

A
Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar
havi szakfolyóirata

*
**Szerkesztőség
és kiadóhivatal:**

1093 Budapest, IX.,
Fővám tér 8.
Telefon: 482-5527, 482-5528
Fax: 482-5527
http://www.bsm.hu

*
Felelős kiadó:

a Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar

*
Főszerkesztő:

Becsky Róbert

*
Olvasószerkesztő:

Nusser Tamás

*
Szerkesztőségi titkár

Pettenkoffer Rita

*
Szerkesztőbizottság:

Antal-Mokos Zoltán

Chikán Attila

Dobák Miklós

Fehér Erzsébet

Kovács Sándor

Vecsenyi János

*
ISSN: 0133-0179

*
A kiadvány készült:

A MACROPOLIS BT.

nyomdaüzemében

Felelős vezető: Fehérvári Béla

*
Előfizetés:

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta
Rt. Hírlap Üzletág.

Előfizethető közvetlen a postai
kézbesítőknél, az ország bármely
postáján, Budapesten

a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban
és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest, VIII., Orczy tér 1.

tel.: 06 1 477-6300;

postacím: Bp., 1900).

További információ:

06 80 444-444

E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

*
Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben

*
Előfizetési díj egy évre 9600 Ft

*
Megjelenik havonta
Kéziratot nem őrzünk meg
és nem küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

TARTALOM

⇒ CIKKEK, TANULMÁNYOK

SEBESTYÉN Tamás

Adaptivitás, innováció és fejlődési csapda -
integrált elméleti megközelítés

4

BEDŐ Zsolt

A piaci irracionális vállalkozáskormányzásra gyakorolt hatásáról

12

BALLA Andrea

Vállalati tőkeszerkezet-politika: empirikus elemzés a tőzsdéi cégek
tőkeszerkezet-választásáról 1995-2000 között

20

TULIPÁN Ágnes

A folyamatköltség-számítás történetének és módszertanának
rövid áttekintése

33

HACKLER János

A megfelelő ellátásilánc-stratégia kiválasztása

45

DEUTSCH Nikolett

Innovációk a fenntarthatóság szolgálatában

A biomassa mint fenntartható rendszerinnováció

50

DUDÁS Katalin

Versenyelőny-e a vállalati környezettudatosság?

57

KOVÁCS Kármén

Érzelmi hatások a divatjavak fogyasztásában

65

Nicolas PAPADOPOULOS - Irfan BUTT

Place image and place branding: what the data tells us

74

Christoph BURMANN - Philip MALONEY

Internal identity-based brand management -

How to consistently deliver the brand promise at the point of sale?

88

Peeter W. J. VERLEGH

The Psychology of Country-of-Origin Effects

102

⇒ KÖNYVISMERTETÉS

Jonas RIDDERSTRALE - Kjell A. NORDSTROM

Karaoke kapitalizmus (Szabó Katalin)

109

⇒ A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

113

A Vezetéstudomány az elmúlt években számos alkalommal adott megjelenési lehetőséget doktorandusz hallgatók kutatási eredményeinek publikálásához, köztük a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Gazdálkodástani Doktori Iskolája hallgatóinak is. Az immár 12 éve működő pécsi doktori programban az ötven felé közelít a fokozatot szerzett fiatal szakemberek száma. A tapasztalatok szerint, az iskolarendszerű doktori tanulmányok megkezdésétől számított, átlagosan 5-6 év alatt jutnak el a programban résztvevők a fokozat elnyeréséig. A kutatási eredmények elérése és publikálása a fokozatszerzés egyik alapvető követelménye, így különös jelentőségűek azok a publikálási fórumok, amelyek megjelenési lehetőséget adnak e dolgozatok írói számára. A korábbiakban többször is előfordult, hogy a lap egy-egy számában több doktorandusz hallgató cikke együtt jelent meg, és ez most is így van. Az e számban megjelenő tanulmányok tematikai sokfélesége azt mutatja, hogy a témaválasztás és a kutatói érdeklődés sokirányú. Az egyes írások témája és tartalmi célja arra is utal, hogy a hallgatók fokozottan érzékenyek az új jelenségek iránt, s kérdésfeltevésük az új mélyebb megismerésére irányul.

Sebestyén Tamás tanulmányában egy integrált elméleti megközelítést fogalmaz meg az adaptivitás, az innováció és a fejlődési csapda kapcsolatairól, szimulált gazdasági modell segítségével. A szerző gondolatmenete létező ellentmondásra épül, ami csapdahelyzet kialakulásához vezethet; az új technológiák hatékony alkalmazása a munkaerő nagyfokú adaptivitását követeli, ha viszont ez utóbbi kialakulásának forrása éppen a gyors technológiai fejlődés, akkor ennek hiányában az innovációt ösztönző adaptivitás sem fejlődik.

Bedő Zsolt a piaci irracionalitás vállalat-kormányzásra gyakorolt hatásairól írt cikket. A szerző a részvényt kibocsátó vállalat vezetőit a tőkepiac racionális szereplőinek tekinti, akik azonban visszaélhetnek az információs aszimmetriából számukra adódó pozíciójukkal. A vállalati vezetők a tranzakciók piaci időzítésével sérthetik a tulajdonosok hosszú távú érdekeit. Megoldásként a szerző az információáramlás és a transzparencia javítását ajánlja.

Balla Andrea tanulmánya a piacgazdasági átalakulás idején érvényesülő vállalati tőkeszerkezetet vizsgálja, matematikai-statisztikai módszerrel. A szerző arra következtetésre jut, hogy a rövid lejáratú források jelentős arányban finanszíroznak hosszú lejáratú eszközöket, ezáltal tartósan és tömegesen sérül az eszköz-forrás lejáratiliasztás elve, ami hátrányosan befolyásolhatja a vállalatok növekedési lehetőségeit.

Tulipán Ágnes a folyamatköltség-számítás alkalmazásáról írt cikket. Mivel a vállalati költségstruktúra komplexitása nőtt, ehhez illeszkedően a döntéshozatali folyamatot támogató költségelszámolási rendszerre volt szükség. Minthogy eme új rendszer a termelési költségekre koncentrál, ezért a marketing-, értékesítési és egyéb költségeket nem kapcsolja termékekhez vagy fogyasztókhoz. A cikk ezeknek a hiányosságoknak a megszüntetési lehetőségeit vizsgálja.

Hackler János tanulmányában a megfelelő ellátásilánc-stratégia kiválasztásával foglalkozik. A szerző abból indul ki, hogy a nemzetközi kereskedelem nagyarányú bővülésével, s a külföldi működőtőke-beruházások növekedésével a nagy vállalatok értékhálózatokká alakultak. A cikk arra keresi a választ, hogy ebben a helyzetben a vállalat milyen megfontolások alapján választhat megfelelő ellátás-menedzselési stratégiát.

Deutsch Nikolett tanulmánya az innováció, a környezettudatos gazdálkodás szerepét vizsgálja a fenntartható fejlődés elérésében, a biomassa mint fenntartható rendszer-innováció példáján. A szerző úgy véli, hogy a jövő érdekében elkerülhetetlen a környezetkímélő lehetőségek felkutatása, s a fenntartható fejlődés érdekeit szolgáló új élet- és gondolkodásmód kialakítása.

Dudás Katalin cikkében arra a kérdésre keresi a választ, hogy versenyelőnynek tekinthető-e a környezettudatosság. A kérdésre akkor adható igenlő válasz, ha a vállalat igyekszik kifejleszteni egyedi és másolhatatlan pozíciót létrehozó kompetenciát, s ha a vállalat gondoskodik az ehhez szükséges erőforrások, képességek és képzettség meglétéről.

Kovács Kármén az érzelmek hatását elemzi a divatjavak fogyasztásában. A szerző azt vizsgálja, hogy milyen emocionális hatások tartják fenn a divat dinamikáját társadalmi méretekben, továbbá számításba veszi a divattermékek vásárlási motivációit is. Mindebből arra a következtetésre jut, hogy a divatjavak vásárlása valójában az egyének érzelmeit közvetíti, így a divatorientált ágazatokban nagy szerepe van a vállalatok érzelemorientált marketingstratégiájának.

Érdekes, inspiráló és továbbgondolásra érdemes gondolatokat találhatunk az itt közreadott munkákban, amelyeket meggyőződéssel ajánlok az olvasó figyelmébe.

Bélyácz Iván
egyetemi tanár, akadémikus
a Gazdálkodástani Doktori Iskola vezetője

SEBESTYÉN Tamás

ADAPTIVITÁS, INNOVÁCIÓ ÉS FEJLŐDÉSI CSAPDA - INTEGRÁLT ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉS

A gyors technológiai fejlődés egyik feltétele, hogy a megjelenő új és új technológiák alkalmazása már a kezdetekben hatékony legyen, ami azonban a munkaerőtől magas szintű adaptivitást követel meg. Ha azonban az adaptivitás kialakulásának forrása éppen a gyors technológiai fejlődés, akkor a gazdaság alacsony adaptivitási szint mellett fejlődési csapdába kerülhet: a technológiai fejlődés hiányában az innovációt ösztönző adaptivitás sem fejlődik. A szerző tanulmányában az adaptivitás, a technológiai haladás és a gazdasági növekedés kölcsönhatásának integrált megközelítését mutatja be egy szimulált gazdasági modell segítségével.

Kevés fontosabb vetülete van a gazdaságelméleti kutatásoknak, mint a tudás, a technológiai fejlődés és a gazdasági növekedés szerteágazó összefüggésrendszerének vizsgálata. Az emberi tőke gazdasági szerepének felismerésétől máig eltelt évtizedekben ez az összefüggésrendszer sokféle új elemmel bővült, egyúttal mind összetettebbé vált. Újabb kutatások az adaptív képességeknek, a változáshoz történő alkalmazkodásnak a gazdasági-társadalmi fejlődésben betöltött szerepét vizsgálják a technológiai fejlődéssel, az innovációval kapcsolatban.

Egy megjelenő új technológia olyan új környezeti feltételeket teremt a gazdasági tevékenység számára, amelyhez a munkaerőnek alkalmazkodnia kell, és ez bizonyos időt vesz igénybe. Az alkalmazkodás időigénye attól függ, hogy a munkaerő milyen gyorsan képes alkalmazkodni a változásokhoz, azaz az új technológiát alkalmazók adaptív képességeitől (Schultz, 1975; Iyigun – Owen, é.n.; Basu – Weil, 1998).

Az adaptivitás az új technológiák kezdeti alkalmazásának hatékonyságát befolyásolja: alacsony adaptivitás mellett az új technológia hosszú ideig nem üzemel hatékonyan. Ha azonban az alkalmazkodási folyamat elhúzódása miatt az új technológiákat csak a tervezettnél alacsonyabb hatékonysággal képesek a termelésben használni, akkor a kutatás-fejlesztésre fordított összegek megtérülése mind bizonytalanabbá válik. Ez azt jelenti, hogy alacsony adaptivitás mellett

a K+F szektor várható profitja csökken, a bizonytalan profitkilátások miatt a K+F beruházások volumene is csökken, s így végül lassul az új technológiák megjelenésének üteme, azaz a technológiai fejlődés.

Iyigun és Owen (1999) ugyanakkor kiemelik, hogy az adaptivitás forrása maga a változó környezet, jelen kontextusban tehát a technológiai haladás, a változás megélése fejleszti ki az egyéneknél az újabb változásokhoz való gyors alkalmazkodás képességét. Mokyr (1992) történeti megfigyelésekre támaszkodva igazolja, hogy az átélt változások adaptívabbá teszik az egyéneket esetleges jövőbeli változásokban, Bils és Klenow (2000) pedig a technológiai haladás és az oktatás között tárnak fel pozitív kapcsolatot.

A technológiai haladás forrása azonban éppen a kutatás-fejlesztés, amely a fenti érvelés alapján az adaptív képességek által ösztönzött. Így tehát egy öngerjesztő folyamat bontakozik ki: a technológiai haladás adaptív képességeket alakít ki, amelyek ösztönzőleg hatnak az innovációs tevékenységre, s így a technológiai fejlődés állandósulhat. Alacsony adaptivitás mellett azonban a K+F szektor tevékenysége is visszafogottabb, s így a gazdaság fejlődési csapdába kerülhet (lásd: Iyigun – Owen, é.n.).

Tanulmányomban egy olyan gazdaság modellezésére teszek kísérletet, amely a fenti jellemezőkkel írható le. A modell technikailag Iyigun és Owen (é.n.), valamint Kosempel (2004) modelljeinek integrálása-

ként fogható fel. Ígyun és Owen elveit követem anynyiban, hogy az adaptivitás mint endogén változó szerepel a modellben, és az oktatás és a technológiai fejlődés kapcsolata explicit módon megjelenik az adaptivitás alakulásában. Kosempel elképzelései jutnak érvényre a termelési függvény megfogalmazáskor, valamint a technológiai szint és az emberi tőke viszonyának az emberitőke-beruházásokra gyakorolt hatásában. Mindkét modellel megegyezik a tanulmányban vizsgált gazdaság annyiban, hogy a technológiai haladás nem a teljes tényezőtermelékenység, hanem a tőkeállomány minőségi dimenziójának javulása révén fejt ki hatását (megtettesült technológiai haladás).

A tanulmány felépítése a következő: a második pontban a modell ismertetésére kerül sor, a harmadik pontban a modell segítségével az egyes változók időbeli alakulását szimuláljuk és a kapott eredmények értelmezését végezzük el, végül a negyedik pontban összegezzük a tanulmány megállapításait.

A modell

Tekintsünk egy gazdaságot, amely az alábbi termelési függvénnyel jellemezhető:¹

(1)

ahol Y_t a kibocsátást, H_t az emberi tőke mennyiségét, K_t a fizikai tőkeállomány mennyiségét, Q_t pedig a tőkejavak minőségi szintjét jelöli.² α az emberi tőke parciális termelési rugalmassága, és érvényes rá a szokásos $0 < \alpha < 1$ feltétel. Az \bar{A} paraméter az aggregált technológiai szint mérésére szolgál, amit a modellben változatlanul feltételezünk. Látható, hogy a tőkejavak technikai színvonala nemcsak a fizikai tőkejavaknak, hanem az emberi tőke hatékonyságát is befolyásolja, ellenkező irányban. Ez utóbbi összefüggés mögött az a feltételezés áll, hogy a tőkejavak technikai színvonalának javulása (részben) elavulttá teszi a munkaerő tudását.³

A gazdaságban képződő jövedelmet fogyasztásra, a tőkeállomány bővítésére, valamint kutatás-fejlesztésre fordítják, azaz fennáll, hogy:

$$(2) \quad Y_t = C_t + I_t + R_t,$$

ahol C_t a fogyasztást, I_t a beruházásokat, R_t pedig a kutatás-fejlesztésre jutó kiadásokat jelöli.

A fogyasztást a mindenkor kibocsátás konstans hányadaként értelmezzük, vagyis

$$(3) \quad C_t = \bar{c}Y_t,$$

ahol \bar{c} a fogyasztási hányad. A fizikai tőkeállománynak minden periódusban δ százaléka amortizálódik,

így a tőkeállomány növekedésének mértékét az alábbi összefüggés határozza meg:

$$(4) \quad \Delta K_t = I_t - \delta K_t,$$

ahol $\Delta K_t = K_{t+1} - K_t$. A K+F kiadásokra pedig fennáll, hogy

$$(5) \quad R_t = r_t Y_t,$$

ahol r_t a teljes kibocsátás K+F-re fordított hányada.⁴

Technológiai szint és technológiai haladás

Az (1) termelési függvényből látható, hogy a technológiai szintet két tényező is befolyásolja. Egyrészt a konstans \bar{A} , másfelől pedig a tőkeállomány minőségi szintjeként értelmezett Q_t . Az előbbi a hagyományosan értelmezett teljes tényezőtermelékenységnek (TFP) felel meg, míg az utóbbi a tőkeállomány technológiai, hatékonysági szintjét jelöli. Mivel a modellben \bar{A} nem változik, ezért a TFP növekedéséből származó nem megtettesült technológiai haladás itt nem értelmezhető. Ha létezik technológiai haladás, az a tőkeállomány minőségének javulásában jelenik meg, vagyis a modell kizárólag a megtettesült technológiai haladást veszi figyelembe.

Ebben a modellben tehát akkor beszélünk technológiai haladásról, ha javul a tőkeállomány minőségi szintje. Másként fogalmazva a technológiai újítások a tőkejavak hatékonyságát növelik. A technológiai haladás mértéke azonban attól függ, hogy mennyi erőforrást fordítanak a gazdaságban kutatás-fejlesztésre, így a következő összefüggést írhatjuk fel:

$$(6) \quad \Delta Q_t = \bar{Q} \left(1 - \frac{1}{R_t + 1} \right),$$

ahol $\Delta Q_t = Q_{t+1} - Q_t$. A (6) összefüggésben azzal a feltételezéssel élünk, hogy a technológiai haladásnak van egy időszaki maximuma, azaz bármekkora összeget is fordítanak kutatás-fejlesztésre egy adott periódusban, a technológiai szint növekménye nem lehet nagyobb \bar{Q} -nál. A fenti összefüggés egyben azt is jelenti, hogy amennyiben K+F ráfordítások léteznek (akármilyen kicsiny mennyiségben is), akkor (legalábbis minimális) technológiai haladás figyelhető meg, továbbá, hogy a K+F ráfordításoknak csökkenő hozadéka érvényesül a technológiai újítások megjelenésében.⁵ Ez a megközelítés Kosempel (2004) modelljéhez áll közelebb, azonban eltér attól annyiban, hogy a K+F ráfordítások itt nem a technológiai haladás ütemét, hanem annak abszolút nagyságát befolyásolják. E megközelítés mögött az a feltételezés áll, hogy a korábbi technológiai újítások a K+F eredményességét érdemben nem befolyásolják, azaz bármely technológiai

szinten ugyanakkora erőfeszítés szükséges a technológiai szint egy egységgel történő növeléséhez.

Adaptivitás és emberi tőke

Mint a bevezetőben ismertettük, a modellszámítások központi tényezője az adaptivitás. Adaptivitásként a munkaerőnek azt a képességét értelmezzük, amely lehetővé teszi, hogy a változó körülményekhez minél gyorsabban alkalmazkodjon. A változó körülményeket a modellben a technológiai szint növekedése jelenti: az (1) termelési függvényben a $(H_t / Q_t)^\alpha$ tényező azt a feltételezést fejezi ki, hogy a technológiai szint növekedésével a munkaerő termelési hatékonysága csökken, vagyis tudása elavulttá válik. Kosempel (2004) érvelése alapján ebben az esetben a relatíve szűkössé váló emberi tőke határtermelékenysége relatíve megnő, ami jövedelmezővé teszi az e tőkefajtaba történő beruházást, így tehát az emberi tőke állománya növekedésnek indul.⁶ Az emberi tőke állományának növekedési ütemére azonban modellünkben az adaptivitás is hatással van. Az adaptivitás (fenti definíciója értelmében) az alkalmazkodás sebességét befolyásolja, azaz mivel az alkalmazkodás az előbbieken alapján az emberi tőke állományának a technológiai szinthez történő felzárkózását jelenti, az adaptivitás végső soron az emberi tőke felhalmozási ütemére van hatással. Az eddigiek alapján az alábbi összefüggést írhatjuk fel:

$$(7) \quad \Delta H_t = \frac{G_t}{G} \Delta Q_t,$$

ahol $\Delta H_t = H_{t+1} - H_t$, továbbá \bar{G} az adaptivitásnak egy maximális szintjét jelöli. A (7) összefüggés alapján az emberi tőke növekedése a technológiai szint növekedésének függvénye: az emberi tőke növekedését a technológiai szint növekedése váltja ki, s ezt a növekedést befolyásolja az adaptivitás: minél alkalmazkodóképebb a munkaerő (azaz G_t minél jobban megközelíti \bar{G} -t), az alkalmazkodás annál tökéletesebb, gyorsabb. Ha az adaptivitás nullához tart, úgy az emberitőke-beruházás is nullához közelít. A fenti képletből az is kiolvasható, hogy az adaptivitás és a technológiai fejlődés együttes jelenlétére van szükség ahhoz, hogy az emberi tőke állománya növekedjen. Az adaptivitás teljes hiányában ($G_t = 0$) a technológiai fejlődéshez a munkaerő nem tud alkalmazkodni, ha azonban az adaptivitás bizonyos pozitív szintje adott, de a technológia nem javul, úgy a tanulási lehetőségek hiánya szintén az emberi tőke állományának változatlanágát eredményezi.

Felmerül ugyanakkor az a kérdés, hogy mi alakítja a munkaerő adaptivitását. Iyigun és Owen (é.n.) abból

indulnak ki, hogy az alkalmazkodási képességet éppen a változó környezeti feltételek alakítják ki. Az egyének csupán akkor válnak adaptívok, ha *megtapasztalták* a változást és a változás során az ahhoz történő alkalmazkodás hatékony eszközeit sajátították el. Így tehát az adaptivitás kialakulásának feltétele egyfelől a változó környezet.

Ugyanakkor (mint arra a bevezetőben kitértünk) általánosan elfogadottnak tekinthető, hogy az adaptivitás az emberi tőke része, amely kifejezetten a gyors változással jellemezhető időszakokban válik produktívá. Így tehát az adaptív képességek kialakulása nem csupán a változásra, hanem az emberitőke-beruházásokra is visszavezethető. Iyigun és Owen (1999) ezen az alapon az oktatás és az adaptivitás viszonyát vizsgálják, különbséget téve az oktatás (és tanulás) szerepe között attól függően, hogy az statikus vagy dinamikus környezeti feltételek között történik.

Statikus környezetben az oktatás a már meglévő tudás finomítására, fejlesztésére szolgál, vagyis végső soron a korábbi generációk által felhalmozott *emberi tőke továbbadására*. Ezzel szemben dinamikus környezetben az oktatásban hangsúlyossá válik az *adaptív képességek fejlesztése*, mivel a korábbi ismeretek fokozatosan elvesztik jelentőségüket és meghatározóvá az új ismeretek gyors befogadásának készsége válik. Tehát amíg az első esetben a korábbi generációk tudásának továbbadásáról van szó, az utóbbiban minőségileg másfajta ismeretek átadása a cél.⁷

Az adaptivitás kialakulása tehát a változó körülmények között zajló emberitőke-felhalmozás függvénye. Ennek alapján az adaptivitás alakulására a következő összefüggést írhatjuk fel:

(8)

ahol $\Delta G_t = G_{t+1} - G_t$, ω az adaptivitás „amortizációját” jelöli, vagyis azt a feltételezést fejezi ki, hogy ha semmi nem hat az adaptivitás növekedésének irányába, akkor az adaptív képességek „felejtődnek”, azaz G_t periódusról periódusra csökken.⁸ A \bar{G} paraméter továbbra is az adaptivitás maximális szintjét jelöli. A fenti összefüggés alapján a technológiai haladás és az emberitőke-beruházások együttes hatása csökkenő hozaddal bír az adaptivitás növekményében, ugyanakkor az is látható, hogy a technológiai haladás és az emberitőke-beruházások együttes jelenléte szükséges ahhoz, hogy az adaptivitás növekedjen.⁹ Így modellünkben Iyigun és Owen (é.n.) elképzelése érvényesül a technológiai fejlődés és az oktatás kölcsönhatásában.

A (7) egyenlettel összhangban a (8) egyenlethez a

$$(9) \quad 0 \geq G_t < \bar{G}$$

kiegészítő feltételt csatoljuk, ami biztosítja, hogy az adaptivitás a technológiai szint és az emberitőke-állomány tartós stagnálása esetén se csökkenjen 0 alá.

Kutatás-fejlesztés és adaptivitás

A modell felépítése a technológiai haladásban és a K+F-ben Aghion és Howitt (1992) elveit követi anynyiban, hogy a technológiai fejlődés a meglévő tőkejavak minőségét javítja, és nem új tőkejavak létrehozásában ölt testet. Ennek megfelelően a K+F szektor célja a minőségi szint javítása.

A (6) egyenletben definiáltuk, hogy a technológiai haladás mértéke (azaz a tőkeállomány minőségi szintjének növekedése) a kutatás-fejlesztésre fordított kiadások függvényeként alakul, nem szóltunk azonban arról, hogy mitől függ ezen kiadások nagysága.

Mind Iyigun és Owen (é.n.), mind pedig Kosempel (2004) az adaptivitásnak a kutatás-fejlesztésre gyakorolt hatását hangsúlyozzák. A K+F beruházások megtérülése attól függ, hogy az újításokat milyen hatékonysággal lehet a termelésben felhasználni. Az adaptivitás definíciójából és az (1) termelési függvény megfogalmazásából így egyértelműen adódik, hogy az adaptivitás jelentős befolyással van a K+F beruházások jövedelmezőségére. Alacsony adaptivitás esetén az újításokhoz történő alkalmazkodás és így azok hatékony (jövedelmező) alkalmazása időben kitolódik, és így az innovatív vállalatok várható profitja csökken. Magas adaptivitás esetén javul az innováció várható megtérülése, és így több forrást érdemes kutatás-fejlesztésre fordítani. Így tehát a kutatás-fejlesztésre fordított kiadások és az adaptivitás szintje között pozitív kapcsolat tárható fel:

$$(10)$$

A már ismert formulában az $(1-\bar{c})$ kifejezés azt jelöli, hogy a K+F kiadások maximálisan a nemzeti jövedelemnek a fogyasztási szükségletek kielégítése után fennmaradó részét érhetik el. A (10) összefüggésben \bar{G} az adaptivitásnak azt a minimális szintjét jelöli, amely ahhoz szükséges, hogy a K+F szektor egyáltalán érdemesnek találja az innovációt. Ha a $\bar{G} = 0$ feltételezéssel élünk, akkor az adaptivitásnak bármilyen kicsiny szintje is elegendő ahhoz, hogy a gazdaság pénzt fordítson a kutatás-fejlesztésre.

A modell lezárásához még a fizikai tőkeállomány mozgásegyenletére van szükségünk, amelyet a (2)-(5) egyenleteket felhasználva az alábbi formába írhatunk:

$$(11) \quad \Delta K_t = Y_t(1-\bar{c}-r_t) - \delta K_t$$

A (6)-(8) és (11) egyenletekbe a megfelelő behelyettesítéseket elvégezve egy négy egyenletből álló, négy változót tartalmazó dinamikus rendszert kapunk:¹⁰

$$(6') \quad \Delta Q_t = q(Q_t, H_t, G_t, K_t)$$

$$(7') \quad \Delta H_t = h(Q_t, H_t, G_t, K_t)$$

$$(8') \quad \Delta G_t = g(Q_t, H_t, G_t, K_t)$$

$$(11') \quad \Delta K_t = k(Q_t, H_t, G_t, K_t)$$

A fenti egyenletrendszert a

$$(12) \quad Q_0 = \check{Q}, \quad \check{H}_0 = \check{H}, \quad G_0 = \check{G}, \quad K_0 = \check{K}$$

kezdeti feltételekkel kiegészítve kiszámíthatjuk az egyes változók növekedési pályáit.

Szimuláció és értelmezés

A fenti dinamikus egyenletrendszer analitikus megoldása bonyolultságánál fogva meghaladja e tanulmány kereteit. A modell megfelelő kalibrálásával azonban könnyen elvégezhető egy szimuláció, amely az egyes változók növekedési pályáját mint numerikus adatsort adja eredményül. Ez a módszer ugyan nem alkalmas az egyes paraméterek komplex hatásmechanizmusának pontos elemzésére, számos kvalitatív következtetést azonban levonhatunk, és a paraméterek értékeinek változtatásával az egyes növekedési pályák komparatív elemzése is lehetséges.

A szimuláció során két alapvető eset vizsgálható: (a) a gazdaság növekedése, ha az adaptivitás kezdeti értéke nulla, illetve (b) ha az adaptivitás kezdeti értéke pozitív. Ezt a két alapesetet vizsgálva elemezzük az egyes paraméterek változásának hatásait. Az elemzés során változatlanul hagyjuk α és δ értékét, amelyeket rendre 2/3-nak és -nek állítunk be, továbbá a kibocsátás kezdeti értékét 1-re normalizáljuk. Minden esetben ötven periódusra végezzük el a szimulációt, ez elegendő az egyes változók időbeli alakulásának vizsgálatához.

