakciók besorolása a módszer alapján a következőképpen történik.

Számviteli adatokon alapuló módszer alkalmazása esetében a vállalatok által készített számviteli beszámolóknak nyilvánosságra hozott pénzügyi eredményeket vizsgálják a felvásárló vállalatoknál a tranzakció előtti és utáni időszak adatait összehasonlítva, arra vonatkozóan, hogy hogyan változott a pénzügyi teljesítmény a tranzakció hatására. A hangsúlyt ezekben a tanulmányokban a nettó jövedelem, a saját tőke arányos nyereség, eszközarányos nyereség, EPS, tőkeáttételi és likviditási mutatók vizsgálatára helyezik. A legjobb tanulmányok méret és iparág szerinti

struktúrába rendezve hasonlítják össze a M&A tranzakciókban részt vevő vállalatok csoportjait az ilyen tranzakciókban nem érintett vállalatok csoportjaival. A kérdés itt az, hogy túlteljesítik-e a felvásárló vállalatok a nem-akvirálók peer csoportját. Ebbe a kategóriába Ravenscraft és Scherer tanulmánya tartozik a leggyakrabban hivatkozottak közé (Ravenscraft – Scherer, 1987).

4. ábra

**A M&A tranzakciók besorolása a CAR, illetve BAHR hozamszámítási eljárások alapján**



Forrás: saját készítés.

A menedzseri felméréseken alapuló módszer esetében egyszerűen kikérdezik az M&A tranzakciókban részt vevő vállalatok menedzsereit a tranzakció kimeneteléről és körülményeiről. Ehhez szükséges egy standardizált kérdőív, amelyet kitöltetnek a felső vezetők egy csoportjával és mintaelemenként feldolgozva a kapott eredmények alapján a végén – a minta alapján – általánosításokat fogalmaznak meg. Példa az ilyen jellegű kutatásra Hitt és Tyler munkája (Hitt – Tyler, 1991).

Esettanulmányoknál pusztán csak egyetlen tranzakcióra vagy egy nagyon kicsi mintára helyezik a hangsúlyt, de azt igen nagy mélység erejéig. A felső vezetők és a tranzakció tervezésében, lebonyolításában résztvevők mélyinterjúi alapján, valamint a tranzakcióhoz köthető írásos belső (amennyiben ezek hozzáférhetőek) és külső dokumentumok, a gazdasági sajtóban megjelent cikkek, valamint kereskedelmi adatbázisokban fellelhető kapcsolódó információk feldolgozásával próbálják meg feltérképezni az ügylet lényeges körülményeit, elmenve a legapróbb részletekig. Esetenként eltérő és merőben új, érdekes bepillantásokat eredményezhet a színpalak mögé ez az elemzési módszer. Egyik kiváló példányának a műfajnak Clercnek a Renault-Nissan esetét feldolgozó tanulmánya (Clerc, 1999).

A különböző elemzési módszerek más és más szempontok miatt tekinthetők előnyösnek, illetve hátrányosnak. Mindegyiknek vannak erősségei és gyengeségei, mint azt a 2. táblázat tartalmazza.

A piaci hozamokon, illetve a számviteli adatokon alapuló módszerek egyébként jól kiegészítik egymást.

2. táblázat

**M&A tranzakció sikerességének vizsgálatánál alkalmazható elemzési technikák összehasonlítása**

	Piaci hozamokon alapuló tanulmány	Számviteli adatokon alapuló tanulmány	Menedzseri kutatáson alapuló tanulmány	Esettanulmány
<b>ERŐSSÉG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A befektetők értéknövekedésének közvetlen mérési lehetősége.</li> <li>Előre tekintő mérése az érték teremtésnek. A részvény árfolyamok a jövőbeli várható pénzáramlások jelenértékei.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hitelesség, auditált kimutatások.</li> <li>Befektetők által használt vállalati teljesítmény megítélése.</li> <li>Közvetlen mérése a gazdasági értékteremtésnek.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betekintési lehetőség az értékteremtés folyamatába, amit a tőzsdei információk nem tartalmaznak.</li> <li>A tranzakciók részletes ismeretéből és a közvetlen kapcsolatból származó előnyök.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objektivitás, alapos ismeretek szerzésének lehetősége.</li> <li>Induktív kutatás. Ideális új minták és magatartások felkutatására.</li> </ul>
<b>GYENGESÉG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hatékony tőkepiacok meglétét feltételezi, ami kutatások eredményei alapján nem mindig és mindenhol teljesül.</li> <li>Támadható a részvények árfolyam-változását előidéző több esemény együttes hatásainak összekeverése miatt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Különböző évek adatainak összehasonlíthatatlansága.</li> <li>Változó számviteli politika.</li> <li>Számviteli szabályok és gyakorlat országonként eltérők.</li> <li>Visszatekintő jellegű.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menedzser / tulajdonos közti megbízó ügynök probléma.</li> <li>Kedvező színben történő prezentálása a történeteknek.</li> <li>Alacsony együttműködési készség a menedzserek részéről, ami megkérdőjelezi a következtetések, általánosítások érvényességét.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alkalmatlan hipotézisek ellenőrzésére, az egy vagy nagyon kicsi minta miatt.</li> <li>Általánosítási lehetőség korlátozott.</li> <li>Az egyéni sajátosságok miatt nehézkes a lényegkiemelés.</li> </ul>

Forrás: Bruner (2002) 16. old.

Mivel a piaci hozamokon alapuló elemzés ex-ante jellegű, a hozam ezen esetekben a részvény-árfolyamokból kalkulálódik, amik köztudottan a jövőbeli várható teljesítmény jelenbéli értékelései. Míg a számviteli adatokon alapuló elemzés ex-post jellegű, hiszen utólagos teljesítményértékelést testesít meg (Anand – Singh, 1997). Mindkét módszernek megvannak azonban a maga korlátai.

A leírtak alapján összefoglalásul megállapíthatjuk, hogy a M & A tranzakciók sikerességének értelmezésénél nem szabad elhamarkodott következtetéseket levonnunk. Anélkül, hogy előzőleg ne határoznánk meg, hogy mit értünk siker alatt, milyen időtávon mérjük a sikert, kinek a szempontjából értelmezzük a sikert, milyen mintán végezzük az elemzést, valamint milyen módszert alkalmazunk az elemzéshez az esetenkénti akár 80/20%-os arány nem igazán értelmezhető. Ezen esetekben valahol abba a hibába eshetünk, mint a hajóskapitány a gépészével folytatott beszélgetése során:

- Mennyi?
- Negyven!
- Mi negyven?
- Mi mennyi?
- Nem annyinak kéne lenni!

#### Felhasznált irodalom

Anand J. – Singh H. (1997): Asset redeployment acquisitions and corporate strategy in declining industries. in: Strategic Management Journal 18, S1 p. 99-118.

Brealy – Myers (1994): Modern vállalati pénzügyek I, II. Panem Kft. Budapest, 2 kiadás

Bruner R. F. (2002): Does M&A Pay? A Survey of Evidence for the Decision-Maker. Social Science Research Network Electronic

Paper Collection. <http://papers.ssrn.com/abstract=286054> Darden Graduate School of Business Administration University of Virginia. Working Paper 01-23

Buckland R. (2002): Corporate financial management. South-Western College

Carper W. B. (1990): Corporate acquisitions and shareholder wealth: A review and exploratory analysis. in: Journal of Management. 16 (4) p. 807-823

Clerc P. (1999): Managing the Cultural Issue of Merger and Acquisition. The Renault-Nissan case. International Business Master Thesis No. 1999:32, Graduate Business School, School of Economics and Commercial Law, Göteborg University. Göteborg

Danbolt J. (2001): Cross-border acquisitions into the UK – An analysis of target company returns, University of Glasgow Department of Accounting and Finance. Glasgow

DeLong, G. (2001): Stockholder gains from focusing versus diversifying bank mergers, in: Journal of Financial Economics, Vol. 59, No. 2, p. 221-252.

Goergen M. – Renneboog L. (2002). Shareholder wealth effects of European domestic and cross-border takeover bids, CentER Discussion paper No. 2002-05, ISSN 0924-7815

Hitt M. A. – Tyler B. B. (1991): Strategic decision models: Integrating different perspectives. in: Strategic Management Journal, Vol. 12, p. 327-351.

Jansen S. A. (2000): Pre- and Post Merger-Integration in Cross Border Transactions: Trends, Tools, Theses and Empirical tests of Old and New Economy Deals, Institute for Mergers & Acquisitions Universität Witten/Herdecke

King D. R. (2002): The State of Post Acquisition Performance Literature: Where to from Here? Indiana University at Bloomington School of Business Academy of Management Interactive Paper

Kleinert J. – Klodt H. (2002): Causes and Consequences of Merger Waves. Kiel Working Paper No. 1092. Kiel Institute of World Economics Kiel

Lubatkin M. (1983): Mergers and the performance of the acquiring firm. in: Academy of Management Review, 8(2), p. 218-225.

Ravenscraft D. J. – Scherer F. M. (1987): Mergers, Sell-Offs and Economic Efficiency. The Brookings Institution. Washington DC

NÁDASDY Bence

## ÉRTÉKPAPÍROSÍTÁS: A BANKOK VÁLASZA A SZABÁLYOZÁSRA?

A cikk célja kétoldalú: egyrészt rövid áttekintést kíván adni az értékpapírosítási piac fejlődéséről és jelenéről, másrészt célja annak vizsgálata, hogy a szabályozási kötöttségek milyen módon hathatnak a bankok értékpapírosítási döntéseire.

A magyar pénzügyi piacon egyre több szó esik az értékpapírosításról. Az elmúlt három év alatt egymást érték a Magyarországon aktív nemzetközi jogi irodák által szervezett prezentációk, amelyeken a résztvevők általában megállapítják, hogy az értékpapírosítás hazai elterjesztésének alapvető jogi akadályai nincsenek. Jelenleg térségünkben ilyen jellegű tranzakció azonban még nem valósult meg, de felbukkanása a közeljövőben várható.

Az értékpapírosítás folyamata során pénzügyi követelések egy csoportját különítik el jogi és gazdasági értelemben, és ezt fedezetként használva ún. eszköz-fedezett értékpapírokat (asset-backed security, vagy ABS) bocsátanak ki a piacra. Az értékpapírosítás az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában fontos likviditáskezelési, kockázatkezelési és tőkemenedzsment eszköz. Az értékpapírosítás a hetvenes évek során az Egyesült Államok jelzálogbanki szektorában jött létre, napjainkra azonban a világ minden részén elterjedt, és az új kibocsátások összege 2003-ra ezermilliárd USD körülire növekedett. A bankszektorban a lakossági (jelzálog) hitelfortfóliók mellett, vállalati portfóliók esetén is egyre népszerűbb az értékpapírosítás. A bankok mellett az értékpapírosítási technológiát egyre inkább használják más vállalatok is jövedelemtermelő eszközeik mérlegen kívül történő finanszírozására.

A szakirodalomban számos elemzés kitér az értékpapírosítás előnyeire, azonban nagyon kevés empirikus tanulmány vizsgálja azt, hogy valójában milyen tényezők válthatják ki az értékpapírosítást.

Az értékpapírosítási piac fejlődése során a piac megfelelő szabályozása mindig is vitatott kérdés volt. Különösen nagy probléma ez Európában, ahol a különböző országokban más és más jogrend alakítja a tranzakciókat. Több szerző szerint az értékpapírosítás jellege nem más, mint a bankszektor válasza a 80-as évek végén megreformált tőkeszabályozási előírásokra.<sup>1</sup> Kétségtelen tény, hogy az értékpapírosítás világpiaccá válásának folyamata időben egybeesik az új tőkeszabályozási irányelvek életbe lépésével.

Tekintettel arra, hogy értékpapírosítási tranzakcióra előreláthatólag a közeljövőben Magyarországon is sor fog kerülni, úgy gondoljuk, hogy vizsgálatunk eredményének ismerete hasznos lehet az értékpapírosításban részt venni kívánó bankok és a bankok tevékenységét felügyelő hatóságok számára is.

Cikkünket az alábbiak szerint tagoljuk. Elsőként bemutatunk egy általános értékpapírosítási struktúrát, majd kitérünk az értékpapírosítási piac létrejöttére és tendenciáira. Ezt követően összefoglaljuk a szabályozásnak a bankok értékpapírosítási tevékenységére gyakorolt lehetséges hatásait vizsgáló elméleti tanulmányokat. Ezek az elemzések alapvetően három szabályozói terület szerepét tanulmányozzák: számviteli szabályozás, kötelező betétbiztosítás, tőkeszabályozás. A szakirodalom áttekintése során bemutatunk egy modellt,<sup>2</sup> amely a tőkeszabályozás banki forrásstruktúrára (így a bank értékpapírosítási tevékenységére) gyakorolt hatását elemzi.

Ezt követően az Amerikai Egyesült Államok piacán készült empirikus vizsgálatunk eredményeit ismertet-

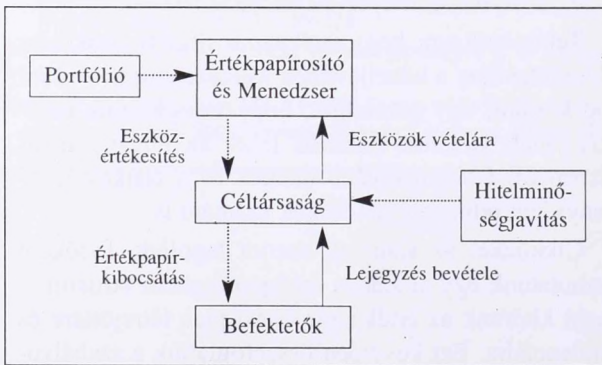
jük. Az elemzés alapvető célja annak vizsgálata volt, hogy a világ legfejlettebb értékpapírosítási piacán az értékpapírosítást választó, illetve nem választó bankok csoportja eltér-e néhány előre definiált pénzügyi mutatóban, amit a banki szabályozás hatásával lehet indokolni. A vizsgálat során elsőként az ismertetett tanulmányok alapján megfogalmazzuk várakozásainkat. Ezt követően bemutatjuk az adatbázist és a kutatás menetét. Végezetül eredményeinket összevetjük várakozásainkkal, illetve megemlítjük kutatásunk néhány korlátját.

### Az általános értékpapírosítási struktúra<sup>3</sup>

Az értékpapírosítás folyamatának keretei között az értékpapírosító (originator) általában létrehoz egy üres céltársaságot (special purpose vehicle vagy SPV). Az értékpapírosítandó portfóliót birtokló értékpapírosító a céltársaságot az esetleges saját csődjétől jogilag független jogi személyként (bankruptcy remote vehicle) hozza létre, azzal az egyetlen céllal, hogy az értékpapírosítandó eszközöket az értékpapírosítótól megvegye. Az adás-vételt a céltársaság a tőkepiacon történő értékpapírkibocsátásból származó bevételből finanszírozza (1. ábra).

1. ábra

#### Pénzáramlások a zárás napján (eszközértékesítés)<sup>4</sup>



A tőkepiacon kibocsátott, az értékpapírosított eszközportfólióval fedezett értékpapírokat eszközzel-fedezett értékpapíroknak nevezzük.

A céltársaság válik tehát az eszközök tulajdonosává, míg az értékpapírosító marad az eszközök kezelője (menedzser [servicer]). A hitelfelvevők továbbra is az értékpapírosító (menedzser) részére teljesítik az adósságszolgálati kötelezettségüket, és az értékpapírosító (menedzser) levonás nélkül továbbutalja a beszedett tőketörlesztési és kamatfizetési összegeket a céltársaság részére (2. ábra). A céltársaság eleget tesz a kibo-

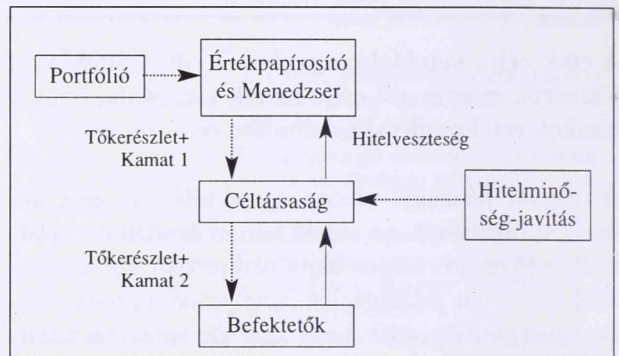
csátott eszközzel-fedezett értékpapírok alapján esedékes tőketörlesztési és kamatfizetési kötelezettségnek.<sup>5</sup>

Amennyiben az értékpapírosított portfólióba bevásárolt bármely hitelem esetén csőd történik, a hitelveszteséget a befektetők viselik.<sup>6</sup>

Az értékpapírosítási alapstruktúra tehát egy mérlegen kívüli finanszírozási alternatívát kínál. Alkalmazása bővítheti a cégek likviditás- és kockázatkezelési, illetve tőkemenedzsment eszközeinek tárházát.

2. ábra

#### Folyamatos pénzáramlás<sup>7</sup> (eszközmenedzselés)



### Az értékpapírosítási piac fejlődése

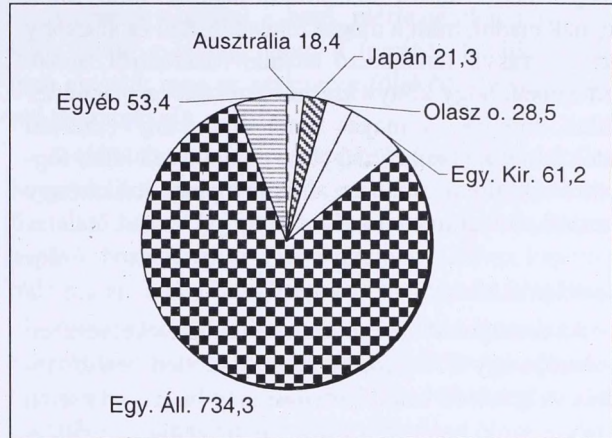
#### A kezdetek

Hagyományosan az értékpapírosítás megjelenését az 1970-es évek amerikai piacára teszik.<sup>8</sup> Az értékpapírosítás innen terjedt aztán szét a világ minden részére (kivéve napjainkig Közép-Kelet-Európát).

Az Egyesült Államok piacán az értékpapírosítás elterjedésének katalizátorát jelentette néhány, a központi kormányzat által támogatott intézmény tevékenysége (Federal National Mortgage Association (FNMA), Federal Home Loan Mortgage Corporation (FHLMC), és a Government National Mortgage Association (GNMA)). Ezek az intézmények bankoktól és egyéb pénzügyi intézményektől jelzáloghitel-portfóliókat vásárolnak, amely fedezete mellett értékpapírokat bocsátanak ki.

A hetvenes évek folyamán az értékpapírosítás népszerűségét és elterjedését okozták az Egyesült Államokban: a magas inflációs ráta; a Saving & Loan intézményi rendszer összeomlása, amely hagyományosan a jelzáloghitelezés alapját képezte; továbbá a demográfiai csúcs.

A nem jelzáloghitel alapú eszközzel fedezett értékpapírok kibocsátására csak 15 évvel az értékpapírosí-

Értékpapírosítás 2002-ben országonként  
(Mrd USD-ban)<sup>10</sup>

2002-ben a piac mintegy 25%-kal nőtt az Egyesült Államokban, míg 10%-kal Európában.

Az értékpapírosítási piac tehát a hetvenes évektől kezdődően főleg a kilencvenes évektől számítható robbanásszerű bővülés következtében a nemzetközi pénzügyi piacok egyik meghatározó szegmensévé vált.

#### A szabályozás hatása

A szabályozói környezet három területen is hatással lehet a bankok értékpapírosítási döntéseire: a számviteli szabályozás, a kötelező betétbiztosítás és a tőke-szabályozás területén.

#### Számviteli szabályozás

A számviteli szabályozás területén a bankok értékpapírosítási tevékenységére a könyvelés során alkalmazandó óvatosság elve lehet a legszámottevőbb jelentőségű. Piaci tanulmányában Hassan (1993) arra a megállapításra jut, hogy a bankokat a számviteli szabályozás legjobb eszközeik értékpapírosítására sarkallja. Az óvatosság elve alapján a bankoknak a tőkés-jüket alulértékelt módon kell kimutatniuk. A számviteli szabályozás alapján ugyanis, a bankok rossz hitelei utáni veszteségeiket folyamatosan kötelesek a tőkés-jük terhére elszámolni, míg a felértékelődő hiteleket könyv szerinti érteken kell szerepeltetniük. Amennyiben a bankok eladják a felértékelődött eszközportfóliójukat, akkor realizálni tudják a piaci értéket (és a felértékelődést), és növelni tudják tőketartalékukat számviteli szempontból is.

Flannery (1989) Hassanhoz hasonlóan érvel: a bank eladja a felértékelődő, alacsony kockázatú hiteleit, hogy tőkenyereséget realizáljon, és korrigálja a

tási piac létrejötte után került sor. Az értékpapírosítás, mint forrásbevonási technika szintén áterjedt a lakossági hitelfortfóliókról a vállalati portfóliókra<sup>9</sup> és a bankszektorról a vállalati szektorra. Napjainkban gyakorlatilag minden cash flowt termelő eszközt értékpapírosítanak, a brit kocsma bevételétől David Bowie szerzői jogdíjáig (Wolfe, 2002).

#### Az értékpapírosítás áterjedése Európára

Az európai értékpapírosítási piac elmaradott az amerikai piachoz képest. Európában az Egyesült Királyság volt az úttörő 1987-es első kibocsátásával. Franciaország követte az Egyesült Királyságot 1989-ben, majd Svédország és Olaszország 1990-ben és Spanyolország 1993-ban. Napjainkra az értékpapírosítás az Európai Unió minden országában elterjedt.

Az Egyesült Államok piacával összevetve az európai piac heterogén, különböző jogi és fiskális környezettel kell szembenéznünk a tagországokban, ami lassítja a piac fejlődését. A heterogenitás megnehezíti a standard struktúrák kialakításának lehetőségét, pedig ez kulcskérdés lenne a tranzakciós költségek lefaragásában.

További akadályt jelent az, hogy számos országban viszonylag fejlett jelzálogkötvény piac létezik (pl. a német Pfandbriefe). A jelzálogkötvények útján történik a jelzálogok finanszírozásának mintegy 30%-a Európában (Fabozzi, 1998).

Európában nem léteznek az amerikai FNMA-hez, FHLMC-hez vagy GNMA-hez hasonló, kormányzat által támogatott intézmények, ami szintén lassítja az értékpapírosítás még intenzívebb elterjedését. Azonban az euró megszületése és a maastrichti kritériumok kormányzati deficit korlátozására vonatkozó rendelkezése a kilencvenes évek vége óta erős lökést adott az európai értékpapírosítási piac szélesedésének és mélyülésének.

#### Az értékpapírosítási piac napjainkban

2002-ben az új kibocsátású eszközzel-fedezett értékpapírok értéke világszerte körülbelül 920 Mrd USD-t tett ki. Amint az a 3. ábráról kitűnik, az amerikai kibocsátások dominálták 2002-ben a piacot. Az Egyesült Államokban történő emissziók értéke 734 Mrd USD összegű volt, ami a teljes piac több mint 80%-a.

Az Egyesült Államok piaci részesedését az Egyesült Királyság követi az összes eszközzel-fedezett értékpapír kibocsátás mintegy 7%-ával. 2002-ben új tranzakciók valósultak meg Japánban, Ausztráliában, Dél-Kelet-Ázsiában és Latin-Amerikában, de Közép-Kelet-Európában nem.

banki tőke alulértékelését, ami a hitelveszteségek fedezetére szolgál. Flannery modelljéből két következtetés vonható le. Egyrészt az alacsony tőkésítetttségű és magas nettó leírást elszámoló bankok több hitelt fognak eladni, mint a magas tőkésítetttségű és alacsony nettó leírással rendelkező társaik. Másrészt, annak érdekében, hogy könyv szerinti értéküket a piaci értékre emeljék, a magas piaci érték/könyv szerinti érték mutatójú bankok nagyobb mennyiségű hitelt fognak értékesíteni, mint az alacsony piaci érték/könyv szerinti rátával rendelkezők.

### Betétbiztosítás

Az országok többségében a banki betéteket részben biztosítja egy kötelező, kockázatfüggetlen betétbiztosítás. A kötelező betétbiztosítási alap bankcsőd esetén a névre szóló betétekért bizonyos összegig helytáll. A bankok által a kötelező betétbiztosításért fizetett biztosítási díj azonban független attól, hogy egy bank milyen valószínűséggel mehet csődbe. Vagyis a betétbiztosítás figyelmen kívül hagyja azt, hogy egy bank milyen minőségű hitel-, illetve eszközportfólióval rendelkezik. Ez a helyzet „moral hazard” jelenség kialakulását eredményezheti, ami alapján a hitelnyújtó bankok a hitelezésnél kevésbé törődnek a portfólióba kerülő hitelemek kockázatosságával, ehelyett csak azok várható hozamára koncentrálnak. Amennyiben a betéteket egy megfelelő betétbiztosítási alap fedezi, a betéteseknek sem lesz érdeke a bank kockázatosságának a vizsgálata: elválik egymástól a betétesek által elért hozam és a banki portfólió kockázatossága.

A kötelező és kockázat-független betétbiztosítás értékpapírosításra gyakorolt hatását részletesen tárgyalja a szakirodalom. Merton (1977) a betétbiztosítást egy eladási opcióként értelmezi. Az opció díja a bank által a betétbiztosításnak fizetett hozzájárulás összege, míg az opció tárgya a banki eszköz (hitel) portfólió. Figyelembe véve azt, hogy egy eladási opció értéke emelhető az opciós tárgy (bank hitelei) értékének volatilitás növelésével, amennyiben egy bank maximálni szeretné az eladási opciónak az értékét, a mérlegen belül lévő eszközök volatilitását növelnie kell. Ilyen körülmények között a bank legjobb eszközeit fogja értékpapírosítani. Flannery (1989) kiemeli, hogy a hitelelemzési eljárások és a tőke-megfelelési szabályok együttese oda vezet, hogy a biztosított bankok preferálják a viszonylag alacsony egyedi kockázatú hiteleket, miközben magas portfólió-szintű kockázat elérésére törekcsenek, hiszen így növelhetik a betétbiztosítás eladási opció értékét.

### Tőkeszabályozás

A tőkeszabályozás értékpapírosítási tevékenységre gyakorolt hatása a legkézenfekvőbb. A mérlegen belüli eszközök tőkét kötnek le, így a hitelportfólió egy részének eladása banki tőkét szabadíthat fel, amely ezt követően átcsoportosítható.

A jelenleg világszerte érvényben levő banki tőkeszabályozást a Baseli Bizottság 1988-as irányelvei hívták életre. Ennek megfelelően a bankok kockázattal-súlyozott eszközállományuknak minimálisan 8%-át kötelesek szavatoló tőkeként<sup>11</sup> tartani. A kockázattal súlyozott eszközállomány számításához az irányelv az adott eszközelem kockázatát tükröző kockázati szorzószámokat ad meg. Ennek megfelelően a legkevésbé kockázatos eszközelemek (pénzeszköz, állampapír) 0%-os súlyozással, míg a legkockázatosabb eszközök (ügyfélhitelek, egyéb eszközök) 100%-os súlyozással szerepelnek a kockázattal-súlyozott eszközállomány számításakor.

Sokszor érvelnek amellet, hogy az értékpapírosítás tulajdonképpen a bankok egy védekező reakciója a tőkeszabályozási előírásokra (pl.: Flannery, 1989; Greenbaum – Thakor, 1987; Pavel – Phillis, 1987). Tekintettel arra, hogy a szabályozási tőke minimális előírt mértéke a kockázattal-súlyozott eszközállomány nagyságához kötött; ha egy bank a minimális szint felé közelít vagy az alatt van, az a bankot mérleg-átszervezésre, illetve hitelei egy részének leválasztására és eszközzel-fedezett értékpapír formájában történő eladására ösztönözheti. Figyelembe véve ugyanis, hogy a kockázattal-súlyozott eszközállomány számításában a hitelek 100%-os súlyt képviselnek<sup>12</sup> száz egységnyi hitel mérlegből való eltávolítása nyolc egységgel csökkenti a minimálisan képzendő tőke mértékét.

A tőkeszabályozás értékpapírosítást ösztönző hatását erősítheti továbbá a betétek után megképzendő tartalékok szintjét szabályozó kötelező tartalékráta előírása is. A hitelek értékpapírosításával és ezáltal a banki betétek eszközzel-fedezett értékpapírokkal való helyettesítésével, az értékpapírosított portfóliónál a banknak ez a kötelezettsége ugyanis megszűnik.

A továbbiakban egy egyszerű, egyperiódusú modellt mutatunk be annak elemzésére, hogy a tőkeszabályozás és a tőkeköltség milyen hatással lehet a bankok forrásszerkezetére, illetve értékpapírosítási döntésére.

### A tőkeszabályozás hatása: modell<sup>13</sup>

Tekintsünk egy pénzügyi intézményt (bankot), amely két eszközzel rendelkezik: Állampapír<sup>14</sup> (G), Hitel (L).

A pénzügyi intézmény eszközeit a következő úton tudja finanszírozni: (i) eszközzel-fedezett értékpapírok kibocsátásával (A); (ii) betétgyűjtéssel keresztül (D); és (iii) tulajdonosi forrásokból (Tőke, E).

Vagyis a bank a következő azonossággal áll szemben:

$$G+L = A+D+E \quad (1)$$

ahol  $E \geq \mu(L - A)$ , és  $0 < \mu \leq 1$ , és  $\mu$  minimális értékét a szabályozó hatóság határozza meg.

Figyelembe véve azt, hogy a tőke a legköltségesebb finanszírozási forrás, feltételezzük, hogy

$$E = \mu(L - A)^{15} \quad (2)$$

A bank a tőkearányos hozam, azaz a profit (az eszközökön realizált bevétel és forrásköltség különbsége) maximalizálására törekszik, az alábbiak szerint:

$$P = Gr_g + Lr_l - Ar_a - Dr_d - Er_e \quad (3)$$

ahol (i)  $r_g$  és  $r_l$  az államkötvények, illetve a hitelek hozama; (ii)  $r_a$  és  $r_d$  az eszközzel-fedezett értékpapírok hozama, illetve a betéteseknek a bank által fizetendő kamatkiadás; míg (iii)  $r_e$  a befektetett tőke elvárt jövedelme.

Továbbá feltételezzük azt, hogy az államkötvény-, és a tőkepiacon tökéletes a verseny; vagyis a bank árelfogadó ezeken a helyeken. Feltételezzük azonban, hogy a bank valamilyen mértékű piaci erővel rendelkezik egyéb piacokon, ahol ármeghatározóként viselkedik, és a következő azonosságokkal néz szembe.

1. Betétek kínálata:

$$\ln(D^s) = \alpha_0 + \alpha_1 r_d, \text{ ahol } \alpha_0 > 0; \alpha_1 > 0; \quad (4)$$

2. Hitelkereslet:

$$\ln(L^d) = \beta_0 - \beta_1 r_l, \text{ ahol } \beta_0 > 0; \beta_1 > 0; \quad (5)$$

3. ABS kereslet:

$$\ln(A^d) = \tau_0 + \tau_1 r_a, \text{ ahol } \tau_0 > 0; \tau_1 > 0. \quad (6)$$

A bank célja tehát a P maximalizálása. (4)-(6)-t behelyettesítve (3)-ba, ez a következők szerint írható fel:

$$\begin{aligned} \max P = & [r_g(1 - \mu) - r_a + \mu r_k] \exp(\tau_0 + \tau_1 r_a) \\ & + (r_g - r_d) \exp(\alpha_0 + \alpha_1 r_d) \\ & + [r_g(\tau - 1) + r_l - \tau r_e] \exp(\beta_0 - \beta_1 r_l) \end{aligned} \quad (7)$$

Az előző kifejezés a maximált P-re az alábbi feltételeket adja:

$$1. \quad r_d^* = r_g - \frac{1}{\alpha_1}, \quad (8)$$

$$2. \quad r_l^* = \mu r_e + r_g(1 - \mu) + \frac{1}{\beta_1}, \quad (9)$$

$$3. \quad r_a^* = r_g(1 - \mu) + \mu r_e - \frac{1}{\tau_1}, \quad (10)$$

A fentiek alapján, a bank mérlegtételeit újraallokálja addig a pontig, amíg a források határköltsége nem egyezik meg az eszközportfólió határjövédelmével (hozamával).

A (10) alapján azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az értékpapírosított portfólió után optimálisan fizetendő hozam ( $r_a$ ) pozitív kapcsolatban áll az állampapírok hozamának ( $r_g$ ) és a hitelportfólióhoz kapcsolódó tőkeemfelelési költségek ( $r_e$ ) súlyozott átlagával.

Annak érdekében, hogy a konzekvenciákat elemezhessük, a (10)-t differenciáljuk a tőkekövetelményekhez kapcsolódó két változóval ( $\mu$ : tőkeemfelelési mutató;  $r_e$ : tőkeköltség):

$$1. \quad \frac{dr_a}{d\mu} = r_e - r_g; \quad (11)$$

$$2. \quad \frac{dr_a}{dr_e} = \mu \quad (12)$$

Megállapíthatjuk, hogy mindkét érték pozitív. A (11)-ből következik, hogy a tőkekövetelmények ( $\mu$ ) emelése növeli  $r_a$  értékét. A (6) arra utal, hogy ez az értékpapírosítás abszolút értékét emeli.

A tőke relatív költségesebbé válása ( $r_e$ ), a bankot arra ösztönzi, hogy eszközportfóliójából hiteleket értékpapírosítson. A (12)-ből megállapítható, hogy  $r_a$  növekszik, amint az  $r_e$  értéke nő, ami azt jelenti, hogy az értékpapírosítás mennyisége és aránya is emelkedni fog.

## A kutatás

Kutatásunk során tehát azt kívántuk vizsgálni, hogy az értékpapírosító és nem értékpapírosító bankok csoportja eltérést mutat-e néhány pénzügyi mutatóban, amely a szabályozási előírások hatásával magyarázható. Kutatásunk bemutatása előtt összegezzük a hasonló jellegű eddigi elemzések következtetéseit, illetve ismertetjük a kutatásunk eszközeit. A fentebb ismertetett vizsgálatok eredményei alapján megfogalmazzuk várakozásainkat, amelyeket majd összehasonlítunk eredményeinkkel. Kutatásunk bemutatása során nem térünk ki részletesen a felhasznált statisztikai módszerekre.

## Előzmények

Amint korábban említettük kevés empirikus tanulmány vizsgálja csak azt, hogy valójában milyen tényezők is válthatják ki a bankok értékpapírosítási te-

vékenységét. Legjobb tudomásunk szerint a szabályozási előírások hatását idáig csak egyetlen empirikus elemzés tanulmányozta. Obay (2000) hasonlította össze az értékpapírosító és nem értékpapírosító bankok pénzügyi mutatóit az 1994-1995-ös pénzügyi időszakra. Obay (2000) többváltozós és egyváltozós varianciaanalízisen túlmenően lineáris regressziós statisztikai eljárást alkalmazott hipotézisei tesztelésére. A különböző statisztikai módszerek részben eltérő eredményeket hoztak, azonban az eljárások alapján úgy tűnt, hogy ebben az időszakban az értékpapírosító és nem értékpapírosító bankok eltérést mutattak a betét/hitel hányados, a lakossági hitelportfólió aránya továbbá az értékpapírosításban való korábbi részvétel mentén. Obay elemzése alapján azonban azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a bankok értékpapírosítási döntését alapvetően a szabályozási előírásoktól eltérő okok inspirálják, illetve befolyásolják: betétvonzási képesség, banktevékenység jellege (lakossági bank/vállalati bank) és a tapasztalat. Obay elemzése tehát empirikusan nem erősíti meg a fentebb ismertetett tanulmányok következtetéseit.

Obay következtetései teljes mértékben összhangban állnak a banki reputációs kockázatot elemző tanulmányok<sup>17</sup> megállapításaival. Ezek alapján ugyanis a bankok döntéseit alapvetően az esetleges likviditási és fizetéseképtelenségi kockázatokhoz kapcsolódó reputációs kockázat minimalizálása mozgatja. Vagyis a szabályozási kötöttségek hiába ösztönözhetik a bankokat a legjobb hitelek eladására és eszközportfóliójuk kockázatának növelésére, a reputációvesztéstől való félelem ezt ellensúlyozhatja.

#### *A kutatás eszközei*

Kutatásunk során a vizsgált sokaság a 2002. december 31-i adatok alapján a 110 legnagyobb mérlegfőösszeggel rendelkező amerikai kereskedelmi bank. Annak ellenére, hogy adatbázisunk az egyesült államokbeli bankpopuláció csak kis hányadát reprezentálja (1,4%), azonban ebben az időszakban ezek a bankok kezelték az összes amerikai bankeszköz mintegy 73%-át, 5,200 Mrd dollárt.

Adataink a kereskedelmi bankok által az amerikai betétbiztosításnak (Federal Deposit Insurance Corporation, vagy FDIC) leadott negyedéves jelentésekből („Consolidated Reports of Condition and Income for a Bank with Domestic and Foreign Offices”) származtak. A vizsgálat időpontja 2002. december 31.; azokat a bankokat tekintettük értékpapírosítóknak, amelyek erre az időpontra az FDIC-nak értékpapírosítási tevékenységet jelentettek.

