

LUBLÓY Ágnes

## MAGYARORSZÁGI BANKFÚZIÓK ÉS A BANKSZEKTOR JÖVŐJE

A szerző tanulmányában a magyarországi bankfúziókkal, a bankfúziók okával és a várható jövőbeli bankpiaci folyamatok elemzésével foglalkozik. E folyamatok nyomán kialakult versenyhelyzetnek igazi nyertesei a banki ügyfelek lehetnek, hisz mindinkább hasonló infrastruktúrájú bankok versengenek a kegyeikért. A méretstruktúra kiegyenlítettebbé válásához minden bizonnyal a jelenlévő piaci szereplők fúziói és felvásárlásai is hozzájárulnak. A szerző egyfajta vízióként egy kettős struktúrájú magyar bankszektor valószínűsít, ahol mintegy tíz nagybank mellett számos, szűk piaci szegmensre szakosodott pénzügyi intézmény lesz majd megtalálható.

A 90-es években a nyugati-európai bankrendszerekben fúziós és felvásárlási hullám indult el. Ez a magyarországi bankpiacot kétféleképpen érintette. Egyrészt a külföldi fúziók hazai lecsapódásakor a magyarországi leányvállalatok is összeolvadtak. Itt legjobb példaként a *Bank Austria Creditanstalt Hungary* és a *Hypo Vereinsbank Hungaria* 2001-ben realizálódó fúzióját említhetjük, ami tulajdonképpen a két anyabank fúziójának a következménye. A 2000-es év mérlegfőösszege alapján a 14. helyen lévő Hypo Vereinsbank és a 11. helyen lévő Bank Austria Creditanstalt összeolvadása révén közel 540 milliárd forint mérlegfőösszeggel az új HVB Bank 2001-ben már az ötödik helyet foglalja el a bankrangsorban (Bankok és szakosított..., 2000; 2001). 2003 végére a fuzionált bankok mérlegfőösszege 734 milliárd forintra nőtt, ami a mérlegfőösszeg alapján számított bankrangsorban a hatodik helyet jelentette (Bankok, rekorderek..., 2004). A másik oldalról ugyanakkor a nyugat-európai fúziós hullám hatására az erőforrások és a befektetések jelentős része az Európai Unió piacára terelődött vissza, aminek következtében a felvásárló bank a felvásárolt bank tulajdonában lévő magyarországi bank eladásáról döntött. Így került sor például 1997-ben az *Európai Kereskedelmi Bank Citibanknak* történő eladására, amikor is az EKB fő tulajdonosa, a Bank Austria a Creditanstalt tulajdonosává vált (B. Varga, 2001a).

A magyarországi bankfúziók egyik speciális esetét jelenti az, amikor a profitrés szűkülésével a bankok fúzió révén igyekeznek hatékonyabbak lenni. Hatékony-ságnövekedési célok vezérelték a *Kereskedelmi és Hitelbank Rt.* és az *ABN Amro Magyar Bank Rt.* fúzióját.<sup>1</sup> Az ABN Amro Bank magyarországi leányvállalatának a múltból öröklött problémákkal – kétes kihelyezések után képzett tartalékok, hatékonysági problémák – kellett szembenéznie, ami jelentős pénzüsségeket emésztett fel. Emellett a banknak meglehetősen költséges – informatikai, infrastrukturális – fejlesztéseket is meg kellett megvalósítania. A mérlegfőösszeg nagysága szerinti negyedik és ötödik helyen szereplő K&H és az ABN Amro 2001-ben fuzionáltak, aminek következtében 1100 milliárd forintot meghaladó mérlegfőösszegével, 220 fiókkal, 650 ezer lakossági és 60 ezer vállalati ügyféllel Magyarország második legnagyobb bankjává váltak. A vállalati üzletágban a fúzió a piacvezető pozíció megszerzését jelentette, míg a lakossági piacon a második helyet (Ahogy a Moody's..., 2000). A két bank fúziója azért különösen érdekes, mert a belga KBC Bank többségi tulajdonában lévő Kereskedelmi és Hitelbank, valamint a holland többségi tulajdonban lévő ABN Amro Bank úgy fuzionáltak, hogy az anyabankok megőrizték önállóságukat.

Szintén *hatékonyságnövekedési célok* vezérelték a *lakás-takarékpénztárak piacán* végbemenő folyamato-

kat. 2002. szeptember 1-jén a Lakáskassza átvette az Otthon Lakás-takarékpénztár Rt. szerződés- és ügyfél-állományát, és ezzel a hazai lakás-takarékpénztári piac 30 százalékát tudhatta magáénak mind a szerződések darabszámát, mind értékét tekintve. Ezt követően 2003. július 1-jével a Fundamenta Rt. és a Lakáskassza-Wüstenrot Rt. fúziójával megalakult a Fundamenta-Lakáskassza Rt. Ahogy a Fundamenta-Lakáskassza Lakás-takarékpénztár Rt. küldetéséből kiderül, a fúzió legfontosabb célja a két nemzetközi háttérrel rendelkező pénztár még erőteljesebb részt vállalása a magyarországi piaci tendenciák alakításában, valamint az ügyfélközpontúság további fejlesztése. Méretéből adódóan az új lakás-takarékpénztár jobban tudja majd ügyfelei érdekeit képviselni. A gazdaságos méretből és költségmegtakarításból származó többletet pedig az ügyfelek számára fontos területek további fejlesztésére lehet költeni (A Fundamenta-Lakáskassza..., 2004).

A magyarországi bankfúziók jelentős része az állami privatizáció következtében valósult meg. A Merkantil Bank 1996-os privatizációjakor az OTP Bank Rt. 100%-os tulajdonába került. A Merkantil Bank kezdetben az Országos Kereskedelmi és Hitelbank leánybankjaként váltóleszámítólással, faktoringgal és lízinggel foglalkozott, azóta fő tevékenysége a gépjármű-finanszírozás, a vállalkozások eszközbeszerzéséhez nyújtott pénzügyi segítség és az ingatlanfinanszírozás (Merkantil Bank, 2004). A volt állami tulajdonú bank mára egy jól körülhatárolt rés piacra szakosodott bank lett. A Postabank jövője 2003 októberében dőlt el, amikor az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Részvénytársaság az Erste Bankot nevezte meg a Postabank és Takarékpénztár Rt. privatizációjára kiírt tender győzteseként. Az Erste Bank 101,3 milliárd forintot, közel 400 millió eurót ajánlott a részvények 99,97 százalékáért. 2003 végén a közel 1000 milliárd forintos mérlegfőösszegű új Erste Bank az ötödik legnagyobb magyar bankká avanszolt elő, a lakossági piacon a tranzakciót követően pedig a második legnagyobb bank lett (Zöld utat..., 2003). Az 1987-ben alapított, 1995 óta a Magyar Fejlesztési Bank csoporthoz tartozó kis- és középvállalkozások finanszírozásában aktív Konzumbankot a Magyar Külkereskedelmi Bank szerezte meg. Az MKB az ÁPV Rt. nyilvános egyfordulós pályázatának keretében 10,8 milliárd forintért vásárolta meg a Konzumbank Rt. 99,6%-os tulajdoni hányadát megtestesítő részvéncsomagot és az általa székházként használt ingatlant (MKB, Bemutatkozunk..., 2004). Ahogy a Merkantil Bank, a Postabank és a Konzumbank esete is mutatja, a bank-

privatizáció utolsó fázisában új piaci szereplő belépése nem volt prognosztizálható, jó esély volt arra, hogy a privatizációra kiírt bankokat egy már jelenlévő szereplő vásárolja meg és integrálja saját szervezetébe.

### A bankfúziók oka

A bankfúziókat vizsgálva általánosságban elmondható, hogy a koncentrációs folyamat különbözik a gazdaság többi szegmensének koncentrációs folyamatától. A bankszektorban a fúzió elsődlegesen nemzeti keretek között történik, a növekedés leginkább a banki és pénzügyi szolgáltató szféra nemzeti szereplőinek összeolvadását, országokon belüli koncentrációját eredményezi (Tompá et al., 2001).

A fúziók főként a piaci verseny erősödésére vezethetők vissza. A piaci verseny fokozódása kikényszeríti a méret- és tevékenységgazdaságosság (economies of scale and scope) biztosította előnyök kiaknázását. Méretgazdaságosságnak nevezzük a nagybani termeléssel járó előnyöket, azokat a megtakarításokat, amelyek a ráfordítások mennyiségének növelésével érhetők el. A rövid, illetve hosszú távú átlagos és határkötség-függvények alapján a méretgazdaságosság azt jelenti, hogy egy termék termelésének átlagkölsége hosszú távon ceteris paribus csökken, ahogy a kibocsátás nő. Azaz méretgazdaságosság vagy növekvő hozadék akkor jelentkezik, ha az összes input  $x$  százalékkal történő növelésével egyidejűleg az output több mint  $x$  százalékkal növelhető (Kopányi, 1999). A méretgazdaságosság előnyei azonban csak a termelés bizonyos nagyságrendjéig érezhetőek. A szervezetek növekedésének bizonyos szintje után a méretgazdaságtalanság (diseconomy of scale) kezd érvényesülni, a szervezet veszít hatékonyságából, a működtetés drágul, nő az átlagkötség. A méretgazdaságosságon belül megkülönböztethetjük a belső, illetve a külső méretgazdaságosságot. Belső méretgazdaságosságról akkor beszélünk, amikor a vállalat maga növekszik, míg a külső méretgazdaságosság az adott iparág növekedését jelenti (Economies of scale..., 2002). A bankrendszer vizsgálata esetében igazából az előbbinek van értelme, hisz az utóbbi elméletileg ugyanúgy érinti az összes szereplőt. Az már egy másik kérdés, hogy melyik piaci szereplő mekkora hányadot tud a növekedés révén létrejött új piacból megszerezni.

Tevékenységgazdaságosságnak nevezzük a több terméktípus együttes termeléséből származó előnyöket, azokat a megtakarításokat, amelyek a termékpa-

letta bővítésével érhető el. A tevékenységgazdaságosság tehát azt jelenti, hogy megtakarítás érhető el abban az esetben, ha egy vállalat egyszerre több terméket termel, vagy szolgáltatást nyújt, ahhoz az esethez képest, ha ezen tevékenységet több különálló szervezetben fejtenék ki.

A méret- és tevékenységgazdaságosságnak a bankok esetében számtalan forrása lehet (Mouyieux – Altunbas – Gardener, 1997). *Egyrészt* egy magasabb kibocsátási szint realizálása nem feltétlenül jelenti az állóeszköz-állományok, illetve a folyó költségek arányos növekedését, azaz a nagyobb mérettel járó nagyobb termelési volumen mellett az egységnyi termékre jutó fix költségek jobban szétteríthetők, az átlagos költségek csökkennek. *Másrészt* a nagyobb méret az erőforrások megosztását és így hatékonyabb felhasználását teszi lehetővé. Kisbankok esetében a specializáció nem igazán lehetséges, egy alkalmazottnak számos, olykor igen eltérő feladatot kell ellátnia. Nagybankok esetében ugyanakkor a munkamegosztás jól megvalósítható, aminek következtében emelkedik a termelékenység. Fúzió esetén az erőforrások megosztása a racionalizálásban, az átfedések megszüntetésében és bizonyos eszközök közös használatában ölt testet. *Harmadrészt* bizonyos költséges innovációk bevezetése, működési, fejlesztési know-how átvétele – például egy új számítógépes szoftver – a nagybankoknál gazdaságosabb. *Negyedrészt* a nagybankoknak kisebb arányban kell készpénzt tartaniuk, mint a kisbankoknak. A pénztartás költsége miatt a nagybankok így költségmegtakarítást érhetnek el. *Ötödrészt* megtakarítás érhető el amiatt is, hogy a nagybankok esetében gyakorlatilag ugyanaz a menedzseri és adminisztrációs személyzet sokszor elégségesnek bizonyul a megnövekedett feladatmennyiségek ellátására, azaz a menedzseri és az adminisztrációs feladatokat ellátó alkalmazottak száma relatíve alacsonyabb. Fúzió esetén egy másik vállalattól átvett új vezetési, irányítási módszerek következtében javulhat a cég teljesítménye és eredményessége, köszönhetően a szervezeti kultúrában, a vezetési stílusban, a munkacsoport hatékonyságában és a munkatársak motiváltságában bekövetkezett változásoknak. *Hatodrészt* jobban megoszlanak a beszerzési és a marketingköltségek. *Hetedrészt* több tekintetben is költségmegtakarítás érhető el ott, ahol egy szervezetben belül számos terméket gyártanak, illetve szolgáltatást nyújtanak: ez ugyanis lehetőséget biztosít az árukapcsolásra, illetve arra, hogy a különböző részlegek egyaránt használják ugyanazt az információt. Az árukapcsolás egyúttal

jelenti a fix költségek jobb terítését, a kockázat mérséklését, illetve a vevő tranzakciós költségeinek csökkenését. *Végül* egy nagybank a kliensek szemében biztonságosabbnak tűnhet, ez a tény már magában is több ügyfelet garantál.

A méret- és tevékenységgazdaságosság nyújtotta fenti előnyök mellett a fúzió magyarázatához tartozik az is, hogy így lehetőség nyílik új piacok megszerzésére. Ez jelentősen megnövelheti a bank piaci erejét, illetve hozzájárulhat a versenytársakkal való sikeresebb rivalizáláshoz. Másrészt a bank tökéletesítheti addigi termékportfólióját is.

A piaci verseny fokozódása a bankokat a forgalom növelésére és a nagyobb üzemméret, a tevékenységgazdaságosság nyújtotta előnyök kihasználására és így *felvásárlásra és összeolvadásra* készíti, kényszeríti. E stratégiai döntés következtében ugyanis nő a bank piaci részesedése, szélesedik a tevékenységi köre, a végrehajtott racionalizálás következtében csökkennek a költségei, illetve adott esetben adómegettakarítása keletkezik, valamint fokozódik a növekedési üteme, azaz az élesedő versenyben egyre inkább képes megállni a helyét. Felmerülhet a kérdés, hogy vajon a piaci verseny fokozódása készíti-e a bankokat a méret- és tevékenységgazdaságosság nyújtotta előnyök kihasználására, és így a fúzióra, avagy a méret- és a tevékenységgazdaságosság kihasználásának célja váltja ki az összeolvadást, ami pedig erősíti a piaci versenyt. Véleményem szerint az előbbi a helyzet, önmagában a méret- és tevékenységgazdaságossági cél nem váltaná ki az összeolvadást, felvásárlást. Kell egy külső kényszer, hatás is. Ráadásul az összeolvadás nem erősíti, hanem gyengíti a versenyt, hisz csökken a piaci szereplők száma. Eltekintve természetesen az olyan paradox helyzettől, mint ami Magyarországon fennáll. Hazánkban ugyanis az összeolvadás kiegyenlítettebbé teszi a struktúrát, ami erősíti a versenyt, és így újabb összeolvadásra készítet.

A bankszférában kialakult *fúziós hullám* a méret- és tevékenységgazdaságossági magyarázat mellett még számos más okra is visszavezethető. *Egyrészt* az országok közötti és a vállalati szinten jellemző integrációs törekvések ösztönzik a bankfúziót. A létrejött nagy piacok ugyanis – EU, NAFTA – még tovább erősítik a már amúgy is ádáz versenyt, és ezáltal kikényszerítik a méret növelését. *Másrészt* a verseny fokozódása, a bankok közti rivalizálás a nagy ügyfélkörrel és hálózattal rendelkező, széles tevékenységű bankok helyzetét szilárdítja meg, ami a kisebb bankokat és pénz-

intézeteket fúzióra vagy összeolvadásra készíteti, főként, hogy a verseny a nem banki pénzügyi szolgáltatók – biztosító társaságok, nyugdíjalapok, különféle pénzügyi vállalkozások – között is erősödik.<sup>2</sup> *Harmadrészt* gazdasági recesszióban összességében is több banki fúzióra számíthatunk, mivel több kisebb bank csődközeli helyzetbe kerülhet. A sorozatos bankcsődök elkerülése érdekében a kormány legtöbbször konszolidációt hajt végre, majd a kisbankokat fúzióra ösztönzi, hisz a méret bizonyos garanciákat nyújthat biztonságos működésükhöz. *Negyedrészt* az egyre gyorsuló technológiai változások és belső banki tényezők a nagyobb méretre és több tevékenységre kiterjedő egységes technikai rendszerek kialakítását ösztönzik, ami csökkenti a fajlagos költségeket. Külső hatásként pedig az egyedül túl nagy kockázatot jelentő hitelígény, a dezintermediációs folyamat és a gyorsabb, korszerűbb kiszolgálási színvonal követelménye kényszeríti ki a bankok méretének növelését (Tompá et al., 2001). A fúziós hullám eredményeképp az Európai Unióban a hitelintézetek száma az 1994-es 9938-ról 1999-re 8330-ra, azaz közel 20%-kal csökkent. A legjelentősebb csökkenéssel Portugália (-27,5%), Belgium (-27%), Spanyolország (-24,1%), valamint Franciaország és Németország (mindkettő -18,2%) szembesült (Special Features..., 2001).

### Valószínűsíthető jövőbeli hazai folyamatok

A magyar bankrendszer struktúrája a közép- és kelet-európai országok bankrendszeréhez képes is elaprózódott. Meglehetősen kevés a nemzetközi versenyben és a piac teljes kiszolgálásában egyaránt hatékony bank. A hazai bankok nagy része sem méretében, sem tevékenységi körében nem elégíti ki az univerzalitás elvén szervezett, több funkciójú, banki, befektetési és biztosítási területen egyaránt tevékenykedő versenyképes méretű bankok kritériumait. Az OTP-t például számos lengyel és cseh pénzügyi intézet megelőzi, a 25 legnagyobb közép- és kelet-európai bank közül csak négy magyar<sup>3</sup> (Novák – Wisniewski, 1999). Ugyanakkor a nemzetközi trendek alapján, az Európai Unióba való csatlakozásunkat követően elengedhetetlen az alkalmazkodás, a versenyképesebb struktúra biztosítása. Az EU-konformitás mindenképpen a nemzetközi szempontból is tőkeerős, nagy forgalmú pénzügyi intézmények létrejöttét indokolja, olykor a fajlagos jövedelmezőség mértékétől függetlenül.

Magyarországon az Európai Unió teljes jogú taggá válását követően több mint 50, eddig még jelen nem

lévő szereplő nyújt határon átnyúló szolgáltatást (Piaci szereplők..., 2004). A csatlakozás pillanatától ugyanis bármely uniós tagállamban bejegyzett hitelintézet szabadon alapíthat fiókot, illetve nyújthat határon átnyúló szolgáltatást, mégpedig az eddigi előírt külön tőkekövetelmény, a dotációs tőke nélkül. A fióktelep kockázatvállalását pedig nem a fiók, hanem az anyabank tőkeereje határozza meg. A fióktelepek tömeges megjelenését azonban nem tartom valószínűnek. Egyrészt, aki jelen szeretne lenni, az már eddig is jelen volt a piacon, másrészt a verseny már így is elég erős, ami a profitmarzsok általános szűkülésével jár. Harmadrészt pedig egy-egy bankfiók nyitása nem elégséges a kis- és középvállalatok és a lakosság által igényelt, személyes kapcsolatot feltételező masszív piaci jelenlétéhez. Ahhoz ugyanis egy egész fiókhálózatra, a helyi viszonyok alapos ismeretére van szükség, egy adott ügyfélkör megszerzése pedig meglehetősen költséges, főleg amikor több bank is már erősebb versenyhelyezettel szembesült, mint amit korábban feltételezett, a terjeszkedés költségesebbnek és időigényesebbnek bizonyult a korábbi várakozásoknál. Ennek eminens példája a korábban külön említett ABN Amro Bank esete. Ha lesznek is új belépők, ahogy 2004-ben az ELLA Első Lakáshitel Kereskedelmi Bank Rt., 2003-ban pedig a Sopron Bank, illetve a Bank of China volt, az érdemben nem befolyásolja a piacot.<sup>4</sup> Az új piaci szereplők ugyanis általában szűk piaci résre szakosodnak.

Magyarországon további fúziók nemcsak azért valószínűsíthetők,<sup>5</sup> mert a bankok versenyképességét tekintve az „alulbankosodás” jellemző, tehát hiányoznak a nemzetközi összehasonlításban ütőképes bankok, hanem azért is, mert a bankok számát tekintve a „túlbankosodás” figyelhető meg<sup>6</sup> (Tompá et al., 2001: 7. o.). A hazai bankok gyenge költséghatékonyasága nagymértékben az alacsony ügyfélszámból ered, ami egy erősödő versenyben komoly versenyhátrányt jelent. Láthattuk, hogy fúziókra a múltban is bőven volt példa, és várhatóan a jövőben is lesznek fuzionáló bankok. *A kereskedelmi bankok körében a jövőbeni fúziókat több csoportra bontanám. A fúziók egyik csoportja a nemzetközi tendenciák begyűrzéséhez kapcsolható. A magyarországi bankokat működtető külföldi bankok egyesüléseivel egyesülnek a hazai leányvállalatok is. A fúziók másik csoportjába azokat az eseteket sorolnám, amikor egy külföldi tulajdonban lévő hazai bank egy másik – valószínűsíthetően szintén külföldi tulajdonban lévő – magyarországi bankkal egyesül, mégpedig úgy, hogy az anyabankok nem*

fuzionálnak. E fúziós törekvéseket korlátozza azonban az a tény, hogy a hazai bankok többségének jó nevű külföldi tulajdonosa van, akik ahelyett, hogy elismernék a magyarországi vereségüket, és fúzió révén igyekeznének a tőkekövetelményeknek megfelelni, valamint a hatékonysági problémákkal szembenézni, inkább tőkejuttatás keretében tovább finanszírozzák leányvállalataikat. Azonban csak idő kérdése, hogy mikor mondanak nemet a további finanszírozásra, és igent egy fúzióra. Így tette ezt a korábban szintén önálló hídfőállás kiépítésén fáradozó ABN Amro, elismerve, hogy alulmaradt elsősorban a lakossági szektorért folytatott versenyben. Kudarcait maga mögött hagyva visszavonult. Az ABN Amro esete azonban nem számít kivételnek. A 90-es évek elején belépő új külföldi bankok meglehetősen nagy versenyelőnyt élveztek, ami elkényelmesítette őket. Nem volt céljuk a kevésbé jövedelmező lakossági szektor felé nyitni, amikor azonban a verseny erősödése kikényszerítette ezt, addigra már késő volt. Az OTP résen volt, és sikeres piaci és fejlesztési stratégiája révén megőrizte első helyét a lakossági piacon, és ügyfeleket szerzett a vállalati szférában is.

Az utóbbi években a bankszektoron belül a *szűk piaci résre szakosodott bankok* súlya dinamikusan növekedett. Ez tulajdonképpen egy olyan másodvonalbeli csoport, amelyek tevékenysége a gazdaságban nélkülözhetetlen. Szűk piaci résre szakosodva alapvető fontosságú feladatot látnak el, ugyanakkor kérdéses, hogy nem lehetne-e azt – jogi formájukat akár megtartva – egy pénzügyi konglomerátumba integrálódva hatékonyabban és költségtakarékosabban ellátni. Véleményem szerint igen. Élő példaként az OTP csoport 100%-os tulajdonában lévő Merkantil Bankot, a BNP 75%-os tulajdonában lévő Magyar Cetelemet vagy a HVB Jelzálogbankot említhetnénk. A szereplők másik körénél ilyen egyértelmű hozzárendelés nem figyelhető meg. Kérdéses, hogy a „stratégiai partnerrel” nem rendelkező szereplők köre kit és mikor talál meg magának, ha egyáltalán megtalál.

A bankszektor további koncentrációjához a fúziók mellett bizonyos szereplők kivonulása is hozzájárul. A szereplők többsége a piacról nem távozik, hanem egy szűk tevékenységi körre szakosodik. Ahogy tette ezt például a Nomura, a Kvantum Investment Bank, a Rabobank vagy a Société Générale.<sup>7</sup> Persze az sem kizárt, hogy idővel ezen intézmények is valamely nagybankba olvadnak be. A fúziós hullám ugyanis nemcsak a bankok között jelentkezik, hanem a pénzügyi szektor

más szereplőinek vonatkozásában is. Úgy tűnik a két, egymással elvileg ellentétes nézet – az univerzális, illetve a funkcionális – közül az első, az *univerzalitás elvén felépülő bankok* arattak diadalt. Számos fúzió a különböző típusú pénzügyi szolgáltatásokat is végző, korábban nem is feltétlenül banki funkciókhoz sorolt pénzügyi intézmények összeolvadását jelenti, ezt a jelenséget „allfinance”-nak nevezzük. Teljes körű pénzügyi szolgáltatást végző pénzügyi konglomerátumok jönnek létre, mint például az ING, amelyek mindhárom pénzügyi területen – a banki, a biztosítási és a befektetési – integrált fiókhálózattal, integrált szolgáltatásokkal, egy adott ügyfélkörre integrált piacon tevékenykednek. Ez pedig költséghatékonyabb, méret- és tevékenységgazdaságosabb, azaz versenyképesebb működést jelent.<sup>8</sup>

### Egy lehetséges jövőbeli helyzetkép

Országhatárainkon túl tekintve, a kisebb európai országokat figyelembe véve a magyar bankszektor koncentrációjának mértéke nem számít magasnak. Az OTP-nek, amely mérlegfőösszege 2003 végén 2,4-szerese az öt követő Kereskedelmi és Hitelbanknak, a piaci részesedése 20% körüli. A három legnagyobb bank együttes piaci részesedése 40% körüli, a négy legnagyobb bank a bankrendszer eszközállományának 47%-át tudhatja magáénak (Bankok, Rekorderek..., 2004). Összehasonlításképp, 2002 végén Belgiumban például 65 bankból a négy legnagyobb bank a bankrendszer eszközállományának 85%-ával rendelkezett (Degryse – Nguyen, 2004).

Hazánkban a GDP növekedésével párhuzamosan emelkedik a kereslet az egyes banki szolgáltatások iránt. Ezzel kapcsolatosan nemzetközi összehasonlításban két mutatót érdemes megvizsgálni. Egyrészt a bankszektor GDP-hez való hozzájárulását, másrészt az úgynevezett transzmissziós hányadot. Spanyolországban 5,7%, Portugáliában 5,45%, míg a Luxemburgban 13,2% a bankszektor GDP-hez való hozzájárulása. Magyarországon a teljes pénzügyi szektor – tehát nem csak a bankszektor – 4,5%-kal járul hozzá a GDP-hez. A pénzügyi szolgáltatások teljes körének GDP-hez mért aránya Nyugat-Európában 8–12% körül ingadozik (Lipták, 2001). A másik fontos mutató a transzmissziós hányad, ami a magyar bankrendszer által lebonyolított pénzügyi közvetítés súlyát jelenti. A bankszektor mérlegfőösszegének és a GDP-nek a hányadosa az elmúlt öt évben 60–70% körül ingadozott, ami a

bankrendszer csekélységére utal. Ez az arány a gazdaságilag legfejlettebb országokban 200–250% körüli (B. Varga, 2001/a).

A bankok közvetítő szerepe ugyanakkor a hitelállomány alapján számítva folyamatosan nő, a hitel/GDP mutató az 1998-as 25,8%-ról 2002 végére 38,5%-ra, 2003 végére pedig már 43,7%-ra emelkedett. A tendencia ugyan pozitív, de az arány nemzetközi összehasonlításban még mindig alacsony, az Unió tagállamaiban a fenti arány 100% körüli (Éves Jelentés..., 2004). Az elmaradottságot különösen jól mutatja a lakossági eladósodottság számos mutatószáma. Például a jelzálogkölcsonnokkal együtt számított lakossági hitelezés Magyarországon 2003 végén a GDP körülbelül 10%-a, szemben az uniós 50%-kal (Nagy, 2003). Hasonlóan ehhez még mindig alacsony Magyarországon a lakáshitelek banki eszközökben mért aránya is. Az Európai Unió bankrendszerében a lakáshitelek aránya a banki eszközökben átlagosan 15%-ot tesz ki, ez Magyarországon 2003 végére bár jelentősen megugrott, de még mindig csak 10% körüli (Éves Jelentés..., 2004). A növekvő bérkiáramlással együtt járó lakossági hitelállomány növekedése – fogyasztási és autóvásárláshoz igénybe vett hitelek, lakáshitelek – mindenesetre a jövőben is valószínűsíthető. Ehhez hasonlóan prognosztizálható a kis- és középvállalkozások hitelezésének felfutása is. Nemzetközi összehasonlításban nagyon alacsony a vállalati hitelek állománya is mind a vállalatok forrásai között, mind a banki mérlegszerkezetben belül. Alacsony az éven túli kihelyezések aránya is, az Unió bankjainak eszközszerkezetében ez döntően kétharmados többséget jelent, Magyarországon pedig alig haladja meg az 50%-ot (Lipták, 2001). A számok tükrében megállapítható, van még hova fejlődni a bankszektornak. Ezt jelzi a bankszámlák alacsony egy főre jutó állománya – a magyar lakosság közel felének van bankszámlája, szemben a nyugat-európai fejenkénti két bankszámlával.

Bár elméletileg a bankszféra bármely szereplője sikeresen megállhatja a helyét a versenyben, valószínűleg a nagybankoknak több tartalékuk, és így több esélyük van rá. A kisbankok egy szűk piaci szegmensben, adott esetben valamely pénzügyi konglomerátumhoz csatlakozva lehetnek inkább sikeresek. A középbankok alapvetően stratégiai válaszütt előtt állnak. Vagy sikeresen felküzdik magukat agresszív piacszerzési politikájuk,<sup>9</sup> vagy potenciális felvásárlások és fúziók révén a nagybankok sorába, vagy lecsúsznak a kisbankok körébe, ahol vagy nyereségük

megőrzése érdekében szakosodnak egy adott piaci részre, ha még találnak maguknak ilyet, vagy felvásárlás tárgyává válnak.<sup>10</sup>

Az említett, feltehetően igen lassú koncentrációs folyamatok eredményeképp a bankszektor kettős struktúrája valószínűsíthető. Egyrészt lesznek a tevékenységükben mind a nemzetközi, mind a hazai piacon eredményesen jelenlévő nagybankok, mint amilyenek most a Kereskedelmi és Hitelbank, a Magyar Külkereskedelmi Bank, a CIB Bank vagy a középkelet-európai régióban sikeresen tevékenykedő OTP tekinthető.<sup>11</sup> Hosszú távon a korábbiakban elemzett fúziós lépéseknek és a kivonulásoknak köszönhetően körülbelül tíz általános szolgáltatásokat nyújtó nagybank talpon maradása prognosztizálható. A hazai bankok vezető munkatársainak körében gyakorlatilag már 1999-ben teljesen elfogadott volt az a nézet, hogy a piacot kis számú, teljes szolgáltatást nyújtó nagybank fogja uralni (Szabadhegy et al., 2000). A másik oldalon, a nagybankok mellett fontos szerepet fognak játszani a hazai piacra szakosodott, közvetlenül az adott régióra koncentráló, speciális hitelintézetek, amelyek mindenképp jelen lesznek, akár a jelenlegi jogi formában, akár egy pénzügyi konglomerátum részeként.

### Felhasznált irodalom

- Ahogy a Moody's... (2000): Ahogy a Moody's látja. <http://www.cegnet.hu/gazdert/2000/52/cikk5.html>. 2003. január 2. 21 ó. 35 p.
- A Fundamenta-Lakáskassza... (2004): A Fundamenta-Lakáskassza Lakás-takarékpénztár Rt. bemutatása. [http://www.fundamenta.hu/ceg\\_bemutatas.php?mp2&am2](http://www.fundamenta.hu/ceg_bemutatas.php?mp2&am2). 2004. december 30. 11 ó. 53 p.
- B. Horváth Lilla (2003): A Bank of China Magyarországon. [http://www.raba.hu/file/Kina\\_varja\\_a\\_magyar\\_termekeket\\_es\\_vallalkozokat\\_vg.htm](http://www.raba.hu/file/Kina_varja_a_magyar_termekeket_es_vallalkozokat_vg.htm). 2003. október 28. 16 ó. 40 p.
- B. Varga Judit (2001/a): Verseny a pénzpiacon. <http://www.cegnet.hu/gazdert/2001/26/m01261.htm>. 2003. január 10. 10 ó. 19 p.
- B. Varga Judit (2001/b): Bankvilág Magyarországon, Kon szolidáló piac, dráguló díjakkal. [http://www.cegnet.hu/cv/0107/cv166\\_171.htm](http://www.cegnet.hu/cv/0107/cv166_171.htm). 2003. január 16. 18 ó. 30 p.
- Bankok és szakosított... (2001): Bankok és szakosított hitelintézetek toplistája 2000. Figyelő Top 200, <http://www.fn.hu/cikk.php?layout=nocol&cid=47192&id=44#top>. 2002. december 15. 18 ó. 35 p.
- Bankok és szakosított... (2002): Bankok és szakosított hitelintézetek toplistája 2001. Figyelő Top 200, <http://www.fn.hu/cikk.php?layout=nocol&cid=47338&id=44#top>. 2002. december 15. 18 ó. 48 p.
- Bankok, Rekorderek... (2004): Bankok, Rekorderek. Figyelő Top 200. Figyelő Különszám. 2004. október
- Degryse, Hans – Nguyen, Grégory (2004): Interbank Exposures: An Empirical Examination of Systemic Risk in the Belgian

- Banking System. National Bank of Belgium Working Paper, No. 43.
- Economies of scale ... (2002): Economies of scale. <http://econserv2.bess.tcd.ie/amthwews/EurEcon/Lectures/Lecture06/tsld006.htm>, 2002. április 13. 12 ó. 25 p.
- Éves Jelentés... (2004): Éves Jelentés 2003. Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete, <http://www.pszaf.hu/magyar/frm2.asp?left=dokutar.htm&cont=dokutar/index.htm>, 2004. december 29. 21 ó. 30 p.
- Gál Péter (2000): A bankszféra átrendeződése a világgazdaságban, Nagyra nőnek. <http://www.arcanum.hu/figyelo/lpext.dll/figyelo/21ef0/255b/26bf/26c0>, 2004. december 29. 19 ó. 44 p.
- I-1867/2002. számú határozat....(2002): I-1867/2002. számú határozat a Societé Générale Hungária Bank Rt. pénzügyi vállalkozássá történő átalakításának engedélyezéséről. <http://www.pszaf.hu/hatarozatok/200208/20020813/I-1867-2002.htm>, 2003. január 10. 16 ó. 49 p.
- I-929/2002. számú határozat....(2002): I-929/2002. számú határozat a Rabobank Hungária Kereskedelmi Bank Rt. pénzügyi vállalkozássá való átalakításának engedélyezéséről. <http://www.pszaf.hu/hatarozatok/200206/20020604/I-929.htm>, 2003. január 10. 16 ó. 19 p.
- Kopányi Mihály (1999): Mikroökonómia. Műszaki Könyvkiadó. Budapest
- Lipták Zoltán (2001): A magyar bankrendszer középtávú fejlődési kilátásai stratégiai megközelítésben. Bankszemle, XLV. évf. 6. szám
- Merkantil Bank... (2004): Merkantil Bank az OTP bankcsoport tagja. [www.merkantil.hu](http://www.merkantil.hu), 2004. december 29. 19 ó. 35 p.
- MKB, Bemutatkozunk (2004): MKB, Bemutatkozunk, A bank története. [http://www.mkb.hu/red\\_bemutatkozunk/tortenet/tortenet.mkb](http://www.mkb.hu/red_bemutatkozunk/tortenet/tortenet.mkb), 2004. december 29. 18 ó. 41 p.
- Mouyneux, Philip – Altunbas, Yener – Gardener, Edward (1997): Efficiency in European Banking. Chischester, John Wiley & Sons. Chichester
- Nagy Gábor (2003): Keleti gyűjtés, A Moody's a magyar bank-szektorról. HVG melléklet a bankokról. 2003. augusztus 16.
- Nomura Securities... (2004): Nomura Securities Hungary Ltd. <http://www.nomura.com/hungary-eng/>, 2004. december 29. 20 ó. 32 p.
- Novák Tamás – Wisniewski Anna (1999): Formálódó bankrendszer-ek, Tőkeerős versenytársak térségünkben. [http://www.cegnet.hu/cv/9911/cv102\\_114.htm](http://www.cegnet.hu/cv/9911/cv102_114.htm), 2003. január 10. 9 ó. 46 p.
- Piaci szereplők... (2004): Piaci szereplők, Nyilvántartások, Fióktelepek – határon átnyúló szolgáltatók, Pénzpiac. <http://www.pszaf.hu/magyar/frm2.asp?left=piac.htm&cont=piac/index.htm>, 2004. december 29. 20 ó. 2 p.
- Sopron Bank... (2004): Sopron Bank Rt. <http://www.sopronbank.hu/html/hun/bemut.html>, 2004. december 29. 20 ó. 18 p.
- Special Features... (2001): Special Features on Banking. Eurostat. Brussels
- Szabadhegy Péter – Győri Csaba – Baráth Mónika (2000): Közép-európai bankvezetők jövőképe. Bankszemle, XLI. évf. 4-5. sz.
- Tompa Tamás – Lemák Gábor – Sulok Zoltán (2001): Fúziók és felvásárlások, A vállalategyesítések Magyarországon is folytatódnak. [http://www.cegnet.hu/cv/0106/cv094\\_099.htm](http://www.cegnet.hu/cv/0106/cv094_099.htm), 2003. január 10. 22 ó. 33 p.
- Top 100 Central ... (2003): Top 100 Central Europeans, Annual Ranking. [http://thebanker.inta.net.uk/rankings/top\\_100\\_central\\_europe/index.shtml](http://thebanker.inta.net.uk/rankings/top_100_central_europe/index.shtml), 2003. november 5. 10 ó. 17 p.
- Várhegyi Éva (2002): Bankvilág Magyarországon. Helikon Kiadó. Budapest
- Zöld utat... (2003): Zöld utat kapott az Erste Bank a Postabank megvásárlásához. <http://www.erstebank.hu/content/Magyar/c741.html>, 2003. október 29. 15 ó. 55 p.
1996. évi CXII... (1996): 1996. évi CXII. a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló törvény. <http://www.complex.hu/kzldat/19600112.htm/19600112.htm>, 2004. november 10. 9 ó. 30 p.