Növekedés adaptivitás nélkül

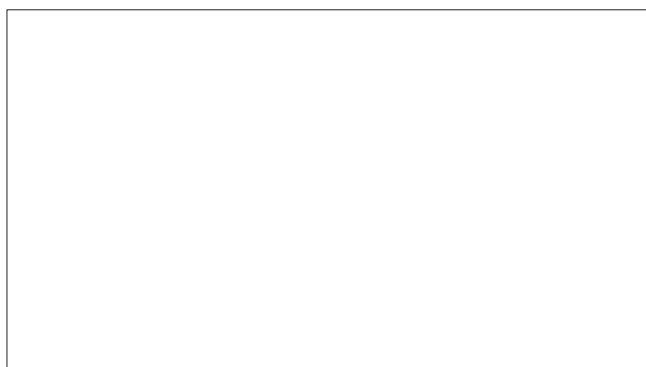
A modell felépítéséből fakadóan, ha a kezdeti feltételek között $G_0 = 0$ -t állítunk be, akkor a gazdaság növekedése korlátok közé szorul. Ha kezdetben az adaptivitás szintje nulla (azaz a munkaerő nem tud alkalmazkodni a változásokhoz), akkor a (10) egyenlet alapján a gazdaságban nincsenek K+F kiadások, így a

technológiai szint sem javulhat. A technológiai haladás hiánya ugyanakkor a tanulási lehetőségek hiányát jelenti, ami azt eredményezi, hogy az emberi tőke állománya sem növekszik. A kibocsátás növekedésének egyetlen forrása így a tőkeállomány mennyiségének növekedése, amit (mivel a K+F-re fordított kiadás zérus) a fogyasztási határhajlandóság határoz meg.¹¹

Ebben az esetben a beruházások egy ideig képesek a termelőkapacitás növelésére, azonban a tőkeállomány növekedésével időszakra időszakra nő a pótlási igény (δK_t növekszik), és egy idő után a képződő megtakarítások csupán az amortizáció fedezésére lesznek elegendőek. Ekkor a fizikai tőkeállomány növekedése megáll, kioltva ezzel a növekedés addigi forrását. A kibocsátásnak (Y_t) és a K+F kiadások hányadának (r_t) az alakulását szemlélteti a $G_0 = 0$ esetben az 1. ábra.

1. ábra

A gazdaság növekedési pályája és a K+F kiadások GDP-n belüli részarányának alakulása adaptivitás hiányában ($G_0 = 0$)



Ebben az esetben az adaptivitással összefüggő paraméterek változása értelemszerűen nem hat a modell hosszú távú tulajdonságaira. Mivel $\Delta G_t = 0$, az adaptivitás amortizációja (ω) nem csökkentheti az adaptív képességek szintjét (lásd a (9) feltételt), s ugyanígy az adaptivitás elérhető maximális (\bar{G}) és a K+F beruházásokhoz szükséges minimális (\underline{G}) szintje sincs hatással a modell dinamikájára. Minthogy az adaptivitás szintje és ebből következően a technológiai haladás (ΔQ_t) mindvégig nulla, a fentiekhez hasonlóan a technológiai haladás időszaki maximuma (\bar{Q}) sem kerül „kihasználásra”, s így nincsen hatása a hosszú távú kibocsátásra.

A többi változó (H_0 , Q_0 , K_0) kezdeti értékének változása a gazdaság növekedési pályáját jellegében nem, de mennyiségileg megváltoztatja. A fizikai tőkeállomány kezdeti értéke (K_0) a hosszú távú kibocsátás nagyságát nem, csak a kibocsátás kezdeti értékét változtatja meg: Y_0 értelemszerűen csökken, ha K_0 csökken, és növekszik az ellenkező esetben.¹²

A technológiai színvonal és az emberi tőke állományának kezdeti aránya (H_0/Q_0) amellet, hogy a kibocsátás kezdeti szintjét befolyásolja (hasonló módon, mint K_0), annak hosszú távú egyensúlyi szintjére is hatással van. Ha H_0/Q_0 növekszik, nő a kibocsátás kezdeti és egyensúlyi szintje is, ellenkező esetben mindkettő csökken. Minőségi változásról itt sincsen szó, csupán arról, hogy mivel ($\Delta Q_t = \Delta H_0 = 0$ miatt) $H_t/Q_t = H_0/Q_0$ konstans, ezért az (1) termelési függvényt egy skallárral meg kell szorozni, ami bármely t -hez tartozó értékét arányosan megnöveli (csökkenti).

A K+F kiadások nemzeti jövedelmen belüli hosszú távú arányát (r_t) értelemszerűen egyetlen paraméter sem befolyásolja.

Így tehát ha a munkaerő nem adaptív, a gazdaság egy speciális fejlődési csapdába kerül: ugyan a kibocsátás növekszik, a növekedésnek azonban korlátot szab a technológiai fejlődés hiánya. A kezdeti időszakban a gazdasági növekedés akár jelentős is lehet, ez azonban nem befolyásolja azt a tényt, hogy hosszú távon a kibocsátás abszolút nagysága felülről korlátozott, s a további növekedés csak a gazdaságot érő külső hatások következtében lehetséges.

Növekedés adaptivitással

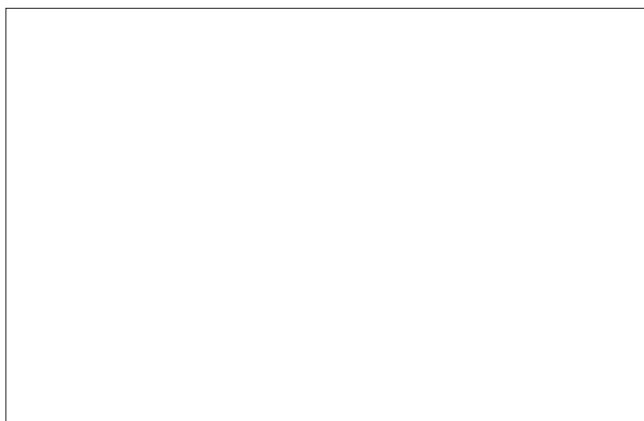
Ha az adaptivitás kezdeti szintje akár csak egy kicsit is meghaladja a kritikus \underline{G} értéket, akkor a modell dinamikája jelentősen megváltozik. A (10) összefüggés alapján az adaptivitás egy minimális szintjére van szüksége ahhoz, hogy a gazdaság forrásokat áldozzon kutatás-fejlesztésre. Ha az adaptivitás kezdeti szintje a kritikus érték alatt marad ($G_0 \leq \underline{G}$), akkor a kapott növekedési pályák azonosak lesznek az előző pontban elmondottakkal. Ennélfogva itt csak a $G_0 > \underline{G}$ eseteket vesszük figyelembe.

Ha az adaptivitás pozitív, akkor az adaptivitás amortizációja is értelmezhető. Nyilvánvaló, hogy az adaptivitás hosszú távú alakulása attól függ, hogy az időszakonként megjelenő amortizációt az adaptivitás nettó növekedése képes-e kompenzálni. Ez alapján meghatározható egy kritikus ω^* érték, amely azt az amortizációs nagyságot jelöli, ami alatt az adaptivitás növekszik, azonban felette nem.¹³ Belátható, hogy csupán a kritikus amortizációs nagyság kezdeti értékének ismeretére van szükségünk, mivel ez meghatározza az adaptivitás további alakulását. A fenti megfontolások alapján három esetet vizsgálunk meg: (i) amikor az adaptivitás nem amortizálódik ($\omega = 0$), (ii) amikor az amortizációs nagyság meghaladja a kritikus induló szintet ($\omega \geq \omega_0^*$) és (iii) amikor az adaptivitás felhalmozódik ($\omega < \omega_0^*$).

(i) Az adaptivitás amortizációjának hiányában az adaptív képességek akkumulációja elől az akadályok elhárulnak, és a gazdaság a 2. ábrán látható növekedési pályát futja be. A kibocsátás enyhe kezdeti csökkenés után dinamikus növekedésnek indul, majd hosszú távon folyamatosan (bár csökkenő ütemben) növekszik. Ezzel párhuzamosan a K+F-re fordított kiadások eleinte emelkednek, majd hosszú távon egy állandó érték körül alakulnak. A K+F hányad stabilizálódása és a kibocsátás növekedésének megindulása közel egy időben történik, és egybeesik azzal a ponttal, ahol az adaptivitás eléri maximális értékét, \bar{G} -t. A kezdeti időszakban tehát az adaptivitás ugyan növekszik, de az általa generált technológiai fejlődés kezdetben gyorsabb, mint az emberi tőke felhalmozási üteme.¹⁴ Ennélfogva eleinte a H_t/Q_t arány csökken, ami azt mutatja, hogy a relatíve gyors technológiai fejlődés miatt az emberi tőke hatékonysága eleinte romlik. A növekvő K+F kiadások a beruházások elől viszik el a forrásokat, emiatt a tőkeállomány növekedése sem elegendő ahhoz, hogy a kibocsátás növekedjen. A fokozatosan felhalmozódó adaptivitás azonban idővel elegendő lesz ahhoz, hogy az emberi tőke felzárkózzon a technológiai szinthez, s hosszú távon az emberi tőke növekedési üteme megegyezik a technológiai szint növekedési ütemével.

2. ábra

A gazdaság növekedési pályája és a K+F kiadások GDP-n belüli részarányának alakulása pozitív kezdeti adaptivitás esetén, az adaptivitás amortizációjának hiányában ($G_0 = 0, \omega = 0$)



A 2. ábrán látható növekedési pályát az egyes paraméterek és kezdeti feltételek csak kvantitatív módon változtatják meg: a kezdeti, kibocsátás-csökkenéssel jellemezhető időszak hosszát befolyásolják. Eltérően az adaptivitás nélküli esettől, az adaptivitás maximális szintjének itt van hatása a növekedési pályára: minél alacsonyabb \bar{Q} értéke, annál rövidebb a 2. ábrán látható stagnáló időszak hossza. Ez abból következik, hogy

az emberi tőke növekedési üteme csak akkor tud felzárkózni a technológiai szint növekedéséhez, ha az adaptivitás kellőképpen megközelíti elméleti maximumát.¹⁵ Ezen kívül \bar{Q} növekedése Y_t hosszú távú pályáját „laposabbá” teszi, vagyis csökkenti a kibocsátás hosszú távú növekedésének mértékét. Ennek az az oka, hogy a magasabb maximális adaptivitás hosszú távon magasabb K+F ráfordítási hányadot (r_t) jelent, egyúttal kisebb beruházási hányadot. Mivel Q_t pályája lineáris, ezért a fizikai tőkeállomány alacsony növekedési üteme mellett a kibocsátás is csökkenő ütemben nő. Ha több forrás jut beruházásra, úgy a kibocsátás hosszú távon magasabb (bár még mindig csökkenő) ütemben növekedhet.

Ha a technológiai szint növekedésének időszaki maximuma (\bar{Q}) növekszik, akkor csökken a kezdeti stagnáló időszak hossza, mivel a (6) összefüggés alapján ekkor nagyobb mértékű a technológiai szint javulása, ez nagyobb mértékű emberitőke-beruházást és az adaptivitás nagyobb mértékű növekedését jelenti, ami pedig értelemszerűen lerövidíti a \bar{G} eléréséhez szükséges időt.

A kezdeti feltételekben nyilvánvaló, hogy G_0 növekedése csökkenti a stagnáló időszak hosszát, hiszen a gazdaság eleve magasabb adaptációs szintről indul. A fizikai tőkeállomány kezdeti értékének növekedése a kezdeti időszak hosszát csökkenti, mivel a magasabb Y_0 révén a kutatás-fejlesztésre fordítható összegek abszolút nagysága növekszik, ami a (6) egyenlet alapján növeli a technológiai haladás ütemét, így a fellendülés időszaka hamarabb elérhető. Hasonló megfontolások alapján ugyanez mondható el a H_0/Q_0 arány hatásáról is.

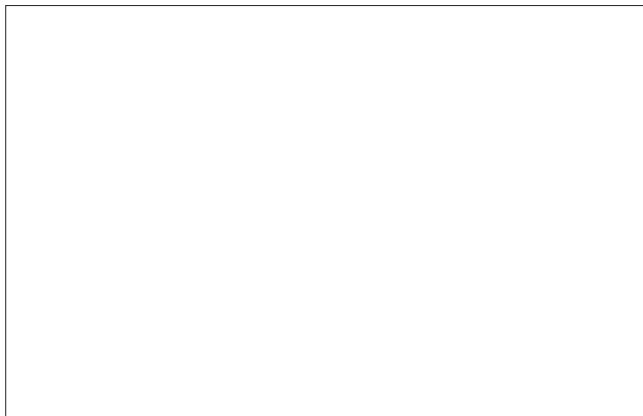
(ii) Ha az adaptivitás amortizációja meghaladja a kritikus értéket, akkor a pozitív kezdeti adaptivitási színvonal ellenére az adaptivitás folyamatosan csökken, majd nullává válik.¹⁶ Ez a folyamat a 3. ábrán látható növekedési pályát generálja.

Az itt látható növekedési pálya az 1. ábrán láthatóhoz hasonlít annyi eltéréssel, hogy a kibocsátás nem azonnal kezd el növekedni, hanem egy kezdeti csökkenő szakasz figyelhető meg. Hosszú távon a kibocsátás növekedése, akárcsak a K+F ráfordítások GDP-n belüli hányada, nullához tart.

A kapott eredmény nyilvánvaló következménye az adaptivitás nélküli és a pozitív adaptivitással, de nulla amortizációval jellemezhető esetek kombinálódásának. A rövid távon csökkenő kibocsátás hasonló mechanizmusok eredménye, mint a korábban bemutatott (i) esetben tárgyalt kezdeti kibocsátás-csökkenés. A pozitív kezdeti adaptivitás a technológiai szint valamikor mértékű növekedését eredményezi, az emberi tőke azonban kisebb mértékben növekszik, az alacsony

3. ábra

A gazdaság növekedési pályája és a K+F kiadások GDP-n belüli részarányának alakulása pozitív kezdeti adaptivitás esetén, ha az adaptivitás amortizációja meghaladja kritikus értékét ($G_0 > 0$, $\omega \geq \omega_0^*$)



adaptivitás miatt. A magas amortizációs nagyság miatt azonban az adaptivitás nem növekszik, hanem csökken, így nem az (i) esetben bemutatott „átlendülés” következik be, hanem az adaptív képességek nullára csökkennek. Így innentől már a gazdaság egy új pályára áll, ami teljesen azonos a $G_0=0$ esetben leírtakkal.

Az egyes paraméterek változása ebben az esetben mind a kezdeti stagnáló szakasz hosszát, mind pedig a kibocsátás hosszú távú egyensúlyi értékét befolyásolja, a korábbiakban leírtakkal analóg módon.

(iii) Ha az adaptivitás amortizációja kisebb a kritikus kezdeti értékénél, akkor az adaptivitás felhalmozása hosszú távon lehetséges. Nem meglepő módon ekkor a gazdaság a 2. ábrán láthatóval megegyező növekedés pályát ír le. Ennek nyilvánvaló oka, hogy (ebben az esetben) az amortizáció ugyan lassítja, de nem állítja meg az adaptív képességek felhalmozását, így a mechanizmusok ugyanazok maradnak, mint a korábban leírt (i) esetben.

Az egyes paramétereket, valamint a kezdeti értéket változtatva is az (i) esetben bemutatott eredményeket kapjuk, ezeket itt nem ismételjük meg.

Összegzés

A tanulmányban egy olyan gazdaság modellezésére került sor, amelyben a technológiai fejlődés mellett a munkaerő adaptív képessége, vagyis a változó környezeti körülményekhez történő alkalmazkodási képessége a gazdaság hosszú távú növekedési pályáját jelentősen befolyásolja.

A bemutatott eredmények több szempontból is érdekesek. Egyfelől megerősíthető Iyigun és Owen (é.n.)

azon következtetése, hogy a technológiai fejlődés és az adaptivitás együttes hatását vizsgálva kimutatható egy szegénységi csapda, amelyből a gazdaság önerőből nem képes kitörni. Ez a csapda alacsony adaptivitással és alacsony kibocsátással jellemezhető, s ezt az esetet szemlélteti modellünknek az adaptivitás nélküli változata. Ugyanakkor a csapda itt nem a kibocsátás alacsony növekedési ütemében jelenik meg (a növekedés igen magas is lehet a kezdeti időben), hanem a növekedés korlátozottságában: ebben az esetben hosszú távon nem érhető el gazdasági növekedés.

A modell keretei között ahhoz, hogy a gazdaság hosszú távon növekedjen, valamilyen minimális szintű adaptivitásra van szükség. Ennek hiányában nincsen kutatás-fejlesztés, nincsen innováció és így hiányzik a hosszú távú növekedés motorja. Ha azonban a munkaerő képes alkalmazkodni a változó környezeti körülményekhez, akkor megindulhat a technológiai fejlődés, és ezáltal a gazdaság hosszú távú növekedése biztosított.

A modell rámutat arra is, hogy a hosszú távú növekedést rövidebb-hosszabb ideig tartó stagnálás (vagy recesszió) előzi meg. Ez alatt az időszak alatt, a lassú változások hatására a munkaerőben kifejlődik az a szintű adaptivitás, amely ahhoz szükséges, hogy a felgyorsuló technológiai fejlődéshez is képes legyen gyorsan alkalmazkodni. A stagnálást az váltja ki, hogy a technológiai szint néhány lépéssel mindig az emberi tőke előtt jár, s ezért az újítások alkalmazása egy ideig nem hatékony.

A bemutatott modell egy lehetséges kiterjesztése lehet a TFP endogén változóvá tétele: a nem megtestesült technológiai haladás beépítése hosszú távon ellensúlyozhatja a megtestesült technológiai haladás (6) egyenlet által kifejezett korlátozottságát.

Felhasznált irodalom

- Acemoglu, D.* (1998): Why Does New Technologies Complement Skills? Directed Technical Change and Wage Inequality. *Quarterly Journal of Economics* 113 (4), 1055-1089.
- Aghion, P. – Howitt, P.* (1992): A Model of Growth Through Creative Destruction. *Econometrica*, 60, 323-351.
- Basu, S. – Weil, D. N.* (1998): Appropriate Technology and Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 113 (4), 1025-1054.
- Bils, M. – Klenow, P. J.* (1994): Does Schooling Cause Growth? *American Economic Review*, 90 (5), 1160-1183.
- Grossman, G. M. – Helpman, E.* (1991): Quality ladders in the theory of growth. *Review of Economic Studies*, 58, 43-61.
- Iyigun, M. F. – Owen, A. L. (év nélkül):* Experiencing Change and the Evolution of Adaptive Skills. Implications for economic Growth. *European Economic Review*, megjelenés alatt
- Iyigun, M. F. – Owen, A. L.* (1999): From indoctrination to the culture of change: technological progress, adaptive skills, and the creativity of nations. *International Finance Discussion Papers* 642, Board of Governors of the Federal Reserve System (U.S.)
- Kosempel, S.* (2004): A Theory of Development and Long Run Growth. *Journal of Development Economics*, 75, 201-220.

- Mokyr, J. (1992): Technological Inertia in Economic History. *Journal of Economic History*, 52 (2), 325-338.
- Schultz, T. W. (1975): The Value of the Ability to Deal With Disequilibria. *Journal of Economic Literature*, 13 (3), 827-846.
- Solow, R. M. (1956): A Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 70 (1), 65-94.

Lábjegyzetek

- ¹ Modellünkben diszkrét időt veszünk alapul, azaz a periódus-elemzés módszerét használjuk. Ennek megfelelően a futóindex mindenkor a t -edik periódust jelöli.
- ² A minőségi szintekről lásd még: Grossman és Helpman (1991).
- ³ Az emberi tőke és a technológiai szint összefüggéseit később részletesebben tárgyaljuk.
- ⁴ [†] meghatározásáról később lesz szó.
- ⁵ Ellentétben a K+F ráfordítások determinisztikus hatásával, Iyigun és Owen (é.n.) modelljében a kutatás-fejlesztésre fordított források a technológiai szint javulásának valószínűségét befolyásolják. A technológiai haladás ebben az esetben nem bizonyos, de mivel a bizonytalan profitkilátásokat ekkor várható értékükön vesszük figyelembe, a kapott eredmények hasonlóak.
- ⁶ Kosempel (2004) ezt úgy értelmezi, hogy a technológiai fejlődés új lehetőségeket nyit meg a tanulásra. Amíg a technológiai szint állandó (és az emberi tőke állománya ehhez a szinthez alkalmazkodott), addig nem csak a humán tőke határtermelékenységének szintje nem jelent ösztönzést, hanem az ismeretek bővítésének lehetősége is hiányzik.
- ⁷ Természetesen kérdéses, hogy az oktatási rendszer valóban rendelkezik-e a fenti tulajdonságokkal. Erről a kérdésről lásd: Iyigun és Owen (1999).
- ⁸ Elltérően a tőkeállomány esetében megszokottól, az amortizáció itt nem az adaptivitás adott értékének egy hányada, hanem minden esetben fix nagyság. Ennek oka, hogy az adaptivitás nem elhasználódik, hanem „felejtődik”.

- ⁹ A (8) formula hiányossága, hogy nem veszi figyelembe azt az összefüggést, miszerint, ha nincs is emberi tőke beruházás, de a technológia fejlődik, úgy az adaptivitás ugyan nem növekszik, de a változó környezet hatására nem is amortizálódik. E feltétel matematikai megfogalmazása modellünket csak bonyolítaná és az eredményekre nem gyakorolna érdemi hatást.
- ¹⁰ Helytakarékosságból nem írjuk fel az explicit egyenleteket (ezekre nem is lesz szükség). Könnyen belátható, hogy mivel Y_t valamint r_t a felsorolt változók (R_t, H_t, G_t, K_t) függvényei, (10)-et és (11)-et a (6)-(8) és (11) egyenletekbe helyettesítve a (6')-(8'), (11') dinamikus rendszer adódik.
- ¹¹ Könnyű belátni, hogy a $G_0 = 0$ eset kisebb módosításokkal megegyezik a Solow-féle növekedési modellel (Solow, 1956) Az emberi tőke állománya könnyen értelmezhető a Solow-modell munkaerő-állományaként, amely ez esetben konstans. A technológiai szint szintén változatlan, s mivel a fogyasztási hányad exogén adottság, $r_t = 0$ miatt a megtakarítási hányad is minden periódusban azonos. Így a fenti eset a Solow-modell legegyszerűbb esetével ekvivalens, s dinamikája megegyezik az ott leírtakkal.
- ¹² Y_0 és K_0 között az összefüggés triviális, míg a hosszú távú egyensúly esetében nyilvánvaló, hogy azt nem a fizikai tőkeállomány kezdeti nagysága, hanem az amortizáció miatt egyre növekvő pótlási szükséglet határozza meg.
- ¹³ \mathcal{Q}_t^* értéke a modell paramétereitől és az aktuális állapottól (H_t, Q_t, G_t, K_t) függ. Pontos meghatározására itt nem térünk ki.
- ¹⁴ Az alacsony adaptivitás az emberi tőke állományának lassú alkalmazkodását eredményezi az induláskor, összhangban a (7) egyenlettel.
- ¹⁵ Az eredmények lényegileg nem módosulnak, ha az emberi tőke teljes alkalmazkodásához az adaptivitás lehetséges maximumánál kisebb értékre van szükség, vagyis ha a (7) egyenlet $\Delta H_t = (G_t/G^*) (\Delta Q_t)$ alakú, ahol $G^* < G$.
- ¹⁶ Itt ismét fel kell vetnünk azt a kérdést, hogy ha létezik technológiai fejlődés, akkor az adaptivitás amortizálódik-e vagy sem? Elméleti lehetőségként fenntartva az amortizáció lehetőségét az elemzés teljessége érdekében bemutatjuk ezt a lehetőséget is.

E számunk szerzői

BÉLYÁ CZ Iván, egyetemi tanár, akadémikus, a PTE Gazdálkodástani Doktori Iskola vezetője; **SEBESTYÉN Tamás**, PhD hallgató, PTE – KTK Gazdálkodástani Doktori Iskola; **BEDŐ Zsolt** PhD hallgató, PTE – KTK Gazdálkodástani Doktori Iskola; **BALLA Andrea**, PhD hallgató, PTE – KTK Gazdálkodástani Doktori Iskola; **TULIPÁN Ágnes**, PhD hallgató, PTE – KTK Gazdálkodástani Doktori Iskola; **HACKLER János**, PhD hallgató, PTE – KTK Gazdálkodástani Doktori Iskola; **DEUTSCH Nikolett**, PhD hallgató, PTE – KTK Gazdálkodástani Doktori Iskola; **DUDÁS Katalin**, PhD hallgató, PTE – KTK Gazdálkodástani Doktori Iskola; **KOVÁCS Kármén**, okleveles közgazdász, PhD hallgató, PTE – KTK Gazdálkodástani Doktori Iskola; **BERÁCS József**, egyetemi tanár, az MTA doktora, Budapesti Corvinus Egyetem; **Nicolas PAPADOPOULOS**, egyetemi tanár, Eric Sprott School of Business Carleton University, Ottawa, Canada; **Irfan BUTT**, egyetemi tanár, Eric Sprott School of Business; Carleton University, Ottawa, Canada; **Christoph BURMANN**, egyetemi tanár, Head of the Chair for innovative Brand Management (LiM), University of Bremen; **Philip MALONEY**, assistant professor, Chair for innovative Brand Management (LiM) University of Bremen; **Peeter W. J. VERLEGH**, egyetemi tanár, RSM / Erasmus University Rotterdam, The Netherlands; **SZABÓ Katalin**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem.

BEDŐ Zsolt

A PIACI IRRACIONALITÁS VÁLLALATKORMÁNYZÁSRA GYAKOROLT HATÁSÁRÓL

A pénzügyi irodalomban vita folyik a tőkepiacok hatékonyságáról, más szóval arról, hogy az aktuális árfolyamok tükrözik-e az éppen piacon jelenlevő összes információt, tehát megegyeznek-e a kibocsátó vállalat fundamentális értékével. Jelen cikk a részvényt kibocsátó vállalatvezetőket tekinti racionális szereplőknek, és azt állítja, hogy a vállalatvezetők az időleges piaci racionalitást kihasználva vissza tudnak élni az információtöbbletből adódó pozíciójukkal. Azzal, hogy a vállalatvezetők a piac manipulálásával, más szóval piacidőzítéssel élnek, esetlegesen megsértik a tulajdonosok hosszú távú érdekeit. Az érdeksérelem, tulajdonos és vezető nexusában, a vállalatkormányzás kompetenciája, melyet a cikk felvet és megoldásként az információáramlás javítását, valamint a transzparencia növelését ajánlja.

A hatékony vállalatkormányzási rendszer Shleifer és Vishny (1997) definíciója szerint biztosítja a tőketulajdonosokat afelől, hogy investíciójuk során a vállalat kockázatért cserébe az előzetesen elvárt hozamot valóban realizálhatják. A vállalatkormányzási rendszer szükségessége, mint biztosíték, az úgynevezett információs aszimmetriából adódóan következik. Ez egészen pontosan azt jelenti, hogy a befektetők, azaz a tulajdonosok bizonyos típusú információhoz való hozzáférése korlátos, ezzel szemben a vállalatvezetőké korlátlan. Ezen aszimmetriából adódóan a tulajdonosok nem tudják minden esetben pontosan megítélni a vállalat tényleges teljesítményét, melynek eredményeképpen a tőkepiacon kialakuló részvényárfolyam nem egyezik meg a vállalat valós, fundamentális értékével. Az úgynevezett félreárazás (*mispricing*) ugyanakkor visszavezethető olyan hírekre piacon történő megjelenéséhez, melyek nem feltétlenül relevánsak a vállalat értékelése szempontjából, de éppen valamely környezeti tényezővel kölcsönhatásban árfolyamváltozást indukálnak. Az ilyen típusú hír-megjelentetést, mely a vállalatvezetőktől eredeztethető, a szakirodalomban menedzseri időzítésnek (*managerial timing*) nevezzük. Az ilyen típusú vezetői tevékenység a tulajdonosok előnytelen pozíciójával való visszaélésnek minősül, mely probléma feloldását a vállalatirányítási rendszerének kell megoldania.