Az elemzés során az egyszerű statisztikai leíró elemzéseken túlmenően többváltozós statisztikai eszközöket (faktoranalízis, diszkriminancia elemzés, klaszteranalízis) és regresszió elemzést (lineáris, logisztikus) végeztünk.

#### *Várakozásaink*

A szabályozási előírások hatásának elemzése folyamán az értékpapírosítók és nem értékpapírosítók csoportját négy pénzügyi mutató alapján vizsgáltuk.

A számviteli szabályozás a bankokat arra ösztönözheti, hogy eszközállományukból a legjobb minőségű hiteleket adják el. Így ugyanis érvényesíteni tudják az eszközeik piaci felértékelődését számviteli szempontból is. Várakozásunk tehát az, hogy az értékpapírosító bankok mérlegben lévő hitelportfóliója rosszabb minőségű, mint a nem értékpapírosító bankoké. Ezt a várakozásunkat a nettó hitelveszteségi leírás/összes hitel hányados segítségével teszteltük.

A kötelező betétbiztosítás miatt keletkező „moral hazard” jelenség az értékpapírosító bankokat arra sarkallhatja, hogy az értékpapírosítási tranzakció során növeljék eszközportfóliójuk kockázatosságát. Azt feltételezhetjük tehát, hogy az értékpapírosító bankok eszközportfóliója kockázatosabb és koncentráltabb, mint az értékpapírosításban nem aktív bankoké. Feltételezéseinket a bázeli előírások alapján számított kockázattal-súlyozott eszközállomány/összes eszköz, illetve a diverzifikáltsági együttható felhasználásával vizsgáltuk. A portfólió diverzifikáltságát az FDIC-nak leadott negyedéves jelentések alapján mértük:

$$\text{Diverzifikáció} = \sum_{i=1}^n (l_i)^2$$
, ahol  $l_i$  az  $i$  típusú hitel teljes hitelportfólión belüli részaránya, és  $n$  a különböző típusú hitelek száma.

A tőkeszabályozást szintén gyakran emlegetik, mint az értékpapírosítás egyik kiváltó oka. A tőkeproblémával, vagy alacsony tőkeellátottsággal rendelkező bankok várhatóan gyakrabban értékpapírosítanak, mint jobb tőkehelyzetben levő társaik. Várakozásunk tehát az, hogy az értékpapírosító bankok alacsonyabb szintű saját tőkével rendelkeznek. Várakozásunkat a hivatalos tőkemegfelelési mutatóval elemeztük.

#### *Eredmények, következtetések*

Az alkalmazott statisztikai módszerek egyértelmű eredményre vezettek. Az értékpapírosítók és nem értékpapírosítók csoportja 95%-os konfidencia szinten nem mutatott eltérést a tőkésítettség és diverzifikáció

esetén. Ugyanakkor szignifikáns eltérést találtunk az eszközközportfólió kockázatosságánál és a hitelportfólió minőségénél.

Eredményeink ellentmondásban állnak várakozásainkkal, és a korábbi empirikus elemzések következtetéseivel.

A tőke problémát széles körben említik, mint a kereskedelmi bankok értékpapírosításának a kiváltó oka. Eredményeinkre lehetséges magyarázat az, hogy a vizsgált időintervallumban az Egyesült Államok bankrendszerében a szabályozási előírásokat kényelmesen teljesíteni tudta: 2002 decemberében az átlagos tőkemegfelelési mutató 13%-os volt. Az általunk kiválasztott időszakos magyarázat még ennél is magasabb tőketartalékkal rendelkezett, 2002 decemberében, az átlagos tőkemegfelelési mutató értéke 13,99% volt. Ebben az időszakban tehát a tőkehiány csak kevés esetben indukálhatta az értékpapírosítást.

A diverzifikáció vizsgálatánál megfontolandó az a tény, hogy a mutatót az FDIC-nak leadott jelentések alapján számoltuk. Azonban ez a jelentés a hitelportfóliót inkább a hitelfelvevő személye alapján bontja (bankközi, állami stb.), és nem szektorok szerint. A mutató más felbontás alapján történő számítása ezért megváltoztathatja következtetéseinket.

A hitelportfólió kockázatosságának vizsgálatakor szintén a megfigyelési változó önkényes kiválasztására szeretnénk felhívni a figyelmet. A változó számlalaját az 1988-as bázeli szabályozás alapján használtuk kockázati eszközszúlyozási módszerrel számítottuk. A szabályozást illető kritikák közismertek, és a készülő új Basel II. szabályozás részben ezeket kezeli.<sup>18</sup>

A hitelportfólió minőségére vonatkozó eredményeink aggasztóak lehetnek a szabályozó hatóságok és a banki betétesek számára. Természetesen előfordulhat az, hogy eredményeink csak egy egyszerű esemény következményei; az általánosításhoz további mélyebb és többperiódusú vizsgálat elvégzése szükséges.

A fenti korlátozások figyelembevétele mellett eredményeink azonban azt mutatják, hogy részben elfogadható az állítás, hogy a szabályozás jelentős szerepet játszik a bankok értékpapírosítási döntéseinél. Eredményeink egyértelműen azt indukálják, hogy az értékpapírosító bankok mérlegen belül maradó eszközközportfóliója rosszabb minőségű és kockázatosabb. Ez származhat onnan, hogy a bankok a jobb minőségű eszközeiket értékpapírosítják, míg a kockázatosabb eszközeiket a mérlegen tartják. A fentebb ismertetett elméleti munkák alapján ez indokolható a számviteli szabályozás óvatossági elvének, vagy a betétbiztosítás által kiváltott „moral hazard” jelenség következményeként is.

## Összefoglalás

Napjainkra az értékpapírosítási piac a világ pénzügyi piacának egyik meghatározó részpiacává vált. Az új kibocsátások összege az újonnan piacra dobott vállalati kötvények összegével vetekszik. Az értékpapírosítási technológia a világ minden részére elterjedt, de térségünkben még nem bonyolítottak le ilyen jellegű tranzakciót. A hazai piaci szereplők egyre nagyobb aktivitása azonban azt jelzi, hogy értékpapírosítási tranzakcióra már a közeljövőben számítani lehet Magyarországon is.

Az értékpapírosítás mellett hangoztatott érvek közismertek, kevés empirikus elemzés foglalkozik azonban azzal, hogy valójában milyen faktorok okozzák az értékpapírosítást. A cikkben bemutatott vizsgálat a szabályozói kötöttségek lehetséges hatásait kísérlete meg elemezni. Kutatásunk helyszínéül a világ legfejlettebb értékpapírosítási piacával rendelkező Egyesült Államokat választottuk.

Eredményeink meglepőek, és nem igazolták várakozásainkat. Azt találtuk, hogy nem igaz az, hogy az értékpapírosítást választó bankok tőkésítetttsége alacsonyabb szintű, és hitelportfóliója koncentráltabb, mint a nem értékpapírosítóké. Azonban azt a következtetést vonhattuk le, hogy a vizsgált időszakban az értékpapírosító hitelportfóliója szignifikánsan rosszabb minőségű volt, míg eszközközportfóliója kockázatosabbnak mutatkozott, mint az értékpapírosításban nem aktív bankoké. Ezt a jelenséget indokolhatják a számviteli és betétbiztosítási szabályozás által kiváltott tendenciák is. Ennek tisztázásához további vizsgálatok szükségesek.

A banki mérlegben maradó portfólió minőségének romlása, illetve kockázatának növekedése ellentétes a betétesek érdekeivel és a szabályozói szervek szándékaival. Ezért, amennyiben általánosan is igaznak bizonyulnak ezek a megállapítások, az figyelmeztető jel lehet a magyar hatóságok számára is a születőben lévő magyar értékpapírosítási piac megfelelő szabályozásának vonatkozásában.

## Felhasznált irodalom

- Fabozzi, F. J. (1998): Handbook of Structured Financial Products, Frank J. Fabozzi Associates, USA
- Flannery, M. J. (1989): Capital regulation and insured banks, choice of individual loan default risk, in: Journal of Monetary Economics (September), p. 235-258.
- Greenbaum, S. I. – Thakor, J.V. (1987): Bank funding modes: securitization versus deposits, in: Journal of Banking and Finance, No. 11, p. 379-392.

- Hassan, M. K. (1993): Capital market tests of risk exposure of loan sales activities of large U.S. commercial banks, in: Quarterly Journal of Business and Economics, p. 27-49.
- Hild & Wirth LLC (2003): Securitization Management-Overview, Prezentáció, 2003. június 20., Budapest
- Merton, R. C. (1977): An analytic derivation of the cost of deposit insurance and loan guarantees, in: Journal of Banking and Finance, p. 3-11.
- Nádasdy, B. (2002a): Securitization in K&H Bank, Belső tanulmány, KBC csoport, Brüsszel
- Nádasdy, B. (2002b): Az Értékpapírosítás és a Magyarországi Alkalmazás Lehetőségei, Prezentáció, Nemzetközi Bankárképző Központ, Budapest
- Napoli, J. – Baer, H. L. (1991): Disintermediation marches on, Chicago FED Letter January, 1-4.
- Obay, L. (2000): Financial Innovation in the Banking Industry, The Case of Asset Securitization, Garland Publishing, Inc.
- Pavel, C. A. – Phillis, D. (1987): Why commercial banks sell loans: an empirical analysis, Economic Perspectives, Federal Reserve Bank of Chicago, No. 11, p. 3-14.
- Twinn, C. I. (1994): Asset backed securitization in the United Kingdom, in: Bank of England Quarterly Bulletin, May p. 134-143.
- Wolfe, S. (2002): Discussion Papers in Accounting and Finance: Rock and Roll Backed Securitization, School of Management, University of Southampton, U. K.
- Internet: <http://www.fdic.com>

### Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> pl. Flannery (1989), Grenbaum – Thakor (1987), Pavel – Philis (1987)
- <sup>2</sup> Legjobb tudomásunk szerint ez az egyetlen olyan modell, amely a szabályozási faktorok banki értékpapírosításra vonatkozó hatását vizsgálja.
- <sup>3</sup> Napjainkra az értékpapírosítás számtalan formában létezik. Ebben a részben csak az alapstruktúrát mutatjuk be. Az ún. „szin-

tetikus” tranzakciók pl. nem minden esetben igénylik céltársaság alapítását.

- <sup>4</sup> Forrás: Nádasdy (2002a)
- <sup>5</sup> A kibocsátott eszközzel-fedezett értékpapírok után fizetendő kamat és tőketörlesztés összege nem szükségszerűen egyezik meg az értékpapírosított eszközportfólióból befolyó pénzárammal. A különbség általában az értékpapírosító profitja.
- <sup>6</sup> Vagy valamely hitelminőség-javítási eljárás, amelyeket itt nem részletezünk.
- <sup>7</sup> Ún. átfolyásos (pass-through) struktúra
- <sup>8</sup> A szerző itt szeretné kifejezni fenntartásait ezzel a ténnyel kapcsolatosan. Például, a hetvenes években a németországi Pfandbriefek piaca már több száz éve létezett. Egyéb finanszírozási formák (pl. projektfinanszírozás) szintén tekinthetők az értékpapírosítás régebbi változatainak. Ennek ellenére, a vonatkozó szakirodalom az értékpapírosítás születését az Egyesült Államok piacára teszi.
- <sup>9</sup> Vállalati hitelportfólió értékpapírosítása a 90-es évek elejétől futott fel (Napoli – Baer, 1991).
- <sup>10</sup> Forrás: Hild & Wirth LLC (2003)
- <sup>11</sup> Saját tőke + kiegészítő tőkeelemek
- <sup>12</sup> Kivétel a jelzáloghitel, amely esetén a súlyozás csak 50%-os.
- <sup>13</sup> Twinn (1994) alapján
- <sup>14</sup> Twinn (1994) a „gilts” kifejezést használja.
- <sup>15</sup> Magától értetődő, hogy  $A \leq L$ , mivel az értékpapírosított eszközök állománya nem haladhatja meg a teljes hitelállomány összegét.
- <sup>16</sup> Megjegyzendő, hogy hatékony piacon a P-nek 0-nak kell lennie.
- <sup>17</sup> Például: Malitz, I. B. (1989): A re-examination of the wealth expropriation hypothesis: the case of captive finance subsidiaries, Journal of Finance, p. 1039-1046.; Diamond, D. (1989): Reputation acquisition in the debt market, Journal of Political Economy, p. 828-862.
- <sup>18</sup> Lásd: [www.bis.org](http://www.bis.org)

MOLNÁR Ferenc

## A PROGRAMOK, TERVEK ÉS PROJEKTEK FORGATÓKÖNYV-ALTERNATÍVAI TELJES PÉNZÉRTÉKÉNEK, ILLETVE PÉNZÉRTÉK-VÁLTOZÁSÁNAK BECSLÉSE

A TERMÉSZETI ÉS TÁRSADALMI KÖLTSÉGEK ÉS HASZNOK INTEGRÁLT FIGYELEMBEVÉTELÉVEL

Egy cash flow alapú modell a természeti és társadalmi javak becsült pénzürtékének és pénzürték-változásának a környezeti hatásvizsgálatok, illetve stratégiai környezeti vizsgálatok során történő számbavételére

Az írás azt szeretné bemutatni, hogyan fogható össze a pénzügyi szakemberek számára is érthetően egy-egy környezeti hatásokkal bíró program, terv vagy projekt során felmerülő költségek és hasznok összessége, lehetővé téve azok várható hatásainak valódi érték meghatározását és a más megvalósítási alternatívákkal való összemérhetőségét.

Napjainkban az emberi környezet és annak védelme kiemelten jelenik meg a gazdasági döntésekkel kapcsolatban is. Ez a folyamat egyre jobban érezteti hatását a „belső” – országos szintű – jogalkotás mellett a szupranacionális jogrendszerek – mint például az EU – szintjén is.

Fontos szemléletbeli változást hozott az Unióban is egyre inkább alapelvvé váló „integráció” fogalma. Itt már ugyanis nemcsak a környezetvédelem részterületeinek integrációjára kell gondolnunk („belső integráció”), hanem a környezet más rendszerekkel való integrációjára is („külső integráció”).<sup>1</sup>

E pozitív tendencia ellenére sajnos ma még számos érintettben él úgy a környezetvédelem képe, mint amely szükséges rosszként csupán további költségterhet jelent a gazdasági alkalmazási rendszerek számára, és ezáltal forrásokat von el más intézményi és szervezeti területektől.

Ennek egyik fő oka azonban nem más, mint a pénzügyi és környezeti szakértők közötti kommunikáció kialakulatlan volta, vagyis az, hogy a környezetvéde-

lemmel foglalkozó szakemberek sokszor nem képesek olyan módon „tálatni” az elképzeléseiket, hogy azok megtérülési esélyei, esetleges pozitív hozamai valóban megjelenjenek a kalkulációkban. Ezzel a döntéshozatal éppen az integritást nem képes megvalósítani, sőt a három kiemelt alrendszer közül a gazdaságot primerként kezelve, a társadalmi és ökológiai hatások figyelembevétele gyakran teljesen háttérbe szorul.

A munka során – több egyéb szerző műveire való támaszkodás mellett – többször is felhasználtuk Pieter J. H. van Beukering, Herman S. J. és Cesar Marco A. Janssen cikkét (van Beukering et al., 2003), amely egy indonéz nemzeti park esetét mutatta be. E publikáció fő megállapításaival és alap gondolatával ugyanis magunk is egyetértünk.

Az általuk bemutatott módszertani koncepciót megpróbáltuk kibővíteni és a hazai viszonyoknak megfelelően átalakítani. A cikkben leírt „hatás útvonal diagramot”<sup>2</sup> elemzési keretnek tekintettük, s ehhez olyan mérőfüggvényeket illesztettünk, melyek kvantitatív mérőszámokat produkáltak számunkra, lehetővé téve végül a pénzürtékre való értéktranszformációt is.

Szintén kiemelt szerepet játszott a dolgozat elkészítésében egy, a BKÁE Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszékén végrehajtott kutatás, amelynek során különböző környezeti beavatkozások lehető leghatékonyabb értelemben vett hatásait kellett számszerűsíteni, (Marjainé Szerényi et al., 2003a), illetve a Rába új folyógazdálkodási tervének vizsgálata során elvégzett elemzés, ahol a gyakorlatban és a hazai viszonyokra sikeresen alkalmaztuk a későbbiekben leírt módszertant (Marjainé Szerényi et al., 2003b).

Az írás azt szeretné bemutatni, hogyan fogható össze a pénzügyi szakemberek számára is érthetően egy-egy környezeti hatásokkal bíró program, terv vagy projekt során felmerülő költségek és hasznok összessége, lehetővé téve azok várható hatásainak valódi érték meghatározását, és a más megvalósítási alternatívákkal való összemérhetőségét.

Tehát az integráció elérése érdekében az egyik pillér – a gazdaság által már kimunkált nyelvezetet kíséreljük meg a másik két pillérré – a természeti és a társadalmi környezetre – is kiterjeszteni, és ezzel lehetővé tenni a „hagyományos” mutatókon alapuló döntéshozatalban is a komplex számbavételt.

Erre – véleményünk szerint – azért van mindenképpen szükség, mert a gazdasági életben a legfőbb döntési kritérium a hozzáadott érték, vagyis egyszerűen be kell mutatni, hogy egy-egy alternatíva mennyire jövedelmező. Ez nem jelenti – nem is jelentheti – ugyanakkor azt, hogy elfelejtjük számba venni – a hozzá adott érték meghatározása során – a természeti és társadalmi környezetben bekövetkezett változások előjeles értékét, hiszen az elemzésünk csakis így tekinthető valóban relevánsnak.

Természetesnek tekinthető az is, hogy a globális versenyben erős küzdelmet vívó gazdasági szereplőket nem könnyű magasztos feladatok mellé állítani, ha csak abból gazdasági hasznot nem remélhetnek. A kormányzati szférának az egész társadalom jólétére befolyással bíró döntései során pedig sajnos sokszor nem tudhatjuk, valójában érdemes-e elkezdni egy-egy állami projektet, vagy a remélt hasznok alatta maradnak a társadalom összveszteségének?

Mennyit ér egy erdő? Mennyit veszítünk, ha kivágjuk, hogy helyén bevásárlóközpont épülhessen? Nagyon sok ilyen és ehhez hasonló kérdés merül, illetve merülhet fel a döntéshozatalkor.

A mi célunk olyan módszertan létrehozása, amely a fenntarthatóság szempontjából – az össztársadalmilag – legjövedelmezőbb alternatívák megkeresését és kiválasztását teszi lehetővé, s a döntést olyan mérték-

egységre – a pénzértékre – alapozva hozhatjuk meg, mely a gazdaságpolitikusok számára is elfogadhatóan támasztja alá választásunkat.

## A tervek, programok és projektek környezeti hatásai

Mára a társadalmi, gazdasági szervezetek létformájává vált a szinte folyamatos változás kényszere. Ez a kényszer e szervezetek számára elsősorban azt jelenti, hogy minduntalan valami újat, valami olyan egyszerű feladatot kell megoldaniuk, amely különbözik az adott időszakra jellemző, folyamatosan ellátandó napi feladataik teljesítésétől.<sup>3</sup>

Stratégiai céljaik eléréséhez különböző programokat, terveket, projekteket kell megvalósítaniuk ahhoz, hogy változó környezeti feltételeikhez alkalmazkodni tudjanak.

Ez a körülmény új és igen jelentős szerepkört biztosít a projektmenedzsment számára a szervezetek vezetésében, melynek feladata a projekt definiálása után annak a reális jövőképek, következmény-helyzetnek a bemutatása is, melyet az adott megoldási alternatíva eredményezhet (Kerekes – Kindler, 1997).

Erre azért van szükség, hogy lehetővé tegye a különböző alternatívák közül a legjobb megoldás kiválasztását, illetve a végső döntéshozók ezzel kapcsolatos döntésének megalapozását. Éppen ezért is szükséges számunkra a szakértők jelenlegi legjobb tudása alapján a várhatóan legvalószínűbbnek ítélt következmények minél pontosabb, lehetőleg kvantitatív leírása.

Természetes módon adódó kvantitatív mértékválasztás a pénzben való érték meghatározás. Ez nem véletlen, hiszen a gazdasági döntéshozatal számára szinte nélkülözhetetlen a várható költségek és hasznok figyelembevétele, és a beruházási lehetőségek ezen adatok elemzése alapján való minősítése. Természetesen ez közelről sem egyszerű feladat.

A gazdasági, társadalmi változások jó része igen nehezen vagy esetleg egyáltalán nem számszerűsíthető, és a kvantitatív változások mindegyike sem fejezhető ki pontosan pénzértékben is.

Ahhoz, hogy gazdasági döntéseinket megfelelően megalapozhassuk, tisztában kell lennünk a felmerülő költségek és hasznok teljes palettájával, hiszen e tudás hiányában könnyen téves végkövetkeztetésre juthatunk. Túl kell tehát lépni az eddig megszokott gazdasági költség-haszon kalkulációk határán, és be kell építeni rendszerünkbe a társadalom és az ökoszféra értékváltozásának hatásait is.

## A teljes gazdasági érték koncepciója

Az általunk javasolt módszertani keret fő feladata az úgynevezett „teljes gazdasági érték” (TEV, total economic value, a továbbiakban: TGE), illetve az abban bekövetkező változás meghatározása (Marjainé, 2001).

„A TGE egy adott jószág ember számára fontos, értékes aspektusait foglalja magában, vagyis az ember szeméből ad magyarázatot arra, miért értékes számunkra a szóban forgó jószág.” (Marjainé et al., 2003: 12. o.)

Alapvetően két összetevőből áll: a használatlaltól összefüggő és a használatlaltól független komponensekből.

A használatlaltal kapcsolatos összetevők között megkülönböztethetünk közvetlen és közvetett használatlaltal összefüggőket és az úgynevezett választási lehetőségek értékét. A közvetlen használatlaltal kapcsolatos értékkomponensek általában különböző árucikkek formájában jelenhetnek meg, amelyeket a megfelelő piacokon meg is vásárolhatunk, vagy olyan jószágként, amit a maga fizikai valóságában használhatunk.

A közvetett használatlaltal összefüggő összetevők is szorosan kapcsolódnak mindennapjainkhoz, de a piacon már nem megvásárolható árucikkek formájában (például egy erdő élőhellyel szolgál az összes, ott életfeltételeket találó faj számára, függetlenül attól, hogy az ember hasznosítja-e ezt vadászat során).

Míg az iménti két kategória a javak jelenlegi használatlaltal kapcsolatos, a választási lehetőség értéke inkább jövőbeli hasznosítási lehetőséghez kötődik, amely lényegében csak az adott erőforrás megőrzésével biztosítható.

A használatlaltól független értékkomponensek már nem az egyén saját erőforrás felhasználásához kötődnek, hanem inkább a másokkal szembeni felelősségérzetünkhöz, jóindulatunkhoz, együttérzésünkhöz. Közülük talán a legfontosabb az örökségi és a létezési érték.

Az örökségi érték szerint az emberek számára fontos, hogy a természeti javak az utánunk következő generációk tagjai számára is rendelkezésre álljanak, függetlenül attól, akarják-e használni őket vagy sem. A létezési érték alapja az a gondolat, hogy minden „termélynének”, legyen akár élő vagy élettelen, joga van a fennmaradáshoz, a létezéshez.” (Marjainé et al., 2001)

A használni kívánt módszertan ezek közül kiemelten kezeli ugyan a használatlaltal összefüggő komponensek számszerűsítését, hiszen ezek pénzértékben való kifejezése jóval egyszerűbb, mint a többi érték részé, de a használatlaltal össze nem függő érték részek megragadására is képes<sup>4</sup>. Emellett nagyon fontos előnye, hogy figyelembe veszi az intertemporális kérdéseket, azaz nem feledkezik meg a későbbi generációkról, illetve a javak megőrzéséhez kapcsolódó érték részekről sem.

## A módszertan

Az eltérő alternatívák esetén tervezett változtatások következtében létrejövő – feltételezeten várható – ökológiai, társadalmi és gazdasági változások eredményeképpen előálló jövőbeli állapotok összehasonlítására, és ehhez az érintett terület teljes gazdasági érték-változásának becslésére egy olyan – az Ecological Economics-ban bemutatott eljárásra épülő (van Beukering et al., 2003) – módszert szeretnénk kialakítani, amely pénzértékben próbálja meg kifejezni egy adott természeti, társadalmi vagy gazdasági jószág teljes értékét úgy, hogy az adott jószágot főbb jellemzőin (úgynevezett karakterisztikáin) keresztül ragadja meg. Az adott karakterisztikákhoz – a nettó jelenérték számítás (NPV, net present value, a továbbiakban: NPV) (Brealey – Myers, 1999) módszerével – pénzértéket rendel: tudva azt, hogy a rendelkezésünkre álló információs bázis sohasem lehet teljes, azaz sohasem lehetünk képesek valóban a tényleges teljes gazdasági értéket meghatározni, hanem csak közelítéssel élhetünk arra. Mi tehát az érték-additivitás (Brealey – Myers, 1999) elvére építve, a részértékek összegeként kialakuló pénzértéket tekintjük majd a teljes gazdasági érték becslésének.

A módszer előnye, hogy viszonylag könnyen lehet vele úgynevezett „scenáriókat” – azaz különböző forgatókönyveket – összehasonlítani, amire az – általában mindig jelenlévő – eltérő alternatív megoldási lehetőségek összehasonlítása miatt sokszor szükségünk lehet.

Hátránya főként az információvesztés, amely a nem vagy nehezen számszerűsíthető állapotok és változások megjelenítésekor – vagy éppen annak elmaradása miatt – fellép.

A módszer – mint korábban is említettük – az úgynevezett „hatás-útvonal” (impact patchway) (van Beukering et al., 2003) megközelítésre épül.

Lépései a következők:

- (a.) a vizsgálat határainak megállapítása,
  - (b.) a gazdaságilag fontos fizikai hatások számbavétele,
  - (c.) a lényeges társadalmi-gazdasági hatások számszerűsítése,
  - (d.) pénzügyi értékek rendelése az egyes karakterisztikákhoz, majd érzékenység vizsgálat.
- (a.) – (b.) A vizsgálat határainak megállapításával jelezhető, hogy az elemzésünket milyen határon belül vagyunk képesek végrehajtani. Tudomásul kell ugyanis vennünk, hogy ez az eljárás sem képes minden hatást, minden változást figyelembe venni és értékelni. Egyrészt infor-

mációs rendszerünk sohasem lehet teljes, másrészt igen sok olyan karakterisztika jelenik meg, – kiemelten igaz ez a természeti, társadalmi javak értékelésekor –, amelyekhez pénzérték nem, vagy csak igen durva becsléssel rendelhető. Ez előrevetíti azt a tényt, hogy a becsléseink során kapott TGE értékek mindenképpen csak alsó becslésnek tekinthetők.

Vizsgálatunk határait a hatás vonal diagramm alapján jelöljük ki (van Beukering et al., 2003).

Az 1. ábra bemutatja egy tervezett beavatkozás – egy adott természeti, társadalmi, gazdasági jellemzőkkel bíró terület különböző szempontok szerinti átalakítása – miatt egy adott jóságban (az érintett területen) bekövetkező változásokat, végigkíséri a változások hatásvonalait, majd értéket rendel azokhoz.

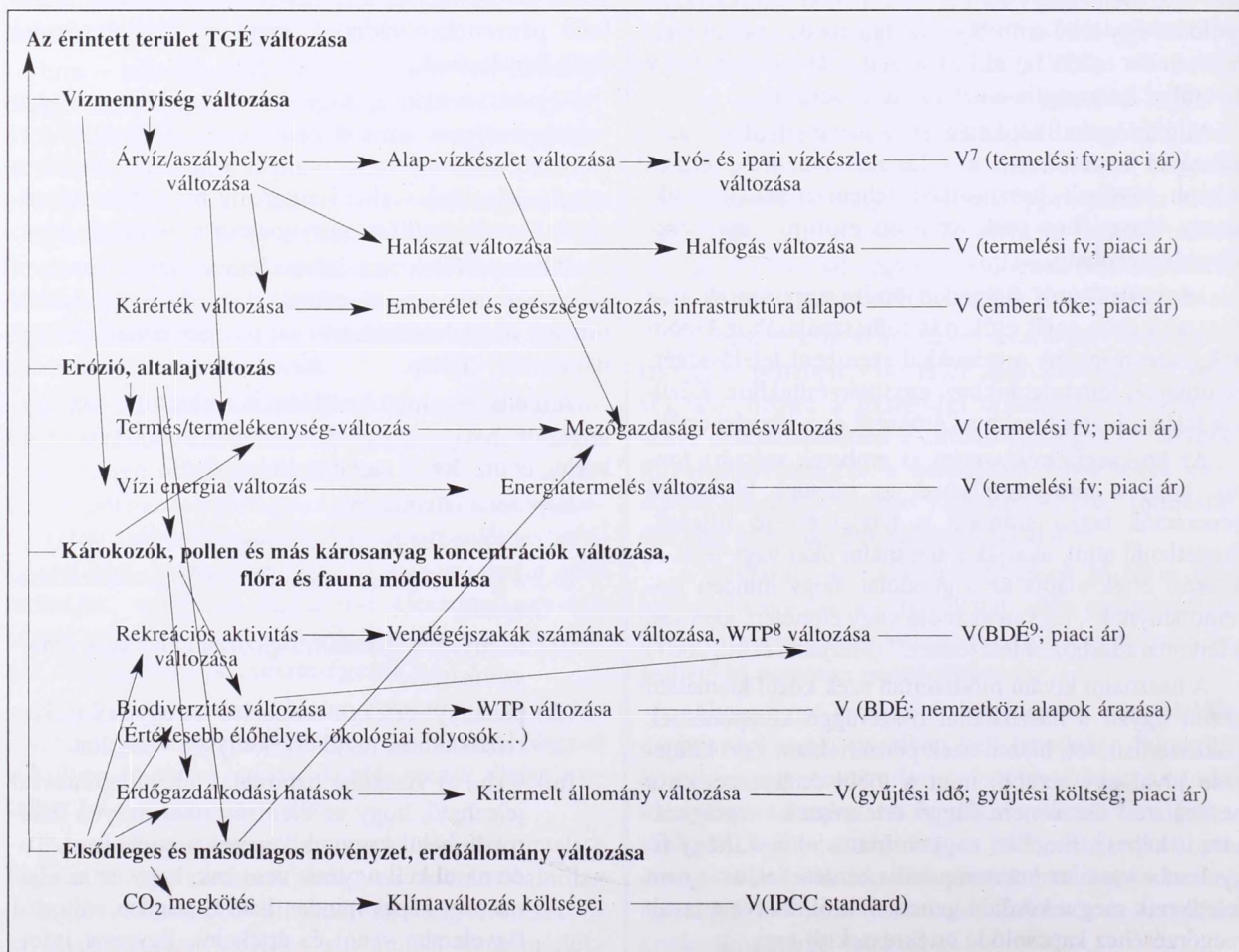
A módszer a vizsgálat lehatárolásával párhuzamosan meghatározza azokat a gazdaságilag fontos fizikai változásokat, amelyeket – illetve amelyek társadalmi-gazda-

sági hatását – számszerűsíteni próbál, és azon egyéb változásokat és hatásokat, melyek nem kerülnek számbavételre, s így azokat a modellt keretein kívülieknek tekinthetjük. Persze itt eleve csak azok a hatások jelenhetnek meg, melyek számszerűsítésére legalább elvi lehetőség van, s ugyanakkor már ebben a lépcsőben kizáródnak azok, melyek számszerű értékbecslése teljesen reménytelen vagy bizonytalan. A figyelembe vett változásokat és hatásokat nevezzük a következőkben a tervezett döntéshez kapcsolódó értékváltozások – illetve „status quo” esetén az eredeti érték – karakterisztikáinak.

(c.) Az így kijelölt mérési, megfigyelési célértékeket (karakterisztikákat) ezután operacionalizálnunk kell. Ez azt jelenti, hogy egy „mérőfüggvényt” kell rendelni minden fő jellemzőhöz, lehetőleg olyat, amely lehetőséget ad a fizikai mennyiségek pénzbeli átváltására is. Végül célunk ugyanis a pénzérték meghatározás, és nem csupán egyéb mértékegységeken keresztül – naturáliákban – szemléltetni az esteleges módosulásokat.

1. ábra

Egy folyó árterületén tervezett változtatások „hatás vonal diagramm”-ja (van Beukering et al., 2000) alapján



**Az árterület TGÉ mátrixa (van Beukering et al., 2003)**

<b>Karakterisztikák</b>	<b>Helyi önkormányzatok</b>
Beruházási és fenntartási költségek	A beruházások és a fenntartás költségei megjelennek a kiadások között.
Vízmenyiség és minőség/szennyvízhelyzet változása	A helyi öntözési, víztisztítási, elosztási rendszerek üzemeltetési költségei, és a vízhasználati kiadások nagysága megváltozhat.
Halászat és vadgazdálkodás	A helyi adóbevételek, díjak, illetékek nagysága módosul.
Árvízvédelmi és aszályhelyzet	Az infrastruktúra javítására, kármentesítésre (kármegelőzésre) fordított költségek megváltoznak.
Mezőgazdaság	A helyi adóbevételek nagysága megváltozik.
Energetika	A helyi adóbevételek nagysága megváltozik.
Turisztika	A helyi adóbevételek nagysága megváltozik.
Biodiverzitás	A biológiai sokszínűség és a természeti tőke értéke megváltozik. Módosul az egészségügyi és humánköltségek nagysága, a nemzetközi támogatások bevonhatóságának mértéke.
CO <sub>2</sub> megkötés és kiváltás	A CO <sub>2</sub> megkötéshez kapcsolódó külföldi források, nemzetközi támogatások bevonhatóságának lehetősége megváltozik.
Fa- és erdőgazdálkodás	A helyi adóbevételek nagysága megváltozik.

<b>Karakterisztikák</b>	<b>Helyi lakosság</b>
Beruházási és fenntartási költségek	Foglalkoztatási helyzet, munkalehetőségek megváltozhatnak.
Vízmenyiség és minőség/szennyvízhelyzet változása	A víz fogyasztói ára és a vízfelhasználás mértéke változhat.
Halászat és vadgazdálkodás	A lakosság jövedelme változik.
Árvízvédelmi és aszályhelyzet	Az elszenvedett károk, veszélyek, veszteségek mértéke változik.
Mezőgazdaság	A termésátlagok és a termelői árak változnak.
Energetika	Az energiatermelés és az energiaár módosul.
Turisztika	A lakosság jövedelme változik.
Biodiverzitás	A biológiai sokszínűség mértéke, az egészségügyi és humánköltségek nagysága és a természeti tőke értéke módosul.
CO <sub>2</sub> megkötés és kiváltás	Az extrém időjárási jelenségeknek való kitettség esélye módosul.
Fa- és erdőgazdálkodás	A lakosság jövedelme változik.

<b>Karakterisztikák</b>	<b>Kormányzati szféra</b>
Beruházási és fenntartási költségek	A beruházások és a fenntartás költségei megjelennek a kiadások között.
Vízmenyiség és minőség/szennyvízhelyzet változása	Az öntözési, víztisztítási, elosztási rendszerek üzemeltetési költségei és a vízhasználati kiadások nagysága megváltozik.
Halászat és vadgazdálkodás	Az adóbevételek, díjak, illetékek nagysága módosul.
Árvízvédelmi és aszályhelyzet	A kompenzációs kifizetések nagysága megváltozik.
Mezőgazdaság	Az adó- és exportbevételek nagysága módosul.
Energetika	Az adóbevételek nagysága módosul.
Turisztika	Az adóbevételek nagysága módosul.
Biodiverzitás	A biológiai sokszínűség mértéke, az egészségügyi és humánköltségek nagysága, és a természeti tőke értéke, illetve az ezekhez kapcsolódó nemzetközi források bevonásának lehetősége módosul.
CO <sub>2</sub> megkötés és kiváltás	A CO <sub>2</sub> -höz kapcsolódó külföldi források, nemzetközi támogatások bevonásának lehetősége módosul.
Fa- és erdőgazdálkodás	Az adó- és exportbevételek nagysága módosul.

Karakterisztikák	Vállalati szféra és agrárgazdaság
Beruházási és fenntartási költségek	A vállalati szféra jövedelme változhat.
Vízmenyiség és minőség/szennyvízhelyzet változása	A víz ára és a vízfelhasználás mértéke változik.
Halászat és vadgazdálkodás	Az érintett gazdálkodók jövedelme változik.
Árvízvédelmi és aszályhelyzet	A bizonytalanság, a kockázat, a károk és a védelmi költségek nagysága változik.
Mezőgazdaság	A mezőgazdasági termelés költségei módosulnak.
Energetika	Az energiaszektor bevételei, az energiaköltségek változnak.
Turisztika	A vállalati szféra jövedelme változik.
Biodiverzitás	Az egészségügyi és humánköltségek nagysága megváltozik.
CO <sub>2</sub> megkötés és kiváltás	Az extrém időjárási helyzetek elleni védekezés költségei módosulnak.
Fa- és erdőgazdálkodás	Az érintett gazdálkodók jövedelme változik.