## Lábjegyzetek

- Elméletileg itt számos bank esetét meg lehetne megemlíteni. Vegyük először az IBUSZ Bankot. A bank a világútlevel bevezetések a devizaszám-vezetés piacán jelentős sikereket ért el, és megvetette a lábát a lakossági piac egyéb területein is. Vélhetően az 1991-ben alapított bank vagy egyszerűen nem volt képes kiaknázni lehetőségeit, vagy az adottságai eleve nem tették lehetővé a gazdaságos üzemlést kialakítását, így a pénzügyi intézetet 1999-ben magába olvasztotta a Kereskedelmi és Hitelbank (B. Varga Judit, 2001/b). De a fúzió fenti kategóriájába sorolhatnánk a tőkeerős, de ügyfélszegény Pénzügyi Központ Banknak és a tőkehiányos, de ügyfelekben bővelkedő Polgári Banknak – az állami vagyongazdálkodási segítségével megvalósuló – Polgári Kereskedelmi Bankká történő integrálását, majd a Polgári Kereskedelmi Bank Postabanknak történő eladását, mely eredményeképp a kezdeti három bankból egy bank lett. Végül a bukott Agrobank 1996-os Mezőbankba történő beolvadását és a Corvinbank 1998-as Konzumbankba történő integrálását érdemes megemlíteni. Valamennyi fenti ügylet mögött azonban az érdekek bonyolult hálóját és a politika húzódiát meg. A fenti, sokszor kényszer szülte fúziók hiteles leírását és a hozzá kapcsolódó magyarországi bankprivatizáció köráramátsem zökkenőmentes folyamatáról bővebben lásd Várhegyi Éva: Bankvilág Magyarországon című könyvét (Várhegyi, 2002). Tanulmányomban az ABN Amro és a Kereskedelmi és Hitelbank fúzióját leszámítva a lábjegyzetben említett fúziók nem kapnak kiemelt szerepet, ugyanis sokkal inkább a múlt rendszer örökségének és a politika ármányainak tudhatók be, mintsem piaci érdekek által vezéreltek.
- A források megszerzéséért folytatott versenyt jól mutatja az is, hogy az USA-ban a bankok részesedése egyre inkább csökken a pénzügyi szektor aktíváiban (Gál, 2000).
- A Banker 100 Kelet-Európa legnagyobb bankjait tartalmazó rangsorában az OTP a 15., a K&H a 19., a Magyar Külkereskedelmi Bank a 22., míg a CIB a 24. (Top 100 Central Europeans..., 2003).
- A Sopron Bank Részvénytársaságot a Bank Burgenland alapította, amely vezető regionális banki szerepet játszik Burgenland Szövetségi Tartományban. A Sopron Bank különös hangsúlyt helyez a régió határon átnyúló vállalkozásainak testre szabott finanszírozására és az ügyfelek Európai Unión belüli határokon túlnyúló gazdasági mozgásterének bővítésére, támogatására (Sopron Bank..., 2004). A Bank of China elsősorban a Magyarországon élő mintegy harmincezer kínai állampolgárnak és a kétezernyi itt bejegyzett kínai vállalkozásnak kíván szolgáltatásokat nyújtani. A kínai banki érdeklődés célja az intenzív magyar-kínai kereskedelmi kapcsolatban a pénzügyi háttér-intézmény szerepének betöltése, ami egyaránt jelenti a kínai kereskedők eredményesebb üzleti tevékenységének támogatását, és a kínai vállalatok magyarországi befektetéseinek elősegítését (B. Horváth, 2003).
- A hitelintézetek egyesülésével kapcsolatosan, a betétesek védelmének érdekében az 1996. évi CXII. a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló törvény is tartalmaz rendelkezéseket. A törvény 101 §-ában található ide vonatkozó részeit a 2000. évi CXXIV. törvény 71. § (2)-a állapította meg (1996. évi CXII..., 1996). Jól mutatja ez is, hogy a törvényalkotók is felkészültek egy-egy újabb fúzióra.

<sup>6</sup> A túlbanksodás persze relatív. Míg a bankok számát tekintve a magyar piac túlbanksodottnak tekinthető, addig a fiókok és a pénzkidó automaták számát alapul véve nem mondható el ugyanez.

<sup>7</sup> A Nomura Bank 1998-ban befektetési társasággá alakult át (Nomura Securities..., 2004). A Nomura Bankhoz hasonló cipőben járt a K&H-hoz tartozó, portfólióitíztításban, követelések behajtásában és értékesítésében, valamint gazdálkodó szervezetek reorganizációjában jártas Kvantum Investment Bank, amely 1999 során pénzügyi vállalkozássá alakult át. De ide sorolhatnánk az élelmiszeripar és mezőgazdaság finanszírozására szakosodott Rabobankot és a hatékony működéshez elégtelen ügyfélszámmal rendelkező Société Générale Hungária Bankot is. Az előbbi 2002 májusában, míg az utóbbi 2002 júliusában ugyanis a Felügyeletől megkapta az engedélyt, hogy pénzügyi vállalkozássá alakuljon át (I-929/2002. számú határozat..., 2002; I-1867/2002. számú határozat..., 2002). Szintén 2002-ben hagyta ott a bankszektort és eleget téve a törvényi előírásoknak szakosított hitelintézetből pénzügyi vállalkozássá alakult át a GMAC nevet viselő, autofinanszírozásra szakosodott Opelbank.

<sup>8</sup> Amellett, hogy a fúzió jelentős egyszeri veszteségekkel jár – informatikai rendszerek harmonizálása, két vállalati kultúra közötti összhang megteremtése, létszámleépítések miatti végkielégítési kötelezettségek rendezése, fiókok bezárásra – az integráció vég nélkül nem folytatható, a bankméret növekedése és a gazdaságosság alakulása közötti kapcsolat fordítottá válhat. Egy bizonyos méret felett a bankok további növekedése nem feltétlenül jár globális költségelőnyökkel, hatékonyságnövekedéssel és a fajlagos eredményességet sem javítja, ahogy történt ez számos esetben Ausztriában vagy Németországban (Tompa et al., 2001).

<sup>9</sup> Ahogy annak idején a Volksbank átkerült a kisbankok közül a középbankok közé.

<sup>10</sup> A szűk piaci résre szakosodott bankok közül a Porsche Bank, a Daewoo Bank, illetve a Magyar Cetelem az iparági átlag felett tudnak teljesíteni mind a tőkeemgértülést, mind a mérlegfőösszeg növekedésének vonatkozásában (Papp, 2000).

<sup>11</sup> Értelmetlen lenne gyorsan változó világunkban jóslatokba bocsátkozni, hogy mely bankok maradnak talpon, főként, hogy sok minden nem is az itthoni színpalak mögött dől el, hanem a külföldi bankok globális stratégiájának megalkotása során, aminek a lecsapódását a magyar bankszektor csupán elszenvedti.

## SZERZŐI ÚTMUTATÓ

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar Budapesti Vezetőképző Központjának havi folyóirata. A lapban a vezetési, és tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben vagy mágneslemezen (MS Word fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közli forrás-hivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelent meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus). A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét beosztását, és elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.

A kéziratához csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.

Kiemeléshez félkövér és dőlt betű használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása. Az ábrákat és a táblázatokot a kézirat végén, külön

oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

A szövegek közli bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad–Hamel, 1990: 85). Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni. A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

Szerző (évszám): Cím, kiadás helye: kiadó, illetve forrás.

1) példa (könyv): Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy; New York: The Free Press.

2) példa (folyóirat-cikk): Prahalad, C. K. és G. Hamel (1990): The Core Competence of the Corporation; Harvard Business Review, május-június, 79-91.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről) részletes tájékoztatást nyújtanak a Vezetéstudomány WEB-címén ([www.bsm.hu](http://www.bsm.hu); „Vezetéstudomány/Szerzőinknek” menüpont) megadott források.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

A szerkesztőség

GELEI Andrea - NAGY Judit

## VERSENYKÉPESSÉG AZ AUTÓIPARI ELLÁTÁSI LÁNCSBAN - A VEVŐI ÉRTÉK ÉS DIMENZIÓI AZ EGYES BESZÁLLÍTÓ TÍPUSOK ESETÉBEN

A szerzők cikkükben a versenyképesség belső szerkezetének tárgyalása alapján két problémakört jártak körbe mind elméleti, mind – A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsmenteszközeire című kutatás alapján – a hazai autóipari ellátási lánc példája segítségével gyakorlati szempontból. A vevői érték dimenzióinak értelmezését és jellemzését követően bemutatták, hogy a szakirodalomban tárgyalt egyes értékdimenziók közül melyeket tudták azonosítani a magyarországi autóipari beszállító vállalatok esetén. Ezt követően ismertették a vizsgált vállalati körnek azokat a szolgáltatáscsomagjait, amelyek mentén a vállalatok alapvető képességei is megragadhatók. A vevői érték elemzése, illetve kapcsolása az alapvető képességekhez, reményeik szerint segítséget nyújt mind a jelenlegi, mind a potenciális hazai beszállítók számára, hogy helyzetüket értékeljék, majd feltárják azokat a fejlődési, kitorési pontokat, amelyek hosszú távú sikerüket megalapozhatják.

2003 júniusában indult a Vállalatgazdaságtan tanszéken Demeter Krisztina vezetésével „A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsmenteszközeire” című kutatás. E kutatás célja elsősorban az volt, hogy feltárja és elemezze a hazai személyautó gyártásban az ellátási lánc menedzsmentje során alkalmazott eszközöket és módszereket, illetve megvizsgálja, hogy van-e összefüggés – s amennyiben igen, milyen jellegű – az ellátási láncban szereplő vállalatok stratégiája és az alkalmazott menedzsmenteszközök között. A kutatás központi témájához kapcsolódott továbbá az a kérdés, vajon a globalizálódó autóipari ellátási láncban a beszállítókkal szemben milyen elvárások fogalmazódnak meg, másként fogalmazva melyek a beszállítói versenyképesség legfontosabb tényezői. További kérdés volt, hogy a hazai beszállító vállalatok jelenleg mennyire képesek megfelelni a nekik szóló kihívásoknak, és mit kell, kellene tenniük ahhoz, hogy a jövőben is az autóipari ellátási láncba tartozhassanak. A kutatás zárótanulmánya (Demeter – Gelei – Jenei, 2003) az autóipari beszállító vállalatokkal szemben megfogalmazott vevői elvárásokkal kapcsolatban is

tesz megállapításokat, ezt a kérdéskört azonban e cikkünkben részletesebben is meg kívánjuk vizsgálni.

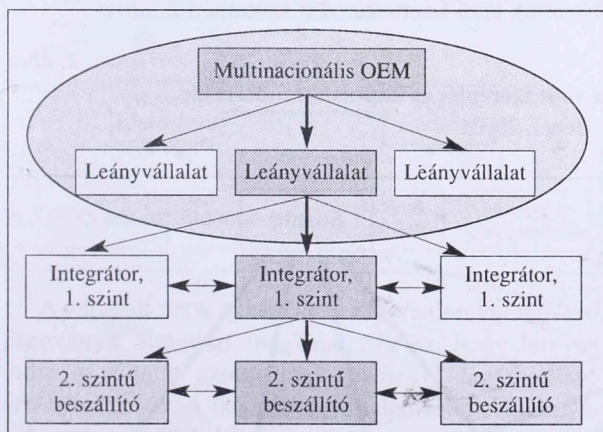
### A globális autógyártás jellemzői

A személyautó-gyártás az elmúlt évtizedekben jelentős strukturális változásokon ment keresztül. A menedzsmentirodalomban sokat tárgyalt koncepciók – mint az alapvető képességre történő koncentráció, a kapcsolódó tevékenységek kiszervezése, és ennek következtében az ellátási lánc tudatos kezelése – talán legmarkánsabban ebben az iparágban figyelhetők meg. E tendenciának megfelelően az autógyártó vállalatok (original equipment manufacturer, OEM) döntő többsége ma már elsősorban a gépkocsi koncepciójának, a piaci márka kialakításának feladatait vállalja magára, a gyártás terén pedig azokat a részegységeket tartja házon belül, amelyek ennek a piaci márkának a hordozói lehetnek. E folyamat eredményeképpen 2002-ben a kész személygépkocsiknak mintegy felét már nem a nagy autógyártók maguk gyártották, hanem beszállítói hálózataikon keresztül

szerezték be. Előrejelzések szerint ez a tendencia csak tovább fog erősödni, és 2015-re a nagy autógyártó vállalatok által előállított érték aránya az eddigi mintegy 53 százalékról előreláthatóan 20 százalékra csökken tovább (Neuner, 2003). A tevékenységeknek ez az erőteljes kiszervezése azt is jelenti, hogy jelentősen megnő azoknak a beszállító vállalatoknak a száma, akik felé az OEM vállalatoknak hatékonyan kell menedzselniük a kapcsolatokat. (Meg kell jegyezni, hogy a kiszervezések erősödése mellett a személygépkocsik felszereltségében megfigyelhető jelentős színvonal-emelkedés is hasonló menedzsmentkövetkezésménnyel jár.) Ez a feladat olyannyira nagy kihívást jelent, hogy önálló szereplőként az autóiipari ellátási láncban megjelentek az ún. integrátor vállalatok, amelyek többnyire egy-egy nagyobb, jelentősebb részegység gyártásának összehangolását végzik el. Azon túl, hogy saját házon belüli gyártással is rendelkeznek, feladatuk, hogy kiépítsék, menedzseljék, illetve fejlesszék az adott modulhoz tartozó alkatrész-beszállítókat, illetve azok hálózatát. Az autóiipari beszállítók döntő többsége ezekhez a szintén igen erős, többnyire multinacionális vállalatokhoz kapcsolódva vesz részt az autóiipari ellátási lánc működésében. Ezeket a beszállító vállalatokat szokták második, illetve harmadik szintű (vagy másod, illetve harmadkörös) beszállítóknak nevezni (1. ábra).

1. ábra

**Az autóiipari ellátási lánc tipikus felépítése – az autóiipari piramis**  
(Demeter – Gelei – Jenei, 2003)



Az erőteljes kiszervezés másik mozgatórugója a költségmegtakarításokból adódó lehetőségek kiaknázása. Ezért számos, az autóiipari ellátási láncban tevékenykedő vállalat jelent meg saját leányvállalattal, vagy keresett beszállítókat az alacsony munkaerőköltséggel rendelkező kelet-európai, illetve távol-keleti régiókban, ami felgyorsította a személygépkocsi-gyártás

globalizálódási folyamatát. Az előbbieken kiemelt két, az autóiiparban általános érvényű tendencia – az erőteljes kiszervezés, illetve a globalizáció – körülményei között, a kialakuló autóiipari piramison belül kell a potenciális hazai beszállító vállalatoknak megtalálniuk saját helyüket, szerepüket, lehetőségeiket.

### A hazai személygépkocsi-gyártás jellemzői

A második világháború ellehetetlenítette Európában az autógyártást (Jenei, 2003) és ez alól Magyarország sem volt kivétel. 1945 után személy- és áruszállító járműveket gyártottunk, majd 1955-től a magyar közúti járműgyártás meghatározó lett a magyar iparban. A szocialista országok szakosított rendszerében Magyarországon feladata a buszgyártás lett, a személygépkocsi gyártása ugyanakkor megszűnt. A buszgyártás mellett jelentős szerepet vállaltunk tehergépkocsik, illetve azok részegységeinek gyártásában (Ikarus, Csepel, Rába).

Az 1980-as évek második felétől a megváltozott gazdasági és a politikai környezet változásokat eredményezett az iparvállalatok számára is. A szocialista gazdaság problémái ráirányították a figyelmet a nyugati szemléletű gazdálkodás sajátosságaira, a nyugati vállalatokkal és piacokkal való kapcsolat felvételének szükségességére. Kooperációs kapcsolatok jöttek létre a magyar és a nyugati vállalatok között, amelyek nagymértékben segítettek a magyar fél technikai fejlődését, valamint a nyugati termelési kultúra átvételét. Az ilyen kapcsolatokkal rendelkező vállalatok általában jobb eséllyel indultak az átmenet után hirtelen kialakult versenyben is. Ebben az időszakban alakult meg sok magánvállalkozás is, amelyek a későbbi kis- és közepes vállalatok alapjai voltak.

A szocialista gazdaságok összeomlása egyes vállalatokat teljesen váratlanul ért, és szinte azonnal elvesztették összes piacukat (a nyugati kompetitív piacokon pedig nem tudtak megkapaszkodni), míg mások a korábbi kooperációs kapcsolatoknak köszönhetően – habár nehézségek közepette – képesek voltak átvészelni az átmeneti időszakot. Az előélet általában nagymértékben meghatározta a vállalatok későbbi sorsát. A túlnyomórészt állami kézben lévő vállalatok a privatizáció során kerülhettek magánkézbe, hogy – a remények szerint – új tulajdonosaik további beruházásokkal talpra állítsák őket. Sok esetben azonban sem a privatizáció lefolyása, sem a vállalatokat megszerző tulajdonosok magatartása nem tette lehetővé a vállalatok további eredményes működését. Ezáltal jelentős számú vállalat ment csődbe, vagy került igen nehéz

helyzetbe (köztük olyan nagyhírű vállalatok, mint a Csepel vagy az Ikarusz).

Azoknak a vállalatoknak az esetében, ahol a privatizáció sikeres volt és a szakmai befektetőknek érdekében állt a vállalat további működtetése, szintén jelentős átalakításokra volt szükség a versenyképes működés érdekében. Ezek az átalakítások rendszerint jelentős elbocsátásokkal, leépítésekkel, bizonyos tevékenységek kiszervezésével jártak.

Az autóipar újjáélesztésének kezdeményezői Magyarországon nem a múlttal rendelkező hazai vállalatok lettek, hanem a multinacionális vállalatok, általában zöldmezős beruházással létrehozott leányvállalatai. Kezdeményezőkké azok a fejlett technikai színvonalat képviselő gyárak váltak, amelyek jellemzően csak igen kevés döntési szabadsággal rendelkeznek, gyakorlatilag az anyavállalataik keletre helyezett termelőegységeiként működtek. A beruházások mértékét jellemezhetjük a legnagyobbak számszerűsítésével (2001-ig bezáróan): az Audi 2 milliárd DEM, az Opel (GM) 1 milliárd DEM, míg a Suzuki a szakértői becslések szerint 350–400 millió USD értékben ruházott be Magyarországon. Találunk példát a K+F részleg későbbi áttelepítésére is, pl. a Knorr-Bremse vagy az Audi (2001) esetén (Czakó et al., 2003).

Az autógyártók betelepülésének okai között szerepelnek nemzetközi tendenciák is. Jelentős előnyt biztosított ugyanakkor az ország számára a korán meghozott döntés a gazdaság nyitottságáról, a megfelelő jogi szabályozás gyors kialakítása, és általában a politikai

átalakulás. Ugyancsak előnyös az ország földrajzi fekvése, valamint a relatív jó úthálózat. A már korábban is működő vállalatok közötti együttműködések hasonlóképpen előnyös képet alakítottak ki a magyar vállalatokról és dolgozókról: jól képzett munkaerő, amely kreatív és megfelelő irányítás mellett képes a nyugati színvonalú munkavégzésre. Ezzel egyidejűleg a munkabérek messze elmaradtak a nyugat-európai szinttől. Jelentősek voltak az állami támogatások is, mint pl.:

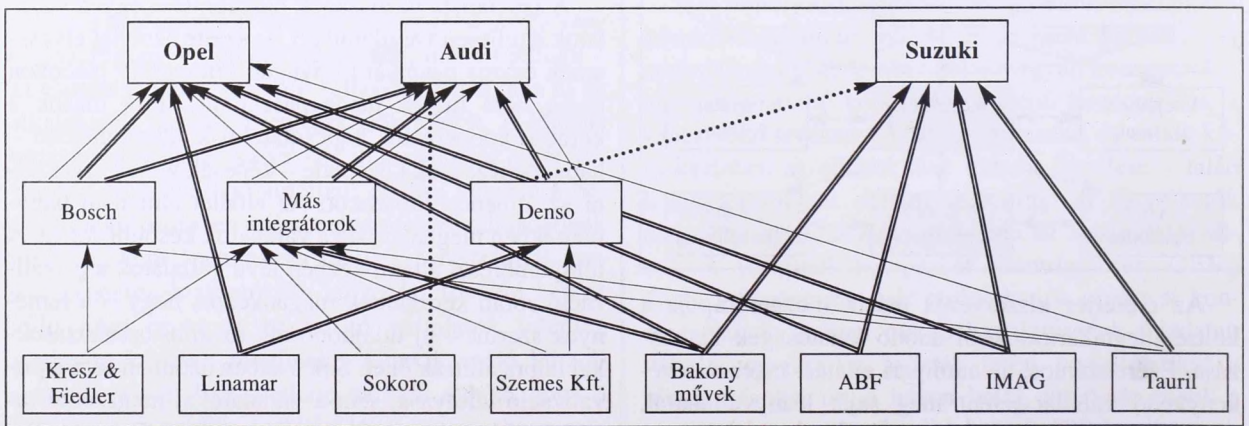
- jelentős hozzájárulás az infrastruktúra fejlesztéséhez,
- állami garanciavállalás hitelfelvételhez,
- képzések támogatása stb.

A nagy autógyártók, OEM-ek betelepülésével nagyjából egyidejűleg a legnagyobb nemzetközi beszállítók is megkezdték beruházásaikat, így elmondható, hogy mára már a világ legjelentősebb elsőkörös autóipari beszállító vállalatainak nagy része jelen van Magyarországon is.

Cikkünkben a korábban hivatkozott kutatás során készített interjúanyagra támaszkodunk. A kutatás során két járműipari multinacionális vállalat ellátási láncának szereplőit vizsgáltuk. A két ellátási lánc a hazánkban is megjelent két nagy OEM a Magyar Suzuki Rt. és az Audi Motor Hungária Kft. mentén szerveződik. A két ellátási lánc különböző szereplőinél (OEM, integrátor és második körös beszállítók) összesen 20 interjú készült. A kutatásban szereplő vállalatokat, illetve a közöttük lévő kapcsolatokat mutatja a 2. ábra.

2. ábra

A hazai autóipari ellátási láncok vizsgálatba vont szereplői és kapcsolatrendszerük  
(Demeter – Gelei – Jenei, 2003)



————> Közvetlen kapcsolat    .....> Közvetlen kapcsolat kialakulóban    - - - -> Közvetlen kapcsolat integrátoron keresztül

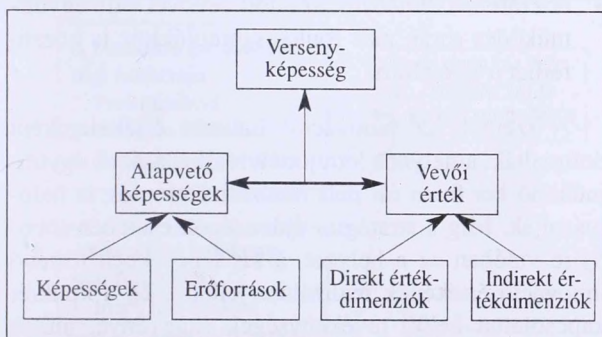
## A versenyképesség fogalma és összetevői

Kutatásunk alapkérdése, hogy hogyan tudnak a hazai autópári beszállító vállalatok versenyképesen bekapcsolódni a globális autógyártás ellátási láncába. A versenyképesség fogalma a gazdaság több szintjén értelmezhető. Cikkünkben e szintek közül a mikro-szintű, azaz a versenyképesség vállalati szinten értelmezett jelentését használjuk, amely a következőképpen határozható meg: képesség a környezeti és a belső (vállalaton belüli) változások érzékelésére, és az ezekhez való alkalmazkodásra oly módon, hogy a vállalat nyereségfolyama lehetővé tegye a tartós működő-képességet (Chikán, 2001).

E fogalom – mint az a fenti meghatározásból is kiderül – a kontingencia-, illetve az evolúciós elméletnek megfelelően a vállalati versenyképességet mint egyfajta túlélési képességet fogja fel, amely során a vállalatok folyamatosan arra törekednek, hogy a külső és a belső környezet lehetőségeit kihasználva, összehangolva hosszú távon biztosítsák működésüket. Ez a túlélési képesség a vállalati működés egyik legösszetettebb jelensége (3. ábra).

3. ábra

A versenyképesség két összetevője  
(Gelei, 2004)



A vállalati versenyképesség alapvetően két tényező függvénye. Egyrészt meghatározza az, hogy hogyan tudja a vállalat azonosítani vevőjének legfontosabb értékdimenzióit, a beszállító vállalatok teljesítményének a vevő által kritikusnak, fontosnak tartott jellemzőit, hiszen csak vevői értéket teremtve tud újabb és újabb megrendeléseket szerezni. Ezek az értékdimenziók megmutatják, hogy hogyan tud a beszállító megrendelője számára értéket teremteni, és ily módon hozzájárulni annak versenyképességéhez is. Ezek az értékdimenziók lesznek egyben azok a választási paraméterek, amelyek mentén a vevő a potenciálisan

szóba jöhető beszállítókat értékeli, és közülük kiválasztja leendő partnereit. A szakirodalom, illetve az említett kutatás interjúanyaga alapján a versenyképesség forrásának, a beszállító által vevője számára nyújtott értékdimenzióknak minél szélesebb körét kívánjuk azonosítani, és ezért egyaránt foglalkozunk a szakirodalomban a direkt és indirekt értékdimenziókkal, értékelemekkel (Walter et al., 2001).

A versenyképesség szükséges, de nem elégséges feltétele a lényeges értéktípusok azonosítása. Arra is szükség van, hogy meghatározzuk az egyes értékdimenziók biztosításához milyen *alapvető képességek* – ehhez pedig milyen erőforrások és részképességek – kiépítése szükséges. Csak a vevői érték, illetve az annak biztosításához szükséges alapvető képességek folyamatos összehangolása lehet a vállalati versenyképesség alapja.

## Vevői érték, versenyelőny forrása és értékdimenziók

A vállalat versenyképességét döntő mértékben meghatározza az, hogy képes-e tartósan vevői számára értéket teremteni. Vevői érték akkor képződik, ha a vevő adott tranzakcióból származó haszna meghaladja a kapott termék és szolgáltatás csomag tulajdonlásának teljes költségét (Chikán – Demeter, 1999). A vevői értéknek ez a fogalma igen átfogó, ennek mentén mind a végső fogyasztó számára nyújtott érték – továbbiakban fogyasztói érték –, mind az üzleti partnerek közötti értékfogalom – továbbiakban vevői érték – értelmezhető.

A fogyasztói, illetve a vevői érték fogalmát az értékvezetők (value drivers) fogalmán keresztül bonthatjuk ki. Az értékvezetők elemeire bontják a vevői értéket, azt mutatják meg, hogy a kapott termék-, szolgáltatás csomagnak melyek azok a fontosabb dimenziói, amelyek jelentős mértékben hozzájárulnak a vevői érték növekedéséhez (Walters, 2002). A klaszikus termelésmenedzsment szakirodalom gyakorlatilag ezzel a meghatározással azonosan használja a versenyelőny-források fogalmát (Chikán – Demeter, 1999), s többnyire konkrétan felsorolja azokat a legfontosabb tényezőket, amelyek révén a fogyasztói, vevői érték megragadható, illetve növelhető. A versenyelőny forrásainak hagyományosan a következő tényezők tekinthetők: ár, minőség (specifikációnak való megfelelés), rugalmasság, megbízhatóság és a központi termékhez kapcsolódó szolgáltatások. Az ebben a felsorolásban szereplő tényezők mindegyike

egyaránt értelmezhető a fogyasztói, illetve a vevői érték esetében. Az említett klasszikus felsorolásból ugyanakkor kimaradnak fontos értékvezérlők, amelyek az üzleti kapcsolatok esetében sokszor fontosak lehetnek.

A beszállító által megrendelőjének nyújtott értéknek igen sokféle konkrét eleme, megnyilvánulási formája van. Mandják és Durrieu (2000) az értékdimenziókkal kapcsolatos szakirodalom feldolgozása és rendszerezése alapján kiemelik, hogy az együttműködés során az egyik fél által a másik fél számára nyújtott értékelemek három szinten jelenhetnek meg: csereepizód, kapcsolat, illetve hálózati szinten.

- A *csere epizód szintjén* megjelenő értékelemek azok, amelyek egy konkrét csereepizódból, tranzakcióból származnak. Ezek az értékdimenziók a tranzakcióban szereplő termék-, illetve szolgáltatáscsomag jellemzőit ölelik fel (Ravald – Grönroos, 1996).
- A *kapcsolati szinten* megjelenő értékdimenziók közé soroljuk azokat, amelyek a felek hosszabb távú együttműködése, tehát csereepizódok sorozata során jönnek létre.
- A hálózatot lényegében az adott üzleti kapcsolatban a két együttműködő partner közötti interakciókat közvetetten befolyásoló további szereplők, illetve az ő kapcsolatrendszerüként értelmezhetjük (Mandják, 2002). Így a *hálózati szintű* értékdimenziók közé soroljuk azokat, amelyek létrejöttének forrása egy adott kapcsolat, az érték realizálásában, ugyanakkor az együttműködő felek hálózati kapcsolatrendszerének, s ily módon a kapcsolat szempontjából harmadik félnek is szerepe van.

Az üzleti partnerek között létrejövő értékdimenziókat más módon csoportosítják (2001), megkülönböztetik a direkt és indirekt értékdimenziók csoportját. A direkt értékdimenziók köre egy üzleti kapcsolatnak az adott partnerrel való kapcsolat költség-bevétel hatásait tartalmazza. Az indirekt értékdimenziók ennek alapján azokat az értékelemeket tartalmazzák, melyek realizálása az adott üzleti kapcsolaton túlnyúlva, más üzleti partnerek részvételét igényli. Az értékdimenzióknak ez a csoportja természetesen sokkal nehezebben megragadható, mert a hatás az adott beszállító-megrendelő kapcsolat más szereplőkhöz való viszonyától is függ.

Walter és szerzőtársai a beszállító szempontjából – tehát azt vizsgálva, hogy a megrendelő, a vevő milyen

értékelemekkel rendelkezik beszállítója nézőpontjából – a következő módon bontották ki az üzleti kapcsolatok direkt és indirekt értékdimenzióinak tartalmát.

*Direkt értékdimenziók:*

- profit dimenzió – az adott fogyasztótól származó közvetlen jövedelmezőségre utal,
- mennyiségi dimenzió – az adott fogyasztó által generált volumen nagyságára utal, amely biztosítja, hogy a beszállító a szükséges fedezeti pontot elérje,
- biztonsági dimenzió – arra utal, hogy az adott együttműködés várhatóan hosszabb távra is garantál megrendeléseket, s ennek eredményeképpen biztos jövedelmet.

*Indirekt értékdimenziók:*

- innovációs dimenzió – annak lehetőségére utal, hogy az adott vevővel való együttműködésből termék vagy folyamat-innováció származik,
- piaci dimenzió – annak lehetősége, hogy az adott együttműködésből, a referenciák miatt új piaci lehetőségek, új megrendelések származnak,
- felderítő dimenzió – az adott vevővel való együttműködésből származó piaci és más információk származhatnak,
- hozzáférési dimenzió: az adott vevővel való együttműködés során más fontos szereplőkhöz is hozzáférhet a beszállító.

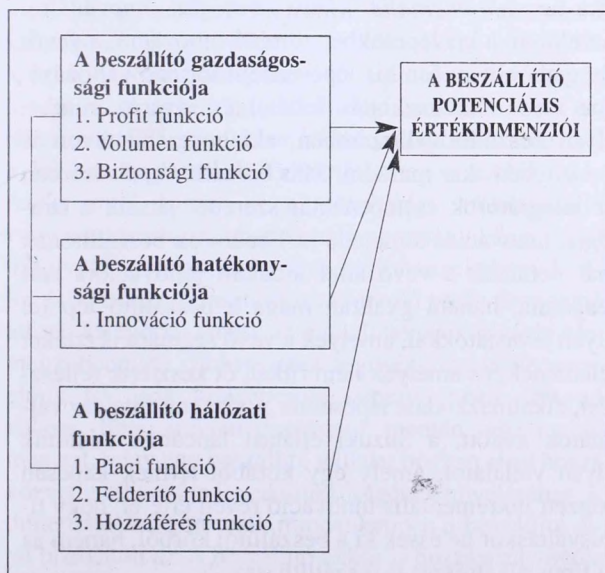
A szerzők az innovációt indirekt értékelemként definiálták, amelynek létrejöttét, realizálását az együttműködő két felel túl más hálózati szereplők is befolyásolják. Míg a stratégiai újdonságok esetében többnyire valóban ez a helyzet, a kis lépésekben történő innováció értékének realizálása jellemzően a konkrét kapcsolaton belüli tevékenységek függvénye, annak létrejöttét más hálózati szereplők nem befolyásolják. Cikkünkben ezért az innovációs értékelemet megbontva kezeljük, s a stratégiai innovációt indirekt, míg az ún. inkrementális innovációt direkt értékelemként kezeljük.

Möller és Törrönen (2003) az előbbieken bemutatott Walter és szerzőtársai nevével fémjelzett értékelemeknek tágítják az érvényességi körét. Véleményük szerint a bemutatott értékdimenziók nemcsak a vevő megítélésének lehetséges szempontjai, de egyben a beszállító partner potenciális értékelemeiként is értelmezhetők. A Walter és szerzőtársai csoportosításában szereplő értékdimenziókat ugyanakkor tovább

bontják, s megkülönböztetik a gazdaságossági és a hatékonysági értékelemek csoportját. A Walter és szerzőtársainál a direkt értékdimenziók csoportjában szereplő elemeket a gazdaságossági értékdimenziók csoportjába sorolják, míg az indirekt értékelemeket két részre bontják, a hatékonysági és a hálózati elemek csoportjára. A hatékonyság azt fejezi ki, hogy kielégítő-e, amit tesz a vállalat. A gazdaságosság ezzel szemben azt mutatja meg, hogy megfelelő-e, ahogyan azt teszi (Chikán – Demeter (szerk.), 1999). A beszállító vállalat gazdaságossági értékdimenzióinak csoportja ennek értelmében azokat a megrendelő által fontosnak tartott értékelemeket foglalja magában, amelyek azt mutatják meg, hogy a beszállító a megrendelő által meghatározott termék, illetve szolgáltatásnyújtási feladatnak milyen dimenziókban tud megfelelni. A hatékonysági értékelemek ezzel szemben azt mutatják meg, hogy a beszállító vállalat miképpen tudja a vevő által elvárt termék, illetve szolgáltatásnyújtási feladatot magát változtatni, hogy így növelje annak a megrendelő által észlelt értékét. A 4. ábra tartalmazza a beszállító vállalatok Möller és Törrönen előbbiekben ismertetett beosztását.