További problémát jelent, ugyanakkor az is, hogy a tőkepiacon kereskedő befektetők viselkedésében felfe-

dezek olyan szisztematikus torzulásokat, melyek bizonyos körülmények között egy irányba hatnak, így félrearázást eredményeznek. Ez közvetve persze nem a vállalatvezetők hibája, de ha egy vállalatvezető tisztában van ezzel a jelenséggel, akkor esetlegesen ki tudja azt használni. A szakirodalom, melyet magatartási pénzügynek (*behavioral finance*) neveznek, a jelenséget a befektetői érzékelésre (*investor sentiment*), az informálatlan befektetők túlsúlyára, valamint a „zajos” kereskedők (*noise traders*) túlzott jelenlétére vezeti vissza.

Összegzésül tehát elmondható, hogy ha vannak olyan időszakok, piaci szegmensek, ahol és amikor a részvényárfolyamok a fundamentális értéktől divergálnak, akkor a vállalat értékének, tehát teljesítményének részvényárfolyam alapján történő megítélése nem lehet pontos. Ha nem lehet pontosan értékelni a vállalat teljesítményét, akkor a vezetői tevékenység megítélése is csorbát szenved. Ez egyrészt kihívást jelenthet a vállalatkormányzás rendszerének, másrészt, ha a vezetők, élve a piaci torzításokkal, indukálják a félrearázást, akkor már a vezetők pozíciójukból adódó visszaélésről is beszélhetünk.

Jelen tanulmányban elemezni kívánom a piaci torzítások lehetséges típusait, azok okait, valamint a szakirodalomban keletkezett magyarázatokat. Az első részben a piaci hatékonyság szempontjából elengedhetetlen arbitrázs megszűnését cáfolom empirikus eredmények bemutatásán keresztül. A második rész-

ben bemutatom az arbitrázs fennmaradásának, tehát a piaci tökéletlenség kialakulásáért felelős technikai, valamint kognitív okokat, amelyeket a mainstreammel szemben érvelő behavioristák többségében felhasználnak. A harmadik rész a vállalatvezetők racionális piaci időzítését mutatja be, ami az irracionális piaci várakozásokra alapozva olyan döntéseket jelent, amelyek a vállalat valós értékének változása nélkül képesek árfolyamváltozást előidézni. Az utolsó rész, ami egyben a cikk konklúziója is, a piaci irracionálisból adódóan felmerülő vállalatkormányzással kapcsolatos aggályokat fogalmazza meg.

Az arbitrázs limitációi

A piaci hatékonyság érvényesülésének – tehát annak, hogy az éppen aktuális árfolyamok megegyezzenek a vállalat fundamentális értékével – egyik alapfeltétele, hogy az úgynevezett arbitrázsfolyamat hibátlanul működjön. Az arbitrázsfolyamat tankönyvi definíciója szerint, ha megegyező vagy hasonló eszközök szimultán eladása és vétele két különböző piacon, két különböző árfolyamon kivitelezhető úgy, hogy ezen tranzakció zérus kockázat mellett biztos profitot szavatol, akkor arbitrázspozícióról beszélünk (egy ár törvénye – Bodie – Kane – Marcus, 1996). Ez azt jelenti, hogy ha a racionális befektető észleli, hogy egy adott eszköz értéke nem egyezik meg két különböző piacon, akkor a drágábbat fedezetlenül eladja, valamint az olcsóbbat megvásárolja. Mivel ezt a biztos hozamot garantáló befektetési lehetőséget többen is felismerik, és kiaknázására hasonló irányú pozíciókat nyitnak, az árfolyameltérés idővel csökken, majd végül megszűnik. Ahhoz tehát, hogy az árfolyam-differencia teljesen megszűnjön elegendő arbitrázsőr szükséges, valamint az arbitrázspozíciók létrehozásának technikai feltételei adottak kell, hogy legyenek. Ebben a fejezetben ismertetem azokat az eredményeket, melyek rávilágítanak az egyes befektetői csoportok kereskedési szokásaira, így megkérdőjelezzik az „elegendő arbitrázsőr” tételt. Továbbá bemutatom azokat a technikai problémákat, melyek akadályt gördíthetnek az arbitrázspozíció kiépítése elé, így megakadályozzák az arbitrázs eliminálódását.

Elsőként az arbitrázs fennmaradásának technikai magyarázatát vázolom. Ahogy azt már bemutattam az arbitrázs zérus kockázat mellett zérus befektetéssel elméletileg rentábilisan kiaknázható. Maradva a felülárazott részvény fedezetlen eladása és az alulárazott részvény megvétele melletti példánál, probléma akkor merül fel, ha a két különböző piacon forgó ugyanazon értékpapír árfolyama közötti spread nem csökken, hi-

szén ebben az esetben a racionális befektető, aki a két árfolyam konvergenciájára számított veszteséges pozícióban marad. Mivel a fedezetlen eladás során a befektető részvényt vesz kölcsön, amit a kölcsönbe adó a pozíció rentábilisra fordulása előtt visszakérhet, nem feltétlenül beszélhetünk kockázatmentességről. Fontos észrevenni, hogy a fedezetlen eladásnak költségvonzata is van, mely a kölcsönbevétel díjaként jelentkezik. Mindamellet, hogy a díj mértéke nem túl jelentős, csökkenti a lehetségesen realizálható profit mértékét¹. *Előfordul, ugyanakkor az is, hogy a félreárazott részvény fedezetlen eladása azért nem lehetséges, mert nem létezik kölcsönvehető részvény, mely azt eredményezi, hogy az eladások nyomán lefelé ható erő nem jelentkezik.* A félreárazott részvények felderítéséhez, folyamatos elemzői, kutatói munkát kell végezni, melynek költsége az egyre szofisztikáltabb technikák eredményeképpen megemelkedett. A megnövekedett költséget elsősorban az intézményi befektetők képesek felvállalni, azonban esetükben felmerülnek olyan jogi korlátok, melyek számukra nem teszik lehetővé a fedezetlen eladást. Ez utóbbi technikai limitációit, valamint felmerülő költségeit *implementációs költségnek* nevezzük.

Arbitrázsról beszélünk akkor is, amikor két olyan részvény árfolyama divergál egymástól, melyeket közeli helyettesítőknak nevezünk. Ilyenek lehetnek egy bizonyos iparágban érdekelt vállalatok, melyek megegyező célpiaccal rendelkeznek, így a jövőben realizált pénzáramuk nagy valószínűséggel megegyezik. A közeli helyettesítőkkal, ugyanakkor az a probléma, hogy nem tökéletesek, hiszen míg az iparágra ható erők valóban mindegyikükre megegyezően hatnak, addig a vállalat-specifikus események nem. Ebből adódóan beszélünk *fundamentális kockázatról*, mely ugyancsak az arbitrázs fennmaradását eredményezi.

A harmadik tényező, mely a félreárazás fennmaradását okozhatja az úgynevezett „zajos kereskedő kockázat”. A fogalmat De Long, Shleifer, Summers és Waldmann (1990a)² alkották meg, melynek lényege, hogy a piacon léteznek olyan kereskedők, akik nem vizsgálják a vállalatok fundamentális értékét, hanem inkább irreleváns – zajos – információra támaszkodva kereskednek. Az arbitrázs fennmaradása szempontjából ez azt jelenti, hogy ha ezek a szereplők nem vélik felfedezni a félreárazás tényét, és azt felerősítő pozíciókat nyitnak, akkor az arbitrázsőrök hiába kötnek az arbitrázst kiaknázó szerződéseket, ha a zajos kereskedők által kifejtett erő hatására az árfolyam-konvergencia elmarad. Az arbitrázsőr számára felmerülő kérdés ekkor az, hogy vajon ez a „zajos kereskedői” hatás meddig tart, hiszen, ha short pozíció esetén túlnyúlik a szerződés lejártának határidején, akkor az arbitrázsőr

kénytelen pozícióját veszteséggel zárni. A probléma tovább gyűrűzik akkor, amikor a zajos kereskedők jelenlétét, valamint azok kereskedési stílusát a racionális arbitrázsőrök felismerik, és azzal megegyező irányban kereskednek. Ez érthető, hiszen ha egy adott időperiódusban vagy piaci szegmensben a zajos kereskedők száma felülmúlja a racionális kereskedők számát, akkor az arbitrázs tankönyvi kiaknázása kivitelezhetetlen. Ekkor a racionális szereplő észleli a félrearázást és ahelyett, hogy a konvergenciára „fogadna” olyan pozíciót nyit, mely a divergenciát tovább erősíti. Ekkor a zajos kereskedők, látva a számukra pozitív elmozdulást, további pozíciókat nyitnak, aminek az eredményeképpen az árfolyam tovább távolodik a valós értéktől. Ahogy távolodik az árfolyam a fundamentálistól, úgy válik a pozíció egyre értékesebbé, mely további zajos kereskedőket vonz, valamint a már jelenlevőket további pozíciónyitásra sarkallja. Azt a kereskedési stratégiát, mely során a szereplő további pozíciók nyitása mellett dönt *pozitív visszacsatolású kereskedési stratégiának (positive feedback trading)* (De Long – Shleifer – Summers – Waldmann, 1990b) nevezzük. Az a tény, hogy a racionális szereplő nem a fundamentális érték felé mozdítja el az árfolyamot, nem teszi őt irracionálissá, hiszen ha látva a konvergencia valószínűtlenségét arra „fogadna”, akkor válna irracionálissá³.

A zajos kereskedők, valamint a pozitív visszacsatolású kereskedési stratégia egyenes következménye a *horda* jellegű viselkedés (*herding*), mely a buborékokat és az azokat követő összeomlásokat táplálja. Ha egy racionális arbitrázsőr észleli a buborék kialakulását, rögtön azt felerősítő pozíciókat nyit annak érdekében, hogy még több zajos kereskedő jelenjen meg a piaci szegmensben. Amikor már a túlfűtöttség jeleit érzékeli, pozícióját nyereséggel zárja. Amikor egyre több racionális szereplő hasonlóképpen tesz, akkor kezdődik az árfolyam ereszkedése, melyet egyre komolyabb pesszimizmus, majd pánik követ. Az egyre több eladás csak felgyorsítja a folyamatot.

Az arbitrázspozíció fennmaradásának egyik klaszikus példája a holland Royal Dutch és az angol Shell Transport vállalatok esete (Rosenthal – Young, 1990; Froot Debora, 1999). A két vállalat 1907-ben megkötött stratégiai megállapodása értelmében egy 60:40 (Royal Dutch: Shell) arányú együttműködést kötöttek, mely azt jelentette, hogy tevékenységükből származó pénzáramot a fentebb említett arányban osztották meg. Ennek eredményeképpen a két vállalat egymástól függetlenül forgó értékpapírjainak árfolyama úgyszintén ezt a 60:40-es arányt kellett volna, hogy tükrözze. Az így kialakult helyzet tökéletes példája volt a közeli helyettesítő értékpapíroknak, ezért is nevezték a két ér-

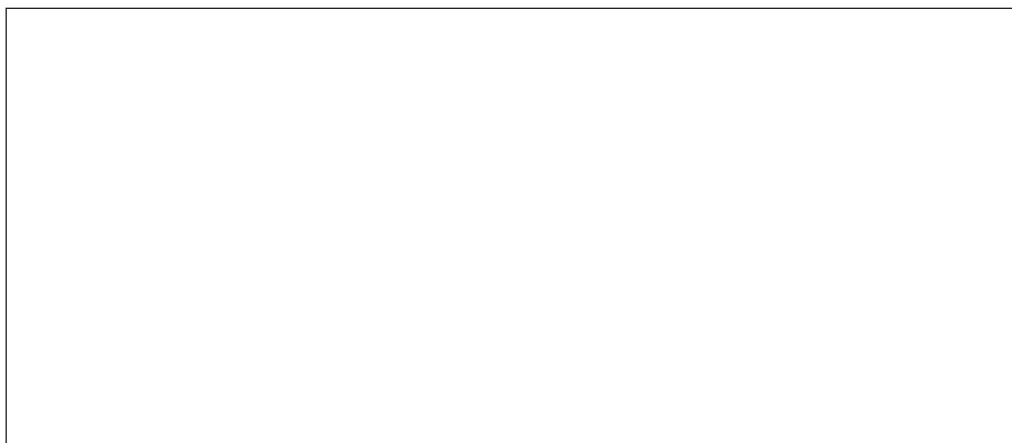
tékpapírt „*iker-értékpapíroknak*”. Az 1980 szeptember és 1995 szeptember időszakra elvégzett megfigyelés, azonban azt mutatta, hogy a két értékpapír árfolyama között nem alakult ki az elvárt paritás, ami az arbitrázs pozíció permanens fennmaradásáról tanúskodott. *A behavioristák érvelése szerint az így realizálható többlet hozam semmiképpen sem magyarázható egy, az egyik értékpapír esetében, megnövekedett kockázattal, hiszen a fundamentális értéket meghatározó tényezők megegyeztek.* A fundamentális értéktől való eltérés csak 1984-re szűnt meg, melyet 35 százalékos Royal Dutch alulértékelttség előzött meg, majd 10 százalékos felülértékelttség követett.

A félrearázás permanens fennmaradása, tehát az arbitrázs szűnni nem akarása, azt feltételezi, hogy a helyzetért felelős irracionális szereplők elegendő számban és elégséges tőkével vannak jelen. A vagyoni feltétel Friedman (1953) szerint nem teszi lehetővé a félrearázás fennmaradását, hiszen a racionális kereskedők minden körülmények között vesztes pozícióba sodorják az irracionális szereplőket, illetve az irracionális befektetők drágán vesznek és olcsón adnak el, így idővel veszítenek vagyonukból és távozni kényszerülnek a piacról. Az empirikus eredmények, ugyanakkor másról tanúskodnak. Elsőként De Long, Shleifer, Summers, Waldmann (1991) a „The survival of noise traders in financial markets” című cikkükben alkottak formalizált modellt a probléma feloldására.

A piacon racionális és zajos kereskedők vannak jelen, megegyező vagyoni szinttel és kockázati toleranciával. A két csoport kereskedése közötti különbség az eszközök kockázatmegítélésében van, mivel a zajos kereskedők olyan eszközöket részesítenek előnyben, melyekről azt hiszik, hogy félrearázottak. Mivel nem mérik fel helyesen az eszköz kockázatát, nagyobbat vállalnak annál, mint amit érzékelnek, de ugyanakkor a magasabb kockázatért addicionális prémiumot kapnak. A plusz kockázati prémium teremti meg az irracionális szereplők számára azt a magasabb vagyonnövekedést, mely biztosítja számukra a piacon való fennmaradás lehetőségét. Fontos kérdés, továbbá az is, hogy a szereplői csoportok viselkedése hatással van-e a részvényárfolyamra? DeLong és szerzőtársai az árfolyamok exogenitását feltételezték, azaz kimondták, hogy a különböző kereskedési stratégiát folytató befektetői csoportok nem képesek dominálni a piacot, így képtelenek elmozdítani az árfolyamot. E korlátozó feltevést Hirshleifer és Lou (2001) feloldották, és három olyan befektetői csoportot definiáltak, melyek közül kettő racionális egy, pedig zajos (Hirshleifer és Lou likviditási kereskedőkként is aposztrofálták őket) volt. A két racionális kereskedői csoport közül az

egyikre a túlságos magabiztosság volt a jellemző (az ilyen típusú szereplőket nevezi az irodalom „*túlzottan magabiztos*” – *overconfident* – befektetőknek). Ezek a szereplők – De Long és szerzőtársai feltételezéshez hasonlóan – az eszközök kockázatát alulbecslik, valamint az árfolyam feltételes középértékét túlértékelik. Ennek eredményeképpen agresszívan kereskednek, mely ezzel szemben racionális társaikra nem jellemző, így a releváns információ birtokában magasabb elvárt profitot realizálnak. A túlzottan magabiztos szereplők és a teljesen racionálisak interakciója nyomán lehetőség nyílik az egyének kereskedési stratégiájának megváltoztatására. Ha az egyik észleli a másik által realizált magasabb profitot, akkor nagy valószínűséggel a másik által folytatott kereskedési stratégiát fogja alkalmazni a következő ügyletkötéskor. Ahhoz, azonban, hogy az agresszívan kereskedő, túlzottan magabiztos szereplők valóban magasabb profitot érhessenek el, így csoportjukban megmaradjanak, szükség van a félreárazást előidéző zajos/likviditási kereskedők jelenlétére. A túlzottan magabiztos kereskedők arányát továbbá befolyásolja a kockázatos eszköz hozamának volatilitása (σ_D^2), a zajos kereskedők kereskedésének volatilitása (σ_x^2) (lásd 1. ábra, A panel), valamint a túlzottan magabiztos kereskedők magabiztosságának szintje (lásd 1. ábra, B panel). Ha a magabiztosság olyan szintet ér el, minek következtében e csoport kereskedése túlzottan agresszívvá válik, az árfolyam olyan mértékben mozdul ki, hogy az egyes szereplők kivonulnak a piacról, így eladásuk nyomán árfolyam-esés jelentkezik. A dinamikus modell egyensúlyát λ jelzi, melyet egy egységből kivonva megkapjuk a túlzottan magabiztos szereplők piaci arányát (lásd 1. ábrán látható egyenlőséget).

A panel: Túlbizakodott kereskedők fennmaradása és a volatilitás, valamint zaj közötti összefüggés; B panel: Túlbizakodott kereskedők fennmaradása és a túlbizakodottság szintje közötti összefüggés



Forrás: Hirshleifer és Lou (2001) p. 82.

Ha az egyenlőség bal oldalán lévő tört nevezője nagyobb mint a számláló, akkor a piac köztes állapotban van, azaz egyaránt jelen vannak a racionális és a túlzottan magabiztos szereplők. Ha a baloldali kifejezés nagyobb vagy egyenlő eggyel, tehát a számláló nagyobb vagy egyenlő, mint a nevező, akkor csak a túlzottan magabiztos szereplők uralják a piacot. Mivel $\sigma_c^2 < \sigma_x^2$ kikötésnek teljesülnie kell, a piac nem létezhet túlzottan magabiztos kereskedők nélkül, tehát $\lambda \neq 1$.

Az irracionalitás nemcsak a befektető túlzott magabiztosságából, valamint ennek nyomán kialakuló túlzottan agresszív kereskedésből származhat, hanem bármely más olyan viselkedési formából, mely mellőzi a racionális gondolkodás és döntéshozatal elemeit. A racionális döntéshozatalkor két feltétel teljesülése elengethetetlen. Az egyik a Bayes szabály szerinti várakozás-kialakítás, mely az új információ megjelenésével a jövőre vonatkozik; a másik a Savage-féle szubjektív várt hasznosság (Subjective Expected Utility – SEU) elméletének megfelelő döntéshozatal. Ha bármelyik feltétel sérül, akkor a racionális döntéshozatal nem teljesül.

A következő fejezetben röviden ismertetem azokat az alapkoncepciókat, melyek a gyakorlati pszichológia termékei, és a pénzügyi irodalom előszeretettel felhasználja őket a piaci torzítások magyarázatára. Foglalkozom ugyanakkor azon körülményekkel is, melyek lehetővé teszik e kognitív torzítások kiteljesedését.

A hibás döntés magyarázatai

Az árfolyamok fundamentális értéktől történő eltérését, valamint az arbitrázs fennmaradását olyan tényezőkkel kell magyarázni, melyek minden lehetséges szereplő esetében előfordulnak, ugyanakkor hatásuk

1. ábra

iránya megegyezik. A gyakorlatban felfedezett árazási jelenségek rávilágítottak az emberi döntéshozatallal foglalkozó tudományágakban már megszületett eredményekre. Ez a gyakorlati pszichológia előtérbe kerülését jelentette, más szóval olyan tudósok munkáját kezdték el vizsgálni, mint Simon vagy Daniel Kahneman és Amos Tversky.

Az emberek minden napjaikban döntések sorozatát kénytelenek meghozni idő és releváns in-

formáció hiányában vagy éppen információ túlburjánzás mellett. E korlátok áthidalása érdekében az egyének mentális algoritmusokat, heurisztikákat, valamint mentális modulokat alkalmaznak (Simon, 1956). Ezek az eszközök, folyamatok megfelelően működnek azokban a szituációkban, melyek megoldására készültek, de nem feltétlenül képesek más helyzetek kezelésére. *A magatartási pénzügy képviselői argumentációjuk középpontjába ezeket állítják, valamint azt, hogy ezek a folyamatok, melyek a torzulásokat okozzák, minden egyénél megegyeznek, így a piac egészét tekintve nem oltják ki egymást, hanem felerősödve hatnak.* Fama (1998) éppen ezt a feltételezést vitatta azaz, hogy az alul- és felülárzás megegyező számban fordul elő, így a piac egészén a két ellentétes irányú torzulás kioltja egymást.

Elméleti pénzügyi szakemberek a gyakorlati pszichológiára támaszkodva három okra vezették vissza az árazásban megfigyelhető torzításokat (Hirshleifer, 2001). Az első a *heurisztikus egyszerűsítés* (heuristic simplification) (Kahneman – Tversky, 1973). A második az *önbecsapás* (self-deception), mely elmélet Trivers (1985) nevéhez fűződik, és az egyének túlzott magabiztosságából adódik, valamint a harmadik, az emberi emóció, ami a racionális gondolkodást eltorzíthatja (Hirshleifer, 1987). A mainstream, tehát a piaci hatékonyságot támogatók, gyakran érvelnek azzal, hogy a felsorolt torzítások csak időlegesen jelentkeznek, hiszen az egyének veszteségeik észlelésének eredményeképpen tanulnak hibáikból, és többet nem követik el azokat. Ezzel az állásponttal szemben az ellenérv az, hogy az önbecsapás, valamint a túlzott önbizalom miatt az egyén saját hibáját nem hajlandó elismerni, hanem, vagy a környezetet, vagy pedig egy külső, rajta kívülálló tényezőt tesz felelőssé. A befektetői döntéshozatalban ilyen torzítást eredményező pszichológiai hatások felsorolása túlnyúlik a jelen tanulmány keretein, továbbá a nemzetközi szakirodalomban születtek olyan összefoglaló írások, amelyek lajstromba veszik az összes lehetséges tényezőt⁵.

Az olvasónak, ugyanakkor nem szabad azt hinnie, hogy a kognitív limitációk minden esetben ugyanolyan mértékben vannak jelen, tehát a félreárazás állandó jelenség. Szükség van olyan külső környezeti tényezőkre, melyek e hibákat a felszínre hozzák és félreárazást indukálnak. Három ilyen tényező ismert, az egyik a piaci likviditás mértéke, a másik a piac információs lefedettsége, a harmadik, pedig a befektetői hangulat. Az első két tényező között összefüggés van, hiszen a likviditás mértéke befolyásolja az információáramlás sebességét. Erre egy klasszikus példa az intézményi befektetők kereskedése. Ezen szereplők, az

általuk kezelt portfólió nagyságából adódóan, képesek költséges elemzési és adatfeltárási tevékenységet folytatni, minek nyomán aktív szereplői lesznek a piacnak. Jó néhány kisebb aktor ezen intézményi befektetők tranzakciói nyomán kereskedik, hiszen úgy vélik, hogy az intézményi befektetők többletinformáció birtokában vannak. Ez tehát azt jelenti, hogy az árfolyamok közvetítenek információt más szereplők felé, tehát „indirekt” információáramlásról beszélhetünk. A direkt információáramlás a piac elemzői lefedettségét jelenti. Azokban a piaci szegmensekben, ahol az ilyen tevékenység gyér, főként a kisebb vállalatok részvényeinek a piaca ez, a fundamentális értéktől való divergálás jellemzőbb, mint a nagyobb vállalatok esetében. A jelenséget „*mérethatásnak*” nevezik (*size effect*) (Banz, 1981), mely a kisebb vállalati részvényeknél megjelenő magasabb hozamot nem kockázati különbséggel⁶, hanem árazási hibákkal magyarázza. Az árfolyamok valós értéktől való eltérése az általános piaci hangulat változásával is magyarázható. Ekkor a vállalat képes olyan tevékenységet folytatni, minek nyomán a felszabaduló irreleváns információ a vállalatvezetés által elvárt irányba mozdítja el a részvényárfolyamot. Cooper és szerzőtársai (2003, 2005) a .com vállalati névváltoztatások hatását vizsgálták a .com piaci buborék kialakulásakor, valamint a buborék kidurranása után. Azt találták, hogy az emelkedő piac esetében azok a vállalatok, melyek nevét .com-mal egészítették ki, de tevékenységük lényegében nem változott, jelentős értéknövekedést realizáltak. A buborék kidurranását követően hasonló képpen jártak azok a vállalatok, melyek nevükből elhagyták a .com kiegészítést, ugyanakkor esetükben is igaz volt az, hogy tevékenységükben semmilyen lényeges változás nem történt.

A következő fejezetben, támaszkodva a jelen részben bevezetett fogalmakra, azokat a menedzseri döntéseket mutatom be, melyek a piaci működésben felmerülő elégtelenségeket használják ki, és ezzel a tulajdonosok érdekeit sértik.

A vállalatvezetők befektetői érzékelést kihasználó döntései

A magatartási pénzügy legfőbb vívmánya annak alátámasztása, hogy a befektetői érzelmek, valamint nem tökéletes értékelési mechanizmusok eredményeképpen az eszközárfolyamok eltérhetnek fundamentális értéküktől, továbbá ez a félreárazás a racionális befektetők reakcióiból adódóan fenn is maradhat. Annak ellenére, hogy az akadémiai körök ezeket az alternatív hipotéziseket vitatják, a felmérésekből kiderül, hogy a vállalatvezetői réteg döntéshozatala során fi-

gyelembe veszi a félreárazás tényét. Ez más szóval azt jelenti, hogy a vállalati pénzügyek egyes területein megszokott optimalizáló modellek kiegészülnek a befektetői optimizmust magyarázó tényezőkkel.

Miller és Modigliani (1961) szerint a vállalatok osztalékpolitikája, hatékony tőkepiacot feltételezve, irreleváns a vállalat részvényárfolyamának változása szempontjából. De vajon mi történik akkor, ha a hatékony tőkepiacra vonatkozó feltevést fellazítva megengedjük az árfolyamok fundamentálistól való eltérését, tehát a nem tökéletes árazási mechanizmusokat. Továbbá tételezzük fel, hogy a vállalatvezető tisztában van a befektetők árazás során alkalmazott nem tökéletesen racionális döntési folyamataival, és a vállalati pénzügyekkel kapcsolatos döntését az éppen aktuális befektetői hangulathoz igazítja. A vállalatok osztalékpolitikáját a szakirodalom széles körben tárgyalta már⁷, Baker és Wurgler (2004) azonban a piaci hatékonyságra vonatkozó kikötés eliminálásán keresztül először bizonyította a befektetői irracionalitás vállalatok osztalékpolitikájára gyakorolt hatását. Baker és Wurgler elmélete szerint a vállalatvezetők az éves osztalék mértékét tudatosan igazítják az éppen aktuális befektetői igényekhez, a maximális részvényárfolyam elérése érdekében. A szerzők szerint a befektetői informátlanságból adódóan létezik egy időben változó kereslet a magas osztalékot fizető részvények iránt. Mivel a nem teljesen racionális befektetői gondolkodás fennmarad, így az arbitrázs folyamat nem képes megszüntetni a félreárazást. A racionális vállalatvezetők észlelve e folyamatot a piaci optimizmushoz igazítják osztalék-kifizetési döntéseiket. A szerzők modelljükben az árfolyamba beépítenek egy időben változó osztalékprémiumot, melynek mértéke determinálja az elvárt osztalékszintet. A prémium mértéke függvénye a befektetői hangulatnak, melyet a vezető észlelni képes. Ha az osztalékprémium mértéke magas, akkor a befektető a nagyobb biztonságot, tehát az alacsonyabb kockázatot jelentő részvényeket részesíti előnybe, melyhez a magas osztalék is hozzájárul. Alacsony prémium esetén a piac a magasabb árfolyamnyereséget biztosító részvényeket részesíti előnyben, még az esetleges osztalékkifizetés hiányában is. Baker és Wurgler elmélete az úgynevezett *vállalatvezetői piacidőzítés* (managerial market timing) koncepción alapul.