Karakterisztikák	Nemzetközi közösség
Beruházási és fenntartási költségek	Nemzetközi források bevonási lehetősége változik.
Vízmenyiség és minőség/szennyvízhelyzet változása	Nemzetközi források bevonási lehetősége változik.
Halászat és vadgazdálkodás	Nemzetközi források bevonási lehetősége változik.
Árvízvédelmi és aszályhelyzet	A veszély, a kockázat és a kompenzációs kifizetések nagysága változik.
Mezőgazdaság	Nemzetközi források bevonási lehetősége változik.
Energetika	Nemzetközi források bevonási lehetősége változik.
Turisztika	A külföldi látogatók száma változik.
Biodiverzitás	A biológiai sokszínűség, az egészségügyi és humánköltségek és a természeti tőke értéke módosul.
CO <sub>2</sub> megkötés és kiváltás	A lokális és globális klímaváltozás, az időjárási szélsőségek valószínűsége megváltozik.
Fa- és erdőgazdálkodás	Nemzetközi források bevonási lehetősége változik.

A bemutatott – egy folyó árterületének tervezett változásait nyomon követő – diagramm által kijelölt hatásvonalak mentén létrejövő – az egyes változások, mint mérendő változók segédváltozóit megtestesítő – karakterisztikák a következők lesznek:

(1.) beruházási és fenntartási költségek, (2.) vízellátottság és szennyvízhelyzet változása, (3.) halászat és vad-gazdálkodás, (4.) árvíz és aszályhelyzet, (5.) mezőgazdaság/agrárgazdaság, (6.) vízenergetikai hasznosítás, (7.) turizmus, (8.) biodiverzitás változás, (9.) CO<sub>2</sub>-megkötés és kiváltás, (10.) fa és erdőgazdálkodás (tájgazdálkodás).

Fontos látnunk azt is, hogy a TGÉ nemcsak az egyes karakterisztikák értékösszegeként kell, hogy előálljon, hanem ennek – elméletileg teljes pontossággal – meg kell egyeznie a változások érintettjeinek összegvont értékváltozásával is. Ezért, ha ilyen jellegű információra van szükség, ebből az irányból is számszerűsíthetjük a hatásokat és a változásokat.

Természetesen itt sem lehetünk képesek teljes körűen minden kapcsolódást figyelembe venni, le kell

tehát határolnunk a vizsgálatunk által megfigyelt érintettek körét is. Az elemzésünknel figyelembevettek például a következő társadalmi-gazdasági csoportok lehetnek:

(1.) a helyi önkormányzatok, (2.) a helyi lakosság, (3.) a kormányzati szféra, (4.) a vállalati (ipari) szféra és agrárgazdaság és (5.) a nemzetközi közösség (például az Európai Unió).

Ha az egyes karakterisztikákat, mint egy mátrix sorait, az egyes érdekhordozó-csoportokat pedig, mint ugyanezen mátrix oszlopait tekintjük, előáll egy tíz-szer ötös tábla. Ebben a sorok és az oszlopok szerinti összegvont-értékösszegnek egyenlőnek kell lennie, és meg kell egyeznie a TGÉ becsülhető részével. Az egyes sor, illetve oszlopösszegek TGÉ-hez viszonyított aránya pedig megmutatja az egyes karakterisztikák, illetve érintett-csoportok TGÉ-ből való %-os részesedését.

Néhány kutató szerint csak a TGÉ egésze becsülhető (Cummings – Harison, 1995).

Akár elfogadjuk, akár nem ezt a megállapítást, a korrektség érdekében egy ilyen elemzés minden fázisában ügyelni kell a kettős számbavétel elkerülésére.

A mátrixot a jobb áttekinthetőség kedvéért az érintettek – azaz az oszlopok – szerint felbontva mutatjuk be.

Fontos tisztában lennünk azzal, hogy a TGÉ érintett csoportok közötti felosztása – mely egy-egy adott régióra, országra vagy más elemzett egységre vonatkoztatva (az eltérő adókulcsok, tulajdonviszonyok stb.) miatt más és más (fel) osztókulcsok alapján történhet – csupán az egyes stakeholderok TGÉ-ből való részesedését befolyásolja, nincs hatással ugyanakkor magára az ezek összegeként előálló TGÉ-re (1. táblázat).

A továbbiakban a mátrix egyes sorait adó karakterisztikák mentén indulunk majd el a számszerű érték-meghatározás elméleti kérdései felé.

d) Ezután következik a fizikai mérés, ahol rögtön megpróbálunk egy pénzbeli értékbecslést is adni, melyet a továbbiakban mindjárt a TGÉ meghatározásánál fogunk felhasználni.

## 1. Beruházási és fenntartási költségek<sup>10</sup>

Az érintett területen tervezett – egyes forgatókönyvekhez kapcsolódó – változtatásokhoz kötődően megjelenhetnek különféle beruházási és fenntartási költségek. Ezek becsült értéke jellemzően már pénzértékben meghatározott mérték, így további értéktranszformációra ennél a karakterisztikánál nem lesz szükség. A pontos számbavételt az egyes változókhoz kötődően, egyenként, részletesen kell megtennünk, és a megjelenő pénzáramokat a megfelelő időpontra, vagy időtávra extrapolálva, illetve a szükséges CF-korrekciókat az adott évi pénzáramokon végrehajtva, a teljes CF-áramot a megfelelő diszkontrátával jelenértékre diszkontálva (Bodie – Kane – Marcus, 1996) megadható az adott karakterisztika közelítő pénzértéke.

A kiszámított CF1 alapján ugyanis közelítő becsléssel élhetünk – a különböző scenáriókban különféle módon várható – jövőbeli CF sorozatra – azaz valamennyi jövőbeli CFi –re – is, és ebből áll elő a nettó jelenérték (NPV).

$$CF_1 \quad CF_i \quad NPV$$

## 2. Vízellátottság és szennyvízhelyzet változása

A hasznosítható vízmennyiség fontos karakterisztikája egy adott területnek, emellett kiemelten fontos az egyes alternatívák esetében bekövetkező változása is.

Természetes számbeli mértéknek tekinthetjük a mezőgazdaság, az ipar, illetve a lakosság által hasznosított vízmennyiség éves mértékét, amit a megfelelő –

különböző – vízárakkal besorozva megkaphatjuk a vízellátás – illetve a vízellátás-változás közelítő – éves pénzáram (CF) értékét is.

$CF_1 = q(m^3) \cdot p(Ft/m^3)$ , ahol CF1 a tárgyévi pénzáram; q a vízhasználati függvény, mely  $m^3$ -ben mutatja meg az érintettek egyes variánsok szerinti éves vízhasználatát; p pedig a vízárfüggvény, mely magában hordozza a differenciált vízárak jövőbeni nagyságára vonatkozó várakozások számszerűsítését (a várható inflációt, gazdasági növekedést, egyéb hatásokat figyelembe véve) is.

A vízmennyiség és a vízár függvények a – modell szerint a – következő tényezőktől függenek: q(szcenárió), p(mezőgazdaság, ipar; lakosság; várható áralakulás).<sup>11</sup>

A szennyvízhelyzet változása során figyelembe kell vennünk az egyes területeken jelenleg meglévő, illetőleg az egyes alternatívák tükrében a jövőben kialakuló szennyvíztisztítási igényt és kapacitást, különös tekintettel a tisztítottság mértékére és a tisztított szennyvíz végső elhelyezésére. Az eltérő helyzet ugyanis a folyó- és talajvízminőség változása révén jelentős szerepet játszhat a természeti, társadalmi és gazdasági javak értékváltozásában.

Természetes számbeli mértéknek tekinthetjük a mezőgazdaság, az ipar, illetve a lakosság által évente kibocsátott szennyvízmennyiséget, amit a megfelelő – különböző – szennyvízdíjjakkal besorozva megkaphatjuk a szennyvízkezelés éves pénzáram (CF) értékét is.

Az adott karakterisztika közelítő pénzértéke a már ismert műveletek segítségével adható meg.

$CF_1 = q(m^3) \cdot p(Ft/m^3)$ , ahol CF1 a tárgyévi pénzáram; q a szennyvíz-kibocsátási függvény, mely  $m^3$ -ben mutatja meg az érintettek egyes variánsok szerinti éves vízhasználatát; p pedig a szennyvíztisztítási díjfüggvény, mely tartalmazza a differenciált díjtételek jövőbeni nagyságára vonatkozó várakozások számszerűsítését (a várható inflációt, gazdasági növekedést, egyéb hatásokat figyelembe véve) is.

Függvényeink ez esetben a következők lesznek: q(szcenárió), p(mezőgazdaság; ipar; lakosság; várható áralakulás)

A tárgyévi CF alapján becsléssel élhetünk – a különböző scenáriókban különféle módon várható – jövőbeli CF sorozatra, majd ebből már előáll a nettó jelenérték.

A kiszámított értékek mellett a vízmennyiség és minőség közvetett hatásai (például a magasabb talajnedvesség tartalom által generált mezőgazdasági termelékenységnövekedés) a fenti számértékeket is jelentősen meghaladhatják, így természetesen róluk

sem feledkezünk meg, de – elkerülendő a többszörös számbavételt – ezeket majd más karakterisztikákon keresztül számszerűsítjük.

Látható, hogy egyes részkarakterisztikák más karakterisztikákhoz kerülhetnek át, ezért ismételten hangsúlyozni kell, hogy egy értéket csak egy karakterisztika elemzésekor szabad figyelembe venni, azaz diszjunkt (nem átfedő, nem többszörös) módon kell előállítanunk a részértékeket, hogy elkerüljük az értékhalmozást. Ez a későbbiekre is érvényes.

### 3. Halászat

Hasonló módon áll elő a halászat egyes változók szerinti jelenértéke.

A tárgyévi lehalászott halmennyiség ( $q$ ) – például kg-ban vagy tonnában megadva – megszorozható a hal tömegegységenkénti piaci árával ( $p$ ), ahol szintén beépíthetjük a becslésbe a jövő időszaki árakra vonatkozó várakozásokat. A tárgyévi CF alapján becsléssel élhetünk – a különböző forgatókönyvekben különféle módon várható – jövőbeli CF sorozatra, majd ebből kiszámítjuk a nettó jelenértéket.

$CF_1 = q(t) * p(Ft/t)$   $q$ (szcenárió),  $p$ (várható áralakulás). A halmennyiség függvénye tehát döntően a forgatókönyvektől függ, s ezt kell beszoroznunk a várható jövőbeli árakkal.

### 4. Árvíz és aszályhelyzet (megelőzés)

Az árvíz és aszálykárok esetében az utóbbi évek (lehetőleg már statisztikailag stabil adatsor alapján adódó) kárértékei, illetve az ilyen jellegű károk bekövetkezési valószínűségeinek szorzata alapján becsülhetünk egy átlagos tárgyévi kárértéket, ami a tárgyévi tényértéktől valószínűleg – természetes módon – eltérő átlagadat lesz.

Figyelembe vehetjük a lakásállományban, az infrastruktúrában, illetve a humán állományban (halál vagy emberi egészségkárosodás) bekövetkezett kárértékeket, ugyanakkor az egyéb károk (például mezőgazdasági terménykiesés stb.) számszerűsítésére más karakterisztika kapcsán kerül sor.

A tárgyévi CF alapján megbecsülhetjük – a különböző scenáriókban különféleképpen várható – jövőbeli CF sorozatokat, majd ebből végül kiszámítjuk a nettó jelenértéket is.

$CF_1 = \sum(p * V)$  ahol:  $V$  = éves kárérték  $V$ (lakásállomány kár; infrastruktúra kár; halál vagy emberi egészségkárosodás)  $p$  = kár-bekövetkezési valószínűség.

### 5. Mezőgazdaság/agrárgazdaság

A mezőgazdaság mint karakterisztika során az aszály és árvízkárokat, a növénytermesztési értéket és az úgynevezett lehetőségköltségeket, mint részkarakterisztikákat vesszük figyelembe.

A három részkarakterisztika CF-összegeként áll majd elő az adott évi, például a tárgyévi pénzáram ( $CF_1$ ).

$$CF_1 = (a.) + (b.) + (c.)$$

(a.) = az aszály és árvízkárok értéke, mely az előző ponthoz hasonlóan számítható a kárértékek és a bekövetkezési valószínűségek figyelembevételével. A kárérték ez esetben függ a terület nagyságtól, az átlagidőtől, az intenzitástól és a szezonaritástól is.

$$CF_{1,1} = \sum(p * V) = \sum(\text{kárérték} * \text{bekövetkezési valószínűség})$$

(b.) = a növénytermesztési érték, mely megmutatja, mekkora az érintett területeken megtalálható mezőgazdasági növényállomány értéke. A főbb fajtákból átlagosan megtermelt évi terménymennyiség és a piaci egységár szorzata adja meg az erre a részkarakterisztikára vonatkozó tárgyévi CF-becslést, azaz  $CF_{1,2} = \sum(q(t) * p(Ft/t))$ .

(c.) = a terület más célú használatának lehetőségéről való lemondás (lehetőségköltség) adja meg a harmadik részkarakterisztika értéket. Itt figyelembe kell venni például a tervezett beruházások területén megtalálható ingatlanok (utak, gátak stb.) értékét, amelyeket lebontanak, és a helyüket – a későbbiekben – mezőgazdasági célra is hasznosíthatják.<sup>12</sup> Ebben az esetben  $\sum(\text{piaci ár}(\text{kisajátítás})) = CF_{1,3}$

Az ezek összegeként megadott tárgyévi CF alapján becsléssel élhetünk – a különböző scenáriókban különféle módon várható – jövőbeli pénzáram-sorozatra, majd ebből kiszámíthatjuk a nettó jelenértéket.

### 6. Vízenergia

A számítást a megtermelt elektromos áram mennyisége ( $q$ ) (bázisévre vonatkozóan) és a piaci ár ( $p$ ) (tárgyévi) szorzataként végezhetjük, majd ezt arányosíthatjuk egy adott bázisévről a tárgyévre (a termelésváltozás arányában), ha változás történik az érintett energiatermelő rendszerekben.

A villamos energia árának és az áramtermelésnek várható alakulását figyelembe véve a jövőbeli energiaértékekre is jó becsléssel élhetünk. Így alakul ki a becsült jövőbeli CF sorozat, majd ebből a nettó jelenérték.

Tehát a korábban meglévő energiatermelésből származó pénzáramot – ami persze lehet nulla is, ha nem folytattunk ilyen tevékenységet – az energiatermelő rendszerekben bekövetkezett változtatásokkal korrigáljuk, így jutunk a jelenlegi pénzáramhoz ( $CF_1$ ). (Természetesen, ha ebben az évben, illetve a jövőben további módosításokra is sor kerül – például egy újabb erőmű kerül üzembe helyezésre – az adott változást követően ugyancsak meg kell változtatni az adott évi pénzáramot, s ezáltal – annak extrapolálásával – az utána következő évek pénzáramát is.)

Az első időpontra vetítve tehát:

$$CF_1 = CF_0 + \text{esetleges értékváltozás} = q(\text{kWh}) * p(\text{Ft/kWh})$$

## 7. Turizmus

A turizmus-karakterisztika értékbecslése a tárgyévi becslés az érintett területeken realizált, átlagos, éves turisztikai bevételek pénzértékét, és annak a scenárióknak megfelelően várható módosulása miatti érték-korrektúráját is figyelembe véve alakul ki.

Az adott területeken eltöltött vendégéjszakák száma és a vendégek által átlagosan elköltött pénz-mennyiség szorzata megadja az éves átlagos turisztikai bevételek nagyságát.

(Célszerű lehet ugyanakkor a kapott érték felfelé történő korrekciója, hiszen a szürke és fekete gazdaság részaránya ebben a szektorban még mindig kiemelkedően magas.)

A vízenergiánál használt képlethez hasonlóan:

$$CF_1 = \text{átlagos turisztikai bevételek} + \text{várható változások}$$

## 8. Biodiverzitás(-változás)

Bár a biodiverzitás, illetve annak változása, az egyik legfontosabb karakterisztika, ennek ellenére – sajnos – az értékbecslés bizonytalansága ebben az esetben a legnagyobbat.

E karakterisztika értékbecslésére számos módszert alkalmazhatunk. Ezeket és a kapcsolódó irodalmakat már többször részletesen bemutatták (Marjainé, 2001), így a teljesség igénye nélkül csupán felsorolunk néhány lehetséges módszert:

- helyettesítési költség módszer,
- árnyék projekt módszer,
- kereseti különbségek,
- utazási költség módszer,
- feltételes értékelés...

Szintén lehetőség van döntéselemzési eszközök alkalmazására is. Ma már fejlett valószínűség-eloszlási számítások, konfidencia-intervallum becslési eljárások, döntési fa modellek állnak rendelkezésre.<sup>13</sup>

Mi a korábban említett két gyakorlati alkalmazás során a haszon átvitel módszerét alkalmaztuk, amelynek lényege a következő: meglévő elemzések eredményeit ülteti át egy olyan területre, amely hasonlóan tekinthető ahhoz, amelyre az eredeti elemzések vonatkoznak. Ezzel lényegében azt feltételeztük, hogy a meglévő eredmények a vizsgálni kívánt terület jellemzőinek valamiféle becslését adják.<sup>14</sup> Ez képezte az elvégzett számításaink alapját. Fontos kihangsúlyozni, hogy a biodiverzitás értékben bekövetkező esetleges változások iránya általában sokkal könnyebben megmondható, mint a változások nagysága.

Ha sikerül a nagyságokra is becslést adnunk, akkor a scenárióknak köszönhető változásokat, illetve a biodiverzitás megőrzéséhez, növeléséhez kapható esetleges nemzetközi támogatásokat is beépíthetjük a becslésünkbe.

**BIODIVERZITÁS-ÉRTÉK<sub>1</sub> = BIODIVERZITÁS-ÉRTÉK<sub>0</sub> + várható változások (értékmegőrzés) + nemzetközi támogatások.**

A fent említett gyakorlati példák esetében ez a következőképpen került kiszámításra: **HÁ(FÉ)+változások+nemzetközi támogatások.**

A tárgyévi érték alapján pedig becsülhető annak jövőbeli nagysága is, amiből a nettó jelenértéket számolhatjuk.

$$\text{BIODIVERZITÁS-ÉRTÉK}_0 \longrightarrow \text{BIODIVERZITÁS-ÉRTÉK}_1 \text{ NPV}$$

## 9. CO<sub>2</sub> megkötés és kiváltás

(a.) Az érintett terület által megkötött CO<sub>2</sub> mennyisége viszonylag jól becsülhető az adott terület átlagos szénmegkötő képessége és a területnagyság szorzatából.

A pénzértékre való átváltás már koránt sem ilyen egyszerű, hiszen egy értékszorzóra van szükség, aminek mértéke jelenleg csak igen komoly pontatlansággal becsülhető. Jól mutatja ezt az Egyesült Államok gyakorlata, ahol erre az értékszorzóra – megkötött szén-tonnánként – 6,3-228 USD/t intervallum van megadva (van Beukering et al., 2003).

(b.) A CO<sub>2</sub> megkötés mellett – a környezetbarát energiatermelés miatt – figyelembe kell még vennünk

a megtermelt energia előállításához szükséges fosszilis tüzelőanyagok elégetésekor keletkező CO<sub>2</sub> mennyiség elkerülését is, ugyanis ez a CO<sub>2</sub> kibocsátás ezentúl nem jut a légkörbe, a vízenenergetikai alternatívával váltják ki.<sup>17</sup>

- (a.) CO<sub>2</sub> megkötés:  $CF_1 = \text{területnagyság} \cdot \text{átlagos szénmegkötő képesség} \cdot \text{értékszorzó}$
- (b.) CO<sub>2</sub> kiváltás:  $CF_1 = \text{megtermelt energia} \cdot \text{fosszilis energiahordozó alkalmazása esetén fel-lépő CO}_2 \text{ kibocsátás} \cdot \text{értékszorzó}$

Az így megadott tárgyevi CF alapján becsléssel élhetünk – az eltérő scenáriókban különféle módon várható CO<sub>2</sub> megkötésnek és kiváltásnak megfelelően – a jövőbeli CF sorozatra, majd ebből kiszámíthatjuk a nettó jelenértéket.

## 10. Fa és erdőgazdálkodás (tájgazdálkodás)

Az érintett területek fa és erdőállományának értékét jól becsülhetjük a fával borított területek nagysága (q) és az egységnyi területnagyságra jutó piaci ár (p) szorzataként.

Fontos tudnunk ugyanakkor azt is, hogy a jelenlegi árszint jelentős növekedése várható, ugyanis a fa tipikusan olyan jószág, ahol az árképzésbe még igen kevésbé épült csak be a – kitermeléssel, szállítással stb. okozott – negatív külső hatások értéke.

A különböző forgatókönyvek különböző méretű és típusú fás, erdős terület létrejöttének, létrehozásának esélyét teremtik meg, így az árváltozás mellett – a scenárióknak megfelelően – az eltérő fás ökoszisztéma nagyságokat is figyelembe kell vennünk.

$CF_1 = q(\text{ha}) \cdot p(\text{Ft/ha})$ . Ahol: p (piaci ár, melynek folyamatos emelkedése várható; benne még nem teljes mértékben jelennek meg a szállítás, gyűjtés költségei, illetve az egyéb externális hatások), q (a fás-erdős terület forgatókönyvek szerint becsült nagysága).

Az így becsült CF érték alapján becsléssel élhetünk tehát a jövőbeli CF sorozatra is, amiből kiszámíthatjuk majd a nettó jelenértéket.

### A diszkontráták

A nettó jelenérték számítása során fontos tisztában lenni azzal is, hogy a bemutatott változások térben és/vagy időben máshol, illetve máskor (is) jelentkeznek, így a számszerűsítés során törekednünk kell olyan diszkontrátát kiválasztanunk, amely a térbeli és időbeli diszkontálást egyaránt lehetővé teszi.

A kamatlábnak magában kell hordoznia egyes kiemelt gazdasági indikátorok (infláció, gazdasági növekedés stb.) várható alakulását, s emellett figyelembe venni még azt a tényt is, hogy az érintettek köre nem csupán a gazdasági szféra, hanem a természeti és a társadalmi környezet is azaz egyfajta társadalmi diszkontráta (SDR, social discount rate) (Stiglitz, 2000) szerepet is betölt.

Ugyanakkor, mivel a kamatláb helyett célszerűbb a CF áram módosítása (Brealey – Myers, 1999), a területi hatásokat jellemzően – mint eltérő scenáriókhoz tartozó különböző pénzáramok – inkább már a CF számítás során juttatjuk érvényre.

Az időbeli diszkontálást a diszkontrátán keresztül kell elvégeznünk, de itt is célszerű több diszkontrátára bemutatni a TGÉ nagyságát és alakulását, hogy így kiküszöböljük – vagy legalábbis csökkentjük – az egy megoldás bizonytalanságából eredő hibalehetőségeket.

A helyi – jelen esetben Magyarországra alkalmazható – diszkontráta megválasztásakor több szempontot kell egyidejűleg figyelembe vennünk.

Ennek becslése azon a feltevésen nyugszik, hogy Magyarország 2004-től az Európai Unió (EU), várhatóan 2010-től pedig a Monetáris Unió (EMU) tagjává válik, ahol az inflációra és a kamatlábakra vonatkozó konvergencia kritériumok miatt, a várható hosszú távú kamatláb körülbelül a 4-4,5%-os szintnek megfelelő nagyságrenden alakul.

Vegyük figyelembe, hogy a kormányzat forráslehetőségei általában jóval kedvezőbbek, mint a „nem-szuverén” gazdálkodóké, de rögtön megjelenik a másik oldalról a közösségi döntések, illetve egyéb speciális helyzetek miatti hatékonyságvesztéség.

Ugyanakkor a közvetlen érintettek köre is jóval szélesebbé válik, mint a privátszektor szereplőinél általában, és ez a legfontosabb a számunkra.

Az externálisnak nevezett költségek jó része ugyanis azáltal válik természetes módon internalizálttá, hogy a figyelembe vett társadalmi-gazdasági szereplők köre olyannyira kiszélesedik, hogy az eddig csak mellékesen számba vett, esetleg elfelejtett hatásokat most már közvetlenül is figyelembe kell venni.

Éppen ez az, amiért nem a piaci diszkontrátát használjuk társadalmi diszkontrátaként is, hiszen a figyelembe vett társadalmi csoport általában jóval szélesebb, mint egy magánvállalat esetében. (A piaci kamatrátá akkor lenne megfelelő eszköz, ha az értékbecslés a költségek és hasznok teljes körének figyelembevétele mellett kerülne kiszámításra.)

Tudva azt, hogy a privátszektor szereplői általában alábecsülik a projektekkel kapcsolatos valódi társadalmi költségeket, természetes módon adódik, hogy a teljes költségek számításához a diszkontrátát lefelé kell korrigálnunk, hogy a költségek jelenértéke növekedjen.

Ez azért is tűnik kedvező alternatívának, hiszen a öbödöntések haszonélvezői is – legalább is elvileg – a társadalom szélesebb csoportjai, és az állami beavatkozás gondolata fel sem merült volna, ha a piac hatékonyan – a költségek és hasznok megfelelő figyelembevételével – oldotta volna meg a fennálló helyzet kezelését.

Most tehát a 4–4,5%-os hosszú távú piaci kamatlábat – a kockázatoktól megtisztítva – a szuverén szereplők kamatszintje felé kell korrigálnunk, így körülbelül 2,5–3%-ra csökken.

Végül pedig a gazdasági növekedés várható alakulását is be kell építenünk a kamatszintbe. Ha figyelembe vesszük az Unió tagállamok jelenlegi 1–2%-os átlagos növekedési ütemét, és azt, hogy – bár egyes szakértők bíznak a recesszióból való gyors kilábalásban, és a gyorsabb növekedésben – a hosszú távú, tartós, fenntartható növekedési szint ennél magasabbban aligha alakulhat. Továbbá az európai társadalom mind demográfiai helyzete, mind a jóléti rendszer szociális hálójának strukturális problémái révén jelentős fékeket épített be saját gazdasági rendszerébe, és azt kell, hogy mondjuk: ez a növekedési ütem tartósan nem vagy nehezen túlszámítható.

A növekedési ütemmel korrigált, hosszú távú társadalmi diszkontrátá tehát körülbelül 1%-os reálkamatosszintre becsülhető.

## A A scenáriók

Tegyük fel, hogy az érintett területek tervezett átalakítása „n” alternatív forgatókönyv alapján valósulhatna meg.

Ezek a következők: az „X<sub>1</sub>”, „X<sub>2</sub>”, „X<sub>3</sub>”... „X<sub>n</sub>” variáns.

A scenárióknak megfelelően eltérő változások mennének végbe az érintett területeken, így a TGÉ mátrix egyes mezői, ennek köszönhetően pedig a sor- és oszlopösszegek, végül pedig a TGÉ mátrix egésze is más értéket vehetne fel.

Az eltérő pénzügyi számérték alapján lehetővé válik számunkra az egyes scenáriók összehasonlító elemzése, végül rangsorolása.

A számítások során lehetőségünk nyílik, hogy meghatározzuk a jelenlegi (tárgyévi) TGÉ becslését (a

jelenlegi CF alapján örökjáradékot (Brealey – Myers, 1999) számítva), ezáltal az adott terület értékét összehasonlíthatjuk más területek értékével is, de az egyes forgatókönyvek szerinti értékváltozásokkal, korrigálhatjuk is ezt az értéket.

Ekkor ugyanis a számítások során meghatározhatjuk az egyes forgatókönyvek TGÉ becslését (a „j” évre becsült és korrigált, CF-áram diszkontálásával), figyelembe véve a természeti és társadalmi tőkében bekövetkező – várható – változások mértékét is, majd ez alapján kerülhet sor az alternatívák rangsorolására, az össztársadalmilag legkedvezőbb megoldás kiválasztására.

## A TGÉ mátrix változása

A TGÉ tehát az egyes karakterisztikák értékváltozásán keresztül mind rövid, mind hosszú távon módosul(hat). Számunkra a hosszú távú hatások állnak az elemzések középpontjában egyrészt azért, mert a természeti környezet változásainak tényleges hatása csak így értékelhető reálisan, másrészt a fenntartható fejlődési irányvonal kiválasztásánál, a hosszú távú elemzések egyértelműen domináns helyzetbe kell, hogy kerüljenek a rövid távú értékbecslésekhez képest.

Először célszerű bemutatni, hogyan (milyen irányban) változnak a TGÉ mátrix egyes mezői, majd ezután rátérhetünk a valódi pénzügyi értékelésre is.

Úgy véljük, mindenképpen szükséges – elsőként – a változások irányát külön is bemutatnunk, mert a pénzügyi értékelés – mint már korábban is szó volt róla – az információk elégtelen és torzított volta miatt sosem lehet teljes és egyértelmű, és míg a változások várható iránya – csaknem teljes bizonyossággal – előre jelezhető, azok mértéke már korántsem ilyen pontosan számítható.

Ha a változások várható irányáról már információval rendelkezünk, a következő feladatunk a TGÉ mátrix számszerű meghatározása, és ezáltal a scenáriók becsült pénzügyi értékének megállapítása.

Először a tárgyévi – induló adatokat tartalmazó, így az adott terület értékét becsülő – mátrix kiszámítására kerülhet sor, ezután pedig a módosított TGÉ mátrixok felírása következhet, melyek már tartalmazzák a forgatókönyveknek megfelelő CF-korrekciókat is.

## Az TGÉ mátrixok számítása, érzékenységvizsgálat

A teljes gazdasági érték meghatározásakor a tárgyévi TGÉ mátrixok alapján meghatározott éves pénzáramból kiindulva – a jelenérték (például örökjá-

radék (Brealey – Myers, 1999) számítás módszerével – kaphatjuk meg a keresett nettó jelenértéket.

A teljes gazdasági érték változásának meghatározásakor a tárgyévi adatok alapján meghatározott éves pénzáramból kiindulva – „j” évre (például 25 vagy 50 évre, esetleg örökértékre) történő extrapolációval (Brealey – Myers, 1999) – kapjuk meg a keresett nettó jelenértéket.

Mivel a diszkontrátára adott 1%-os becslés bizonytalansága igen nagy, a kalkulációt például 3%-os és 5%-os diszkontráta mellett is célszerű megismételni.

A mátrixok számításánál használt segédtablák kitöltésekor az adatokat számos forrás együttes felhasználásával gyűjthetjük csak össze.

Sajnos ezek mindegyikénél beleütközhetünk az adatok pontatlanságának, elégtelenségének vagy azok mérhetetlenségének problémájába. Persze nem csupán az elégtelen információ jelenthet számunkra problémát, hanem gondot okozhat a meglévő információk alacsony integráltsági foka is. Fontos lenne, az információk integrációját az érintettek minél szélesebb körét bevonva megvalósítani. Ez például a: (1.) vízügy, (2.) agrárgazdaság, (3.) hal- és vadgazdálkodás, (4.) fa- és erdőgazdálkodás, (5.) nemzeti parkok, (6.) energetika, (7.) turisztika, (8.) ökológusok, (9.) meteorológia, (10.) tűzvédelem, (11.) jog, (12.) egészségügy, (13.) pénzügyek, (14.) közlekedésügy (15.) helyi és megyei önkormányzatok, (16.) egyetemek stb. információinak integrált elérhetőségét biztosító adathozzáférési rendszer kialakítását jelentené.

## Zárszó

Az írásban bemutatott – a teljes gazdasági értéket és annak változását meghatározni szándékozó – módszer persze számos pontatlanságot, becslési hibát is magában hordozó eljárás. Közel sem tekinthető csalhatatlan megoldásnak egy adott terület társadalmi, természeti és gazdasági összértékének meghatározásakor, vagy a területen tervezett változtatások megvalósítási alternatíváinak összehasonlításakor, igen hasznos lehet a döntéshozók számára a pénzügyi alapján való mérés és rangsorolás által szolgáltatott információk felhasználása.

A TGÉ természeti és társadalmi szempontokat is magába integráló meghatározása nemcsak kívánatos és hasznos gyakorlat lehet a mai Magyarországon, de számos joganyag, mint például az Európai Unió Stratégiai Környezeti Vizsgálatokra (a továbbiakban: SKV) vonatkozó irányelvének implementálásakor kiemelkedő segítséget nyújthat a szakértők számára. Lehetővé teszi az adott scenáriók által kiváltott felté-

telezett jövőbeli változások pénzügyi értékének becslését, az esetleges változtatások miatti folyamatos átértékelést, s emellett már azok tervezési fázisában összemérhető, rangsorolható adatokkal szolgál a terveket, programokat és projekteket illetően.

Jó példa erre a korábban már többször is említett két szakértői munka, melyet a BKÁE Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszékén végeztünk – elsőként a Vásárhelyi Terv Továbbfejlesztése I. ütemében kiválasztott 11 tározó egyes megoldásai hatására kialakuló természeti tőke értékváltozásának becslésére (Marjainé et al., 2003a), majd a Rába új folyógazdálkodási tervének vizsgálata során (Marjainé et al., 2003b) – és melyek keretében a gyakorlatban is sikerrel alkalmaztuk a bemutatott módszertani keretet.

Fontos hangsúlyozni azt is, hogy a módszertan gyakorlati alkalmazása kitűnően számítható elemzési keretet is biztosít, mely további előny az egyéb módszerekhez képest.

Ami talán még ennél is fontosabb: a természet-társadalom-gazdaság hármásának integrált figyelembevétele a kalkulációk során lehetőséget teremthet egy olyan költség-haszon elemzési módszertan és gyakorlat kialakítására, amely majd csupán a valóban fenntartható terveket, programokat és projekteket engedi megvalósítani, hiszen ezek teljes gazdasági értéke lesz a legmagasabb a lehetséges alternatívák közül.

Véleményem szerint tehát mindenképpen ajánlott lenne a leírt módszertan további, szélesebb körű alkalmazása akár önállóan, akár egyéb módszerek kiegészítéseként, figyelembe véve persze a módszer korlátait, hibáit és hiányosságait, melyekről mind a módszertani leírás során, mind a későbbi szakaszokban többször is szó volt.