4. ábra

A beszállító által nyújtott értékelemek és csoportosításuk (Möller – Törrönen, 2003)



A fentiekben bemutatott koncepciók mindegyike egy adott üzleti kapcsolatban az egyik fél – és mi most elsősorban a beszállítókra koncentrálunk – által nyújtott értékelemeket kívánja számba venni. Összefoglalóan a bemutatott koncepciók a következők voltak:

- 1) versenyelőny források (Chikán – Demeter (szerk.), 1999),
- 2) az értékdimenziók csere, epizód, kapcsolat és hálózati szintű megkülönböztetése (Mandják – Durrieu, 2000),
- 3) az értékdimenziók direkt és indirekt csoportba sorolása (Walter et al., 2001),
- 4) az értékdimenziók gazdaságossági, hatékonysági és hálózati csoportba sorolása (Möller – Törrönen, 2003).

A különböző elméletek összevetésével, egymáshoz illesztésével a beszállítói értékelemekre vonatkozóan az 1. összefoglaló táblázatot kapjuk (Lásd a 16. oldalt).

### A beszállítók értékdimenziói a hazai autóipari ellátási láncban

E fejezet célja, hogy a hazai autóipar ellátási láncában a beszállító által a megrendelő – legyen az akár első vonalas beszállító, tehát integrátor, akár OEM – számára nyújtott értékfunkciókat a vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsmenteszközeire című kutatás interjúanyagára támaszkodva beazonosítsa.

A beszállítók által nyújtott értékdimenziók konkrét feltérképezéséhez a korábban ismertetett elméleteket használjuk fel. Elsőként a hazai autóipari ellátási láncban a beszállítók által nyújtott értékelemeket Walter és szerzőtársai (2001) révén bevezetett, majd Möller és Törrönen (2003) által a beszállítókra értelmezett direkt és indirekt értékdimenziók mentén veszünk számba. Ezt követően megvizsgáljuk a versenyelőny források hagyományosnak tekinthető felosztása alapján (Chikán – Demeter (szerk.), 1999).

#### (1) A hazai autóipari beszállítók értékdimenziói – direkt és indirekt értékdimenziók szerinti megközelítés

A hazai autóipari beszállítókkal készített interjúk alapján megállapíthatjuk, hogy a Walter és szerzőtársai által megállapított, majd Möller és Törrönen által a beszállítói oldalra átértelmezett értékelemek közül természetesen minden vizsgált beszállítónál megtalálható a *profit dimenzió*, amely arra utal, hogy egy beszállító egy adott csereepizód keretében végzett tevékenysége közvetlenül hozzájárul a vevő jövedelmezőségének biztosításához. Ennek az értékdimenzióknak az érvényesülése természetes is, és a kapcsolat kialakulásának, illetve fennmaradásának feltételeként értelmezhető. (Szélsőséges esetben természetesen elképzelhe-

A beszállító vállalatok különböző értékdimenziói  
és azok csoportosítása

Az értékdimenzió megjelenésének szintje (Mandják – Durrieu, 2000)	A konkrét értékdimenziók különböző értelmezései			Az értékdimenziók jellege (Walter et al., 2001)
	Chikán – Demeter, szerk., 1999	Möller – Törrönen, 2003	Walter et al., 2001	
Csereepizód	Ár	Gazdaságossági	Profit Mennyiségi Biztonsági	Direkt
	Minőség (specifikációnak való megfelelés)	Hatékonyági	Innovációs (inkrementális) <sup>1</sup>	
	Megbízhatóság			
	Kapcsolódó szolgáltatások			
	Rugalmasság			
Kapcsolat				
Hálózat			Innovációs (stratégiai) Piaci funkció Felderítő funkció Hozzáférés funkció	Indirekt

tő, hogy a vevő hajlandó beszállítója miatt veszteséget is elszenvedni, ez azonban igen ritka, és mindenképpen csak rövid távon képzelhető el.)

A globalizált autóiipari ellátási láncok esetében fontos értékdimenzióként jelenik meg a beszállító kiválasztásának fontos szempontjaként jelenik meg a *mennyiségi dimenzió* is. A gyártási és beszerzési tevékenység globális elveken történő megszervezésének alapja a nagy gyártási volumenre tervezett, fókuszált termelőlétesítmények kialakítása. Azok a beszállítók, amelyek nem képesek nagy gyártási volumenek biztosítására, kiesnek a versenyből, illetve várhatóan csak az ellátási lánc alacsonyabb szintjén képesek megmaradni. A magyar beszállító vállalatok is e fent említett kibocsátási korláttal küzdenek, ez egyik fontos akadály a láncban való feljebb lépésüknek.

Az autóiipar vevői (OEM vagy integrátorok) számára a *biztonsági (stabilitási) dimenzió* is fontos választási kritériumként jelenik meg, hiszen az együttműködő partner működési stabilitása (akár a pénzügyi, akár piaci stabilitásra gondolunk) fontos feltétele saját működési stabilitásának. Érdekes módon a vizsgált interjúkban elsősorban a beszállítók piaci stabilitása, több lábon állása jelent meg nagy hangsúllyal. Az Audi és a kutatásban vizsgált integratori szinten lévő, multinacionális vállalatok előírják beszállítóik számára, hogy azok bevételeinek maximum mintegy 30%-a származhat az adott partner megrendeléseiből.

Az indirekt értékelemek közül az *innovációs dimenzió* fontos szerepet kap a vizsgált iparágban. Az innovációval kapcsolatban ugyanakkor tetten érhető volt az innováció korábban már említett kettéválasztása ún. *inkrementális, illetve stratégiai innovációra*. Az előbbi, a kis lépésekben történő innováció, a vevői igények jellemzően kis lépésenként történő változásához való alkalmazkodás feltétel és elvárás minden olyan beszállítóval szemben, aki hosszabb távon is versenyben akar maradni. Más beszállítók, elsősorban az integrátorok esetében már szerepet játszik a stratégiai innovációs dimenzió is. Ezeknek a beszállítónak már nemcsak a vevő által indukált innovációra kell reagálnia, hanem gyakran maga a beszállító lép fel olyan javaslatokkal, amelyek a vevő számára is értéket jelentenek, és amelyek nem ritkán őt készítetik fejlesztési, alkalmazkodási lépésekre. A vizsgált magyar vállalatok között, a Suzuki ellátási láncában találtunk olyan vállalatot, amely egy korábbi termék kapcsán végzett inkrementális innováció révén érte el, hogy típusváltáskor ne essék ki a beszállítói körből, hanem az új típus alkatrészét is ő szállíthassa.

Úgy találtuk, hogy az indirekt értékelemek közül a piaci dimenzió az autóiipari beszállítóknál nem értelmezhető. Természetesen értelmezhető ugyanakkor a beszállítók *felderítő értékdimenziója*, amennyiben egy adott beszállítóval való együttműködés során a megrendelő számos új, a közvetlen kapcsolaton kívülinek

tekinthető, de számára fontos információhoz juthat. Elsősorban az integrátor által a megrendelője részére ellátott feladat esetében képviseli a felderítő értékdimenziót. Az integrátor feladata – többek között –, hogy megtalálja azt az alsóbb rendű beszállítót, aki vevője számára a legmegfelelőbb alkatrész beszállítására képes. Az integrátor által végzett felderítés révén a megrendelő fontos piaci információkhoz juthat egy alkatrész beszerzési piacának jellemzőiről.

Beazonosítható volt az interjúk alapján a beszállítók *hozzáférési értékdimenziója* is, azaz kimutatható, hogy bizonyos esetekben az adott beszállítóval való együttműködés során a megrendelő éppen az adott beszállítóval való együttműködés révén más, számára fontos szereplőkhöz is hozzáférhet. Gondoljunk itt ismét elsősorban az integrátor alkalmazásának alapvető céljára. E beszállító típus éppen azt biztosítja vevője számára, hogy a másodvonalas beszállítók meghatározott körét menedzseli. Az Audi esetében egyértelmű volt a lefolytatott interjú során, hogy az általuk kívánatosnak tartott tendencia az, hogy a központ minél kevesebb beszállítóval tartsa a közvetlen kapcsolatot.

(2) *A hazai autóipari beszállítók értékdimenziói – versenyelőny források szerinti megközelítés*

Adott beszállító abban az esetben rendelkezik vevője számára az előző részben tárgyalt profit értékelemmel, ha a vevővel folytatott konkrét cserepiázód keretében végzett tevékenysége közvetlenül hozzájárul a vevő jövedelmezőségéhez. Ez a profit funkció direkt jellege miatt egyértelműen elkülöníthető az indirekt értékelemektől. Ugyanakkor átfogó jellege miatt felmerül a kérdés, hogy mi különbözteti meg a többi direkt értékelemtől, hiszen pl. a mennyiségi értékdimenzió vagy a biztonsági értékdimenzió ugyanúgy közvetlenül hat a vevő jövedelmezőségére. Úgy érezzük, hogy Möller és Törrönen felosztásában szereplő profit dimenzió átfogó kategória, amely az értékdimenziók további elemeire bontható. Ebben lehet segítségünkre a versenyelőny források koncepciója, amely éppen arra ad választ, hogy milyen dimenziók mentén ragadhatjuk meg azt, hogy egy beszállító vállalat hogyan járul hozzá közvetlenül vevője jövedelmezőségének növeléséhez. E dimenziók közé tartozik mindenképpen a beszállító által biztosított ár. A beszállító akkor is hozzájárul vevője jövedelmezőségének növeléséhez, ha a *minőségi specifikációknak megfelelő terméket* tud szállítani, hiszen ezzel csökkenti megrendelőjénél a minőségellenőrzési költségeket, illetve a beszállító minőségi hibáiból nála esetlegesen keletkező javítási, selejt költségeket. Szintén közvetlenül befolyásolja a beszállító vevőjének jövedelmezőségét *kiszolgálási színvonalának megbízha-*

*tóságával*, hiszen amennyiben pontosan teljesít, a vevő belső folyamatai is terv szerint haladhatnak, míg abban az esetben, ha a kiszolgálási szint nem megbízható jelentős leállások, időbeni átütetések állhatnak elő, amelyek ellen csak biztonsági készlet felhalmozásával lehet védekezni. A leállás, az átütetés, a pótlólagos készletek mind-mind csökkentik a vevő tevékenységének jövedelmezőségét, profittermelő képességét. A bekezdésben említett értékdimenziók fontosságát mutatja, hogy azok szinte kivétel nélkül szerepelnek minden vizsgált OEM és integrátor formalizált beszállító-értékelési és kiválasztási rendszerében.

Az eddigiekben tárgyalt ár, a specifikációknak megfelelő minőség és megbízhatóság a *beszállítói teljesítmény gazdaságossági értékelem*eként jelentik, hiszen azt írják le, hogy a cserepiázód tárgyát képező terméket, illetve szolgáltatáscsomagot a beszállító mennyire jól végzi. A versenyelőny forrásainak másik köre a *hatékonysági értékelem*ek csoportjába tartozik, ami azt határozza meg, hogy a beszállító mennyire képes azt a terméket, illetve szolgáltatást nyújtani, amire a felhasználónak ténylegesen szüksége van. Ebbe a csoportba tartozik a korábban már említett inkrementális innováció mellett a központi termékmaghoz *kapcsolódó szolgáltatások* köre, illetve a *beszállító rugalmasságának foka*. A kapcsolódó szolgáltatások köre a vizsgált autóipari ellátási lánc beszállító vállalatainál sokszor igen nagy szerepet kapott, így pl. a megrendelő napi termelési tervének megfelelő ütemű és specifikációjú beszállítás (line sequence), vagy a Just in Time beszállítások a versenyelőny fontos forrásai lehetnek. A beszállítói rugalmasság szintén jelentős értékelemként jelenik meg, a megrendelő vállalatok úgy kötnek beszállítóikkal szerződést, hogy abban gyakran előre rögzítik a tervezett, előre jelzett mennyiségekhez képesti – esetenként igen jelentős – eltérés mértékét. Amennyiben ezt a beszállító nem vállalja, vagy nem tudja teljesíteni versenyhátrányt szenvedhet.

A 2. táblázatban összefoglaljuk, hogy a vizsgált autóipari beszállítói kapcsolatok esetében a beszállítók értékteremtő képességének milyen elemeit tudtuk beazonosítani. A táblázatban az egyes értékdimenziókat elhelyeztük, korábban ismerttetett elméleteknek megfelelően csoportosítottuk is.

### Alapvető képességek az autóipari ellátási láncban

Az irodalomban az autóipari beszállítók képesség-alapú tipizálását különféleképpen határozták meg. Simon tipológiája szerint (1989) a beszállítók két csoportja a *kapacitás (folyamat) alapú*, illetve a *termék-*

A hazai autóipari beszállítók esetében meghatározott konkrét értékdimenziók és azok csoportosítása

Az értékdimenzió realizálásának szintje	Az értékdimenzió jellege	A direkt értékdimenziók csoportjai	Konkrét értékdimenziók		
Csereepízód szintje	Direkt	Gazdaságossági	Ár		
			A specifikációknak megfelelő minőség		
			Kiszolgálási szint megbízhatósága		
			Volumen dimenzió		
		Hatékonysági	Biztonsági (stabilitási) dimenzió		
			Kapcsolódó szolgáltatások		
Kapcsolat szintje	Indirekt		Rugalmasság		
			Inkrementális innováció dimenziója		
Hálózati szint					Stratégiai innováció dimenziója
					Felderítő értékdimenzió
					Hozzáférsési értékdimenzió

alapú beszállítók köre. A kapacitásalapú beszállítók megkülönböztető tulajdonsága, hogy kapacitását viszi piacra, a gyártott termék (és gyakran a termelési folyamat) specifikációját, paramétereit a megrendelő adja meg. Simon értelmezésében amennyiben egy vállalat – még ha ugyanazt is állítja elő, mint előbbi típusú versenytársa – saját fejlesztésű terméket gyárt, termék-alapú beszállítónak tekintjük. A tipizálás szerinti besorolás első látásra nem mindig könnyű. Lehet, hogy a megrendelő a beszállító saját fejlesztésű termékeinek gyártását veszi igénybe, de kisebb módosításokat kér. Ettől még a beszállítót Simon termék-alapú beszállító-nak tekinti. Előfordulhat az is, hogy a beszállító teljes egészében a vevői specifikációk szerint gyártja a terméket, de ad tanácsot is megrendelőjének pl. a termék gyárthatóságára vonatkozóan. Ettől még a beszállító kapacitásalapú beszállítónak tekinthető. Az is elképzelhető, hogy egy vállalat mindkét típusba besorolható.

Haffmans és van Weele (2003) elfogadják Simon tipologizálását, de azt egy harmadikkal egészítik ki. Az új típus kialakulásának oka a tevékenységek kiszervezésének erőteljes fellendülésével magyarázható. A korábban már bemutatott okok miatt nő a kiszervezés intenzitása, és ennek növekedésével nő a beszállítók száma is. A nagyszámú beszállítóval való kapcsolattartás egyre nehezebb a megrendelőnek, ezért egyes beszállítók beékelődnek a megrendelő és a hagyományos beszállítói kör közé, az autógyártók a beszállítók egy részével szorosabb kapcsolatot, erősebb koordinációt alakítanak ki. Az ilyen típusú vállalat a hozzá tartozó

beszállítói kör összefogásával csökkenti az autógyártónál megjelenő koordinációs terhet. Ennek a beszállítói típusnak a lényege, hogy kapcsolatait viszi a piacra, őket a szerzők *kapcsolatalapú vagy rendszeralapú beszállítónak* nevezik. Tevékenységük az input, output folyamatok bonyolítására fókuszál. Ezek a beszerzés, a bejövő logisztika és a disztribúciós logisztika.

Müller-Stewens és Gocke (1995) könyvében az előbbiekkal megegyező, bár szóhasználatában részben eltérő csoportosítást ad. A szerzők szerint az autóipari beszállítók által birtokolható három alapvető képesség a következő:

1. *Gyártási kompetencia*: megfelel Simon kapacitás-alapú vállalatcsoportjának.
2. *Rendszerkompetencia*: összeszerelő, logisztikai, illetve az ezekhez kapcsolódó koordinációs kompetencia. Azokat a – jórészt integrátori szerepet betöltő – vállalati képességeket öleli fel, amelyek a moduláris gyártás következtében az egyes modulok beszállítóinak részben kiválasztásával, a beszállítókkal való kapcsolat tartásával, a beszállított részegységek modullá történő összeszerelésével, a megrendelővel a teljes modulra vonatkozó információs kapcsolatok kezelésével, s az előbbieket támogató koordinációs tevékenységgel függenek össze. Ez a típus megfeleltethető Haffmans és van Weele kapcsolat- vagy rendszeralapú típusának.
3. *Fejlesztési kompetencia*: termékek kifejlesztésének képessége. Megfeleltethető Simon termék-alapú beszállító típusának.

3. táblázat

Az autóipari beszállítók alapvető képességek alapján történő tipizálása (Gelei, 2004)

Szerző	Típus 1	Típus 2	Típus 3	Típus 4
Simon, 1989	Kapacitásalapú			Termékalapú beszállítók
Haffmans és van Weele (2003)	Kapacitásalapú	Kapcsolat- vagy rendszeralapú beszállító		Termékalapú beszállítók
Müller-Stewens és Gocke	Gyártási kompetencia	Rendszerkompetencia		Fejlesztési kompetencia
Cikk	Kapacitásalapú	Rendszerkompetencia	Adaptációalapú	Innovációs kompetencia

4. táblázat

Kapacitásalapú beszállítók alapvető értékdimenziói

Az érték dimenzió realizálásának szintje	Az értékdimenzió jellege	A direkt értékdimenziók csoportjai	Konkrét értékdimenziók
Csereepizód szintje	Direkt	Gazdaságossági	Ár
			A specifikációknak megfelelő minőség
			Kiszolgálási szint megbízhatósága
			Volumen dimenzió
		Biztonsági (stabilitási) dimenzió	
		Hatékonyági	Kapcsolódó szolgáltatások
			Rugalmasság

5. táblázat

Rendszeralapú beszállítók alapvető értékdimenziói

Az érték dimenzió realizálásának szintje	Az értékdimenzió jellege	A direkt értékdimenziók csoportjai	Konkrét értékdimenziók
Hálózati szint	Indirekt		Felderítő értékdimenzió
			Hozzáférési értékdimenzió

6. táblázat

Adaptációalapú beszállítók alapvető értékdimenziói

Az érték dimenzió realizálásának szintje	Az értékdimenzió jellege	A direkt értékdimenziók csoportjai	Konkrét értékdimenziók
Kapcsolat szintje		Hatékonyági	Inkrementális innováció dimenziója

7. táblázat

Innovációalapú beszállítók alapvető értékdimenziói

Az érték dimenzió realizálásának szintje	Az értékdimenzió jellege	A direkt értékdimenziók csoportjai	Konkrét értékdimenziók
Hálózati szint	Indirekt		Stratégiai innováció dimenziója

A már hivatkozott kutatás interjúinak tapasztalatai alapján a beszállító vállalatok fent bemutatott tipizálását tovább bonthatjuk. A fejlesztési kompetencián belül megkülönböztethető azon vállalatok köre, amelyek termékkompetenciával rendelkezve képesek kis lépésekben fejleszteni mind a terméket, mind a gyártáshoz szükséges gyártási folyamatot. Ezeknél az ún. adaptációs képességekkel rendelkező vállalatoknál a

fejlesztés kis lépések sorozataként értelmezhető. A fejlesztési kompetenciával rendelkező cégek külön csoportját képezik azok az *innovatív vállalatok*, amelyeknél a vállalat belső innovációs képessége nagy, a fejlesztés a kis lépések helyett nagyobb ugrásokkal megy végbe, stratégiai újdonságok jönnek létre, melyek a megrendelő vállalat számára is nagy újdonságértékkel rendelkeznek (Gelei, 2004).

### A beszállítói értékdimenziók hozzárendelése az alapvető képességekhez

A beszállító vállalatok 3. táblázat szerinti tipizálása azt mutatja meg, hogy az autóiipari ellátási láncba bekapcsolódó vállalatok különféle termék-, illetve szolgáltatáscsomaggal és ehhez szükséges alapvető képességekkel versenyezhetnek. A bemutatott termék- és szolgáltatáscsomagok, s a hozzájuk kapcsolódó alapvető képességek egymással természetesen kombinálhatók. Eddigi tapasztalataink szerint a vizsgált hazai kis- és középvállalatok döntő többsége a kapacitás-, illetve az adaptációalapú beszállítói csoportba tartozik. A nagy multinacionális integrátorok ugyanakkor jellemzően mind a négyféle alapvető képességgel rendelkeznek. Olyan példát is találtunk ugyanakkor, ahol a beszállító a rendszeralapú beszállítók csoportjába sorolható, mégsem tekinthető integrátornak, hiszen hiányzik pl. az a jelentős innovációs kapacitás, mely az integrátori szerepkörrel jellemzően együtt jár.

A 4., 5., 6. és 7. táblázatban összekötjük a hazai beszállító vállalatok vizsgálata során beazonosított értékdimenziókat a beszállító vállalatok egyes alapvető típusaival. Ezzel rámutatunk arra, hogy a versenyképesség általunk bemutatott két alappillére a vevői érték és az alapvető képességek hogyan kapcsolódnak össze a magyarországi és – az iparág globális jellege miatt – valószínűleg a nemzetközi autóiipari ellátási láncban.

### Befejezés

Cikkünkben a versenyképesség belső szerkezetének tárgyalása alapján két problémakört jártunk körbe mind elméleti, mind – A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsmenteszközeire című kutatás alapján – a hazai autóiipari ellátási lánc példája segítségével gyakorlati szempontból. A vevői érték dimenzióinak értelmezését és jellemzését követően bemutattuk, hogy a szakirodalomban tárgyalt egyes értékdimenziók közül melyeket tudtuk beazonosítani a magyarországi autóiipari beszállító vállalatok esetén. Ezt követően ismertettük a vizsgált vállalati körnek azokat a termék- és szolgáltatáscsomagjait, amelyek

mentén a vállalatok alapvető képességei is megragadhatók. Végül kísérletet tettünk arra, hogy összekössük a vevői érték dimenzióit az egyes alapvető képességekkel. A vevői érték elemzése, illetve kapcsolása az alapvető képességekhez reményeink szerint segítséget nyújt mind a jelenlegi, mind a potenciális hazai beszállítók számára, hogy helyzetüket értékeljék, majd feltárják azokat a fejlődési, kitérési pontokat, amelyek hosszú távú sikerüket megalapozhatják.

### Felhasznált irodalom

- Chikán, A. (2001): A hazai versenyképességi kutatások koncepcionális kerete és gyakorlati relevanciája; „A versenyképesség koncepcionális háttere és alakulása a XXI. Század küszöbén” című tudományos konferencia előadaskötete; BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Chikán A. (2003): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó Kft.
- Chikán, A. – Demeter, K. (szerk.) (1999): Értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Aula Kiadó Budapest, pp. 4-14, és 24-36.
- Czakó, E. – Gáspár, J. – Jenei, I. – Martits, G. – Németh, A. – Pintér, A. – Szántó, R. – Zoltayné, P. Z. (2003): Magyarország autóiiparának helyzetéről az EU-hoz való csatlakozást megelőzően. 30. Műhelytanulmányok sorozat, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék
- Demeter K. – Gelei A. – Jenei I. (2003): A stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire; BKÁE Normatív kutatási program zárótanulmánya
- Demeter, K. – Gelei, A. – Jenei, I. (2004): A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsmenteszközeire in. Vezetéstudomány, XXV. évfolyam, 4. szám, p. 33-47.
- Gelei A. (2004): Beszállító-típusok és azok alapvető képességei a hazai autóiipari ellátási láncban, PhD Kutatási tervezet, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék
- Haffmans, L. – van Weele, A. (2003): How suppliers can become innovative, Proceedings of IPSERA Conference, pp. 645-654.
- Jenei, I. (2003): A magyar autóiipar helyzete: A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsmenteszközeire c. kutatás előtanulmánya, Vállalatgazdaságtan tanszék
- Knáb M. (2002): Járműalkatrész gyártás – Vállalkozói tájékoztató sorozat; Piacgazdaság Alapítvány – Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft.
- Möller, K. – Törrönen, P. (2003): Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis in. Industrial Marketing Management, Vol. 32, pp. 109-118.
- Müller-Stewens, G. – Gocke, A. (1995): Kooperation und Konzentration in der Automobilindustrie – Strategien für Zulieferer. Verlag Fakultas, Chur
- Nagy, J. (2004): Értékdimenziók a hazai autóiipari ellátási lánc partnerkapcsolataiban. Diplomamunka, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, Termelésmentés és logisztika szakirány
- Neuner, M. (2004): Die Automobilindustrie im Jahr 2015; Fraunhofer-Institute für Produktionstechnik und Automatisierung IPA
- Ravald, A. – Grönroos, Ch. (1996): The value concept and relationship marketing; European Journal of Marketing, Vol. 30, No. 2, pp.19-30
- Walter, A. – Ritter, T. – Gemünden, H. G. (2001): Value-creation in buyer – seller relationships; theoretical considerations and empirical results from a suppliers perspective; Industrial Marketing Management, 30, pp. 365 – 377
- Walters, D. (2002): Operations strategy; Palgrave – MacMillan

JENEI István

# VERSENYKÉPESSÉG AZ AUTÓIPARI ELLÁTÁSI LÁNCBAN - ALAPVETŐ KÉPESSÉGEK AZ EGYES BESZÁLLÍTÓ TÍPUSOK ESETÉBEN

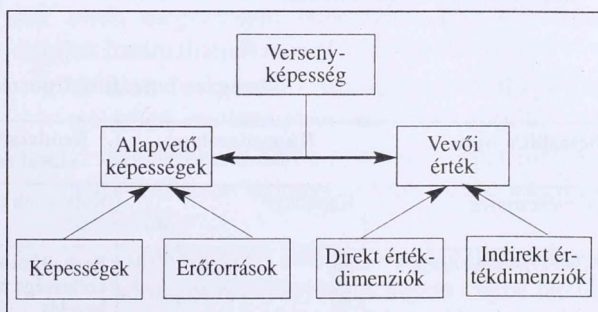
Jelen tanulmány szorosan kapcsolódik Gelei – Nagy (2004) munkájához, amelyben a hazai autóipari ellátási láncok esetén vizsgálják a beszállító-megrendelő kapcsolatokban jelentkező vevői értéket, illetve annak összetevőit. Ebben az írásban a szerző arra vállalkozik, hogy a Gelei – Nagy (2004) által bemutatott elméleti keretet felhasználva, valós vállalati példákon keresztül keresse az összefüggést a vállalatok alapvető képessége és a vevők számára nyújtott értékek között. Ez a munka nem öncélú, hiszen a vevők számára teremtett érték jelentősen meghatározza a vállalat versenyképességét, azon keresztül pedig működésének eredményességét.

Jelen tanulmány az autóipari beszállító-vevő kapcsolatokat vizsgálja, azt az összefüggést, ahogyan a beszállító képességei alkalmazásával erőforrásai felhasználása mellett vevői számára értéket teremt, amellyel önmaga versenyképességét növeli. Az 1. ábra bemutatja a modellben felhasznált fogalmak kapcsolatát. A *versenyképesség* definíció szerint képesség a környezeti és a belső (vállalaton belüli) változások érzékelésére, és az ezekhez való alkalmazkodásra oly módon, hogy a vállalat nyereségfolyama lehetővé tegye a tartós működőképességet (Chikán, 2001). Az *alapvető* (vagy lényegi-) *képesség* alatt a vállalatok számára fenntartható versenyelőnyt biztosító sajátos képességeket (Chikán, 2003) értjük. A kutatási modell harmadik kulcstényezője a *vevői érték*. Vevői érték akkor képződik, ha a vevő adott tranzakcióból származó haszna meghaladja a kapott termék és a hozzá tartozó szolgáltatáscsomag tulajdonlásának teljes költségét (a termék felkutatása, szerződéskötés, szállítás, karbantartási költségek stb.) (Chikán – Demeter (szerk.), 1999).

Gelei (2004) e három terület összefüggését a következőképpen adta meg: a vállalati versenyképesség nagymértékben függ attól, hogy egy vállalat mennyire képes azonosítani a vevő által értéknek ítélt tényezőket

1. ábra

A versenyképesség két összetevője (Gelei, 2004)



(termék- és szolgáltatásjellemzők, információk stb.), milyen mértékben képes felmérni és saját nyelvére lefordítani a vevők kimondott (vagy ki nem mondott) igényeit, elvárásait. Bárhogyan is sikerül ez a kódolás, a vállalat számára a továbbiakban a cél ezen elvárások minél teljesebb kielégítése lesz (feltételezzük a vállalat racionális viselkedését). A vevő részéről a kapott érték maximalizálásának igénye lesz az a kritérium, amely alapján beszállítóit kiválasztja. A vállalat szempontjából az értékteremtés eszközei egyrészt az erőforrások, másrészt azok az eljárások (rutinok), amelyek által az erőforrások megfelelő kombinálásával és átalakításával a vevő számára fontos érték létrejön. Grant (1991,

120. o.) szerint a vállalat *képessége* nem más, mint mindaz, amit erőforrásai csoportjainak együttműködése által megtenni képes.

Gelei – Nagy (2004) munkájukban a hazai autóiipari ellátási láncok esetén a beszállító-megrendelő kapcsolatokban jelentkező vevői értéket, illetve annak összetevőit azonosították, tipizálását bemutatták. Jelen írásomban az ő eredményeikre támaszkodva, a versenyképesség másik összetevőjének, az alapvető képességnek felépülését (részképességekből és erőforrásokból) vizsgálom konkrét vállalati példák felhasználásával.

### Az elméleti keretek rövid bemutatása

Gelei – Nagy (2004) szerzőpáros definiálja, illetve a magyar autóiipari beszállítók esetében azonosítja is azokat az értékdimenziókat, amelyeket relevánsnak tart magyarországi viszonylatban:

- ár,
- a specifikációnak megfelelő minőség,
- a kiszolgálási szint megbízhatósága – teljesítések pontossága,
- mennyiségi dimenzió – gyártási volumen biztosítása,
- biztonsági dimenzió – hosszú távú működési stabilitás,
- kapcsolódó szolgáltatások,

- rugalmasság – vevői igények rövid távú változáshoz való alkalmazkodás,
- innovációs dimenzió – inkrementális- és stratégiai fejlesztések,
- felderítő dimenzió – új információkhoz való hozzáférés,
- hozzáférési dimenzió – új szereplőkhöz való hozzáférés.

Az autóiipari ellátási beszállítókat az alábbi kategóriákba csoportosította alapvető képességeik alapján:

- kapacitásalapú kompetencia – termelőkapacitását ajánlja fel,
- rendszerkompetencia – a vevő további beszállítóit is koordinálja,
- adaptációs kompetencia – a termék gyártásán túl kis lépésekben való fejlesztésre is képes,
- innovációs kompetencia – jelentős mértékű fejlesztések felkínálása.

A szerzőpáros négy táblázatban bemutatja az alapvető képességek és a vevők számára teremtett értékek kapcsolatát is.

Az ismeretek további összegzését adja Gelei (2004) azáltal, hogy a négy alapvető képességgel bíró csoport fő jellemzőit egy táblázatban foglalja össze. (1. táblázat).

1. táblázat

Az egyes beszállító típusok és jellemzőik (Gelei 2004)

Beszállítói típus	Kapacitásalapú	Rendszerkompetenciával rendelkező	Adaptációalapú	Innovációalapú
<i>Termékcsoomag</i>	Kapacitás	Kapcsolati háló	Termékismeret és technológia	Magas innovációs képesség
<i>Főbb értékdimenziók</i>	Ár	Beszállítói kapcsolatok szélessége és kapcsolatkezelés	Rugalmasság	Innováció
<i>Alapvető képesség</i>	Gazdaságos termelési képesség	Hálózati képesség	Inkrementális innovációs képesség	Stratégiai innovációs képesség
<i>Legfontosabb erőforrások<sup>1</sup></i>	Olcsó munkaerő, alkalmazott technológia	Integrált, a partnerekkel összeköttetésben lévő információs rendszer	Képzett, tapasztalt munkaerő	Magasan képzett K+F alkalmazottak Legfejlettebb kutatási technológia beszerzése
<i>Legfontosabb részkapességek</i>	Gyártási folyamat szervezhetősége	Hatékony beszállító-értékelés és kiválasztás. Jó koordinációs, és problémamegoldó képesség	A vevő igényeinek megértési képessége Hatékony termelési képesség	Technológiai és piaci trendek jó felismerési képessége Stratégiai partnerkapcsolatok kialakításának és hatékony menedzsmentjének képessége
<i>Kapcsolattípus</i>	Rövid távú – piaci cserekapcsolat	Középtávú – kooperáció	Középtávú – kooperáció	Hosszú távú – stratégiai partnerkapcsolatok
<i>Alkuerő</i>	Növekvő			

Az 1. táblázat tartalmazza nemcsak az alapvető kompetenciák alapján kialakított beszállítói típusokhoz hozzárendelhető főbb értékdimenziókat, de tartalmazza a legjellemzőbb erőforrásokat és részképességeket is. A táblázatból kiderül, hogy az egyes beszállító típusok kapcsolataikban különböző alkuerővel bírnak. Gelei szerint az a beszállító rendelkezik a legcsekélyebb alkuerővel, aki csupán rendelkezésre álló kapacitásait ajánlja fel vevőinek, míg az a vállalat, amely képes jelentős mértékű fejlesztéseket megvalósítani erősebb pozíciót foglalhat el a tárgyalások során.

A továbbiakban célunk ezen elméleti modellekre támaszkodva megvizsgálni a magyar autóiparban működő néhány beszállító esetén keresztül a képességek, az erőforrások és a vevői értékek kapcsolatát. A képességek és az erőforrások vizsgálatához azonban még hiányzik e fogalmak tisztázása.

### Alapvető képesség, képességek, erőforrások

Egy vállalat alapvető képességeinek feltárásakor logikus először a vállalat rendelkezésre álló erőforrásait számba venni. Ezt sugallja a vállalatok értékelésének klasszikus módja, a könyv szerinti érték meghatározása is. Ekkor számba vesszük mindazokat a javakat és eszközöket, amelyek a számviteli szabályoknak megfelelően megjelennek a kimutatásokban. Ezek lehetnek gépek, berendezések, pénzeszközök (tárgyasult eszközök) vagy pl. szabadalmi jogok (immateriális javak). A nem tárgyasult erőforrások között viszont léteznek olyanok is, amelyeket a számviteli kimutatások nem (vagy csak részben) vesznek számításba. Ilyen lehet pl. a márkanév, a hírnév és nem utolsó sorban a dolgozók szaktudása, nyelvismerete, sőt motivációi is, azaz a rendelkezésre álló humán erőforrások. (Az erőforrások csoportosítását a 2. táblázat mutatja.)

2. táblázat

Az erőforrások csoportosítása (Grant, 1991)

Erőforrások		Példák
Tárgyasult erőforrások	Pénzügyi	Szabad pénzeszközök
	Fizikai	Gépek, készletek
Nem tárgyasult erőforrások	Technológiai	Licencek
	Hírnév	Visszatérő vásárlók aránya
	Kultúra	Elfogadott értékek, tradíciók
Emberi erőforrások	Szaktudás	Mérnöki ismeretek, hegesztő
	Kommunikációs készség	Nyelvismeret
	Motiváció	Tudásvágy

Ha azonban azt vizsgáljuk, hogy az erőforrások tömegéből hogyan keletkezik az a képesség, amely valamilyen szempontból a versenytársak fölé emeli a vállalatot (azaz az alapvető képesség), akkor nyilvánvaló, hogy az erőforrásokon túl van még valami, ami az erőforrások másokétól eltérő módon való hasznosítását lehetővé teszi. Ezeket nevezzük képességeknek.