A vállalati osztalékpolitikához részben kapcsolódik a vállalatok részvény-visszavásárlási döntése. Részvény-visszavásárlási akciót elsősorban olyan vállalatok folytatnak, melyek részvényárfolyama alulértékeltnek ítélt a vállalatvezetők által, és a többletkereslet eredményeképpen árfolyam-emelkedést kívánnak

indukálni. E tevékenységet nevezik *árfolyam-karbantartásnak*. Az árfolyam-karbantartás hatékony piacot feltételezve nem lehet megfelelő eszköze az árfolyam pozitív irányba történő elmozdításának, hiszen egy ilyen esetben a többletkereslet, valós értékváltozás nélkül nem gyakorolhat hatást az árfolyamra. Ha a visszavásárlás hatására, a valós vállalati érték emelkedése nélkül, mégis megváltozik az árfolyam, akkor elmondható, hogy a piac nem volt racionális a vállalat fundamentális értékének megítélésében. A részvény-visszavásárlás, rögzített osztalékpolitika mellett, a részvényeseknek juttatandó felhalmozódott készpénz is lehet. Kérdésként felmerülhet, hogy a vállalat miért nem osztalék formájában juttatja el részvényeseinek a felhalmozódott pénzeszközt? Dittmar (2000) szerint a válasz a részvényesek vállalati osztalékpolitikával kapcsolatos érzékenységében rejlik. A részvényesek, ugyanis hevesen reagálnak az osztalék csökkentésére, így a felhalmozódott készpénzt egy olyan csatornán kell kiáramoltatni, mely nem reguláris, hanem ad hoc jellegű. Ennél fogva, ha a következő periódusban a vállalat nem képes addicionális pénzkirányításra, akkor nem az osztalék szintjét kell csökkenteni, hanem a visszavásárlást kell elhagyni. Ezáltal a vállalat megítélése nem szenved csorbát. Bagwell (1991) továbbá azt találta, hogy a 80-as években a részvény-visszavásárlás az igen aktív vállalati kontroll piac⁸ visszafogását szolgálta.

Ez megint csak azt erősíti, hogy a vállalatvezetés, nem utolsósorban a saját egzisztenciális biztonsága érdekében, képes megakadályozni egy olyan eseményt mely a vállalat belső értéke szempontjából releváns. Fontos észrevenni, hogy a vezetők fentebb említett akcióinak eredményességéhez szükség van a piacon olyan szereplőkre, akik a fundamentális értéket figyelmen kívül hagyva, csak és kizárólag irreleváns hírekre reagálnak.

A vállalatfinanszírozási döntések során ismét nagyon lényeges tényező a tőkepiacok relatív optimizmusa, alul- vagy felülértékelttsége. Miller és Modigliani szerint ez természetesen olyan kérdés, mely elméletük alapfeltevéseiből adódóan irreleváns, hiszen ők tökéletes piacot feltételeztek. Ezzel szemben, többek között Teoh, Welch, Wong (1998) bizonyították, hogy a vállalati részvénykibocsátás és a piaci hangulat között pozitív reláció létezik. Ez azt jelenti, hogy a vállalat akkor hajt végre addicionális részvénykibocsátást, más szóval pénzeszközt von be a további expanzió finanszírozására, amikor a részvényárfolyam a lehető legmagasabban áll. A felül-reakciót bizonyítandó a szerzők kimutatták, hogy a kibocsátást követően a realizált hozam jelentősen csökken, tehát az újonnan megjelenő részvény értéke

nem emelkedik a kezdeti ütemben. Hosszabb távon hozam-visszafordulást (return reversal) mutattak ki, mely a részvénybe fektetett bizalom folyamatos csökkenését jelentette.

A hazai vállalati környezetben is fellelhetők olyan vállalatvezetői nyilatkozatok, melyek egyértelműen a piaci irracionálisra alapoznak. A Magyar Olaj és Gázipari Rt. esetében például a vállalatvezető a cég részvényeinek a varsói értéktőzsdén való megjelenése kapcsán azt nyilatkozta, hogy a varsói piac magasabb likviditásából adódóan⁹ bíznak a részvényárfolyam emelkedésében. Más szóval a kereslet növekedése a vezetőket a részvényárfolyam felértékelődése kapcsán reménnyel töltötte el. E remény hatékony piacot feltételezve azért hiú, mert ilyen esetben az árfolyam-emelkedést csak és kizárólag a vállalat fundamentális értékében bekövetkezett változás indukálhatja. Természetesen lehetséges, hogy a nagyobb likviditás tökéletesebb információközvetítőnek bizonyul, lévén a varsói tőzsdén a nyugdíjalapok jelenléte nagyobb, mint a budapesti tőzsdén, de az International Federation of Stock Exchanges adatai szerint a budapesti piac likviditása felülmúlja a varsóiét¹⁰.

A vállalatvezetői piacidőzítés egyik legszeméremtelenebb példája a vállalat nevének egy adott piaci környezetben történő megváltoztatása, anélkül, hogy a vállalat tevékenységében bármilyen változás történt volna. Cooper és szerzőtársai (2001) a technológiai buborék idején azt vizsgálták, hogy miként befolyásolja azon vállalatok részvényárfolyamát a névváltoztatás, mely során a cég név a „dotcom” kiegészítéssel bővül. Azt találták, hogy a hírmegjelenést követő 10 nap alatt a részvényárfolyam 74% felértékelődésen ment keresztül, mely jelenséget „dotcom” hatásnak neveztek el. Ez a hatás nemcsak a felszálló ágon levő piac esetében figyelhető meg, hanem a buborék kipukkanását követő leszállóban is. Cooper és szerzőtársai (2005) azokat a vállalatokat vizsgálták, melyek elhagyták nevükből a „dotcom” kiegészítést, tehát „szakítottak” a drámai zuhanást elszenvedő technológiai piaccal. A szakítás természetesen csak látszólagos volt, hiszen a vállalat tevékenységében ismét csak nem állt be változás. A névváltoztatást követően a részvényárfolyam a következő 60 napos periódusban 64%-ot emelkedett.

A piaci irracionálisból adódó vállalkormányzási aggályok

Még mielőtt a piaci irracionális lehetséges hatásait kezdenénk el taglalni a vállalkormányzás fényében elengedhetetlen hangsúlyozni, hogy a fentebb bemutatott torzítások, valamint azok okai nem jelentik azt, hogy

a piaci hatékonyság teljes mértékben és egyetemlegesen elvetendő. Piaci torzulások, tehát az irracionális felülkerekedése időleges, valamint csak egyes piacokon vagy piaci szegmensekben fordul elő. Okozhatja az információ hiánya vagy éppen a likviditás elégtelensége. Ezt azért is lényeges kijelenteni, mert nem célja e sorok írójának a piacok információközvetítését egyetemlegesen megkérdőjelezni, így a befektetői döntéseknek nem szabad figyelmen kívül hagynia a vállalatok valós értékét, de szem előtt kell tartania a lehetséges torzításokat is.

A piacon jelenlevő befektető elsődleges érdeke saját tulajdonosi jogainak védelme, tehát az, hogy a birtokában levő részvényekkel a lehetőség szerint a legmagasabb árfolyamon kereskedjenek. Kérdés az, hogy a legmagasabb árfolyam elérése valós teljesítmény hiányában, pusztán vállalatvezetői piacidőzítésen keresztül érdeke-e a tulajdonosnak. Rövid távú befektetők, akik az irracionális hatások elmúlása előtt eladják részvényeiket, tehát profitálnak a torzításból, biztosan azt mondanák, hogy igen. Azonban figyelembe kell venni azon befektetői réteget, mely hosszú távú tulajdonlásra rendezkedett be, és az esetleges menedzseri időzítés nyomán kialakuló felülárazottságot követő korrekció csökkenti tulajdonának értékét.

A vállalatvezetők azon képessége, hogy általuk elképzelt irányba manipulálják az árfolyamszintet, szoros összefüggésben van az árfolyamszinthez kötött javadalmazási rendszerrel, mely e vezetők egzisztenciális biztonságát szavatolja. A vállalatvezetői opciós programok a legjobb példái ennek az összefüggésnek, mely során a vállalatvezető a cég jövőbeni teljesítményével kapcsolatos várakozásokat manipulálja, ami az árfolyam emelkedését eredményezi. Természetesen léteznek olyan könyvelési technikák, melyek a jövőbeni jövedelem szintjét valós teljesítménynövekedés nélkül emelik, ugyanakkor törvényi szabályozást még nem sértenek, de a mai szóhasználattal élve e „kreatív könyvelési technikák” könnyen eredményezhetnek olyan problémákat, melyek az Enron ügryhöz hasonló botrányokban végződnek.

A vállalkormányzás lényege az aszimmetrikus információból adódó hátrányok leküzdése lenne, míg a vezetői piacidőzítés ezt a problémát nem hogy orvosolja, hanem sokkal inkább meglovagolja. Az átmeneti értéknövekedés azonban nem jelentheti a dilemma feloldását, hiszen az értéknövekedés nyomán kialakuló piaci kitettség a tulajdonosok hosszú távú sebezhetőségét jelenti.

Illúzió lenne azt képzelni, hogy egy egyszerű tiltással, tehát törvényi szabályozással megakadályozható a vezetői piacidőzítés, hiszen hol lehet meghúzni a határt,

melyik döntés minősül piacidőztési döntésnek és melyik nem? Ugyanakkor a törvényi tiltás nem szüntette meg a piacokon időlegesen megjelenő irracionális viselkedést sem. Egy lehetséges megoldás, mely inkább csak a megoldás felé tett lépésnek nevezhető, a transzparenca növelése, az információszolgáltatás tökéletesítése, valamint az információáramlás elősegítése lenne.

Felhasznált irodalom

Bagwell, L. S., (1991): Share repurchase and takeover deterrence. *Journal of Economics* 22, 72-88. o.

Baker, M. – Wurgler, J. (2004): A catering theory of dividends. *Journal of Finance* 59, 1125-1165. o.

Banz, R.W. (1981): The relationship between return and market value of common stocks. *Journal of Financial Economics* 9, 3-18. o.

Bodie, Z. – Kane, A. – Markus, A. J. (1996): *Investments*, 3. kiadás, Chicago, Irwin

Camerer, C. F. (1995): Individual decision making, in John H. Kagel, and Alvin E. Roth, ed.: *The handbook of experimental economics*, Princeton NJ, Princeton University Press

Cooper, M. J. – Dimitrov, O. – Rau, R. P. (2001): A rose.com by any other name. *Journal of Finance* 56, 2371-2388. o.

Cooper, M. J. – Khorana, A. – Osobov, I. – Patel A. – Rau, R. P. (2005): Managerial actions in response to a market downturn: valuation effect of name changes in the dot.com decline. *Journal of Corporate Finance* 11, 319-335. o.

D'Avolio, G. (2002): The market for borrowing stock. *Journal of Financial Economics* 66, 271-306. o.

De Long, J. B. – Shleifer, A. – Summers, L. – Waldmann, R. (1990a): Noise trader risk in financial markets. *Journal of Political Economy* 98, 703-738. o.

De Long, J. B. – Shleifer, A. – Summers, L. – Waldmann, R. (1990b): Positive feedback investment strategies and destabilizing rational speculation. *Journal of Finance* 45, 375-395. o.

De Long, J. B., – Shleifer, A. – Summers, L. – Waldmann, R. (1991): The survival of noise traders in financial markets. *Journal of Business* 64, 1-19. o.

Dittmar, A. K. (2000): Why do firms repurchase stocks? *Journal of Business* 73, 331-355. o.

Fama, E. F. – French, K. R., (1993): Common risk factors in the returns on stocks and bonds. *Journal of Financial Economics* 33, 3-56. o.

Fama, E. F. – French, K. R., (1996): Multifactor explanations do asset pricing anomalies. *Journal of Finance* 51, 55-84. o.

Fama, E. F. – French, K. R., (1998): Value versus growth: The international evidence. *Journal of Finance* 53, 1975-1999. o.

Friedman, F., (1953): *The case of flexible exchange rate*, Essays in positive economics. Chicago University of Chicago Press

Froot, K. – E. Dabora (1999): How are stock prices affected by the location of trade? *Journal of Financial Economics* 53, 189-216. o.

Hirshleifer, D. (2001): Investor psychology and asset pricing. *Journal of Finance* 56, 1533-1597. o.

Hirshleifer, D. – Lou, G.Y. (2001): On the survival of overconfident traders in a competitive security market. *Journal of Financial Markets* 4, 73-84. o.

Hirshleifer, J. (1987): On the emotions as the guarantor of threats and promises, in Dupre, ed.: *The latest on the best: Essays on evolution and optimality*, Cambridge, MA, MIT Press.

Kahneman, D. – A. Tversky (1973): On the psychology of prediction. *Psychological Review* 80, 237-251. o.

Miller, M. H. – Modigliani, F. (1961): Dividend policy, growth and valuation of shares. *Journal of Business* 34, 411-433. o.

Rabin, M. (1998): Psychology and economics. *Journal of Economic Literature* 36, 11-46. o.

Rosenthal, L. – Young, C. (1990): The seemingly anomalous price behavior of Royal Dutch Shell and Unilever NV/PLC. *Journal of Financial Economics* 26, 123-141. o.

Shleifer, A. – Vishny, R. (1997): The survey of corporate governance. *Journal of Finance* 52, 737-775. o.

Shleifer, A. – Vishny, R. (1997): The limits of arbitrage. *Journal of Finance* 52, 35-55. o.

Simon, H. A. (1956): Rational choice and the structure of environments. *Psychological Review* 63, 129-138. o.

Teoh, S. H. – Welch, I. – Wong, T. J. (1998): Earnings management and the long-run market performance of initial public offerings. *Journal of Finance* 50, 1935-1974. o.

Trivers, R. (1985): *Social evolution*. Benjamin – Cummings, MenloPark

Lábjegyzetek

- D'Avolio (2002) felmérése szerint a rövidre eladás díja 10 és 20 bázispont között mozog.
- A jelenséget Shleifer és Vishny (1997) tovább vizsgálta és olyan modellt alkotott, melyben az arbitrázsőr kereskedési stratégiája eltér De Long és szt. (1990a) által feltételezettől, abban, hogy ezen szereplő nem szélesen diverzifikált portfólióval rendelkezik, hanem piaci szegmensre specializálttal. Ennek a változtatásnak az eredményeképpen Shleifer és Vishny kategorizálni tudták a piacokat az arbitrázs rentabilitása szempontjából. Megítélésük szerint a részvényt piacok a legbizonytalanabbak a racionális arbitrázsőrök számára, így jelenlétük ott a legkisebb.
- Soros György saját bevallása szerint ehhez hasonló befektetési stratégiát folytatott a 60-as, 70-es években kialakuló optimista piaci légkörben, mikor is a konglomerátumok részvényei nagy népszerűségnek örvendtek. Soros hasonlóképpen nyilatkozott a 90-es években kialakuló technológiai buborékkal kapcsolatban is.
- Az eszköz értékét befolyásoló releváns információ, $s = \theta + \varepsilon$ két elemből épül fel. A jobb oldal első tagját a racionális és a túlzottan magabiztos szereplők egyaránt helyesen érzékelik. A reziduális tag varianciáját, azonban a túlzottan magabiztos szereplők alulbecsülik ($\sigma_c^2 < \sigma_e^2$).
- Lásd Camerer (1995), Rabin (1998), Hirshleifer (2001).
- A keresztmetszeti hozamkülönbségeket Fama és French (1993, 1996) olyan kockázati tényezőkkel magyarázták, melyek a hagyományos CAPM modellt, a bétán felül, kiegészítették egy méret, valamint egy Book-to-Market kockázati tényezővel. Az így született árfolyammodellt nevezzük Fama-French háromfaktorú modellnek.
- Vállalatok osztalék kifizetési politikájával foglalkozó irodalom bemutatását Allen és Michaely (2002) tették meg.
- A vállalati kontroll piac (market for corporate control) a vállalatkormányzás egyik lehetséges mechanizmusa, amikor is a rosszul teljesítő vállalatot egyik eredményesebb versenytársa felvásárolja, továbbá a rossz eredményt produkáló vállalatvezetőt elbocsátja. Ez tehát a vezetőket a vállalati érték maximalizálására – részvényesi érték maximalizálására – sarkallta.
- Amikor ezek a döntések megszülettek (varsói értéktőzsdére történő bevezetés – BZs.), akkor alapvetően a magasabb részvényárfolyam iránti vágy dominált.” (VG, 2004. december 30., p. 11.)
- Részvények forgási sebessége 2000-2004-es időintervallumban: BSE (85%, 49,3%, 70,5%, 58,3%, 62,6%); WSE (66%, 38,5%, 28,7%, 29,3%, 34,1%). www.fibv.com

BALLA Andrea

VÁLLALATI TŐKESZERKEZET-POLITIKA: EMPIRIKUS ELEMZÉS A TŐZSDEI CÉGEK TŐKESZERKEZET-VÁLASZTÁSÁRÓL 1995–2000 KÖZÖTT

A szerző a magyar tőzsdei vállalatok példáján keresztül a leíró statisztika módszerével és ökonometriai modellekkel vizsgálja a tőkeszerkezetet befolyásoló tényezők körét, melyeket az eddigi hasonló tanulmányokhoz képest jelentősen kibővít.* Fő következtetése az, hogy a rövid lejáratú források túlsúlya miatt tartósan és tömegesen sérül az eszközforrás lejáratú illesztésének elve, ami hátrányosan befolyásolhatja a vállalatok növekedési lehetőségeit, ugyanakkor a különböző tőkestruktúra-teóriák egyszerre és egymást kiegészítve magyarázzák a vállalatok tőkestruktúra-döntéseit, melyek nem elsődlegesek a vállalati döntések sorában.

A vállalatok tőkeszerkezetével foglalkozó teóriák köre igen széles és mára egyre inkább átnyúlik a vállalati pénzügyek határán ezért egyre több olyan modell születik, melyet a menedzsment, marketing és egyéb döntési területek talaján szükséges keresnünk. A hosszú évek során kialakult tőkestruktúra-elméletek célja a döntési kritériumok kidolgozása, a pénzügyi vezetők segítése az optimális finanszírozási szerkezet elérése érdekében.

A tőkestruktúra-döntésekről szóló szakirodalom számos gyakorlati elemzést is tartalmaz, melyek a vállalati tőkefinanszírozás kérdéskörét vizsgálják. Azonban ezen írárok túlnyomó része a fejlett ipari országok adatbázisaira támaszkodik, és az eredmények csak részben igazolják az eltérő intézményi háttérrel rendelkező, fejlődő országokban tapasztalt folyamatokat.

Jelen tanulmány a vállalati tőkestruktúra-döntések jellemzőit a magyar tőzsdei vállalatok példáján vizsgálja mind a leíró statisztika, mind pedig többváltozós ökonometriai módszerekkel. Három hitelarány-mutatót választunk ki, mint eredmény (függő) változót, valamint figyelembe véve a gazdasági sajátosságokat, tíz magyarázó (független) változót. Hipotézisünk az, hogy a hitelarány-rátákat a megfelelő független változók hatékonyan magyarázzák, és hasonlóságokat észlelhetünk más tanulmányok eredményeivel, melyeket szintén kiemelünk. Sejtésünk, hogy ezekre a függő és

független változókra hatnak olyan makrogazdasági tényezők, mint az infláció, GDP növekedése stb., melyek hatását az állandó hatású panelmodellel tudjunk kezelni.

A tanulmányt a következő módon rendszereztük: az első rész röviden összefoglalja az ismert és kevésbé ismert tőkestruktúra-elméleteket, míg a második rész a tőkeszerkezetet befolyásoló tényezőket mutatja be, melyeket a magyar tőzsdei cégek sajátosságainak megfelelően választunk ki. A harmadik rész az alkalmazott adatbázis és a kutatás módszereit ismerteti, majd a részletes elemzéseket és azok eredményeit a negyedik rész tartalmazza. Az utolsó fejezet összefoglal.

Elméleti kitekintés

Az elmúlt évtizedekben a tőkestruktúra relevancia-irrelevancia felváltva kapott hangot annak függvényében, hogy miként hatott más vállalati tevékenységi területekre.

A modern tőkeszerkezet-elméleteket a *tradicionális elmélet* előzte meg, melyet Durand (1952) fogalmazott meg. Az elmélet szerint a tőke súlyozott átlagköltsége a tőkeáttétel függvényében U alakú görbe formájában változik. Az optimális tőkestruktúra (részvénytőke/kölcsöntőke arány) a költséggörbe minimum pontjában található, ahol a vállalat értéke maximális lesz.

A modern tőkestruktúráról szóló viták Modigliani és Miller (1958) híres írásával alapozódtak meg. A szerzők feltételes világot építenek fel, tökéletes tőkepiacot feltételeznek. Első tételükben (MM I.) arbitrázs-argumentummal igazolták, hogy a vállalat értéke nem függ a finanszírozás módjától, vagyis tökéletes tőkepiacon a tőkeszerkezeti probléma irreleváns. Míg a tradicionális elmélet szerint a vállalat értéke és tőkeköltsége összefügg a tőkeszerkezettel, addig *MM I.* tételének értelmében nincs kapcsolat ezen elemek között. *MM II.* tétele az áttételes vállalat részvénytőke-megtérülési rátáját határozza meg, míg *MM III.* tétele azt mondja ki, hogy a tulajdonosok érdekében cselekvő menedzserek csak olyan projekteket fogadhatnak el, melyek megkövetelt megtérülése nagyobb vagy egyenlő a tőkeköltséggel. Kissé önkényesen állíthatjuk, hogy ezek a modern tőkestruktúra-elméletek kvalitatív jellegűek, hiszen egy meghatározott képlet segítségével adják meg a vállalat értékét.

Mivel a gyakorlat nem igazolta maradéktalanul a Modigliani és Miller által megfogalmazott elméleteket, később újabb és újabb magyarázatok születtek az optimális tőkestruktúra meghatározására. Ezek az elméletek megpróbálták feloldani a tökéletes tőkepiaci feltételezéseket és inkább kvalitatív, belső vállalati szempontból mérlegelték a választható finanszírozási lehetőségeket. Nem vetik el a Modigliani és Miller alkotta elméleteket, hanem annak felismeréseit próbálják kombinálni az adók, a csőd és pénzügyi problémák költsége és egyéb tényezők hatásával.

Így született meg 1963-ban Modigliani és Miller újabb, az *adók hatását is figyelembe vevő* elmélete (Modigliani – Miller, 1963), mely szerint az adó meg takarítás következményeként az optimális tőkestruktúra az lenne, ha a vállalat teljes mértékben kölcsöntőkéből finanszírozná eszközeit.

A tőkeszerkezet *választásos elméletét* (trade-off theory) elsőként Myers (1984) fogalmazta meg, ami kimondja, hogy a cégek addig a pontig vesznek fel hitelt, amikor a további egységnyi hitelfelvételből származó adó megtakarítás előnye egyenlő a potenciális pénzügyi nehézség költségének jelenértékével, illetve a csődrizikó marginális veszteségével.

Az *ügynökelmélet*, mely az információsaszimmetrián alapszik, kétféle konfliktust vizsgál: a menedzserek és részvényesek, illetve a részvényesek és hitelezők közötti konfliktusokat (Jensen – Meckling, 1976). Ezek a konfliktusok ügynöki költséggel járnak, hiszen a döntéshozói pozícióban lévő menedzserek mindig többet tudnak a vállalat valódi állapotáról, jövőbeli lehetőségeiről, kockázatosságáról és valós értékéről, mint a külső befektetők vagy akár a hitelezők. Az

információsaszimmetria egyébként több elmélet alapjául szolgált. Ilyenek a *hitelarány ismeretén alapuló jelzésmodellek* vagy a *marginális kockázatkerülésen alapuló aszimmetriamodellek*.

A jelzésmodellek csoportjából fontos kiemelni az egyik legnépszerűbb és egyben leggyakorlatiasabb tőkestruktúra-modellt, a hierarchiaelméletet (pecking order theory), melyre Myers és Majluf (1984) írása hívta fel először a figyelmet. Ennek értelmében a vállalat befektetései finanszírozásában bizonyos hierarchián haladva veszi igénybe a különböző forrásokat: elsőként a visszatartott profitot preferálja, majd ha elhasználta belső forrásait és kedvező beruházási lehetőséghez jut, akkor külső forrásból is finanszírozhatja azt. A kockázatosság növekedésének, illetve a tranzakciós költségek függvényében, először kötvényt bocsát ki, majd átváltható kötvényt és végül részvény-finanszírozást is kezdeményezhet.

Az utóbbi időszak gyakorlata és vizsgálatai nyomán született meg a *dinamikus választásos elmélet*, mely a statikus átváltási- és hierarchiaelmélet hibrid változata. Ennek célja, hogy összeegyeztesse a vállalat rövid és hosszú távon érvényben lévő tőkestruktúrapolitikáját (Hovakimian et al., 2002).

Viszonylag újnak számítanak a *vállalati vezetés, irányítás és a tehetetlenség elméletén* alapuló tőkestruktúra-modellek. Az előbbi a vállalat rövid távú tőkeszerkezetét írja le abban az esetben, amikor a vállalatot felvásárolják, míg az utóbbi a megfigyelt részvénytőke megtérülésnek tulajdonít fontos szerepet a tőkeszerkezet alakításában.

Annak, hogy a különböző stratégiai döntések nem szigetelhetők el egymástól a *termék és finanszírozási politikán* alapuló tőkeszerkezet-elmélet az egyértelmű bizonyítéka. A vállalati vezetők termelési, piaci, finanszírozási döntéseket hoznak, s az utóbbiak közvetlenül hatnak a vállalat mindenkori tőkestruktúrájára.

Empirikus tapasztalatok

A szakirodalomban fellelhető eddigi empirikus vizsgálatok főként a meglévő elméletek tesztelését tűzték ki célul. A vizsgálódások során viszont számos olyan eredmény született, mely további kérdések megfogalmazását tette szükségessé. A témával foglalkozó tanulmányokban közös, hogy többnyire a következő tényezőket említik, mint a tőkestruktúrát befolyásoló elemeket: eszközök összetétele, méret, növekedés, profitabilitás, üzleti kockázat, kamatadó-védelem, nem hitel jellegű adóvédelem, csőd-költség, valamint az ágazati besorolás (Rajan – Zingales, 1995), (Prasad et al., 2001). Az egyes országokban ezek a tényezők kü-

lönböző hatást gyakorolnak a tőkeszerkezet-politika alakulására, melyben jelentős szerep jut a makrogazdasági tényezőknek is.¹

Elemzések sora próbálja igazolni vagy éppen az ellenkezőjét bizonyítani, hogy a fejlett országok esetében azonosított tényezők felhasználhatóak-e vagy sem a fejlődő, illetve az átmeneti országok vállalati tőkeszerkezetének magyarázatára. Az előbbi országcsoport esetére több tanulmány empirikus eredménye igazolja, hogy az áttétel *növekszik* a fix eszközök növekedésével, a nem hiteljellegű adómegetakarítással, növekedési lehetőségekkel, valamint a vállalati méret növekedésével, míg *csökken* a volatilitás, a marketingköltségek, a csőd bekövetkezési valószínűség, profitabilitás növekedésével és a termékek egyediségével (Harris – Raviv, 1991).

Ezek nyomán születtek meg a fejlődő, illetve a piacgazdaságra áttérő országok tőkeszerkezetével foglalkozó tanulmányok, mint például Booth et al., (2001) elemzése, mely tíz dél-amerikai és ázsiai fejlődő országra készült, a közép-kelet-európai, piacgazdaságra áttérő régióban Cornelli et al. (1996) magyar, cseh és lengyelországi vizsgálata, Csermely (1996), Csermely – Vincze (2000), Colombo (2001), Balla – Mateus (2002), Balla – Bélyác (2004) szintén magyarországi, Hussain – Nivorozhkin (1997) lengyelországi, Revoltella (1998) csehországi, Carare és Perotti (1997) romániai vizsgálatai stb. Természetesen a használt adatbázisok minősége nagymértékben befolyásolta a kapott eredményeket ám a szerzők többsége arra a következtetésre jutott, hogy a különböző intézményi háttér ellenére a *fejlett gazdaságok vállalatainak* tőkestruktúra-döntését befolyásoló tényezők a *fejlődő gazdaságok vállalatainak* tőkestruktúra-döntéseiben szintén relevánsak.

A tőkeszerkezet számszerűsítésére három *eredmény (függő) változót* definiáltunk a hitel komponenseinek tükrében. A *magyarázó (független)* tényezők körét jelentősen kibővítettük az eddigi tanulmányokhoz képest, és igyekeztünk olyan tényezőket bevonni a modellbe, melyek az elemzett időperiódusban elengedhetetlenek voltak a vállalatok jellemzésére. A függő és független változókat a vállalatok pénzügyi adataiból számítottuk.