## Felhasznált irodalom

- A klímaváltozás új kihívás az élelmiszer-termelőknek, METRO hírújság, Budapest, 2003. október 1.
- Bateman, I. – K. Willis (eds.) (1999): Contingent Valuation of Environmental Preferences: Assessing Theory and Practice in the US, Europe and Developing Countries, Oxford University Press, Oxford
- Bodie – Kane – Marcus (1996): Befektetések, Tanszék Kft. Budapest, I/II. (I/224-291.o.)
- Brealey – Myers (1999): Modern vállalati pénzügyek, PANEM, Budapest, I/II. (I/14-15.o.; I/34.o.; I/81-105.o.; I/421-452.o.)
- Costanza, Robert – Ralph d'Arge – Rudolf de Groot – Stephen Farber – Monica Grasso – Bruce Hannon – Karin Limburg – Shahid Naeem – Robert V. O'Neill – Jose Paruelo – Robert G. Raskin – Paul Sutton – Marjan van den Belt (1997): The value of the World's ecosystem services and natural capital. Nature, Vol. 387, 15 May, 253-260. o.
- Cummings, R. – G. Harrison (1995): The Measurement and Decomposition of Nonuse Values: A Critical Review, Environmental and Resource Economics

- ☒ Extrém álmok, reális megoldások, Népszabadság (Hétvége melléklet) 2003. augusztus 23.
- ☐ Fosszilis erőművek Magyarországon: Világgazdaság/Energiainfo, Budapest, 2003. október, (6-14. o.)
- ☒ Fucskó J. – Garrod, G. – Powell, J. – Valené Kelemen Á. (2001): A Szigetköz és Dunakanyar természeti tőkéjének értékelése. MAKK, Budapest
- ☐ Garrod, Guy – Kenneth G. Willis (1999): Economic Valuation of the Environment. Methods and Case Studies. Edward Elgar, Cheltenham
- ☐ Győr-Moson-Sopron megyei statisztikai tájékoztató, Győr, 2003
- ☐ Hétmilliárd eurós piac az EU-ban, Világgazdaság, 2003. október 2.
- ☐ Hoós János (1996): Konjunktúrakutatás, Budapest
- ☐ Hunyadi – Mundruczó – Vita (1997): Statisztika Aula Kiadó
- ☐ IPCC SPECIAL REPORT Land use, land use change, and forestry, Summary for Policymakers, UNEP-WMO, Intergovernmental Panel on Climate Change, 2000.
- ☐ Jön a száraz meleg? Népszabadság (Hétvége melléklet) 2003. szeptember 13.
- ☐ Kis Balázs (2003): Eladták az üvegházhatású füstgázokat, Napi Gazdaság, 1.
- ☐ Kerekes Sándor – Bisztriczky József – Csutora Mária – Kovács Eszter – Kulifai József – Marjainé Szerényi Zsuzsanna – Nemcsicsné Zsóka Ágnes (1999): A természeti tőke várható értékváltozása a Szigetközben, BKÁE, Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék, Budapest
- ☐ Kerekes Sándor – Kindler József (1997): Vállalati környezetmenedzsment, Jász Nyomda és Kiadó
- ☐ Környezetvédelmi Lexikon (1993): Akadémiai Kiadó, Budapest
- ☐ Matias González – Carmelo J. León (2003): Consumption process and multiple valuation of landscape attributes, in: Ecological Economics 45. (159-169. o.)
- ☐ Marjainé Szerényi Zsuzsanna (2001): A természeti erőforrások pénzbeli értékelése, in: Közgazdasági Szemle, Budapest, febr.
- ☐ Marjainé Szerényi Zsuzsanna (1999): Környezeti javak és természeti erőforrások monetáris értékelése, Jegyzet, Budapest
- ☐ Marjainé Szerényi Zsuzsanna – Bisztriczky József – Kulifai József – Molnár Ferenc – Németh Patrícia (2003/a): A Vásárhelyi Terv Továbbfejlesztése I. ütemében kiválasztott 11 tározó egyes megoldásai hatására kialakuló természeti tőke értékváltozásának becslése (Döntés-előkészítő anyag), BKÁE, Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék, Budapest, szeptember
- ☐ Marjainé Szerényi Zsuzsanna – Molnár Ferenc – Dr. Bisztriczky József – Dr. Bezegh András – Kulifai József – Harangozó Gábor (2003/b): A Rába új folyógazdálkodási tervének vizsgálata az EU Víz Keretirányelvnek megfelelően (Gazdasági elemzés a természeti tőke értékváltozásának figyelembevételével), BKÁE, Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék, Budapest, november
- ☐ Marjainé Szerényi Zsuzsanna – Csutora Mária – Harangozó Gábor – Nagypál Noémi (2003): Természeti értékek közgazdasági becslése: a magyarországi helyzethez igazított útmutató és példatár
- ☐ Matias González – Carmelo J. León (2003): Consumption process and multiple valuation of landscape attributes, in: Ecological Economics 45. 159-169. o.
- ☐ Megújuló energiafelhasználás Magyarországon: Világgazdaság/Energiainfo, Budapest, 2003 szeptember, 7-9. o.
- ☐ Mezőgazdasági termelők árai: Világgazdaság, 2003. okt. 2. 16. o.
- ☐ Mitchell, R. C. – R. T. Carson (1989): Using Surveys to Value Public Goods: The Contingent Valuation Method. Resources for the Future, Washington D. C.
- N. A. Powe – I. J. Bateman (2003): Ordering effects in nested „top-down” and „bottom-up” contingent valuation design, in: Ecological Economics 45. 255-270. o.
- Pieter J. H. van Beukering – Herman S. J. Cesar – Marco A. Janssen (2003): Economic valuation of the Leuser National Park on Sumatra, Indonesia, in: Ecological Economics 44/200. (43-62. o.)
- Pilot project/Management plan for the Middle Rhine (Implementation of the European Water Framework Directive), Darmstadt, 1. March 2002.
- Stiglitz (2000): A kormányzati szektor gazdaságtana, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Száz János (1999): Tőzsdei opciók vételre és eladásra, Tanszék Kft. Budapest
- Tony Prato (2003): Multiple-attribute evaluation of ecosystem management for the Missouri River system, in: Ecological Economics 45, 297-309. o.
- Tóth Gergely (2001): Környezeti teljesítményértékelés Bp., 27. o. Úton Európa Magazin, MTV 1, 2003. 11. 16.
- Vásárhelyi Terv Továbbfejlesztése, Stratégiai Környezeti Vizsgálat, A tározási alternatívák értékelése, Öko Rt. 2002
- Víziterv, Thesis, WWF (2002): Árvízi tározók területének tájgazdálkodási, ökológiai célú hasznosítási lehetőségei és gazdaságossága, Tanulmány, Budapest
- Water Framework Directive, Darmstadt, 1. March 2002  
www.complex.hu  
www.elsevier.com/locate/ecocon  
www.fvm.hu/erdeszet/erdeszet.html  
www.envm.klte.hu/hu/aktualis/hotelfauna.html  
www.ipcc.ch/pub/srlulucf-e.pdf  
www.ktm.hu/korny/allapot/8\_biodiverzitas/halto99.html  
www.ksh.hu/pls/ksh/docs  
www.mnb.hu  
www.pointcarbon.com

Lábjegyzetek

- 1 Az EU jogalkotása például a fenntartható fejlődés kérdése kapcsán integráció alatt a gazdasági, társadalmi és ökológiai alrendszer egyenrangú, komplex kezelését, egymásra hatásainak figyelembevételét írja elő. Az integrált környezetvédelemről bővebben: Malinsky, A. H. Regionales Systemmanagement, Skripten zu den Vorlesungen (2001).
- 2 Erről nemsokára részletesen is szó lesz.
- 3 Erről bővebben: Bakacsi Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- 4 Ugyanakkor e módszer sem képes a használatlalt össze nem függő értékrészeknek a korábbi gyakorlattól eltérő módon és mértékig történő megragadására.
- 5 A módszer tehát a NPV – illetve az ennek alapjául szolgáló „szabad pénzáramok” (CF, cash flow, a továbbiakban: CF) (Brealey – Myers, 1999) – kiszámításán alapul.
- 6 A módszertan bemutatása során példaként majd egy folyó árterének tervezett átalakítását vizsgáljuk. Természetesen az elemzés ugyanígy alkalmas lenne bármely más – környezeti hatásokkal járó – program, terv, vagy projekt elemzésére is, csupán a vizsgált hatás-útvonalak és az ezekhez tartozó egyedi karakterisztikák változnának meg.
- 7  $V(x_1, x_2, \dots, x_n) = \text{Value}(x_1, x_2, \dots, x_n)$  a különböző tényezőktől függő értékválgvény. (Általában a piacon forgalomba hozott termék vagy szolgáltatás-mennyiség és a piaci ár szorzataként származtatható.)

- <sup>8</sup> WTP=willingness to pay azaz „fizetési hajlandóság” amely megmutatja, hogy adott társadalmi-gazdasági csoportok mennyit fizetnének például egy adott alternatíva megvalósításáért (Mitchell – Carson, 1989).
- <sup>9</sup> BDÉ= „biodiverzitás érték” mely meghatározható például „haszon átvitel”(HÁ), vagy „feltételes értékelés”(FÉ) segítségével.
- <sup>10</sup> Azokban az esetekben, ahol a több évre tervezett munkálatok időbeli ütemezése ma még nem pontosan jelezhető előre – az „óvatosság elvét” (2002. C. tv.) követve – a teljes beruházási költséget a legelső időpontra vonatkozóan vegyük figyelembe a számítások során. Ezzel ugyanis a költségeket – azokat nagyobb jelenértéken figyelembe véve – felülről becslülve léptetjük be a kalkulációs táblába, s így biztosítjuk, hogy az elemzés során beszámított összköltség nem lehet kisebb a ténylegesen felmerülő tételek összegénél.
- <sup>11</sup> Itt jegyezzük meg, hogy adott beavatkozások esetén a vízminőség is jelentősen változhat, hiszen a víz természetes tisztulásának mértéke nőhet ugyanúgy, mint a talajból kimosott esetleges – nem ismert – szennyezőanyagok általi szennyezettsége. A két ellentétes hatás egyenlege, és – az ezek miatt – bekövetkező változás önmagában is nehezen becsülhető, így a pénzésítés – a túlzott bizonytalanság miatt – esetleg nem célszerű.
- <sup>12</sup> Ennek a lehetőség költségnek a számbavételéről gyakran elfeledkeznek, pedig igen jelentős nagyságú is lehet.
- <sup>13</sup> Erről lásd bővebben: Bodie – Kane – Marcus (1996): Befektetések, Tanszék Kft. Budapest vagy Száz János (1999): Tőzsdéi Opciók vételre és eladásra, Tanszék Kft. Budapest, illetve Hunyadi – Mundruczó – Vita (1997): Statisztika, Aula Kiadó.
- <sup>14</sup> Az eredeti vizsgálat mindkét esetben a feltételes értékelés módszerével készült.
- <sup>15</sup> Az általunk elvégzett gyakorlati munkák során javasolt kb. 2000 Ft-os értékszorzó (kb. 8 EUR) és az egyes növénykultúrák szorzószámai megtalálhatók: <http://www.ipcc.ch/pub/srlulucfe.pdf>; [www.pointcarbon.com](http://www.pointcarbon.com); Hétmilliárd eurós piac az EU-ban, Világ gazdaság, (2003. október 2.) 16. o. ; IPCC SPECIAL REPORT Land use, land use change, and forestry, Summary for Policymakers, UNEP-WMO, Intergovernmental Panel on Climate Change, 2000 4. o.).
- <sup>16</sup> Az Energiaközpontból kapott információk szerint hazánkban jelenleg csak az számít környezetbarát energiatermelésnek, ha a vízierőmű 5 MW teljesítménynél nem nagyobb. Az ilyen típusú beruházásokra adható támogatásokon felül csak ez esetben jár a megnövelt átvételi ár is (Biacs Rita, 2003. nov. 20.).
- <sup>17</sup> Az erre vonatkozó számadatokat lásd: Tóth Gergely: Környezeti teljesítményértékelés, Budapest, 2001: 27. o.

NEMCSICSNÉ ZSÓKA Ágnes

## A VÁLLALATI KÖRNYEZETI TUDATOSSÁG DIMENZIÓINAK MÉRÉSI LEHETŐSÉGEI

Jelen tanulmány fő célja a vállalati környezeti tudatosság fogalmának meghatározása, a tudatosság legfontosabb dimenzióinak azonosítása, valamint e dimenziók összefüggéseinek és jellemzőinek feltárása. A szakirodalomra alapozva és az empirikus kutatás eredményeképpen a következő – a környezeti tudatosságot alakító – tényezőket azonosította a szerző: vállalati környezeti stratégia, az érintett csoportok befolyása, a környezetközpontról irányítási rendszerek bevezetését és a konkrét környezetvédelmi intézkedéseket motiváló tényezők, a szervezeti felépítés, a környezeti menedzsment eszközei, a potenciális negatív környezeti hatások és a konkrét környezetvédelmi intézkedések. A cikk összefoglalja e tényezőknek a vállalati környezeti tudatosságra gyakorolt legfontosabb megállapításait.\*

A vállalati környezeti tudatosság fogalmának definiálása sokféle nehézséget rejt magában. Az irodalom a kérdést három szempontból is vitathatóan kezeli. Egyrészt gyakran hiányzik a fogalom pontos körülhatárolása, másrészt bizonytalanságok tapasztalhatók a környezeti tudatosság – mint többdimenziós konstrukció – összetevőit illetően, harmadrészt: az empirikus kutatások a vállalati környezeti tudatosságot általában csak bizonyos dimenziókban mérik, nem teljességében (vö. Hammerl, 1994). További nehézséget okozhat az egyéni és a szervezeti környezeti tudatosság kettéválasztása, a közös pontok és különbségek feltárása, az megfelelő elemzése.

Az alábbi tanulmány fő célja ezért elméleti szempontból a környezeti tudatosság legfontosabb dimenzióinak meghatározása és vállalati értelmezése, gyakorlati szempontból pedig a vállalati környezeti tudatosság mérési lehetőségeinek empirikus vizsgálata.

### A környezeti tudatosság dimenziói

A tudományos elméletek mindegyike többdimenziós konstrukcióként kezeli a környezeti tudatosság fogalmát. Eltéréseket fedezhetünk fel ugyanakkor a megállapított dimenziókban. Az alábbiakban felsorolásra kerülő dimenziók egyaránt vonatkoznak az egyéni és a szervezeti szintű környezeti tudatosságra a dimenziók

tartalmának kifejtésekor azonban kifejezetten a vállalatok környezeti tudatosságára fogunk koncentrálni.

Maloney és Ward szerint a környezeti tudatosság kognitív összetevői a következők (Maloney – Ward, 1973: 583.o.): tényszerű ökológiai ismeretek, a környezeti problémák által kiváltott érzelmi érintettség, kinyilvánított cselekvési hajlandóság, aktuális cselekvés. Winter dimenziói között az ismeretek (1) és a cselekvési hajlandóság (2) mellett az egyéni értékek/attitűdök (3), valamint kollektív értékek/társadalmi normák (4) is megjelennek a környezeti tudatosság komponenseiként (Winter, 1979). Ezek Dietz és társainál a környezeti kérdésekkel kapcsolatos általános világnézettel egészülnek ki (Dietz et al., 1998).

Az elméletek összefésülésével öt fontos dimenziót különíthetünk el:

- ökológiai tudás,
- környezeti attitűdök,
- környezeti értékek,
- cselekvési hajlandóság,
- tényleges cselekvés.

\*Ezúton is szeretném megköszönni Dr. Kerekes Sándor professzornak, konzulensemnek szakmai segítségét, emberi bátorítását, és az empirikus kutatás körülményeinek biztosítását, továbbá Harangozó Gábornak és Németh Patrícianak az elemzés alapjául szolgáló felmérés kivitelezésében tett erőfeszítéseiket.

Amikor az öt felsorolt dimenziót definiálni próbáljuk, elkerülhetetlenül beleütközünk abba a problémába, hogy ezek a dimenziók nem választhatók el élesen egymástól. Bizonyos dimenziók már önmagukban is többdimenziós konstrukciók az irodalom szerint (pl. az attitűdök vagy az értékek), ami könnyen átfedésekhez, félreértésekhez vezethet. A fenti elkülönítés mégis indokolt, ezt a következőkben részletesen is kifejtjük.

*Ökológiai tudás* alatt a tényszerű ökológiai ismereteket értjük, amelyek hatással vannak a gondolkodásmódra, befolyásolják a kialakuló értékeket és attitűdöket, és ezeken keresztül természetesen a cselekvési hajlandóságot és a cselekvést. A magasabb tudásszint hatékonyabb információ-feldolgozást, megalapozottabb döntési folyamatokat, fokozottabb alkalmazkodóképességet eredményez.

Szervezeti szinten értelmezve az ökológiai tudást, a vállalatokról elmondható, hogy környezetvédelmi ismereteik növelése, a megfelelő tudásbázis kialakítása érdekében az információszerezési stratégiák tág halmazából választhatnak (Huber, 1991):

- a vállalat születésekor rendelkezésre álló tudás,
- tapasztalat útján történő tanulás (pl. környezeti esetek kapcsán),
- hasonló szervezetek megfigyelése általi tanulás (pl. benchmarking, „legjobb gyakorlat”),
- a környezeti tudás importálása külső szakértők, illetve környezeti menedzsmentrendszer alkalmazásán keresztül (pl. külső környezetvédelmi audit, környezetközpontú irányítási rendszerek [KIR]),
- belső információgyűjtési rendszer felállítása (pl. belső audit).

Az információk rendelkezésre állása azonban önmagában még nem jelent tudást. „A tudás az információt alkotó üzenetek áramlása közben keletkezik és szerveződik” (Nonaka, 1994, idézi Schaefer – Harvey, 2000: 79. o.). Így az információk és a meglévő tudás átadása közben (pl. a képzések során) új tudás jön létre. Az egyéni tudás átalakítható szervezeti tudássá, a láthatatlan, implicit tudás kifejezett, explicit tudássá, és fordítva. Nonaka szerint ez a folyamat csak akkor lehet hatékony, ha bizonyos mértékű információ-többlet (redundancia) áll a háttérben (Nonaka, 1994). Ez azt jelenti, hogy a környezeti kérdésekkel kapcsolatos szervezeti tanulás nem korlátozható néhány kulcspozícióban lévő személy információkkal való ellátására, hanem át kell hatnia az egész szervezetet.

Egy szervezet (esetünkben vállalat) környezeti tudásbázisa, az általa megszerzett és feldolgozott információk minősége alapvetően befolyásolja a környezeti

tudatosság többi dimenziójának megjelenítését is a szervezeten belül.

Nagyon fontos tudatossági dimenziót képeznek a *környezeti attitűdök*. „Az attitűd a tapasztalat révén szerveződött mentális és idegi készenléti állapot, amely irányító vagy dinamikus hatást gyakorol az egyén reakcióira mindazon tárgyak és helyzetek irányában, amelyekre az attitűd vonatkozik” (Allport, 1954, idézi Hofmeister-Tóth – Törőcsik, 1996: 65. o.).

A pszichológia szerint az attitűd fogalma maga is többdimenziós konstrukció. Jelenleg a leginkább elfogadottnak az a felfogás tekinthető, amely az attitűdökhöz három dimenziót rendel (Rokeach, 1973; Sears et al., 1985):

- kognitív (vagy ismereti, tudati) komponens,
- affektív (vagy érzelmi) komponens,
- konatív (vagy magatartás-tendencia) komponens.

Látható, hogy e felosztás alapján az ismeretek dimenziója például egyértelműen részét képezi az attitűdöknek. A konatív komponens pedig magatartás-tendenciát jelent, vagyis a cselekvési hajlandósághoz kapcsolható. Az említett dimenziók ugyanakkor eltérő módon és intenzitással befolyásolják magát a cselekvést. A kognitív komponens elég gyorsan megváltoztatható, ahogyan az új tények, ismeretek elfogadottá, bizonyítottá válnak. Sears és szerzőtársai szerint (Sears et al., 1985) a magatartást illetően a viszonylag egyszerű affektív komponens tűnik a leginkább meghatározónak.

A magatartási komponens ugyanakkor nem mindig konzisztens az ismereti és az érzelmi komponenssel, következetesség csak bizonyos feltételek teljesülésekor tapasztalható. Másik oldalról, az attitűdnek nem megfelelő viselkedés visszahat magára az attitűdre és kiválthatja annak megváltozását. A szociálpszichológia irodalma terjedelmesen foglalkozik ezekkel a jelenségekkel, amelyek kifejtése túlmutat tanulmányunk keretein.

Amennyiben a környezeti tudatosság egyes dimenzióinak megfelelő súlyt kívánunk adni, valamint jelezni akarjuk, hogy az attitűdhez rendelt komponensek nem teljesen egyértelmű ok-okozati kapcsolatban vannak egymással és közülük a szakirodalom szerint az érzelmi komponens a leginkább meghatározó a cselekvés szempontjából, akkor a tudatossági dimenziók általunk tett elkülönítésének mindenképpen van értelme. Azt viszont feltétlenül szem előtt kell tartanunk, hogy a környezeti tudatosság dimenziói sohasem vizsgálhatók és értékelhetők egymástól függetlenül, csak együttesen, a kölcsönhatásokat is elemezve. Emiatt

számolnunk kell azzal is, hogy a tudatosság mérése és értékelése során további nehézségekkel fogunk szembeesülni.

A környezeti attitűdökhöz összetevőit tekintve hasonló, bizonyos sajátosságaiban azonban jelentősen különböző dimenziót alkotnak a környezeti értékek. A szakirodalomban fellelhető definíciókat összevetve az értékek úgy írhatók le, mint „olyan tartós koncepciók vagy meggyőződések, amelyek a kívánt viselkedésmódra vonatkoznak, különböző szituációkban érvényesülnek, irányítanak az események értékelésében, és amelyek relatív fontosság szerint rendezettek” (Hofmeister-Tóth – Törőcsik, 1996: 88.o.).

Az értékek további jellemzői, hogy nem feltétlenül racionálisak, a szocializáció útján tanuljuk őket, és egymással kölcsönhatásban állva értékrendszert alkotnak. Az értékrendszer eszmék, értékek hierarchikus rangsora, amely nem szükségképpen harmonikus. Gyakori, hogy egyidejűleg több egymásnak ellentmondó értéket követünk, ilyenkor az értékek egymással konfliktusba kerülnek. A helyzet megoldásában a tanult szabályok játszanak nagy szerepet. Ennek a jelenségnek szervezeti szinten is komoly jelentősége van, hiszen a vállalat által követett célok és a mögöttes álló értékek a környezetvédelem vonatkozásában általában kisebb-nagyobb mértékben konfliktusba kerülnek egymással. A környezetvédelem helyét, szerepét és ellentmondásosságát vagy éppen ellentmondás-mentességét az határozza meg, hogy a vállalat orvian tudja a környezeti szempontokat általános működésével, stratégiájával, céljaival összeegyeztetni, és a szervezetbe konzisztensen beépíteni.

Az értékek mérése nehéz feladat, mert a kinyilvánított értékek nem feltétlenül felelnek meg a belső értékrendszernek, és az értékek nem figyelhetők meg közvetlenül, csak például az attitűdökön, illetve az értéktézveirelt viselkedés alapján lehet rájuk következtetni (Hankiss, 1977).

A konkrét viselkedést azonban még megelőzi a cselekvési hajlandóság, amely valójában egy kinyilvánított elkötelezettség a – jelen esetben környezettudatos – cselekvés irányában. Bár a cselekvési hajlandóságot a szakirodalom előszeretettel sorolja az attitűd, illetve az érték komponensei közé – mint ún. „magatartástenhenciaciót” (ld. fentebb) – a nem egyértelmű ok-okozati összefüggések miatt ez a dimenzió akár úgy is tekintendhető, mint a kialakult attitűdökből, vagy adott esetben értékekből bizonyos valószínűséggel levezethető, és a tényleges cselekvés felé vezető következő lépcsőfok.

Ramus és Steger (2000) a tanulás és a motiváció szerepét hangsúlyozzák a cselekvési hajlandóság meg-

teremtésében. Élenjáró európai vállalatok körében végzett kutatásukban szoros kapcsolatot találtak a vezetői támogatás erőssége (pl. kompetenciaépítés, az innováció és kommunikáció támogatása, kitüntetések és elismerések, a célok és felelősségi körök menedzselése), valamint a szervezeti ösztönzés (pl. a jól kommunikált környezeti politika) és a munkatársak környezeti innováció-teremtési hajlandósága között. A környezetvédelmi célú támogató magatartás jelentősen jobb ösztönzőnek bizonyult a munkatársak környezetvédelmet szolgáló kezdeményezései, ötletei szempontjából, mint az általános – nem kifejezetten a környezeti menedzsmentre irányuló – ösztönzési megoldások. Általánosan tapasztalható volt ugyanakkor – még a környezetvédelem iránt elkötelezettséget mutató vállalatok többségénél is –, hogy a vezetők kevesebb ösztönzési módszert alkalmaznak a környezetvédelmi tevékenység irányításakor, mint az általános gazdasági tevékenység során.

A fenti megállapításokra támaszkodva azt mondhatjuk, hogy a környezeti tudatosság első négy dimenziója a tudati állapotot jellemzi és feltétele a tényleges cselekvésnek. A cselekvésre ugyanakkor nem következtethetünk teljes biztonsággal a többi dimenzió ismerete alapján. A konzisztencia sérülésének az a válfaja fordul elő leggyakrabban a tapasztalatok szerint, amikor a tudás, a kinyilvánított attitűdök és értékek, vagy akár a kinyilvánított cselekvési hajlandóság nem, vagy nem abban a formában tükröződik a cselekvésben, ahogyan várnánk. Emellett természetesen előfordul olyan eset is, amikor a környezeti szempontból tudatosnak látszó cselekvés mögött nem áll tartós értékrendbeli változás (pl. divathatás). Mivel az ilyen magatartás – szemben az értékek valódi átalakulásával – általában nem tartós, az értékek változása időbeli összehasonlítási módszerek segítségével ellenőrizhető.

A fentiek alapján mind a konzisztens cselekvést akadályozó tényezőket, mind pedig az aktuális cselekvést célszerű figyelemmel kísérni a vállalatok környezeti tudatosságának jellemzésekor. A gyakorlatban megvalósuló magatartás ugyanis explicit mutatója a tudatosulási folyamat eredményességének, stabilitásának, valamint a környezeti tudatosságot alkotó dimenziók belső konzisztenciájának.

### A vállalati környezeti tudatosság megjelenése az egyes dimenziókban

Láthattuk, hogy mind az egyéni, mind a szervezeti szintű környezeti tudatosság a különböző dimenziókban gyakran eltérő, inkonzisztens módon jelenik meg. Az empirikus kutatások középpontjába ezért az utóbbi

években az inkonzisztenciák (ún. „rések”) természetének és okainak feltárása, valamint a rések szűkítésére, illetve „szerencsés” esetben megszüntetésére alkalmas eszköztár kimunkálása került. Az alábbiakban röviden bemutatunk néhányat e kutatások közül. A felsorolásra kerülő empirikus kutatások mindegyikére jellemző, hogy a vállalati környezeti tudatosságot nem átfogóan, annak minden dimenziójában vizsgálja, hanem – kiemelve néhány dimenziót – azokra a tényezőkre irányítja a figyelmet, amelyek közrejátszhatnak abban, hogy a vállalati környezeti tudatosság az adott kutatás során vizsgált dimenziókban nem konzisztens módon jelenik meg.

Tilley felmérése során megpróbálta azonosítani azokat az akadályozó és ösztönző erőket, amelyek befolyásolják a kisvállalkozások környezeti attitűdjét, magatartását és hozzásegítenek a kettő közti rés megértéséhez (Tilley, 1999). A tanulmány szerint a legfontosabb akadályozó tényezők:

- alacsony ökológiai műveltség (hiányos tudásbázis),
- a környezeti problémák, kockázatok alacsony fokú érzékelése,
- gazdasági korlátok,
- nem megfelelő intézményi háttér (gazdasági infrastruktúra, intézményrendszer),
- korlátozott gazdasági támogatás.

Ösztönző hatással bírhatnak ugyanakkor:

- képzési programok,
- eredményes kutatás (a tudásbázist szélesíti),
- szabályozási keretek (megfelelően betartatott szabályozás, nagyobb átláthatóság),
- intézményi reform.

A megfelelő hatás elérése – vagyis a kisvállalkozások általánosan tapasztalható reaktív szemléletének megváltoztatása – érdekében Tilley szerint nem elegendő csupán az ösztönzési oldalra koncentrálni, hanem egymással párhuzamosan kell az ösztönző hatásokat erősíteni és az akadályozó tényezők befolyását gyengíteni (uo. 243. o.).

Steger környezeti kockázati modellje szerint a vállalat által követendő környezeti stratégiát alapvetően két szempont határozza meg: a belső és a külső környezeti kockázatokat egyaránt magában foglaló környezeti kockázat mértéke, valamint a környezetvédelemből származó piaci lehetőségek mértéke (Steger, 1988, idézi Csutora – Kerekes, 2004: 141. o.). Amennyiben a vállalat nem megfelelően azonosítja környezeti kockázatait és a környezetvédelemmel összefüggő piaci lehetőségeit, vagy nem konzisztens módon cse-

lekszik, akkor elkerülhetetlenül rés támad a vállalattól elvárt és a gyakorlatban megvalósuló környezeti stratégia között.

Rhee és Lee tanulmányukban arra a következtetésre jutnak, hogy eltérés mutatkozik a „retorikai szinten” és a valóságban megjelenő környezeti stratégia között, amely időben folyamatosan változik bizonyos belső és külső befolyásoló hatások függvényeként (Rhee – Lee, 2003). A befolyásoló tényezők hatásának erőssége szabja meg, hogy a környezeti stratégia csak a kimondott szó szintjén változik meg, vagy a vállalati magatartásban, tevékenységben is tükröződik. A szerzők szerint a vállalat belüli szervezeti változók azok, amelyek a legnagyobb valószínűséggel befolyásolják a vállalati környezeti stratégia gyakorlati megvalósulását.

Thompson a vállalat környezeti politikája és környezetvédelmi tevékenysége közti inkonzisztenciák okait vizsgálta, három változó mentén (Thompson, 1997, idézi James et al., 1999): szervezeti környezet és összefüggések, szervezeti értékek, szervezeti erőforrások, képességek. A szerző szerint minden egyes változónak konzisztensnek kell lennie a másik kettővel ahhoz, hogy a vállalat környezeti politikája és környezetvédelmi tevékenysége egybevágjon. Ez pedig csak úgy lehetséges, ha mindhárom változónak azonos fontosságot tulajdonítanak az adott szervezeten belül.

Madsen és Ulhoi a vállalat érintett csoportjaira helyezik a hangsúlyt: „A vállalat környezetvédelmi intézkedései közvetlenül vagy közvetetten attól függenek, megfelelően méri-e föl a vállalat az érintett csoportok nyomását, az hogyan kapcsolódik a vezetők által vallott értékekhez és ahhoz, amit a vezetők az érintettek szerepéről gondolnak” (Madsen – Ulhoi, 2001: 86. o.).

Freimann és Walther a környezetközpontú irányítási rendszereket (KIR) veszik górcső alá, és arra a megállapodásra jutnak, hogy a KIR-k általánosságban véve nem igazolták azt a nekik tulajdonított képességet, hogy a vállalatokat jobb környezeti teljesítmény elérésére készítsék (Freimann – Walther, 2001). A szerzők azzal érvelnek, hogy „az új, és ezért gyakran tisztább technológiák bevezetésével azok a vállalatok is költségmegtakarításokat érhetnek el az erőforrásfelhasználásban és a hulladék-kibocsátás oldalán, amelyek ökológiai ambíciókkal nem vagy csak igen kis mértékben rendelkeznek. Ennek megfelelően, a cinikusok azt jósolják, hogy nem az ökológiai szempontból úttörő, innovatív vállalatok, még csak nem is a sikeresen irányított vállalatok, hanem éppenséggel a legnagyobb (környezeti) lemaradást mutató cégek nyernek majd legtöbbet a részvételből” (95. o.). Kuta-

eredményeik alapján a szerzők egyértelműnek tartják, hogy – legalábbis a környezetirányítási rendszerek alkalmazásának kezdetén – a rövid távon teljesíthető operatív célok dominálnak a vállalatoknál, és a KIR csekély hatást látszik gyakorolni a vállalati politikai stratégiai dimenziójára (ld. még Dyllick, 1999). A nagyvállalatok többsége ebből következően továbbra is a fejlesztési technológiákat részesíti előnyben a környezetvédelmi célok megvalósítására alkalmas eszközök közötti választáskor. Freimann és Walther ezen túlmenően azt is tapasztalták, hogy a környezetirányítási rendszerek csak nagyon kis mértékben keltették fel a nagyvállalatok érintett csoportjainak figyelmét (a közvélemény egyébként is csupán igen kicsi érdeklődést mutatott a vállalat környezetvédelmi tevékenysége iránt). Azok a megkérdezett vezetők, akik általános minőségjavulást vártak a KIR bevezetésétől, csak gyengén pozitív piaci hatást tudtak kimutatni a KIR alkalmazásának következményeként. Ugyanakkor, a környezetvédelmi hatóságokkal való kapcsolat és együttműködés javulásáról számoltak be, ami azért meglepő, mert a környezetirányítási rendszerek látszólag nem javítják nagyobb mértékben a környezeti gondoskodás fokát, amit a vállalat már egyébként is elérte a kötelező előírások teljesítésével.

Következtetésként a szerzők azt javasolják, hogy a köz-környezetközponitú irányítási rendszerekre vonatkozó kutatások több figyelmet fordítsanak a belső vállalati (szervezeti) feltételek elemzésére, hiszen a KIR-t e feltételek közé kell a vállalatnak beillesztenie. A környezetvédelem egy multifunkcionális feladat minden szervezeti tag számára, ezért a KIR-k sikeressége nagymértékben függ az alkalmazottak motiváltságától és részvételétől (ami a kutatás eredményei alapján inkább kivételnek látszik, mint általános szabálynak).

Chinander a vállalati környezeti tudatosság legfontosabb belső mozgatórugóit vizsgálta, alkalmazva Vroom-nak a munka motiválására vonatkozó „várakozás-elméletét” (expectancy-theory, Vroom, 1964, idézi Chinander, 2001: 277. o.). A modell alapján Chinander arra keresi a választ, hogyan észlelik az alkalmazottak:

- a cselekedeteik és a vállalat környezeti teljesítmény közötti összefüggést,
- az értékelésre kerülő környezeti tényezőket,
- a jutalmazási és a büntetési lehetőségeket az elért környezeti teljesítmény függvényében.

Esettanulmányának eredményeit felhasználva a szerző a munkatársak környezeti tudatosságát növelő belső, szervezeti mozgatórugók közül a következőket tartja legfontosabbnak:

- a felső vezetés elkötelezettsége a környezeti képzést előtérbe helyező környezeti stratégia megvalósítására,
- a hierarchia szintjei közötti megfelelő kommunikáció a környezeti politikát illetően, a téves értelmezések elkerülése végett,
- tréning program az ökológiai tudás növelése érdekében,
- a belső auditok eredményeinek tanulási célzatú felhasználása,
- visszacsatolás az elvárt környezeti teljesítménynek való megfelelés érdekében.

Chinander állítása szerint az alkalmazottak akkora mértékben vonhatók be a felső vezetés által kívánatosnak tartott környezetvédelmi tevékenységbe, amennyire megértik a cselekedeteik és a vállalat környezetvédelmi teljesítménye közti kapcsolatot, amilyen mértékben a környezetvédelmi intézkedések mérése és értékelése megtörténik, valamint amekkora mértékben felelősséget kell vállalniuk bizonyos környezeti teljesítményszint eléréseért.

#### A vállalati környezeti tudatosság mérése egy empirikus kutatás alapján

2003-ban a BKÁE Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszékének munkatársai Kerekes Sándor vezetésével egy OECD-kutatás keretében kérdőíves felmérést végeztek a magyar feldolgozóipari vállalatok körében (Kerekes et al., 2003). A kutatás az ötven foglalkoztatottat meghaladó méretű vállalatok környezeti politikájának hátterében álló motivációk, a kapcsolódó döntési folyamatok, az alkalmazott környezetirányítási és környezetvédelmi intézkedések, valamint a szükségesnek ítélt szervezeti megoldások feltárására irányult. A kérdőív szerkezete emellett lehetővé tette a vállalati környezeti tudatosság dimenzióinak vizsgálatát, hét olyan tényezőcsoport elkülönítésével, amelyek mentén a vállalatok környezeti tudatossága a gyakorlatban megnyilvánul:

- A vállalat ökológiai tudásbázisát építő módszerek.
- A vállalat által követendő környezeti stratégia.
- Az érintett csoportok befolyásának erőssége.
- A vállalati környezeti menedzsment.
- A KIR bevezetését és a konkrét környezetvédelmi intézkedéseket motiváló tényezők.
- A vállalat szervezeti felépítése.
- Negatív környezeti hatások és a konkrét környezetvédelmi intézkedések.

Hipotéziseink (H1, H2 stb.) tesztelésekor azt vizsgáljuk, hogy az adott tényezőcsoport a vállalati környezeti tudatosságnak mely dimenzióit befolyásolja és milyen összefüggésben.

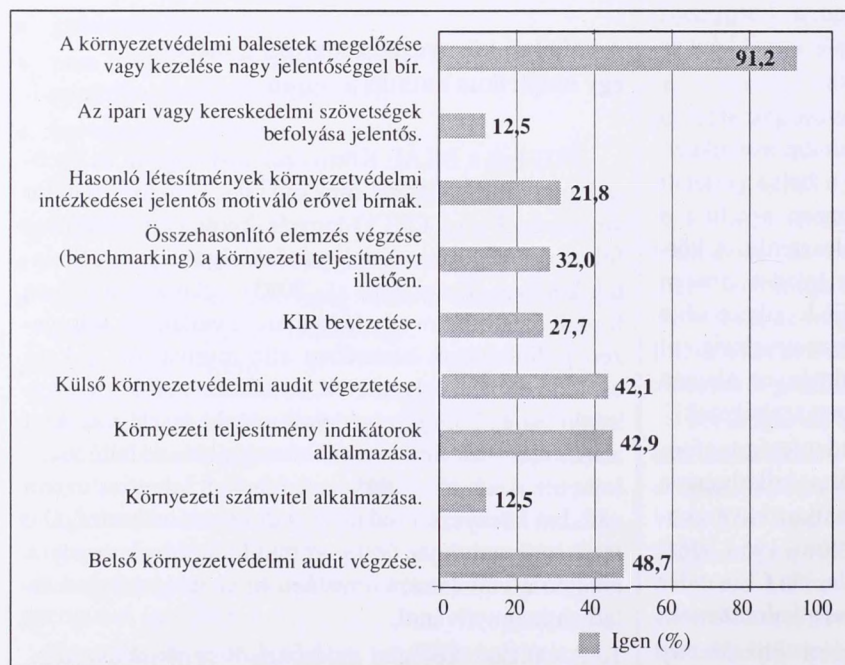
*Ökológiai tudásbázis-építés*

H1: A vállalatok környezeti információgyűjtési stratégiája szorosan összefügg azzal,

- mekkora fontosságot tulajdonít a vállalat a különböző érdekcsoportoknak,
- mekkora fontosságot tulajdonít a vállalat a környezeti kérdéseknek a szervezetben, és
- dönt-e a vállalat valamilyen környezetközponitú irányítási rendszer bevezetése mellett.

Az 1. ábra érdekes képet fest arról, mely környezeti információgyűjtési módszereket részesítik előnyben a vállalatok ökológiai tudásbázisuk kialakításához.

**A vállalatok környezeti információgyűjtési módszereivel kapcsolatos kérdések**



A környezeti balesetek megelőzése és kezelése láthatóan igen nagy motiváló erővel bír. Ez a kérdés azonban inkább közvetett indikátora a Huber által „tapasztalat útján történő tanulásnak” nevezett módszernek (Huber, 1991), hiszen jelezheti csupán az előírások betartására való törekvést, nem feltétlenül kötődik valamilyen negatív múltbeli tapasztalathoz. Ezt az eredményt ezért célszerű óvatosan kezelni.