Hogy mi önmagában a képesség? Koordinációs minták vagy rutinok (Nelson – Winter, 1982), amelyek segítenek az erőforrások hatékony felhasználásában. Olyan ismeret, tudás, amely kijelöli az erőforrások egyes csoportjai közötti interakciókat, azok koordinációját, együttműködését. Az erőforrások megléte önmagában nem záloga a sikernek, szükségesek hozzá a hatékony felhasználás folyamatát ismerő rutinok is.

A képességek jelentik tehát az erőforrások felhasználásának mikéntjét, illetve az azok közötti valamiféle kölcsönhatást. Ennek megfelelően ez a kölcsönhatás több szinten mehet végbe. Így más jellegű képességekre lesz szükség a termelésben egy műhely szintű együttműködés során (ahol a dolgozók azonos szaknyelvet használnak, hasonló motivációval rendelkeznek stb.) és egészen más egy új termék fejlesztésénél, ahol a vevői igények felmérésétől a technológiai jellemzők figyelembevételéig sok szempontú koordináció szükséges.

Ennek megfelelően a szervezet működésének, s ennek során megvalósuló interakcióinak a következő szintjeit határozhatjuk meg (Gelei, 2004):

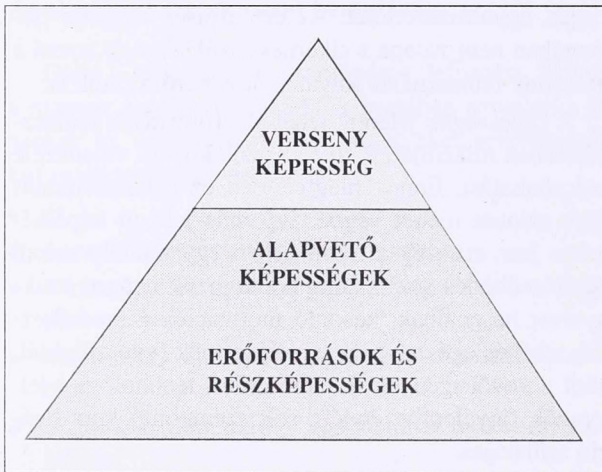
- az adott funkcionális szervezeten belül (pl. termelésben, marketingben) zajló interakciók,
- az értékteremtés során a vállalat egyes funkcionális szervezeti egységei között végbe menő interakciók,
  - ez utóbbin belül érdemes megkülönböztetni az elsődleges tevékenységek között végbe menő,
  - valamint az ennél tágabb, a támogató funkciókat is magában foglaló szervezeti egységek közötti interakciókat (Porter, 1985),
- végül a szereplők közötti interakció végbe mehet a szervezet határain túl is az együttműködő vállalatok között.

Példaként említhetjük a YKK<sup>2</sup> esetét, ahol a termelési funkció hatékony megvalósítása az alapvető képesség, vagy az Amazon.com, amely a disztribúció és az ahhoz kapcsolódó szolgáltatások megvalósításában szerzett jelentős előnyt. További példa lehet még a General Electric a szerteágazó üzleti területek sikeres menedzsmentjében vagy a Nokia a formatervezésben.

A képességek a funkcionális területektől kiindulva az összvállalati (esetleg vállalatok közötti) együttműködés felé haladva egyre összetettebbé válnak, egyre inkább szociális jelleget öltenek, egyre inkább megfoghatatlanok. A képességek egymásra épülnek, a kevésbé összetett rész-képességek hozzák létre azt az alapvető képességet, amely a vállalatot képes megkülönböztetni versenytársaitól, és amely a vállalat versenyképességéhez is vezet (2. ábra).

2. ábra

A képességek egymásra épülése (Gelei, 2004)



### Az elméleti irodalom és a korábbi kutatások tapasztalatainak összevetése

A korábban már említett „A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsmenteszközökre” című kutatás lehetőséget teremtett különböző autóiipari beszállító vállalatok megismerésére. Az ő példájuk lehet az alapja egy elemzésnek, amely alkalmas hipotézisek előállítására, illetve azok első tesztelésére.

#### A kutatásban<sup>3</sup> részt vevő beszállító vállalatok alapvető képességei

A kutatás során interjúkat készítettünk különböző vállalatok vezetőivel, akik jellemzően felső vezetői, beszerzési vagy értékesítési vezetői az adott vállalatnak. Az interjúk után összegyűjtöttük azokat a vállalati jellemzőket, amelyek (a kutatók véleménye szerint) a vállalat számára versenyelőny-forrást jelentettek, azaz hozzájárultak a vállalat hosszú távon is eredményes működéséhez. A 3. táblázat tartalmazza (a Bosch kivételével) a kutatásban szereplő beszállító vállalatok kompetenciáit (Lásd a 25. oldalt).

A táblázatban csak a vizsgált beszállítói kapcsolataikra jellemző kompetenciákat emeltük ki (azaz vagy a Suzuki vagy az Audi ellátási láncához kapcsolódó tevékenységüket), ami természetesen nem jelenti azt, hogy a vállalat más ellátási láncokhoz kapcsolódva ne viselkednék (legalábbis némileg) más módon. Müller-Stewens és Gocke szerint vannak vállalatok, amelyek kizárólag gyártási kompetenciájukat ajánlják fel vevőiknek.

Esetünkben a **Beszállító B** nagyjából ezt teszi, habár rendelkezésére áll olyan tervezőkapacitás, amelyet az adott termék fejlesztéséhez fel tudna használni, tapasztalataink szerint azonban nem teszi meg, így a mostani vizsgálatunk szempontjából ez a tény elhanyagolható.

A következő vizsgált csoport a *Rendszerkompetenciával* rendelkező vállalatok köre. Ilyennek tekinthető **Beszállító C**, amely fejlesztő tevékenységet nem végez, azonban mégis több valamivel a kapacitást felkínáló társánál, hiszen vevője számára külön szolgáltatásként annak másfél tucat beszállítóját koordinálja. A Beszállító C köt szerződést a beszállítókkal, azoktól a vevő felé átvállalja a minőségért való felelősséget is, még abban az esetben is, amikor ő maga az adott terméken semmilyen beavatkozást/módosítást nem végez.

A hármas csoportosítás alapján az összes többi vállalatnak az *innovációs kompetenciájú* vállalatok közé kellene tartoznia. Nézzük meg hát, hogy ez valóban helytálló-e?

**Beszállító D** kizárólagos birtokosa annak a licencnek, amely alapján termékét gyártja. Ennek ellenére a terméket magát nem ő fejlesztette ki. Végez azonban fejlesztéseket a terméken, módosítva így az eredeti konstrukciót, fejlesztésével értéket teremtve vevője számára.

A **Beszállító E** esetében szintén egy licenc megvásárlásával kezdődött a jelenlegi termék gyártása, amelyet időközben továbbfejlesztettek. A Beszállító E terméke (amelyet a Suzukinak szállít) egy viszonylag komplex termék, amelynek előállításakor felhasználnak saját beszállítóik által gyártott alkatrészeket.

Hasonló mondható el a **Beszállító H** és a **Beszállító I** esetében is, azzal a különbséggel, hogy ők saját fejlesztésű, komplett terméket kínálnak vevőiknek. Ez azt jelenti, hogy maguk hordozzák a termékfejlesztéshez szükséges kompetenciát, menedzselik a beszállítóik körét. Ami mégis megkülönbözteti őket a klaszszikus autóiipari első vonalas rendszerintegrátoroktól, hogy az ő termékeik még mindig nem közvetlenül jutnak el a végtermék gyártójához, csupán beszállítói a

A vizsgált vállalatok alapvető kompetenciái

Vállalatok	Alapvető képességek	Erőforrások	Képességek
Beszállító A	Jelentős kapacitások, magas technikai színvonal	Magas színvonalú, rugalmas gyártóberendezések, jól képzett gépkezelők, olcsó munkaerő	Partner a fejlesztésben, minőségbiztosítási rendszer
Beszállító B	Elégséges kapacitás, megfelelő minőség és ár	Elegendő kapacitás, képzett munkaerő	Line Sequence beszállítás, minőségbiztosítási rendszer, késztermék szállító
Beszállító C	Megfelelő kapacitás	Jelentős kapacitás, nagy volumen, tőkeerős anyavállalat, sok vevő	Alacsony egységköltség, vevőorientáció, minőségbiztosítási rendszer
Beszállító D	Adaptált termék szállítója	Kizárólagos licenccbirtokos, speciális technológia, jól képzett-, nagy tapasztalattal rendelkező műszaki vezető-tulajdonos	Rugalmas alkalmazkodás a vevői igényekhez, termék- és technológiafejlesztés, minőségbiztosítási rendszer, JIT szállítás
Beszállító E	Adaptált termék szállítója	Szerszámtervezés- és gyártási kapacitás, fejlesztő kapacitás	JIT szállítás, minőségbiztosítási rendszer, diverzifikált termékszerkezet, késztermék szállítása
Beszállító F	Adaptált termék szállítója	Gyártástechnológia- és termékfejlesztési kapacitás	JIT beszállítás, minőségbiztosítási rendszer, diverzifikált termékszerkezet
Beszállító G	Adaptált termék szállítója	Tulajdonosi kapcsolatok, tulajdonos-menedzser, olcsó munkaerő, korszerű eszközök	Szerszámtervezés és gyártási kép., minőségbiztosítási rendszer, jó kapcsolat a vevővel
Beszállító H	Saját fejlesztésű termék beszállító	Felkészült fejlesztőgárda, jól képzett dolgozók a termelésben, dinamikus vezetők	Folyamatos termékfejlesztés, komplett megoldások szállítása, Jó kommunikáció a vevővel, diverzifikált termékszerkezet
Beszállító I	Saját fejlesztésű termék beszállító	Szerszámtervezés- és gyártási kapacitás, fejlesztő kapacitás, felkészült vezető, jól képzett dolgozók, bővülő kapacitás	Gyors átállások, minőségbiztosítási rendszer, késztermékek szállítása, diverzifikált termékszerkezet

még komplexebb modulokat<sup>4</sup> létrehozó első körös beszállító gyártójának (pl. a Beszállító I esetében, aki a Bosch-on keresztül szállít az autógyártóknak).

Jó példa az autóiipari ellátási lánc változására a Beszállító H esete, aki szórófej-rendszereket állít elő és szállít (jelenleg még közvetlenül) az autógyártóknak (Opel, Suzuki). Azonban az autógyártóknak az a törekvése, hogy a közvetlen beszállítók számát csökkentsék, ahhoz vezet, hogy a jövőben a Beszállító H nem szállíthat csak szórófejeket. Az autógyártó elvárja, hogy egyetlen beszállító legyen képes a teljes mosórendszert szolgáltatni (tartály, szivattyú, csövek, szórófejek, kapcsolók, érzékelők stb.). Ennek megfelelően a Beszállító H két lehetőség közül választhat. 1) Megelégszik a másodkörös beszállítói ranggal, és beszállítója lesz a magasabb értékű szivattyú beszállítójának (aki ezáltal képes lesz komplett terméket szállítani), vagy 2) ön-maga is versenybe száll egy rendszer-integrátori szerep elnyeréséért, és képessé teszi magát a rendszer többi elemének beszerzésére, a termék összeszerelésére. Ez jelentené a szállított termék értékének többszöröződését, valamint a saját beszállítói számának jelentős növekedését (az ehhez kapcsolódó logisztikai problémákkal együtt). Ebből a példából jól látszik a rendszerintegrátori szerep több szintje. (Komplett szórófej vagy komplett mosórendszer?)

A válasz egyik esetben sem lenne megnyugtató, hiszen az egyszerű kapacitás felajánlásánál nyilvánvalóan többről van szó, ugyanakkor ezt a fajta fejlesztési tevékenységet nem lehet összevetni pl. egy gépkocsi fékrendszerének komplett megtervezésével.

A **Beszállító F** jelenleg kábelkötegeket szállít az Audinak, amelyhez gyártótechnológiát fejlesztett, hamarosan pedig motoralkatrészeket fog szállítani Győrbe.

A **Beszállító A**, szinte semmilyen saját fejlesztést nem végez, azonban rendelkezik azokkal a technológiákkal, amely nélkül a vevője nem képes (vagy csak sokkal magasabb költségekkel) tesztelni fejlesztési elképzeléseit. A Bosch (adott esetben ő volt a Beszállító A partnere) támaszkodik a Beszállító A gépparkjára, szakembereinek tudására, a Beszállító A mégsem kezdeményezett semmiféle fejlesztést, csupán vevője igényeit elégítette ki, amikor eleget tett a felkérésnek.

A **Beszállító G** kompetenciája a műszaki gumitermékek gyártása. Saját termékfejlesztést nem végez, a vevői által megadott termékrajzokhoz készíti el a szerzőszámokat, amelyekkel gyárt. Habár a termék tervezése nem a kompetenciája, jellemzően segíti beszállítóját a tömítés anyagára vonatkozó javaslatokkal, hiszen ezen a területen ő a jártasabb. Esetenként az ő javaslatára a termék anyagát jelentősen megváltoztatják.

A fenti példák alapján levonhatunk néhány következtetést, ami a beszállítók alapvető képesség szerinti tipizálását illeti:

- az adott mintában található olyan vállalat, amelyik megfelel a *kapacitáskompetencia* kritériumainak,
- a mintában találunk olyan vállalatot, amely bár nem úgy viselkedik, mint egy klasszikus rendszerintegrátor, mégis rendelkezik a *rendszerkompetencia bizonyos fokával*, amennyiben több vállalat beszállítói erőfeszítéseit képes koordinálni,
- a mintában több olyan vállalatot találtunk, amely saját (komplett, önmagában is egy egységnek tekinthető) terméket kínál a vevőinek (*innovációs kompetencia*) és ennek előállítására során bizonyos fokú *rendszerkompetenciáról* is tanúbizonyoságot tesz (saját beszállítóinak körének menedzselése során),
- végül több olyan vállalattal találkoztunk, amelyik nem saját fejlesztésű termékét kínálja, csupán továbbfejlesztette azt, illetve a termék rész tulajdonságaival (anyag) kapcsolatosan aktívan segíti a megrendelő fejlesztőit.

Álljon itt még két következtetés a csoportok elkülöníthetőségéről:

1. Az egyes vállalatok nem sorolhatók be tisztán valamely csoportba, kompetenciáik megfelelnek több csoportosítási szempontnak is: pl. miközben (termék) innovációt végeznek, a termék gyártásához szűkségszerűen a beszállítói hálózatot is menedzselik.
2. Azok a vállalatok, amelyeknek nem alapvető képessége a fejlesztés, azonban többet nyújtanak a kapacitásaiknál, nem sorolhatóak be megnyugtatóan a hármass csoport valamelyikébe.

E következtetések alapján most már valóban logikusnak látszik elkülönítve kezelni azt a beszállítói csoportot, amely a vevőtől kapott termékspecifikáció alapján kezdi meg egy-egy alkatrész gyártását, azonban az idő múlásával (eleget téve a vevő elvárásainak), ahogyan a tapasztalata nő a termék gyártásában, a vevő jóváhagyásával a terméken módosításokat hajt végre, a gyártási költségek csökkentése vagy a termék egyéb tulajdonságainak javítása érdekében.

A fentiek alapján tehát a Gelei (2004) által leírt négyes osztályozást fogom a további vizsgálathoz modellként használni. Az adott vállalatok esetén az alábbi csoportosítást javaslom (4. táblázat).

#### A beszállítói értékösszetevők vizsgálata a kutatási eredmények tükrében

Ebben a részben célokom az értékdimenziók és az egyes beszállítói csoportok korábban bemutatott ösz-

#### A normatív kutatásban részt vevő vállalatok besorolása alapvető képességeik szerint

Típus 1 Kapacitás képesség	Típus 2 Adaptációs képesség	Típus 3 Rendszer képesség	Típus 4 Innovációs képesség
	Beszállító D		
	Beszállító E		
			Beszállító H
			Beszállító I
Beszállító A			
Beszállító B			
	Beszállító F		
	Beszállító G		
Beszállító C			

Jelmagyarázat:

Elsődlegesen jellemző képesség

Másodlagosan jellemző képesség

szekapcsolásának vizsgálata. A kérdés, hogy mennyiben képes pontosan leírni a valóságot az elméleti modellel, milyen mértékben rendelhető hozzá az 1. táblázatban leírt értékdimenziók a valós vállalatok által a vevőik számára nyújtott értékekhez.

Ennek vizsgálatára az 5. táblázatban összefoglaltam, hogy a normatív kutatásban megvizsgált vállalatok esetében a konkrét értékdimenziók közül melyek voltak beazonosíthatóak. Ebben az esetben is csak az interjúalanyok általi közlésekre hagyatkozhattam, amelyek csak a vizsgált ellátási láncokra vonatkoztak. Ennek megfelelően ezek az értékdimenziók az adott vállalatok más vevői esetén eltérőek lehetnek! A táblázatban feltüntettem továbbá a vállalatok előző fejezetben bemutatott alapvető képességeik szerinti (4-es) csoportosításának eredményét, ezzel teremtve meg az empirikus kapcsolatot az alapvető képességek és az értékdimenziók között.

A táblázatból látható, hogy az ár mint értékfunkció hangsúlyozottan csak három vállalat esetében jelenik meg (kettőnél itt is csak áttételesen), ahol is elsősorban a nyugati bérszínvonalhoz képest alacsonyabb magyar bérek segítik elő a kedvező árak kialakítását. A többi vállalat esetében az ár kevésbé rendelésnyerő kritérium, inkább a tárgyalások megkezdéséhez szükséges alap, ún. képesítő kritérium. Autóipari jellegzetesség a végtermékgyártók (OEM-ek) erőfölénye a beszállítóikkal szemben, akik ezért kénytelenek a részletes költségkalkulációikat a vevők rendelkezésére bocsá-

A normatív kutatásban részt vevő vállalatok által a vevők számára teremtett értékek

Konkrét értékdimenziók	Beszállító A (kapacitív)	Beszállító B (kapacitív)	Beszállító C (kapacitív)	Beszállító D (adaptív)	Beszállító E (adaptív)	Beszállító F (adaptív)	Beszállító G (adaptív)	Beszállító H (innovatív)	Beszállító I (innovatív)
Ár	Olcso munkaerő		Alacsony egységköltség				Jó árak		
A specifikációknak megfelelő minőség	Minőség-biztosítási rendszer	Minőség-biztosítási rendszer	Minőség-biztosítási rendszer	Minőség-biztosítási rendszer	Minőség-biztosítási rendszer	Minőség-biztosítási rendszer	Minőség-biztosítási rendszer	Minőség-biztosítási rendszer	Minőség-biztosítási rendszer
Kiszolgálási szint megbízhatósága		Line sequence szállítás	Kedvező mutatók		JIT szállítás képessége	JIT szállítás képessége	Magas szállítási megbízhatóság		
Volumen dimenzió	Teljes igényt kielégítő	Teljes igényt kielégítő	Sok vevő	Teljes igényt kielégítő	Teljes igényt kielégítő	Teljes igényt kielégítő (A4)	Vevővel együtt nő	Teljes igényt kielégítő	Van elegendő kapacitás
Biztonsági (stabilitási) dimenzió	Tőkeerős anyavállalat		Tőkeerős anyavállalat	Stratégiai szemlélet	Több lábbon állás	Több lábbon állás, stratégiai szemlélet		Stratégiai szemlélet, több lábbon állás	Stratégiai szemlélet, több lábbon állás
Kapcsolódó szolgáltatások			Vevő beszállítóinak menedzselése	Vevőorientáció			Vevőorientáció, jó kommunikáció	Vevőorientáció, jó kommunikáció	
Rugalmaság	Magas színvonalú-, rugalmas gyártó-rendszerek	Line sequence beszállítás							Gyors átállások képessége
Inkrementális innováció dimenziója				Szerszámgyártás és folyamatos fejlesztés	Szerszámtervezés és gyártás	Gyártástechnológia fejlesztés	Szerszámgyártási képesség	Folyamatos termékfejlesztés	Szerszámtervezés és gyártás
Stratégiai innováció dimenziója								Komplett termék szállítása	Komplett termék szállítása
Felderítő értékdimenzió									
Hozzáferési értékdimenzió									

tani egyfajta indoklasként az ajánlati árhoz. A vevők az iparágban elfogadott jövedelemrátát hajlandóak csak a beszállítóik számára az árban megfizetni, ezen fölül profitot a beszállító csak a költségadatainak „kozmetikázásával” képes elfogadtatni. Amennyiben azonban a vevő úgy ítéli meg, hogy egy adott költség túlzott mértékű, azt visszautasíthatja és számolhat az általa megfelelőnek ítélt költségszinttel. Ebben az esetben a költségek elvárt szintre való csökkentése a beszállító feladata (problémája). Mindezek alapján tehát egy adott technológiai színvonal, valamint termelésmenedzsment-technikák mellett (amelyek a globális standardként foghatók fel) jelentősen nem térhetnek el a beszállítók árai abban az esetben, amennyiben a felhasznált erőforrásokhoz azonos áron jutnak hozzá (a magyarországi vállalatok esetében ezt feltételezhetjük).

A *specifikációnak megfelelő minőség* gyakorlatilag alapfeltétele az autóiipari beszállításnak, ennek megfelelően minden vállalat rendelkezik tanúsított minőségbiztosítási rendszerrel.

A *kiszolgálási szint megbízhatósága*, azaz mennyire képes betartani a szállító az ígéreteit, a legtöbb vizsgált vállalat esetén direkt vagy indirekt módon megjelenik az interjúkban<sup>5</sup>. A működő JIT beszállítást, mint a pontos beszállítást értelmezhetjük, így azokban az esetekben, amikor ez fennáll, feltételezem a kiszolgálási szint megbízhatóságát is. Azokban az esetekben, amikor nincs utalás pl. a szállítások pontosságára, csak feltételezésekkel tudunk élni. Valószínűsíthető például, hogy a minőségbiztosítási rendszer megléte hozzájárul a késések elkerüléséhez, azonban semmi esetre sem tekinthető egyértelmű biztosítéknak.

A *volumen dimenzió* szerint a vizsgált vállalatok mindegyike képes a vevő igényeit kielégíteni. A legtöbb esetben a szállító a termék kizárólagos szállítója. A volumen további növekedésének sokszor az autógyártók maguk szabnak határt, csökkenteni igyekezvén ily módon a beszállítótól való függőségüket. Ennek megfelelően a megfelelő mennyiség szállításának kérdése nem merül fel közvetlenül az interjúkban, habár ez nem jelenti a teljes problémamentességet egy jelentősebb igénynövekedés esetén. (Beszállító I és a Beszállító G esetében egyértelműen kiderült, hogy amennyiben további kapacitások szükségesek ezek a cégek készek újabb beruházások megvalósítására).

A *biztonsági vagy stabilitási dimenzió* azt az értéket ragadja meg, amelyet a beszállító mint üzleti partner hosszú távú fennmaradása hordoz magában. Hogy mindez hogyan biztosítható, és főleg jelen pillanatban hogyan mérhető, arról az egyes vállalatoknak más és más a véleményük. Vannak olyan megrendelők (pl. Bosch), akik a partnerük fennmaradásának zálogát a

több üzleti partnerrel fenntartott kapcsolatban látják, hiszen ha az egyik kapcsolat tönkre is megy, attól még a többi gyümölcsöző kapcsolat képes az éppen megromlott által okozott veszteségek ellensúlyozására. Más megrendelők az irántuk való elkötelezettséget és a szoros kapcsolattartást (azaz beszállítóik kapacitásának nagy részét lefoglalva) látják a jövő zálogának.

A különböző meggyőződésekhöz természetesen különböző stratégiák, és különböző mérőszámok is tartoznak. Sok esetben nem is világos, hogy a vevő milyen mértékben igyekszik meggyőződni partnerének hosszú távú stabilitásáról. A táblázatban ezért minden olyan szempontot feltüntettem, amely meghatározó lehet a vállalat jövőjét illetően. Jelen vállalatok esetében (vezetőik szerint) a biztonságot legfőképpen a több lábón állás (több termékkel való jelenlét, több vevővel való kapcsolat), a jelentős tőkeerős és/vagy anyavállalat, valamint ezek hiányában a stratégiai előrelátás jelentheti.

A *kapcsolódó szolgáltatások* legfőképpen a kimondott vevőorientáció esetén voltak értelmezhetőek.

A vevői igényekre való gyors reagálási képességét (pl. a szerződések milyen volumenváltoztatási lehetőséget engednek meg a vevőnek és/vagy a gyakorlatban mit tudnak biztosítani) – vagyis a *rugalmasság* dimenzióját explicit módon két vállalat esetén tudtuk azonosítani, Beszállító A és Beszállító I esetében, akik rugalmas gyártórendszereikkel, illetve a gyors átállások képességével igyekeznek alkalmazkodni a változó vevői igényekhez. A többi beszállító esetében csak következtetünk az igények rugalmas követésére (pl. Beszállító B esetében, aki a vevő telephelye mellett létesített raktárából közvetlenül a vevő szerelősorára szállítja különböző fajtájú termékeit, a vevő által meghatározott sorrendben.)

A vállalatok többsége végez *kis lépésekben megvalósított (inkrementális) fejlesztéseket*. Az értékdimenziók ebben az esetben összecsengenek az alapvető képességek csoportosító kritériumával, azaz, hogy a beszállító végez-e saját fejlesztést, és ha igen, a fejlesztés új termék létrehozására irányul-e, vagy a vevő által tervezett termék jobbítására, esetleg a technológia javítására. Jól látható, hogy a jellemzően csak kapacitásukat felajánló vállalatok is általában rendelkeznek szakmai kompetenciával, ugyanakkor ez a kompetencia vagy nem elegendő a termék (tovább)fejlesztéséhez, vagy a vállalat nem érzékeli a fejlesztési kapacitások kihasználását stratégiai lehetőségnek.

A *felderítő dimenzió* jelenléte explicit módon egyik vállalat esetében sem derül ki, azonban feltételezhető, hogy az e-kommunikáció lehetőséget teremt többletinformációk (esetleg nem ellenőrzött) megszerzéséhez.

A hozzáféresi dimenzió a jelen írásban bemutatott második körös beszállító vállalatoknál nem volt jellemző, mint az értékteremtés egy formája. Meg kell azonban jegyezni, hogy az értékteremtés fordított irányban tapasztalható volt, azaz a beszállító vállalat volt képes a korábbi vevőjén átlépve annak vevője beszállítójává válnia. Az első körös beszállítók esetében már felfedezhető volt az értékteremtés e formája.

A vállalatoknál szerzett tapasztalatok ismertetése után újra lehetőség nyílik a gyakorlatnak az elmélettel való ütköztetésére. Ebben az esetben az 5. táblázat tartalmát kell összevetnünk a korábban bemutatott (a beszállítók alapvető képességeinek és az általuk a vevőknek nyújtott értéket összekapcsoló) 1. táblázat tartalmával.

Az 5. táblázat felhívja a figyelmet arra, hogy az egyes csoportok esetében jellemző gazdaságossági értékösszetevők átfednek. Így az ár, mint a vevőnek teremtett érték egyik összetevője minden beszállító típus esetében jellemző. Ugyanez érvényes a minőségre vagy az érték mennyiségi összetevőjére. Feltételezhetően a kiszolgálási szint megbízhatósága is ugyanígy jellemző lehet minden vállalatra, erre azonban nincs explicit bizonyíték. Ebből a szempontból az egyes csoportok értékösszetevők szerinti megkülönböztetésre nincs szükség. Ezek szerint elmondható, hogy az autóiparban a vevői értékteremtés gazdaságossági összetevői a beszállítók<sup>6</sup> számára világosak, érthetőek és azokat a beszállítók (kötelezően) biztosítani is képesek. Ebből továbbá az is következik, hogy a vevői érték növeléséhez (amely hozzájárul a vállalati versenyképesség növekedéséhez is) további értékösszetevőket kell növelni.

Ennek a felismerésnek lehet a következménye az a jelenség, amely az inkrementális innovációs képességek megjelenéséhez vezetett, illetve ennek köszönhető az integrátori szerepkörök alacsonyabb beszállítói szintekre történő szorítása. Mindkét jelenség annak a bizonyítéka, hogy a hagyományos értékösszetevőkben (ár, minőség) rejlő lehetőségek kimerülőben vannak, az értéknövelésnek más módját kell kialakítani. Ennek megfelelően indokolt a hatékonysági és az indirekt értékösszetevők kimerítőbb tanulmányozása, hiszen ezekben csírázhat a jövő sikere.

Ezen a ponton célszerű visszatérnünk Gelei (2004) táblázatára, ahol az általa kialakított négy beszállítói csoport általános jellemzését adja (1. táblázat).

Gyakorlati tapasztalataink alapján érdemes kissé átalakítani a táblázatot. Az eredeti táblázat oszlopainak sorrendje egyben a beszállítók alkuerejének alakulását is mutatja. Ennek megfelelően a kapacitását felajánló beszállító rendelkezik a legcsekélyebb alkuerővel, majd a rendszer kompetenciájú beszállító következik,

azután az adaptálni képes beszállító, és végül az innovátor. Véleményem szerint az adaptációs képesség egyre inkább a kapacitás felajánlásának kiegészítőjévé válik, így az ehhez kapcsolódó alkuerő idővel jelentősen csökkeni fog. Ezzel szemben a rendszerek gyártását menedzselni képes beszállító felértékelődhet, hiszen ő válik a vevő (egyre kisebb létszámú) közvetlen partnerévé. Így várhatóan alkuereje a jövőben nőni fog. Amennyiben feltételezzük azt is, hogy a rendszerek gyártása kiegészül azok fejlesztésével is, akkor a rendszerkompetencia az alkuerő legmagasabb szintjét érheti el, magamögé utasítva a tisztán fejlesztési kompetenciával rendelkező vállalatokat. Ezt az elméletet támasztják alá azok a vélemények is, melyek a komplex, nehezen másolható, nehezen elcsábítható tudást tartják a siker forrásának a jövőben (Grant, 1991; Prahalad – Hamel, 1993; Loasby, 1994). A technológiákban meglévő előny a technológia másolásával átvihető, a szakemberek, kutatók elcsábíthatóak. Az átvihetőségnek azok a rendszerben meglévő tudások állnak leginkább ellent, amelyek komplex kapcsolatok működésével jönnek létre, sok résztvevő járul hozzá a sikeréhez.

Ennek megfelelően a 1. táblázat javasolt módosítását a 6. táblázat tartalmazza.

Meg kell jegyezni továbbá, hogy a táblázat ilyen módon való felépítése jelenti az egyes típusok egymásra épülését. A jobb oldali oszlopokban szereplő beszállítók jellemzően képesek szolgáltatni vevőik számára a tőlük balra található oszlopban leírt beszállítók nyújtotta értékeket is.

## Összefoglalás

Napjainkban egyre több szó esik a vállalatok versenyképességéről, annak fokozásáról. Minthogy a versenyképességnek egyik alapvető eleme az az érték, amelyet egy vállalat a vevői számára szolgáltatni tud, ezért itt az érték létrehozásához szükséges tényezőt, a képességeket vizsgáltuk.

Jelen írásban azt mutattam be, hogy a Gelei – Nagy (2004) szerzőpáros által a hazai autóiparban azonosított, a beszállítók által a vevőknek nyújtott értékek és a Gelei (2004) által adott, a beszállítók alapvető képességeit alapul vevő négyes besorolás hogyan kapcsolódik. Mely értékek mely képességekhez kapcsolódnak? Lehet-e rangsorolni a beszállítókat képességeik alapján? Ennek a kapcsolatnak a bemutatására a hazai autóipari beszállítók példáit használtam fel.

Az elemzés megmutatja hogy az alapvető beszállítói képességek és ezen képességek felhasználásával a vevő számára teremtett értékek összefüggenek. Az adott példák alapján a beszállítók rangsorba állíthatók

Az egyes beszállító típusok és jellemzőik

Beszállítói típus	Kapacitás kompetencia	Adaptáció kompetencia	Innováció kompetencia	Rendszer kompetencia
<i>Termék-csomag</i>	Kapacitás	Termékismeret és technológia	Magas innovációs képesség	Kapcsolati háló
<i>Főbb értékdimenziók</i>	Ár	Rugalmasság	Innováció	Beszállítói kapcsolatok szélessége és kapcsolatkezelés
<i>Alapvető képesség</i>	Gazdaságos termelési képesség	Inkrementális innovációs képesség	Stratégiai innovációs képesség	Hálózati képesség
<i>Legfontosabb erőforrások<sup>7</sup></i>	Olcsó munkaerő, alkalmazott technológia	Képzett, tapasztalt munkaerő	Magasan képzett K+F alkalmazottak, Legfejlettebb kutatási technológia beszerzése	Integrált, a partnerekkel összekötöttségben lévő információs rendszer
<i>Legfontosabb részkapességek</i>	Gyártási folyamat szervezethez	A vevő igényeinek megértési képessége, Hatékony termelési képesség	Technológiai és piaci trendek jó felismerési képessége, Stratégiai partnerkapcsolatok kialakításának és hatékony menedzsmentjének képessége	Hatékony beszállító-értékelés és kiválasztás, Jó koordinációs, és problémamegoldó képesség
<i>Kapcsolat típus</i>	Rövid távú – piaci cserekapcsolat	Középtávú – kooperáció	Hosszú távú – stratégiai partnerkapcsolatok	Hosszú távú – stratégiai partnerkapcsolatok
<i>Alkuerő</i>	Kicsi			Nagy

a szerint, hogy milyen alapvető képességekkel rendelkeznek. A rangsorban a kapacitás képesség áll leg hátul, az ezzel a képességgel rendelkező vállalat képes a vevője számára a legkevesebb fajta értéket teremteni. A következő szint az adaptációs képesség, majd a rendszer és az innovációs képesség. Véleményem szerint ezek a képességek egymásra épülnek a magasabb szintek képesek a sorban előttük álló szintek teremtette értéket is szolgáltatni.

A cikk gyakorlati példákat sorol fel az egyes alapvető kompetenciákhoz kapcsolódó értékek szemléltetésére. Ez a felsorolás segíthet más vállalatok számára is kompetenciáik, és az általuk nyújtott értékek számbavételéhez, valamint a vállalat fejlődési útjának kijelöléséhez.

**Felhasznált irodalom**

Chikán, A. (2001): A hazai versenyképességi kutatások koncepcionális kerete és gyakorlati relevanciája; „A versenyképesség koncepcionális háttere és alakulása a XXI. Század küszöbén” című tudományos konferencia előadaskötete; BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék

Chikán, A. – Demeter, K. (szerk.) (2003): Értéktéremtő folyamatok menedzsmentje, Aula Kiadó Budapest, o. 4-14, és 24-36.

Demeter, K. – Gelei, A. – Jenei, I. (2004): A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsmenteszközeire; Vezetéstudomány, XXXV. Évfolyam, 4. szám, 33-47. o.

Gelei, A. (2004): Beszállító-típusok és azok alapvető képességei a hazai autópári ellátási láncban, PhD Kutatási tervezet, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék

Gelei, A. – Nagy J. (2004): Partnerkapcsolatok értéke a hazai autópári ellátási láncban – fókuszban a beszállító vállalatok; BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék Műhelytanulmány

Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation, California Management Review

Haffmans, L. – van Weele, A. (2003): How suppliers can become innovative; 12th International IPSERA Conference in Budapest, Proceedings

Loasby, B. J. (1994): Organisational capabilities and interfirm relations; Metroeconomics, 45: pp. 248-265.

Mandják T. – Durrieu, F (2000): Understanding the non-economic value of business relationships; 16th Annual IMPConference, Proceedings, CD Rom, Bath, pp. 1-16.

Möller, K. – Törrönen, P. (2003): Business suppliers’ value creation potential. A capability-based analysis in. Industrial Marketing Management, Vol. 32, pp. 109-118.