A függő változók

Az eredményváltozóként alkalmazott *áttételi arányok* meghatározhatóak mind a részvénytőke piaci, mind pedig könyv szerinti értékéhez viszonyítva. Az elemzésekben többnyire a könyv szerinti érték alapú mutatót használjuk, mivel ez megfelel a tőkeszerkezet-elméleteknek, illetve számos esetben a piaci érték meghatározása körülményes.²

A felemelkedő piacgazdaságokban meg kell különböztetni az összes kötelezettség, valamint a rövid és hosszú lejáratú kötelezettség szerepét a finanszírozásban. E mutatók világos elhatárolásának az az értelme, hogy árnyalatokban közelíthessünk a tőkestruktúrahányados valós értékéhez. Feltételezhető ugyanis, hogy az újonnan kialakuló piacgazdaságokban a rövid lejáratú forrásoknak van egy nem elhanyagolható súlyú permanens tőke tartalma. Az *összes hitel arányát* a szakirodalomban is ismert összes hitel/összes eszköz klasszikus aránnyal számszerűsítjük (jelölése: *TL/TA*). A *hosszú lejáratú hitelarányt* hosszú lejáratú hitelek/összes eszköz (jelölése: *LTL/TA*), míg a *rövid lejáratú hitelarányt* a rövid lejáratú hitelek/összes eszközként számítjuk (jelölése: *STL/TA*).

A független változók

A magyar tőzsdei cégek elemzésénél mi a következő magyarázó tényezőket vizsgáltuk, melyek relevánsak lehetnek a tőkestruktúra-döntések meghozatalában: eszközök összetétele, vállalati méret, profitabilitás, növekedési lehetőségek, üzleti kockázat, átlagos adóráta, likviditás, eszközigényesség, termékek egyedisége és az osztalék, mint jelzés. A következőkben e tényezőket definiáljuk.

Az eszközök összetétele

A tőkestruktúra ügynöki-, illetve információs aszimmetria elmélete szerint az eszközök összetétele befolyásolja a kölcsöntőke-részvénytőke választást. Az ügynökélmélet szerint egy erősen áttételes vállalat részvényesei hajlamosabbak optimum alatti befektetésekre, ha azonban az eszközök fedezetként szolgálnak, akkor ez a lehetőség megszüntethető.

Galai – Masulis (1976), Jensen – Meckling (1976), Myers (1977), valamint Myers – Mailuf (1984) egyetért abban, hogy pozitív kapcsolat figyelhető meg az eszközösszetétel és az áttétel között, minél nagyobb a fix eszközök aránya az összes eszközhöz viszonyítva, annál inkább hajlandók a hitelezők kölcsönt adni a vállalatnak.

Az eszközarány és áttétel között azonban negatív kapcsolat is elképzelhető, amint azt Grossman és Hart (1982) bemutatja. Ez főként az ügynöki költségek növekedésével társul azon vállalatoknál, ahol alacsony a hitelarány. Különösen akkor, ha a menedzser hajlamos a túlzott saját célú költsékezésre, ezzel csökkentve a vállalat értékét. Ebben az esetben a hitelfelvétel mintegy „ellenőrző” hatást fejt ki a menedzser tevékenységére.

A fejlődő és átmeneti országokban Cornelli et al., (1996) szerint szintén negatív kapcsolat tapasztalható,

melynek oka a szocialista tervgazdaságnak köszönhető. A rendszerváltás előtti időszakban a fix eszközök finanszírozása főként az állami költségvetés forrásaiból, részvénytőkéből történt, míg csupán a forgótőke finanszírozás történt hitelből.

Az eszközök tárgyiasságát úgy számítjuk, hogy az összes eszközből levonjuk a forgóeszközöket és osztjuk az összes eszközök volumenével (jelölése: *ATN*).

Az eszközök tárgyiasságára lehet alternatív mérőszám a készletek ellenében számított arány, mivel a készleteket könnyebb helyesen „beárazni”, és könnyen eladhatóak a piacon (jelölése: *INV/TA*).

A vállalati méret

Egyes szerzők szerint a nagy vállalatok kevésbé kerülnek csődveszélybe, mint a kisebb társaik, mivel diverzifikáltabbak és kisebb a pénzügyi nehézség bekövetkezésének valószínűsége is. Ugyanakkor a kis cégek tranzakciós költségei is magasabbak. Ennek értelmében a méret és áttétel között pozitív korrelációra számíthatunk.

Akad olyan tanulmány is, mely szerint a méret növekedésével csökken a hitel aránya a vállalati tőkeszerkezetben, ami azt is jelenti, hogy a nagy vállalatok nagyobb ügynöki, csőd és aszimmetrikus információból származó költséggel szembesülnek. Titman és Vesels (1988) ezt annak tulajdonítja, hogy a kisebb cégek több rövid lejáratú hitelt vesznek fel, viszont érzékenyebbek a gazdaság rövid távú mozgásaira. Bevan és Danbolt (2002) tanulmánya szerint a vállalati méret és a rövid lejáratú hitelek között negatív, míg a hosszú lejáratú hitelek között pozitív a kapcsolat. A piacgazdaságra való átmenet országokban a nagyobb vállalatok átstrukturálásának csekély volta miatt a fix eszközök könyv szerinti értéke kevésbé vonzotta a kölcsöntőkét, mint fedezetet (Cornelli et al., 1996).

A méretet az árbevétel természetes alapú logaritmusként határozzuk meg. A transzformációra azért volt szükség, hogy a „logaritmikus jellegű” eredeti eloszlást „normális típusú” eloszlássá alakítsuk (jelölése: *LnS*).

Profitabilitás

A hagyományos tőkeszerkezet-elméletek pozitív kapcsolatot feltételeznek a kölcsöntőke/összes eszköz arány, illetve a jövedelmezőség között. Minél profitábilisabb egy cég, annál inkább hajlandók a hitelfelvételre, hogy az adó kamatmegtakarítást kihasználja. Ezt állítja a tőkeszerkezet választásos elmélete is.

Általában megfigyelhető, hogy a fokozottan profitábilis, lassú növekedésű cégek „termelik” a legtöbb készpénzt, míg a kevésbé profitábilis, ám gyorsan

növekedő cégeknek külső finanszírozásra van szükségük. Beigazolódni látszik a Myers – Majluf (1984) féle hierarchiaelmélet. Eszerint negatív kapcsolat észlelhető a visszatartott profit, illetve az áttétel között.

A piacgazdaságra áttérő országok vállalatai esetében ez a kapcsolat szintén negatív, mivel az átstrukturálás nem kölcsöntőkéből, hanem főként részvénytőkéből és visszatartott profitból történt. Ezekben a gazdaságokban a bankszektor nem tudta kellő hatékonysággal kezelni a fellépő információaszimmetriát, ugyanakkor az általa megkövetelt kamat igen magas volt, tekintettel a vállalt kockázatra és az infláció hatására, ezért a vállalatoknak költséges lett a hitelfelvétel. Az eddigi eredmények arra engednek következtetni, hogy a kevésbé profitábilis cégek fordultak csak a bankokhoz hitelfinanszírozásért (Cornelli et al., 1996; Booth et al., 2001).

A profitabilitást jelen esetben az összes eszközárnyos megtérüléssel mérjük, melyet az adófizetés előtti jövedelem és az összes eszköz arányaként számítunk (jelölése: *ROA*).

Növekedési lehetőségek

Amikor egy vállalat hitelt vesz fel (kötvényt bocsát ki) a menedzserek hajlamosak az eszközhelyettesítésre a részvényesek javára (Galai – Masulis, 1976; Jensen – Meckling, 1976; Myers, 1977 stb.). Ám ez a folyamat kiszűrhető, ha a vállalat átváltható kötvényt bocsát ki. A probléma szintén kezelhető, amennyiben a vállalat rövid lejáratú hitelt vesz fel, tehát pozitív kapcsolat fedezhető fel a rövid lejáratú hitelfelvétel és a vállalati növekedés között (Hall et al., 2000; Barclay – Smith, 1995). Az ügynöki költségek magasabbak lehetnek egy jó növekedési potenciállal rendelkező vállalatnál, mivel rájuk nagyobb dinamizmus jellemző a jövőbeli befektetések közötti választásnál. Ezért gondolhatjuk, hogy a hosszú lejáratú hitelek és a jövőbeli növekedés között negatív a kapcsolat.

A növekedési lehetőséget két változóval is mérjük. Az egyik az adófizetés utáni jövedelem évenkénti változása, osztva a bázisévbeli jövedelemmel, míg a másik az árbevétel évenkénti változása és a bázisévi árbevétel hányada (jelölései: *DEAT*, *DS*).

Az üzleti kockázat

Az elméleti modellek azt feltételezik, hogy minél nagyobb az üzletben rejlő kockázat, annál kisebb lesz a hitelarány a vállalati tőkestruktúrában, tehát negatív kapcsolat létezik a vállalati kockázat és az áttétel között. Az egységnyi hitelfelvétel növeli a csőd bekövetkezésének valószínűségét, és azon cégek esetében melyek pénzárama variábilis, a befektetők nehezen tudják

becsülni a jövőbeli megtérülést. Ezért felárat kérnek a kölcsönadott alapokért, így a hitel költsége növekszik.

Ezen érvelések ellenére meglepő, hogy sok tanulmány éppen ennek az ellenkezőjét bizonyította. Kale et al., (1991), valamint Thies és Klock (1992) kiemelte hogy a két változó közötti kapcsolat nem monoton, hanem „U” alakú. Az üzleti kockázat alacsony szintjénél az optimális hitelarány csökkenő, míg magasabb szintjeinél növekvő.

A rövid lejáratú hitelarány és az üzleti kockázat között pozitív kapcsolat figyelhető meg, mely a hosszú lejáratú hitel korlátozott volta miatt következhet be.

Az üzleti kockázatot az eszköz arányos megtérülés (ROA) szórásával definiáljuk. Ha a variabilitás növekszik, akkor az a kockázat rövid lejáratú komponensének megnövekedésére utal. Mivel vállalatonként egyetlen értéket tudunk meghatározni az elemzett időperiódusra kockázatként, így az elemzés során úgy viselkedik, mint egy fiktív változó (jelölése: ROAS).

Az átlagos adórátá

Mivel a kölcsön kamata levonható az adóalapból, így minél nagyobb az alkalmazott adó, annál előnyösebb a hitelfelvétel. A vállalatok számára racionális döntésnek ígérkezik a hitel volumenének növelése a kamat adóvédelem kihasználása céljából. Ez a tényező elméletileg mind az átmenet országában, mind a fejlett országokban fontos szerepet játszik a tőkeszerkezet alakulásában.

Az átlagos adórátát úgy számítjuk, hogy az adófizetés előtti jövedelemből levonjuk az adófizetés utáni jövedelmet, majd osztjuk az adófizetés előtti jövedelemmel (jelölése: ATR).³

A likviditás

A Myers–Majluf (1984) által azonosított hierarchiaelméletnek felelnek meg azok a cikkek, melyek bizonyítják, hogy a likviditás és áttétel közötti kapcsolat negatív előjelű. A többnyire likvid eszközzel rendelkező cégek befektetések finanszírozására használhatják fel ezeket. A részvénytőke és kölcsöntőke egymás helyettesítői lehetnek (Hallet – Taffler, 1982; Chowdhury et al., 1994; Jordan et al., 1998; Ozkan, 2001 stb.).

Másrészről azon cégek, amelyeknek a versenytársakhoz képest viszonylag magas a likviditási aránya, nagyobb eséllyel képesek fenntartani magasabb hitelarányt, mivel képesek időben teljesíteni rövid lejáratú hiteleiket. Ez tehát pozitív kapcsolatot jelent a likviditási pozíció és a hitelarány között.

A vállalatok hitel-visszafizető képességét és képességét a forgóeszközök és folyó kötelezettségek hányadaként mérjük (jelölése: CA/CL).

A termékek egyedisége

A vállalati termékek egyedisége főleg abban az esetben érezteti hatását, amikor a vállalat pénzügyi nehézséggel küzd vagy csőd közeli állapotba kerül. Ebben az állapotban többletköltség terheli mind a vásárlókat, mind pedig a beszállítókat. Az egyedi termékeket előállító cégek sokkal többet költenek marketingre és reklámra, kutatásra és fejlesztésre, termékeik nehezen másolhatóak, ezért várható, hogy az általuk alkalmazott hitelarány alacsonyabb. Nehezebb számukra a hitelfelvétel, mivel nehéz alternatív tevékenységet találniuk csőd esetén (Titman – Wessels, 1988).

A termékek egyediségét a közvetlen költségek és az árbevétel hányadaként mérjük (jelölése: COST/S).

Az osztalék

Amennyiben egy cég pontosan tudja jelezni az általa képviselt minőséget a külső befektetők felé, elkerülheti az információs prémium kifizetését a tőkepiacra való belépéskor. Azok a cégek, melyek üzleti csoport tagjai, kevésbé érzékenyek az információsaszimmetriára. A jelzésértéket egyes szerzők szerint az osztalék nagysága képviseli, mivel ez utal a jövedelmezőségre is (Bhaduri, 2002). Másrészt viszont, ha az osztalék a jó pénzügyi helyzet jele, tehát a vállalat hitelfelvételre képes, akkor bátran feltételezhetünk pozitív kapcsolatot.

A jelzésértéket a kifizetett osztalék és az üzemi tevékenység eredményének hányadaként definiáljuk (jelölése: DIV/EBIT).

Az adatbázis és a kutatási eszközök

Az elemzést a tőzsdei cégek egy csoportjára végeztük az 1995-2000 időszakra, mely 53, nem pénzügyi tevékenységet folytató vállalatot tartalmazott. A cégek pénzügyi adatait a Magyar Részvények Könyvéből (1995-2001) gyűjtöttük. Az elemzés során ezeket a vállalatokat mezőgazdaság, energetika, feldolgozóipar, gazdasági szolgáltatóipar és közműszolgáltató ágazatokba soroltuk. Ezek a cégek tőzsdei tagságuk révén transzparenssebbek, és ezáltal tőkestruktúra-döntéseik is átminősülnek más piaci szereplőkéhez képest, hiszen a befektetők jelzéseként tekintenek a forrás-szerzés módjára. A finanszírozási eszközök beszerzésében a tőzsdei vállalatoknak több lehetőségük van, mint a gazdaság egyéb vállalatainak.

Az adatbázis elemzésére leíró statisztikát és többváltozós regressziószámítást alkalmaztunk. A vállalati minta jövedelmezőségéről, tőkeszerkezetéről és likviditásáról ábrákat is készítettünk a trendek jobb megértéséhez. A leíró statisztika részeként meghatároztuk

az egyes adatbázisok jellemzőinek átlagát, szórását, minimum és maximum értékeit. Ezek segítségével az elemzett időperiódusra a tőkeszerkezet alakulásáról átfogó képet tudunk alkotni.

A vállalatok tőkeszerkezet-választását befolyásoló főbb tényezők szignifikanciájának meghatározására többváltozós regressziós elemzést végeztünk. Öt év adata állt rendelkezésünkre, mely lehetővé tette mind az idősoros, mind a keresztmetszeti elemzést. A gyakorlati kutatások hatékonyságát növelte, hogy a panelmódszert választottuk, melyben az idősorokat és keresztmetszeti adatokat együttesen tudtuk használni. A vállalati minta nem kiegyensúlyozott, azaz előfordult, hogy egyes változók esetében hiányok tapasztalhatók egyik-másik évben. Ugyanakkor vállalataink hordoznak bizonyos egyed- (illetve idő-) specifikus paramétereket, amelyek minden vállalatnál (illetve időpontnál) más-más értékeket vehetnek fel. A regressziót két esetben is futtattuk. Elsőként az egyszerű panel módszerével, amikor azt feltételeztük, hogy nincsenek idő és keresztmetszeti sajátosságok. Aztán a jellegzetes ségek kezelésére állandó hatású panelmodellt alkalmaztunk. Ennek előnye, hogy az esetleg kimaradt tőkeszerkezetet magyarázó tényezőket is, mint például egyes makrogazdasági elemek, bele tudjuk foglalni a változó keresztmetszeti tényezőbe. Minthogy a magyarázó változók közül akadt olyan, melyet természetéből fakadóan nem tudtunk minden évre meghatározni (pl. a növekedést számszerűsítő *DS-t*, *DEAT-t* vagy az üzleti kockázatra utaló *ROAS-t*) és ezek csökkentették a megfigyelések számát, az elemzéseket újra elvégeztük e változók nélkül is. A tőkeszerkezetre leginkább hatással lévő tényezők sorát backward eliminációs eljárással határoztuk meg. A regressziófüggvényt a három függő változó esetében futtattuk le. A magyarázó változók közötti kapcsolat vizsgálatára és a multikollinearitás problémájának kizárására meghatároztuk a változók közötti korrelációs mátrixot is.

A tőzsdei cégek tőkeszerkezet-választásának elemzése

Vizsgálódás a leíró statisztika módszerével

A gazdasági váltást követően a Budapesti Értéktőzsde (BÉT) frissült erővel kezdte meg tevékenységét. 1994-ben az értékpapírok folyamatosan emelkedtek, és noha az állampapírok még mindig domináltak a piacot, a stabilizációs politika pozitív hatással volt a kiskereskedőkre, akik egyre élénkebb figyelmet fordítottak a részvénypiacra. 1995-1996-ban a tőzsdén az értékpapírok kínálatának további szélesedése, a tőzsdei kapitalizáció, a részvénypiac és az előző évben

megnyitott határidős piac forgalmának dinamikus bővülése jellemezte. A világ fejlődő tőzsdéi közül a Budapesti Értéktőzsde regisztrálta a második legnagyobb árfolyam-emelkedést. A főbb jegyzett vállalatok részvényre jutó átlagos hozama 1995-ben több mint 40%-kal, 1996-ban pedig további 35%-kal emelkedett. A magyar tőkepiac attraktivitása tovább is növekedett, mivel az országot 1996 májusában felvették az OECD csoportba, és a forint konvertibilissé vált. A tőzsdén nagyszámú külföldi befektető volt jelen, és ez részben az ország javuló hitelbesorolásának volt köszönhető.

A magyar gazdaság a 90-es évtized elejének transzformációs válsága, majd a 90-es évek közepén elmélyült külső-belső egyensúlyi problémák leküzdése után 1997-től – elsősorban a külföldi működőtőke-beruházások révén – végre ismét nagyobb lendületet kapott. Ám 1998 meglehetősen felemás tendenciákat hozott: külső tényezők hatására a korábbi fejlődési lendület fékeződött. Az 1997 őszen kirobbant ázsiai és az 1998 augusztusi oroszországi válság áttételes hatással volt a gazdaságra, a fizetési mérleg deficitjét hosszú évek óta először nem fedezte a külföldi működőtőke beáramlása. A válság idején elszenvedett veszteségek alaposan megtépázták az éppen kialakulóban levő belföldi befektetőréteg investíciós képességeit és bátorságát. Mindezekkel együtt a Magyarországról kialakított befektetői kép alapvetően pozitív maradt. 1999 elejére a részvénypiacról távozó tőke nagy része is visszatért, a magyar gazdasággal pedig ezen időszakról kezdve már a legtöbb elemzésben nem mint fejlődő (emerging), hanem mint a fejlett Nyugathoz felzárkózó (konvergáló) gazdasággal számoltak.

A tőzsdei kibocsátók összes friss tőkebevonása az 1997. évi 58,8 milliárd forintról becslések szerint 1998-ban tízmilliárd forint alá, vagyis 1993-óta nem látott mértékűre csökkent. Az 1999-2000 időszakot a szakemberek az érettség felé vezető útként jellemezték. A magyar gazdaság, akárcsak a világgazdaság, felocsúdva az elmúlt évek gazdasági megtorpanásából fokozatosan gyorsuló növekedési pályára állt. A jó teljesítmény hatására az egyes hitelminősítő intézetek is javították az ország kockázati besorolását, és ez a hazai vállalatok számára egyre könnyebbé tette a forrásbevonást. A BÉT árfolyamai 1999-ben forintban 39,8%-al emelkedtek, a BUX az év eleji 6600 bázispont körüli értékről jelentős ingadozásokkal ugyan, de év végére elérte a 9000 bázispont körüli értéket. Viszont egyre gyakoribbá vált, hogy a külföldi székhellyel rendelkező vállalatok rendszeresen hazautalták beruházásaik nyereségét.

A 2000. év teljesítményét vizsgálva ambivalens érzéseket tapasztalhatunk, és ez nem volt más 2001-ben

sem. Mivel az ország gazdasága erősen függ a világ-gazdaság folyamataitól, a 2000 első felében tapasztalható erőteljes növekedést követő lassulás nálunk is tapasztalható volt. A világ tőzsdéi többnyire hanyatló eredményeket mutattak. A BUX 2000-ben 11%-os teljesítményromlást könyvelhetett el. A BÉT-ről egyre több cég távozott. 2001-ben már csak 56 részvényt jegyeztek, míg 1999 decemberében ezek száma 66 volt. Egyre kevesebb befektető érdeklődött a papírok iránt, és újabb részvénykibocsátás alig volt tapasztalható. A magyar tőkepiacot illető külföldi érdektelenség sajnos annak is köszönhető, hogy a tőkepiac és a kormányzat viszonya nem volt felhőtlen.⁴ 2000-re a BÉT forgalma szinte a felére esett vissza: az egy évvel korábbi 16005,83 Mrd Ft-ról 8513,27 Mrd Ft-ra (Magyar Részvények Könyve, 1995-2002).

A leíró statisztikai elemzésben a vállalatok jövedelmezőségi, likviditási és tőkestruktúra-mutatóit vizsgáltuk. A cégeket öt ágazati csoportba soroltuk: mezőgazdasági-, energetikai-, feldolgozóipari-, gazdasági szolgáltató és közműszolgáltató ágazatokba.⁵ Ezen ágazatokhoz tartozó cégek voltak ugyanis jelen a vizsgált időszakban a tőzsdén. Az ábrák ugyanakkor tartalmazzák a tőzsdei vállalatok átlagmutatóit is, így átfogóbb képet alkothatunk, kiszűrve a torzítást, ami abból fakadhat, hogy egyes ágazatok egyetlen vállalatot takarnak.

A *jövedelmezőségi mutatókat* vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a tőzsdei vállalatokra számított átlagos profitmarzs 1999-ben érte el maximumát a vizsgált idő-periódusban 7% körüli volt, mely elsősorban a gazdasági szolgáltató ágazat jelentős jövedelmezőségi

növekményének köszönhető. A profitmarzs alakulásából kiolvasható, hogy a világgazdasági tendenciák éreztették hatásukat a magyar gazdaság dinamizmusában. A tőzsdei vállalatok egészét tekintve 1995-1998 között a mutató U alakot ölt, majd ismét csökkenő tendenciát követ (*1. ábra*).

Ágazatonként vizsgálva az ábrákat a mezőgazdaság profitabilitásának drasztikus csökkenését figyelhetjük meg 1995-1997 között, melyet a pozitív és negatív értéktartománybeli ingadozás követett. Konkrét esetben ez azt is jelentette, hogy az Agrimpex 1998-as 1,5% körüli ROA értéke már a kereskedelem leépítésének következménye. Hasonló a gazdasági szolgáltató ágazatok helyzete is, viszont dicséretes, hogy ezek a cégek az 1998-ban realizált negatív érték után 1999-ben 12%-os profitmarzssal zártak. Szintén csökkenő a feldolgozóipar teljesítménye, mely az 1995-ös 16% értékről 2000-re 4%-ra csökkent. A közműszolgáltató és az energetika ágazatokat 1995-1998-ban növekvő profitabilitás jellemezte, majd az energetika jövedelmezősége csökkent, míg a közműszolgáltatókra a szinttartás volt a jellemző 2000-ig.⁶ Ez utóbbi ágazat műszaki színvonala a jelentős külföldi tőkebevonásnak köszönhetően érezhetően javult, és ez kedvezően befolyásolta mind a termelékenységet, mind a költséggazdálkodást. A tőzsdei vállalatok átlag profitabilitása az ágazati átlag formáját követi, csupán 1998-ban kisebb az értéke az utóbbinál.

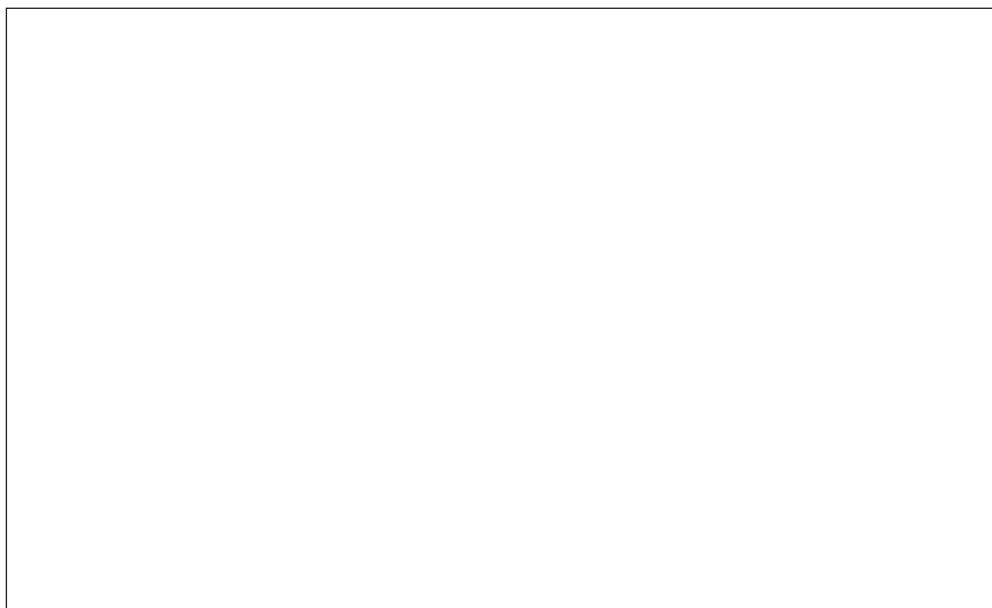
A *forrásszerkezetben* megállapítható, hogy e vállalati csoport tőkeszerkezetében mind a rövid, mind pedig a hosszú lejáratú forrás meghatározó súllyal szerepel (*2. ábra*).

1. ábra

Ezek a vállalatok a tőzsdei tagság révén könnyebben tudnak hosszú lejáratú forráshoz jutni a kötvénykibocsátás során. Az utolsó évet leszámítva a saját tőke aránya mindvégig 50%. Minél nagyobb egy vállalkozás, általában annál nagyobb tőkeerővel rendelkezik, és kevésbé van szüksége külső források igénybevételére.