A környezeti információgyűjtésnek a kérdőív által vizsgált más módjai általában jóval kisebb arányban található meg a minta vállalatainál, bár még így is jelentős szórás figyelhető meg az egyes eszközök között. A *belső információgyűjtési rendszer* működtetésére utaló eszközök egy része (a belső környezetvédelmi audit és a környezeti teljesítmény-indikátorok alkalmazása), valamint a *környezeti tudás importálása külső szakértők bevonásával* (külső környezetvédelmi audit készíttetése) a szélesebb körben elterjedt tudásbázis-építő módszerek közé tartozik (42-48%-os előfordulási gyakoriság). A *tudás importálása környezetközponitú irányítási rendszerek bevezetésén keresztül* ugyanakkor a cégeknek csak 28%-ára jellemző. A *hasonló szervezetek megfigyelése általi tanulás* módszerei széles skálán mozognak: leggyakoribb a környezeti teljesítményre vonatkozó benchmarking (32%), ezt követi a hasonló létesítmények környezetvédelmi gyakorlatának megfigyelése (a cégek 22%-ánál bír nagy

1. ábra

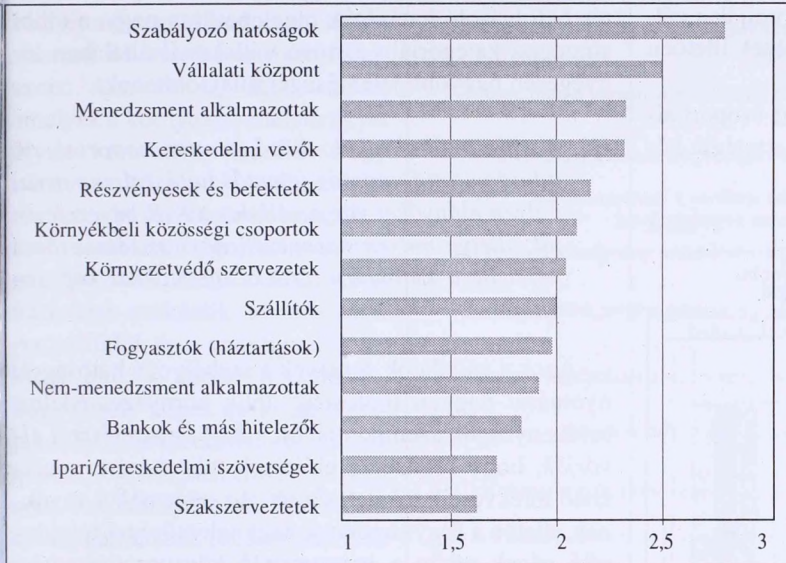
motivációval), míg utolsó helyen áll az ipari és kereskedelmi szövetségek befolyása, mint közvetett mutató (a cégek 12,5%-a számára „nagyon fontos”). A környezeti információgyűjtés belső módszerei közül a környezeti számvitel alkalmazása szintén igen ritka (a cégek 12,5%-ánál található meg).

A kapott eredményeket természetesen nem lehet önmagukban értékelni. A vállalat által a különböző érintett csoportoknak tulajdonított fontosság például jelentősen befolyásolja a vállalat döntését a környezeti információk gyűjtési módjára, s így – közvetetten – a vállalat ökológiai tudásbázisának megteremtésére vonatkozóan (2. ábra).

A szabályozó hatóságok befolyását a válaszadó cégek 80%-a „nagyon fontosnak” ítélte, így beigazolódni látszik az a sejtésünk, hogy a környezeti balesetek

megelőzésének és kezelésének jelentősége háttérben elsősorban az előírásoknak való megfelelés szándéka áll. A másik véletlet az ipari és kereskedelmi szövetségek alacsony érzékelt befolyása jelenti: mindössze a válaszadók 12,6%-a értékelte ezt az érintett csoportot „nagyon fontosnak” környezetvédelmi tevékenysége szempontjából, és veszi igénybe például információforrásként.

**Az érintett csoportok befolyásának erőssége környezetvédelmi szempontból**



**2. ábra Vállalati környezeti stratégia**

A vállalatok környezeti stratégiáját meghatározó tényezők – az érzékelt környezeti kockázatok és a környezetvédelemben rejlő piaci lehetőségek (ld. Steger – Meima, 1988: 262. o., idézi Csutora – Kerekes, 2004: 141. o.) – jelentős hatással vannak a vállalat környezeti tudatosságának alakulására, miközben a vállalat által választott környezeti stratégia egyfajta kifejeződése is a környezeti tudatosságnak.

Az 1. táblázat a vállalatok által követendő környezeti stratégiát jeleníti meg. Az alábbiakban tárgyalásra kerülő tényezők segítségével megvizsgáljuk, milyen mértékben felel meg ennek a vállalatok által választott, a gyakorlatban is követett környezeti stratégia.

A belső környezeti információgyűjtési módszerek alkalmazása vizsgálataink alapján szorosan összefügg mind a vállalat belső érintettjeinek fontosságával, mind a környezetvédelemért felelős személy szervezetén belüli elhelyezkedésével. Az utóbbi kérdéssel azt kívánjuk jellemezni, mekkora jelentőséget tulajdonít a vállalat a környezeti problémának a szervezetén belül. Azoknál a cégeknél, ahol a környezetvédelemért felelős személyt a felső vezetésbe helyezik, vagy a környezeti problémák kezelésére külön környezetvédelmi osztályt hoznak létre, ott a belső környezeti információgyűjtési rendszer alkalmazása szignifikánsan magasabb arányban jellemző, mint azoknál a vállalatoknál, ahol a környezetvédelemért felelős személy középvezetői szinten található.

A környezeti információk gyűjtésének stratégiáját a környezetközpontú irányítási rendszer (KIR) bevezetésére vonatkozó vállalati döntés is befolyásolja. Láthattuk, hogy a KIR bevezetése már önmagában is információgyűjtési eszköznek számít a vállalat ökológiai tudásbázisának megteremtéséhez. A KIR-t bevezető vállalatok ugyanakkor a többi környezeti információszerzési módszert is általában jóval nagyobb mértékben használják, mint a környezetirányítási rendszerrel nem rendelkező cégek.

1. táblázat

**Elvárt környezeti stratégia a mintában**

Piaci lehetőségek	Elhanyagolhatók	Jelentősek
Környezeti kockázatok		
Elhanyagolhatók	Indifferens: 67,5%	Offenzív: 9,5%
Jelentősek	Defenzív: 17,7%	Innovatív: 5,3%

Az érintett csoportok befolyásának fontossága

H2: A vállalat által a különböző érintett csoportoknak tulajdonított fontosság szoros összefüggésben van azzal, mennyire érzékeli a vállalat az adott érdekcsoportok nyomását tevékenysége szempontjából.

Az érintett csoportok befolyásának fontosságáról a fentiekben már ejtettünk néhány szót; most alaposabban is körüljárjuk ezt a témakört. Faktoranalízis segítségével jól elkülöníthetők az érintettek csoportjai fontosságuk, és egymás közti korrelációjuk szerint (Varimax rotáció, KMO-érték: 0,814). (2. táblázat)

A mintabeli vállalatokra környezetvédelmi szempontból legnagyobb befolyással a szabályozó hatóság

2. táblázat

**Az érintett csoportok befolyása szerint képzett faktorok**

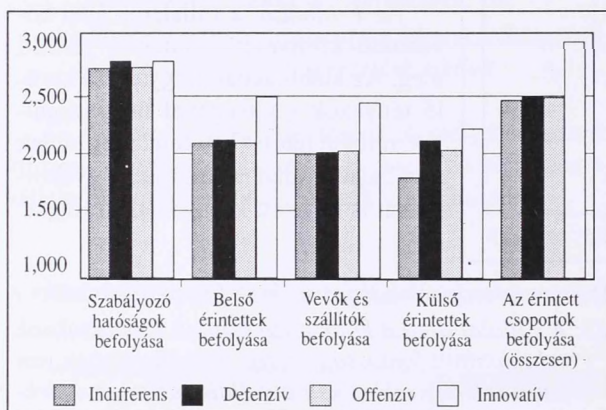
Faktor	A legnagyobb faktorsúlyal rendelkező változók	Faktorsúly
<b>F1: Külső érintettek</b>	Környezetvédő szervezetek befolyása	0,859
	Ipari és kereskedelmi szövetségek befolyása	0,808
	Környékbeli vagy közösségi csoportok befolyása	0,598
	Szakszervezetek befolyása	0,584
	Bankok befolyása	0,522
<b>F2: Belső érintettek</b>	Menedzsment alkalmazottak befolyása	0,845
	Nem-menedzsment alkalmazottak befolyása	0,815
	Részvényesek, befektetők befolyása	0,600
	Vállalati központ befolyása	0,560
<b>F3: Vevők és szállítók</b>	Fogyasztók (háztartások) befolyása	0,787
	Intézményi vevők befolyása	0,758
	Szállítók befolyása	0,464
<b>F4: Hatóság</b>	Szabályozó hatóság befolyása	0,946

bír (a válaszok átlaga 2,79 az 1-3-ig terjedő skálán). Ezután a belső érintettek következnek (az átlag 2,15), majd a vevők és szállítók (az átlag 2,01). A legkisebb befolyásoló hatást a külső érintettek gyakorolják a vállalatokra a környezetvédelmi tevékenységet illetően (az átlag: 1,94).

Érdekes megfigyelni a vállalat érintett csoportjainak befolyása és a követendő környezeti stratégia között tapasztalható összefüggéseket.

3. ábra

Az érintett csoportok befolyása és a követendő környezeti stratégia



A 3. ábrából látható, hogy a szabályozó hatóságok befolyását szinte azonos mértékben nagyon fontosnak tartják a vállalatok – függetlenül a követendő környezeti stratégiától.

A belső érintetteket vállalatok a környezeti kockázatok – elsősorban a belső környezeti kockázatok – mértékének megfelelően veszik figyelembe a környezetvédelemmel kapcsolatos döntéshozatal során. Minden olyan vállalat, amelynek környezeti kockázatai és piaci lehetőségei alapján innovatív környezeti stratégiát célszerű folytatni, legalább közepes fontosságot tulajdonított a belső érintetteknek környezetvédelmi ügyekben.

A vevők és szállítók jelentősége érzékelhetően nő, amint a vállalat nagyobb piaci lehetőségeket észlel a környezetvédelemben, bár az innovatív gondolkodásmód lényegesen nagyobb érzékenységet eredményez felé az érintett csoport felé, mint az offenzív.

A külső érintettek befolyását is láthatóan az innovatív stratégiát folytató vállalatok tartják a legfontosabbnak, őket a defenzívek, majd az offenzívak követik. Vagyis ebben az esetben is inkább a környezeti kockázatok mértéke a meghatározó, a piaci lehetőségek kevésbé motiválják a vállalatokat a külső érintettek figyelembevételére.

Összességében elmondható, hogy amikor a vállalatok – számottevő környezeti kockázataik és a környezeti

zetvédelemben rejlő piaci lehetőségeik alapján – az innovatív környezeti stratégia mellett döntenek, ez együtt jár azzal, hogy az egyes érintett csoportok döntés-befolyásoló hatásának meglehetősen nagy, a többi stratégiai kategóriába tartozó vállalatnál általában lényegesen nagyobb jelentőséget tulajdonítanak.

H3: A vállalat által a különböző érintett csoportoknak tulajdonított fontosság jelentős hatással van arra, milyen előnyöket vár a vállalat a KIR bevezetésétől; illetve milyen környezetirányítási eszközöket vezet be a különböző érdekcsoportokkal kapcsolatban.

Azok a vállalatok, amelyek a szabályozó hatóságok nyomását nagyon fontosnak ítélik környezetvédelmi tevékenységük szempontjából, a KIR bevezetésétől elvárják, hogy segítse az előírások teljesítésére vonatkozó törekvéseik tökéletesítését. Az intézményi vevőknek, illetve a fogyasztóknak nagy jelentőséget tulajdonító cégek pedig a bevezetendő környezetirányítási rendszertől komoly image-javítási lehetőségeket várnak, és a termékek piaci differenciálásának segítségét remélik.

A környezetirányítási eszközök alkalmazásánál a következő összefüggéseket lehet felfedezni. Azok a cégek, amelyek számára szállítói „nagyon fontos” érintett csoportnak számítanak, szignifikánsan nagyobb arányban fordítanak figyelmet a szállítók környezeti teljesítményének értékelésére, illetve követelnek meg a szállítótól környezetvédelmi intézkedéseket. A vevők befolyását nagyra értékelő vállalatok csaknem fele tájékoztatja vevőit környezetre gyakorolt hatásuk csökkentésének lehetőségeiről (a vevők nyomását alacsonynak érzékelő cégek esetében ez az arány mindössze 15%). Az alkalmazottak befolyását „nagyon fontos”-nak tartó vállalatok 56%-a indított környezetvédelmi képzést munkatársai számára, míg az alkalmazottak döntéshozatali hatását jelentéktelennek ítéelő vállalatoknak mindössze 7%-a tette ugyanezt. Ugyanez a tendencia érvényesül az alkalmazottak környezeti szempontú értékelésénél is.

Vállalati környezeti menedzsment

H4: A vállalat környezetirányítási rendszerekkel kapcsolatos, a KIR bevezetésének mérlegelésében tükröződő attitűdje jelentős hatással van a környezetirányítási eszközök alkalmazására, de még így is tapasztalható eltérés az attitűdök és a valódi cselekvés között.

A környezeti tudatosság két nagyon fontos dimenziója – a cselekvési hajlandóság és a cselekvés – érhető

A KIR bevezetését motiváló tényezők átlagos fontossága



3. táblázat

A KIR bevezetését és a környezetvédelmi intézkedéseket motiváló tényezők

Faktor	A legnagyobb faktorsúlyal rendelkező változók	Faktorsúly
F1: Üzleti szempontok	A KIR költségmegtakarításokat jelenthet a hulladékkezelés során	0,836
	A KIR költségmegtakarításokat jelenthet az inputok oldalán	0,834
	A KIR javíthatja a létesítmény működésére vonatkozó információkat	0,438
	A környezetvédelmi (kv.) intézkedések javíthatják a vállalat image-ét	0,409
F2: Fejlesztés	A kv. intézkedések hozzájárulnak a termékfejlesztéshez	0,863
	A kv. intézkedések hozzájárulnak a technológia fejlesztéséhez	0,848
F3: Hosszú távú fennmaradás	A kv. intézkedésekkel megelőzhetőek vagy kezelhetőek a balesetek	0,808
	Kv. intézkedésekkel költségmegtakarításokat lehet elérni	0,663
	A kv. intézkedések segítségével betarthatók a jogszabályok	0,599
F4: Környezeti felelősség, jogszabályi megfelelés	A KIR elősegítheti a jogszabályi előírások betartását	0,773
	A KIR megkönnyítheti a jövőbeli környezeti kötelezettségek azonosítását	0,708
	A KIR segíthet a környezetszennyezés megelőzésében és irányításában	0,533
F5: Kapcsolat a szabályozó hatóságokkal	A KIR bevezetését a szabályozó hatóságok ösztönzése tette vonzóvá	0,816
	A KIR mentesíthet bizonyos környezetvédelmi előírások alól	0,593
	A KIR javíthatja a kapcsolatokat a szabályozó hatóságokkal	0,592
F6: Hasonló környezetvédelmi lépések	Hasonló létesítmények hasonló környezetirányítási rendszert alkalmaznak	0,817
	Hasonló létesítmények hasonló környezetvédelmi intézkedéseket alkalmaznak	0,644
F7: Marketing-előnyök	A KIR segíthet differenciálni a termékeket a piacon	0,837
	A KIR javíthatja a létesítmény profitját / image-ét	0,570

tetten a KIR bevezetési szándéka és tényleges bevezetése esetében. A válaszok szerint a KIR bevezetését mérlegelőknél csak 35%-a vezetett be valójában ilyen rendszert. Azoknál a vállalatoknál, amelyek a környezetvédelem ügyét olyan kiemelten kezelik, hogy környezetközpontú irányítási rendszer bevezetésének gondolata kerül terítékre, szignifikánsan magasabb színvonalú a környezetirányítási eszközök alkalmazása. Az attitűdök és a valódi cselekvés közötti eltérés abban jelentkezik, hogy amely cégek csak fontolgatják a KIR bevezetését, ott többségében – értelemszerűen – még nem sok környezetirányítási eszközt alkalmaznak (a létesítmények háromnegyede legfeljebb hét eszközt), míg ez az arány fordított a KIR-t bevezetett vállalatoknál. Utóbbi esetben el is várható, hogy a környezetirányítás magas színvonalon álljon, hiszen maga a KIR erről szól.

**Környezetvédelmi motiváló tényezők**

H5: A KIR bevezetését és a vállalat környezetvédelmi tevékenységét motiváló tényezők szorosan összefüggnek a vállalat környezeti stratégiájának meghatározó elemeivel, valamint a vállalat érintett csoportjainak fontosságával.

A 4. ábrán látható, hogy a KIR bevezetésének fontolgatásakor a kockázatcsökkentő intézkedések a legfontosabb motivációs tényezők között szerepelnek. A szennyezés-megelőzés és ellenőrzés és a működési információk jobb átláthatósága a belső, míg a jogszabályi megfelelés, a hatóságokkal való jó kapcsolat és a környezeti kötelezettségek jobb azonosítása a külső környezeti kockázatok csökkentéséhez

járulhat hozzá. Ezek a változók szignifikánsan összefüggnek a környezeti kockázat mértékével, amiből arra következtethetünk, hogy a vállalat számára a KIR bevezetésénél mindenképpen fontos döntési szempont a környezeti kockázat mértéke. Ezeken kívül más motiváló tényezők – pl. az image javítás vagy a költségmegtakarítások – is bírhatnak nagy befolyással, amelyek pedig a piaci lehetőségek észlelt nagyságával mutatnak szoros összefüggést.

A jogszabályi megfelelés motiváló ereje természetesen szorosan összefügg a szabályozó hatóságok befolyásának észlelt nagyságával, és lényeges szerepet játszik a KIR bevezetéséről való döntésben, különösen, ha a vállalat környezeti kockázatai magasak.

A *környezetvédelmi intézkedéseket* motiváló tényezők fontosságának megítélése nem különbözik szignifikánsan aszerint, hogy a vállalat mérlegeli-e a KIR bevezetését vagy sem. A két tényezőcsoportra együttesen elvégzett főfaktorelemzés eredményeit a 3. táblázat foglalja össze (Varimax rotáció, KMO-érték: 0,7).

A faktorok alapján a KIR bevezetését mérlegelő vállalatokra klaszteranalízist végeztünk (K-közepű módszerrel), amelynek segítségével a vizsgált vállalatok az alábbi négy csoportba sorolhatók:

- a) *előnyökre koncentrálók*: Alacsony környezeti kockázataiknak, és egyidejűleg közepesen kedvező piaci lehetőségeiknek köszönhetően a környezetvédelemben rejlő marketingelőnyökre, a hosszú távú érdekekre, a szabályozó hatósággal való jó kapcsolatra (ld. lobbizás) hangsúlyt helyező vállalatok.
- b) *versenytársakra koncentrálók*: Kockázataikat és piaci lehetőségeiket is jelentéktelennek ítéelő nagyvállalatok, amelyek a környezetvédelemmel kizárólag azért foglalkoznak, mert versenytársaik hasonló intézkedéseket vezetnek be, és a termékdifferenciálás, valamint a vállalati image szempontjából ennek jelentősége van.
- c) *szabálykövetők*: Olyan vállalatok, amelyek számára fontos a jogszabályi előírások betartása és az ezzel együtt járó termék- és technológiafejlesztés, de a környezetvédelemben egyébként sem számottevő kockázatot, sem számottevő piaci lehetőségeket nem látnak.
- d) *hosszú távon gondolkodók*: Környezeti kockázatokkal és a környezetvédelemben rejlő piaci lehetőségekkel közepes mértékben szembesülő vállalatok, amelyek a környezetvédelem kapcsán törekednek a jogszabályok betartására, a „felelős vállalat” image kialakítására. Felismerik és igyekeznek kihasználni a környezetvédelem nyújtotta költségmegtakarítási lehetőségeket, valamint verseny-

szempontnak tekintik a környezetvédelmet az iparágon belül, ezért odafigyelnek versenytársaik környezetvédelmi gyakorlatára.

*A vállalat szervezeti felépítése*

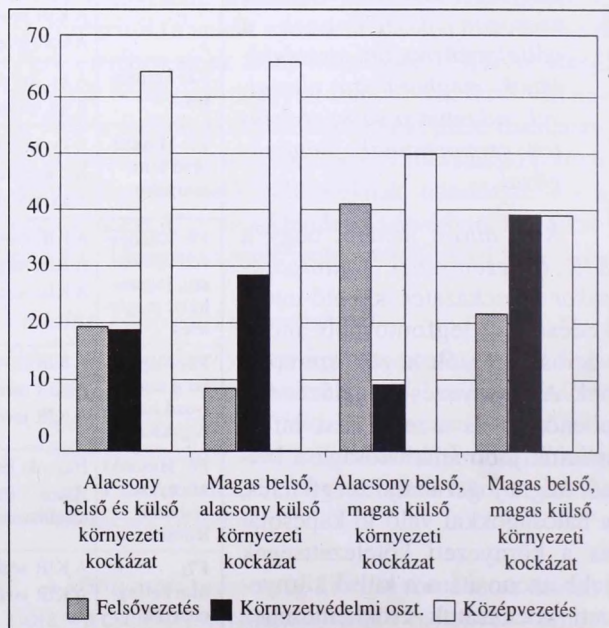
H6: A környezetvédelemért felelős személy szervezetén belüli elhelyezése szorosan összefügg a környezetvédelemnek a KIR bevezetésén és az érzékelt belső és külső környezeti kockázatok mértékén keresztül mért fontosságával.

Tapasztalataink szerint KIR bevezetésével jelentősen megváltozik a környezetvédelemért felelős személy szervezetén belüli elhelyezkedése. A KIR nélküli vállalatoknál a környezetvédelmi felelős túlnyomórészt valamelyik funkcionális középvezető alá van rendelve. Ezzel szemben a környezetközpontú irányítási rendszerrel rendelkező vállalatok jóval magasabb arányban utalják a környezetvédelmi funkciót felsővezetői hatáskörbe, vagy hoznak létre önálló környezetvédelmi osztályt. Mindazonáltal, a középvezetői szintre sorolás még ebben az esetben is igen jelentős arányban van jelen (39%).

Kerekes szerint (Kerekes – Rondinelli – Vastag, 1995, idézi Csutora – Kerekes, 2004: 137-141. o.) a külső és belső környezeti kockázatok észlelt nagysága meghatározó szerepet játszik a környezetvédelmi funkció szervezeti elhelyezésében. (5. ábra)

5. ábra

**A környezeti kockázatok és a környezetvédelmi funkció**



A kutatás eredményei nagyrészt alátámasztják Kerekes állításait. Alacsony belső és külső környezeti kockázatok esetén a vállalatok nem érzik a szervezeti felépítés megváltoztatásának kényszerét, ezért a környezetvédelmi feladatokat általában valamelyik funkcionális egység működésébe integrálják, középvezetői szintű beszámolási kötelezettséggel. Magas külső és magas belső környezeti kockázatok esetén viszont látványosan érvényesül az a tendencia, hogy a környezetvédelem ügyét egyre inkább kiemelik a meglévő szervezeti struktúrából – önálló környezetvédelmi osztályt létesítésével vagy a környezetvédelmi funkció közvetlenül felsővezetői hatáskörbe utalásával. A konkrét döntést az eredmények szerint a környezeti kockázatok típusa határozza meg. Jelentős belső környezeti kockázatok esetén a környezetvédelmi osztály létesítése gyakoribb, míg a számottevő külső környezeti kockázatok a felső vezetés komolyabb bevonását teszik indokolttá a vállalati gyakorlatban.

*Negatív környezeti hatások és a konkrét környezetvédelmi intézkedések*

*H7 A konkrét környezetvédelmi intézkedések szorosan összefüggnek a vállalati tevékenység potenciális negatív környezeti hatásaival.*

Várakozásainknak megfelelően, a konkrét környezetvédelmi intézkedések gyakorisága szoros összefüggést mutat a vállalat tevékenysége által okozott negatív környezeti hatásokkal – minden, a kérdőívben szereplő környezeti problémát (légszennyezés, hulladékképződés, vízszennyezés stb.) illetően. Az intézkedések gyakorisága ugyanakkor sok esetben nem egyenesen arányos az okozott negatív környezeti hatások súlyosságával, vagyis a vállalatok nem mindig teszik meg a szükséges lépéseket a negatív hatások mérséklése érdekében.

## Összegzés

Tanulmányunkban a vállalati környezeti tudatosság fogalmának meghatározását és dimenzióinak gyakorlati megjelenítését tűztük ki célul. Újabbit egy 466 magyar feldolgozóipari vállalatot vizsgáló empirikus kutatás segítségével végeztük el, olyan tényezőcsoportokat azonosítva, amelyek meghatározó szerepet játszanak a vállalatok környezeti tudatosságának alakításában. Az eredmények a következőképpen összegezhethetők.

1. Az érintett csoportok környezetvédelmi szempontból érzékelt fontossága befolyásolja: a vállalat által

választott ökológiai tudásbázis-építő módszereket, a KIR bevezetésétől elvárt előnyöket, az alkalmazott környezetirányítási eszközöket, valamint a vállalat környezetvédelmi tevékenységét motiváló tényezőket.

2. A vállalati környezeti stratégiát meghatározó tényezők – a környezeti kockázatok és a környezetvédelemmel összefüggő piaci lehetőségek – jelentős hatást gyakorolnak a környezetvédelmi funkció szervezeten belüli elhelyezésére, valamint a KIR bevezetésére.
3. A vállalat KIR-rel kapcsolatos attitűdje befolyásolja mind a környezetvédelmi információgyűjtés vállalati stratégiáját, mind a környezeti menedzsment eszközök alkalmazásának színvonalát. Mindazonáltal, érzékelhető a rés az attitűdök és a tényleges cselekvés között.
4. A konkrét környezetvédelmi intézkedések jelentősen függenek a vállalat által okozott negatív környezeti hatásoktól, bár a negatív hatások mérséklése nem mindig történik meg.

Az eredmények alapján végső következtetésünk az, hogy a vállalatok környezeti tudatosságát csak a tudatossági dimenziók megfelelő vizsgálatán keresztül lehetünk képesek helyesen megítélni. A környezeti tudatosság dimenziói – az ökológiai tudás, a környezeti attitűdök, környezeti értékek, a cselekvési hajlandóság és a tényleges cselekvés – ugyanakkor nem választhatók el élesen egymástól, a tudatosság csak a dimenziók összefüggéseiben értelmezhető. A vállalati környezeti tudatosság mérésénél ezért célszerű megkeresni azokat a tényezőket, amelyek meghatározzák a környezeti tudatosság alakulását, s amelyeken keresztül az a gyakorlatban, a felsorolt dimenziókban tükröződik.

## Felhasznált irodalom

- Bakcsi Gy. (1998): Szervezeti magatartás és vezetés KJK, Budapest
- Bänsch, A. (1990): Marketingfolgerungen aus Gründen für den Nichtkauf umweltfreundlicher Konsumgüter. in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 4
- Chinander, K. R. (2001): Aligning accountability and awareness for environmental performance in operations. in: Production and Operations Management, 10,3, p.276-291
- Cracco, E. – Rostenne, J. (1971): The socio-ecological product. in: MSU (Michigan State University) Business Topics, Vol. 19, No.3
- Csutora M. – Kerekes S. (2004): A környezetbarát vállalatirányítás eszközei, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- Dietz, T. – Stern, P. – Guagnano, G. (1998): Social structural and social psychological bases of environmental concern. in: Environment and Behavior, 30 (4), p.450-472

- Dyllick, T.* (1999): Wirkungen und Weiterentwicklungen von Umweltmanagement-systemen, in E. Seidel: Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert. Berlin/Heidelberg, Springer, p. 117-130
- Freimann, J. – Walther, M.* (2001): The impacts of corporate environmental management systems: a comparison of EMAS and ISO 14001. Greener Management International
- Fryxell, G. E. – Lo, C. W. H.* (2003): The influence of environmental knowledge and values on managerial behaviours on behalf of the environment: an empirical examination of managers in China. in: Journal of Business Ethics, 46,1
- Hankiss E.* (1977): Értékszociológiai kísérlet, Budapest, WPI
- Hofmeister-Tóth Á. – Törőcsik M.* (1996): Fogyasztói magatartás, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Huber G. P.* (1991): Organizational learning: the contributing processes and the literatures, in: Organisation Science 2, p. 88-115
- James, P. – Ghobadian, A. – Viney, H. – Liu, J.:* Addressing the divergence between environmental strategy formulation and implementation, in: Management Decision, London, Vol. 37, Issue 4, p. 338-349
- Kerekes S. – Harangozó G. – Németh P. – Nemcsicsné Zs. Á.* (2003): Environmental policy tools and firm-level management practices; OECD National Report: Hungary
- Kerekes S. – Kiss K.* szerk. (2000): A hazai vállalatok környezeti teljesítményének értékelése, Magyarország az ezredfordulón, MTA Stratégiai Kutatások, Zöld Belépő, EU-csatlakozásunk környezeti szempontú vizsgálata, 91. Kötet, Budapest
- Kerekes S. – Rondinelli D. – Vastag Gy.* (1995): A vállalatvezetők környezeti felelőssége, in: Közgazdasági Szemle
- Madsen, H. – Ulhoi, J. P.* (2001): Integrating environmental and stakeholder management, in: Business Strategy and the Environment 10, p.77-88
- Maloney, Michael P. – Ward, Michael P.* (1973): Ecology: Let's Hear from the People. An Objective Scale for the Measurement of Ecological Attitudes and Knowledge, in: The American Psychologist
- Nonaka, I.* (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation. in: Organization Science 5, p.15-35
- Ramus, C. A. – Steger, U.* (2000): The roles of supervisory support behaviours and environmental policy in employee „ecoinitiatives” at leading-edge European companies. in: Academy of Management Journal
- Rhee, S. – Lee, S.* (2003): Dynamic change of corporate environmental strategy: rhetoric and reality. in: Business Strategy and the Environment, 12, 3, p.175
- Rokeach, M.* (1968): Beliefs, Attitudes, and Values, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Rokeach, M.* (1973): The nature of human values, New York
- von Rosenstiel* (1984): Wandel der Werte – Zielkonflikte bei Führungskräften? in: Blum, Steiner (Hrsg.): Aktuelle Probleme der Marktwirtschaft in gesamt- und einzelwirtschaftlicher Sicht., Berlin
- Schaefer, A. – Harvey, B.* (2000): Environmental knowledge and the adoption of ready made environmental management solutions, in: Eco-Management and Auditing 7, p. 74-81
- Sears, D. O. – Freedman J. L. – Peplau L. A.* (1985): Social Psychology, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Steger, U. – Meima, R.* (1988): The strategic dimensions of environmental management, Palgrave, p. 262
- Tilley, F.* (1999): The gap between the environmental attitudes and the environmental behaviour of small firms. in: Business Strategy and the Environment, 8, 4, p. 238-248
- Urban, D.:* Was ist Umweltbewußtsein? Exploration eines mehrdimensionalen Einstellungskonstruktes. in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 15, 5.
- Vroom, V. H.* (1964): Work and Motivation. John Wiley & Sons, New York
- Winter, G.* (1987): Das umweltbewute Unternehmen. Ein Handbuch der Betriebsökonomie mit 22 Checklisten für die Praxis; Verlag Vahlen, München

HORVÁTH Annamária

## MIT IS JELENT A LOGISZTIKAI KISZOLGÁLÁSI SZÍNVONAL NAPJAINKBAN?

A cikk bemutatja, hogy a klasszikusan hely és idő hasznosságához kapcsolódó logisztikai kiszolgálási elemeken túl milyen más logisztikai szolgáltatásokra van szükség ahhoz, hogy a vállalat annak teljesítményén keresztül is hozzájáruljon az összvállalati sikerhez. A szerző először rövid áttekintést ad a logisztikai kiszolgálási színvonalról általában, a magyar vállalatok logisztikai kiszolgálási színvonalának alakulásáról, majd rámutat arra, hogy melyek azok a főbb irányvonalak, amelyek meghatározhatják a logisztika hozzájárulását a vállalati működés sikeréhez.

A „Versenyben a Világgal” című kutatási program keretében 176 vállalat logisztikai kiszolgálási színvonalát elemeztük szervezeti környezetben (Horváth, 2001a). Kutatásunk egyik legfontosabb megállapítása az volt, hogy az általunk használt logisztikai kiszolgálási színvonalalelemek teljesítménye alapján a vállalatok kevés kivétellel (a vállalatok 7%-ától eltekintve) egy csoportba sorolhatóak. Ez azt jelenti, hogy a vállalatok e teljesítmény alapján már nem különböztethetők meg, összességében egymáshoz képest egyforma teljesítményt nyújtanak. Ez az eredmény felvetette azt a kérdést, hogy vajon ezen elemeken túl, már más szolgáltatási elemekre is szükség van-e ahhoz, hogy a logisztika hozzájáruljon a magas szintű vevői kiszolgáláshoz, az értékteremtéshez és ezen keresztül a vevői elégedettséghez?

A beszerzési döntésekben a vevő beszállítóit mind a termék, mind a kiszolgálási színvonal<sup>2</sup> alapján értékeli (Parasuraman, 1998), azaz szervezeti környezetben a beszerzési döntések egy része a logisztikai szolgáltatások teljesítéséhez kapcsolódik. Lambert – Harrington (1989, in: Stank et al., 1998) kutatása is arra mutat rá, hogy a kilenc legfontosabb beszerzési döntést befolyásoló tényező közül hét a logisztikához kapcsolódik. Ez azt jelenti, hogy a szervezeti környezetben a vevő – szállító kapcsolatok kialakulásának és fennmaradásának létét jelentősen befolyásolja a beszállító vállalat logisztikai teljesítménye, azaz a *beszállító logisztikai kiszolgálási színvonalának és a*

*vevő vállalat logisztikai szolgáltatással szembeni elvárásainak összhangban kell lenniük.*

Emellett számos kutató (ld. pl. Innis – LaLonde, 1994; Sharma – Grewal – Levy, 1995; Emerson – Grimm, 1998 stb.) arra világítot rá, hogy a logisztika a *logisztikai kiszolgálási színvonalon keresztül járul hozzá a vevői elégedettséghez* mégpedig úgy, hogy a kiszolgálási színvonalon keresztül lehet eljuttatni a vevőhöz azt az értéket, amelyet a logisztika előállít. A logisztika által nyújtott kiszolgálási színvonal ezáltal értéket hozhat létre (pl. rendelkezésre állással, időbeliséggel, szállítási konzisztenciával), ami ezen keresztül a vevői elégedettséghez vezethet (Holcomb, 1994).

A logisztikai kiszolgálási színvonal mind a beszerzési döntésekben elfoglalt szerepe, mind a hozzájárulása a vevői elégedettséghez arra mutat rá, hogy elemzése fontos az üzleti folyamatok megértéséhez. Ennek ellenére a magyar szakirodalomban e terület vizsgálatával csak korlátozott mértékben találkozhatunk. Jelen cikk ezt a hiányt is megpróbálja pótolni.

### A logisztikai kiszolgálási színvonal – definíciók és megközelítések

A logisztikai kiszolgálási színvonalat sokan sokféleképpen definiálták. Egy területen azonban egyetértenek az elméleti és gyakorlati szakemberek, nevezetesen, hogy a logisztikai kiszolgálási színvonal a lo-

logisztikai költségek mellett a logisztika alappilléreinek tekinthető. Általános az is, hogy a logisztikai kiszolgálási színvonalat a készletekhez és az időbeniséghez kapcsolják. Ezen túl viszont a definíciókban és gyakorlatban számos eltérést vehetünk észre. A szakirodalom alapján két nagy csoportra oszthatók a logisztikai kiszolgálási színvonal megközelítések (Horváth, 2001a). Egyrészt azokra, amelyek a logisztika „output-jaként” kezelik, és egy szolgáltatáscsomagként tárgyalják, amely a logisztikai tevékenységek összességének megjelenési formája a vevőnél, ez lényegében a klasszikus hely és idő hasznosságot jelenti (ld. pl. Bowersox – Closs, 1996; Christopher, 1998; Menzter – Rutner – Matsuno, 1997). A másik markáns irányzat pedig az, amely a logisztikai kiszolgálási színvonalat a marketingmix elemeihez, mégpedig a „place”-hez kapcsolják. Ebben az esetben a logisztikai kiszolgálási színvonal a vállalat kiszolgálási színvonalának egyik komponense (ld. pl. Tucker, 1994; Emerson – Grimm, 1998).

#### Logisztikai kiszolgálási színvonal mint a logisztika outputja

Történetileg (Maltz – Maltz, 1998) a logisztikai kiszolgálási színvonal szinte szinonimája volt a készlet rendelkezésre állásának és a rendelési ciklusidőnek, azaz lényegében a készletekhez és az időhöz kapcsolódott. Ezek az elemek, amelyek alapjaiban teljesítik a hely és az idő hasznosságát<sup>3</sup>, lényegében azokat az alapszolgáltatásokat foglalják magukba, amelyek mindenképp szükségesek a vevő kiszolgálásához.

Christopher (1998) definíciója is a vevő – szállító közötti folyamatra összpontosít, miszerint a kiszolgálási színvonalat azon faktorok összességének interakciója határozza meg, amelyek arra a folyamatra hatnak, amelyen keresztül a termék/szolgáltatás rendelkezésre áll a vevőnél. Ez a megközelítés a kiszolgálási színvonalat a rendelkezésre álláshoz köti, és felhívja arra a figyelmet, hogy nincs addig értéklétrehozás, míg a termék/szolgáltatás nincs a vevő „kezében”.