Nelson, R. – Winter, S. (1982): An Evolutionary Theory of economic Change; Belknap, Cambridge, ME

Walter, A. – Ritter, T. – Gemünden, H. G. (2001): Value-creation in buyer – seller relationships; theoretical considerations and empirical results from a supplier’s perspective; Industrial Marketing Management, 30, pp. 365 – 377.

Walters, D. (2002): Operations strategy; Palgrave – MacMillan

**Lábjegyzetek**

- <sup>1</sup> A legfontosabb erőforrások, illetve részkapességek esetében csak példák szerepelnek, azok teljes körű összegyűjtése, strukturálása későbbi kutatás feladata.
- <sup>2</sup> Zipzárak nagy tömegben való előállítására szakosodott vállalat.
- <sup>3</sup> Demeter, K. – Gelei, A. – Jenei, I. (2004): A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire; Vezetéstudomány, XXXV. Évfolyam, 4. szám, 33-47. o.
- <sup>4</sup> Pl. teljes műszerfal vagy teljes futómű,
- <sup>5</sup> A normatív kutatás (Demeter – Gelei – Jenei, 2004) során 13 vállalat vezetőivel készítettünk interjút. Jelen kutatáshoz felhasználom ezen interjúk anyagait.
- <sup>6</sup> Szeretném újra kiemelni, hogy itt évek óta teljesítő beszállítókról van szó, nem pedig pályázó beszállítókról!
- <sup>7</sup> A legfontosabb erőforrások, illetve részkapességek esetében csak példák szerepelnek, azok teljes körű összegyűjtése, strukturálása későbbi kutatás feladata.
- <sup>8</sup> Az azonosított vevői értékdimenziók: ár, minőség, mennyiség, stabilitás, szolgáltatások, rugalmasság, innováció, felderítés, hozzáférés.

KISS KÁROLY Miklós

## A KAPCSOLATHÁLÓ-ELEMZÉS SZERVEZETI LEHETŐSÉGEI

A szerző dolgozatában a szervezeti kommunikáció hatékonyságának, illetve milyenségének mérési, feltérképezési lehetőségét mutatja be a kapcsolatháló-elemzés segítségével. E módszer alkalmazásával olyan jellemzők feltárására van lehetőség, amelyek a szervezeti kultúra kialakításához, javításához nélkülözhetetlenek.

A neves társadalomtudós, Polányi Károly már egészen korán felvetette, hogy a gazdasági folyamatok mélyen a társadalmi folyamatokba ágyazódnak és ezért nem vizsgálhatók a társadalmi kapcsolatok háttere nélkül (Polányi, 1976). Polányi a gazdaságot a társadalom szerves részeként tekinti, a társadalmi-politikai és kulturális összefüggéseitől megfosztott ökonomizmus helyett egy újfajta „gazdasági antropológiát” próbált kidolgozni, amely a személyek társadalmi viszonyainak gazdasági aspektusát vizsgálja, s amely a termelést, a gazdasági tevékenységeket társadalmi folyamatként fogja fel. Így a gazdasági jelenségeket a társadalom egészének, intézményi és kulturális rendszerének összefüggéseiben értelmezi.

Ezt a szemléletmódot később a hálózatelemzés atyjaként számon tartott Mark Granovetter egészítette ki. Granovetter három különböző szinten elemezte a gazdasági aspektus általa társadalmi *beágyazottságnak* nevezett jellegzetességét: az intézményeken túl a gazdasági cselekvések és a gazdasági *eredmények* beágyazottságát vizsgálta (Granovetter, 1985; 1996). „*Beágyazottságon* azt értem, hogy a gazdasági cselekvést, eredményeket és intézményeket befolyásolják a cselekvők személyes kapcsolatait és a kapcsolatháló egészének szerkezete. Ezekre a beágyazottság relációs, illetve strukturális vonatkozásaként utalok.” (Granovetter, 1996: 65. o.). A granovetteri szemléletmódot és az ebből kifejlődő kapcsolatháló-elemzés eszköztárát a gazdaság számos területének vizsgálatá-

ra használják, a piaci folyamatok, intézmények elemzésétől az egyes szervezeteken belüli kommunikációs és egyéb jellegű kapcsolatok vizsgálatáig.

A kapcsolatháló-elemzés olyan területek vizsgálatát teszi lehetővé, amelyekről e módszer nélkül csak sejtéseket fogalmazhatnánk meg, de amelyek lényeges jellemzői egy közösség működésének. A hagyományos adatokkal – az *analitikus ismérvekkel*, amik a vizsgálat tárgyának mérhető egyedi jellemzői és a kontextuális ismérvekkel, amelyek a környezetre vonatkoznak vagy a környezettel való összevetésre használhatók – szemben a hálózatelemzéskor új típusú, *relációs adatokkal* dolgozunk. Eme új típusú ismérveket már a hatvanas években bevezette Lazarsfeld és Menzel a tudományos gondolkodásba (Lazarsfeld – Menzel, 1961). A relációs ismérvek a szereplők közti *kapcsolatra*, a kapcsolatok jellemzőire vonatkoznak. Például, ha egy vezető működését vizsgálom, akkor *analitikus* ismérvek a vezetőre vonatkozó személyes adatok: iskolai végzettsége, tudományos fokozata, személyiségjellemzők stb. *Kontextuális* ismérvek a környezetre vonatkozó információk: milyen szervezeti kultúra jellemzi azt a szervezeti környezetet, amiben tevékenykedik, milyen a szervezet felépítése, hol helyezkedik el a hierarchiában a vizsgált vezető stb. A *relációs* adatok pedig a különböző szervezeti szereplőkkel való kapcsolatát jellemzik: kikkel és milyen gyakran érintkezik, kikkel és milyen információkat oszt meg, milyen a beosztottaival való kapcsolat jellege és domináns iránya,

milyen mértékű presztízt tükröznek a kapcsolatok, mennyire van centrális pozícióban a vezető stb.

Anthony Dekker a kapcsolatháló-elemzés főbb céljait négy pontban foglalja össze (Dekker, 2001a; 2001b). A kapcsolatháló-elemzés első célja, hogy az emberek és csoportok közti kommunikációt és egyéb kapcsolatokat vizuálisan megjelenítse diagrammok segítségével. A második célja, hogy tanulmányozza azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a kapcsolatokat és vizsgálja a kapcsolatok közti korrelációkat. A harmadik cél, hogy kivizsgálja a relációs adatokkal kapcsolatos sejtéseinket (például, hol vannak olyan „szűkületek” a kapcsolatrendszerben, ahol az információk és a munkafolyamatok lelassulnak, vagy az információáramlás csatornáinak „térképe” összhangban van-e az adott csoport formális struktúrájával). És végül negyedik célja, hogy ajánlásokat tegyen a folyamatok javítására, megalapozza a szervezetben, csoportban folyó kommunikáció és munkafolyamatok hatékonyságának fejlesztését.

Hálózatelemzéskor a kapcsolatok jellemzői két szinten vizsgálhatók: mikroszinten és makroszinten. Mikroszinten egy adott szereplő kapcsolathálóját (egyhálóját) vizsgáljuk, makroszinten pedig egy adott csoport kapcsolathálójának szerkezetét (Letenyei, 2000).

Mikroszinten a következő kérdéseket tehetjük fel: „egy vizsgált pont (cég, település, személy stb.) egyéni kapcsolathálója mennyire kiterjedt, a háló mintázata mennyire megfelelő (azaz eljut-e ugyanazokhoz a központokhoz, ahová a sikeresebb szereplők), vagy hogy az egyén kapcsolatai mennyire rétegzettek” (Letenyei, 2000: 22. o.), továbbá, hogy az adott szereplő mennyire tölt be centrális pozíciót, mekkora a csoporton belüli presztízse?

Makroszinten pedig a következőket vizsgálhatjuk: „Elég sűrű-e a hálózat? Hol vannak sűrűsödési pontok? Hogyan definiálhatók az egyes hálózati csoportok? Mely pontok töltenek be közvetítő szerepet? Hány lépésben lehet elérni egyes csoportokat, tagokat?” (Letenyei, 2000: 22. o.), továbbá, hogy milyen mintázatokat vesznek fel a hálózatok vagy egyes részeik?

Az előbbieket tulajdonképpen már sejtetik a kapcsolatháló-elemzés hasznosításának legfontosabb szervezeti terepét: a szervezet kommunikációs folyamatainak vizsgálatához járulhat hozzá. A szervezet (vagy csoport) kommunikációs kapcsolatainak feltérképezésére azután épülhet a szervezet működésének újfajta ábrázolása, az organigráf. De a kapcsolatháló-elemzés eredményei, az interakciós formák feltárása a szervezeti kultúráról egyéb kutatással nyert képet is finomíthatják. A továbbiakban illusztrációs jelleggel (és

nem tagadom, népszerűsítő szándékkal) eme három területen próbálom érzékeltetni a kapcsolatháló-elemzés erőnyeit.

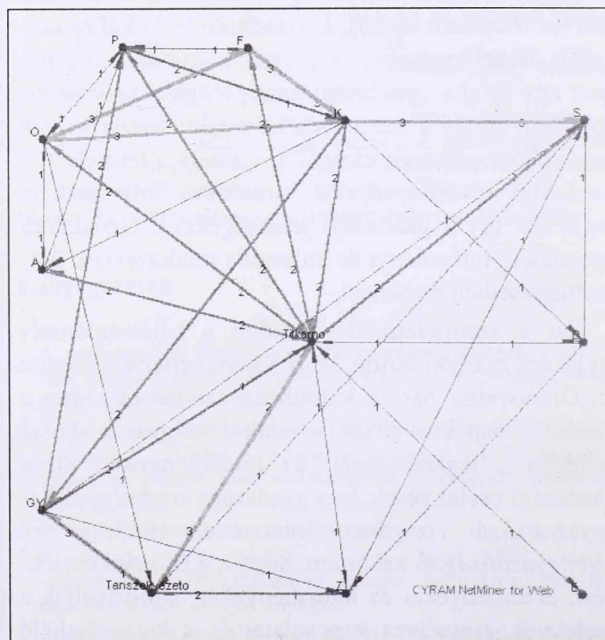
### Kommunikációs kapcsolatok, interakciós mintázatok

E módszerrel olyan (fentebb felsorolt) területeket vizsgálhatunk, amelyek a szervezeti kommunikáció hatékonyságát alapvetően befolyásolják. Az ebben rejlő lehetőségeket egy felsőoktatási intézményben végzett kutatásból kiemelt részletekkel illusztrálom. A példa egy tanszék kapcsolathálójának néhány jellemzőjét mutatja be.<sup>1</sup>

A tanszék kapcsolathálójának gráfját mutatja az 1. ábra. A gráfban a pontok az egyes tanszéki dolgozókat jelölik (akiket csak kezdőbetűkkel jelöltem, kivéve a tanszékvezetőt és a tanszéki titkárnőt), a köztük lévő kapcsolatokat pedig nyilak jelzik. A nyilak iránya a kapcsolatok irányát tükrözi. A mindkét irányba mutató nyíl értelemszerűen kétirányú kölcsönös kapcsolatot jelöl. Egy kapcsolatnak az erősségét egyrészt a nyíl vastagsága, másrészt a nyíl melléírt érték mutatja.

1. ábra

A tanszék kapcsolathálójának gráfja



Néhány jellemző a gráfból is látható. Egyrészt látjuk, hogy viszonylag nagy a kapcsolatok száma: egy hálószerű mintázatot mutat az ábra. Ezt bizonyítja a kapcsolatháló sűrűsége (network density) is, aminek

az értéke 0,409. Tehát a létező kapcsolatok a lehetséges kapcsolatoknak közel felét teszik ki, ami elég magas értéknek számít. Vannak ugyan centrális pontok e hálózatban, de ha a látszólag erősebb központot jelentő tanszéki titkárnőt kiemelem (az ő szerepéről később írok), akkor az egyes alanyok kapcsolódásai összességében mégis egy erős, központ nélküli, szabad hálózat képét mutatják.

A teljes hálón belül megfigyelhető egy szorosabb kapcsolatrendszerű csoportosulás az A – O – P – F – K személyek között, amit az 1. ábrán be is karikáztam pirossal. Az említett személyek között az átlagosnál jóval sűrűbb és erősebb, szimmetrikus kapcsolatokról álló háló „feszül”.

2. ábra

**A csoporton belüli kapcsolatok alapján lehetséges klikkek vizsgálata**

```

* Subgroup: Clique
*****

* Data File Name: kozgazdasagtan tanszek
* Relational Variable Name: Oktatas
* Analysis Options: Symmetrized MIN, Min. size of Clique='3'
* # of Nodes: 12
* # of Links: 54
* Direction: yes
* Weight: yes
* Data Transform. History: kozgazdasagtan tanszek
*****

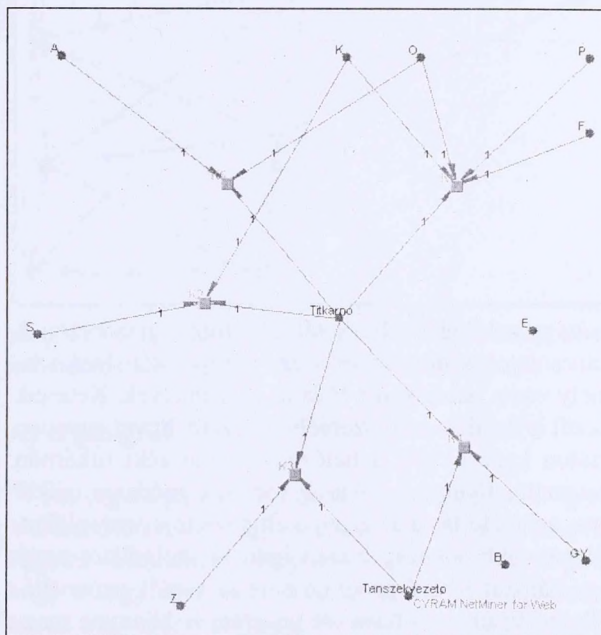
* # of Cliques: 5
* Members of Cliques:
  K1 (F, K, O, P, Titkarno)
  K2 (K, S, Titkarno)
  K3 (Tanszekvezeto, Titkarno, Z)
  K4 (GY, Tanszekvezeto, Titkarno)
  K5 (A, O, Titkarno)
* Sub-group Details
  Size      Density      Cohesion
-----
K1          5          3,417
K2          3          2,172
K3          3          2,250
K4          3          2,700
K5          3          1,800
  
```

Ezt tükrözi a lehetséges klikkek (szoros kapcsolatban álló személyek kisebb csoportjai) vizsgálata is. A kapcsolatok kölcsönössége és erőssége alapján öt lehetséges klikk adódik (2. ábra). Láthatjuk, hogy az öt lehetséges csoportosulásból a legerősebb klikk a K1-es (eme klikk kapcsolatainak a kapcsolatok erősségével is súlyozott sűrűsége a legnagyobb: 3,417), aminek tagjai az F, K, O, P személyek, akik közti szoros hálót bekarikáztam a gráfon. A klikkek statisztikai vizsgálata azonban pontosította a gráf alapján született sejtést, mivel azt mutatta ki, hogy szoros kölcsönös kapcsolat az előbb sorolt F, K, O, P személyek között van, és a sejtés alapján hozzájuk sorolt A jelű szereplő

csak az O szereplővel való szoros kapcsolata által kapcsolódik az előbbi csoporthoz (ez látható a klikkek közti átfedés vizsgálatából is). A második legerősebb klikk a tanszékvezető és a GY szereplő igen szoros kapcsolata. A tanszéken belüli klikkek vizuálisan is megjeleníthetők (3. ábra). A klikkek gráján láthatjuk, hogy mely szereplők tartoznak az egyes klikkekhez, illetve, hogy az egyes klikkek mely szereplőkön keresztül kapcsolódnak egymáshoz (az ábrán a zöld csomópontok jelentik meg az egyes klikkeket).

3. ábra

**A csoporton belüli klikkek grájja**

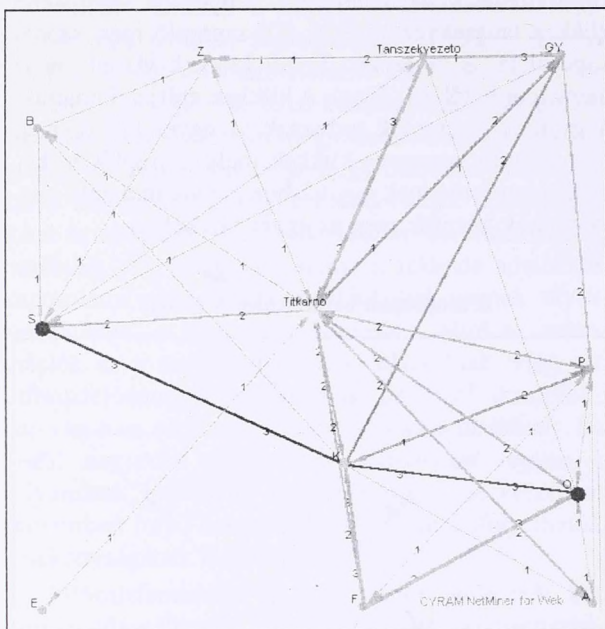


A kapcsolatháló-elemzés segítségével azt is megmutathatjuk, hogy az egyes személyek hány lépésből érhetők el (közelség – closeness) és hány útvonalon érhetők el (közteség – betweenness). Bemutató példaként azt vizsgáltam, hogy az O személy az S jelű személyt hogyan tudja elérni. Azt az eredményt adta a vizsgálat, hogy a két személy közti legrövidebb utak száma öt (vagyis öt releváns csatornán érhetik el egymást), és a legrövidebb útvonalak közül a legerősebb kapcsolatokat kihasználó elérési út a K személyen keresztül. Az ilyen hálózatelemző szoftverekkel igen gyorsan meghatározható a hálózat egy pontja (jelen esetben egy adott személy) elérésének hatékony kommunikációs útja (olyan nagyobb sokaságok esetében is, ahol a kapcsolatok hálózata nem eredményez ilyen szépen áttekinthető mintázatot).

Ezzel a módszerrel azt is könnyen kimutathatjuk, hogy mely szereplők vannak elszigetelt vagy perifériás pozícióban: azok a személyek, akik kevés útvonalon

4. ábra

Két szereplő közti legrövidebb út



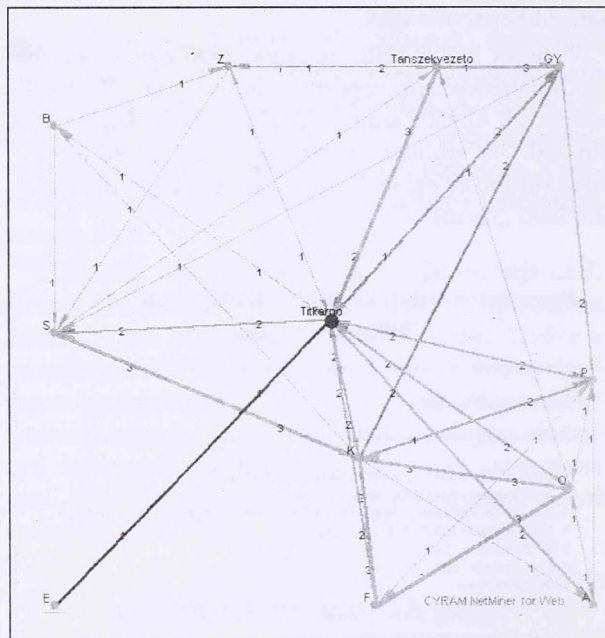
és/vagy sok lépésből érhető el a többség számára. A kapcsolatok száma és erőssége alapján két ilyen személy van a tanszéken a B és az E személyek. Kettejük közül is kritikus az E személy helyzete, mivel egyetlen szálon kapcsolódik a hálózatra, a tanszéki titkárnőn keresztül. Ilyen kis sokaság esetén e módszer nélkül sem nehéz feltárni az elszigetelt pozíciójú szereplőket, de nagyobb sokaság esetén igen jó szolgálatot nyújt egy hálózatelemző program eme szereplők azonosításához. Az általam használt program is könnyen meghatározta az egyetlen szálon (bridge) kapcsolódó személyt és azt a kritikus pontot, ahol le lehet választani a kommunikációs hálózatról (cutpoint) (5. ábra).

Az is fontos információ, hogy mennyire vannak központi szereplők a hálózatban. Ezt a centralitás vizsgálatával elemezhetjük. Mielőtt ennek ismertetésébe kezdenék, előtte szeretném a tanszéki titkárnő sajátos pozícióját értelmezni. Már a tanszék grájfjára (1. ábra) pillantva is kitűnik, hogy (látszólag) egyetlen centrális pont van a hálózatban: a tanszéki titkárnő, aki mindenkiel kapcsolatban áll. És valóban, a centralitás mutatók egy része is igazolja ezt a sejtést. Azonban az interjúk során kiderült, hogy a tanszéki titkárnővel való kapcsolata a legtöbb tanszéki dolgozónak az adminisztratív előírások miatti kötelezettségeiből adódik, és a tartalmi információáramlás gyakran más szálakon zajlik a tanszéki oktatók között. Ezt alátámasztja az is, hogy a tanszéki titkárnő kapcsolata a többi szereplővel általában gyenge. A legtöbb megkérdezett a tanszéki

titkárnő felé való információs kötelezettségét inkább nyűgnek érezte: a tanszéken kialakult részben informális kommunikációs hálóra próbálnak ráerőltetni egy formális, központosított interakciós mintázatot.

5. ábra

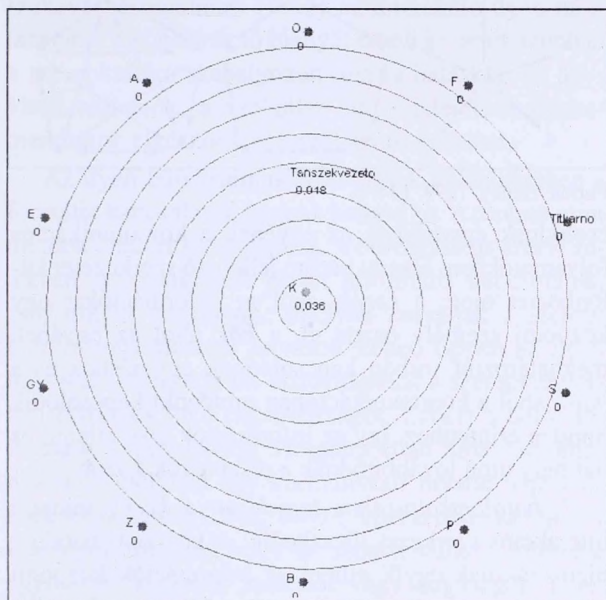
Függő helyzetben lévő szereplő



Ha a titkárnő személyét kiveszem az elemzésből (és ki is esik minden olyan számításnál, amikor csak az erős kapcsolatokra hagyatkozom), akkor a tanszék kapcsolathálóójában csak két gyengén centrális szereplőt találunk a K jelű személyt és a tanszékvezetőt. Mint a fogalomtárban bemutattam, több módja is van a centralitás vizsgálatának. A legegyszerűbb módja, ha összehasonlítom a szereplők kapcsolatainak a számát, vagyis a fokát (degree). Az elemzett mintában hasonló eredményt ad a befok (befelé irányuló kapcsolatok száma) és a kifok (kifelé irányuló kapcsolatok száma) alapján végzett számítás. A befok alapján (az első helyen szereplő tanszéki titkárnőn túl) a tanszékvezető, a K, P, O és S személyeknek a legmagasabb a kapcsolataik száma, de az értékek csak nagyon gyenge centralitást tükröznek. A kifok alapján már egyértelműbb képet kapunk: a K szereplő centrálisát tükrözi. A tanszékvezető kifelé irányuló kapcsolatainak száma elmarad sok más tanszéki dolgozóétól, vagyis a kifok az esetében egyáltalán nem tükröz központi pozíciót. Viszont mutatja a befok és kifok eme jelentős eltérése a tanszékvezető kiemelt presztízsét. Ugyanis egy szereplő presztízsét mutatja a befelé és kifelé irányuló kapcsolatok számának, vagyis a befoknak és kifoknak a különbsége.

6. ábra

Centralitás a köztesség (betweenness) alapján  
(csak az erős kapcsolatokat figyelembe véve)



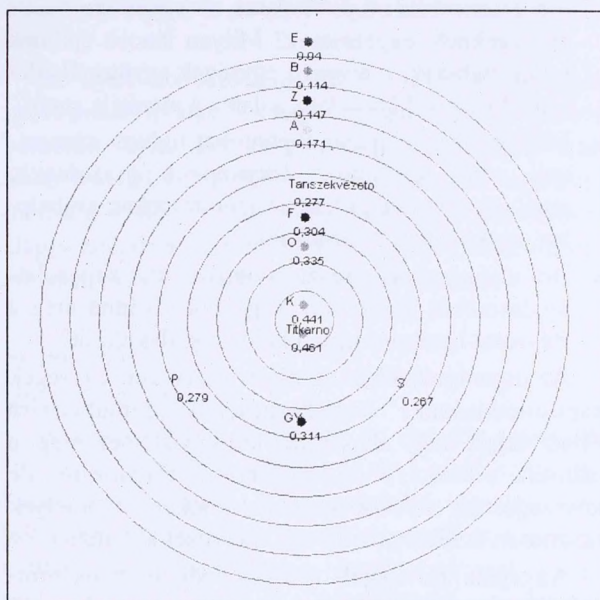
A centralitást vizsgálhatjuk a köztesség (betweenness) számításával is, eszerint az van centrális pozícióban, akihez a legtöbb úton lehet eljutni, vagy pontosabban fogalmazva, akihez a többi szereplőtől vezető legrövidebb utak száma átlagosan a legnagyobb. Ha ennél a módszernél csak az erős kapcsolatokra alapozom a vizsgálatot, akkor a titkárnő kiszorul a vizsgálat horizontjáról és a kapott sorrend centrális pozíciót a K személynél mutat, majd második a tanszékvezető (6. ábra).

Ha a kapcsolódó elemek számát a kapcsolódó elemek erősségével és centralitásával súlyozva veszem figyelembe, akkor kiderül, hogy az egész hálózatra értelmezve a K személy centrális pozíciója a titkárnő helyzetével vetekszik és a tanszékvezető csak több tanszéki kolléga után következik a sorban (7. ábra). Összességében tehát, ha a tanszéki titkárnő speciális helyzetét kihagyom a vizsgálatból, akkor csak egy gyenge-közepes centrális szereplő, a K személy adódik, rajta kívül még a tanszékvezető helyzete mutat igen gyenge centralitást. Joggal tekinthetem ezért a tanszék kapcsolathálóját erősebb központ nélküli szabad hálózatnak.

Mindezen eredmények alapján ajánlásokat is megfogalmazhatunk az adott szervezeti egység kommunikációs kapcsolatrendszerének fejlesztéséhez. Kimutatható volt például, hogy mely szereplők szorulnak ki a kommunikációs folyamatokból, hogy kik azok a szereplők, akiknek centrális pozícióját az információk hatékony áramoltatásához ki lehet használni. De az elem-

7. ábra

Az egész hálózatban értelmezett centralitás a kapcsolódó elemek centralitásával súlyozva



zésből az is látható, hogy a háló mely részei lazábbak a kellenénél, hol érdemes a kapcsolatokat erősíteni.

### Az organigráf

Az organigráfok a szervezetek működésének igen érdekes és hasznos megközelítését adják. Mintzberg és Heyden (Mintzberg – Heyden, 2000) azt vetették fel, hogy a hagyományos szervezeti ábrák nem túl hasznosak egy szervezet megismeréséhez, működésének megértéséhez, mivel nem adnak válaszokat azokra az alapvető kérdésekre, amelyeket egy vállalat működése kapcsán érdemes feltenni: Milyen folyamatok zajlanak a szervezetben? Milyen szervezeti részek kapcsolódnak egymáshoz a tényleges működés során? Kihez, milyen információk, ötletek kell, hogy eljussanak és honnan? Hol vannak konfliktusok a szervezetben? Milyen erősségei vannak a szervezetnek? E kérdések megválaszolásához egy új megközelítési módot javasolnak, amit organigráfnak (a szervezeti ábra francia terminusa alapján) neveztek el. A hagyományos szervezeti ábrák a szervezet formális hierarchiáját tükrözik: a kis négyszögek elhelyezkedése a hatalmi viszonyokat, alá-fölrendeltségeket, a négyszögeket összekötő vonalak pedig a formális utasítási csatornákat és a jelentési kötelezettségek útját írják le. Ezzel szemben az organigráfok a folyamatokon alapulnak. Azt próbálják szemléltetni, hogy *hogyan működik* a vállalat, bemutatva az emberek, termékek és információk kölcsönhatásait, fontos kapcsolódásait, összefüg-

géseit. Ennek alapján olyan kérdésekre kereshetjük a választ, mint:

- Milyen fontosabb folyamatok zajlanak a szervezetben és ezekben mi a feladatuk az egyes szervezeti egységeknek, egyéneknek? Milyen láncok épülnek fel az emberek, szervezeti egységek együttműködéséből? Ki kívül kerül kapcsolatba a munkája során?
- Milyen fontosabb csomópontokat tudunk azonosítani, ahol különböző folyamatok összeérnek, amelyek összehangolják az erőforrásokat: embereket, eszközöket, információkat?
- Hol alakulnak ki a résztvevők összetett kapcsolatrendszeréből hálózatok? Vagy hol kívánná meg a folyamat hatékonysága a hálózat kialakulását?

Az organigráfokban az egyes szervezeti egységek kapcsolódásának, összefüggésének bemutatására Mintzbergék négy alapformát különböztetnek meg: a halmazt, a láncot, a csomópontot és a hálózatot, de lehetségesnek tartanak más „alakzatokat” is, amelyek hasznosan érzékeltethetik egy szervezet jellemzőit.

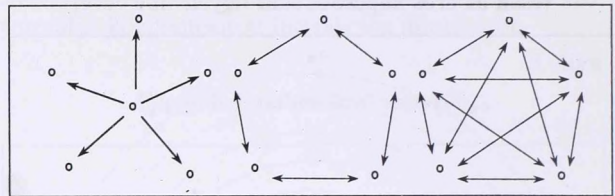
Az organigráf megalkotásához pedig hasznos információkkal szolgálhat a kapcsolatháló-elemzés, aminek során a kommunikációs kapcsolatokat, láncokat és csomópontokat lehet feltérképezni. A korábbi példa bemutatásánál láthattuk, hogy e módszerrel feltárhatjuk a centrális pozíciójú szereplőket (csomópontokat), a kommunikációs kapcsolatok láncolatát, a hálózatok „térképét”. Az interakciós kapcsolatok szerkezetéről kapott képet aztán összevethetjük a szervezet egyéb folyamatainak és struktúráinak ábrájával, így az organigráf készítése azt is kikényszeríti, hogy vizsgáljuk a kommunikációs, interakciós mintázatnak és a szervezet egyéb (munka)folyamatainak, valamint felépítésének illeszkedését.

### Kommunikáció és szervezeti kultúra

A szervezeti kultúrát tárgyaló szövegekben vagy előadásokban rendszerint felbukkan a kommunikáció témaköre, hol úgy, mint a kultúra egyik jellemző megnyilvánulása (tehát a kultúra egyik jellemző területe), hol úgy, mint a kultúra működésének, fenntartásának és továbbörökítésének alapvető eszköze. Például a népszerű Handy-féle kultúra tipológia egyik alapja az interakciós, kommunikációs kapcsolatok jellege. Handy külön vizsgálja a szervezetben az interakciók jellemző formáit, mintázatait, ami alapján három morfológiai típust határoz meg (Handy, 1999) (8. ábra).

Az interakcióminták a szervezeti egyének közti kommunikációs utak szerkezetét mutatják: azt, hogy az információk milyen utakon áramlanak, hogyan kap-

A csoportinterakció alapvető formái



Forrás: Handy, 1999: 174. o.

csolódnak egymáshoz az egyének a kommunikációs folyamatokban. Handy három jellemző szerkezetet különböztet meg: a *kerék*, ahol az információkat egy központi személy osztja el, a *kör*, ahol az egyének meghatározott sorban kapcsolódnak egymáshoz és a *háló*, ahol a kommunikációban mindenki kapcsolódik minden érintetthez, így az információk közvetlenül és bármely úton továbbíthatódnak a résztvevők között.

A hatalomkultúrához legjobban a *kerék* mintájú interakciós szerkezet illeszkedik. A központi hatalom biztosításának egyik pillére az információk központi elosztása, aminek érdekében (legalábbis a formális kommunikációs csatornákat) a vezető tartja kézben. Az információkat tudatosan szűrve és csoportosítva juttatja tovább az egyes érintettek felé. Ez a szervezet működésével és kultúrájával nem áll ellentétben, mivel a kollektív döntéshozatal hiányában nincs szükség a szervezeti egyének jólinformáltságára. A kommunikációt a szóbeliség dominálja, nem jellemző az írásos dokumentumok, jelentések gyártása. Ez a kommunikációs szerkezet igen gyors információáramlást tesz lehetővé, de bonyolult, nehezen átlátható és strukturálható problémáknál a központi elosztó képességei korlátozhatják a hatékony interakciók kialakulását. Másrészt a periférián állók sokszor elszigeteltek érezhetik magukat, ami az elégedettséget és ezzel az elkötelezettséget erősen csökkentheti.<sup>2</sup>

A szerepkultúrában a kommunikációt is a szabályozottság jellemzi, a formális kommunikáció csatornáit egyértelműen meghatározzák. A rögzített „szolgálati út” előírja az információáramlás lehetséges útjait: az információk ezen útvonalakon jutnak el a felső vezetéstől a hierarchia különböző szintjein keresztül a szervezet legalsóbb szintjeire és viszont. A kommunikációt az írásbeliség jellemzi. Jellemző a szerepkultúrára az interakciós minták közül a *kör* típusú szerkezet, ahol az egyének meghatározott szekvenciális sorban kapcsolódnak egymáshoz. Ebben az esetben talán szerencsésebb lenne egyfajta *lánc* szerkezetről beszélni, mivel a kommunikációs csatornák nem zárulnak körre,

hanem az információkat két irányban áramoltató lánccá álnak össze. Handy szerint (Handy, 1999: 175. o.) ez a kommunikációs szerkezet a leglassabb és legkevésbé rugalmas. Handy az interakció ilyen mintázatánál a koordináció hiányát emeli ki, amit azonban a szerepkultúra szabályozottsága (a hatásköri és ügyviteli előírások, a szolgálati út, a jelentések, dokumentumok elkészítésének szabályai) pótolhat.

Az ilyen bürokratikus szervezetek jellemzésében a formális kapcsolatok kapnak hangsúlyt. Azonban mint minden emberi közösségben, a bürokratikus szervezetekben is kialakulnak olyan informális kapcsolatok, csoportközi viszonyok, amelyek árnyalják a szerepkultúra működéséről felvázolt képet. Éppen az ilyen informális megoldások biztosíthatnak a szerepkultúrában bizonyos fokú rugalmasságot. Ezeket a belső informális kapcsolatokat vizsgálta Blau híres tanulmányában, amelyben egy kormányzati hivatal napi működését vizsgálta (Blau, 1963). A hivatalban az eljárási szabályok tiltották, hogy az azonos szinten dolgozók egymástól kérjenek tanácsot vagy segítséget. Ilyen esetekben is a formális „szolgálati utat” kellett követniük a tisztviselőknek, vagyis kizárólag közvetlen főnökükhöz fordulhattak. Azonban Blau azt tapasztalta, hogy a hivatalnokok a problémáikkal nem szívesen fordulnak a főnökükhöz, részben azért is, mert a megítélésük romlana így a felettese részéről, ami az előrelépési lehetőséget csökkentheti. Ehelyett a szabályokat megszegve gyakran fordultak egymáshoz. Az azonos szinten dolgozók közt erős kötődés, szolidaritás alakult ki, és létrejött egy olyan informális kommunikációs hálózat, ami megváltoztatta az interakciók mintázatát, az információáramlás csatornáit, valamint hozzájárult ahhoz, hogy a szabályokhoz képest a hivatalnokok nagyobb kezdeményező-készséget és felelősségvállalást mutattak a munkájuk végzése során.