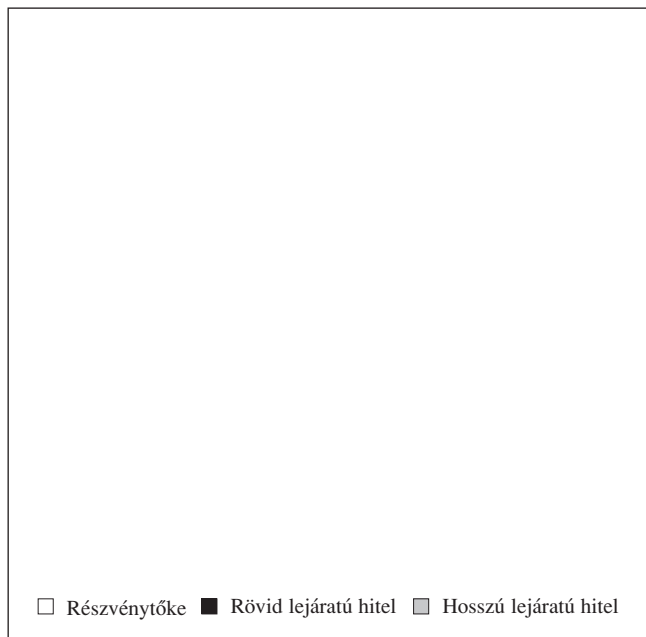
Látni fogjuk, hogy lényegében a hosszú lejáratú kötelezettségek aránya az energetika és gazdasági szolgáltatóágazatnak köszönhetően magas, bár ez utóbbi forrásszerkezetében láthatjuk a hosszú

A tőzsdei cégek profitmarzsa



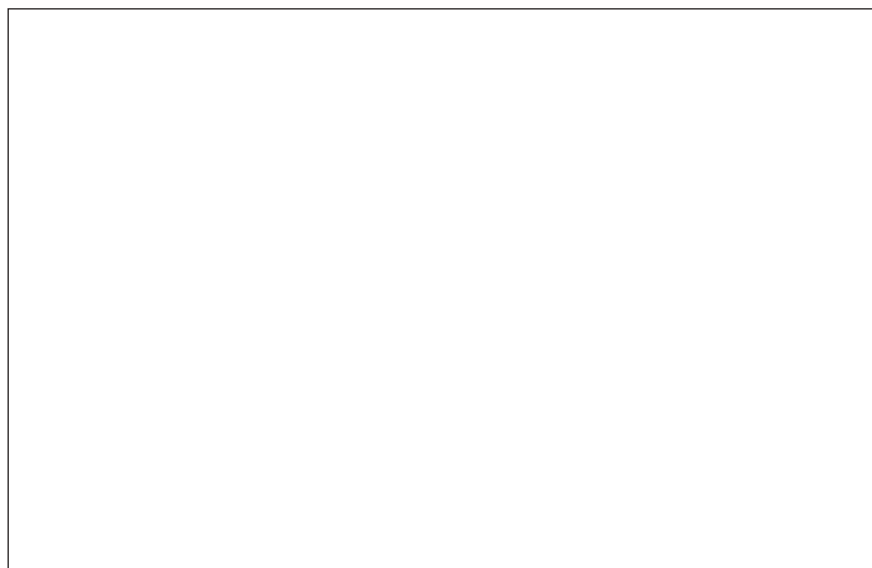
2. ábra

A tőzsdei vállalatok ágazati forrásszerkezete



lejáratú hitel fokozatos csökkenését, így 2000-ben már a rövid lejáratú forrás került túlsúlyba. Ha szemügyre vesszük az ágazati sajátosságokat, azt tapasztaljuk, hogy a gazdaságra általában jellemző vonások itt is megtalálhatóak. Az Agrimpex mezőgazdasági cég esetében például szinte kizárólag a rövid lejáratú hitel alkotja a kölcsöntőkét, mely 1996–1997-ben meghaladta a 60%-ot. A feldolgozóipar és a közműszolgáltató vállalatok forrásszerkezetében szintén a rövid lejáratú hitel a domináns a kölcsöntőkében, viszont a saját tőke mindvégig magas.

A tőzsdei vállalatok likviditása ágazati csoportonként



Ha az összes vállalat átlag forrásszerkezetét tekintjük, megfigyelhetünk, egy a tőzsdei vállalatoktól elvárható tendenciát, miszerint fejlettségük, nagyságuk, átláthatóságuk miatt e vállalatok forrásszerkezetében a hosszú lejáratú eszközök és a rövid lejáratú eszközök is jelen vannak. A tőzsdei vállalatoknak lehetősége van pótlólagos forrásszerzésre kötvénykibocsátás révén, illetve e vállalatok esetében már a hitel által hordozott jelzés is meghatározó a tőkestruktúra kialakításában.

Likviditás szempontjából a tőzsdei vállalatok helyzete jónak mondható. Ez részben a tőzsdei cégek transzparensabb jellegéből fakad, ugyanakkor e cégek valóban rendelkeznek kellő fedezettel kamataik törlesztésére. Az összes vállalatra számított likviditási mutató 1997–1999 között 2,5 fölötti, majd 2000-ben az energetikai vállalat, valamint a gazdasági szolgáltatóvállalatok hatására 2 értékre csökken (3. ábra).

1995–1999 időszakban a likviditás azért is tudott növekedni a csökkenő profitabilitás ellenére, mivel a hitelek költsége csökkent és jelentősége egyre nőtt a tőkeszerkezet finanszírozásában. Az utolsó évi csökkenésnek nem csupán a jövedelmezőség csökkenés az oka, hiszen a világ más tőzsdéin is érezhető volt a megtorpanás, így a BÉT-en is alig történt értékpapír kibocsátás. A mutató volatilitása, mely a MOL esetében a legszembetűnőbb, utal a világgazdasági növekedés dinamikájában bekövetkezett törések hatásaira, melyek a magyar gazdaságban is érzékelhetőek voltak.

Az 1. táblázat a tőkestruktúra-döntéseket meghatározó tényezőkről ad átfogó elemzést a leíró statisztika módszerével a vizsgált időperiódusra. Láthatjuk, hogy a hat év távlatában a cégek többségénél a rövid lejáratú hitel a domináns (24%), bár a nagyobb vállalatoknál,

3. ábra

mint például az energetikai vállalatok vagy a gazdasági szolgáltatók átlagában a hosszú lejáratú hitel a domináns. Mivel csak kevés vállalat rendelkezik jelentős hosszú lejáratú hittel, mely tartósan finanszírozza beruházásait, ezért a hitelarány átlag körüli szóródása alacsonynak mondható. A BÉT összegző adatait vizsgálva megállapíthatjuk, hogy 1991-ben még nem volt vállalati kötvénykibocsátás, viszont az 1996-ban elért 0,56 milliárd forint értékről 1997-ben 39,13 milliárd forint értékre növekedett a kötvénykibocsátás volumene. 2000-ben a vállalati kötvények forgalma elérte a 68 milliárd forint értéket. A rövid lejáratú hitelek mintán belüli átlag körüli szórása 15%, ami 2%-kal kisebb, mint az

Leíró statisztika a tőzsdei cégek független és függő változóinak jellemzésére az 1995-2000 időperiódusban

Változók	Arány	Átlag	Szórás	Minimum	Maximum
Összes kötelezettség/ Összes eszköz	TL/TA	0,3123	0,1708	0,0193	1,0730
Hosszú lejáratú kötelezettség/ Összes eszköz	LTL/TA	0,0690	0,0997	0	0,6152
Rövid lejáratú kötelezettség/ Összes eszköz	STL/TA	0,2425	0,1517	0,0193	1,0710
Eszközök összetétele	(TA-CA)/TA	0,5754	0,2154	-0,2847	0,9518
Összes eszköz arányos megtérülés (ROA)	EBT/TA	0,0704	0,1123	-0,86	0,4764
Üzleti kockázat	σ_{ROA}	0,0578	0,0616	0,0127	0,3946
Likviditás	CA/CL	2,3043	2,2065	0,4395	20,731
Készletek/Összes eszköz	INV/TA	0,1422	0,1141	0	0,5087
Átlagos adórátá	(EBT-EAT)/EBT	0,1182	0,1252	0	0,9537
Méret	LnS	9,2824	1,8149	4,6867	13,8405
Növekedés	S/S	0,2166	0,3134	-0,5681	2,0275
	$\Delta EAT/EAT$	0,0705	0,1122	-0,86	0,4764
Eszközigényesség	S/TA	1,0305	0,5079	0	3,0942
Profitabilitás	EBIT/TA	-0,3237	10,3151	-122,353	44,3571
Jelzés	DIV/EBIT	0,2086	0,4	-0,0520	3,7078
Termékek egyedisége	COST/S	0,6442	0,2032	0,1792	2,1116

összes hitelek átlag körüli szórása. A piaci értéket figyelembe véve nem tapasztalunk jelentős eltérést a finanszírozási tendenciák között: továbbra is a vállalatok többségénél a rövid lejáratú idegen forrás a domináns.

Az eszközök összetételét tekintve átlagosan nem túl magas a fix eszközök forgóeszközökhöz viszonyított mutatója. A fedezetként használt eszköz ugyanis 56% körüli az összes eszközhöz viszonyítva. A tőzsdei cégek átlagos likviditása kitűnőnek mondható, viszont magas szórás jellemzi ezt a mutatót. A magas értékek megfelelő háttérrel biztosítanak az idegen tőke bevonására.

Panelelemzés a tőzsdei vállalatokra

A tőzsdei cégek tőkeszerkezetét meghatározó tényezők vizsgálatára alapmodellünk a következő:

ahol $D_{i,t}/TA_{i,t}$ függő változó az i vállalat t időbeli áttételi mutatóinak egyike, α a keresztmetszet, $X_{i,j,t}$ az i vállalat t időbeni j magyarázó (független) változója, β_j az adott magyarázó változó koefficiense, míg $\varepsilon_{i,t}$ a zavaró hatást leíró t időbeni véletlen változó i vállalatra. Megjegyezzük az $(\alpha_i + \alpha_\tau)$ keresztmetszeti tag időben és vállalatonként változhat (Booth et al., 2001).

A 2. táblázat az összes hitel arányt, a hosszú lejáratú hitel arányt és a rövid lejáratú hitel arányt leginkább befolyásoló tényezőket, valamint a köztük lévő kapcsolatot számszerűsítik az egyszerű és az állandó hatású panelmodell vizsgálatában. Az egyszerű panelmodell 220 keresztmetszeti és idősoros megfigyelést tartalmaz 1996-2000 időperiódusra, míg az állandó hatású panelmodell, kiszűrve a fiktív változóként viselkedő ROAS, DS, DEAT mutatókat, 267 megfigyelést takar az 1995-2000 időperiódusra.

Az eszközök összetétele és az összes hitel-, valamint a rövid lejáratú hitel arány között negatív és szignifikáns a kapcsolat, míg a hosszú lejáratú hitel arány között ugyan pozitív, de nem szignifikáns a kapcsolat. A tőzsdei cégek elemzése 1995-2000 időszakra vonatkozik, amikor a vállalatok már túl voltak a kezdeti átszervezésen, és ezek a cégek a magyar átlagvállalatokhoz képest jövedelmezőnek mondhatóak. Finanszírozási források megszerzésében is több lehetőségük van, hiszen kibocsáthatnak hosszú lejáratú kötvényeket, ám ebben az időszakban ezeket a vállalatokat a növekedés jellemezte, melyet főként belső forrásból finanszíroztak, míg kötvénykibocsátásra csak elvétve került sor.

A készlet mint fedezet és az áttételi mutatók közötti kapcsolat mindvégig pozitív mely utal arra, hogy ezek a vállalatok jó likviditási pozícióval rendelkeznek, felmerülő kötelezettségeiket időben képesek teljesíteni.

Az összes hitel arányt (TL/TA), a hosszú lejáratú hitel arányt (LTL/TA) és a rövid lejáratú hitel arányt (STL/TA) meghatározó tényezők az egyszerű panelmodell és az állandó hatású panelmodell vizsgálatában

Független változók	TL/TA		LTL/TA		STL/TA	
	Egyszerű panel	Állandó hatású panel	Egyszerű panel	Állandó hatású panel	Egyszerű panel	Állandó hatású panel
Konstans	0.489140 (0.0000)	0.340564 (0.0541)	-0.082513 (0.1252)	-0.114209 (0.5357)	0.575967 (0.0000)	0.452762 (0.0096)
ATN	-0.334160* (0.0000)	-0.312750* (0.0000)	0.062994 (0.1996)	-0.011469 (0.9303)	-0.401854* (0.0000)	-0.303679* (0.0004)
ROA	-0.307982* (0.0160)	0.010042 (0.9289)	0.022741 (0.6617)	0.090634 (0.4401)	-0.335554* (0.0024)	-0.086183 (0.6014)
ROAS	0.905522* (0.0002)		0.099020 (0.2922)		0.805264* (0.0001)	
CA/CL	-0.049042* (0.0000)	-0.042125* (0.0000)	-0.001462 (0.4730)	-0.010851 (0.1696)	-0.047633* (0.0000)	-0.031617* (0.0000)
INV/TA	0.186959 (0.1751)	0.424647* (0.0349)	0.062738 (0.4886)	0.169233 (0.5528)	0.131962 (0.1990)	0.271675 (0.2937)
ATR	0.083887 (0.2225)	0.123766** (0.0522)	0.069843 (0.1175)	0.024565 (0.6033)	0.008141 (0.8871)	0.098339 (0.1161)
LnS	0.010406** (0.0874)	0.009748 (0.5566)	0.017484* (0.0001)	0.017489 (0.2415)	-0.006682** (0.0725)	-0.006804 (0.6491)
DS	-0.019369 (0.2403)		0.003735 (0.7110)		-0.024427* (0.0240)	
S/TA	0.024246 (0.4935)	0.040971 (0.1916)	-0.041426* (0.0381)	-0.011619 (0.5605)	0.063174* (0.0165)	0.047209** (0.0921)
DEAT	0.000135 (0.6991)		-2.41E-05 (0.9312)		0.000162 (0.4467)	
DIV/EBIT	-0.023735 (0.4265)	0.009902 (0.6095)	-0.024509 (0.2063)	0.002051 (0.9068)	0.000280 (0.9847)	0.005704 (0.7610)
COST/S	-0.073250 (0.1854)	0.056326 (0.3430)	-0.045847 (0.1576)	0.033277 (0.3659)	-0.031905 (0.4063)	0.021854 (0.6296)

* 5% szignifikancia szinten, **10% szignifikancia szinten. A p-értékek zárójelben vannak feltüntetve.

Az eszközfedezet szempontjából megállapítható, hogy a tőzsdei vállalatok nem követik az átváltási és az ügynökélmélet által javasolt fedezeti elvet.

A jövedelmezőség és az összes hitel arány, valamint a rövid lejáratú hitel arány között szignifikáns, negatív kapcsolat van. Ez megfelel a hierarchiaelméletnek, hiszen a jövedelmezőbb cégek belső forrásból finanszírozzák befektetéseiket és ennek hiányában fordulnak csak külső forrásért. A hosszú távú hitel arány és a profitabilitás között viszont pozitív kapcsolat van, mely az átváltási elméletet igazolja. Tehát a hitelfelvétel kedvező, hiszen a hitel kamata a tőkejuttatókhoz kerül, és nem adó formájában csökkenti az üzemi eredményt.

Az előbbivel összhangban alakul az átlagos adóráta és az áttételi mutatók közötti kapcsolat, mely legtöbb esetben szignifikáns és pozitív. Ez igazolja a klasszikus tőkestruktúra és átváltás elméletek által mondottakat, miszerint a hitelfelvétel kedvező, hiszen a kölcsön kamata levonható az adóból. A tőzsdei vál-

latok esetében többnyire arra számítottunk, hogy a kapcsolat nem szignifikáns vagy negatív, hiszen ezek a cégek jelentős adókedvezményben részesültek, így a kamat adóvédelme nem indok számukra a hitelfelvételre. Mivel a jövedelmezőség is negatívan befolyásolja az összes hitel arányát és rövid lejáratú hitel arányát, azt is mondhatnánk, hogy az átlagos adóráta ebben az esetben nem a kamat adóvédelemre utal, hanem annál inkább a profitabilitás egy alternatív számszerűsítése.

Pozitív, szignifikáns kapcsolat van az üzleti kockázat és az áttételi mutatók között. Ez ellentmond az átváltási elméletnek, viszont megfelel az ügynökélméletnek. A tőzsdei cégek esetében részben érvényesül az a hatás is, hogy a nagyobb kockázat vállalása nagyobb hozamot jelent a hitelezőnek, miközben a kockázat jelentős részét a részvényes viseli. Viszont nem tekinthetünk el attól a tényről sem, hogy a magyar gazdaságban a hitel volumene korlátozott volt az elemzett periódus kezdetén.

A likviditás és az áttétel között mindvégig szignifikáns és negatív kapcsolatot észlelünk. A jó likviditással rendelkező vállalatok a forgóeszközök finanszírozására fordítják forrásaikat. Ez megfelel a hierarchiaelméletnek.

A méret és a hosszú lejáratú hitel arány között szignifikáns és pozitív kapcsolat van. A nagy tőzsdei vállalatok kevésbé kerülnek csődveszélybe, diverzifikáltabbak, ugyanakkor minél nagyobb egy vállalat, annál több információt szolgáltat a befektetők felé, és ezért az információsaszimmetria okozta költségek is kisebbek. Ez megfelel az ügynöki és információs aszimmetria tőkestruktúra-modelleknek. Negatív kapcsolat van viszont a méret és a rövid lejáratú hitel aránya között. Ez annak tudható be, hogy a vállalatok érzékenyek a gazdaság rövid távú mozgásaira, így kevesebb hitelt vesznek fel, előnyben részesítve a belső forrásokat.

A növekedési lehetőséget számszerűsítő mutatók közül csupán az árbevétel alapú DS szignifikáns és a rövid lejáratú hitel aránnyal negatív kapcsolatot mutat. Ez megfelel az ügynökelméletnek, hiszen a hitelezők és részvényesek közötti ügynökjellegű ellentétek élesebbek a jó növekedési potenciállal rendelkező vállalatok esetében. Tehát a dinamikus növekvő vállalatoknak kevesebb hitelt kellene felvenniük.

Az eszközigenység és az összes hitel, valamint a rövid lejáratú hitel arány között pozitív kapcsolat van. A hitel kamata arra ösztönzi a menedzsereket, hogy a kötelezettségek teljesítése érdekében az eszközöket minél hatékonyabban hasznosítsák, mivel a kamat igen magas volt az elemzett időszakban. Az eszközigenység és a hosszú lejáratú hitel arány között negatív, szignifikáns kapcsolat van.

Az osztalékkal számszerűsített jelzésérték koefficiense az egyszerű panel elemzésében negatív, míg az állandó hatású panel elemzésében pozitív előjelet mutat nem túl erős szignifikancia mellett. Bármely hatását vesszük alapul elmondhatjuk, hogy utal a jövedelmezőségre (amennyiben negatív), illetve a jó pénzügyi helyzetre (amennyiben pozitív). Minthogy mindkét információ kedvező a befektetők számára, a kérdés csupán az, hogy milyen időperiódusban mit szeretnének szívesebben látni: a vállalat dinamikus növekedését a visszatartott profit felhasználásával, vagy a viselt kockázat gyümölcsét osztalék formájában. A rövid lejáratú hiteleknél, melyek a tőzsdei vállalatok többségénél a domináns, pozitív kapcsolatot figyelhetünk meg, tehát ezeknek a cégeknek van lehetőségük a kamatok visszafizetésére. Ez mindenképpen jó jel a befektetők felé, hiszen a vállalat nem kerül pénzügyi nehézségbe.

Az egyszerű panelmodell vizsgálatában a termékek egyedisége és az áttétel között negatív kapcsolat van,

mely megfelel az ügynök- és pénzügyi nehézség elméleteknek. Az egyedi termékeket előállító cégek kevesebb hitelt vesznek fel, mivel nehéz alternatív tevékenységet találniuk csőd esetén. Az állandó hatású panelmodell esetében viszont a kapcsolat pozitív, mely ellentétes a várakozásainkkal.

Az elemzések hatékonyságát igazolja az R^2 , illetve korrigált R^2 értéke is, mely az állandó hatású panel esetében általában magasabb, tehát a felsoroltakon kívül akad még tényező a vállalat és iparág jellemzőiből, mely befolyással van a választott tőkeszerkezetre. Az R^2 a rövid lejáratú hitel arány esetében a legmagasabb, mely 89%-os magyarázó erőre vall. Minthogy az elemzett tőzsdei vállalatok többségénél a rövid lejáratú külső forrás a domináns, a hosszú lejáratú hitelek esetében ez az érték kisebb, tehát a vállalatok tőkeszerkezetét befolyásoló tényezők tulajdonképpen a rövid lejáratú hitelválasztásra vannak erőteljesebb hatással. A nyugati országok gyakorlatában ez a jelenség általában fordított. Az ágazati forrásokat vizsgálva a hosszú lejáratú hitel az energetika (MOL) és a gazdasági szolgáltató vállalatok esetében magasabb a rövid lejáratú hitelek volumenénél. A hosszú lejáratú hitel arányának állandó hatású panel módszerrel történő vizsgálatok azt tapasztalhatjuk, hogy az általunk kiválasztott független változók nem rendelkeznek erőteljes magyarázó hatással, hiszen nem találunk szignifikáns tényezőket 5% és 10% szignifikanciaszinten. Ennek egy lehetséges magyarázata, hogy a vállalatspecifikus hatások olyan erősek lehetnek, hogy elnyomják a közös, mintára egységesen kiválasztott tényezők hatását (3. táblázat).

A 3. táblázat korrelációs összefüggéseiből kiolvashatjuk, hogy az egyes változók között nem létezik multikollinearitási probléma, hiszen nem észlelünk erős kapcsolatot a magyarázó változók között. A rövid lejáratú hitel aránya és az összes hitel aránya közötti 0,87 érték is utal arra, hogy az összes idegen forráson belül a rövid lejáratú források túlsúlya a jellemző, mely megerősíti hipotézisünket, miszerint a rövid lejáratú források javára sérül az eszközillesztés elve.

Az elemzett tőzsdei vállalatokra igaz, hogy a tőkeszerkezet-teóriák egymást váltogatva érvényesülnek a tőkestruktúra választása során. A tőzsdei cégek „átlátzóbb” jellegük miatt jobban odafigyelnek a tőkeszerkezet alakítására, hiszen ez információt sugall a befektetők számára. Ugyanakkor a forrásszerzési lehetőségük is szélesebb, hiszen lehetőségük van újabb és újabb részvénykibocsátásra, hosszú távú kötvénykibocsátásra, és mivel többnyire külföldi tulajdonban vannak, ezért a rövid lejáratú forrásszerzés esélye is magasabb az anyavállalati hitel formájában. Ennek kö-

Az egyes változók közötti korreláció a tőzsdei cégekre az 1995-2000 időperiódusban

1995-2000	TL/TA	LTL/TA	STL/TA	ATN	ROA	CA/CL	INV/TA	ATR	LnS	EBIT/TA	S/TA	DIV/EBIT	COST/S
TL/TA	1,00												
LTL/TA	0,37	1,00											
STL/TA	0,87	-0,14	1,00										
ATN	-0,43	0,21	-0,58	1,00									
ROA	0,16	0,05	0,15	-0,36	1,00								
CA/CL	-0,43	-0,05	-0,43	-0,16	-0,16	1,00							
INV/TA	0,39	-0,14	0,49	-0,71	0,25	0,03	1,00						
ATR	0,19	0,07	0,16	-0,14	0,10	-0,12	0,20	1,00					
LnS	0,01	0,18	-0,09	0,20	0,23	-0,29	-0,13	0,07	1,00				
EBIT/TA	0,16	0,05	0,15	-0,35	1,00	-0,16	0,25	0,10	0,23	1,00			
S/TA	0,37	-0,17	0,48	-0,53	0,35	-0,15	0,66	0,11	0,20	0,35	1,00		
DIVE/BIT	-0,04	-0,06	-0,02	-0,01	0,13	-0,07	-0,07	0,05	0,22	0,13	0,05	1,00	
COST/S	0,08	-0,11	0,14	-0,08	-0,23	-0,09	0,19	0,05	0,12	-0,23	0,31	-0,01	1,00

szönhető, hogy az ágazati spektrumot vizsgálva a hosszú lejáratú források jelentősége megközelíti a rövid lejáratú forrásokét.

Következtetések

A teóriák fejlődését végigkísérve, illetve az empirikus eredményeket áttekinthetően láthatjuk, hogy a vállalati tőkestruktúra-döntések elméleti alapjai nem magyarázhatók csupán egyetlen közelítéssel, minthogy a szakirodalomban nem fogalmazódott meg egyértelmű, minden vállalat számára mindenkor érvényes optimális tőkestruktúrára vonatkozó képlet vagy szabály. Több tőkestruktúra-teória is bírhat valós tartalommal a vállalati tőkeszerkezetet meghatározó döntésről, a felsorolt elméletek inkább egymás kiegészítőjének tűnnek, s kevésbé egymással versengőnek.

A tőzsdei vállalatok esetében az összes hitel arányt az eszközök összetétele és a likviditás szignifikánsan és negatívan, míg az üzleti kockázat, a forgó eszközök mint fedezet, illetve az átlagos adórata szignifikánsan és pozitívan befolyásolta. A tőzsdei vállalatok jövedelmezősége 1999-re érte el maximumát, 1995-1998 között U alakot öltve. E vállalati csoport tőkeszerkezetében mind a rövid, mind a hosszú lejáratú forrás meghatározó súllyal szerepel. Találunk olyan vállalatokat, például az energetikában vagy a gazdasági szolgáltató ágazatokban, ahol a hosszú lejáratú hitel a domináns, viszont a cégek többségénél a rövid lejáratú kölcsöntőke van túlsúlyban az idegen források között. Ezek a vállalatok a tőzsdei tagság révén könnyebben tudnak hosszú lejáratú forráshoz jutni a kötvénykibocsátás során. Az utolsó évet leszámítva a saját tőke aránya mindvégig 50%. Éppen ezért árnyaltan közelítettünk az áttételi mutatókat meghatározó tényezőkhöz, megvizsgálva azok hatását mind a hosszú, mind pedig a rövid lejáratú

forrásokra. A hosszú lejáratú hitel arányt az eszközök összetétele, a készletek, a jövedelmezőség, az üzleti kockázat és a méret szignifikánsan és pozitívan, míg az eszközigenyesség és az osztalék jelzésértéke szignifikánsan és negatívan befolyásolta. A rövid lejáratú hitel arány esetében a legerősebb a modell magyarázó ereje (89% az állandó hatású panel esetében). Ez esetben az áttételi arány és az eszközök összetétele, a készletek, a méret és a növekedési potenciál között negatív, míg az üzleti kockázat, az átlagos adórata és az eszközök igényessége között pozitív a kapcsolat. A kapcsolatok minden esetben szignifikánsak.

Láthatjuk, hogy mivel a tényezők köre közel nem teljes, szükség van olyan, főként a fejlődő országokra készített tanulmányokra, melyek pontos választ adnak e másodlagos tőkestruktúra-döntések alakítására.

Felhasznált irodalom

- Balla A. – Mateus C. (2002): An empirical research on capital structure choices, XII Jornadas Luso-Espanholas de gestao cientifica, Actas, Vol II., Covilha, Abril, 192-201 p.
- Balla A. – Bélyácz I. (2004): The characteristics of corporate capital structure decisions during the transition period in Hungary, Sesiune de comunicare stiintifica cu participare internationala "Lumea financiara – prezent si perspective", UBB, Noiembrie, Cluj, 20-49 p.
- Bancel F. – Mittoo U. R. (2003): The Determinants of Capital Structure: A Survey of European Firms, AFA Conference, January, Washington
- Barclay M. J. – Smith C.W. (1995): The Maturity Structure of Corporate Debt, The Journal of Finance, Vol. 50, No. 2, 1995, 609-631 p.
- Baskin, J. (2002): An Empirical Investigation of the Pecking Order Hypothesis, Financial Management, Vol. 18, 26-35 p.
- Bevan A. – Danbolt J. (2002): Capital structure and its determinants in the UK – a decompositional analysis, Applied Financial Economics, 12, 159-170 p.
- Bhaduri, S. N. (2002): Determinants of capital structure choice: a study of the Indian corporate sector, Applied Financial Economics, 12, 655-665 p.