A leginkább használt definíció LaLonde – Zinszer nevéhez fűződik (idézi pl. Lambert – Stock, 1993; Bowersox – Closs, 1996; Menzter – Rutner – Matsuno, 1997), miszerint a kiszolgálási színvonal egyrészt tevékenység, másrészt teljesítménymérés, illetve vállalati filozófia. Ezt a definíciót LaLonde (1988, in: Menzter – Rutner – Matsuno, 1997) kiegészítette az értékhoz-záadó előnnyel, amely az eredeti definícióhoz a vevői perspektívát teszi hozzá.

Bowersox – Closs (1996) szerint a logisztikai kiszolgálási színvonal egyrészt az alapszolgáltatásokból áll, a rendelkezésre állásból, a működési teljesítmény-

ből és a megbízhatóságból – azaz az idő és a hely hasznosság teljesítéséből. Másrészt az értékhozzáadó szolgáltatásokból, amelyek fogyasztóspecifikusak és a vállalat közösen dolgoz ki vevőjével. A szerzők szerint a korábbi paradigma, miszerint a magas kiszolgálási színvonal biztosítása költséges, megváltozott, azaz a rendelkezésre állás és az időben történő szállítás (alapszolgáltatások) nem jelentenek rendkívüli elkötelezettséget a vevő felé. Ezért az alapszolgáltatásokat ki kell terjeszteni. Hasonlóan vélekedik a Maltz – Maltz (1998) szerzőpáros is, akik a készlethez kapcsolódó képességet (készlet rendelkezésre állás) és ciklusidőt alapvető logisztikai szolgáltatásnak tekintik és objektív vagy „hard” elemnek nevezik. A fogyasztó megértését és igényeire való reagálást (alkalmazkodást) pedig észlelt vagy „soft” elemeknek, minden olyan elemet, amely az alapvető szolgáltatáson túl létezik. Kiemelték azonban azt, hogy azok a vállalatok, amelyek nagy hangsúlyt fektetnek a piaci reagáló képességeikre, azok szintén magas prioritást adnak az alap logisztikai kiszolgálási színvonalra (Maltz – Maltz, 1998), azaz az alap és a fogyasztó-specifikus szolgáltatások egymásra épülnek.<sup>4</sup>

#### Logisztikai és marketing kiszolgálási színvonal

Számos szerző, nem elvetve az előzőeket, hanem kiegészítve azt mondja, hogy a kiszolgálási színvonal két részből tevődik össze, mégpedig a logisztikai és a marketing kiszolgálási színvonalból (ld. Menzter et al. modellje, in: Emerson – Grimm, 1996, vagy Trucker, 1994 vagy Menzter – Rutner – Matsuno, 1997). A Menzter – Gomes – Krapfel modell keretét alakított ki a két kiszolgálási színvonal integrálására. Logisztikai kiszolgálási színvonalnak tekintik mindazon tevékenységeket, amelyek a rendelési ciklusidőn belül történnek és a marketingelemnek, amelyek ezen kívül esnek (1. ábra). Trucker (1994) szerint pedig a logisztikai kiszolgálási színvonal a hagyományos készlet és időbeni szolgáltatásokhoz kapcsolódik, míg a kiszolgálási színvonal marketingterülete a tranzakció előtti, alatti és utáni észlelésekkel foglalalkozik.

Az előzőekben ismertetett két felfogás nem mutat nagy különbséget, sőt az eltérés inkább a különböző megközelítésekből adódik. A marketingirodalom (Trucker, 1994) a logisztikai kiszolgálási színvonalat a marketingmix egyik elemének tekinti, így fontosnak tartja marketingaspektussal kiegészíteni, ezáltal a kiszolgálási színvonal mind a négy marketingmix elemnél megjelenik. Logisztikai szempontból pedig a vevőig történő minden anyag- és információáramlás lo-

**A logisztikai és marketing kiszolgálási színvonal**



Forrás: Menzter – Gomes – Krapfel alapján egyszerűsítve (in Emerson – Grimm, 1996, 30 o.)

logisztikai tevékenység, így minden tevékenység, amely a hely és idő hasznosság eléréséhez szükséges, a logisztikai kiszolgálási színvonal alá tartozik. Másrészt tágabb értelmezésben a kiszolgálási színvonal marketing- és logisztikai aspektusa rávilágít arra a tényre, hogy a logisztika fontos lehet a marketing sikerében (Maltz – Maltz, 1998), illetve a marketing és logisztika a kiszolgálási színvonalon keresztül kapcsolódik egymáshoz (pl. Lambert – Stock, 1993) és ez az interface kritikus lehet a vállalat sikerében.

Áttekintve és értékelve a különböző definíciókat a következőképpen határozhatjuk meg a logisztikai kiszolgálási színvonalat:

*A logisztikai kiszolgálási színvonal a logisztikai tevékenységek összességének megnyilvánulási formája, az a „szolgáltatáscsomag”, amellyel a vevő találkozik.*

**A magyar vállalatok logisztikai kiszolgálási színvonalának alakulása<sup>5</sup>**

A „Versenyben a Világgal” című kutatási program keretében a logisztikai kiszolgálási színvonalat a következő öt elemmel mértük, feltételezve, hogy ezek az elemek megfelelően leírják a vállalatok logisztikai kiszolgálási színvonalát és ezáltal tudjuk értékelni a logisztikai teljesítmény egyik fontos területét:

1. A szállítás időbeni pontossága.
2. Az ígért minőségben történő szállítás.
3. A szállítás mennyiségi pontossága.
4. A számlapontosság.
5. A sértetlen szállítások aránya.

A vállalatok 1998-ban elért eredményeit az 1. táblázat mutatja.

1. ábra Az átlagok alapján a vállalatok a legjobb eredményt a számlapontosságban érték el, míg – kissé meglepően – a legrosszabb teljesítmény az időbeni szállítás esetében volt. Amennyiben a legvalószínűbb értéket (módusz) tekintjük, akkor viszont jól látható, hogy a vállalatok az időbeni szállítási pontosságtól eltekintve azonos teljesítményt nyújtottak 1998-ban. A leíró statisztikai elemzésen túl pontosabb magyarázatot adhat a többváltozós statisztikai elemzés a logisztikai kiszolgálási színvonal alakulására.

A faktoranalízis segítségével megpróbáltuk a rendelkezésre álló kiszolgálási elemeket magyarázó látens változókat meghatá-

1. táblázat

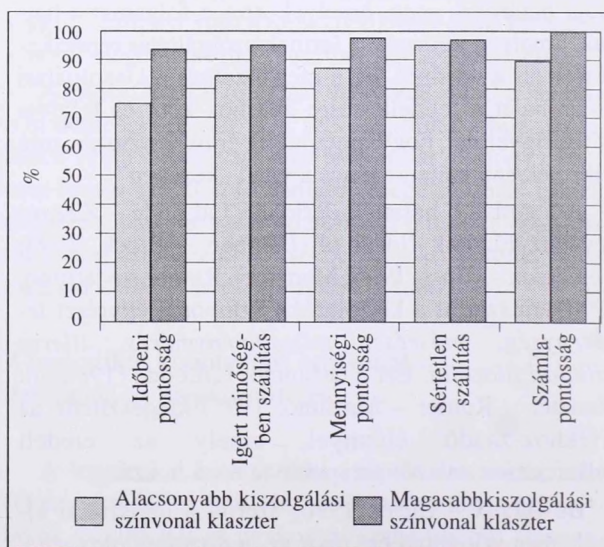
**A logisztikai kiszolgálási színvonal alakulása**

	Számla pontossága 1998-ban (%)	Sértetlen szállítás 1998-ban (%)	Szállítás mennyiségi pontossága 1998-ban (%)	Szállítás ígért minőségben 1998-ban (%)	Szállítás időbeni pontossága 1998-ban (%)
Átlag	97.28	96.88	96.28	94.41	92.00
Medián	99.00	99.00	98.50	95.00	95.00
Módusz	100	100	100	100	90
Szórás	4.83	4.42	5.48	6.70	8.10

100% jelenti a tökéletes kiszolgálást

2. táblázat

**Logisztikai kiszolgálási színvonal alakulása klaszterenként**



Forrás: Horváth, 2001a, 79. old.

rozni. Az elemzés eredménye viszont csak egy faktort határozott meg, amely azt mutatja, hogy az elemek egymáshoz képest nem hordoznak új információt, azaz ezek az elemek valójában egy változót jelenthetnek (erős korreláció van minden elem között).

A faktoranalízis mellett a klaszterelemzés segítségével a kiszolgálási színvonal alapján a vállalatokat két csoportra tudtuk osztani, mégpedig az alacsonyabb és magasabb kiszolgálási teljesítménnyel rendelkező vállalatokra, ahol a két csoport között minden elem esetében szignifikáns különbség volt. Az alacsonyabb logisztikai kiszolgálási színvonal vállalatcsoportjába a vállalatok mindösszesen 7%-a került, amely arra mutatott rá, hogy a vállalatok többsége e kiszolgálási színvonal elemek esetében hasonló teljesítménnyel rendelkezik. (2. táblázat)

A két elemzés alapján, miszerint a rendelkezésre álló kiszolgálási elemek egy változócsoporthoz tartoznak, illetve azt, hogy a vállalatok nagy többségének teljesítménye ezen elemek alapján nem különbözik, arra irányíthatja a figyelmet, hogy e változók már a vállalat logisztikai kiszolgálási színvonalának alapszolgáltatásaihoz tartoznak, és lényegében – az ígért minőségben történő szállítástól eltekintve – klasszikusan a készlethez és az időbeniséghez. Ezt a feltételezést erősíti meg a vállalatok értékelése arra vonatkozóan, hogy 1995-óta miképp változott ezen kiszolgálási elemek szintje. Ezt mutatja a 3. táblázat.

Az átlagot értékelve lényegében nem történt változás (3-as érték), móduszt tekintve pedig kisebb mértékű javulás fedezhető fel az időbeni pontosságban és az ígért minőségben történő szállításban. Azaz ezek az eredmények arra utalnak, hogy a vállalatok három év alatt e teljesítményeiken lényegesen nem változtattak, amely arra enged következtetni, hogy ezen tényezők piaci igényeknek megfelelően alakulnak. Az előbb felsorolt tényezők mind arra utalnak, hogy az *általunk*

3. táblázat

**A logisztikai kiszolgálási színvonal alakulásának változása**

	Szállítás ígért minőségben változása 1995 óta	Szállítás időbeni pontosságának változása 1995 óta	Számlapontosság változása 1995 óta	Szállítás mennyiségi pontosságának változása 1995 óta	Sértetlen szállítás változás 1995 óta
Átlag	3.69	3.64	3.60	3.58	3.53
Medián	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00
Módusz	4	4	3	3	3

(1- jelentősen csökkent, 3- változatlan, 5- jelentősen nőtt)

Forrás: Horváth, 2001a, 84. old.

*vizsgált logisztikai kiszolgálási elemek már az alapszolgáltatások körébe tartoznak.* Stank et al., (1998) szerint ezek az elemek csak a működési hatékonyságot testesítik meg, és a vevői értékhez ettől eltérő logisztikai kiszolgálási színvonalra van szükség. *Mivel a vevői érték elengedhetetlen a vevői elégedettséghez, ezért azt a végső konklúziót vonhatjuk le, hogy a klasszikus hely és idő hasznosságát megtestesítő kiszolgálási elemek már nem járulnak hozzá a magasabb vevői elégedettség eléréséhez.* Ezt az eredményt megerősíti Bowersox – Closs (1996) véleménye is – miszerint a korábbi paradigma megváltozott –, azaz a rendelkezésre állás és az időbeniség már nem jelent rendkívüli elkötelezettséget a vevő felé. További vizsgálat szükséges ahhoz, hogy meghatározzuk, valójában melyek azok az elemek, amelyek a logisztikai teljesítményen keresztül járulnak hozzá a vevői elégedettséghez. *Mindez természetesen nem azt jelenti, hogy ezen elemek magas szintű teljesítése nem szükséges, sőt e kiszolgálási elemek magas szintű teljesítményére építhetjük a vevői értéket adó további kiszolgálási elemeket.* A vizsgálat bebizonyította, hogy a magyar vállalatok, hasonlóan a külföldi felmérésekhez, elmozdultak, illetve készek elmozdulni az alapszolgáltatásokon túli logisztikai szolgáltatás felé. Feltételezünk a szakirodalom is alátámasztja. A következőkben három megközelítést mutatunk be a felvetődő kérdéssel kapcsolatban.

**Logisztikai kiszolgálási színvonal és azon túl.....**

Maltz – Maltz (1998) szerint a készlethez és az időbeniséghez kapcsolódó kiszolgálási elemek már nem teljesen magyarázzák a beszállító vállalat kiszolgálási szintjét. A szerzők szerint a jól ismert (általunk is használt) kiszolgálási elemek mellett a logisztikai kiszolgálási színvonal magában foglalja a speciális vevői igényekre és a piaci feltételek változására való reagálás képességét is. A készlet és az időbeniséghez kapcsolódó elemek azok, amelyek az alapszolgáltatást testesítik meg. A szerzőpáros az alapszolgáltatásokat objektív, vagy „hard” elemeknek nevezi, míg az ezen felüli elemeket, amelyek lényegében a vevői igényekhez való alkalmazkodást jelentik, észlelt vagy „soft” elemeknek.

Hasonlóan csoportosítja a kiszolgálási színvonal elemeket Bowersox – Closs (1996) szerzőpáros is. A szerzők a logisztikai kiszolgálási színvonal három dimenzióját különböztetik meg, a rendelkezésre állást, a teljesítményt és a megbízhatóságot, amelyeket az alapszolgáltatások körébe sorolnak. Az ezen felüli szolgáltatások, az érték hozzáadott szolgáltatások,

amelyek fogyasztóra „szabottak” és ezeket csak meghatározott vevők számára alakítják ki a vállalatok.

Morash – Dröge – Vickery (1996) szintén két csoportra osztja a logisztikai kiszolgálási elemeket aszerint, hogy a logisztikai képességek (szerzők szerint a kiszolgálási színvonal) hogyan járulhat hozzá a teljes vállalati sikerhez. Két fő csoportot határoznak meg, egyrészt a „fogyasztó közelséget”, amely körébe a kereslet- és fogyasztóorientált kiszolgálási színvonal elemei tartoznak, illetve a „működési kiválóságot”, amely az ellátás-orientált elemeket tartalmazza. Míg az előbbi csoport a külső fogyasztókat, fogyasztói kapcsolatokat hangsúlyozza, addig az utóbbi a belső „fogyasztókat”, azaz a belső működést emeli ki. A szerzők szerint az ellátás-orientált kiszolgálási színvonal elemei kevésbé lehetnek a versenyelőny forrásai, mivel ezek főleg a fizikai képességek körébe tartoznak, így jobban utánozhatóak, mint a keresletorientált kiszolgálási színvonal elemei, amelyek főleg a vevővel való interakciók eredményei, így ezen utóbbiak inkább jelentik a vállalatok számára a fenntartható versenyelőny forrásait. (Képességeken alapuló stratégiát ld. bővebben pl. Prahalad – Hammel, 1990; Montgomery, 1995)

Az előzőekben bemutatott három megközelítés alap gondolata azonos, azaz a logisztikai kiszolgálási elemeket már nem lehet egy csoportba sorolni. Két alapvető csoport létezik: az alapszolgáltatások csoportja, amely klasszikusan a hely és az idő hasznosság teljesítéséhez kapcsolódik, és az ezen szolgáltatásokon felüli csoport, amely a vevő és a beszállító vállalat közötti kapcsolatot öleli fel logisztikai szempontból (Maltz – Maltz, 1998 „soft” elemeknek, Bowersox – Closs, 1996 érték hozzáadott szolgáltatásoknak, míg Morash – Dröge – Vickery, 1996, keresletorientált szolgáltatásoknak nevezi). Míg az alapszolgáltatásokat a jól meghatározott és mérhető elemek alkotják, addig az alapszolgáltatásokon túl lévő szolgáltatások nehezen általánosíthatóak, illetve erősen vevő specifikusak. Abban szintén egyetértenek a szerzők, hogy a logisztikai kiszolgálási színvonal két csoportja nem egymást helyettesíti, hanem inkább kiegészíti. A magas szintű kiszolgálási színvonal eléréséhez mindkét területen magas szintet kell teljesíteni, a különbség abban található, hogy az alapszolgáltatások már nem jelentenek rendkívüli elkötelezettséget a vevő felé. Mind Bowersox – Closs (1996), mind Maltz – Maltz (1998) azt hangsúlyozza, hogy csak az alapszolgáltatások magas szintű teljesítése esetén lehet magas szintű teljesítményt nyújtani az alapszolgáltatásokon felüli szolgáltatások területén is. Morash – Dröge – Vickery (1996) szerint pedig lényegében a keresletorientált

kiszolgálási elemek azok, amelyek alapvetően hatnak a vállalati teljesítményre.

A három megközelítés alap gondolat-menetében tehát lényeges eltérést nem mutat. Mindhárom szerzőpáros a logisztikai kiszolgálási színvonal csoportosítását a vállalati teljesítményhez való hozzájárulás alapján tette meg. Arra világítottak rá, hogy a logisztikai kiszolgálási elemek területén is, kölcsönözve Hill (1994) versenyelőnyforrás osztályozását, megkülönböztethetünk képesítő és rendelést elnyerő kritériumokat. A képesítő kritériumok körébe sorolhatjuk az alapszolgáltatásokat, azaz ezek az elemek már – logisztikai szempontból – a piacra lépést, illetve az ott maradást teszik lehetővé a vállalatok számára. A rendelést elnyerő kritériumokat az alapszolgáltatásokon felül lévő kiszolgálási elemek testesítik meg. Abban is hasonló a szerzők elgondolása, hogy az alapszolgáltatások inkább a belső (logisztikai) működéshez kapcsolódnak és ezek jól számszerűsíthetőek, míg az ezen felüli szolgáltatások a vevő-szállító kapcsolatot ölelik fel, egyediek és nehezen általánosíthatóak szemben az alapszolgáltatásokkal.

A különbséget a logisztikai kiszolgálási színvonal elemek besorolásának területén, illetve konkrét meghatározásában lehet észrevenni. Például Bowersox – Closs (1996) a rugalmasságot<sup>6</sup> az alap kiszolgálási elemek közé sorolta, míg a másik két szerzőpáros az alapszolgáltatásokon felüli szolgáltatások elemének tekinti. Ennek részben az az oka, hogy a szakirodalom sem a logisztikai kiszolgálási színvonal meghatározásában (ld. korábban), sem a konkrét elemek területén nem egységes, másrészt a szerzők által elvégzett kutatások behatárolták, melyek a releváns logisztikai kiszolgálási színvonal elemei. A 4. táblázat összefoglalóan mutatja be melyek azok a logisztikai kiszolgálási elemek, amelyek az alap-, illetve az alapszolgáltatáson felüli szolgáltatáshoz kapcsolódnak.

## Összegzés

A fenti áttekintés célja annak megvilágítása volt, hogy a logisztikai kiszolgálási elemek és annak a vállalati teljesítményre való hatása megváltozott. A klasszikusnak tekinthető logisztikai kiszolgálási elemek alapvető szolgáltatássá váltak, amelyeken keresztül már a vállalatok logisztikai teljesítményüket nem tudják megkülönböztetni. Ahhoz, hogy a logisztika a vállalati teljesítményhez méginkább hozzájáruljon az alapszolgáltatások magas szintű teljesítésén túl, érték hozzáadott, a vevő igényeinek megfelelő logisztikai szolgáltatásokra van szükség. Ez

Alap- és alapszolgáltatásokon felüli logisztikai szolgáltatások csoportosítása

Alapszolgáltatások („képesítő kritériumok”)			Alapszolgáltatáson felüli szolgáltatások („rendelést elnyerő kritériumok”)		
Bowersox – Closs (1996) <i>alapszolgáltatások</i>	Maltz – Maltz (1998) <i>„hard” szolgáltatások</i>	Morash – Dröge – Vickery (1996) <i>ellátás orientált szolgáltatások</i>	Bowersox – Closs (1996) <i>érték hozzáadott szolgáltatások</i>	Maltz – Maltz (1998) <i>„soft” szolgáltatások</i>	Morash – Dröge – Vickery (1996) <i>keresletorientált szolgáltatások</i>
Rendelkezésre állás ■ készlethiány gyakoriság ■ teljesítési arány ■ teljes rendelési kiszállítás Működési teljesítmény ■ gyorsaság ■ konzisztencia ■ rugalmasság ■ hiba/helyreállítás Megbízhatóság ■ logisztika minősége	■ Rendelési ciklusidő ■ Időben történő szállítás ■ Nem teljesített rendelések aránya	■ Széles körű disztribúciós lefedettség ■ Szelektív disztribúciós lefedettség ■ Alacsony disztribúciós teljes költség	Egyedi, specifikus („vevőre szabott”) szolgáltatás, az alapszolgáltatás kibővítése, a vevővel közösen dolgozzák ki.	■ Gyors válasz a piaci változásokra ■ Kreatív válasz a piaci változásokra ■ Kooperatív válasz a piaci változásokra ■ Hosszú távú piaci változáshoz való alkalmazkodás ■ Gyors válasz a versenytárs taktikájára	■ Értékesítés előtti szolgáltatás ■ Értékesítés utáni szolgáltatás ■ Szállítási gyorsaság (sebesség) ■ Szállítási megbízhatóság ■ Célpiaci változásokra való reagálás

nem jelenti azt, hogy az alap (klasszikus) szolgáltatások nem fontosak, sőt az alapszolgáltatások és az azon felüli, vevőre „szabott” szolgáltatások egymás kiegészítői. Mindez arra is rámutat, hogy a logisztikának a vevői értékhez való hozzájárulása is megváltozott, a korábbi hatékonyságon és gazdaságosságon keresztül elért érték hozzáadás kiegészült a megkülönböztetéssel (Holcomb, 1994), amelyet már az alapszolgáltatásokon felül lévő szolgáltatásokon keresztül lehet elérni. További kutatásokat kell annak érdekében megtenni, hogy feltárhassuk, melyek azok a főbb szolgáltatások, amelyek jelenleg a „rendelést elnyerő kritériumok” közé tartoznak. Mivel ezek főleg vevőspecifikusak, ezért valószínűsíthető, hogy kevésbé általánosíthatóak, inkább iparág függőek, mint az alapszolgáltatás körébe tartozó kiszolgálási elemek.

A logisztikai kiszolgálási színvonal tehát ma már többet jelent, mint a logisztika missziójának tekinthető 5 M.....

**Felhasznált irodalom**

„Versenyben a Világgal” – A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői, kutatási program (1999), BKAE, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Versenyképességi Kutatóközpont

Bowersox, Donald J. – Closs, David J. (1996): *Logistical Management – The Integrated Supply Chain Process*, The McGraw-Hill Companies, Inc.

Christopher, Martin (1998): *Logistics and Supply Chain Management – Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, Financial Times

Emerson, Carol J. – Grimm, Curtis M. (1996): *Logistics and marketing components of customer service: an empirical test of the Mentzer, Gomes and Krapfel model*. in: *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 26. No. 8.

Emerson, Carol J. – Grimm, Curtis M. (1998): *The Relative Importance of Logistics and Marketing Customer Service: A Strategic Perspective*. in: *Journal of Business Logistics*, Vol. 19. No. 1.

Griffiths, John – Elson, Bruce – Amos, David (2001): *A customer-supplier interaction model to improve customer focus in turbulent markets*. in: *Managing Service Quality*, Vol. 11, No. 1.

Hill, Terry (1994): *Manufacturing Strategy, Text and Cases*, Irwin

Holcomb, Mary Collins (1994): *Customer service measurement: A methodology for increasing customer value through utilization of the Taguchi strategy*. in: *Journal of Business Logistics*, Vol. 15. No. 1.

Horváth Annamária (2001a): *A logisztika és a vevői megelégedettség kapcsolata – A logisztikai kiszolgálási színvonal vizsgálata*. PhD értekezés

Horváth Annamária (2001b): *A logisztikai kiszolgálási színvonal változása napjainkban*, in: *Logisztikai Évkönyv 2001*. Magyar Közlekedési Kiadó, Budapest

Innis, Daniel E. – La Londe, Bernard J. (1994): *Customer Service: The Key to Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Market Share*, *Journal of Business Logistics*, Vol. 15., No. 1.

Lambert, Douglas M. – Stock, James R. (1993): *Strategic Logistics Management*, Irwin, 3rd edition, Boston

Maltz, Arnold – Maltz, Elliot (1998): *Customer service in the distributor channel empirical findings*. in: *Journal of Business Logistics*, Vol. 19. No. 2.

Mentzer, John T. – Rutner, Stephen M. – Matsuno, Ken (1997): *Application of the means-end-value hierarchy model to understanding logistics service value*. in: *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 27. No. 9/10.

Montgomery, Collis D. J. (1995): *Competing on Resource: Strategy in the 1990s*. Harvard Business Review, July-August

- Morash, Edward A. – Dröge, Cornelia L. M. – Vickery, Shawnee K.* (1996): Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success. in: *Journal of Business Logistics*, Vol. 17. No. 1.
- Parasuraman, A* (1998): Customer service in business-to-business markets: an agenda for research. in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13. No. 4/5.
- Prahalad, C. K. – Hammer, Gary* (1990): The Core Competence of the Corporation. in: *Harvard Business Review*, May-June
- Sharma, Arun – Grewal, Dhruv – Levy, Michael* (1995): The Customer Satisfaction/Logistics Interface. in: *Journal of Business Logistics*, Vol. 16. No.2.
- Stank, Theodore P. – Daugherty, Patricia J. – Ellinger, Alexander E.* (1998): Pulling Customers Closer through Logistics Service. in: *Business Horizons*, September-October
- Tucker, Frances Gaither* (1994): Creative Customer Service Management. in: *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 24. Issue 4.

### Lábjegyzetek

- 1 „Versenyben a Világgal” – A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői, kutatási program (1999), BKAE, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Versenyképességi Kutatóközpont
- 2 Parasuraman (1998) szerint a kiszolgálási színvonal minden olyan szolgáltatás, amely az alaptermékhez kapcsolódik.
- 3 A gazdasági hasznosság elmélete szerint a hely, az idő, a tulajdon és a forma hasznosság együttes teljesülése jelent értéket a vevő számára.
- 4 Griffiths et al., (2001) szerint a vevői igények alapján rugalmas szolgáltatás-csomagot kell kialakítani a hard és soft logisztikai kiszolgálási elemekből.
- 5 A magyar vállalatok logisztikai kiszolgálási színvonalának alakulását ld. részletesebben: Horváth, 2001a.
- 6 Fontos itt kiemelni, hogy a hivatkozott kutatásba bevont vállalatok körében a rugalmasság volt az a tényező, amely hozzájárul a vevői elégedettség eléréséhez.

VÖRÖSMARTY Gyöngyi

# A BESZERZÉS INFORMÁCIÓS RENDSZERE A STRATÉGIAI SZEREP TÜKRÉBEN

A '90-es évek végén sokan hallatlan ütemű fejlődést jósoltak az elektronikus kereskedelemnek, ezek az eszközök azonban a gyakorlatban a vártnál sokkal lassabban terjednek el. Hasonló módon gyakori, hogy túlzott várakozások jelennek meg az IT beruházásokkal kapcsolatban. A beszerzés területén legtöbbször a megfelelő szakismeretek hiánya, a kezelt információk körének leszűkítése okozza azt, hogy az informatikai fejlesztésekkel szembeni várakozások túlzottnak bizonyulnak. A cikk célja, hogy felvázolja a beszerzés szerepét a korszerű vállalati gyakorlatban, s ennek alapján vizsgálja azon információk jellegzetességeit, amelyet a beszerzés információs rendszerének kezelnie kell, támpontot adva ezzel az információs rendszerek fejlesztéséhez.

A beszerzés információs rendszerének vizsgálatához mindenképpen érdemes áttekinteni azt a szerepet, amelyet a beszerzés a fejlett vállalati gyakorlatban betölt. Ez teremti meg ugyanis az alapot ahhoz, hogy meghatározhassuk a beszerzés által kezelt információk körét, azok jellegzetességeit, a felhasználás célját. A beszerzés szerepével a nemzetközi szakirodalom nagy terjedelemben foglalkozik. Ez többek között annak tudható be, hogy a beszerzés vállalati működésben betöltött szerepének megítélése nagymértékben átalakult, sokan felismerték a beszerzés stratégiai jelentőségét.

## *A beszerzés fejlődését meghatározó tendenciák*

A modern iparvállalatok kialakulásával a beszerzési szervezetek létrehozása is szükségessé vált, azaz igazából mindig is szükség volt olyan funkcióra, amely a termelési, irodai, stb. igények kielégítéséhez szükséges vásárlásokat lebonyolította. (Farmer, 1995) Ugyanakkor a hetvenes évekig leginkább csak adminisztratív szerepet betöltő funkció (Baily – Tavernier, 1970) az azóta eltelt idő alatt jelentős változásokon ment keresztül. Az elmélet és a vállalati gyakorlat a beszerzésnek először a vállalati költségek csökkentésében játszott szerepét ismerte fel (Farmer, 1997; Westing – Fine – Zenz, 1976), majd mára ez a tevékenység stratégiai fontosságúvá nőtte ki magát (Gadde – Hakansson, 1994; Cox – Lamming, 1997).

Számos olyan gazdasági tendenciát lehet megjelölni, amely kiváltotta ezt a változást. Chikán (1997) az anyagi folyamatokat vizsgálva a századvég társadalmi fejlődésének fő tényezőiként a globalizációt, az információs társadalmat, a minőségi szemléletet, illetve a növekvő komplexitást említi. Ennek alapján az üzleti szféra legfontosabb jellemzőit a globalizációban, az integrációban, a humanizációban, illetve a fogyasztóorientáltságban jelöli meg. Hasonló tényezőket említ meg Boutellier – Zagler (1999). Szerintük a vállalatok gazdálkodását leginkább meghatározó trendek a nemzetköziesedés, a vállalati együttműködések növekvő szerepe, a decentralizáció és az új technológiákban rejlő lehetőségek kihasználása. Ezeknek a tényezőknek a hatását a vállalatok beszerzési gyakorlatára abban jelölik meg, hogy a beszerzésnek segítenie kell a rövidebb piacra jutási idő elérésében, globalizálódnia kell, valamint törekednie kell az ökológiai szempontok minél szélesebb körű figyelembevételére.

## *A beszerzési funkció fejlődése*

Számos tanulmány elemzi azt a változást, amelyen a beszerzés az elmúlt időszakban keresztülment. A lényegét leginkább úgy lehet bemutatni, hogy nem egy adott feladat hatékony megszervezéséről esik szó, hanem áttörővé vált a folyamatszemplélet. Ennek a folyamat-szemléletnek a hatása, hogy a beszerzés stratégiai jelentőségűvé válik, az ellátási láncokra (és ezzel együtt

a vevő-szállító kapcsolatokra) jelentős figyelmet fordítanak, illetve a középpontba kerül az értékteremtésben betöltött szerep.

### A beszerzés stratégiai szerepe

A fejlődést elemző tanulmányok, cikkek közül szép számban található olyanok, melyek a *beszerzés stratégiai jelentőségüvé válásának* tényét elemzik. Ellram és Carr (1994) a beszerzés irodalmának széles körű vizsgálata alapján jut arra a következtetésre, hogy a beszerzés komoly hatással van a vállalatok teljesítményére, ezért fontos szerephez kell jutnia a vállalati stratégiában. Carter és Narasimhan (1996) európai és észak-amerikai cégek körében végzett felmérést abból a célból, hogy feltárja a beszerzéssel kapcsolatos jövőbeli trendeket. A kutatási projekt legfontosabb következtetéseként fogalmazták meg a beszerzés stratégiai jelentőségének növekedését és azt, hogy az a vállalati stratégia elemévé lép elő.

Pearson és Gritzmacher (1990) tanulmánya arra hívja fel a figyelmet, hogy a beszerzés akkor tud stratégiai szerepet betölteni, ha maga is átalakul. Az átalakulásnak hét tényezőjét nevezi meg: a szervezeti struktúrát, a beszerzés szervezeten belüli megítélését (perception), az információhoz való hozzáférést, az alkalmazott informatikai eszközöket, a döntési mechanizmusokat, a beszállítói kapcsolatokat és a stratégiai menedzsmentet.

### Ellátási lánc szemlélet

A beszerzés szerepének változását taglaló tanulmányok és elemzések egy másik központi kérdése az *ellátási lánc menedzsment*. Ellátási lánc menedzsmenten a tevékenységek olyan összekapcsolódó sorozatát értjük, amelyben minden a végső célt, a fogyasztói igények kielégítését szolgálja (Chikán, 1997). Christopher (1992) megfogalmazása szerint ellátási láncok versenyeznek ellátási láncokkal. A vezető vállalatok ezt a jelenséget felismerve igyekeznek beszállítói hálózatuk teljesítményét fejleszteni. Az irodalom azonban gyakran nem ellátási láncokról, hanem ellátási hálóról beszél. (Lamming et al., 2000)

A kutatók, illetve szakértők jelentős számú csoportja foglalkozik azzal, hogy a beszerzés fejlődését ebben a kontextusban vizsgálja.

Az ellátási lánc szemlélet hatása, hogy a beszerzés többé nem befelé orientált, azaz a vállalati teljesítmény javításának lehetőségét nem csak a saját működésében, hanem a vállalaton kívül is keresi (Fung, 1999). Smith (1995) az új szerep kifelé orientáltságát a beszerzési munkakör átalakulásán keresztül mutatja be. A beszerzés régi, befelé orientált szerepénél a beszerző munka-

idejét kitevő feladatok a megváltozott kifelé orientált szerepben mindösszesen a munkaidő 30%-át jelentik. Az új feladatok között a költségtervezés és csökkentés, a beszállítói teljesítmények mérése és javítása, a beszállítói stratégiák, valamint az innovációs folyamat elősegítése szerepelnek.

Az ellátási lánc menedzsment hatása, hogy a *beszerzésben a szállítói kapcsolatok szorosabbra vonása, elemzése, illetve a szállító teljesítményének a fejlesztése kerül a középpontba*. Az ellátási lánc koncepció elméleti szinten logikusan a vevő-szállító kapcsolatok szorosabbra vonását, a beszállítók számának csökkenését jelenti. Keah Choon Tan et al., (1998) a beszerzés megváltozott feladatát úgy határozza meg, hogy mintegy virtuális szervezetet kell létrehoznia a beszállítókkal, amelyben a célok és a hatékonysági kritériumok közösek. A beszállítóval való partneri együttműködés előnyei között említhető az innovativitás, a minőség javulása, illetve a költségek csökkenése (Ellram, 1995)<sup>1</sup>.

A szállítóval való kapcsolat menedzselésének alapvető eszköze a beszállító teljesítményének mérése, valamint elemzése. Ennek számos módszerét alakította ki az elmélet és a vállalati gyakorlat. Szállítóértékelési technikák alkalmazása történhet a lehető legmegfelelőbb beszállító kiválasztásának az érdekében, szolgálhatja a beszállító teljesítményének a javítását vagy a beszállító, illetve a vele való kapcsolat irányításának megszerzését (Stannack – Osborn, 1996).

Az ellátási lánc szemlélet felhívja a figyelmet arra, hogy a beszállító teljesítménye beépül a vevő teljesítményébe. A beszállítói problémák kezelésének hagyományos módja, a tevékenység házon belül való elvégzése. Az új beszállító keresése helyett sokkal hatásosabb eszköz lehet a beszállító teljesítményének a fejlesztése (Krause et al., 2000). Ennek fontosságát kiemeli, hogy a technológia fejlődése, a rövidülő életciklusok fokozott piaci nyomást jelentenek a vállalatok működésére, a beszállítók bevonása ebbe az innovációs folyamatba jelentős versenyelőnnyel szolgálhat (Handfield et al., 1999).

Az ellátási lánc menedzsment szemlélet hatására átalakul a beszerzés kapcsolata a saját vállalatán belüli más területekkel. Egyik oldalról a felső vezetés támogatása elengedhetetlen, másik oldalról a teammunka fontos eszközzé válik (Giunipero – Brand, 1996).

### Értékteremtés

A beszerzés változásait elemző cikkek egy harmadik csoportja az *értékek fogalmát helyezi középpontba*. Dumond (1994) három olyan szervezeti tényezőt fo-

<sup>1</sup> Az előnyök azonban nem maguktól értetődően jelentkeznek. A partneri kapcsolatok kialakításából fakadó veszélyekre hívja fel a figyelmet pl. Ramsey (1996)

galmaz meg, amely segíthet abban, hogy a beszerzés megfelelően tölthesse be szerepét az értékteremtésben. A teljesítménymérés feladata, hogy rögzítve a célokat a helyes döntéseket mozdítsa elő. A kommunikációs folyamatok információt adnak a vállalat összes többi területének. A külső információkhoz való hozzáférés lehetővé teszi, hogy a belső felhasználók igényeit és a külső környezeti lehetőségeket összhangba hozza. Egy későbbi cikkében (Dumond, 1996) ezeket a tényezőket még a humán erőforrások kezelésével egészíti ki. Poon – Lau (2000) arra mutat be egy példát, hogy hogyan lehet a beszerzés és az értékteremtés koncepcióját a gyakorlatba átültetni.

#### A beszerzés fejlődésének további megközelítései

A beszerzés fejlődését az előbbi fő irányzatokon kívül számos szerző igyekezett bemutatni.