A *feladatcultúrához* pedig a fentebb említett interakciós minták közül teljes mértékben illeszkedik a *hálószerkezet*. Megfelelő kollektív szellemben az információ minden érintett között hatékonyan áramlik, a szükséges információk mindig eljutnak a megfelelő pontokra. Handy szerint bonyolult, nyitott problémánál ez a kommunikációs struktúra adja a legjobb megoldást, ami köszönhető a rugalmasságának és annak, hogy a legtöbb, a szervezetben felhalmozott tudást és képességet képes bekapcsolni a kommunikáció folyamatába. Ez akkor valósulhat meg, ha nem korlátozzák a kommunikáció rugalmasságát bürokratikus szabályok, és a tagok elkötelezetten részt vesznek a kommunikációban. Ugyanakkor ez a legidőigényesebb

interakciós szerkezet. Ha sürges az idő, vagy rivalizálás van, akkor a kommunikációs háló vagy szétesik, vagy *kerékké* alakul át, mivel, mint más erőforrásokat, az információkat is megpróbálják központilag elosztani.

Az ilyen interakciós mintázatok feltárásának egyik igen hasznos módszere a kapcsolatháló-elemzés, amivel pontosan olyan jellemzőket vizsgálunk, amikre eme részben hivatkoztam. Tehát a kommunikációs kapcsolatoknak a feltárása a kapcsolatháló-elemzés eszközeivel alapját adhatja a szervezeti kultúra olyan jellegű jellemzésének, amit a Handy-féle tipológia is mutat.

### Fogalomtár<sup>3</sup>

#### *Gráf és szociomátrix*

A kapcsolatháló-elemzésnél a vizsgált szereplők (egyének, csoportok, vállalatok stb.) közötti kapcsolatokat jelenítjük meg. A kapcsolatháló vizuális megjelenítésére két módszer terjedt el, a gráf és a szociomátrix. A gráfok esetében a vizsgálat elemeit, a szereplőket pontok jelölik és a köztük lévő kapcsolatokat pedig vonalakkal vagy nyilakkal lehet megjeleníteni. A nyilak irányával lehet jelölni a kapcsolat irányát, a vastagságával pedig az erősségét. A szociomátrix esetében pedig a vizsgált elemeket a mátrix sorai és oszlopi képviselik és a köztük lévő kapcsolatok jellemzőit találhatjuk a táblázat egyes celláiban.

#### *Sűrűség (density)*

A tényleges és a lehetséges kapcsolatok aránya. Azt tükrözi, hogy az adott sokaságon belül mennyire sűrű a kapcsolatok szövedéke.

#### *Mintázat*

A kapcsolatháló morfológiai jellemzője: milyen mintázatot mutat a kapcsolatok rendszere (erősen központosított centrális kapcsolatrendszer, vagy esetleg egy sűrű háló képe tükröződik), amit lehet a kapcsolatháló egészére, vagy részleteire is vizsgálni. A mintázat vizsgálatához fontos információkat adnak a sűrűség és a centralitás mutatói.

#### *Irányítottság*

Az elemzésnél az egyik fontos ismérv a kapcsolatok irányítottsága. Két alany közti kapcsolat lehet irányított, ekkor az egyik alanytól indul a kapcsolat, a másik alany pedig a kapcsolat fogadója. Az irányított kapcsolat lehet egyirányú vagy többirányú. Irányítatlan kapcsolatról akkor beszélünk, ha a két alany közti kapcsolat esetében nem lehet a kapcsolat küldőjéről és fogadójáról beszélni. Az irányítatlan kapcsolatokat a gráf pontjai közt vonalakkal ábrázoljuk.

*Fok (degree)*

Egy alany kapcsolatainak a száma. Irányított kapcsolatok esetében külön vizsgáljuk a befelé irányuló kapcsolatok számát: befok (indegree), és a kifelé irányuló kapcsolatok számát: kifok (outdegree).

*Közelség (closeness)*

Két alany hány lépéssel érhető el.

*Közteség (betweenness)*

Két alany közti legrövidebb utak száma.

*Centralitás – központiság*

A kapcsolatok arányát mutatja a háló összes elemével. Többféleképpen is meghatározható, legegyszerűbb módja egy alany centralitásának mérésére az, ha összehasonlítjuk az alanyok fokát, vagyis a kapcsolatok számát. Az a szereplő, aki több kapcsolattal rendelkezik, központi helyet foglalhat el a hálózatban. Irányított kapcsolatok esetében a kapcsolatok jellege határozza meg, hogy a centralitás méréséhez a ki- vagy a befokot érdemes-e inkább tekintetbe venni. Ez a módszer azonban csak a közvetlen szomszédokra vonatkozik, csak a közvetlen kapcsolatokat veszi figyelembe. A centralitást lehet vizsgálni még a közteség (eszerint az van centrális pozícióban, akihez a legtöbb úton lehet eljutni) és a közelség (eszerint az van centrális pozícióban, akit átlagosan kevesebb lépéssel érhetnek el a többiek) mutatóival is. A negyedik módja a centralitás mérésének pedig az, ha a kapcsolódó elemek centralitásával súlyozzuk a kapcsolatok számát. A súlyok révén ez a módszer azt is figyelembe veszi, hogy az adott alany központi, vagy elszigetelt elemekkel van-e kapcsolatban, így pontosabb, az egész hálózatra értelmezett helyzetet mutat.

*Presztízs*

A befelé és kifelé irányuló kapcsolatok (befok és kifok) közti különbség tükrözi az alany presztízsét a vizsgált sokaságon belül. Minél magasabb a befok a ki-fokhoz képest, annál nagyobb presztízzsel bír az adott alany.

**Felhasznált irodalom**

Blau, P. M. (1963): *The Dynamics of Bureaucracy*, University of Chicago Press, Chicago

Borgulya Istvánné (2001): Megújuló vállalati kultúrák – Átalakuló vállalati kommunikáció, *Vezetéstudomány*, 2001. 7-8. szám 33-40.o.

Dekker, A. H. (2001a): A Category – Teoretic Approach to Social Network Analysis, C3 Research Centre, Canberra, in: *Theoretical Computer Science* 2001/61. <http://www.elsevier.nl/locate/entcs/volume61.htm>, 2002. 05. 10-én

Dekker, A. H. (2001b): Visualisation of Social Networks Using CAVALIER. In Proc. Australian Symposium on Information Visualisation, Sydney, Australia. *Conferences in Research and Practice in Information Technology*. <http://cript.com/confpapers/CRPITV9Dekker.pdf>, 2002. 05. 10-én

Faust, K. – Wassermann, S. (1994): *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press

Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, p. 481-510.

Granovetter, M. (1996): A gazdasági intézmények társadalmi megformálása: a beágyazottság problémája. In: *A gazdasági élet szociológiája* (szerk: Lengyel György – Szántó Zoltán), Aula, Budapest

Handy, B. Charles (1999): *Understanding Organizations*, Penguin Books, London

Lazarsfeld, P. M. – Menzel, H. (1961): On the Relation between Individual and Collective Properties, in: *A Social Reader on Complex Organisations* (szerk: Etzioni, A.), London

Letenyi László (1993): A falusi társadalom rejtett kapcsolatai, <http://www.bke.hu/~socnet/falukut/falunet.htm>, 2002. 06. 12-én

Letenyi László (2000): Regionális társadalmi hálózatok – A kapcsolatháló elemzés alkalmazásának lehetőségei a regionális fejlesztésben,

Falu – Város – Régió, 2000/6. 21-25.o.

Mintzberg, Henry – Heyden, Ludo Van Der (2000): Organigráfok – a vállalatok valódi működésének ábrázolása, *Harvard Business Manager*, 2000/4. 6-13.o.

Polányi Károly (1976): *Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet*, Gondolat, Budapest

Vedres Balázs (1997): Bank és hatalom – A bankok helye a magyar nagyvállalatok kapcsolathálóiban. <http://www.bke.hu/~socnet/bankhatm/cegnetsz.html>, 2002. 06. 12-én

**Lábjegyzetek**

<sup>1</sup> Az elemzéshez a Cyram Netminer hálózatelemző szoftvert használtam, aminek egy ingyenes (de csak kisebb sokaságok vizsgálatára használható) változata elérhető a következő internet-címen: [http://www.netminer.com/NetMiner/home\\_01.jsp](http://www.netminer.com/NetMiner/home_01.jsp)

<sup>2</sup> Borgulya Istvánné ilyen irányú kutatásában kiemeli, hogy Magyarországon gyakran lehet találkozni a struktúra, kultúra és kommunikáció ilyen konfigurációjával (Borgulya, 2001)

<sup>3</sup> A kapcsolatháló elemzésnél használt alapfogalmakat Katherine Faust és Stanley Wassermann, valamint Vedres Balázs tanulmányaira alapozva foglaltam össze (Faust – Wassermann, 1994; Vedres, 1997)

KENESEI Zsófia

# AZ ÁRINFORMÁCIÓK KERESÉSE, FELDOLGOZÁSA ÉS FELHASZNÁLÁSA A VÁSÁRLÁSOK SORÁN

## A SZAKÉRTELEM ÉS AZ ÉRDEKELTSÉG SZEREPE

A cikk az információfeldolgozás modelljét alkalmazza az árinformációkra. Az árak speciális jellemzői eltérő sémákat eredményeznek, mint a termék más – márka, csomagolás stb. – típusú információi. Empirikusan tesztelt kutatási modelljébe a szerző bevont két, a fogyasztói magatartást erősen befolyásoló változót, a szakértelmet és az érdekeltséget.<sup>1</sup>

A fogyasztói magatartás egyik fontos területe az információkereséssel és feldolgozással foglalkozó iskola, hiszen a döntési folyamatnak kiemelt szakasza az információkeresés (Hofmeister–Tóth, 2003). A vásárláshoz kapcsolódóan minden fogyasztó bizonyos ismeretek birtokában van, s attól függően, hogy milyen hasznosságot tulajdonít az adott információ megszerzésének, hajlandó addicionális információkat keresni.

A fogyasztói információkeresése több formát is ölthet, lehetséges, hogy csak az adott vásárlás előtt keresi az információt, de lehet, hogy folyamatosan gyűjti, s adott esetben fölhasználja. A fogyasztói magatartás elmélete klasszikusan az előbbit nevezi információkeresésnek, hiszen ebben az esetben ez egy feladat-orientált válasz a termék fontosságának és a szituációs faktoroknak megfelelően. Az eredménye a jó vásárlási döntés, illetve az elégedettség (elégedetlenség) a vásárlás kimenetével. A második esetben azonban más a helyzet. Ilyenkor a fogyasztót érdekli az adott termék kategória, bár lehet, hogy nincs szüksége abban a pillanatban az információra. Egyes fogyasztók például folyamatosan tájékozódnak a borok felől, míg mások a számítógép-piacot kísérik figyelemmel. Ennél a típusú keresésnél, amelyet folyamatos keresésnek nevezünk, az információ keresése önmagában egy cél, konkrét vásárlási döntés nélkül (Steenkamp–Baumgartner, 1992). Eredménye a megnövekedett piac- és termékismeret, amely később hatékonyabb vásárlási döntéshez vezethet, illetve a hedonikus szükséglet kielégítése: a keresés egyfajta szórakozás, élvezet. Ez

utóbbi esetében feltételezhető, hogy a fogyasztó érdekeltsége igen magas, s az folyamatosan fennáll.

Nemcsak a fogyasztó előzetes ismerete és szakértelme lényeges szempont az információfeldolgozási folyamatban, hanem a fogyasztó érdekeltségi szintje is. Ezen a területen a legismertebb és talán legtöbbet vitatott modell az Elaboration Likelihood Model (információfeldolgozás valószínűség modellje) (Petty–Cacioppo–Schumann, 1983). A modell lényege, hogy eltérő módon kezeli a fogyasztókat annak megfelelően, hogy mennyire érdekeltek, érintettek az adott vásárlási döntésben. Az alacsony érdekeltségű vásárlót nem érdemes információkkal elárasztani, számukra az attitűd megváltoztatásának periférikus útját javasolják, azaz inkább az érzelmekre ható reklámozást. Az erősen érdekelt fogyasztó aktívan keresi az információkat, így számukra érdemes informatív reklámokat készíteni.

Kutatásunkban a fogyasztói magatartás e fontos koncepcióit az árakkal kapcsolatban vizsgáljuk, s adattainkból választ kívánunk kapni arra, hogy milyen a kapcsolat az árinformációk keresése és ismerete között, illetve, hogy ezt a kapcsolatot hogyan befolyásolja az érdekeltség és a fogyasztói szakértelm.

### Az információkeresés folyamata

Az információkeresés során a fogyasztó meghatározza azokat az alternatívákat, amelyek kielégíthetik szükségletét, ezekről információt gyűjt, majd a beszerzett információk alapján választ a lehetőségek közül. A

keresés irodalmának hagyományos vonulata a klasszikus közgazdaságtanra épül, s a tökéletesen racionális vásárló információkeresési folyamatát elemzi. A sztochasztikus döntési modellek általában erre az elméleti feltevésre épülnek, feltételezik, hogy döntéseik során a vásárlók az összes vásárlási alkalommal a vásárolni kívánt termék kategória összes alternatívájáról az összes, a döntés meghozatalához szükséges információt ismerik és felhasználják. Ezen információkat figyelembe véve a fogyasztó saját hasznossági függvénye alapján hozza meg döntését. Hogy csak a témánk középpontjában szereplő árakra vonatkoztassuk a folyamatot, a fogyasztónak ismernie kell az összes termék összes jelenlegi és múltbeli árát, ami különösen a gyorsan mozgó fogyasztási cikkeknel (ahol jelentősek a folyamatos akciók) lehetetlen. Mivel a fogyasztó információfeldolgozási képessége limitált, mitöbb az információkhoz való hozzáférése is az, egyes szerzők (Mehta – Rajiv – Srinivasan, 2003) a „mérlegelt termékkör” elve alapján (Howard – Sheth, 1969) az árkeresési folyamatot is egy szekvenciális folyamatként írják le. Ennek megfelelően két fő lépésből áll az árinformációk keresése:

- az első lépésben a fogyasztó meghatározza azon termékek körét, amelyekről árinformációt kíván gyűjteni, majd
- a második lépésben e márkák közül a haszonmaximalizálás alapján dönti el, hogy melyiket választja.

Érdekes eredményekre jutottak a kutatók a mérlegelt termékkör nagyságáról:

- a magasabb árérzékenységű vevők mérlegelt termékköre nagyobb,
- a gyakrabban akciózott termék kategóriáknál nagyobb a mérlegelt termékkör,
- a boltban belüli eszközök csökkentik az adott márka keresési költségét, így nagyobb eséllyel beleesik a mérlegelt termékek közé,
- a nagyobb jövedelműek keresési költsége sokkal magasabb, így mérlegelt termékkörük szűkebb,
- hétvégeken sokkal inkább hajlandóak árkereséssel foglalkozni a vásárlók, mint hét közben, nagyobb lesz tehát mérlegelt termékkörük.

Ez a döntési modell már enged a szigorú feltételekből (minden információ ismerete az összes alternatíváról), de még mindig a haszonmaximalizálás elvére és a hasznossági függvény ismeretére épít.

A korlátozott racionalitás elméletéből kiindulva (Simon, 1959) empirikus kutatások sok esetben bizo-

nyították (Miller, 1993), hogy a fogyasztó nem feltétlenül maximalizál, hanem inkább egy kielégítő döntésre törekszik. További bizonyíték, amely a racionális döntéshozó feltételét támadja, hogy a fogyasztók döntési kritériumai változnak a keresés során (azaz hasznossági függvényük megváltozik). Ugyanígy problémát okoz az egyéni tanulási folyamatok különbözősége. A tanulási folyamatot általában korlátozza, hogy a már meglévő ismereteinket nem szívesen bíráljuk felül, illetve, hogy elfogadóbbak vagyunk a már meglévő információinkkal egyező újabb információk iránt. Ugyanígy befolyásolja az információ feldolgozását az előzetes tapasztalat. Ez egyrészt megkönnyítheti az új információk megértését, de egyben gátolhatja is az új információk keresési hajlandóságát (Fiske et al., 1994). A keresést ezen kívül szituációs változók is befolyásolják. Ilyenek az időhiány vagy a fogyasztó türelmetlensége.

### Az árinformációk feldolgozása

A vásárlónak vásárlásai során számtalan információt kell feldolgoznia, amelyek befolyásolják döntését. Cikkünkben a vásárlási döntések egyik legfontosabb döntési kritériumával, az árinformációk feldolgozásával foglalkozunk részletesebben. Az árak tekinthetők talán a legobjektívebb kritériumnak a vásárlási döntés során, mégis számtalan esetben tapasztalhatjuk, hogy ugyanazt az objektív, számokban megfogalmazott árat egyes vásárlók eltérően értékelik, de még ugyanaz a vásárló is eltérő helyzetekben másként észleli.

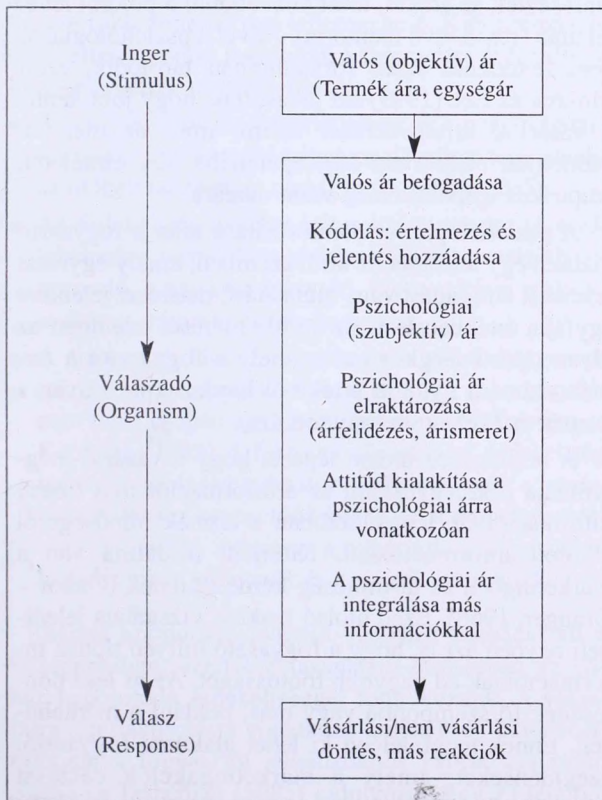
Az előbbieken bemutatott közgazdasági iskola főként azt modellezi, hogy bizonyos feltételek mellett hogyan kellene a fogyasztónak döntést hoznia. Az információfeldolgozás magatartási iskolájának vonulata az, amellyel választ kaphatunk arra, hogy valójában hogyan is hoz döntést a fogyasztó, mi van a vásárló „fekete dobozában”. Az Inger-Válasz (Stimulus-Response) információ-feldolgozási koncepció talajáról kiindulva megfogalmazható, hogy a külső inger nem direkt módon hat a válaszadóra, hanem közvetett úton, mivel a válaszadónak észlelni kell az ingert és értelmeznie azt. E folyamat során az inger módosul, és ennek megfelelően változtatja meg a viselkedést (választ). Ez a folyamat az árinformációkra vonatkozóan az 1. ábrán bemutatott sémával illusztrálható (Zeithaml, 1984).

A folyamat első lépése az ingerrel, azaz az árinformációval való szembesülés, amely itt még valószínűleg számszerű formájában jelenik meg, ami jelenthetően

egyrészt a termék árát, másrészt a termék egységárát (ma már Magyarországon is egyre gyakrabban találkozhatunk ennek feltüntetésével is). A fogyasztónak először is az árinformációt be kell fogadnia, azaz erőfeszítést kell tennie azért, hogy egyáltalán elkezdődhessen a feldolgozás folyamata. Ez lehet egyfajta passzív befogadás, ebben az esetben arról van szó, hogy a vásárló a kereskedői marketingeszközökkel való találkozás során nem tudja „kikerülni” az árinformációkkal való szembesülést. Másrészt történhet aktív módon is, ilyenkor beszélünk keresési tevékenységről, amikor a vásárló maga is aktívan részt vesz az árinformációk felkutatásában. Ez lesz kutatásunk egyik központi eleme.

1. ábra

**Az árinformációk feldolgozásának koncepcionális folyamata**



A következő lépés a kódolás, amikor a vásárló saját szubjektumának megfelelően értelmet tulajdonít az adott árinformációnak, feldolgozza azt, amely eredményeként létrejön a szubjektív vagy pszichológiai ár. Ez az ár már korántsem biztos, hogy megfelel az objektív árak, egyrészt eltérhet nagyságában, másrészt lehetséges, hogy nem is ölt számszerű formát, hanem egyszerűen csak az „olcsó” vagy „drága” minő-

ségjelzőként tudatosodik a fogyasztóban. A kódolás után a szubjektív ár memorizálja a vásárló (abban a formában, ahogy kódolta magának), majd kialakít egyfajta attitűdöt, és megpróbálja egyéb információival egyeztetni. Az árinformáció kódolásának és memorizálásának többféle módja lehetséges.

*Árinformációk kódolása*

Noha mindezidáig nem kapott figyelmet, nyilvánvalónak tűnik, hogy az árinformációkat másképpen dolgozzuk fel, mint a többi, termékhez kapcsolódó (márkanév, reklám, szlogen) információt. Eltérő az árinformációk feldolgozása a más, szintén számokat tartalmazó információkhoz képest is, hiszen például egy telefonszám ismerete közelítőleg nem túl hasznos, míg az árak közel pontos ismerete nagyon is hatékony feldolgozásnak tekinthető. A számok értelmezésének már meglévő irodalmából kiindulva háromféle kódolási módot különböztetünk meg, annak megfelelően, hogy milyen feladatot kell az információ feldolgozójának elvégeznie (Vanhuele–Laurent–Dreeze–Kenesei, 2003). Ez a három mód a következő:

- a látható arab kód (ahogy írjuk),
- a hallható szóbeli kód (ahogy mondjuk) és
- az analóg terjedelem kód (amikorának érzékeljük).

A látható arab kód jelenti az arab számokkal leírt formátumot: „35”. Árinformációk keresése során ezzel találkozunk a leggyakrabban. Korábbi kutatásunkban igazoltuk, hogy azokat az árakat, amelyek eltérnek a szokásos látható formátumtól (9-es vagy 5-ös végződés) jobban megjegyzi a vásárlók, mint amelyek nem (Vanhuele et al., 2003).

A hallható, szóbeli kód mutat rá a szám kiejtésére: „harmincöt”. A vásárlók egy része magában kimondja az adott számot, így próbálva memorizálni azt. Ez a fajta feldolgozás eredményezi többek között azt a jelenséget is, hogy a vásárlók a hosszabban kiejthető számokat nehezebben jegyzi meg, így gyakran folyamodnak egyszerűsítéshez (pl. kerekítéshez, rövidítéshez). Erre vonatkozóan egy korábbi kutatásunkban (Vanhuele et al., 2003) a következő eredményeket kaptuk: mivel a magyar nyelvre általában az jellemző (az angoltól és franciától eltérően), hogy minél több betű van egy szóban, annál hosszabb kiejteni azt, így egy egyszerű számolással megnéztük, hogy milyen összefüggés van a számok valóságos betűszáma és a felidézett számok hosszúsága (betűszáma) között (angol és francia kollégáimnak ez nehezebb feladatot jelentett, ott a kiejtés tényleges hosszúságát kellett időben le-

mérni). Az eredmények egyértelműen igazolták, hogy a felidézett számok (árak) mind a betűk számát tekintve, mind a szótagok számát tekintve rövidebbek a valóságos számoknál (áraknál).

Memóriánkban nemcsak rövidítünk, hanem egyszerűsítünk is. Ezt a számok kerekítése jelzi, amely folyamat az árak felidezésében is megfigyelhető. Az 1. táblázatban foglaltuk össze a magyarországi kutatás eredményeit, amely alapján levonhatjuk azt a következtetést, hogy a vásárlók vagy jól emlékeznek az utolsó számjegyre, vagy nullára kerekítik azt.

1. táblázat

A felidézett és valós ár utolsó számjegye

		A felidézett ár utolsó számjegye				
A valóságos ár utolsó számjegye		0	5	8	9	Összesen
	2	–	1	–	–	1
	5	14	46	1	8	69
	9	77	5	3	78	163
	Összesen	91	52	4	86	233

A harmadik típusú feldolgozás az analóg terjedelem kód arra vonatkozik, hogy a vásárló el tudja helyezni az árat egy bizonyos skálán, esetünkben például: „az ár úgy harminc és negyven közt van”. Ennek a kódolásnak az az eredménye, hogy a nagyobb különbségeket hamarabb dolgozzuk fel, mint a kisebbeket. Annak a felismerése, hogy a 7 vagy a 9 nagyobb tovább tart, mint annak, hogy a 2 vagy a 9 nagyobb. Ugyanebből ered, hogy a kisebb számokat pontosabban megjegyezzük, mint a nagyobb számokat. Kutatási eredményeinket tekintve elmondhatjuk, hogy a margarin árat a vásárlók sokkal pontosabban tudták felidézni, mint a mosópor árat (Kenesei, 2003), melyre többek között az analóg terjedelemkódolás adhat magyarázatot.

A pszichológiai ár szerepe

A valós, objektív árat a vásárló feldolgozza, „lefordítja” magában és így kialakul a pszichológiai vagy szubjektív ár. Ez az ár már korántsem biztos, hogy egyezik az eredeti árral, sok esetben nem is „számszerű” információként jelenik meg, hanem egyszerű jelzőként (olcsó, drága). Amióta a gyártók és kereskedők felfigyeltek arra, hogy a fogyasztók árészlelését el lehet téríteni, jelentős iskolája alakult ki a pszichológiai árképzésnek. Ezek a módszerek teszik lehetővé, hogy céljainknak megfelelően befolyásoljuk a vásárlói árinformáció-feldolgozást. Az árészlelés befolyásolásának klasszikus módszere például a 9-es végződés alkalmazása, illetve a páratlan vagy prímszámok alkalmazása (Monroe, 1973). Ugyanígy befolyásolhatja az árészlelést a bemutatás sorrendje, vagy a fizetés helyszíne és módja (Rekettye, 1999).

Az árinformációk feldolgozásának folyamatát tovább vizsgálva (1. ábra) látható, hogy a pszichológiai árat a fogyasztó memorizálja. Ezt többféleképpen lehet mérni, a legelterjedtebb módszer (amelyet magunk is követtünk empirikus kutatásunkban) a vásárló boltban belüli megkérdezése a vásárolt termék árára vonatkozóan. Az utóbbi évek kutatásaiban legtöbbször Dickson és Sawyer (1990) módszerével találkozhatunk, amely rögtön a kiválasztás után kérdezi meg a vásárlót, így elsősorban a rövid távú memóriában tárolt árinformációt vizsgálja. Történtek kísérletek a hosszú távú memóriában tárolt információk mérésére is (Vanhuele – Dreze, 2003), amelyek azt a rendkívül meglepő eredményt adták, hogy a vásárlók a kijáratnál, fizetés után (hosszú távú memória) éppen olyan jól emlékeztek az árakra, mint közvetlenül a polcra levétel után (rövid távú memória). Mivel a pszichológiai ár nem feltétlenül szám formátumban tárolódik, ezért Monroe és Lee (1999) azt javasolják, hogy jobb lenne a vásárlók árfelismerését mérni, mint árismeretét. Modelljük elsősorban koncepcionális, így elméletük empirikus igazolása még várat magára.

A pszichológiai ár memorizálása után a fogyasztó kialakít egy attitűdöt az árral szemben, amely egyrészt jelenthet elfogadást vagy elutasítást, másrészt jelenthet egyfajta értékbecslést. Ez utóbbi mérését jelentheti az olyan típusú megkérdezés, amely a fogyasztót a termék számára nyújtott értékéről kérdezi (pl. milyen a termék értékéhez viszonyított ára).

A feldolgozás utolsó lépése, hogy a vásárló megpróbálja összeegyeztetni az árinformációt más típusú információival, leggyakrabban a termék minőségéről alkotott információkkal. Kiterjedt irodalma van a marketingben az ár-minőség kérdéskörének (Gabor – Granger, 1966). Ezen utolsó szakasz vizsgálata jelentheti egyben azt is, hogy a fogyasztó milyen típusú információinak ad nagyobb fontosságot. Az ár lesz döntésének fő szempontja vagy más, például a márkahűség. Ennek megfelelően ki lehet alakítani fogyasztói szegmenseket, amely a marketingakciók célzását könnyítheti meg.

**Érdekeltség (involvement) a fogyasztói magatartásban**

A fogyasztói érdekeltség szintje fontos koncepcióvá vált az információfeldolgozás irodalmában.<sup>2</sup> A kutatók már a hatvanas években felfigyeltek arra a jelenségre, hogy a fogyasztók érdekeltségi szintjüktől

függően másképp dolgozzák fel és másképpen is keresik a termékkel kapcsolatos információkat. Az érdekltség koncepció legelterjedtebb felhasználása Petty, Cacioppo és Schumann (1983) ELM (Információfeldolgozási valószínűség) modellje, amelynek lényege, hogy a fogyasztó érdekltségi szintjétől függően centrális vagy periférikus úton dolgozhatja fel az információkat. Az információ közlőjének érdemes tisztában lennie azzal, hogy a befogadók milyen érdekltségi szinttel jellemezhetőek, hiszen ennek megfelelően kell az üzenetet tervezni.

Kutatásunk szempontjából igen fontos szerepet kaphat az érdekltség, hiszen az árinformációk feldolgozásának valószínűségét is ugyanúgy befolyásolhatja, mint bármely reklámüzenet feldolgozását.

A fogyasztói érdekltség mérése hamar a kutatók érdeklődésének középpontjába került, s rövidesen kiderült az is, hogy a koncepció nem egydimenziós, hanem több dimenzióval jellemezhető. Különböző kutatók eltérő módon javasolják a fogyasztói érdekltség koncepciójának megközelítését:

- Az első jelentős megkülönböztetés az érdekltség tartós (enduring) és eseti (situational) jellemzője, amely az időbeli tartósságra utal (Zaichkowsky, 1985).
- Az érdekltség eltérhet irányultsága szerint is, ezek lehetnek a termék kategóriára irányuló, a vásárlásra irányuló, a márkára irányuló, illetve akár a reklám-eszközre irányuló érdekltségek is.
- A fogyasztó különféle személyes érdekltségeinek mérése során rámutattak arra is, hogy a koncepció nem lehet csupán egy dimenzióval mérni. Laurent és Kapferer (1985) 4 faktorba sűrítette az érdekltség méréseire szolgáló indikátorváltozókat, ezek a vásárlási döntéshez kapcsolódó kockázat, a termék fontossága a vásárló számára, a vásárláshoz kapcsolódó hedonisztikus jellemzők és a termék jelzésértéke.

Mivel számunkra maga a vásárlási szituáció áll a középpontban, ezért kutatásunkban elsősorban az ehhez kapcsolódó érdekltséggel foglalkozunk. A vásárlásra mint aktivitásra vonatkozó érdekltség különböző szintjeinek fogyasztói jellemzőkhöz kapcsolása során Slama és Tashchian (1985) kidolgozott egy 33 tételből álló skálát. Ez a skála kifejezetten azt méri, hogy általánosságban a vásárlás mint tevékenység (és nem az adott termék) mennyire érdekes a fogyasztó számára.

### Szakértelem

A szakirodalomban hosszú vita folyt arról, hogy mit is jelent a fogyasztó termékismerete. Alba és Hutchinson (1987) javaslatára elfogadjuk, hogy a kon-

ceptciónak két dimenziója van: jártasság és szakértelem. Másrésztől megkülönböztethetünk objektív és szubjektív tudást. Brucks (1985) bizonyította, hogy a fogyasztó valóságos termékismerete (objektív) és az, hogy mit gondol saját termékismeretéről (szubjektív) befolyásolja az információkeresési magatartását.

Noha többen megpróbálták definiálni a fogyasztó információkeresésével és ismeretével kapcsolatos fogalmakat, mindeközül nincs egységes álláspont a koncepciók kapcsolatában. Fiske (1994) véleménye szerint a fogyasztó ismerete és a keresés kapcsolatát befolyásolja a fogyasztó ismeretének tartalma, például az adott termék kategória attribútumainak ismerete. A tapasztalat/szakértelem segít abban, hogy könnyebben értelmezzék az egyes termékjellemzőket (pl. számítógépnél a processzor jellemzői), s így könnyebben dolgozzák fel az információkat, azaz hatékonyabbá teszik a keresési folyamatot.

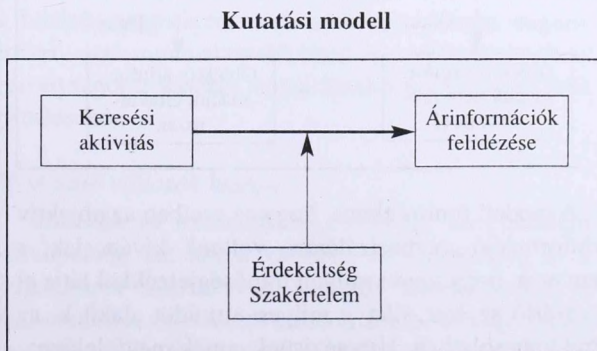
Azok a fogyasztók, akik alacsonyabb szintű termékismerettel rendelkeznek, általában jobban támaszkodnak a külsőleges információkra, mint márka, csomagolás, míg a szofisztikáltabb, magas szintű termékismerettel rendelkező fogyasztók saját, belső információikra tudnak építeni.

A szakértelemnek egy másik dimenzióját próbálja mérhetővé tenni Feick és Price (1987), amikor a termékismeretek felhasználását nem a vásárlói döntések hatékonyságának javításához kötik, hanem az információ birtoklásának és másokkal való megosztásának örömehez. E koncepció méréseire szolgáló indikátorok arra vonatkoznak, hogy mennyire használja föl az információ birtokosa információit más vásárlók döntéseinek befolyásolására.

### Kutatási modell

Modellünk, amelyből kutatási hipotéziseinket vezetjük le a 2. ábrán látható.

2. ábra



Kutatásunk középpontjában az információfeldolgozás bemutatott sematikus modelljének (1. ábra) első fele áll, amennyiben arra vagyunk kíváncsiak, hogy vajon az árinformációk aktív keresése mennyiben vezet nagyobb árismerethez. A modelltől kiindulva azt feltételezzük, hogy ahhoz, hogy a vevő képes legyen az árinformációk feldolgozására, majd felidézésére, szükséges, hogy keresési tevékenységet folytasson, amellyel az információ birtokába jut.

*H1: Minél jelentősebb keresési tevékenységet folytat a vásárló boltban belül, annál pontosabban képes az árakat felidézni.*

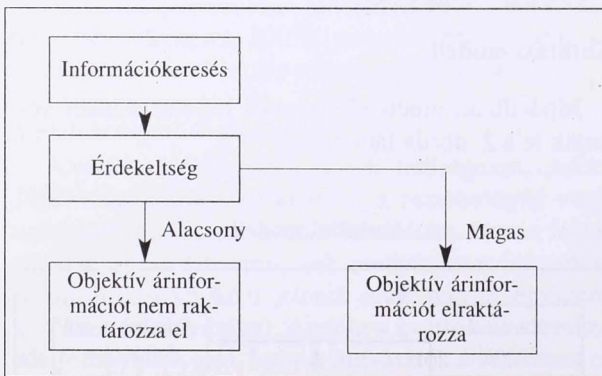
**Moderáló tényezők**

Ezt a kapcsolatot számtalan tényező erősítheti vagy gyengítheti. Kutatási modellünk két olyan tényezőt tartalmaz, amely befolyásolhatja a keresés és a felidézés kapcsolatát, s ez a fogyasztó szakértelme és érdeklősége.

A fogyasztói érdeklőség ELM-modellje alapján az árinformációkra vonatkozóan is igaznak feltételezzük, hogy az alacsony érdeklőséű fogyasztó sem nem képes, sem nem motivált az információ feldolgozására, így a keresés eredményeként mutatott árfelidézési képessége kisebb lesz, mint nagyobb érdeklőséű társai körében. A modell kibővített formája a 3. ábrán látható módon ábrázolható.