- Booth L. – Aivazian V. – Demircuc-Kunt A. – Maksimovic V. (2001): Capital Structures in Developing Countries, *The Journal of Finance*, Vol 56, No. 1, February, 87-130 p.
- Bowman, R. G. (1982): The Importance of Market Value Measurement of Debt in Assessing Leverage, *Journal of Accounting Research*, Vol. 18, 242-254 p.
- Carare, O. – Perotti, E. (1997): The evolution of bank credit quality in transition: theory and evidence from Romania, Discussion Paper 1997/02, CERT
- Colombo, E. (2001): Determinants of corporate capital structure: evidence from Hungarian firms, *Applied Economics*, vol. 33, 1689-1701 p.
- Cornelli F. – Portes R. – Schaffer M. E. (1996): The Capital Structure of Firms in Central and Eastern Europe, CEPR Discussion Paper Series, No. 1392
- Csermely, Á.: "Enterprise Financing by Banks in Hungary, 1991-1994" (in Hungarian), Working Papers 1996/6, Budapest: National Bank of Hungary.
- Csermely Á.- Vincze J.: "Leverage and Foreign Ownership in Hungary", *Russian and East European Finance and Trade*, vol. 36, no. 3, 2000, 6-30 p.
- Chowdhury, G. – Green, C.J. – Miles, D.: "UK Companies' Short-term Financial Decisions: Evidence from Company Accounts Data", *The Manchester School of Economics and Social Studies*, Vol. 62, 1994, 395-411 p.
- Durand, D.: „Cost of Debt and Equity Funds for Business: Trends and Problems of Measurement”, in "Conference on Research on Business Finance", Newly : NBER, 1952, 215-47 p.
- Galai, D. – Masulis, R. W.: „The option pricing model and the risk factor of stock”, *Journal of Financial Economics*, 3, 1976, 53-81 p.
- Hall, G. – Hutchinson, P. – Michaelas, N.: "Industry Effects on the Determinants of Unquoted SMEs' Capital Structure", *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 7, No. 3, 2000, 297-312 p.
- Hallet, M. P. – Taffler, R. J.: "Balance Sheet Financing in the U.K.: An Empirical Analysis", *The City Business School: UK*, 1982.
- Hovakimian A. – Opler T. – Titman, S.: „The Capital Structure Choice: New Evidence for a Dynamic Tradeoff Model”, *Journal of Applied Corporate Finance*, Spring 2002, 24-30 p.
- Hussain Q – Novirizhkin, E.: "The Capital Structure of Listed Companies in Poland", IMF Working Paper, 1997.
- Harris, M. – Raviv, A.: „The Theory of Capital Structure”, *The Journal of Finance*, Vol. 46, No. 1, March 1991, 297-355 p.
- Jensen, M. C.- Meckling, W. (1976): Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs, and capital structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 1976, 305-360 p.
- Kale, J. R. – Noe, T. H. – Ramirez, G. G. (1991): The Effect of Business Risk on Corporate Capital Structure: Theory and Evidence, *Journal of Finance*, Vol. 46, 1693-1715 p.
- Jordan, J. – Lowe, J. – Taylor, P. (1998): Strategy and Financial Policy in UK Small Firms, *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 25, 1-27 p.
- Magyar részvények könyve (1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002), Bank & Tőzsde, Budapest
- Mcclure K. G. – Clayton R. – Hofler R. A. (2002): International capital structure differences among the G7 nations: a current empirical view, *The European Journal of Finance* 5, 141-164 p.
- Modigliani F. – Miller, M. H. (1958): The Cost of Capital, Corporate Finance, and the Theory of Investment”, *American Economic Review* (48), 261-297 p.
- Modigliani F. – Miller, M. H. (1963): Corporate Income Taxes and the Cost of Capital. A Correction”, *American Economic Review*, June, 53, 3, 433-43 p.
- Myers, S. C. – Majluf, N. S. (1984): Corporate Financing and Investment Decisions when Firms have Information that Investors do not have, *Journal of Financial Economics*, Vol. 13, 1984, 187-221 p.
- Myers, S. C. (1977): Determinants of Corporate Borrowing, *Journal of Financial Economics*, Vol. 5, 147-175 p.
- Myers, S. C. (1984): The Capital Structure Puzzle, *Journal of Finance*, Vol. 39, 575-592 p.
- Ozkan A. (2001): Determinants of Capital Structure and Adjustment to Long Run Target: Evidence from UK Company Panel Data, *Journal of Business Finance Accounting*, 28 (1) (2), January/March, 175-198 p.
- Prasad S. – Christopher J. G. – Murinde, V. (1999): Company Financing, Capital Structure, and Ownership: A Survey, and Implications for Developing Economies, Working Paper under DFID, Contract no. RSC106056 presented at „Finance and Development” conference held at Manchester University on 9-10 July, revised 2001
- Rajan, R. G – Zingales, L. (1995): What Do We Know about Capital Structure? Some Evidence from International Data, *Journal of Finance*, December, 50:5, 1421-1460 p.
- Revoltella, D. (1998): Financing Enterprises in the Check Republic: The Importance of Firm Specific Variables, University of Ancona
- Thies, C. F. – Klock, M. S. (1992): Determinants of Capital Structure, *Review of Financial Economics*, Vol. 1, 40-52 p.
- Titman S. – Wessels R. (1988): The Determinants of Capital Structure Choice, *The Journal of Finance*, Vol. 43 (1), March 1988, 1-19 p.
- Wald, J. (1999): Capital Structure and Dividend Restrictions, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 5, No. 2, 193-208 p.

Lábjegyzetek

- * A tanulmány része a szerző publikáció előtt álló PhD dolgozatának.
- ¹ Az egyes országok intézményi befolyásáról, illetve a tőkeszerkezet alakulásáról lásd részletesebben Rajan-Zingales 1995, Mcclure et al., 1999, Wald 1999, Booth et al 2001, Bancel-Mittoo 2003.
- ² Egyes szerzők szerint a piaci értéken, illetve a könyv szerinti értéken meghatározott áttételi arányok között igen magas a korreláció (lásd Bowman [1980, Baskin [1989]).
- ³ A számszerűsítés során a következő problémákat tapasztaltuk: egyes esetekben előfordult, hogy az átlagos adórátája negatív lett (amikor a vállalat negatív adót fizetett (akárcsak a szubvenció), vagy amikor annak ellenére, hogy veszteséges, volt adót fizetett, tehát abszolút értékben az adófizetés utáni jövedelem meghaladta az adófizetés előtti jövedelem nagyságát). Egy másik probléma akkor merült fel, amikor az átlagos adórátája pozitív lett annak ellenére, hogy az adófizetés előtti jövedelem negatív volt, viszont negatív adót fizetett, tehát lényegében nem fizetett adót. És végül, előfordult, hogy az átlagos adórátája meghaladta az egy értéket, amikor az adófizetés utáni jövedelem pozitív volt, viszont az adófizetés előtti jövedelem negatív (adóhátralék esetében, amikor a kifizetett adó meghaladta az adófizetés előtti jövedelem nagyságát). Mindhárom esetben az átlagos adórátát zéróval helyettesítettük az eredmények elfogadhatóbb értelmezése céljából.
- ⁴ Számos cég volt kénytelen profitfigyelmeztetést közzétenni, mivel az átváltozások miatt árrés kiesést szenvedtek.
- ⁵ Mezőgazdaság: Agrimill-Agimpex; energetikai szektor: MOL; feldolgozó ipar: BorsodChem, Brau, Cofinec, Egis, Graboplast, Fűzői Papír, Fevita, NABI, Pannonplast, Pick, Rába, Richter Gedeon, TVK, Globus, IBUSZ, Kékkuti Ásványvíz, Mezőgép, Phylaxia Pharma, Human, Mizo, Style, GarAgent, Gardénia, Kartonpack, Zalakerámia, Zwack; gazdasági szolgáltató ágazat: Danubius, Matáv, Prímagáz, Antenna Hungária, BÁV, BIF, Csopek, Domus, Eravis, Éptek, Fotex, Hungagent, Novotrade, Pannon-Flax, Skála-Coop, Synergion, Aranypók, Humet, Konzum; közmű szolgáltató ágazat: Démász, Dédász, Édász, Émász, Elmű, Titász.
- ⁶ A MOL profitabilitásának csökkenése mögött az 1998-as orosz válságot valamint a többszörös tőkeemelést tudhatjuk be.

TULIPÁN Ágnes

A FOLYAMATKÖLTSÉG-SZÁMÍTÁS TÖRTÉNETÉNEK ÉS MÓDSZERTANÁNAK RÖVID ÁTTEKINTÉSE

Az elmúlt évtized felgyorsuló változásai az üzleti folyamatokban is megjelentek. A gyorsabb döntéshozatal részletesebb, pontosabb költséginformációkat igényelt. Ez azt jelentette, hogy a termékekre vonatkozó hagyományos, megszokott költségekre vonatkozó információk már nem voltak elegendők az üzleti célok eléréséhez. Az üzleti folyamatoknak, illetve alkotórészeinek (alfolyamatainak) elemzésére volt szükség a megfelelő információk eléréséhez. A költségelszámolási rendszer a termelési költségekre koncentrált, ennek következtében a marketing-, értékesítési és egyéb termelési költségeket nem kapcsolta a termékekhez vagy a fogyasztókhoz. Ezeknek a hiányosságoknak, ellentmondásoknak a feloldására kezdődött el a törekvés a költségelszámítási rendszerek átalakítására. A fejlődés során a tevékenység alapú költségelszámolás egy elfogadott és széles körben használt rendszerre vált. A módszer arra helyezi a hangsúlyt, hogy a szervezetek folyamatairól szóló információk minél jobban kielégítsék a döntéshozók termékekhez, szolgáltatásokhoz kapcsolódó költséginformációra vonatkozó igényeit.

A XXI. század felfokozott sebességű változásai által generált kihívások elsősorban a társadalom, illetve az üzleti szektor globalizációs folyamataiban figyelhetőek meg. Az üzleti folyamatokban bekövetkező változások leginkább az egyediség kialakítására jellemzőek. Míg az 1970-es években a hangsúly az egyes folyamatok akadály nélküli lefutására helyeződött, addig napjainkban már más típusú vezetési, irányítási szempontok a mérvadóak a döntéshozók számára. Ezzel párhuzamosan a korábbi szempontok automatizmusokként beépültek az üzletmenetbe.

A piaci környezet és az üzleti folyamatok változásai az 1970-es évek óta jelentősen felgyorsultak. A technikai és információs forradalom hatására a termékek és a folyamatok rendkívül sokfélévé és változatosává váltak. Megjelentek a gépesítésből származó hátrányok, a szűk keresztmetszetek, a selejtek, a bonyolult folyamatok. A gyorsuló változásoknak, és a fogyasztói társadalom előtérbe kerülésének következményeként a költségek megnövekedtek. A költségeken belül az általános költségek növekedése általában aránytalanul, és nehezen magyarázhatóan magasra emelkedett, aminek az okait a cikk harmadik fejezetében mutatom be. Míg korábban a költségek között az

általános költségek 5-2%-ot tettek ki, addig napjainkra ez az érték átlagosan 30-60%-os, de bizonyos esetekben eléri a 80-90%-ot is.

Kevés vállalat őrizhette meg hagyományos termékvonalát és termékei homogenitását a piaci verseny kieleződéssel. A termékek összetettekké váltak, számos alkatrészt, összetevőt tartalmaznak. A vállalatok meglehetősen bonyolult szervezetekké alakultak át. A termékek önköltségének minél pontosabb meghatározása fontos a gazdaságosságra törekvő termelőrendszerek esetén. A vállalat piaci versenyképességének, árképzésének kulcsává a helyes, pontos önköltség-meghatározás vált, hiszen ez képezi a gazdasági döntések alapjait.

Ilyen körülmények között a termékek költségelszámításának is követnie kellett a változásokat, mert a régi, hagyományos volumen alapú költségelosztás már nem tükrözte az egyes termékek valódi költségvonatát. Ezért a globális szintű verseny hatására a pénzügyi és nem pénzügyi információk kezelése területén is jelentős változások, újítások jelentek meg. A megváltozott környezet a szervezetek tevékenységeit, folyamatait, termékeit, szolgáltatásait és vevőit illetően pontosabb költség és teljesítmény-információkat követelt meg.

A következő fejezetben az új piaci kihívásokra választ adó költség-számítási rendszer, az Activity Based Costing, azaz a tevékenység-alapú költség-számítási rendszer kialakulásának történetét mutatom be. Ezt követően a harmadik fejezetben a módszer elméleti háttérét vizsgálom meg. A negyedik fejezetben a költség-számítási módszerhez szorosan kapcsolódó vállalat folyamati rendszert ismertetem. Végül a gyakorlati bevezetés által elérhető előnyökről, hátrányokról és a megvalósítás lépéseiről adok rövid áttekintést, majd a gyakorlati tapasztalatok alapján vonok le néhány következtetést.

A tanulmányban szinonimaként használom a folyamat-költség-számítás és a tevékenység-alapú költség-számítás fogalmát. Alapvetően a német és angolszász szakirodalomban eltérő elnevezéssel jelent meg ez a két költség-számítási rendszer, egymástól függetlenül. A német nyelvterületen folyamat-alapú költség-számolásnak, azaz Prozesskostenrechnung-nak nevezték a rendszert. Ezzel párhuzamosan ezt az angolszász gyakorlatban tevékenység-alapú költség-számolási rendszernek, azaz Activity Based Costing-nak nevezték. A két elmélet ugyanazon az elven alapul, és az 1990-es évek közepére a két gondolatkör teljesen egybeforr.

Az angolszász módszerben megtalálható elemek a folyamatok, al-folyamatok és a tevékenységek. Ezzel párhuzamosan a német módszerben a főfolyamati és a folyamati szint fedezhető fel. Ezek mára teljesen azonos, egymást helyettesítő fogalomnak tekinthetők.

Az ABC története

A bostoni egyetem két tudósa, Jeffrey Miller és Thomas Vollmann fogalmazta meg először a tevékenység-alapú költség-számítás alapjait. A „rejtett üzem” (The Hidden Factory) című cikkükben (Miller – Vollmann, 1985) az általános költségek aránytalanul nagy növekedésének keresték az okait, kiváltó tényezőit. A szakemberek ebben a cikkben tettek először kísérletet arra, hogy feltárják és megmagyarázzák az általános költségek keletkezésének körülményeit.

Az 1970-es, 80-as években az amerikai gyáripárban az általános költségek szintje gyakran meghaladta az összköltség 60%-át. A túlnyomórészt termelésre vonatkoztatott terveköltség-számítással sem az általános költségek okozati alapon történő tervezését, sem az általános költségeket befolyásoló tevékenységek megfelelő irányítását nem tudták megoldani. Évtizedekkel ezelőtt a közvetlen és az általános költségek felosztása, valamint a közvetlen költségek középpontba állítása és hangsúlyozása még elegendő volt az

egyszerű kalkuláción alapuló irányítási döntések meghozatalához. A ma felvetődő kérdések azonban lényegesen összetettebbek. A korábbi számítási módszerek már nem adtak megfelelő válaszokat a következő kérdésekre:

- Hogyan lehet tartósan csökkenteni a fixnek minősülő általános költségeket?
- Milyen költség- és eredményhatások lépnek fel, ha a termékvariánsok száma nő, illetve csökken?
- Mennyibe kerül egy adott folyamat lebonyolítása? (Horváth – Partner, 1997)

A kérdések megválaszolásához a Harvard Business Review-ban megjelent The Hidden Factory című cikk szerzői három fontos megállapítást tettek, amelyek az új költség-számítási rendszer későbbi kidolgozásánál alapulva váltak. Az első megállapításban azt fogalmazta meg Miller és Vollmann, hogy az általános költség problémája nem ciklikus jelenség, vagyis folytonos tendenciaként volt kimutatható. Emellett a globalizálódás és a technika jelentős fejlődésének következtében az emberi munkaerőforrás helyébe a fejlődési foknak megfelelően az automatikus gépek, eszközök léptek. Ezek költségeit már nem lehetett közvetlen költségként kimutatni, hanem közvetett költségként az általános költségek közé sorolták. A gyártósorokhoz kapcsolódó folyamatosan jelentkező, kiegészítő költségek is egyre növekedtek. Elsőként fogalmazta meg a szerzőpáros, hogy az általános költségek nagyobbik része a „rejtett” üzemből keletkezett, ahol az ügyletek mennyisége a meghatározó nagyságrendű a fizikai termékek sokasága helyett. Az összes olyan munka a „rejtett üzemből” zajlott le, amelyek nem értéknövelők, azaz elvégzésükkel a végterméken nem keletkezett értéknövekmény.

Az általános költségek keletkezésének főbb okaiaként a gyakorlati tapasztalatok alapján a következő területeket azonosították:

1. logisztikai ügyletek (rendelés, teljesítés, igazolás),
2. kiegyensúlyozó feladatok (kapacitás optimalizálás és a kereslet termelési általi követése),
3. termelésirányítási folyamatok,
4. minőségi ügyletek (minőségbiztosítás, TQM, ISO stb.),
5. PR, kommunikáció,
6. jog.

A „rejtett üzem” gondolatának megjelenésével az „ügyleteken” alapuló általános költségekkel kapcsolatos kutatásokat kezdték el a gazdasági szakemberek. Addig nem tárgyalt és kérdésként fel sem merült gazdasági kapcsolatokra keresték a válaszokat a tudósok. Azt megelőzően az általános költségeket mindig volu-

men alapon osztották fel a költségelszámoló rendszerekben. A cikk megállapításait felhasználva azonban, ha más felosztási, vetítési alapot választanak, akkor jelentősen módosulnak a termék-költségszintek. Miller és Vollmann megállapították, hogy mivel az ügyletek okozzák az általános költségeket, azok a termékekhez úgy is hozzárendelhetők, hogy azok tükrözzék az egyes termékeknek az egyes ügyletekkel szembeni szükségletét.

Valóságos erőforrás-felhasználást tükröző önköltség-számítás szükséges a termékhez kapcsolódó árképzési, termékfejlesztési, beruházási döntések helyes meghozatalához. Ha rossz az önköltség-számítási rendszer, akkor ez alapján helytelen döntések hozhatóak meg, ez piacvesztéshez, illetve a vállalat versenyképességének csökkenéséhez vezethet. A magyar törvényi szabályozás konkrétan előírja az előállítási és a közvetlen önköltség tartalmi elemeit a 2000. évi C. törvényben, azaz a Számviteli törvényben. Az általános költségek felosztását azonban a törvényhozók a gazdasági szakemberekre bízzák.

A pénzügyi rendszerek fejlődési fokozatai négy szintbe sorolhatók be:

- Az első szintű rendszerek alapvetően nagy eltérésekkel, sok hibával mutatták ki a költségeket.
- A második szintű rendszer már megfelelt a számviteli alapelveknek, és alapvetően a kifelé irányuló beszámolási standardokon alapul. Ebben az első két fokozatban gazdasági számításokat nem végeztek a rendszerekkel. Ezt a módszert standard költség-számításnak nevezték.

- A harmadik szinten már önálló Activity Based Costing rendszerek voltak megtalálhatók, amelyek az előző két szint adatain alapultak, de közöttük csak informális kapcsolat állt fenn. Ezek a rendszerek még nem voltak integráltak és nem a mai szinten támogatták a vezetői döntéshozatalt.
- A fejlődési fokozat negyedik szintjén lévő mai rendszerek rendelkeznek minden korábbi fejlettségi szint előnyeivel, de integráltak, és már a vállalati döntés-előkészítéshez is segítséget nyújtanak, illetve a stratégiai controllingot is támogatják.

A bemutatott fejlődési fokozatok tulajdonságait az 1. táblázat foglalja össze.

A bemutatott fejlődési fokozatoknak, folyamatoknak köszönhetően a nyolcvanas évek második felére, illetve a kilencvenes évek elejére a vállalatvezetők körében már elismert és hatásosnak tekintett módszer volt a folyamatköltség-számítás, de széles körű elterjedése csak a kilencvenes évek végére, illetve a XXI. század elejére, napjainkra tehető.

A módszer neve többször változott, hiszen először „ügyleteken alapuló költség-számításnak”, majd „stratégiai termékköltség-számításnak”, míg végül „tevékenységen alapuló költség-számításnak”, azaz Activity Based Costing-nak vagy folyamatköltség-számításnak „Prozesskostenrechnung”-nak nevezték.

Az első két fejlődési fázis folyamán a piacok egyenműek, kevésbé összetettek voltak, amihez az általános költségek alacsonyabb szintje tartozott. A mai összetett üzleti környezetben a termékek választékának növekedése emeli az általános költségeket, és a

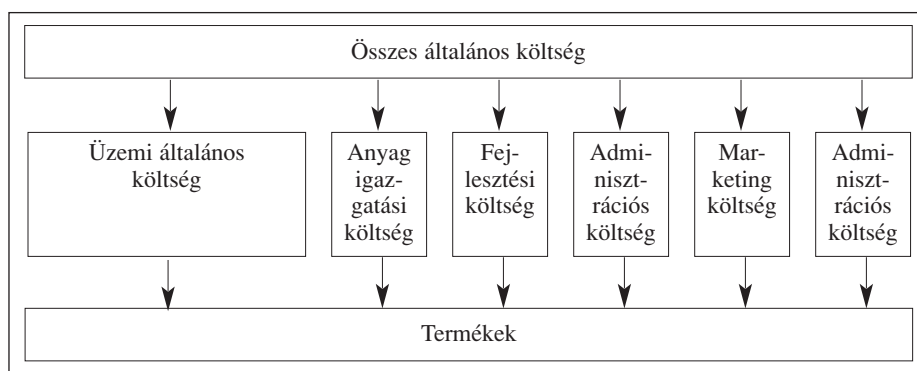
1. táblázat

A költség-számítási rendszerek kialakításának négy szintű modellje

(Kaplan, R. S. – Cooper, R., 2001: 29)

Rendszerek Szempontok	Első szintű rendszerek	Második szintű rendszerek	Harmadik szintű rendszerek	Negyedik szintű rendszerek
Az adatok minősége	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sok hiba ■ Nagy eltérések 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nincsenek váratlan dolgok ■ A számviteli alapelveknek megfelel 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Megosztott adatbázisok ■ Önálló rendszerekből áll ■ Informális kapcsolat a rendszerek között 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Teljesen összekapcsolt adatbázis rendszerek
Kifelé irányuló (pénzügyi) beszámolás	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nem megfelelő 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A kifelé irányuló beszámolási követelményeknek megfelelően alakították ki 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A második szintű rendszer megmarad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pénzügyi beszámolási rendszerek
A költségek termékekhez és vevőkhöz rendelése	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nem megfelelő 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pontatlan ■ Rejtve maradó költségek és hasznok 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Több önálló abc-rendszer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Integrált ABM-rendszerek
Operatív és stratégiai kontroll	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nem megfelelő 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Korlátozott mértékű visszacsatolás ■ Késői visszacsatolás 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Több önálló teljesítménymérési rendszer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Operatív és stratégiai teljesítmény-mérési rendszerek

A hagyományos költségelszámolási rendszerekben kialakult költségfelosztás



1. ábra erőforrás-felhasználásra utaltak. Pontatlanságot okozhatott az is, hogy az eltérő termékek között a mennyiségorientált vetítési alapok a méretnagyság szerint túlzottan differenciáltak voltak. Ez azt jelentette, hogy a nagyobb méretű termékekhez az indokoltan több általános költséget rendelt a módszer.

A pénzügyi jelentések korábban megkésetten, utólagosan szolgáltatottak információt a menedzsereknek. Ezeket úgy fej-

stratégiai alapú gondolkodás előretörésével a döntéshozók igénylik az integrált, fejlett költségelszámítási rendszerek kialakulását. A régi rendszert alkalmazva a döntéseknél hiányosságok léphetnek fel, illetve rossz irányba mutató döntések szülehetnek.

Ennek okai a következők:

- nem jelenik meg a költség és a költségeket kiváltó tevékenység közötti kapcsolat,
- nem jelenik meg egyértelműen a tevékenységek oka és hasznossága.

A hagyományos költségelszámolási rendszerekben kialakult költségfelosztás szerkezetét az 1. ábra mutatja be (Koltai, 1996: 179).

Az 1. ábrából is látható, hogy a teljes önköltség-számítás a következő hátrányokat hordozza magában:

- nehézkes, problémás az általános költségek becslése,
- az általános költségeket egy tevékenységhez rendelték hozzá,
- pontatlanok lehetnek a részlegekhez és/vagy költségközpontokhoz való hozzárendeléssel és felosztással kapcsolatban meghozandó döntések,
- nem mutatják meg a termékek tényleges önköltségét a teljes önköltség-számítási rendszer számításai.

A régi pótlékoló kalkulációt főleg a többtermékes vállalatoknál alkalmazták. Ennél egy olyan vetítési alapot kellett választani, amely tükrözte a termék erőforrás-felhasználását. Ilyen alap lehetett a közvetlen bérköltség, közvetlen munkaóra-felhasználás vagy a közvetlen anyagköltség. Ez a módszer volt a bemutatott első két lépcső közül a legfejlettebb, de számos hiányossága volt. Az információs rendszerek fejlődésének hatására azonban lehetőség nyílt a rendszerek további fejlesztésére, a mérési módszerek pontosításra, illetve az adatok rendszerezésére. A pótlékoló kalkuláció legfőbb problémája az, hogy az alkalmazott vetítési alapok mennyiségorientáltak voltak, és a tényleges

lesztették ki, hogy a külső partnereknek, hitelezőknek, adóhatóságnak szolgáltatassanak megfelelő adatokat. Az eredménykimutatások, mérlegek kimutatták a vállalat eredményeit, profitját, de nem adtak magyarázatot arra, hogy milyen okok vezettek azok kialakulásához.

A tevékenységen alapuló költségelszámítás (Activity Based Costing, ABC-módszer)

Néhány definíció, megfogalmazás hűen tükrözi, hogy milyen változási, fejlődési fokozatokon ment keresztül a tevékenység-alapú költségelszámolás fogalma, és azt hogyan definiálták a különböző gazdasági szakemberek. A definíciók különbözőségéből is látszik, hogy az alkalmazási területekhez kapcsolódva az egyes területek sajátosságai kerültek előtérbe:

- A tevékenység-alapú költségelszámítás „a költségnek költségegységekhez való hozzárendelése a közvetett tevékenységekből (rendelés, beindítás, minőségbiztosítás) származó előnyök alapján” (CIMA, 1991).
- Egy folyamat, amely több költségokozót használ a költségek előrejelzésére, valamint termékekhez és szolgáltatásokhoz történő hozzárendelésére; egy számviteli rendszer, amely pénzügyi és működési adatokat gyűjt az üzleti tevékenységek valódi természetéről és fokáról; egy számviteli információs és költségelszámítási rendszer, amely azonosítja a szervezetben belül elvégzett különféle tevékenységeket, összegyűjti a költségeket az üzleti tevékenységek valódi természete és foka alapján, majd e tevékenységek igénybevétele alapján hozzárendeli a költségeket a termékekhez és szolgáltatásokhoz (Barfield, J. T. – Raiborn, C. A. – Kinney, M. R. 1993).
- A tevékenységen alapuló vezetés révén információt biztosítson a hatékony költségmenedzsmenthez (Burch, J. G., 1994).

Amint az a definíciókból is láthatóvá vált, az ABC-rendszerek teljesen újfajta, más szemléletű gondolkodásmódot igényelnek. Az ABC-modell gazdasági térkép a szervezet folyamatairól és a hozzájuk kapcsolódó költségekről és jövedelmezőségről. Iránytűként megmutatja, hogy a szervezet nyeresége hol képződik, illetve hol vész el. A jól bevált, régen azonos termékeket gyártó vállalatok gazdasági szakemberei a stabil piaci környezetben megfelelő döntéseket tudtak hozni, azonban az új termékek, változó környezet már számos bizonytalan üzleti döntést tesz szükségessé. Ehhez szükség van egy költségelemzési rendszerre, amely feltárja a tevékenységek és üzleti folyamatok tényleges és előrejelzett költségeit.

A folyamatköltség-számítási rendszer legfontosabb céljai a következők:

- az általános költségeket átláthatóvá és ezzel irányíthatóvá kell tenni,
- a szervezeti egységeket átfogó folyamatokat (főfolyamatok) és az ezeket befolyásoló tényezőket (cost driver) azonosítani, és költségszerűen érzékelhetővé, értékelhetővé kell tenni, (A költségtényező az a jellemző, amelyet egy termék, szolgáltatás vagy tevékenység esetében a felhasznált erőforrás mennyiségének mérése érdekében felhasználnak.)
- az egyes költséghelyeken és osztályokon, szervezeti egységeken zajló részfolyamatokat elemezni kell, és be kell illeszteni azokat a főfolyamatokba,
- a módszer segítségével lehetőség nyílik a nem hatékony folyamatok felfedezésére, a megtakarítási lehetőségek megtalálására, az intézkedések meghatározására, illetve a kalkuláció javítására és a stratégiai döntések alátámasztására.

A tevékenység alapú költségszámítás általános célja, hogy a felső szintű menedzsment számára lehetővé tegye a termék, a fogyasztó és az egyes gazdasági egységek jövedelmezőségének definiálását a vállalati erőforrások felhasználásán alapuló költség-hozzárendeléssel, a tevékenység- és termelési költség, valamint a kapacitáskihasználás mérésével (Cooper – Kaplan, 1999).