Stannack és Jones (1996) tanulmányukban a beszerzés fejlődésének négy fázisát különböztetik meg. Az első szakaszban a beszerzés „termékközpontú”, szegényes módszertannal dolgozik. A fejlődés második szakaszában a folyamatok kerülnek a középpontba. Ekkor fejlődésnek indulnak a folyamatok értékelésére irányuló módszerek (improved assessment methods), ugyanakkor az egyéb menedzsmenttechnikákat még elvélve alkalmazzák. A harmadik szakaszban a kapcsolatokra (relationships) helyeződik nagy hangsúly. A negyedik szakaszban pedig a teljesítmények (outcomes) válnak meghatározóvá.

A beszerzés vállalatok szervezetén belül játszott szerepét vizsgálva van Weele (1999) a beszerzés tradicionális szerepeként az anyagok, illetve szolgáltatások iránti kereslet előrejelzését és kielégítését jelöli meg. A fejlődés során a beszerzés legfontosabb problémájává a beszerzési tevékenységhez kapcsolódó külső és belső folyamatok hatékony megszervezése és működtetése válik. A fejlődés következő, harmadik lépcsőjében az információs infrastruktúra menedzselése kerül a középpontba. A cél, hogy erre alapozva hatékonyan lehessen gazdálkodni az erőforrásokkal.

#### A beszerzés megújult szerepe

A beszerzés fejlődését elemző leírások összefoglalásaként három tényezőt kell kiemelniük.

#### A beszerzés aktív válna

A beszerzés aktív válna lényegében azt jelenti, hogy a beszerzés a fejlett menedzsmenttechnikákat alkalmazó vállalatoknál nem pusztán kiszolgáló jellegű, hanem támogató szerepet vállal. Magyarán szólva nem csak az a feladata, hogy a vállalati stratégiát végre-

hajtja, hanem az, hogy folyamatosan keresse a lehetőségeket a vállalat teljesítményének javítására, és a külső piaci lehetőségeket a vállalat érdekesítési piacain jelentkező igényeknek megfelelően alakítsa. Ez csakis a beszállítói kapcsolatok aktív menedzselésével, a beszerzési piacok folyamatos figyelemmel kísérésével valósítható meg.

#### A beszerzés feladatainak kiterjesztése

A másik fontos tényező: a vállalatok annak érdekében, hogy versenyképességüket javítsák, igyekeznek alapvető képességeikre koncentrálni, és e törekvésük kapcsán egyre több tevékenységet kihelyezni külső szolgáltatókhoz. Ez új beszerzési feladatot jelent, nő a szolgáltatások beszerzésének jelentősége, valamint a szolgáltatás-beszerzések száma, és mivel itt jelentős értékekről van szó, a beszerzések (értékbeni és teljesítménybeni) fontossága is. A beszerzési döntések lényegesen komplexebbé válnak, ugyanakkor egy-egy döntésnek a versenyképességre gyakorolt (esetleg hosszú távú) hatása jelentős lehet.

#### A beszállító mint lehetséges erőforrás

A harmadik fontos elemet az a felismerés jelenti, hogy a beszállítók is segítséget nyújthatnak abban, hogy a vállalat a fogyasztónak minél nagyobb értéket tudjon nyújtani, éppen ezért a beszállítóval való kapcsolatnak nagy jelentősége van. Ez azt jelenti, hogy a beszerzés nem csak azért lehet nagy hatással a vállalat nyereségességére, mert a beszerzési érték egyre nagyobb az értékesítéshez képest, hanem azért is, mert a vevői igényekhez való alkalmazkodás nem lehetséges a beszállítói bázis (beszállítói piacok) képességeinek kiaknázása nélkül.

Mindezek alapján a beszerzés feladatait, az összvállalati sikerességhez való hozzájárulását a következő tényezőkben foglalhatjuk össze:

- A vállalati célok megvalósításának előmozdítása, a piaci teljesítmény növelése. A beszerzés feladata, hogy keresse azokat a lehetőségeket, amelyek segítségével biztosíthatja az ellátás folyamatosságát, feltárhassa a költségcsökkentési lehetőségeket, javíthatja a termékek és szolgáltatások minőségét.
- Az innováció a vállalat hosszú távon való életben maradásának a feltétele. Éppen ezért nagy hangsúly helyeződik a beszerzés innovációban játszott szerepére. A beszerzés fontos ötletek forrása lehet mind a termék-, mind a folyamatinnováció tekintetében. Másrészt viszont a beszállítókkal való együttműködésnek ez lehet az egyik leggyümölcsözőbb hozadéka.

- A beszerzés fontos információforrás lehet. Lényeges adatokat szerezhet piaci trendekről, termékek beszerezhetőségéről, árakról, új technológiákról stb. Mindezekkel a beszerzés a vállalatirányítás szinte minden területének tud hasznos információkkal szolgálni. A beszerzési piaci információk elemzése hasznos forrás lehet a konkurencia tevékenységének nyomon követéséhez is. Elgondolkoztató lehet például az, ha a versenytársak a szokottnál nagyobb volumenű vásárlásokra szánják el magukat, vagy éppen egy új termék után kutatnak.
- A beszerzés funkciójánál fogva egyfajta kapcsolatot jelent a külvilággal. Éppen ezért a beszerzés tevékenysége befolyásolja azt a képet, amely a vállalatról kialakul. A rossz fizetési fegyelem, az etikátlanságok stb. jelentősen megtépzhatják a vállalat egészének jó hírét, míg az ellenkezője adott esetben nagyon is kézzel fogható eredményeket hozhat jobb szállítói kapcsolatok, kedvezőbb ár, illetve fizetési feltételek formájában.

Összességében tehát elmondható, hogy a beszerzés szerepe a vállalati versenyképességben jelentős lehet. Míg a vevőkkel való kapcsolat irányítása a marketing feladata, a termelés és a logisztika pedig a vállalat belüli értéktermelő folyamatok hatékonyságáért felel, a beszerzésnek arról kell gondoskodnia, hogy a beszállítói piaci lehetőségeket felismerje, valamint a beszállítók képességeit az értékesítési piac változó igényeinek megfelelően formálja.

### A beszerzés információs rendszere

Az irodalom tehát amellet foglalt állást, hogy a beszerzés stratégiaiul fontos vállalati tevékenység. Az előbbi áttekintésből az is következik, hogy a működésének, vállalati célokhoz való hozzájárulásának alapvető része, hogy információkat közvetít a vállalat és környezete között. A beszerzéshez kapcsolódó információs rendszer jelentősége a beszerzés szerepének korszerű értelmezésében számos szempontból fontos lehet:

- A beszerzés a fejlett vállalati gyakorlatban stratégiai szerepet tölt be, azaz hatékony menedzsmentje (s ennek részeként az információk megfelelő kezelése) számos előny forrása lehet.
- A beszerzés kapcsolatrendszere (beszállítók, vállalat belüli kapcsolatok) általában meglehetősen komplex, így annak tudatos kezelése nem könnyű feladat, ugyanakkor
- az informatika robbanásszerű fejlődésen megy keresztül, az ebben rejlő lehetőségeket az

információs folyamatok ismeretében könnyebb kiaknázni.

Áttekintve a beszerzés korszerű megközelítésében leírtakat, a feladatok során kezelt információk három részre oszthatóak: a jól strukturálható, a megfelelő módszerekkel strukturálható és a nem strukturálható elemekre.

A jól strukturálható elemek jellemzői a következők:

- az adatok szerkezete jól leírható,
- napi igénylés, beérkezés lebonyolításához szükséges,
- a kezelésüknek kiterjedt szakirodalma van,
- az adatok nyilvántartása a vállalati gyakorlatban jól megoldott, a számítógépes támogatottság viszonylag elterjedt.

A megfelelő módszerekkel strukturálható elemek jellemzői:

- az adatok strukturálásához célirányos adatgyűjtés és rendszerezés szükséges, megfelelő módszertan alkalmazásával az adatok információvá konvertálhatóak,
- a beszerzési folyamat áttekintéséhez, hatékony irányításához szükségesek (pl. szállító kiválasztáshoz) vagy a napi feladatok elvégzésének a kereteinek a kialakításához hasznosíthatóak,
- a hazai szakirodalom kicsi, külföldi irodalom már jelentősebb, ugyanakkor kevés a gyakorlatban jól használható útmutató,
- a számítógépes támogatottság megoldható.

Nem strukturálható elemek jellemzői:

- a vállalati működés, a beszerzési piacok olyan információi tartoznak ide, amelyek hasznosítása gyakorta nem közvetlenül a napi beszerzési tevékenységhez kötődik (pl. egy versenytárs piaci akciója),
- a szakirodalom érintőleges, a téma kezelésének jelentőségét hangsúlyozza,
- az adatok előre meghatározott módon vagy módszerekkel nem, vagy csak nagyon tudatos felkészüléssel formalizálhatóak,
- a számítógépes támogatottság nem megoldott és nem is megoldható. Az előzőekben említett tudatos felkészüléssel az adatok esetleg beemelhetők a formális információs rendszerbe, de a számítógépes támogatottság ebben az esetben sem célszerű.

Érdeemes itt visszagondolni az irodalom által a beszerzés szerepének változásaival kapcsolatosan megfogalmazottakra. A beszerzés új megközelítése

szerint olyan feladatok válnak hangsúlyossá, mint a szállítói kapcsolatok menedzsmentje, a szállító tevékenységének a fejlesztése, a szállító tevékenységének a vállalati teljesítménybe való minél jobb becsatornázása, az innováció elősegítése. E tevékenységek információigénye meglehetősen összetett, s ha az előbbi osztályozást végiggondoljuk, akkor az is könnyen belátható, hogy a kezelt adatok, információk köre a második, illetve a harmadik csoportba tartozik. Egy szállító tevékenységének a fejlesztése például feltételezi azt, hogy a tevékenységét értékeli (céltudatosan kialakított módszertan segítségével jól strukturált adatok állnak rendelkezésre róla, illetve a vele szembeni elvárásokról.) Ezzel szemben például az innováció elősegítése nemigen támogatható ilyen adatokkal. Nagy erőfeszítésekkel elvileg lehetne bizonyos adatstruktúrákat létrehozni és tárolni, de nem biztos, hogy jól hasznosítható lenne az eredmény. A piac ismerete, a közvetlen kapcsolatok, teammunka sokkal több haszonnal kecsegtet.

### Következtetések

Áttekintve az előzőekben a beszerzés szerepével kapcsolatban leírtakat egy érdekes megfigyelést tehetünk. A beszerzés klasszikus feladatai (anyagigénylések kezelése, rendelésfeladás, rendelés-nyilvántartás stb.) nagyon jól beilleszthetőek a számítástechnika által támogatható, formális információs rendszer keretei közé. Ez nem új felismerés. Számos útmutató található arra, hogy hogyan lehet jó kartotékrendszereket kialakítani, ahonnan már csak egy lépés a számítógépesítés (pl. Baily – Tavernier, 1970). A beszerzés új szerepében megjelenő feladatok döntő többsége azonban csak a megfelelő módszerekkel strukturálható, illetve a nem strukturálható adatok, információk kezelését jelenti. Vagyis nagy az informális információ rendszer szerepe és az adatoknak csak egy része, az is csak megfelelő szakértelemmel helyezhető be a formális információs rendszerbe.

Milyen következtetés vonható le mindebből?

1. A számítástechnika elsősorban a beszerzés operatív feladatainak gyorsabb, pontosabb, esetleg költség-takarékosabb elvégzését képes támogatni. A stratégiai információk kezelésének problémáját egyéb eszközökkel (pl. szervezeti rendszer) kell megoldani. Könnyen eltűzött lehet minden olyan várakozás, amely IT rendszer fejlesztésétől ennél többet vár.
2. Számos olyan beszerzési feladat van, amely a beszerzés stratégiai célokhoz való hozzájárulását csak úgy tudja előmozdítani, ha átgondolt, alaposan kidolgozott módszertanra épül. Azt gondolom,

hogy ezek megvalósításában a tudás jelenti a kulcszót, az IT csak ennek birtokában jelenthet hasznos segítséget.

A hazai vállalati gyakorlatot vizsgáló kutatások (Vörösmarty, 2002; Ötvös, 2002) azonban azt mutatják, hogy a szükséges szakmai know-how csak igen kevés hazai vállalatnál áll rendelkezésre. Ez viszont akadályozza azt, hogy a beszerzés valóban betöltse a nemzetközi szakirodalomban leírt szerepet, ugyanakkor az IT alkalmazásában potenciálisan rejlő lehetőségek kiaknázását is akadályozhatja.

### Felhasznált irodalom

- Baily, Peter – Tavernier, Gerard (1970): Design of Purchasing Systems and Records. Gower Press
- Boutellier, Roman – Zagler, Michael (1999): Alte und neue Megatrends in Beschaffung und Logistics, in: Boutellier, Roman, Wehrli – Hans Peter (ed.): Beschaffung 2000- Vom Einkäufer zum Spielmacher, SVME
- Carter, Joseph R. – Narasimhan, Ram (1996): Purchasing and Supply Management: Future Directions and trends. in: Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 32. No.
- Chikán, Attila (1997): Az anyagi folyamatok menedzsmentje a magyar gazdaságban a nemzetközi tendenciák tükrében. Doktori értekezés
- Choon Tan, Keah – Kannan, Vijay R. – Handfield, Robert B. (1998): Supply Chain Management: Supplier Performance and Firm performance. in: International Journal of Purchasing and Materials Management, No. 3. pp. 2-9.
- Christopher, Martin (1992): Logistics Supply Chain Management, Financial Times, Pitman Publishing
- Cox, Andrew – Lamming, Richard (1997): Managing Supply in the Firm of the Future, in: Advanced Supply Management, ed. Andrew Cox, and Peter Hines, Earlsgate Press
- Dumond, Ellen J. (1994): Moving toward value-based purchasing. in: International Journal of Purchasing and Materials Management, No. 2.
- Dumond, Ellen J. (1996): Applying value-based management to procurement. in: International Journal of Physical Distribution Logistics, Vol. 26 No. 1 pp. 5-24.
- Ellram, Lisa (1995): Partnering Pitfalls and Success Factors. in: Journal of Purchasing and Materials Management No. 2 pp. 36-44.
- Ellram, Lisa M. – Carr, Amelia (1994): Strategic Purchasing: A History and review of the literature. in: International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 30. No. 2
- Farmer, David (1995): Purchasing Myopia – Touch of Mr Magoo, 1st IFPMM Summer School on Advanced Purchasing Research, Salzburg
- Farmer, David (1997): Purchasing myopia – revisited. in: European Journal of Purchasing Supply Management, Vol. 3. No. 1. pp. 1-8.
- Fung, Patrick (1999): Managing purchasing in supply chain context. in: Logistics Information Management, 1999 Vol. 12. No 5. pp. 362-367.
- Gadde, Lars-Erik – Hakkanson, Hakan (1994): The Changing Role of Purchasing: Reconsidering Three Strategic Issues. in: European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 1. No. 1. pp. 27-35
- Giunipero, Larry C. – Brand, Richard R. (1996): Purchasing's

- Role in Supply Chain Management. in: The International Journal of Logistics Management, Vol. 7 No. 1.
- Handfield, Robert – Ragatz, Gary L. – Petersen, Kenneth J. – Monczka, Robert M.* (1999): Involving suppliers in new product development. in: California Management Review, Vol. 42 No. 4. pp. 59-82.
- Krause, Daniel R – Handfield, Robert B. – Scannel, Thomas V. – Monczka, Robert M.* (2000): Avoiding pitfalls in supplier development. Sloan Management Review, Vol 41. No. 2.
- Lamming, Richard, – Johnsen, Thomas – Zheng, Jurong – Harland, Christine* (2000): An initial classification of supply networks. in: International Journal of Operations production Management, Vol. 20. No. 6. pp. 675-691.
- Ötvös, Károly* (2002): A beszerzés stratégiai szerepe a hazai vállalatok hatékony működésében, in: Marketing és Menedzsment, No. 3.
- Pearson, John N. – Gritzmacher, Karen J.* (1990): Integrating Purchasing into Strategic Management. in: Long Range Planning, Vol. 23. No. 3. pp 91-99.
- Poon, W. K. – Lau, K. H.* (2000): Value challenges in supply chain management. in: Logistics Information Management, Vol. 13 No. 3. pp. 150-155.
- Ramsay, John* (1996): The Case Against Purchasing Partnerships. in: Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. No. 4 pp13-19.
- Smith, J.* (1995): Gower Handbook of Purchasing, Gower
- Stannack, Peter – Jones, Michael* (1996): The Death of Purchasing?, in: Heading fo New Frontiers in Purchasing and Supply Management, Proceedings of the 5th International IPSERA Conference, Eindhoven
- Stannack, Peter – Osborn, Martyn* (1997): The Politics of Vendor Assesment, in: Emerging Issues in Purchasing and Supply Chain Management, editor: Chikán Attila, IFPMM Publications Volume 1.
- Vörösmarty Gyöngyi* (2002): A beszerzés információs rendszere, PhD értekezés
- Weele, Arjan van* (1999): Purchasing in the Information Age: Towards a Virtual Purchasing Organisation? in: Business Briefing – European Purchasing and Logistic Strategies, WMRC-IFPMM pp. 45-51.
- Westing, J. H. – Fine, I. V. – Zenz, Gary Joseph* (1976): Purchasing Management, A Wiley/Hamilton Publication, John Wiley Sons Inc

KOVÁTS Klaudia

## A MUNKAKÖR-ÉRTÉKELÉS ALAPÚ KOMPENZÁCIÓS RENDSZER GYAKORLATI KÉRDÉSEI, PROBLÉMÁI

A tanulmány célja a munkakör-értékeléshez kapcsolódó kompenzációs rendszer<sup>1</sup> témájának elméleti áttekintésével, központi kérdéseinek felvetésével segítséget nyújtani azon gyakorlati szakembereknek, akik a vállalatuk kompenzációs rendszerét munkakör-értékeléshez illesztve építették fel, vagy tervezik átalakítani. A cikk a munkakör-értékelés alapú kompenzációs rendszer bemutatása során kitér a munkakör-értékelés összefoglaló áttekintésére, a vállalat munkaerő-piaci pozíciójának jellemzőire, bemutatja a fizetési kategória rendszerek felépítése során megfontolandó koncepcionális kérdéseket.

A kompenzációs vezetők a fizetési döntéseiket számos tényező figyelembevételével hozzák meg: a vállalat jelenlegi fizetési struktúrája, munkaerő-piaci adatok, fizetési felmérésekből származó információk, munkakör-értékelés eredményei, kollektív tárgyalások eredményei, munkavállaló megtartási- és megszerzési tapasztalatok. A gyakorlati vizsgálatok azt mutatják, hogy az alaphér<sup>2</sup> meghatározásában az ösztönzési szakértők a fenti felsorolásból elsősorban három tényezőt vesznek figyelembe: a vállalat jelenlegi fizetési struktúrájából, piaci felmérés adataiból és a munkakör-értékelés eredményeiből származó információt (Weber – Rynes, 1991). A fentiek is alátámasztják, hogy a munkakör-értékelés kimagasló szerepet játszik a vállalatok kompenzációs döntéseiben.

Magyarországon megközelítőleg a cégek 52,8%-a alkalmaz munkakör-értékelési rendszert, és a cégek 50%-ánál kapcsolódnak fizetési sávok a munkaköri besorolásokhoz (PwC évente összeállított PayWell Fizetési és Kompenzációs Felmérése, 2003).

A munkakör-értékelés definíciója a szakterület egyik úttörője, Bengé (1941) szerint: „módszer, amely

segítséget nyújt egy munkaköri rangsor felállításában”, egy kortárs szakember-páros (Milkovich – Newman, 1990) szerint: „egy szisztematikus eljárás, amit a munkáltató munkakörei közötti javadalmazási differenciálás támogatására alakítottak ki”.

A munkakör-értékelés célja egyrészt a belső konzisztencia, méltányosság biztosítása a munkakörök javadalmazása szempontjából, másrészt a vállalat céljaihoz illeszkedő ösztönzési rendszer magalapozása (Milkovich – Newman, 1990; Karoliny et al., 2003), továbbá a munkakörök hierarchiájának, relatív értékének megállapítása, a vállalati célokhoz való hozzájárulás függvényében (Welbourne – Trevor, 2000; Karoliny et al., 2003).

Fontos jellemzője továbbá, hogy a munkakör-értékelés a munkakör értékén és nem a munkakört betöltő egyén értékén alapul (Welbourne – Trevor, 2000).

A következőkben tekintsük át, hogy a fenti célokon, jellemzőkön túl a vállalatoknak milyen előnye származik a munkakör-értékelési rendszer alkalmazásából (Gobadian – Henderson, 1989, Milkovich – Newman, 1990; Davis – Sauser, 1993; Karoliny et al., 2003):

- a munkavállalók jobban megértik, hogy mit értekel a munkáltató a munkájukban,
- működő és elfogadott javadalmazási struktúra alakul ki,

<sup>1</sup> „A kompenzáció része minden anyagi és nem anyagi ellenszolgáltatás, amelyet a munkavállalók a szervezeti tagságukért, munkájukért kapnak.” (Bakacsi et al., 1999)

<sup>2</sup> „A besorolás szerinti bér, illetve 100%-os teljesítmény esetén járó bér.” (Karoliny et al., 2003)

- segítséget nyújt az új és a változó munkakörök javadalmazásának megállapításában, konzisztens döntések meghozatalában,
- biztosítja a fizetési rendszer kontrollját,
- segítséget nyújt a viták (egyéni, kollektív), illetve a kivételek kezeléséhez,
- rendelkezésre áll egy racionális és kommunikálható érvrendszer a fizetési különbségek magyarázatára,
- összehasonlítási alapot nyújt más vállalatok hasonló munkaköreinek fizetési adataival,
- biztosítja a munkaköri és a fizetési struktúra összhangját, ezáltal a többi HR rendszert is támogatja (karrier, munkaerő biztosítása, tréning).

Fontos hangsúlyozni, hogy a fentiek igazolására kevés empirikus vizsgálat áll rendelkezésre.

Az 1930-as éveket – a munkakör-értékelés bevezetését – megelőzően sok vállalat nagyon összetett és irracionális fizetési struktúrát alkalmazott, illusztrációként az American Steel and Wire esetében több mint 100 000 fizetési kategóriát tartottak számon (Milkovich – Newman, 1990).

### Munkaerő-piaci versenyképesség

A vállalat munkaerő-piaci pozíciója megmutatja, hogy a munkaerő-piacon a többi vállalattal összehasonlítva mennyire versenyképes a munkavállalóinak fizetett összjövedelmet tekintve (Milkovich – New-

man, 1990). Megemlíthető továbbá, hogy a munkaerő-piaci versenyképesség megítélésekor a konkrét kereseti elemeken túl azonban más, kevésbé mérhető, megragadható tényezők is szerepet játszhatnak, mint pl. a vállalatról, mint munkahelyről kialakult kép.

A munkaerő-piaci tendenciákat, adatokat vizsgálva szembevetünk a hasonló feladatot végző munkavállalók közötti fizetési különbségek. Több felmérés is igazolja, hogy a helyi munkaerő-piacot tanulmányozva, ugyanarra a munkakörré akár 300%-os fizetésbeli eltérést is tapasztalhatunk (Weber – Rynes, 1991). Magyarországon a munkaerő-piacon tapasztalható szórás a pályakezdő közgazdászok esetében is nyomon követhető, széles sávban mozog a pályakezdők javadalmazása: éves szinten 1,5 és 4,1 Mft között, ami 170%-os eltérést jelent (PwC évente összeállított PayWell Fizetési és Kompenzációs Felmérése, 2003).

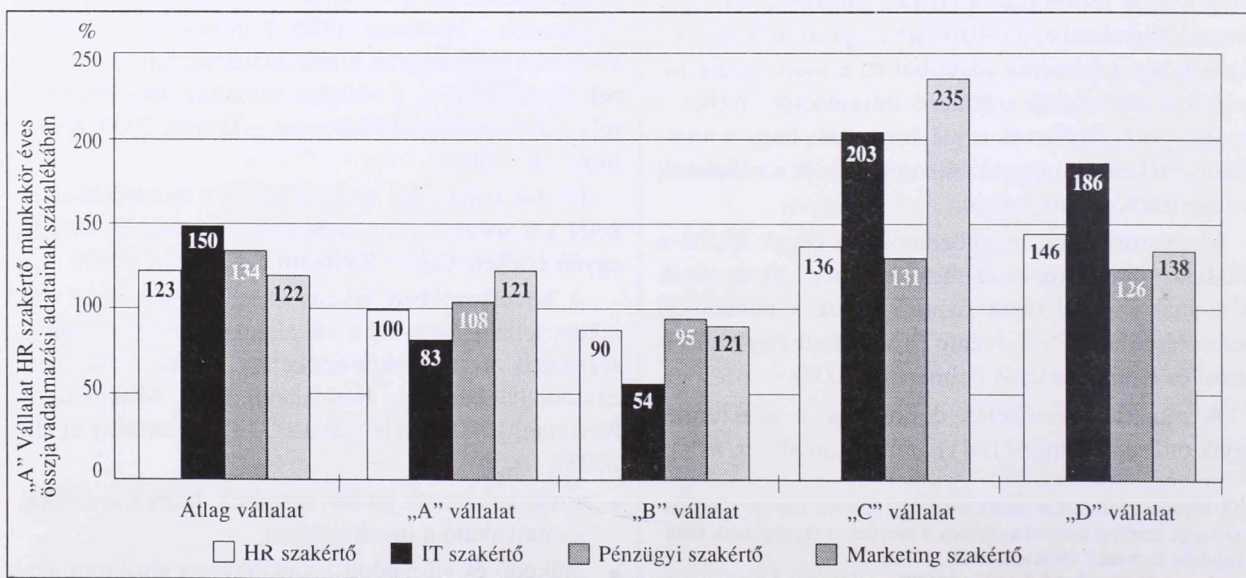
A magyarországi tendenciákat illusztrálja az 1. ábra, néhány példa segítségével. Négy vállalat arányosított adatai szerepelnek, négy kiválasztott munkakör: HR szakértő, IT szakértő, Pénzügyi szakértő és Marketing szakértő esetében (az „A” vállalat HR szakértő adatainak százalékában).

Megfigyelhető, hogy a négy vállalat tekintetében a HR szakértők kompenzációja esetében a legkisebb az eltérés: 62%, az IT szakértők esetében a legnagyobb az eltérés 276%.

Előfordul, hogy különböző munkakör-családok esetén más-más piaci versenyképességet céloznak meg a különböző cégek. A bemutatott „C” vállalat a Marke-

1. ábra

Munkaerő-piaci adatok – Magyarország



Forrás: PwC évente összeállított PayWell Fizetési és Kompenzációs Felmérése, 2003

tingszakértő és az IT szakértő tekintetében magasán a piaci átlag fölötti kompenzációt nyújt, azonban a HR szakértő és a Pénzügyi szakértő esetében átlag körüli jövedelmet biztosít.

#### *A munkaerőpiac jellemzői*

A munkaerő-piacon a keresletet a munkáltatók képezik munkahelyet, kereseti-, előremeneteli-, fejlődési- stb. lehetőséget kínálva, a kínálatot a munkavállalók alkotják a kereseti igényükkel, meglévő készségüket, tudásukat, potenciális hozzájárulásukat ajánlva.

Gyakorlati szempontból több munkaerő-piacot azonosíthatunk, mindegyik saját keresleti, kínálati adottságokkal rendelkezik. A kompenzációs szakemberek egyik legnagyobb feladata a releváns munkaerőpiac és az annak megfelelő fizetési szint azonosítása. A következő három szempontot érdemes figyelembe venni a munkaerőpiac kiválasztásánál: foglalkozás (occupation), földrajz és az iparág (Milkovich – Newman, 1990; Cascio, 1992).

A munkaerőpiac foglalkozások szerint szerveződik, elsődlegesen meghatározó szempont, hogy az adott feladatra milyen kvalifikációkkal, azaz képzettséggel, készséggel, tapasztalattal kívánnak valakit alkalmazni.

Magyarországon például az elmúlt évek jellemző tendenciája a műszaki szakképzettséggel rendelkező munkatársak hiánya (TMP Worldwide, 2001).

A munkaerőpiac földrajzi elhelyezkedése szorosan kapcsolódik a foglalkozáshoz, hiszen általában a magasabb végzettségű szakembereknek (pl. orvosok, mérnökök, közgazdászok, informatikusok) országos kiterjedtségű, a fizikai munkásoknak, irodai alkalmazottaknak alapvetően helyi a munkaerő-piac. A földrajzi jellemzőket árnyalják a közlekedési adottságok és a munkavállalói mobilitás-készség.

Magyarországon például az utóbbi években megindult az országon belüli munkaerő-áramlás, a nagyobb vállalatok akár 15–20%-os arányban alkalmaznak az ország más részeiből munkaerőt (TMP Worldwide, 2001). Győr és vonzáskörzetében akut munkaerőhiány tapasztalható képzett mérnökökből, a pénzügyi szektorban munkát vállaló, diplomával rendelkező közgazdászok, bölcsészek piacán megközelítőleg egyensúlyban van a munkaerőpiac. Miskolc és vonzáskörzete esetén a munkaerőpiac összetételében a fizikai munkások túlsúlya figyelhető meg, a munkanélküliség igen magas arányú.

Az iparág elsősorban a fizetési képességet befolyásolja, így a fenti két tényezőtől túl szintén hatással bír a munkaerőpiac kiválasztására.

#### *A vállalat munkaerő-piaci pozíciója*

A kompenzációs rendszerek megítélésének két alapvető dimenziója a belső méltányosság (egyenlő munkáért egyenlő bért) és a munkaerő-piaci versenyképesség. A vállalatok kompenzációs irányelvei között kulcsfontosságú helyet foglal el a vállalat munkaerő-piaci pozíciójának azonosítása. A munkaerő-piaci pozíció meghatározásában a következő tényezők játszanak szerepet: (1) a vállalat fizetési képessége, (2) mennyit „kell” fizetni ahhoz, hogy a vállalat a számára szükséges – kvalifikációjú és létszámú – szakembereket meg tudja szerezni és meg tudja tartani, (3) milyen kompenzációra van szükség a stratégiai célok teljesítése érdekében (Cascio, 1992; Milkovich – Newman, 1990).

#### *A vállalat fizetési képessége*

A fizetési képességet meghatározó változók a következők: termékpiac adottságai (verseny, kereslet), munkatermelékenység, alkalmazott technológia, kapacitáskihasználtság, erőforrások költségstruktúrája (humán és nem humán költségek aránya), a fenti tényezők az iparágak között nagyobb különbséget mutatnak, mint iparágon belül.

A vállalatnak ahhoz, hogy a kompenzációs és egyéb költségeit fedezni tudja, megfelelő mértékű árbevétel kell termelnie termék vagy szolgáltatás értékesítésén keresztül. Ebből következően a vállalat fizetési képessége nagyban függ a versenyképességétől. A termék vagy szolgáltatás piacának jellemzői hatnak a vállalat versenyképességére és a munkaerő-piaci pozíciójára. A piaci jellemzők közül a verseny és a kereslet játszanak kiemelkedő szerepet, nagyban befolyásolják, hogy a vállalat a felmerülő magasabb költségeit a termék vagy a szolgáltatás árába be tudja-e építeni, ezáltal áthárítva a terheket a fogyasztóra, vagy sem.

Bizonyos iparágak a magasabb bérszinttel járó költségeket áthárítják a fogyasztóra, ezt azért is tehetik meg, mert a termék árának kis arányát teszi ki a bérköltség (energia szektor) vagy az iparág erősen szabályozott (pénzügyi szektor).

#### *A szükséges létszámú és kvalifikációjú munkavállalók megszerzése és megtartása*

A szükséges létszámú és kvalifikációjú munkavállalók megszerzése és megtartása terén a vállalat több szempontot mérlegelhet: (1) nem lehet-e alacsonyabb létszámmal vagy (2) alacsonyabb kvalifikációjú munkavállalóval előállítani/nyújtani ugyanazt a terméket/szolgáltatást. Az első szempont érvényesülhet kiéleződött versenyhelyzetben, zsugorodó piaci körülmények

között vagy gazdasági megtorpanás, válság idején. A második szempont mérlegelése szorosan összekapcsolódik a vállalati munkaszervezés, munkamegosztás kérdésével: centralizáltabb, szabályozottabb, formalizáltabb működés mellett várhatóan nem nő az alacsonyabb kvalifikációval rendelkező munkavállalók alkalmazásával járó kockázat. Természetesen mindkét szempont mellett számtalan más tényezőt is figyelembe kell venni, mint például szervezeti kultúra, motiváció, teljesítmény stb.

**Milyen kompenzációra van szükség a stratégiai célok teljesítése érdekében**

A kompenzációs stratégia üzleti stratégiához kapcsolását illusztrálja a 1. táblázat.

1. táblázat

**Kompenzációs stratégia illeszkedése az üzleti stratégiához**

Üzleti stratégia	Kompenzációs stratégia	Kompenzációs elemek
Növekedés, piacszerzés	Vállalkozó szellem erősítése	Magas alapbér Átlagon felüli ösztönzők az egyéni teljesítmény alapján Részvényopciók és hosszú távú ösztönzők hangsúlyosak
Bevételek menedzselése, piaci pozíció megtartása	Vezetői készség ösztönzése	Átlagos, versenyképes alapbér Szerény mértékű ösztönzők a hatékonyság fejlesztése alapján Hosszú távú ösztönzők kevésbé hangsúlyosak
Bevételek kivonása másik beruházásba	Költségkontrol érvényesítése	Átlag alatti alapbér Kis mértékű ösztönzők a költségkontrolhoz kapcsolódóan Hosszú távú ösztönzők nem hangsúlyosak

Forrás: Cascio, W.F., 1992. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 3rd ed. McGraw-Hill, Inc. 348.; Robert M. Tomasko: *Managing compensation strategically... Focusing company reward systems to help achieve business objectives 1982*, AMA Membership Publications Division, American Management Associations alapján.

A növekvő, piacszerző stratégiát folytató vállalatok esetében alapvető fontosságú a növekedéshez szükséges kulcsfontosságú megőrzése és megtartása. A stratégia megvalósítását biztosító kockázattal járó magatartás ösztönzése érdekében kimagasló kompenzációt szükséges nyújtani. Az „érett”, stabilizálódó vállalatok esetében a fő feladat a piaci pozíció konszolidálása és a hatékonyság növelése. A stratégia megvalósítását alapvetően a versenyképes kompenzáció támogatja, a növekedő vállalatok által alkalmazott gyakorlatnál szorosabb pénzügyi kontroll bevezetésével. A hanyatló élet szakaszban lévő vállalatok esetében a költségkontrol érvényesítése az elsődleges feladat, a kompenzációs költségek terén is, ami maga után vonja az átlag alatti kompenzációs elemek alkalmazását. A fentiek alapján

kirajzolódik a három alapvető munkaerő-piaci pozíció: piacvezető, versenyképes és a piackövető pozíció.

Nehézségekbe ütközik annak meghatározása, hogy a vállalat munkaerő-piaci pozíciója pontosan hogyan hat a szervezeti magatartásra és a teljesítményre, empirikus kutatások nem állnak rendelkezésre, ugyanakkor várakozásaink szerint a következő tényezőkre hatással van: fluktuáció, vállalaton belül felhalmozott tapasztalat, kvalifikált jelentkezők száma, vállalati termelékenység, működési költségek.

Feltételezésünk szerint, amennyiben a vállalat javítja a munkaerő-piacon elfoglalt pozícióját, abban az esetben várhatóan (1) csökken a fluktuáció (amennyiben a kompenzáció okozta elégedetlenség volt az oka), (2) növekszik a tapasztalt munkatársak aránya (kevésbé

könnyen csábíthatóak el a versenytársakhoz) és a (3) növekszik a kvalifikált jelentkezők száma (a vállalat vonzereje növekszik), a fentiek következtében pedig várhatóan (4) javul a vállalati termelékenység. Természetesen mindez megnöveli a költség szintet, azaz a (5) működési költségek növekedésével jár.

A következőkben vegyük sorra a három alapvető munkaerő-piaci pozíciót: piacvezető, versenyképes, piackövető pozíció alkalmazásának jellemzőit (Milkovich –

Newman, 1990; Karoliny et al., 2003).

**Piacvezető pozíció**

A vállalat magasabb béreket fizet, jobb feltételeket biztosít, mint környezete. Ez a politika maximalizálja a minőségi munkaerő megtartásának és vonzásának a képességét, és minimalizálja a bérrel kapcsolatos elégedetlenséget.

Már említettem, hogy nincs kutatási eredmény annak megerősítésére vagy cáfolatára, hogy a vezető pozíció valóban lehetővé teszi-e a jelentkezők közül a legjobbak kiválasztását, a legjobb munkavállaló át tudja-e fordítani a piacvezető pozícióval járó magasabb bérköltséget nagyobb termelékenységbe, jobb minőségű termékbe vagy megnövekedett innovációba.

### Versenyképes pozíció

Ez a politika nagy valószínűséggel biztosítja, hogy a vállalat kompenzációs költsége a piaci versenytársakat megközelítő mértéket fog elérni, illetve az alkalmazottak megtartása is hasonlóképpen alakul. Így elkerülhető egyrészt a bérköltség okozta hátrányos piaci pozíció a termék árazása tekintetében, másrészt a minőségi munkaerő elvesztésének a veszélye. Ez a politika nem nyújt versenyelőnyt a munkaerőpiacon.