3. ábra

**Érdeklőség szintjeinek hatása az árinformáció memorizálására**



A modell fontos eleme, hogy ez esetben az objektív árinformáció memorizálására voltunk kíváncsiak, s nem arra, hogy vajon milyen minőségjelzőkkel látja el a vásárló az árat, illetve milyen attitűdöt alakít ki az árral kapcsolatban. Hipotézisünk ennek megfelelően:

*H2: Az árinformációk keresése pontosabb árfelidézési eredménnyel jár, ha a vásárló erősen érdekelt a vásárlásban.*

Ugyanilyen módon azt gondoljuk, hogy a fogyasztó szakértelme, előzetes ismeretei pozitívan befolyásolhatják az árinformáció elraktározását. Ilyenkor korábbi tudásával, tapasztalataival összhangban vagy annak módosításaként tudja értelmezni az árat, s nem kell újonnan megtanulnia azt. Ez más összefüggésben azt is jelenti, hogy a vásárló rendelkezik egyfajta belső referenciaárral, amelyhez viszonyítani tudja a vásárlás pillanatában külső referencia árként megjelenő árat. Ha ábrázolni kívánjuk a kapcsolatot, a 3. ábrához hasonló ábrát rajzolhatunk, ez esetben az érdeklőség helyett a szakértelmet értve. Hipotézisünk a következő lesz:

*H3: Az árinformációk keresése pontosabb árfelidézési eredménnyel jár, ha a vásárló szakértőnek tekintti magát a vásárlási döntésekben.*

**Kutatási módszer**

**Adatgyűjtés**

Hipotéziseink tesztelésére az adatokat a megkérdezés és megfigyelés módszereinek összekapcsolásával gyűjtöttük. A módszer lényegét tekintve követtük Dickson és Sawyer (1990) leírását, amely elősegíti eredményeink nemzetközi összehasonlíthatóságát.<sup>3</sup>

Egy budapesti szupermarketlánc és egy diszkontlánc két-két üzletében folytattuk le a kutatást, ahol boltban belüli megfigyelést és megkérdezést hajtottunk végre. A módszer lényege, hogy a véletlenszerűen kiválasztott (minden 10. percben a gondola elé lépő) vásárlókat először megfigyeltük (hány percig állt a gondola előtt, hány terméket nézett meg alaposan, hányat vett a kezébe), majd a termék kosárba helyezése után megkérdeztük egyrészt a kiválasztott termék áráról, másrészt arról, hogy ő maga hogyan értékeli saját keresési tevékenységét (meglátta-e a kiválasztott termék árát, illetve hány másik terméknek nézte meg az árát). Ezzel kívántuk erősíteni a keresési aktivitásra vonatkozó különféle módszerrel gyűjtött eredményeink megbízhatóságát.

Összesen 512 vásárlótól kaptunk értékelhető adatokat, akik az általunk előzetesen kiválasztott négyféle termékkategória egyikéből vásároltak. A négyféle termékkategória (tej, margarin, kávé, mosópor) eltérő

típusú termékek árban, árterjedelemben, termékcikk-elemszámban, így feltételezhetően kellő általánosíthatóságot ad az elemzés során. Ugyanez volt a célunk a diszkont és a szupermarket típusok kiválasztásával, ahova feltételezésünk szerint eltérő árérzékenyséű vásárlók járnak. A demográfiai ismérvekben nem törekedtünk a reprezentativitásra, aminek elsősorban az volt az oka, hogy sem saját előző kutatásunk (Kenesei, 2003), sem külföldi kutatások nem bizonyították egyértelműen, hogy a demográfiai jellemzőknek hatása van a vásárlók árérzékenységre, ártudatosságára, így e szempontok kontrollálását kutatási témánk szempontjából fölöslegesnek tartottuk.<sup>4</sup> Egyetlen szűrőkritériumunk az volt, hogy lehetőleg főbevásárló legyen a megkérdezett, mivel a bolton belüli döntések nagy részét ők hozzák (Kenesei, 2002).

#### Skálák, mérőeszközök

##### • Árismeret

Árismereti változónkat a vásárlók által becsült és a valóságos ár különbségeként számoltuk ki, s hogy ne okozzon gondot, hogy fölfelé vagy lefelé tért el a felidézett ár a valóságostól, abszolút értékekkel dolgoztunk. Ilyen módon a hibázás nagyságára vonatkozó százalékos formát határoztuk meg az árismeret mérésére:

$$\text{Hibázás nagysága: } \left| \frac{\text{Valós ár} - \text{Felidézett ár}}{\text{Valós ár}} \right|$$

##### • Árkeresés

Az árinformációk keresése többféleképpen történhet, lehetséges a bolton kívül (pl. szórólapok segítségével, memóriánkban történő felidézéssel), másrészt történhet bolton belül. Kutatásunkban a bolton belüli árkeresésre koncentráltunk, s azt összesen öt változóval mértük, melyek közül három megfigyelt, kettő pedig megkérdezett volt. Ezen öt változót vontuk össze egy változóba faktoranalízis segítségével.

##### • Érdekeltség

Amint azt bemutatuk, a vásárlási érdekeltség mérésére nagyon sokszínű kutatási eredmény született, így viszonylag nehéz kiválasztani a számunkra adekvát mérőeszközt. Mivel kutatási érdeklődésünk a vásárlási tevékenységben való érdekeltséget helyezi a középpontjába, ezért a skála kiválasztásánál Slama és Tashchian (1985) 33 változóból álló skáláját vettük alapul, de mivel ügyelnünk kellett kérdőívünk hosszúságára (módszerünket figyelembe véve, maga a meg-

kérdezés nem tarthatott tovább tíz percnél), ennek egy lerövidített változatát alkalmaztuk Lockshin, Quester és Spawton (2001) kutatására támaszkodva.

##### • Szakértelem

A vásárló szakértelmét szubjektíven értelmezzük, azaz ebben az esetben arra voltunk kíváncsiak, hogy a vásárló mennyire tartja magát szakértőnek az árakat illetően. Fontos ismét leszögezni, hogy nem az adott termékkategória ismeretét vizsgáltuk, hanem kifejezetten az árakra vonatkozó ismeretek meglétét és használatát. A skála kialakításánál figyelembe vettük az ismeretek meglétére vonatkozó vásárlói véleményeket (Urban – Dickson – Kalapurakal, 1996), és az ismeretek másokkal való megosztására vonatkozó állításokat is (Feick – Price, 1987).

#### Eredmények

Első hipotézisünk tesztelése érdekében először a keresésre vonatkozó változóink (amelyek erősen korrelálnak egymással) információtartalmát egy változóba sűrítettük, s erre a faktoranalízis módszerét alkalmaztuk. Az öt keresési változó ilyen módon egy jó megbízhatóságú faktort alkot (Cronbach alfa = 0,7), amelynek faktorértékei a továbbiakban alkalmasnak tűntek az elemzés elvégzésére.

Az árismeret mérésére a már említett hibázás nagyságára változót képeztük a fent bemutatott képlet segítségével.

Első hipotézisünk tesztelésére az így képzett változó egyszerű korrelációs együtthatóját számoltuk ki, hogy milyen összefüggés fedezhető föl a két konstrukció között.

Az eredmény:  $r^2 = -0,23$  ( $p < 0,0001$ ), ami esetünkben azt jelenti, hogy közepesen erős, szignifikáns kapcsolat van a két konstrukció között.

Ez alapján elmondhatjuk, hogy hipotézisünk beigazolódott, valóban hatása van a keresési aktivitásnak az ár felidézési képességekre. Mivel felidézési változónk a hibázás nagyságára utal, ezért a kapcsolat negatív irányú, azaz minél aktívabb keresési tevékenységről ad bizonyosságot a vásárló, annál kisebb hibát vét az árak becslésekor.

#### Moderáló változók hatása

Második és harmadik hipotézisünk ellenőrzésére létrehoztunk két látens változót, az érdekeltség és a szakértelem mérésére. A változók létrehozásához a faktoranalízis módszerét alkalmaztuk, s hogy biztosan láthassuk, faktoraink nem másra vonatkoznak,

mint eredeti szándékaink, bevontunk még egy változót, a vásárlás élvezetét jelző állításokat (discriminant validity). A 15 változóval elvégzett faktoranalízis eredményeként az érdekeltség faktorba 6 változó került, s a megbízhatóságot mérő Cronbach alfa mutató értéke: 0,79. A szakértelmet mérő faktorba szintén 6 változó került, s a Cronbach alfa értéke 0,78. Mivel mindkét konstrukció megfelelő megbízhatósági értékekkel rendelkezik, a további elemzés érdekében a faktorértékekkel dolgoztunk tovább. A faktorértékek alapján létrehoztunk mindkét moderáló változóból egy-egy dummy változót, amelyeket úgy képeztünk, hogy az átlagérték alatti faktorscore-ral rendelkező eseteket 0, míg az afölöttieket 1 értékkel jelöltük. Ilyen módon két-két csoportot képeztünk a megkérdezettek közül: alacsony, illetve magas érdekeltségű és szakértelmű vásárlókat.

Miután a válaszadókat két csoportra bontottuk – először szakértelmű, majd érdekeltség alapján – elvégeztük mindegyik csoportra újra a korrelációs számítását. A szakértelműre vonatkoztatva a keresés és hibázás változói között a következő összefüggést kaptuk:

Magas szakértelmű:  $r^2 = -0,31$  ( $p < 0,0001$ )

Alacsony szakértelmű:  $r^2 = -0,10$  (n. sz.)

Látható tehát, hogy a kapcsolat a keresés és a felidézés között sokkal erősebb a magas szakértelmű számot adó válaszadóknál, mint az alacsony szakértelműeknél, olyannyira, hogy az alacsony szakértelmű esetében el is tűnik a szignifikáns összefüggés, és nem lehet kapcsolatot felfedezni a két változó között.

Hasonló eredményt kaptunk az érdekeltségre vonatkoztatva is:

Magas érdekeltség:  $r^2 = -0,26$  ( $p < 0,0001$ )

Alacsony érdekeltség:  $r^2 = -0,15$  (n. sz.)

Itt már a különbség nem olyan nagy, de elég nagy ahhoz, hogy az alacsony érdekeltségű csoportnál eltűnjön a szignifikáns kapcsolat, s csak a magas érdekeltségűekre legyen igaz.

Összességében hipotéziseinkről elmondhatjuk, hogy beigazolódtak, s ha nem is nagyon erős, de mindenképpen szignifikáns a kapcsolat az árkeresés és az árfelidézés között, amely erősödik abban az esetben, ha magas a válaszadó érdekeltsége, illetve szakértelme.

## Összegzés

Cikkünkben összefoglaltuk az árinformációk keresésére és feldolgozására vonatkozó eddigi ismereteinket, s bemutattuk, hogy milyen folyamat során jut el a fogyasztó az információkkal való szembesüléstől azok vásárlásban való felhasználásig.

Kutatási modellünkben e folyamat első felére összpontosítva azt vizsgáltuk, hogy az információ keresése és felidézési képességének kapcsolatára hogyan hat a fogyasztó érdekeltsége és szakértelme. Kutatási módszerünk – a bolton belüli fogyasztói megfigyelés és megkérdezés – eredményeként kapott adataink elemzésével igazoltunk előzetes hipotéziseinket, amelyek szerint mind az erős érdekeltség, mind a nagy szakértelmű javítja a keresés hatékonyságát, ebben az esetben az árak felidézési képességét.

Ezzel az eredménnyel megerősítést nyert az ELM modell árakra való alkalmazásának kísérlete is, hiszen elmondhatjuk, hogy abban az esetben, ha a fogyasztó jelentős vásárlási érdekeltséggel bír, akkor hatékonyabban dolgozza föl az információkat. A gyakorlati életben ez azt jelenti, hogy azoknak a fogyasztói szegmenseknek, amelyek magas vásárlási érdekeltséggel jellemezhetőek, érdemes és kell is árinformációkat közölni, míg azok felé, akik inkább érdektelenek, periférikus árinformációkat kell eljuttatni (pl. bolton belüli eszközök, akciós táblák stb.) Érdemes és fontos is tudni, hogy vásárlóink (nyilvánvalóan kiskereskedelmi egységekre vonatkoztatva) milyen szintű érdekeltséggel és szakértelmmel rendelkeznek.

## Felhasznált irodalom

- Alba, Joseph W. – J. W. Hutchinson (1987): Dimensions of Consumer Expertise. *Journal of Consumer Research*, 13 (March), p. 411-454.
- Brucks M. (1985): The Effect of Prior Knowledge and Search: It Depends. *Advances in Consumer Research*, 21, p. 43-49.
- Dickson Peter R. – A. G. Sawyer (1990): The Price Knowledge and Search of Supermarket Shoppers. *Journal of Marketing*, 54 (July), p. 42-53.
- Feick, Lawrence, F. – L. L. Price (1987): The Market Maven: A Diffuser of Marketplace Information. *Journal of Marketing*, 51 (Jan), p. 83-97.
- Fiske Carol, A. – L. A. Luebbehusen – A. D. Miyazaki – J. E. Urbany (1994): The Relationship between Knowledge and Search. *Advances in Consumer Research*, 21, p. 43-50.
- Fónai Imre (1996a): Az involvement alapkategóriái. *Marketing & Management*, 1996/1, p. 4-9.
- Fónai Imre (1996b): Fogyasztói érdekeltség és piacbefolyásolás. *Marketing & Management*, 1996/3, p. 70-75.
- Gabor André – C. W. J. Granger (1966): Price as an Indicator of Quality: Report on an Enquiry. *Economica*, Feb., p. 43-70.
- Hofmeister-Tóth Ágnes (2003): Fogyasztói magatartás. Aula Kiadó, Budapest
- Howard, J. A. – J. N. Sheth, (1969): *The Theory of Buyer Behavior*. Wiley, New York
- Kapferer, Jean-Noel – Gilles Laurent (1985-1986): Consumer Involvement Profiles: A New Practical Approach to Consumer Involvement. *Journal of Advertising Research*, 25 (6), p. 48-56.
- Kenesei Zsófia (2002a): Bolti kiskereskedelem a vásárló szemével. 2002 március, BKÁE Marketing Tanszék

- Kenesei Zsófia* (2002b): A kiskereskedelem lehetőségei a vásárlók bolthűségének megtartásában. *Vezetéstudomány*, 02, p. 20-28.
- Laurent, Gilles – J. N. Kapferer* (1985): Measuring Consumer Involvement Profiles. *Journal of Marketing Research*, XXII (Feb), p. 41-53.
- Lockshin, Larry – P. Quester – T. Spawton* (2001): Segmentation by Involvement or Nationality for Global Retailing: A Cross-National Comparative Study of Wine Shopping Behaviours. *Journal of Wine Research*, 12 (3), p. 223-236.
- Mehta Nitin, S. Rajiv – K. Srinivasan* (2003): Price Uncertainty and Consumer Search: A Structural Model of Consideration Set Formation. *Marketing Science*, 22 (1), p. 58-48.
- Miller Harvey J.* (1993): Consumer Search and Retail Analysis. *Journal of Retailing*, 69 (2), p. 160-192.
- Monroe, Kent B.* (1973): Buyers Subjective Perceptions of Price. *Journal of Marketing Research*, X (Feb), p. 70-80.
- Monroe, Kent B. – A. Y. Lee* (1999): Remembering Versus Knowing: Issues in Buyers' Processing of Price Information. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2) p. 207-225.
- Petty Richard E. – J. Cacioppo – D. Schumann* (1983): Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement. *Journal of Consumer Research*, 10, p. 135-145.
- Reketye* (1999): Ár a marketingben KJK, Budapest
- Slama, Marc E. – A. Tashchian* (1985): Selected Socioeconomic and Demographic Characteristics Associated with Purchasing Involvement. *Journal of Marketing*, 49 (Winter), p. 72-82.
- Steenkamp, Jan B. – H. Baumgartner* (1992): The Role of Optimum Stimulation Level in Exploratory Consumer Behaviour. *Journal of Consumer Research*, 19, p. 435-448.
- Vanhuele, Marc – G. Laurent – X. Dreze – Zs. Kenesei* (2003): Price Cognition Explains Why Consumers Remember Some Prices Better Than Others
- Vanhuele Marc – X. Dreze* (2002): Measuring Price Knowledge Shoppers Bring to the Store. *Journal of Marketing*, 66(Oct), p. 72-85.
- Zaichkowsky, Judith, L.* (1985): Measuring the Involvement Construct. *Journal of Consumer Research*, 12 (Dec) p. 341-352.
- Zeithaml Valerie A.* (1984): Issues in Conceptualizing and Measuring Consumer Response to Price. *Advances in Consumer Research*, 11, p.

### Lábjegyzetek

- 1 A kutatást az Oktatási Minisztérium FKFP 0019/2001 számú kutatási támogatásából finanszíroztuk. Köszönettel tartozom Kovács Erzsébetnek hasznos tanácsaiért.
- 2 A fogyasztói érdekeltségről és az ELM modellről magyarul is olvasható részletes összefoglalás Fónai (1996a) és Fónai (1996b) cikkében.
- 3 Az adatgyűjtési módszer részletes leírása megtalálható előző kutatási összefoglalónkban (Kenesei Zsófia, 2002a)
- 4 Kiindulópontunkat megerősítette jelen kutatásunk is, ismét nem találtunk a fő demográfiai jellemzők és az ártudatosság, árismeret, árkeresés változói között kapcsolatot.
- 5 A Cronbach alfa képlete a következő:

$$\alpha = \frac{k\bar{r}}{1 + (k-1)\bar{r}}$$

ahol  $k$ =elemek száma;  $r$  =átlagos korrelációs együttható.

### E számunk szerzői

**LUBLÓY Ágnes**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. GELEI Andrea**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **NAGY Judit**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **JENEI István**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **KIS KÁROLY Miklós**, főiskolai tanársegéd, Nemzetközi Üzleti Főiskola; **Dr. KENESEI Zsófia**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. HETESI Erzsébet**, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. REKETYE Gábor**, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. OSMAN Péter**, kandidátus.

## A LOJALITÁS DIMENZIÓINAK LONGITUDINÁLIS MÉRÉSE A HAZAI LAKOSSÁGI ENERGIAFOGYASZTÓK KÖRÉBEN FAKTORANALÍZIS ALAPJÁN

Az utóbbi évtizedekben számos nemzetközi tanulmány figyelmeztetett arra, hogy a jó minőség és a fogyasztói elégedettség nem elég a cégek profitjának növeléséhez, hanem sokkal inkább a lojalitást, a hűséget kell a középpontba állítani. Bár a kilencvenes évek végén már több kutatás eredményei megkérdőjelezték a minőség-elégedettség-lojalitás-jövedelmezőség lánc szilárd logikáját, a kapcsolatot leíró modelleket és mérési eljárásokat továbbra is használják a kutatásokban. A szerzők dolgozatukban két kutatás eredményei alapján e témakörrel foglalkoznak.<sup>1</sup>

A fogyasztói elégedettség hazai szakirodalma az elmúlt néhány évben ígéretesen bővült (Némethné, 2000; Fojtik – Farkas, 2001; Hofmeister et al., 2003.) és e kérdésben gyakoriak az empirikus kutatások is (Rekettve – Tersztyánszky, 1997; Rekettve et al., 1997; Szántó, 2003). Ezzel szemben alig találkozhatunk a lojalitás kérdéskörét érintő tanulmányokkal, az empirikus kutatások publikált eredményei pedig e területen szerények (Rekettve – Hetesi, 2001; Hetesi, 2002, 2003; Veres – Hetesi, 2003). A minőség-elégedettség-lojalitás-jövedelmezőség lánc minden elemének összefüggésére, azaz annak vizsgálatára, hogy a lojalitás valóban jövedelmezőséghez vezet-e, nem ismerünk hazai kutatási jelentéseket, márpedig kívánatos lenne a szakirodalomban is vitatott összefüggések hazai empirikus vizsgálatokon történő ellenőrzése.

Tanulmányunkban a hazai lakossági energiafogyasztók lojalítására ható tényezők longitudinális kutatásainak eredményeit foglaljuk össze, és kísérletet teszünk a minőség-elégedettség-lojalitás kapcsolat összehasonlító elemzésére. A fenti kapcsolatok kutatására a kérdőíves adatfelvételeket 2000-ben ezerfős regionális háztartási, míg 2002-ben ezerfős országos háztartási mintán végeztük a hazai energiaszolgáltató szférában, de sajnos arra nem volt lehetőségünk, hogy

azt is vizsgáljuk, miként hat a lojalitás a jövedelmezőségre.

### A kutatások lebonyolítása

#### *A lakossági fogyasztók lojalitásának regionális vizsgálata 2000*

Az első empirikus kutatásra 2000-ben került sor egy magyarországi (47%-ban külföldi szakmai befektetővel rendelkező) áramszolgáltató szervezetnél a dél-alföldi régióban. A vizsgálat során kiinduló problémának tekintettük, hogy a liberalizáció előtt álló cégek számára a piacok felszabadítása után az egyik legfontosabb kérdés az lesz, hogy miként tudják megtartani fogyasztóikat, miként tudnak kialakítani egy lojális, hűséges fogyasztói bázist. Reicheld és szerzőtársa kutatásai bizonyították, hogy az új fogyasztó megszerzése mindig drágább, mint a meglévő megtartása (Reicheld – Sasser, 1990), és mások is felhívták a figyelmet a vevőmegtartás jövedelmezőségére, arra, hogy a lojális vevőkör kialakítása lényegesen kevesebb ráfordítással jár, mint az akvizíció (Fornell – Wernerfelt, 1987).

A fenti állítások mellett megítélésünk szerint az energiaszolgáltatók speciális helyzetben vannak: a piac többnyire telített, annak bővítésére alig van lehetőség, az újonnan belépő versenytársak pedig a meg-

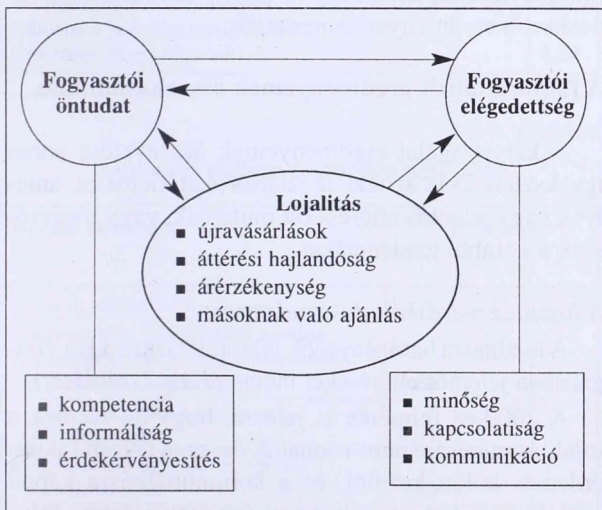
<sup>1</sup> A tanulmány a Pécsi Tudományegyetem Marketing tanszékén folyó T37855 számú OTKA kutatás részeként készült.

lévő fogyasztók elcsábításával juthatnak nagyobb piaci részesedéshez, azaz a liberalizációt követően várhatóan éles küzdelem kezdődik majd a fogyasztókért. Fontosnak tartottuk tehát annak vizsgálatát, vajon milyen tényezők befolyásolják a lakossági fogyasztók lojalitását, azaz mire kell majd a jövőben nagyobb hangsúlyt fektetniük az energiaszolgáltatóknak.

A kutatási modell kialakításánál elsősorban a szakirodalomban már részben bizonyított összefüggésekre támaszkodtunk (Gallup, 1994; Oliver, 1999; Neal, 1999; Martensen et al, 2000), de a vizsgált terület specialitásai és a sajátos magyarországi környezeti feltételek következtében új elemeket is tartalmazott a vizsgálat. A kutatási koncepciót az 1. ábrán látható modellben foglaltuk össze.

1. ábra

**A lojalításra ható tényezők**



Forrás: Hetesi (2001)

Az alkalmazott modellekből átvettük a fogyasztói elégedettség vizsgálati módszereit, és feltételeztük, hogy a minőséggel való elégedettség növeli az általános elégedettséget, az pedig pozitív hatással van a lojalításra. Bár a minőség-elégedettség-lojalítás lánc kapcsolatot számtalan elméleti tanulmány és empirikus kutatás megkérdőjelezte (Reicheld, 1996; Oliver, 1999; Neal, 1999; Zeithaml, 2000; Vollmer et al., 2000), legalább ennyi cikk szól a pozitív kapcsolatról (Jones – Sasser, 1995; Grönholdt et al, 2000; Martensen et al, 2000). Tekintettel a magyarországi sajátos viszonyokra úgy gondoltuk, hogy a térségben a minőség-elégedettség-lojalítás lánc logikája értelmezhető.

A minőségen kívül az elégedettséget mérő változónak tekintettük a fogyasztó és a cég közötti kap-

csolatok milyenségét, hazánkban ugyanis a fogyasztóval való bánásmód különös jelentőséggel bír még a versenyszférában is, nem beszélve a monopolhelyzetben lévő cégekről. Egy néhány éve készült hazai kutatás eredményei is jelzik, hogy bár a magyarországi fogyasztók éreznek bizonyos javulást az ügyfél-orientáltság területén, de több esetben továbbra sem tapasztalható pozitív elmozdulás (Reketye, 2000).

Az elégedettség méréséhez szükségesnek tartottuk a kommunikáció megítélésének mérését is, ugyanis a közüzemi szolgáltatók az elmúlt években gyakorlatilag alig kommunikáltak fogyasztóikkal, és napjainkban is csak korlátozottan jelennek meg az ilyen irányú erőfeszítések. A fentiek következtében a kommunikációs eszközök alkalmazása a fogyasztók számára is szokatlan jelenség, így annak vizsgálatát az elégedettség és a lojalitás alakulásában fontosnak tartottuk.

Az ismert modellekhez képest új elemként jelent meg a 2000. évi kutatásban a fogyasztói öntudat hatásának mérése a lojalításra. A kompetencia, informáltság, érdekérvényesítés kérdésének vizsgálata talán meglepő és értelmezhetetlen a mindig is versenypiaci körülmények között működő országokban, ahol azonban a fogyasztóknak évtizedekig a választásra sem volt lehetőségük, ott ezek a kérdések bizonyos elemi erővel merülnek fel a megváltozott körülmények között. Kétségtelen, hogy az energiaszektorban még ma sincs meg a szabad választás lehetősége, ám a korábbiakban lezajlott (privatizáció, piacok telítődése, relatív verseny kialakulása, az árak folyamatos emelkedése) és a várható változások (piacnyitás, versenyhelyzet kialakulása) következtében a fogyasztók egyre többet és többet akarnak tudni arról, hogy mit is kapnak a pénzükért, és ahogy az információk növekednek, úgy nő az érdekérvényesítési hajlandóság és képesség is.

A lojalítás latens változó mérésére a legtöbb nemzetközi kutatás négy elemet tart szükségesnek (újvásárlási szándék, keresztvásárlások, érzékenység, másoknak való ajánlás) (Neal, 1999; Grönholdt et al, 2000; Zeithalm, 2000; Vollmer et al., 2000), de pl. a Gallup QSA modellje szerint más tényezőkkel mérhető a lojalítás: általános elégedettség, újvásárlás, másoknak való ajánlás, érzékenység (Gallup, 1994).

A vizsgált energiaszolgáltató esetében a modellel kissé átalakítottuk a már bevezetett mérési dimenziókat. Egyrészt kihagytuk a keresztvásárlási tételt (esetünkben ugyanis ugyanattól a cégtől nem vásárolhat más szolgáltatást a fogyasztó), másrészt nem a változó kapcsán vizsgáltuk az elégedettséget, hanem azt külön dimenzióként kezeltük, harmadrészt a cég elhagyásának olyan aspektusait is vizsgáltuk, amelyek

nem csak az árváltozással, hanem egyéb szolgáltatásminőség változásokkal kapcsolatosak (pl. szélesebb választék, jobb tájékoztatás, egyszerűbb ügyintézés).

A 2000. évi regionális kutatás 1000 fős reprezentatív lakossági mintán személyes kérdőíves módszerrel történt egy magyarországi áramszolgáltató cég ellátási területén. A reprezentatív háztartási mintán végzett vizsgálat eredményei több olyan kérdésre hívták fel a figyelmet, amelyek arra ösztönöztek, hogy a kutatást megismételjük, és ellenőrizzük az eredmények megbízhatóságát.

A skálák tesztelése és a faktorelemzések eredményei alapján valószínűsíthető volt, hogy a nemzetközileg bevált technikák a közép-kelet-európai régióban kellő körülmények között igényelnek, és a módszerek adaptálása során szükséges az adott ország, az adott ágazat és az adott kutatási probléma függvényében bizonyos módosításokkal élni.

### A lakossági fogyasztók lojalitásának országos vizsgálata 2002

Második vizsgálatunkra két év elmúltával került sor, melynek körülményei részben azonosak, részben eltértek a 2000-es felméréshez képest.

Tartalmi szempontból azonoságnak tekinthető, hogy mindkét vizsgálatnál ugyanaz volt a problémafelvetés és ugyanazt a kiinduló modellt alkalmaztuk, valamint ugyanazokat a hipotéziseket fogalmaztuk meg. Feltételeztük, hogy minél elégedettebbek a fogyasztók az energiaszolgáltatás minőségével, annál erősebb a fogyasztói lojalitás. További hipotézisünk volt, hogy minél elégedettebbek a fogyasztók az energiaszolgáltatók számlázási és ügyfélszolgálati tevékenységével, annál magasabban értékelik a minőséget és annál lojálisabbak a szolgáltató iránt, valamint feltételeztük, hogy a fogyasztói öntudat is befolyásolja a hűséget.

Módszertani szempontból azonos célcsoportban (lakossági fogyasztók), azonos méretű mintán (1000 fő) és azonos módszerrel (személyes kérdőíves megkérdezés) zajlott az adatfelvétel, ám az alkalmazott kérdőív tekintetében már nagyobbak a különbségek. Egyrészt a 2000. évben használt kérdőív egyes kérdései a Cronbach alfa értékei miatt kiestek az új vizsgálatból, másrészt az elégedettség dimenziót a MEH által évek óta használt standard kérdőív elemeivel mértük, amelyek több ponton eltérnek a 2000-es kérdésektől (Reketye – Tersztyánszky, 1997; Orosdy – Reketye, 2003).

A kutatás megbízhatóságát tovább csökkenti, hogy a két vizsgálat között eltelt időszakban jelentősen megváltoztak a piaci körülmények, a piacnyitás

következményeit már jobban ismerték a fogyasztók, és ez befolyásolhatta a válaszokat.

Az érvényességi követelményt sérti, hogy néhány kérdést más megfogalmazásban tettünk fel, így az azokban használt fogalmak jelentéstartalma is megváltozhatott, és ez is módosulásokat eredményezhetett a válaszokban.

A fenti változtatásokat is figyelembe véve kutatásunk egyik célja az volt, hogy megnézzük, vajon a regionális és országos eredmények között milyen azonosságok, illetve hasonlóságok mutathatók ki, a faktorelemzések elkülönülései milyen tendenciákat mutatnak, és a lojalításra ható tényezők mérésére alkalmazott skálák valóban használhatók-e?

További célként tűztük ki a modell tényezőinek regresszió elemzéséből levonható következtetések vizsgálatát, valamint a klaszterelemzést. Jelen tanulmány keretei nem teszik lehetővé, hogy a hármas cél mindegyikét taglaljuk, így itt csak a faktoranalízis érdekesebb eredményeit ismertetjük.

### A faktoranalízis eredményeinek összehasonlítása

A két vizsgálat eredményeinek összevetése során igyekszünk csak azokat az adatsorokat kiemelni, amelyek vagy jelentős eltéréseket mutatnak, vagy megerősítik a korábbi tendenciákat.

#### A lojalitás mérőskála faktorelemzése

A lojalításra ható tényezők faktorelemzése a két vizsgálatban jelentős eltéréseket mutat. (1. és 2. táblázat).

A 2000-es felmérés is jelezte, hogy az elemek a lojalitás mérésére nem vonhatók össze, a három faktort érdemes külön kezelni, és a kommunalításra kapott adatokból is látható volt, hogy „az újravásárlási szándék és a másoknak való ajánlás” kérdések kissé kilógnak a sorból, azaz a faktorok ezt a két változót nem tudták meggyőzően megjeleníteni.

A két évvel ezelőtti gyanúnk beigazolódott a kontroll kutatás során. Bár a „másoknak való ajánlás” kérdést átfogalmaztuk, és ez gyengítette mind a megbízhatósági, mind a validitási követelményeket, ám mégis megfontolandó, hogy a lojalitástényezők együttes faktorelemzése csak az érzékenység kapcsán mutat hasonlóságokat.

A faktoranalízis eredményei a fentiek alapján nehezen értelmezhetők, így a korábbi kutatásnál bizonytalan egyik elem elhagyásával is elvégeztük az elemzést (3. táblázat).

A faktoranalízis itt már csak két faktort jelez, amelyek tartalmilag elkülöníthetők ugyan, de azt minden-

1. táblázat

A lojalitás változó faktorelemzése 2000

Kérdés tartalma	Faktorok		
	1	2	3
Ha az új szolgáltató:			
■ egyszerűbb ügyintézészt ígérne, őt választanám	<b>0,94</b>		
■ jobb tájékoztatást nyújtana, őt választanám	<b>0,91</b>		
■ szélesebb választékokt kínálna, őt választanám	<b>0,85</b>	0,23	
■ 10%-kal olcsóbban kínálná a szolgáltatást, őt választanám		<b>0,91</b>	
■ 5%-kal olcsóbban kínálná a szolgáltatást, őt választanám		<b>0,90</b>	
■ ugyanolyan feltételekkel kínálná a szolgáltatást, biztosan maradnék a jelenlegi szolgáltatónál			<b>0,82</b>
Ha több más szolgáltató lenne a piacon változatlan feltételekkel, Ön mekkora valószínűséggel ajánlaná a jelenlegi szolgáltatót ismerőseinek, barátainak?			<b>0,79</b>

2. táblázat

A lojalitás változó faktorelemzése 2002

Kérdés tartalma	Faktorok		
	1	2	3
Ha az új szolgáltató:			
■ ugyanolyan feltételekkel kínálná a szolgáltatást, biztosan maradnék a jelenlegi szolgáltatónál	<b>0,82</b>		
■ jobb tájékoztatást nyújtana, őt választanám	<b>0,77</b>		
■ egyszerűbb ügyintézészt ígérne, őt választanám	<b>0,69</b>		
■ 10%-kal olcsóbban kínálná a szolgáltatást, őt választanám		<b>0,93</b>	
■ 5%-kal olcsóbban kínálná a szolgáltatást, őt választanám		<b>0,86</b>	
■ szélesebb választékokt kínálna, őt választanám		<b>0,51</b>	<b>0,49</b>
Ha több más szolgáltató lenne a piacon változatlan feltételekkel, Ön mekkora valószínűséggel ajánlaná a jelenlegi szolgáltatót ismerőseinek, barátainak?			<b>0,90</b>

képpen jelzik, hogy a lojalitás mérésére – legalábbis az általunk vizsgált szektorban – valószínűsíthetően más elemeket is célszerű használni.

A minőség mérőskála faktorelemzése

Mint azt már említettük a két kutatás módszertani különbségeinél, ezt a változót jelentősen eltérő kérdésekkel mértük. A 2000. évben végzett vizsgálatnál a

3. táblázat

A lojalitás változó faktorelemzése 2002\*

Kérdés tartalma	Faktorok	
	1	2
Ha az új szolgáltató:		
■ 5%-kal olcsóbban kínálná a szolgáltatást, őt választanám	<b>0,90</b>	
■ 10%-kal olcsóbban kínálná a szolgáltatást, őt választanám	<b>0,86</b>	
■ egyszerűbb ügyintézészt ígérne, őt választanám		<b>0,78</b>
■ ha több más szolgáltató lenne a piacon változatlan feltételekkel, Ön mekkora valószínűséggel ajánlaná a jelenlegi szolgáltatót ismerőseinek, barátainak?		<b>0,75</b>
■ jobb tájékoztatást nyújtana, őt választanám		<b>0,73</b>
■ szélesebb választékokt kínálna, őt választanám		<b>0,68</b>

\* Az újraválasztási elem elhagyásával

gyakran alkalmazott SERVQUAL módszer (minőség = fontosság \*(teljesítmény-elvárások) helyett (Parasuraman et al., 1988) a mérésre az egyszerűbb SERVPERF módszert választottuk, ahol a minőség egyenlő a teljesítménnyel (Cronin – Taylor, 1992) és a minőség dimenzióit az energiaszolgáltatók specialitási miatt az eredeti 22 elemből csak 15 elemmel mértük. Az önálló változóként értelmezett „kapcsolat” változóba került át néhány hagyományos minőségmérő elem, és ez a változó néhány új tétellel bővült. Ezzel szemben a 2002-es felmérés a fontosság-elégedettség módszert használta, és itt is jelentősen átalakultak az elemek. Éppen ezért e dimenzióban mellőzzük az adatok részletes elemzését, és csak a legfontosabb következtetéseket említjük meg.