A magyarországi gyakorlat a cégek 52,3%-ban a piaci átlag megcélzása, a PwC évente összeállított PayWell Fizetési és Kompenzációs Felmérése alapján (2003).

### Piackövető pozíció

A vállalat azt a kompenzációs csomagot nyújtja, amely biztosítja, hogy a számára szükséges létszámú munkavállalót megszerezze és megtartsa, azonban a követő politika következtében eleshet attól a lehetőségtől, hogy a számára szükséges minőségi munkavállalókat megszerezze és megtartsa.

A politika hatása a fluktuációra azonban nem egyértelmű: az alacsonyabb fizetési szint hozzájárulhat a fluktuáció növeléséhez, azonban a fluktuációt számos más tényező is befolyásolja, úgymint a (1) munkalehetőségek száma, (2) munkaviszony hossza, (3) kor, (4) juttatások, (5) munka érdekessége, (6) munkahely, (7) kollégák.

A fentiek alapján általános alapelvként – amelyet minden vállalatnak a saját adottságaihoz mérten kell átformálni – a következő munkaerő-piaci pozícioná-

lást érdemes alkalmazni: (1) versenyképes politika alkalmazása általában minden munkakör esetében, (2) piacvezető pozíció a kulcsfontosságú munkakörök esetében: pl. bank vagy biztosítók esetében a termékmenedzserek, brókercégek esetében a piacelemzők, (3) követő politika a könnyen helyettesíthető munkakörök esetében (Milkovich – Newman, 1990).

A magyarországi tendenciákat illusztrálja a 2. ábra (az 1. ábrához hasonlóan), néhány példa segítségével. Négy vállalat arányosított adatai szerepelnek, négy kiválasztott munkakör: HR szakértő, IT szakértő, Pénzügyi szakértő és Marketingszakértő esetében (az adott munkakör éves teljes kompenzációs adatainak piaci átlagát véve alapul).

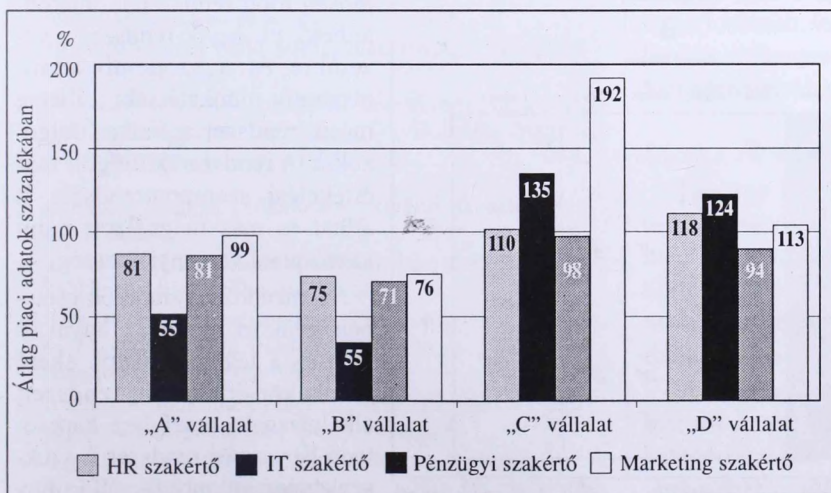
A grafikont vizsgálva gyakorlati példát látunk mindhárom pozíció alkalmazására. A négy példában szereplő vállalat közül „C” és „D” alapvetően piacvezető (pénzügyi szakértő esetén versenyképes), „B” egyértelműen piackövető, „A” néhány munkakör esetén versenyképes, néhány munkakör esetén piackövető pozíciót foglal el a munkaerőpiacon (PwC évente összeállított PayWell Fizetési és Kompenzációs Felmérése, 2003).

### Munkaerő-piaci adatok és a munkakör-értékelés összekapcsolása

A külső fizetési felmérések célja, hogy a munkaerő-piaci adatok megszerzése révén biztosítható legyen a kompenzációs rendszer versenyképessége. A munkaerő-piaci információk megszerzésének többféle lehetősége van (Bakacsi et al., 1999):

- rendszeresen lebonyolított fizetési felmérések adatai (tanácsadó/szakértő cégek által éves/féléves gyakorisággal, fix struktúrával, többé-kevésbé fix vállalati körrel lebonyolított felmérés),
- saját egyedi igényekre szabott felmérések adatai (rugalmasan alakítható, egyszeri felmérés),
- tájékozódás versenytársaktól, eseti, illetve szervezett formában, klub jellegű felmérések keretében,
- álláshirdetések információira, illetve ezeken alapuló megkeresésekre alapozott információgyűjtések.

Munkaerő-piaci adatok: versenyképesség



Forrás: PwC évente összeállított PayWell Fizetési és Kompenzációs Felmérése, 2003

A fenti információk megbízhatósága és megszerzésének költségei eltérőek. A legkevésbé megbízható és költséges az álláshirdetésekből származó, illetve a versenytársaktól származó egyedi információ. A legköltségesebb az egyedi igényekre szabott felmérés, amely egyben a leginkább megbízható. Kulcskérdés azonban a fizetési felmérések által nyújtott információ munkaerő-piaci relevanciája: vagyis tartalmazza-e a vállalat szempontjából releváns munkaerő-piaci adatokat. Az információk megszerzését követő fontos feladat az adatok strukturált megjelenítése, elemzése, annak érdekében, hogy a döntéshozók a döntéshez szükséges és elégséges információ birtokában legyenek.

Az 3. ábra összefoglalóan bemutatja a belső és a külső méltányosság érvényesítését a munkaerő-piaci adatok elemzése során. A belső méltányosságot biztosítja a munkakör-értékelés, majd ez alapján összeállított munkaköri rangsor. A külső méltányosság megvizsgálása és biztosítása a piaci felméréseken keresztül adott. Az ábra szerint a vállalat megcélzott munkaerő-piaci pozíciója „A” és „B” munkakör esetében piacvezető, „C” munkakör esetében versenyképes és „D” munkakör esetében piackövető. Amennyiben a piaci adatok nem a fentiekhez hasonlóan alakulnának, a vállalatnak az eltérés súlyosságától függően akcióttervet kellene felállítania.

### Fizetési kategória rendszerek

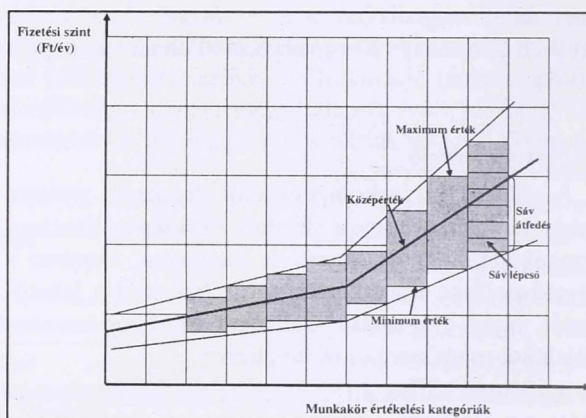
A munkakör-értékelést követően a besorolási kategóriák kialakítása a következő lépés: a munkaköri rangsor alapján viszonylag homogén munkaköri csoportok

képzésével. A fizetési kategória rendszer a besorolási kategóriákhoz hozzárendelt fizetési sávok segítségével épül fel.

Az 4. ábra egy olyan fizetési struktúrát mutat be, amelyben a besorolási kategóriák növekedésével egyre növekszik a kapcsolódó fizetési sáv. A fizetési sávok középértéke külön kiemelésre került, általában ehhez határozzák meg az egyes munkakörök helyzetét.

4. ábra

Fizetési struktúra növekvő fizetési sávokkal



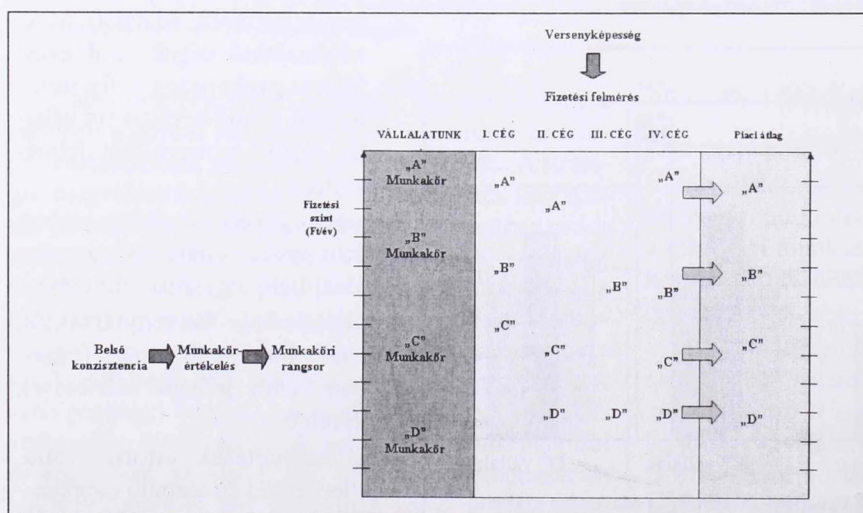
Forrás: Bohlander, G. – Snell, S. – Sherman, A. 2001, Managing Human Resources. 12th ed. South Western College Publishing.

A következő pontokban részletesen megvizsgáljuk a fizetési kategória rendszerek kialakításának koncepcionális kérdéseit, amelyek a következők: (1) rendszerek száma, (2) kategóriák száma, (3) sávok szélessége, (4) kategóriák közötti átfedés.

3. ábra

Rendszerek száma

Munkaerő-piaci adatok összevetése



Forrás: Milkovich, G. T. – Boudreau, J. W. 1994, Human Resource Management. Richard D. Irwin, Inc. alapján kiegészítve.

Egy vállalat esetén párhuzamosan több rendszer is működtethető, pl. egyik rendszer a vezetőkre és a szellemi, adminisztratív munkatársakra, illetve a másik rendszer a fizikai dolgozókra. A rendszerek mögött más értékelési szempontrendszer is állhat és más megcélzott munkaerő-piaci versenyképesség.

Nemzetközi vállalatok esetében gyakori, hogy az anyavállalat és a leányvállalatok eltérő munkakör-értékelési rendszert alkalmaznak, amelyhez kapcsolódó besorolási rendszer is szükségképpen különbözik. (Karoliny et al., 2003)

A gyakorlatban előfordul a többféle rendszer alkalmazásának az a speciális esete, amikor a vállalat rendelkezik egy saját maga által kidolgozott és bevezetett rendszerrel, azonban a jövedelemszint vizsgálat céljából egy másik rendszert alkalmaz. Az eltérő rendszerekben kialakult besorolási szintek összehasonlításához konverziós táblák szükségesek (Karoliny et al., 2003).

Tekintettel arra, hogy a besorolási rendszereket nemcsak a kompenzáció megalapozásához lehet felhasználni, hanem a szervezeten belüli előrelépések, karrierút is modellezhető a segítségével, indokolt lehet több rendszer alkalmazása. A rendszerek számát illetően korlátot szabhat a rendszerek karbantartásának költsége, illetve a munkavállalói elvárás: a belső méltányosság érvényre juttatása.

#### Kategóriák száma

A kategóriák száma függ a szervezeti felépítéstől (hierarchikus vagy lapos), a szervezeti kultúrától, tradícióktól, az előremeneteli lehetőségektől, a munkakörök sokféleségétől.

Tapasztalatok alapján a vállalatok által alkalmazott kategóriaszám 7–14 közé esik, ez a kategóriaszám gyakorlatilag minden szervezeti igénynek megfelelő. A vállalat által alkalmazandó kategóriaszám meghatározásában segítség lehet az iparág hasonló vállalatai által alkalmazott gyakorlat megismerése.

A kategóriák száma a szervezeti felépítéshez hasonlóan változhat. Ismerünk példát arra, hogy vállalatok tíz kategóriáról húszra növelték, illetve negyven kategóriáról ugyancsak húszra csökkentették a kategóriák számát.

A szintek számának növelését kiváltó okok a következők lehetnek:

- a szervezeti átalakulás, felvásárlás eredményeként megnövekedtek az előremeneteli igények,
- egy-egy szinten belül felmerültek további megkülönböztetési igények,
- a rendszer kevésbé centralizált, nem érvényesül a belső méltányosság elve: ugyanazon munkakörök nagyon eltérő kompenzációval rendelkeznek.

A szintek számának csökkentését kiváltó okok a következők lehetnek:

- a szervezeti átalakulás, racionalizálás eredményeként csökkent a hierarchiaszintek száma,
- a szintek megkülönböztetése nem szükséges vagy nem indokolható (beigazolódtott, hogy előzőleg nem volt indokolt a szintek szétbontása),
- a rendszer működtetésével járó adminisztrációs nehézségek túlzott mértékben megnövekedtek,
- a rendszer túl centralizált, rugalmatlan, a vezetők a saját döntési szempontjaikat nem tudják érvényre juttatni.

Az 1990-es évektől egyre nagyobb teret nyert, a két vagy több „hagyományos” kategória összevonásával létrejövő, kevés számú kategóriát tartalmazó, egy kategórián belül nagy fizetési különbségekre lehetőséget adó fizetési kategória rendszer, a broadbanding. A program előnye: (1) nagyobb rugalmasság, (2) a szakmaközi karrierút támogatása, (3) közvetlen vezető differenciálási lehetőségének megnövelése, (4) a teljesítmény és az egyéni hozzájárulás elismerésének támogatása. A broadbanding megközelítés hátránya: (1) nehezebb szervezeti szinten a rendszer kontrollálása, tervezése, (2) nehezebb a belső méltányosság fenntartása. A broadbanding alkalmazásával a Mariott International például a 14 500 fős menedzseri gárdáját négy fizetési szintbe sorolta (Bohlander – Snell – Sherman, 2001).

A következő felsorolás tartalmazza a broadbanding program kritikus sikertényezőit, vagyis a következő jellemzőkkel bíró szervezetek ezt a megközelítést valószínűleg sikeresen alkalmazhatják (United States of Personnel Management, Human Resource Systems Service, 1996):

- lapos szervezeti struktúra és megnövelt munkavállalói döntési felelősség,
- erős teljesítményorientáció, jól működő teljesítményértékelési rendszer,
- a vezetés elkötelezett az alapléveken kívül más ösztönzők: teljesítményarányos ösztönzők, csoportos ösztönzők alkalmazásának irányába,
- jól kidolgozott és nagyon pontos költségtervezési és allokációs rendszer alkalmazása,
- a vezetők képesek a munkavállalói bérek menedzselésére.

Alkalmazása terén sokféle megközelítés látott napvilágot, több szakértő (Gerson – Hay – Group – Le-Blanc) kiemelt fontosságot tulajdonít a szervezethez illesztés szükségességének (United States of Personnel Management, Human Resource Systems Service, 1996).

#### Sávok szélessége

Egy-egy besorolási kategóriához kapcsolódó fizetési sáv maximuma jelzi a plafont, amit a munkáltató még hajlandó fizetni az adott kategóriába eső munkakörökben végzett munkáért, a minimum pedig a küszöböt, amit legkevesebb megfizet az adott kategóriába eső munkakörökben végzett munkáért.

A fizetési sávok rendszere nagyobb mozgásteret biztosít a vállalatoknak: egyrészt az egy besorolási kategóriába eső munkakörváltások nem feltétlenül járnak fizetésváltással, másrészt alkalmazásával a piaci és a belső szervezeti hatások beépíthetők a

fizetési rendszerbe. Az előbb említett hatások közül kiemelendők a következők: (1) a munkaerő-piacon és a munkáltató által alkalmazott munkavállalók különböznek készség, képesség, tapasztalat tekintetében, (2) az egyes munkáltatók különböző értéket tulajdonítanak a fenti különbözőségnek, (3) munkaerő-piaci földrajzi különbségek, (4) munkavállalók különböző teljesítményt nyújtanak (Milkovich – Newman, 1990; Henderson, 1989). A fenti hatások kezelésére kialakult gyakorlat a sávon belüli lépcsők megkülönböztetése, a teljesítménykülönbség (alacsony, elfogadott, kiemelkedő teljesítmény) elismerése, vagy a tapasztalat (junior, betanult, szenior) elismerése (Milkovich – Newman, 1990; Henderson, 1989).

Általánosságban a sávok szélessége a minimum százalékában Milkovich és Newman (1990) szerint 10–120 százalékig, Henderson (1989) szerint 20–100 százalékig terjedhet, a leggyakoribb a 30–50 százalékos sáv szélesség (Henderson, 1989). A sáv szélesség a különböző szintű munkakörökben eltérően alakul:

- felsővezetői munkakörökben: 60–120% (Milkovich – Newman, 1990), 40–100% (középvezetői és felsővezetői munkakörök) (Henderson 1989),
- szakértői és középvezetői munkakörökben: 35–60% (Milkovich – Newman, 1990), 30–50% (Henderson, 1989),
- adminisztratív és fizikai munkakörökben: 10–25% (Milkovich – Newman, 1990), -25% (Henderson, 1989).

A sávok szélessége, a fenti adatokból is látszik, hogy a besorolási kategóriák alacsonyabb szintjein kisebb, a magasabb szintjein nagyobb, ez igaz a kategóriákon belüli lépcsőkre is. Előfordul, hogy a rendszer annyira különbözik a besorolási kategóriáinként, hogy több alrendszerrel beszélhetünk.

A teljesítmény elismerésének beépítésével „nyomás nehezedik” a rendszerre, így egyre elterjedtebb a növekvő bérsáv szélességgel (35–200%) együtt járó alacsonyabb kategória szám (Henderson, 1989). A broadbanding programok bevezetésekor előfordulhat, hogy a hagyományos rendszer szerint működtetett 25 vagy magasabb számú kategóriát néhányra csökkentik, így az előzőleg 50 százalékos sáv szélességet felváltja a 150–300 százalékos sáv szélesség (Hays, 1999).

#### *Kategóriák közötti átfedés*

Az átfedést meghatározza, hogy mekkora mértékben térhetnek el egymástól az egyes kategóriák (középtérték, minimum-maximum tekintetében mekkora különbség lehet az egyes kategóriák között).

Nagy mértékű átfedés esetén az egymás melletti besorolási kategóriába eső munkakörök hasonló tudást, készséget, képességet és felelősséget igényelnek a munkakört betöltőktől, ugyanakkor elismerik, hogy az alacsonyabb értékű munkakörben kimagasló teljesítményű, tapasztalt munkavállaló értékesebb, mint egy magasabb értékű munkakörben dolgozó, kevésbé tapasztalt és alacsonyabb teljesítményt nyújtó munkavállaló. Nagy átfedés esetén kisebb az előléptetéssel járó elismerés és fizetésemelés, ez a gyakorlat kevésbé motiválja a munkavállalókat arra, hogy nagyobb felelősséggel/képzési igénnyel járó feladatot vállaljanak. Több kompenzációs szakértő szerint ahhoz, hogy valóban motiváló hatása legyen egy előléptetésnek, minimum 10 százalékos béremeléssel kell együtt járnia.

Kiseb mértékű átfedés esetén előfordulhat, hogy az előléptetésnél akkora fizetésemelést kell, hogy kapjon a munkavállaló, ami már messze meghaladja a fizetésemelési irányelveket.

#### **A munkakör-értékelésre épülő kompenzációs rendszer gyenge pontjai**

A következő pontban bemutatom a munkakör-értékelés alapú kompenzációs rendszerek gyakorlati tapasztalatok alapján feltárt hiányosságait és a rendszer problematikus, gyenge pontjait, továbbá azokat az alternatív logikára épülő kompenzációs rendszereket, amelyek a fentiekre megoldást jelenthetnek.

#### *Fizetési sávok felépítése*

Néhány vállalat a szenioritás elismerésére a munkavállalóinak kiemelt béremelést nyújt, ennek következtében a bérszintjük meghaladhatja a bérsávot. Más szervezetek a hozzájárulás alapján nyújtanak kimagasló béremelést munkatársaiknak, akik így a sávon kívülre kerülnek. Magyar példát is találunk arra a gyakorlatra, hogy a fizetési sávoknak eltörölték a maximumát (elsősorban a vezetői kategóriákban), így téve lehetővé a pozitív „diszkriminációt”.

A bérsávok rendszerét csak úgy lehet érvényesíteni, ha – minden más paraméter egyezősége esetén – a bérsávok felső lépcsőiben a béremelés alacsonyabb, mint az alsó lépcsőkben. Ez a gyakorlat aláássa a belső méltányosságot, hiszen ugyanolyan mértékű hozzájárulást a vállalat nem egyelően honorál (Gupta – Jenkins, 1991b).

Egy érett szervezet esetében – amennyiben a sávok belső kialakítása a teljesítmény, hozzájárulás alapján történt – előfordulhat, hogy a munkavállalók 70–80%-a a sáv legfelső lépcsőjében található (Henderson, 1989). Ezekben az esetekben szükség van a fizetési rendszer felülvizsgálatára.

Magasabb inflációs időszakokban a béremelésekkel kapcsolatos általános probléma, hogy a szervezeteknek a bérsávok, és lépcsők határát össze kell hangolni az évenkénti inflációból eredő béremelésekkel, ha ezt elmulasztják, előfordulhat, hogy egyes munkavállalók sávon belül lépcsőt váltanak, bár sem a teljesítményük, sem a fejlődésük nem indokolja (Henderson, 1989).

*Külső vagy belső méltányosság*

A munkakör-értékelés a munkakör belső, a fizetési felmérésből származó információ pedig a külső értéket adja meg a munkakörnek. A piaci érték és a belső érték egybeesése esetén nincs probléma, azonban előfordul, hogy a piaci bérszint – a kereslet-kínálati viszonyok alakulása miatt – a belső értékkel nem hozható összhangba (Henderson, 1989; Gupta – Jenkins, 1991b). Az előbb említett inkonzisztencia minősített esete, hogy a munkaerő-piacon egy – nagyobb részét nők által betöltött – munkakört az adott szervezet esetében magasabbra értékelnek, mint az a piaci kompenzációs adatok alapján „indokolt lenne” (a férfiak és a nők közötti fizetési különbségekkel sok tanulmány foglalkozott: Weber – Rynes, 1991; Arnault et al., 2001).

A kompenzációs szakember ebben az esetben a következő választás elé néz: (1) a belső értéknek ad prioritást, (2) a külső értéket juttatja érvényre, (3) az első két szempontot kompromisszumos megoldás alkalmazásával érvényesíti. A tapasztalat azt mutatja, hogy ezekben az esetekben a vállalatok a piaci információt részesítik előnyben, azaz a munkaköri érték helyett a piaci értéket alkalmazzák (Weber – Rynes, 1991), amely gyakorlat felveti a belső érték melletti elkötelezettség kérdését. A vállalatok így korlátozottan érvényesítik a vállalati hatékonysághoz, célokhoz való hozzájárulás szempontját a munkakör betöltőjének a fizetésében.

2. táblázat

**Készség alapú és munkakör alapú rendszerek összehasonlítása**

	Munkakör alapú rendszer	Készség, kompetencia alapú rendszer
<b>Fizetési struktúra alapja</b>	Betöltött munkakör	Munkavállaló milyen készségekkel, kompetenciákkal rendelkezik
<b>Vezetői fókusz</b>	Bér munkavállaló alapján Munkavállaló munkakör kapcsolat	Bér munkakör alapján Munkavállaló készség, kompetencia kapcsolat
<b>Munkavállalói fókusz</b>	Előléptetés magasabb bérért	Készség, kompetencia elsajátítás magasabb bérért
<b>Szükséges eljárások</b>	Munkakör-értékelés Munkakör értéke	Készségek, kompetenciák értékelése Készségek, kompetenciák értéke
<b>Előnyök</b>	Munkavégzés értékén alapuló bér	Rugalmasság Munkaerő csökkentés
<b>Korlátok</b>	Rugalmatlanság HR adminisztráció bürokratizálódása	Költség kontrol HR adminisztráció bürokratizálódása

Forrás: Milkovich, G. T. – Boudreau, J. W. 1994, Human Resource Management. Richard D. Irwin, Inc.

Technikailag ezekben az esetekben egy úgynevezett „árnyéksáv” létrehozásával lehet megoldani a problémát: így fizethető a belső értékénél alacsonyabb, illetve magasabb bér az adott munkakör betöltőjének.

*Hierarchikus vagy lapos szervezetek*

Tradicionalis, hierarchikus felépítésű szervezetek esetén a munkakörök értéke a hierarchiában elfoglalt hely szerint alakul: minél magasabb a munkakör helye a ranglétrán, annál nagyobb az értéke. Így a hierarchiában történő munkavállalói előrelépés párhuzamosan magasabb kompenzációval jár együtt (Gupta – Jenkins, 1991b; Baker – Jensen – Murphy, 1988) ez azt is jelenti, hogy ugyanabban a munkakörben eltöltött hosszabb idő, jártasság, tapasztalat nem jár magasabb kompenzációval. Kutatások alátámasztják (Baker – Jensen – Murphy, 1988), hogy a munkaköri szintek közötti fizetési különbség nagyobb, mint a munkaköri szinteken belül.

Innovatív szervezetek lapos szervezeti struktúrára igyekeznek megvalósítani, esetükben kevés az előrelépési lehetőség. Ebben a szervezeti környezetben, ha a hierarchiában elfoglalt hely determinálja a kompenzációs kereteket, a pénzügyi előrelépés lehetősége nagyon beszűkül. A lapos szervezetek esetén megoldás lehet a horizontális fejlődés támogatása készség, kompetencia alapú bérrendszerrel. (Gupta – Jenkins, 1991b; Bohlander – Snell – Sherman, 2001). A készség, kompetencia alapú bérrendszer alapelve, hogy a munkáltató – a betöltött munkakörtől függetlenül – a munkavállaló növekvő, szerteágazó tudását vagy készségét kompenzálja, az új képességek és tudás megszerzését és a szervezeten belüli felhasználását támogatja (Bohlander – Snell – Sherman, 2001; Bakacsi et al., 1999).

Az 2. táblázatban a munkakör és a készség alapú rendszerek kerülnek összehasonlításra.

Ledford, Gupta és Doty készített egy felmérést 97 különböző készség alapú bérrendszert alkalmazó vállalat megvizsgálásával (Henemann, 2003), amelynek eredményeként nyolcvan százalékuk arról számolt be, hogy a fizetési rendszerük sikeres. A következő előnyökről számoltak be a vállalatok: nagyobb munkavállalói motiváció, rugalmasság a munkaerő költség terén, alacsonyabb fluktuációs ráta.

A készség alapú rendszerek alkalmazására érdemes bemutatni egy olyan vizsgálat eredményét, amely során rendsze-

resen összevetették két üzem hatékonyságát. Az egyik üzem alkalmazott készség alapú fizetési rendszert, a másik nem: amelyik alkalmazott készség alapú rendszert 58%-kal magasabb termelékenységet, 16%-kal alacsonyabb munkaerő költséget, és kedvezőbb minőségi adatokat mutatott (Henemann, 2003).

Armstrong és Brown esettanulmányok alapján folytatott vizsgálatot Angliában a kompetencia alapú fizetési rendszerekről, amely arról számol be, hogy a kompetencia alapú rendszerek abban az esetben működtek jól, ha összekapcsolták a már meglévő fizetési rendszerrel, és nem felváltották vele a meglévő rendszert (Henemann, 2003).

### Munkakör vagy egyén alapú ösztönzés

A munkakör alapú megközelítés mögött az a hallgatólagos feltételezés áll, hogy sem az egyén, sem a teljesítménye nem lehet olyan értékes, mint a munkakör, amelyben a teljesítményt kifejti (Bakacsi et al., 1999).

A munkakör-értékelés adatait az alapláb megállapításához szokták alapul venni. Minél nagyobb az alapláb aránya a kompenzációs költségeken belül, annál kisebb a vállalat lehetősége, hogy elismerje az egyéni hozzájárulást, teljesítményt, szenioritást. Az egyének teljesítménye, hozzájárulása szempontjából differenciálni kívánó vállalatok esetében az összes kompenzációs költségen belül csökkenteni kell a munkakör alapján megállapított alapláb arányát, és növelni kell a magatartástól függő ösztönzők arányát (Gupta – Jenkins, 1991b).

Abban az esetben, ha a szervezet tevékenysége magas minőségi kritériumokat állít a munkavállaló elé, elengedhetetlen a hagyományos munkakör alapú szemléleten kívül a minőségi szempontok beépítése a kompenzációs rendszerbe (Gupta – Jenkins, 1991b).

A 3. táblázatban összefoglaljuk, hogy milyen szervezeti adottságok, jellemzők mellett érdemes munkakör vagy egyén alapú rendszert választani.

A munkakör helyett az egyént középpontba állító rendszerek a szenioritás alapú, képesség alapú és a tel-

jesítmény alapú rendszerek. A szenioritás alapú rendszerek eredete a weberi bürokratikus szervezet, jellemző példája a japán szenioritás központú javadalmazási rendszer. Mára a szenioritás, mint a rendszert alapvetően meghatározó elv visszaszorul, és mint kiegészítő elem kap szerepet: kedvezményekre való jogosultságnál vagy bizonyos juttatásoknál veszik figyelembe (Bakacsi et al., 1999).

### Magas teljesítményt nyújtók felvétele és megtartása

A magas teljesítményt nyújtók elvárják, hogy a teljesítménykülönbséget a vállalat honorálja. A munkakör alapú ösztönzési rendszer a kimagasló teljesítményt nem honorálja, így a magas teljesítményt nyújtók nem érzik méltányosnak a rendszert, és várhatóan kivonulnak a szervezetből. Segítséget nyújthat a munkakör-értékelési rendszer munkakör központúságának ellensúlyozására egy teljesítményértékelési rendszer alkalmazása oly módon, hogy a súlyával arányos részt képezze a vállalat kompenzációs költségének (Gupta – Jenkins, 1991b).

A teljesítményelv változatos módon építhető be az ösztönző rendszerbe, leggyakoribb megjelenési formái a következők: fizetés egy része a teljesítmény eléréséhez kapcsolódik (változóbér); teljesítmény alapú fizetésemelés (inflációs időszakokban megnő a jelentősége); egy összegben kifizetett bónusz (célkitűzéshez kötött formában) (Bakacsi et al., 1999).

A teljesítményelv beépítése a kompenzációs rendszerbe, amellyel, hogy segíti a magas teljesítményt nyújtók felvételét és megtartását, rugalmasabbá teszi a vállalat jövedelemkiáramlását, továbbá támogatja a teljesítményorientált kultúra, értékrendszer kialakulását és megerősítését (Bakacsi et al., 1999).

### Egyéni vagy team alapú ösztönzés

A tradicionális munkakör-értékelési rendszer egyénekre épül, azonban egyre több szervezet alkalmaz teameket a feladatok ellátására. A teamek esetében a munkamegosztás, teljesítmény-értékelés, kiválasztás

3. táblázat

### Munkakör alapú és egyén alapú rendszerek közötti választás szempontjai

Munkakör alapú rendszer célszerű, ha:	Egyén alapú rendszer akkor célszerű, ha
Stabil a technológia	A technológia és a struktúra gyorsan változik
Viszonylag állandóak a munkakörök	Viszonylag magas képzettségű a munkaerő
Az alkalmazottak nem gyakran cserélik, helyettesítik egymást	Jellemző a részvétel és a csapatmunka
A munkakör betöltése sok tréninget igényel	Lehetséges új készségeket tanulni
Biztos az előrehaladás a ranglétrán	Korlátozott a ranglétrán való előrelépés lehetősége
Munkakörök egységesek az egész iparágban	Magas a fluktuáció költsége
	Erős a teljesítményorientáltság

Forrás: Bakacsi et al., 1999, 254. alapján kiegészítve

típusú döntések általában team, nem egyéni szinten dőlnek el. Ezekben az esetekben a munkakör-értékelés egyéni fókuszra kevésbé alkalmazható, hiszen alááshatja a team egységét (belső versenyt vált ki), az eredményesen alkalmazandó kompenzációs rendszer a közös munkát támogatja. A munkacsoportok ösztönzése esetén megoldást nyújthat a készség, kompetencia alapú bérrendszer alkalmazása (Bakacsi et al., 1999).

A kompetencia alapú rendszer teamek, munkacsoportok esetén minél több munkafázis elvégzésének képességét ismeri el: ideális esetben minden teamtag minden munkafázist el tud végezni. Ez a hagyományos rendszerekhez képest nagyobb rugalmasságot és várhatóan alacsonyabb létszámot eredményez, továbbá növeli a munka érdekességét és motiválójerejét is (Bakacsi et al., 1999).

## Összefoglalás

Magyarországon megközelítőleg a cégek 52,8%-a alkalmaz munkakör-értékelési rendszert, és a cégek 50%-ánál kapcsolódnak fizetési sávok a munkaköri besorolásokhoz (PwC évente összeállított PayWell Fizetési és Kompenzációs Felmérése, 2003). A kutatások, illetve a gyakorlati tapasztalat azt támasztják alá, hogy kompenzációs döntések szempontrendszerében fontos szerepet játszik a munkakör-értékelés. Ezekre az információkra építve áttekintettük azokat a logikai lépéseket, döntési pontokat, amelyek egy munkakör-értékelésre épülő kompenzációs rendszer bevezetése, kialakítása, működtetése során felmerülhetnek.

Láthattuk továbbá, hogy milyen veszélyei vannak, ha a kompenzációs rendszer integritásának, struktúrájának fenntartása válik fontossá, így könnyen háttérbe szorul maga a stratégia: a belső méltányosság sérülhet a fizetési sávok merev érvényesítése által, illetve azokban az esetekben, amikor a felépített fizetési struktúra nem harmonizál a piaci adatokkal.

Nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy nincs olyan rendszer, mely minden szervezeti környezetben megállja a helyét. A technológiát, illetve az erre épülő munkaszervezést továbbá a szervezeti kultúrát (egyéni vagy csoportközpontú, illetve munkakörre épülő vagy egyénre épülő), a szervezeti felépítést (hierarchikus vagy lapos) és az előremeneteli lehetőségeket (vertikális vagy horizontális) vizsgálva azt tapasztaljuk, hogy a munkakör-értékelés alapú rendszer nem minden esetben nyújt jó megoldást a munkavállalók javaldalmazására.

A hagyományos rendszer gyenge pontjainak kiküszöbölésére született a broadbanding koncepció. A broadbanding jól alkalmazható lapos szervezeti hierarchiával rendelkező szervezetek esetén, alkalmazásával az egyéni hozzájárulás, adottságok mentén lehet differenciálni, azonban sikeresen csak bizonyos környezeti (vállalati) feltételek megléte mellett tud működni. Jól illeszthető azokhoz az alternatív megoldásokhoz, mint a készség, kompetencia illetve telje-

sítmény alapú rendszerek, amelyek az egyén hozzájárulására, tudására, fejlődésére illetve teljesítményére teszik a hangsúlyt.

## Felhasznált irodalom

- Arnault, E. J. – Gordon, L. – Joines, D. H. – Phillips, G. M. (2001): An experimental study of job evaluation and comparable worth. *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (4), 806-815.
- Bakacsi, Gy. – Bokor, A. – Gelei, A. – Kovács, K. – Takács, S. (1999): *Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment*. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és üzleti kiadó Kft.
- Baker, G.P. – Jensen, M. C. – Murphy, K. J. (1988): Compensation and incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance*, 18(3), 593-610.
- Bohlander, G. – Snell, S. – Sherman, A. (2001): *Managing Human Resources*. 12th ed. South Western College Publishing.
- Cascio, W. F. (1992): *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 3rd ed. McGraw-Hill, Inc.
- Davis, K. R. – Sauser, W. I. (1993): A comparison of factor weighting methods in job evaluation: implications for compensation systems. *Public Personnel Management*, 22 (1), 91-106.
- Gobadian A. (1999): Job evaluation: Trade Union and Staff Association Representatives' Perspectives
- Gupta, N. – Jenkins, G. D. (1991): Job evaluation: an overview. *Human Resource Management Review*, 1 (2), 91-95.
- Gupta, N. – Jenkins, G. D. (1991): Practical problems in using job evaluation systems to determine compensation. *Human Resource Management Review*, 1 (2), 133-144.
- Hays, S. (1999): Is broadbanding Here to Stay? *Workforce Management*, Editorial Notes
- Henderson, R. I. (1989): *Compensation Management*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Henemann, R. L. (2003): Job and work evaluation: A literature review. *Public Personnel Management*, 32(1), 47-70.
- Karoliny, M. – Farkas, F. – Poór, J. – László, Gy. (2003): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és üzleti kiadó Kft.
- Milkovich, G. T. – Newman, J. M. (1990): *Compensation*. 3rd ed. Homewood, Richard D. Irwin, Inc.
- Milkovich, G. T. – Boudreau, J. W. (1994): *Human Resource Management*. Richard D. Irwin, Inc.
- PwC évente összeállított PayWell Fizetési és Kompenzációs Felmérése, 2003
- TMP Worldwide által végzett kutatás, Világgazdaság, 2001, aug. 9.
- Tomasko, R. M. (1982): *Managing compensation strategically... Focusing company reward systems to help achieve business objectives*. AMA Membership Publication Division. American Management Association.
- United States of Personnel Management, Human Resource Systems Service, (1996): *Alternative pay progression strategies: broadbanding applications*. Performance Management Practitioner Series.
- Weber, C. L. – Rynes, S. L. (1991): Effects of compensation strategy on job pay decisions. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 86-109.
- Welbourne, T. M. – Trevor, C. O. (2000): The roles of departmental and position power in job evaluation. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 761-771.