A fentiekben elmondottak alapján 2000-ben a 15 elemű skála az alábbi tételekből állt össze (4. táblázat). A faktoranalízis alapján az elemek két faktorba különíthetők el, mégpedig oly módon, hogy az első faktorba került szinte minden „tradicionális” minőség tényező (tárgyi környezet, megbízhatóság, bizalom, reagálási készség), míg a másodikban magas faktorsúllyal az egyéni igények megértése és az érdekek figyelembevétele szerepel (empátia).

Regionális kutatásunk faktorelemzésének eredményei valószínűsítették, hogy a szolgáltatások minőségi dimenzióinak vizsgálata nem standardizálható, és a mérések tételeit célszerű az adott gazdasági környezethez és az ágazati sajátosságokhoz igazítani. A fentiek következtében 2002-ben az elégedettségi mutatók között az energiaszolgáltatás speciális minőségi tényezői szerepeltek, és ezek faktorelemzése már sokkal inkább tükrözi az ágazat sajátosságait, mint a 22 dimenziós Parasuraman-modell (Parasuraman et al., 1985) (5. táblázat).

4. táblázat

A minőség skála faktorelemzése 2000

Kérdés tartalma	Faktorok	
	1	2
Az alkalmazottak szakmailag felkészültek	0,78	0,25
A szolgáltató mindig pontosan teljesíti ígéreteit	0,75	0,32
A szolgáltató műszaki színvonala, technikai felszereltsége megfelelő	0,75	0,20
A szolgáltatással kapcsolatos anyagok (hírlevelek, szórólapok, újságok) szépek, esztétikusak	0,75	
A szolgáltató alkalmazottai jó megjelenésűek	0,74	
A problémák megoldását illetően biztonságban érezhetem magam	0,74	0,39
A szolgáltató hibátlanul teljesíti az adott szolgáltatást	0,73	0,38
A hibaelhárítás szakszerű, megbízható	0,73	0,36
Ha hibát jelentek be a szolgáltatással kapcsolatban, azonnal kapok valamilyen választ	0,70	0,43
A szolgáltató alkalmazottai figyelmesek, szolgálatkészek	0,69	0,42
A szolgáltató mindig jelzi, hogy mikor végzi el a szükséges munkát	0,66	0,38
A szolgáltató munkatársai azonnal reagálnak a kérésekre	0,65	0,48
A szolgáltatással kapcsolatos anyagok (hírlevelek, szórólapok, újságok) mindig érthetőek	0,55	
A szolgáltató alkalmazottai az egyéni igényeket is megértik		0,88
A szolgáltató figyelembe veszi a fogyasztók érdekeit		0,85

Az elemek elrendeződése más, a két faktor tartalmilag nehezen magyarázható, bár annyi látható, hogy az első faktorban döntően az alkalmazottak fizikai megjelenésével kapcsolatos elemek szerepelnek, míg a másodikban a tájékoztatás jellemzőit találjuk. Az óraleolvasás időpontjáról való tájékoztatás kilóg a sorból, de a két faktor magyarázó ereje erős: az első faktor 55%-ban, a második 45%-ban magyarázza a minőséget.

Az üzemszerű kapcsolat mérőskála faktorelemzése

Kiinduló modellünk a lojalitásra ható önálló dimenzióként értelmezi a kapcsolatiságot, amelynek jelentőségét az elkötelezettség kialakításában a marketing-szakirodalom nagyon fontosnak tartja. A „relationship marketing” képviselői szerint a vevők lojalitásának megszerzéséért folytatott harcban azok fognak versenyelőnyökhöz jutni, akik képesek a fogyasztókkal hosszú távú kapcsolatokat kialakítani (Berry, 1980; Grönroos, 1994; Gumesson, 1994). A kapcsolati marketing definiálása sem egyértelmű a szakirodalomban, de a szerzők többsége a hosszú távú

5. táblázat

A minőség skála faktorelemzése 2002

Mennyire elégedett	Faktorok	
	1	2
Az áramszolgáltató szerelőjének udvariasságával	1,00	
A leolvasó udvariasságával, segítőkészségével	1,00	
A leolvasó szakmai felkészültségével	0,98	
A leolvasó azonosíthatóságával	0,88	
Az áramszolgáltató szerelőjének szakmai felkészültségével	0,88	
Az áramszolgáltató szerelőjének megjelenésével	0,88	
A leolvasó megjelenésével	0,88	
A szolgáltatás helyreállításának gyorsaságával	0,88	
A hiba okairól történő tájékoztatással		1,00
A szolgáltatás helyreállításának várható időtartamáról szóló tájékoztatással		1,00
Az óraleolvasás pontos időpontjáról való tájékoztatással		-1,00
A hibafelvevő gyors elérhetőségével		0,93
Az előre tervezett áramszünetekről való tájékoztatással		0,85
Az áramszolgáltató szerelőjének azonosíthatóságával		0,74

profit biztosítékát a hosszú távú kapcsolatok kialakításában, fenntartásában és fejlesztésében látja. A vásárló hűséges lesz, ha a kapott szolgáltatás értékét relatíve többnek érzi, mint a versenytársakét, de a fogyasztók általában személyre szabott és szoros kapcsolatot igényelnek a szolgáltatóval (Parasuraman et al, 1991). A szolgáltató szervezetek számára szükségessé válik, hogy ne csak a rövid távú pénzügyi célokat határozzák meg, hanem egyre fontosabb a hosszú távú „kapcsolati érték” megteremtése. A „kapcsolati érték” paradigma (fogyasztó és dolgozó; fogyasztó és szolgáltató; dolgozó és szolgáltató stb. között) ma sokkal nagyobb jelentőséggel bír, mint valaha (Kandampully, 1998).

Az üzemszerű kapcsolat dimenzió külön mérésével a hazai felmérésekben is találkozhatunk (Rekettye et al., 1997; Gallup, 2000), melyek kapcsán a vizsgálat tárgyát képezik azok a mechanizmusok, amelyek többnyire folyamatosak a fogyasztók számára. Ilyen pl. a számlázás, amely olyan tényezőként jelenik meg az ügyfelek számára, amely elkerülhetetlen, az ügyfélszolgálati irodák tevékenységével pedig akkor találkoznak a fogyasztók, ha a szolgáltatást igénybe kívánják venni, vagy ha azzal kapcsolatban problémáik merülnek fel. A már alkalmazott skálák és az előzetes tesztek alapján az operacionalizálás és az eredmények a 6. és a 7. táblázatban rögzítettek szerint alakultak.

A faktoranalízis alapján az üzemszerű kapcsolat skálája nem egydimenziójú, az elemek három faktorba

Az üzemszerű kapcsolat dimenzió faktorelemzése 2002

Kérdés tartalma	Faktorok			
	1	2	3	4
Az ügyfélszolgálati irodán a várakozási idő	0,87			
Az ügyfélszolgálati irodán a várakozás módja	0,87			
Az ügyfélszolgálati irodán az ügyintézés gyorsasága	0,83			
Az ügyfélszolgálati irodán az ügyintézés egyszerűsége	0,76			
Az ügyfélszolgálati iroda ügyintézőjének udvariassága		0,78		
Az ügyfélszolgálati iroda ügyintézőjének megjelenése		0,78		
Az ügyfélszolgálati iroda ügyintézőjének felkészültsége		0,78		
Az ügyfélszolgálati iroda ügyintézőjének azonosíthatósága		0,73		
A számla pontossága			0,84	
A számla érthetősége			0,82	
A havonta fizetendő összeg megfelelése a fogyasztásnak			0,62	
Az ügyfélszolgálati iroda megközelíthetősége				0,85
Az ügyfélszolgálati iroda nyitva tartása				0,79

A fogyasztói öntudat mérőskála eredményeltérései, és alkalmazhatóságának korlátjai

Miután ez a dimenzió újonnan bevezetett, és a skálák a 2000. évi vizsgálatnál egyszemélyesnek bizonyultak, így a kontrollkutatásnál a mérő elemeket alig változtattuk, mindössze azokat a kérdéseket hagytuk ki, amelyek a korábbi felmérésben nem bizonyultak relevánsnak.

A fogyasztói tudatosságot három dimenzióban mértük, és az eredmények összehasonlítását is e három tényező alapján ismertettük.

A kompetencia kapcsán azt vizsgáltuk, vajon a fogyasztó mennyire ismeri a szolgáltatót, illetve saját jogait és kötelezettségeit, azaz mennyire jártas az általa igénybe vett szolgáltatás feltételeiben. (8. táblázat)

A 16 kérdés faktoranalízise négy faktort emel ki a tudatosság magyarázatából, ahol:

- az első faktor a kompetencia,
- a második az informáltság,
- a harmadik az érdekérvényesítés megjelenítője,
- a negyedik faktor tartalmilag nem kapcsolható a tudatosság változóhoz.

A négy faktor együttes magyarázó ereje 67%, rendre 23, 21, 15 és 8%.

különülnek el. Az egyes faktorokba került tételek tartalmilag jól magyarázhatók, hiszen az első faktorba az ügyfélszolgálati ügyintézés minőségének megítélése került, a második faktorban az elérhetőségi elemek szerepelnek, míg a számlázás értékelése külön faktort képez.

A kutatás eredményei alapján az üzemszerű kapcsolat látens változó három dimenzióra bontható:

- az ügyfélszolgálati dolgozók munkájának értékelése,
- a szolgáltató elérhetősége,
- a számlázási tevékenység.

Az országos kutatás eredményei alapján az üzemszerű kapcsolat látens változó négy dimenzióra bontható:

- az ügyintézés ideje és módja,
- az ügyfélszolgálati dolgozók munkájának értékelése,
- a számlázási tevékenység,
- a szolgáltató elérhetősége.

6. táblázat

Az üzemszerű kapcsolat dimenzió faktorelemzése 2000

Kérdés tartalma	Faktorok		
	1	2	3
Az ügyintézők szolgálatkésztsége megfelelő	0,90		
Az ügyintézők udvariassága, türelme megfelelő	0,89		
Az ügyintézés megbízhatósága	0,88		
Az ügyintézők rugalmasság megfelelő	0,88		
Az ügyintézők felkészültsége megfelelő	0,82		
Az ügyintézés időtartama, gyorsasága megfelelő	0,68		
Az ügyfélszolgálati irodák megközelítése megfelelő		0,83	
Az iroda nyitva tartása megfelelő		0,80	
A hibabejelentés lehetőségei megfelelőek		0,70	
A díjfizetés időpontja megfelelő		0,62	
A számlázás korrekt, érthető			0,82
A számlázás kellően részletezett			0,78

A magyarázott varianciák értéke 74%, rendben 25, 21, 15, és 12, % .

A két felmérés faktorelemzése alapján megállapítható, hogy az üzemszerű kapcsolat mérésére használt dimenziók hasonlóak, és jól kifejezik a latens változót, hiszen mindössze egy új faktort találtunk, és az olyan elemeket tartalmaz, amelyek egy része a korábbi felmérésben nem szerepelt.

Az összehasonlító elemzés e dimenzióban megerősíti a mérés megbízhatóságát, és annak ellenére, hogy a fogyasztók kedvezőbben ítélik meg az üzemszerű kapcsolat elemeit 2002-ben, a faktoranalízis eredményei meggyőzőek.

8. táblázat

A tudatosság dimenzió faktorelemzése 2000

Kérdés tartalma	Faktorok			
	1	2	3	4
Tisztában vagyok azzal, hogy a szolgáltatónak milyen kötelezettségei vannak velem szemben	<b>0,91</b>			
Tisztában vagyok azzal, hogy a szolgáltatónak milyen jogai vannak velem szemben	<b>0,91</b>			
Tisztában vagyok azzal, hogy milyen kötelezettségeim vannak a szolgáltatóval szemben	<b>0,89</b>			
Pontosan tudom, hogy milyen jogaim vannak a szolgáltatóval szemben	<b>0,80</b>	0,28		
Pontosan tudom, hogy ha problémám van a szolgáltatással kapcsolatban, mit kell tennem	<b>0,53</b>	0,45		
Mindig könnyen megértem az írásban kiküldött tájékoztatókat	0,29	<b>0,76</b>		
Rendszeresen követem a szolgáltatók reklámtevékenységét	0,21	<b>0,73</b>		
Mindig alaposan elolvasom az írásban kiküldött tájékoztatókat	0,32	<b>0,72</b>		
Pontosan ismerem a szolgáltatás díjtételeit		<b>0,65</b>	0,26	
Pontosan ismerem a szolgáltatásokkal kapcsolatos díjkedvezményeket		<b>0,63</b>	0,23	
Rendszeresen követem az újításokat		<b>0,62</b>	0,20	
Ha úgy érzem, hogy gondom van a számlázással, azonnal reklamálok			<b>0,90</b>	
Ha a panaszmra nem kapok megnyugtató orvoslást, további lépéseket teszek			<b>0,88</b>	
Ha úgy érzem, hogy gondom van a szolgáltatás minőségével, azonnal reklamálok		0,23	<b>0,71</b>	0,39
Rendszeresen ellenőrzöm az órák, a fogyasztás állását		0,40	<b>0,41</b>	0,27
Ha úgy érzem, hogy sok lesz a számla, visszafogom a fogyasztást				<b>0,85</b>

9. táblázat

A tudatosság dimenzió faktorelemzése 2002

Kérdés tartalma	Faktorok		
	1	2	3
Tisztában vagyok azzal, hogy a szolgáltatónak milyen kötelezettségei vannak velem szemben	0,88		
Pontosan tudom, hogy milyen jogaim vannak a szolgáltatóval szemben	0,86		
Tisztában vagyok azzal, hogy a szolgáltatónak milyen jogai vannak velem szemben	0,86		
Tisztában vagyok azzal, hogy milyen kötelezettségeim vannak a szolgáltatóval szemben	0,84		
Pontosan ismerem a szolgáltatásokkal kapcsolatos díjkedvezményeket	0,72		
Pontosan ismerem a szolgáltatás díjtételeit	0,70		
Ha a panaszmra nem kapok megnyugtató orvoslást, további lépéseket teszek		0,92	
Ha úgy érzem, hogy gondom van a számlázással, azonnal reklamálok		0,92	
Ha úgy érzem, hogy gondom van a szolgáltatással, azonnal reklamálok		0,85	
Rendszeresen követem a szolgáltatók reklámtevékenységét			0,82
Mindig alaposan elolvasom az írásban kiküldött tájékoztatókat			0,78
Rendszeresen ellenőrzi a mérőóra állását			0,60

A kommunikációs mérőskála faktorelemzése

A kommunikáció tartalmára vonatkozóan a hazai fogyasztói kutatásokat alapul véve fogalmaztunk meg kérdéseket oly módon, hogy alapul vettük a már bevezetett skálákat, de azokon módosítottunk. A MEH vizsgálatban szereplő kérdések (tájékoztatás a díjakról, a szolgáltatás-kimaradásokról, a takarékos készülékek kiválasztásáról és üzemeltetéséről) (Reketye et al., 1997) mellett a 2000-es vizsgálatban olyan kérdések is szerepeltek a kutatásban, mint pl. a jogokról, kötelezettségekről és a számlázásokról való informálás. Miután a 2000-ben vizsgált régióban csak a kutatás előtti 1-2 évben indult kampány a takarékos készülékekkel kapcsolatban, és a próbakérdezések során is érezhető volt, hogy az energiatakarékosság tekintetében még nem igazán tájékozottak a fogyasztók, ezért e kérdéseket mellőztük a felmérésben, ugyanakkor fontosnak tartottuk néhány helyi erőfeszítés eredményének mérését. Így került be a tételek közé a „Mindennap Szolgáltatók Magazinjának” olvasottsága, illetve a szolgáltatóról a helyi sajtóban megjelenő írások követése. (A „Mindennap

A 2002. évi felmérés elemzése a 9. táblázatban található faktorokat adta:

A három faktor együttes magyarázó ereje összesen, 69%, rendre 34, 21 és ,14%.

A tudatosság dimenzió mérésére használt kérdések mindkét kutatásban jónak bizonyultak, a „fogyasztás visszafogása” kérdés kihagyásával pedig a három – tartalmilag jól értelmezhető – faktor magyarázza a látens változót:

- a kompetencia,
- az informáltság és
- az érdekérvényesítési hajlam.

„Szolgáltatók Magazinja” egy, a közszolgáltatók által közösen kiadott ingyenes tájékoztató újság volt.) A kapcsolattartás formájának preferálását az interjúk hatására mértük, ugyanis a beszélgetésekből kiderült, hogy a cégek számára fontos volt annak ismerete, vajon az ügyfelek a személyes vagy a telefonos kapcsolattartást részesítik-e előnyben (10. táblázat).

10. táblázat

**A kommunikációs és informálódási dimenziók faktorelemzése 2000**

Kérdés tartalma	Faktorok			
	1	2	3	4
Szolgáltató informál				
■ az új szolgáltatásokról	<b>0,85</b>			
■ az ügyfél jogairól és kötelezettségeiről	<b>0,81</b>		0,21	
■ a díjkezdvezményekről	<b>0,80</b>			
■ az árak változásáról	<b>0,80</b>			
■ a szolgáltató jogairól és kötelezettségeiről	<b>0,80</b>		0,21	
■ a számlázás körülményeiről	<b>0,78</b>	0,21		
■ a várható szolgáltatás-kimaradásról	<b>0,46</b>	0,39	-0,30	0,25
A hírlevelek hasznos információkat tartalmaznak	0,46	<b>0,67</b>		
Az ügyfélszolgálati irodákban mindig tájékoztatnak az aktuális akciókról	0,21	<b>0,66</b>		
A „Mindennap” Magazint olvasom		<b>0,65</b>	-0,44	
A szolgáltatóról a helyi sajtóban megjelenő cikkeket mindig elolvasom		<b>0,62</b>		
A szolgáltató által kibocsátott és a számlához csatolt leveleket mindig elolvasom	0,28	<b>0,60</b>		
A reklám jó eszköz a fogyasztók befolyásolására		0,20	<b>0,82</b>	
Ha tehetem, a szolgáltatóval személyesen tartom a kapcsolatot		0,30		<b>0,80</b>
Ha tehetem, a szolgáltatóval telefonon tartom a kapcsolatot		0,56		<b>-0,60</b>

A faktorelemzés alapján a látens változót leíró elemek négy faktorba különíthetők el, amelyek tartalmilag is jól magyarázhatók. Az első faktorba kerültek a kommunikációs erőfeszítésekkel kapcsolatos tételek, a másodikba a tájékoztatási tevékenység hatékonyságát mérő elemek, míg a harmadik faktorban egyedül szerepel a reklám megítélése. A magas factorsúly arra utal, hogy a reklámeszközök hatással vannak a látens változóra, de különálló dimenzióként kell kezelni ezt a tételt (11. táblázat).

A sajátértékek és a magyarázott varianciák alapján látható, hogy az első faktor hatása erős, hiszen önmagában 30%-ot magyaráz a szórásból, a négy faktor együttesen pedig csaknem 65%-át jeleníti meg a látens változónak. (12. táblázat)

A magyarázott variancia 2002-ben 69%. A két felmérés eredményei az eltérő kérdések miatt nehezen hasonlíthatók össze, de a faktorok az országos felmérésben is jól értelmezhetők:

- az első faktorban a Hírlevéllel kapcsolatos vélemények jelennek meg,
- a másodikban a kommunikációs erőfeszítések lakossági követése,
- a harmadikban pedig az internetes és írásos tájékoztatók fontossága.

11. táblázat

**A kommunikációs és informálódási dimenziók varianciái 2000**

Faktorok	Rotáció utáni magyarázott variancia		
	Saját érték	Magyarázott variancia	Kumulált variancia
1	4,54	30,26	30,26
2	2,75	18,35	48,60
3	1,22	8,16	56,77
4	1,18	7,84	64,60

12. táblázat

**A kommunikációs és informálódási dimenziók faktorelemzése 2002**

Kérdés tartalma	Faktorok		
	1	2	3
<b>Mennyire elégedett:</b>			
A Hírlevél külalakjával	0,94		
A Hírlevél küldésének gyakoriságával	0,94		
A Hírlevél tartalmával	0,93		
<b>Mennyire fontos Önnek:</b>			
A Hírlevél a számla mellett	0,56		
<b>Mennyire igazak Önre az alábbi állítások:</b>			
Rendszeresen követi a szolgáltató reklámtevékenységét		0,72	
Alaposan elolvassa az írásos tájékoztatókat		0,71	
Rendszeresen ellenőrzi a fogyasztása (mérőóra) állását		0,68	
<b>Mennyire fontos Önnek:</b>			
Az internetes honlap			0,86
A szórólapok, kiadványok			0,76

**Összegzés**

A két felmérés eredményei jelzik, hogy a lakossági lojalitás vizsgálata az energiaszektorban részben igazolja az alkalmazott modell dimenzióinak létjogosultságát, másrészt azonban arra is figyelmeztetnek, hogy a mérési modell, az alkalmazott skálákat és a

mérési módszereket érdemes tovább finomítani. A lojalitás dimenzió faktorelemzése ugyan nem egyezik a két évvel korábban kapott eredményekkel, az érzékenység változói azonban továbbra is egy faktorban jelennek meg. Mindkét kutatás eredményei arra figyelmeztetnek, hogy ebben a szférában valószínűleg újra kellene gondolni a lojalitás definiálását és annak operacionalizálását is. Kétségtelen, hogy miután egyelőre csak kényszerhúségről beszélhetünk, a kutatási eredmények nem tekinthetők megbízhatónak, az azonban várható, hogy a közelgő piaci liberalizáció szükségessé teheti a fogyasztók megtartásának további vizsgálatait, ez pedig elengedhetetlenné teszi a lojalitás szolgáltatás-specifikus definiálását és mérési módszereinek modellezését. (Bár a két kutatás csak a lakossági fogyasztók lojalitásának mérésére irányult, megjegyezzük, hogy a B2B kapcsolatokban valószínűleg eltérő modelleket célszerű alkalmazni.) Szinte biztosnak látszik, hogy a lojalitás mérésére használt kérdések ebben a szférában felülvizsgálatra szorulnak, és az is biztos, hogy a hagyományos minőségelemek mellett más kérdések megfogalmazása is szükséges.

Az önálló vizsgálati dimenzióként kezelt üzemszerű kapcsolatok (számlázás és ügyfélszolgálat) longitudinális kutatás faktorelemzése jelzik, hogy a mérőskálák nem egydimenziójúak, a változók azonban közel azonos elkülönüléseket mutatnak, és ezek a faktorok tartalmilag jól leírhatók. Nagyon biztatóak az eredmények a vizsgálati modellben új dimenzióként bevezetett fogyasztói öntudattal kapcsolatban. Annak ellenére, hogy a fogyasztói kompetencia és az informáltság csökkent, nőtt az érdekérvényesítési hajlandóság, a faktorelemzések pedig a változók azonos elkülönüléseit jelzik. A kapcsolatiság és a kommunikációs dimenziók változóira kapott eredmények is pozitívak.

A longitudinális kutatás eredményeit összegezve az alábbi megállapításokat tehetjük:

*Módszertani szempontból igazolódott, hogy a társadalomkutatásoknál sem a megbízhatósági, sem a validitási követelmények nem biztosíthatók maradéktalanul: a kutatás körülményei folyamatosan változnak, a kérdések jelentéstartalma függ azok megfogalmazásától, sorrendjétől, a kérdezés módjától. A konkrét vizsgálatok újra felhívták a figyelmet arra, hogy a külföldi szakirodalomban és kutatásokban több helyen sikerrel használt lojalitást mérő elemek nem biztos, hogy eredményesek a közüzemi szolgáltatások fogyasztói hűségének kutatásánál. Úgy tűnik, hogy a „mit tesz a fogyasztó” (elpártol, marad, újravásárol*

stb.) kérdések helyett célszerűbb lenne azt vizsgálni, hogy miért tesz valamit a fogyasztó, azaz sokkal inkább motivációkutatásokra, és a kvantitatív felmérések mellett kvalitatív vizsgálatokra kellene koncentrálni. További módszertani kérdés, hogy a tradicionálisnak tekinthető minőségi paraméterek elegendőek-e a közüzemi szolgáltatások minőségmérésére. Itt is kétségeink vannak, ugyanis mindkét kutatás eredményei jelzik, hogy a minőségváltozók más faktorokba különülnek el, mint azt a nemzetközi kutatásokból ismerjük. Megítélésünk szerint a nemzetközileg elfogadott szolgáltatás-minőség mérési modellje és módszertana az általunk vizsgált ágazatban nem használható, azaz a modell nem általánosítható.

*Tartalmi szempontból fontos eredménynek tartjuk, hogy a lojalitás mérésére bevezetett új dimenziók (fogyasztói öntudat, kapcsolatiság) mindkét kutatás eredményei alapján relevánsnak tekinthetők.*

Az igazi nagy kérdőjel azonban az, hogy valóban jövedelmezőséget eredményez-e a lojalitás, hogy a hűséges fogyasztói bázisért tett erőfeszítések megtérülnek-e? Ehhez további kutatásokra, és a cégek együttműködésére van szükség.

## Felhasznált irodalom

- Berry, L. L. (1980): Services Marketing is Different. Business Magazine, May-Jun, pp. 24-29.
- Grönroos, C. (1984): A Service Quality Model and its Marketing Implications. European Journal of Marketing, Vol. 18. Ápr. p. 36-44.
- Cronin, J. J. – Taylor, S. T. (1992): Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. Journal of Marketing, 56 Jul/Aug. p. 55-68.
- Gummesson, E. (1994): Making relationship marketing operational. International Journal of Service Industry Management, 5 (5) p. 5-20. (In: Kandampully, 1998.)
- Fojtík, J. – Farkas, L. (2001): Minőség és marketing: a pénzüzeti szolgáltatások példája. Vezetéstudomány. 10. sz.
- Fornell, C. – Wernerfelt, B. (1987): Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management. Journal of Marketing Research, 24. Nov. p. 337-346. (In: Oliver, 1999.)
- Gallup Quality of Service Audit (1994): www.gallup.hu./GALLUP/self/qa/gsatext/qa3.htm
- Grönholdt, L. – Martensen, A. – Kristensen, K. (2000): The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences. Total Quality Management, Vol. 11, Nos. 4/5&6, p. 509-514.
- Hetesi, E. (2001): A marketingmunka dolgozói megítélésének, valamint a lakossági fogyasztók lojalitásának mérése és elemzése a hazai közüzemi szolgáltatóknál. PhD disszertáció, 2001, PTE, KTK
- Hetesi, E. (2002): Új dimenziók a lojalitás mérésében. Marketing & Menedzsment. 4. sz. p. 35-41.
- Hetesi, E. (2003): A minőség, az elégedettség és a lojalitás mérésének problémája a szolgáltatásoknál, és azok hatása a jövedelmezőségre. Marketing & Menedzsment. 5. sz. p. 42-50.

- Hofmeister-Tóth, Á. – Simon, J. – Sajtos, L. (2003): Fogyasztói elégedettség. Alinea Kiadó, Budapest
- Jones, T. O. – Sasser, Jr. W. E. (1995): Why satisfied customer defect? Harvard Business Review, Nov/Dec, Vol. 73. Issue 6.
- Kandampully, J. (1998): Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer services. Total Quality Management, Aug. Vol. 9. Issue 6, p. 431, p.13.
- Martensen, A. – Grönholdt, L. – Kristensen, K. (2000): The drivers of customer satisfaction and loyalty: cross industry findings from Denmark. Total Quality Management, Vol. 11, Nos. 4/5&6, p. 544-553.
- Neal, W. D. (1999): Satisfaction is Nice, But Value Drivers Loyalty. Marketing Research, Spring, Vol. 11. Issue. 1.
- Némethné, Pál K. (2000): A vevői elégedettség mérésének szerepe és története. Marketing & Menedzsment, 2000. 2. sz. 45-51 o.
- Oliver, R. L. (1999): Whence Consumer Loyalty? Journal of Marketing. Vol. 63. (Special Issue) p. 33-44.
- Parasuraman, A. – Zeithalm, V. A. – Berry, L. L. (1991): Understanding customer expectation of service. Sloan Management Review, Spring, p. 39-48.
- Parasuraman, A. – Zeithalm, V. A. – Berry, L. L. (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, 49. p. 41-50.
- Parasuraman, A. – Zeithalm, V. A. – Berry, L. L. (1988): SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64, p.12-40.
- Reicheld, F. F. – Sasser, W. E. (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services. Harvard Business Review, 8. Sept/Okt
- Reicheld, F. F. (1996): The Loyalty Effect. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Reketye G. – Tersztyánszky T. (1997): A villamosenergia-fogyasztók elégedettségének mérése. Marketing & Menedzsment. 1. sz. 4-8. o.
- Reketye G. – Orosdy B. – Tersztyánszky T. (1997): Villamosenergia-szolgáltatás és fogyasztói elégedettség. Marketing & Menedzsment. 3. sz. 4-10. o.
- Orosdy, B – Reketye, G. (2003): A fogyasztói elégedettség mérésének továbbfejlesztése a hazai villamosenergia szolgáltatóknál. A közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje. 195-205. o. Szerk. Hetesi Erzsébet, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, JATEPress, Szeged
- Reketye, G. (2000): Fogyasztói közérzet-2000. Marketing & Menedzsment, 6. sz. 7-11. o.
- Reketye, G. – Hetesi, E. (2001): A lakossági fogyasztók lojalitásának mérése és elemzése egy közép-kelet-európai energiaszolgáltató szervezetnél, Vezetéstudomány, 9. sz. p. 17-25
- Szántó, Sz. (2003): Fogyasztói elégedettség az elmélet és a gyakorlat szempontjából. Marketing & Menedzsment. 5. sz. 26-41. o.
- Veres, Z. – Hetesi, E. (2003): Mit kezdjen a marketing a minőségmenedzsment új tendenciáival? Totális marketing, avagy a marketing kiteljesedése. Magyar Marketing Műhelyek IX. Konferenciája, Keszthely, 292-306. o
- Vollmer, I. – Johnson, M. – Herrmann, A. – Huber, F. (2000): The Loyalty of Dissatisfied Customers: Determinants and Implications. XXV Annual Colloquium on Research in Economic Psychology and SABE 2000 Conference, Baden, Vienna/Austria
- Zeithaml, V. A. (2000): Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn? Journal of the Academy of Marketing Science, Winter, Vol. 28. Issue 1.

## IGAZSÁGOT MAGYARORSZÁGNAK

*A trianoni békeszerződés  
következményeinek ismertetése  
és bírálata*

A Magyar Külügyi Társaság kiadása,  
Budapest, 1928

Hasonmás kiadás, Babits Kiadó, 2003

„Igazságot Magyarországnak”: kétségbeesett, reménytelen követelés. Az utolsó szalmaszál, amikor már minden valódi esély szertefoszlott arra vonatkozóan, hogy az ország a maga erejéből, vagy a világban meglévő befolyása révén valamit is visszaszerezhessen abból, amit a győztesek diktátuma elvett tőle. „Igazságot” – a cinikusok és a nagyon kiábrándultak szerint igazságra az erős akkor hivatkozik a gyengébbel szemben, ha annak köntösével kívánja legitímálni az általa a másikon elkövetett erőszakot, a gyenge viszont akkor, midőn semmi erősebb eszköze sincs érdekeinek érvényre juttatására. A mindig oly finoman mértéktartó Arany János a szokott eleganciájával, ám nagyon is metsző éllel és érezhető keserűséggel foglalta össze a civilizált idők igazságosztását: „Ezelőtt a háborúban / Nem követtek semmi elvet, / Az erősebb a gyengétől / Amit elvehetett, elvett. / Most nem úgy van. A világot / Értekezlet igazgatja: / S az erősebb ha mi csinyt tesz, / Összeül és – helybehagyja.” (Civilizáció)

Magyarország és szintúgy a magyar nemzet nézőpontjából a trianoni döntést teljes joggal minősíthetjük sokkal-sokkal elítélőbbben is, mint pusztán azzal, hogy igazságtalan volt. Nincs oly súlyos jelző,

amely ne illene rá. Ékesszólóan dicséri Magyarország és a magyarság lelki és szellemi erejét, hogy képes volt túlélni annak ország- és nemzetrontó csapásait, és el nem enyészni a következmények súlya alatt. Azt viszont értenünk kell, hogy országok közötti érdekellentétek rendezésében igazság, mint abszolút érvényű mérce egyszerűen nem létezik. A területi követelések rendezése mindig zéróösszegű játszma: csak azt nyerheti az egyik, amit a másik elveszít. Ebben az értelemben nincs igazság, és nem is szolgálhat hivatkozási alapként. Embertelenné, mocskosá az teheti az ilyen döntést, ha nem csak természeti vagy éppen geostratégiai erőforrások hovátározásáról szól, hanem emberek során tesz erőszakot, amint Trianon is. Igazság – hol az igazság a legyengült antilop és a hűsevőnek teremtet, éhes oroszának között? Aki pedig kicsit is ismeri a geopolitikát, az jól tudja, hogy abban igazságot keresni reménytelen, esélytelen igyekezet.

Az 1928-ban írt előszó szerint a Magyar Külügyi Társaság, „tapasztalva egyrésztől azt a meleg érdeklődést, amely irányadó külföldi körökben jelenleg fokozottan fordul Magyarország felé s amely a trianoni szerződés által ránk mért igazságtalanság revízióját sürgeti, másrészt pedig eleget óhajtvá tenni annak az általános kívánságnak, hogy a művelt világ Trianon tarthatatlanságáról tárgyilagos és szakszerű felvilágosítást kapjon” vezetőiségének több tagját, akik e témakör szakértői, felkérte e problémakörnek és következményeinek átfogó, elemző és nyilvánvalóan kritikus szemléletű bemutatására. Így született, ezt tartalmazza e tanulmánykötet. A tanulmányok fi-gye-

lemreméltó kérdéseket tárgyalnak, természetesen a Társaság nézőpontja szerint: Magyarországnak és a rovására megnagyobbodott államoknak történelmi hivatása / A trianoni szerződés diplomáciai története / A trianoni szerződés igazságtalanságai / A trianoni szerződés kulturális következményei / A trianoni békeparancs hatása a magyar közgazdaságra / A trianoni szerződés jogi orvoslása a Nemzetek Szövetsége és döntőbíróóság útján / A trianoni szerződés és a lefegyverzés / Az út az orvoslás felé.

Tudjuk: Magyarország panaszát pusztába kiáltott szó volt, és a külföld jóindulatának délibábjá, ha volt is – amiben joggal kételkedhetünk –, hamar szertefoszlott. Az erős országok hatalmi érdekei formálták e térség viszonyait, állították szembe egymással annak népeit, tekintet nélkül igazságra, emberségre. E kiáltvány-tanulmánykötet belföldön, valamint az anyországtól elszakított magyarság körében lehetett hatásos, és talán valóban segített is valamelyest a magyarság lelkierejének megőrzésében. Akik pedig végül is jóvátétellel kecsegtettek, azoknak a szövetsége csak újabb nagy romlást hozott az országra és népére. Most egy egészen másfajta remény ideje jött el: annak reményéé, hogy egy erős, virágzó integráció oldja békévé a trianoni határok sérelmeit. Ezt sem kapjuk ajándékként, könnyen sem, amint nem is azért fogadtak be, hogy ez nekünk legyen hasznunkra. Valódi esélye van viszont annak, hogy elérhetjük, ha mi is, és a térség más országai is kellő erőt, igyekezetet, okos rendet és bölcsességet találunk ehhez magunkban és egymásban.

Osman Péter