A vállalati folyamatelemzés

A vállalati folyamatok megértéséhez és használatához nagyon fontos, hogy a gazdasági szakemberek a vállalati folyamatokat alaposan tanulmányozzák, elemezzék, és pontosan felmérjék. A folyamat alapú gondolkodás korábbi fázisaiban a vállalatokat gyakran, mint részekből álló egésznek tekintették, azaz kiválasztottak egyes részlegeket és feltételezték, hogy a

tevékenységek nem nyúlnak át a részlegek határain. Ezek a szervezeti felfogások azt sugallták, hogy minden egyes részleg olyan feladategyüttessel foglalkozik, amely önmagában véve is mérhető és kezelhető.

Valójában azonban a vállalatot, mint integrált szervezetet belül minden részleg hozzájárul a termékek létrehozásához, értéknövekedéséhez, és a tevékenységek átszelik a részlegek határait. A tevékenységek ilyen típusú sorozatát nevezzük folyamatnak. A szervezeti folyamatként belül a hozzáértők a folyamatokat al-folyamatokra, majd tevékenységekre bontják.

Mivel a folyamat átlépi az egyes részleghatárokat, ezért egyik részleg sem felelős teljes mértékben egyik folyamatért sem. A vállalat egészének hatékonysága úgy javítható a legjobban, hogy a vállalati folyamatokat javítjuk, „tesszük jobba”, és nem az egyes részlegeket, azok folyamatait próbáljuk külön-külön átformálni. Ehhez felelős, célirányos gondolkodású irányítás szükséges, amely felismeri ezeknek a folyamatjavításon keresztüli eredménynövelésnek a fontosságát, és hajlandó bizonyos „áldozatokat” elviselni a rendszer egészének a javítása érdekében.

A vállalatok a XX. század végén, illetve napjainkban sokszor kerülnek olyan helyzetbe, hogy csökkenteniük kell a költségeket a további eredményes működés érdekében. Ehhez gyakran át kell alakítani a vállalatok folyamatait. Ekkor célszerű a vállalatoknak a folyamatok szemszögéből is megközelíteni a teljes működési tevékenységet. A szervezetek képviselői akkor tudják tartósan csökkenteni a költségeiket, ha képesek elválasztani a tevékenységet annak meghatározó okától, és meg tudják szüntetni az adott tevékenység végeredményére vonatkozó összes igényt. A vállalati folyamatelemzés, mint kulcsfontosságú eszköz áll a vezetők rendelkezésére ahhoz, hogy elérjék az adott szervezetben kitűzött javítási céljait.

Ezek után röviden bemutatom a vállalati folyamatelemzés készítésének lépéseit:

1. vállalati folyamatmodell meghatározása,
 2. a folyamatok / tevékenységek definiálása,
 3. a folyamat-értékelemzés elvégzése,
 4. alternatívák kidolgozása az elemzés céljának megfelelően.
1. A vállalati folyamatmodell nem más, mint egy térkép a vállalat által végzett tevékenységek összességéről. Ennek a modellnek a legfontosabb eleme a folyamatok közötti kapcsolatok meghatározása. A térkép feltárja a szervezeten belüli folyamatokat, azok egymással való összefüggéseit. A folyamatok, a korábban elmondott angolszász módszer szerint, al-folyamatokra és tevékenységekre bonthatók tovább.

2. A vállalati folyamatok meghatározásához nagyon fontos bevonnani az adott tevékenységet ténylegesen végrehajtó, azt elemi lépéseiben is ismerő embereket, hiszen ők állnak az adott feladatok végrehajtásával a legszorosabb kapcsolatban. A folyamatalkotó workshopok keretében hasznos kikérni a vállalati szakemberek véleményét, hogy melyik folyamatok képviselnek kulcsfontosságú szerepet a vállalat működésében, melyekre érdemes helyezni a hangsúlyt, és mik az egyes folyamatok lépései, azaz a tevékenységek. Pontosan definiálni kell az egyes folyamatrészeket, meg kell határozni a folyamatok outputját (szolgáltatások és termékek), és ehhez kapcsolódóan azok vevőit. Nélkülözhetetlen feladat a folyamat input igényeinek azonosítása, értékelése, szükséges megindokolni azok valódiságát, megbecsülni a tevékenység ciklusidejét, a meghatározó okait. Érdemes az alkalmazottakat arra is felkérni, hogy mondják el fejlesztési javaslataikat és saját elképzeléseiket a folyamatok javítása érdekében.

Ezeknek a lépéseknek a segítségével létrejönnek a kulcsfolyamatok és az egyéb folyamatok leírásai. A munkavállalók bevonásával azok gondolkodásmódjában is megjelenik a folyamatszemplélet csírája, és a folyamatok kapcsolatainak, input-outputjainak az összehangolásakor, valamint a költségek megvizsgálásakor az alapvető visszásságok kiküszöbölésére is lehetőség nyílik.

A tevékenységek meghatározásakor háromféle megközelítés alkalmazható:

- a) A „felülről lefelé” történő megközelítésben a főfolyamatokat bontják alfolyamatokra, majd tevékenységekre. Ekkor az alkalmazottak bevonásával történik a felosztás a kívánt szintig, az előre meghatározott részletességig. A módszernél gyakran alkalmazott módszert biztosítanak a participatív vezetés eszközei pl. kérdőívek, egyéni megbeszélések, irányított csoportos ülések stb. Az általános irányítási folyamatok esetében azonban a bemutatott módszer alkalmazása nem nyújt teljes körű felmérést a tevékenységek meghatározásához.
- b) Az „alulról felfelé” történő megközelítés esetén a tevékenységek meghatározásával indul a folyamat, majd az alfolyamatokat és a főfolyamatokat határozták meg. Ennél a módszernél nagyobb erőfeszítést igényel a tevékenységek folyamatokba rendezése, a tényleges sorrend és logikai kapcsolat utólagos meghatározása, viszont kisebb a valószínűsége annak, hogy valamely alkotórész (tevékenység) kimarad.

c) A harmadik módszer a „kombinált megközelítés”, amikor a két előző módszer előnyeit egyszerre használják ki, és a szinergikus hatásokat próbálják azokban megtalálni. Ekkor a kiindulópont az alfoolyamatok rendszere és ehhez határozzák meg a tevékenységeket. Ezek után egy ellenőrzés keretében pontosítják a definíciókat azért, hogy tökéletessé tegyék a rendszert. A lentől felfele és a fentről lefele történő összefésülés, utóellenőrzés hatására a rendszer elemei tökéletesednek. Egy későbbi utókontroll, illetve egy kívülálló bevonása a visszacsatolási folyamatba az érthetőség, illetve a komplexitás és a korábban megfogalmazott célok által elért eredmények világosabb, egyértelműbb megfogalmazását teszi lehetővé.

3. A vállalati folyamat-elemzés egyik elsődleges feltárása a *folyamat-értékelemzés*. Ennek keretén belül az elemzők arra keresik a választ, hogy a folyamatok eleget tesznek-e a belső és a külső fogyasztók igényeinek. Belső fogyasztók alatt azokat értjük, akik a tevékenységek eredményeit a vállalaton belül használják fel. Az elemzésnek meg kell állapítani minden egyes tevékenységről, hogy az adott tevékenység értéknövelő vagy sem. Így ki lehet szűrni a nem értéknövelő és esetleg „felesleges” vagy átcsoportosítható tevékenységek körét. A belső fogyasztók, azaz ügyfelek elérésére a leghatékonyabb módszer az interjú, ahol a másik, kapcsolódó szakterületen vagy folyamatban dolgozó munkatárs véleményét kérjük ki.

A külső fogyasztók megkeresése már nehezebb feladatot jelent. Erre a fogyasztói elégedettség-felmérés nyújtja a legalkalmasabb módszert. A fogyasztók csak a folyamatok bizonyos lépéseire vagy annak eredményére látnak rá. Az elégedett fogyasztók elérése egyszerűbb, hiszen könnyebben fel lehet őket kérni a véleménynyilvánításra, viszont az elégedetlen ügyfelek már a véleményalkotás elől is gyakran kitérnek. Azonban a folyamatleírások szempontjából nagyon fontos, hogy mind a pozitív, mind a negatív meglátásokat, észrevételeket begyűjtsük, azokat súlyozzuk, mert csak így lehet teljes körű a folyamatalkotási, javítási tevékenység.

4. Az elemzést megelőzően pontosan meg kell határozni annak célját, amelyhez eltérő csoportosítások, besorolások, utak vezetnek a különböző elemzésekben, amelyeket figyelemmel kell kísérni a folyamatalkotás során. Amennyiben valamelyik folyamatcsoportosítás alapján alkotott leírás kapcsolatai vakvágányra futnak, akkor nézőpontot, csoportosítási szempontot vagy alternatívát váltva új meg-

oldási lehetőségekre nyílik mód. Az elemzés elkészítéséhez kiindulási pontként felhasználhatók a vállalati nyilvántartások, valamint ezeket ki kell egészíteni a kitűzött célokat szolgáló, annak megfelelő, a munkavállalóktól begyűjtött, általuk összeállított személyes megfigyeléseken alapuló információkkal.

A tevékenység alapú költségszámításnál a négy lépés alapján elkészített folyamat elemzés keretében meghatározott tevékenységek között osztják fel az általános és az értékesítési általános, valamint az adminisztratív költségeket.

Az ABC-rendszer jellemzői, gyakorlati megvalósításának főbb lépései

A vállalatok számára a következő területeken hozhat előnyöket a fejlett költségszámítási rendszerek használata:

- az árakra, a termékjellemzőkre, a minőségre, a szállítási módjára és a fogyasztói szolgáltatásokra vonatkozó döntések támogatása,
- a termékösszetétel meghatározása, és a befektetési döntések támogatása,
- szállítók közötti választás elősegítése.

A vállalati költségszámítási rendszerek elsősorban három szerepet töltenek be:

- a pénzügyi beszámolóhoz szükséges a készletek értékelése és az eladott áruk beszerzési értékeinek a követése,
- a vállalat tevékenységei, a termékek, a szolgáltatások és a vevők költségeinek nyomon követése,
- visszacsatolás a vezetők és a munkafolyamat irányítói számára a folyamatok hatékonyságáról.

Mind ez idáig a legtöbb vállalat e három különböző funkciót egyetlen költségszámítási rendszer segítségével próbálta megoldani. Egy korlátozott termékskálával és néhány folyamattal jellemezhető környezetben egyetlen költségszámítási rendszer is elegendő volt. Az elmúlt néhány évben ez már elégtelennek bizonyult a vezetői döntéshozatal támogatásához, és a cégek többségénél már több támogató rendszert is bevezettek.

Az átfogó költség-gazdálkodási rendszerek főbb jellemzői (Ostrenga, 1997: 21):

- a költségek megelőzésére összpontosít, nem a nyilvántartásukra,
- közvetlen kapcsolatot teremt az üzleti teljesítmény és a stratégiai célok között,

- méri a termékek és szolgáltatások jövedelmezőségét és a cash flow-t is,
- döntéstámogató rendszerként működik,
- az általános költségeket ok-okozati alapon osztja fel,
- több eltérő funkciót lát el, mint maga a számvitel.

Az átfogó költség-gazdálkodás azon a meggyőződésen alapul, hogy a költségekkel való hatékony gazdálkodáshoz a vállalati folyamatok alapos megértésére van szükség. Ehhez egy folyamatorientált menedzsmentfilozófiát kell követnünk.

A vállalati folyamat elemzés a kiindulópontja az ABC-módszer alkalmazásának is. A szervezet folyamatainak feltérképezése után következik a költségek tevékenységekhez rendelése, illetve a tevékenységek közötti felosztása. Ennek köszönhetően egy pontosabb költségszámítási rendszerhez jut a vállalat.

Az ABC fontos jellemzője, hogy a termékeknek a költségek szempontjából olyan megkülönböztetést teszi lehetővé, amelyet a hagyományos költségszámítási rendszerek azonosnak ítélték. Ilyenek például a közvetlen ráfordítások szempontjából nagyon hasonló, de eltérő sorozatnagyságú termékek, amelyeknél a rájuk eső általános költségek nagysága jelentősen eltér.

Másik ilyen fontos vonás, hogy a nagymértékben különböző termékek esetén kiküszöböli a költségek szempontjából nem indokolt különbségeket (Koltai – Tamássy, 1994).

A módszer bevezetésének célja az új típusú költségszámítási rendszer bevezetésén kívül az, hogy a szervezet gyártási, folyamatjavítási, fejlesztési lehetőségeit feltárja, a hozzáadott érték képződését nem segítő tevékenységeket bemutassa, és ezáltal a költségeket csökkentse.

A tevékenységen alapuló költségszámításnak tehát az a legfőbb célja, hogy az általános költségek felosztásánál tükröződjön az erőforrások, tevékenységek és a költségobjektumok közötti okozati alapon megfogalmazott összefüggés.

Ilyen okozati összefüggések lehetnek:

- a fizikai dolgozók száma,
- a selejtes egységek száma,
- az ütemtervi dolgozók száma,
- a szállítók száma,
- a folyamat módosításainak száma.

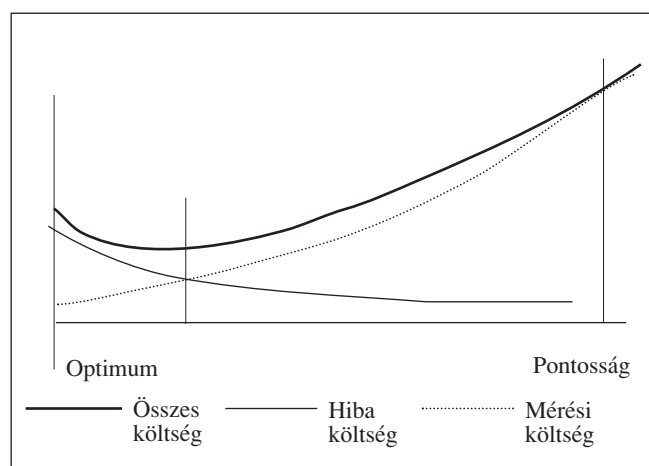
Az ABC-rendszer gyakorlati alkalmazása

A vállalatoknak az ABC-rendszer bevezetéséről szóló döntésükkel egyidejűleg fel kell vállalniuk azokat a kockázatokat, többletköltségeket, amelyek a

rendszer implementálásával kapcsolatban felmerülhetnek. Ezek közé tartoznak a bevezetéssel járó költségek, a számítható szükséges adatok beszerzése, illetőleg az ezzel foglalkozó emberek munkabére és a számítógépes apparátus költsége. Mérlegelni kell a menedzsereknek, hogy az optimális kalkulációs rendszerhez képest milyen szinten helyezkedik el a vállalat (Cooper, 1998).

Az optimális kalkulációs rendszerben a bevezetési költségek a rendszer bevezetéséből származó költségcsökkentéssel kigazdálkodhatók, azaz megtérülnek. Ezt a 2. ábra jól szemlélteti.

Az optimális kalkulációs rendszer
(Koltai, 1994: 449)



A 2. ábrából látható, hogy a termékköltség pontosan meghatározása, és az ezen alapuló döntésekből eredő folyamatok, tevékenységek okoznak jelentős veszteséget, és nem a pontosság hoz kiemelkedő eredményt. Ezért a fő hangsúly a negatív elemeken, azaz a pontatlanságon, és a téves megítélésen van.

A tevékenységen alapuló költségcsökkentési rendszernek két nagyobb, elemi szakasza van:

1. Folyamatok tevékenységen alapuló költségcsökkentése.
2. Objektumok tevékenységen alapuló költségcsökkentése.

1. Folyamatok tevékenységen alapuló költségcsökkentése

„A vállalati tevékenység nem más, mint egymással kölcsönös összefüggésben álló folyamatok sorozata” (Ostrenga, 1997: 92). Maguk a folyamatok tevékenységekből, elemi munkavégzésekből állnak, amelyek az adott tevékenység inputját a tevékenység outputjává konvertálják. A tevékenységen ala-

puló költségcsökkentés alapja a vállalati folyamat-elemzés.

A vállalat munkavállalói és szakemberei számára az új rendszer bevezetése előtt nagyon fontos a jelenleg használt folyamatrendszerek megismerése, illetve a bevezetésben részt vevő szakértők megfelelő tájékoztatása. Pontosán meg kell vizsgálni, illetve azonosítani kell, hogy eddig milyen rendszer szerint osztották fel a költségeket, minek tulajdonítottak kiemelkedő szerepet.

A következő feladatokat kell elvégezni:

1. Az adatbázisok áttekintése
Fel kell mérni az analitikai nyilvántartásokban, hogy milyen adatok léteznek, és ezeket a költségcsökkentés egyes módszereiben mire használják fel. Ezek alapján akár már ebben a fázisban is esetlegesen fény derülhet a rendszer hibáira, főbb buktatóira. Az adatok közül meg kell határozni azok körét, amelyekre a későbbiekben támaszkodni lehet. Ez a lépés megkönnyíti az információgyűjtési szakaszt.
2. Az információgyűjtés
Azonosítani kell az aktuális, a gyakorlatban ténylegesen használt költségáramlást, hogy a 6-os 7-es számlaosztályokba a költségeket hogyan vezetik át, hogyan osztják szét, mely nyilvántartásokat hova használnak fel? Ezek alapján szükséges kideríteni, hogy miként számítják ki az egyes objektumok költségeit, milyen felosztás alapján és hányféle felosztási szintet alkalmaznak?
3. A jövedelmezőségi vizsgálat

Meg kell vizsgálni az adott vállalatnál, hogy végeznek-e jövedelmezőségi elemzést az objektumokra, és ha igen, számba veszik-e a nem leltári tényezőzők költségét, illetve milyen módon számolják el az általános költségeket?

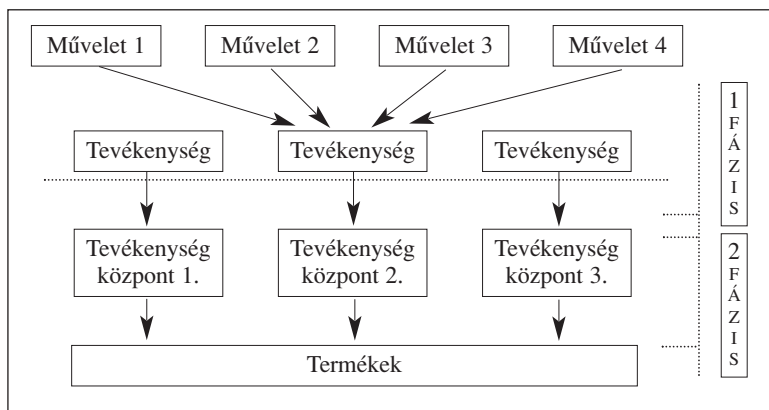
Ezek után lehet elkezdni a tevékenység-alapú költségcsökkentési rendszer kialakítását, amikor a költségeket az egyes tevékenységekhez rendeljük.

A 3. ábra az Activity Based Costing-rendszer szerkezetét mutatja be (Koltai, 1994: 446)

Amint az a 3. ábrából is látható, a tevékenység-alapú költségcsökkentési rendszer a műveleteket először tevékenységekhez, „ügyletekhez” rendeli, majd a tevékenységeket a tevékenységközpontokhoz csatolja. „A műveletek azon halmazait, amelyek közvetett költségeit azonos vetítési alap alapján rendeljük hozzá a termékekhez, *tevékenységeknek* nevezzük.” (Koltai, 1994: 447)

Az ABC-rendszer bevezetésekor nagyon fontos a *tevékenységközpontok* kialakítása. Ezek számának meghatározásához a következő szempontok nyújtanak segítséget.

Activity Based Costing-rendszer szerkezete



- Eltérő termékek gyakran új tevékenységközpontok létrehozását igénylik, hiszen azok eltérnek méretben, minőségben és a hozzájuk kapcsolódó munka mennyiségében is.
- A vetítési alapok csak közvetve írják le azt, hogy egy erőforrás és a vetítési alap között milyen szoros összefüggés van. A folyamat ismerete nélkülözhetetlen a hozzárendelési szabályok megállapítása szempontjából.
- A költségek nagysága kiemelten fontos tényező a tevékenységközpontok kiválasztásánál. Az összköltségen belül az 5%-nál kisebb arányú költségekre nem érdemes új központot létrehozni, torzító hatást okoz azonban, ha a nagyobb költségeket összevonva számoljuk el.
- Az eltérő termékmennyiségek is fontos kiindulópontot jelentenek a tevékenység alapú költségelszámolás kialakításánál. Ha nagy az eltérés az egyes gyártott mennyiségek között, akkor el kell különíteni a tevékenység alapot is, hiszen ez a költségek szempontjából meghatározó fontosságú lehet.
- A vetítési alapokat úgy kell megállapítani, hogy azok könnyen mérhetőek és egyszerűen származtathatóak legyenek, mert ez elősegíti a munka elvégzését (Koltai, 1994).

A fenti szempontok segítséget nyújtanak a vállalatoknak az Activity Based Costing alapjául szolgáló tevékenységközpontok kialakításában. Szükséges eldönteni, hogy a vállalati folyamatleírás alapján létrehozott részletes vállalati folyamatmodellben a fent említett küszöbérték alatti tevékenységeket a költségek hozzárendelése előtt vagy után vonjuk össze. Azaz itt kell dönteni a tevékenység jelentőségéről, mérhetőségéről és a hozzá rendelhető költségekről. Nagyon fontos azonban, hogy az elemzést végzők ne bonyolódjanak túlzottan bele a modell aprólékos részleteibe,

és azt ne akarják túlzottan szétbontani. Az elemzést végző szakembereknek figyelembe kell venniük, hogy ne forduljon elő, hogy a kevésbé fontos tevékenységek túl nagy jelentőséget kapjanak, míg a nagyobb jelentőségűek elaprózódhatnak.

A vállalati tevékenység nem más, mint egymással összefüggő folyamatok sorozata. Maguk a folyamatok tevékenységekből, elemi munkavégzésekből állnak, amelyek az adott tevékenység inputját a tevékenység outputjává konvertálják. Tehát a tevékenységen alapuló költségelszámítás elvégzéséhez a vállalati folyamatleírás szolgál alapul.

A tevékenység alapú költségelszámítási rendszer vállalati kialakításakor a következő fontos lépés a tevékenységközpontok kialakítása után a főkönyvi számlák és a *főkönyvi rendszer átvizsgálása*. Az elemzőnek azonosítani kell az egyes költséghelyek és költségviselők tartalmát, felépítését és az összevont általános költségek nagyságát. Ennek alapján fel lehet vázolni a vállalat szervezeti sémáját is, azaz hozzá lehet kezdeni a vállalat költségáramlási rendszerének kidolgozásához.

Ezt követően a költségek összevonási lehetőségét kell megvizsgálni. Ezek főleg olyan nagyobb számlához tartozó kisebb számlák, amelyeknek nincs torzító hatásuk, és jelentéktelen a költségekben okozott módosító szerepük. Ezt követően javasolt az egyes tevékenységekhez tartozó költségeket a folyamatmodell alapján sorba rendezni.

Tekintetbe kell venni azt is, hogy nincs-e olyan számla a főkönyvben, ami a tevékenységek szempontjából túl összevont. Például az épületek értékcsökkenése az épületben történő összes tevékenységet terheli, vagyis valamilyen vonatkoztatási alap – mint például a területi nagyság – szerint szét lehet osztani.

A bevezetés következő főbb lépése az egyes költséghelyek vizsgálata. Itt a legfőbb cél az, hogy megállapítsunk olyan hozzárendelési szabályokat, amelyek segítségével az egyes költségeket a tevékenységekhez lehet kapcsolni.

A költségek tevékenységekhez rendelése történhet:

- a) közvetlen terheléssel,
- b) hozzárendeléssel,
- c) volumen alapú felosztással (végső megoldás).

a) *Közvetlen terhelés*

Egyes költségekről egyértelműen el lehet dönteni, hogy mely tevékenység végrehajtásához kapcsolódik, azaz melyik munkafolyamatot terheli. Ezeket konkrétan az egyes tevékenységekhez lehet rendelni.

Ilyen, a közvetlen terhelésre alkalmas költségfajták közé tartozik a helyszíni felülvizsgálat, az ellenőrzés, a gyártástechnológia, a karbantartás, az egyes gépek értékcsökkenése stb. Az objektumokhoz hozzárendelhető költségek közé tartozik a jutalék, a gyártási eljárás költsége, a selejt, a jótállási költség stb.

b) *Hozzárendelés*

A közvetlen terhelés után fennmaradó költségeket át kell tekinteni, hogy milyen vetítési alap segítségével lehet a tevékenység szerinti költségápolapokhoz hozzárendelni. „Azt az alapot, amely a főkönyvi költségeket a tevékenység szerinti költségápolapokhoz rendeli, forrástényezőnek nevezzük.” (Ostrenga, 1997: 21) Ezeket a mai gyakorlatban a naturália fogalmával azonosítjuk.

Ezeknek a tényezőknél a meghatározásakor két nagyon fontos szempontot kell szem előtt tartani, hiszen lényeges, hogy a tényező logikai kapcsolatban legyen a hozzá tartozó tevékenységgel, illetve a hozzárendelhetőségnek megalapozottnak kell lennie. Információkkal, adatokkal kell arról rendelkezni, hogy mely tevékenység mennyi forrástényezőt köt le. Például meg kell határozni, hogy az egyes műveletek elvégzéséhez hány ember munkája szükséges, ha a bérköltség hozzárendeléséről van szó. Ezután a költséggrátákat kell meghatározni oly módon, hogy a költségkategóriákat elosztjuk a költséghelyhez tartozó naturáliák számával.

Ez az eredmény adja az egyes tevékenységek költségeit, amelyekből már könnyedén ki lehet számítani a termékek költségeit.

c) *Volumen alapú felosztás*

Csak akkor alkalmazhatjuk a volumen alapú felosztást, amikor már nem találunk más vetítési alapot, csak az elkészített termékek darabszámát. Ez az eset nem tesz különbséget a termékek minőségi, méretbeli eltérése között, ezért nem tükrözi elég valóságosan az egyes termékek költségvonzatát. Ezt csak abban az esetben ajánlott alkalmazni, amikor nem találunk megfelelő forrástényezőt vagy a költség nem képvisel nagy súlyt az összköltségen belül, azaz nincs nagy torzító hatása.

2. Objektumok tevékenységen alapuló költség számítása

A költség számítás e fázisa a folyamatalapú felosztást követően valósulhat meg. Ekkor már nem csak a konkrét folyamatra osztjuk le a költségeket, hanem a folyamatot alkotó objektumok, termékek költségei adódnak a felosztás eredményeként.

a) *Tevékenységek szerinti költségápolapok kialakítása*

A módszernek ebben a fázisában a már korábban említett tevékenységek összevonásáról van szó, ha azt eddig nem végeztük el megfelelő módon, de módosításra szinte mindig szükség van.

A következő szempontok alapján vonhatók össze a tevékenységek:

- Milyen alapon rendeljük hozzá majd az objektumokat?
- Melyek azok a tevékenységek, melyeknek ugyanaz a meghatározó okuk?
- Határozzuk meg az összes kategóriát, amelyeket az objektum költség számításához használni akarunk, és ami külön kategóriába tartozik, azt ne vonjuk össze!
- Az előző szakasz eredményeit áttekintve összevonhatjuk azokat, melyeknek viszonylag jelentéktelen az összege.

b) *Tevékenységtényező meghatározása*

A tevékenységtényező egy olyan hozzárendelési alap, amely alapján a tevékenységek szerinti költségápolapokból a termékekhez vagy más költség objektumhoz rendeljük a költségeket.

Ezeknek három fontos kritériumot kell kielégíteniük:

- tükröznie kell azt a keretet, amelyet valamely objektum a tevékenységgel szemben támaszt,
- tükröznie kell a kapcsolatot meghatározó okot, illetve azzal kapcsolatban kell állnia,
- számszerűsíthetőnek kell lennie.

Fontos szabály, hogy ne azért válasszunk valamit tevékenységtényezőnek, mert azzal kapcsolatosan állnak rendelkezésünkre adatok. A tevékenységtényezőnek olyan szerepet kell betöltenie, hogy a tevékenység eredményéhez köthetően, azt bizonyítva jöjjön létre, és mérni lehessen.

A tevékenységtényező lehetnek akár súlyozásos képlet alapján meghatározott mutatók is, például a rendelés-feldolgozási idő meghatározásánál, milyen termékről van szó, és telefonon vagy papíron érkezett-e a rendelés?

c) *Ha nincs természetes tevékenységtényező*

Abban az esetben, ha nincs természetes tevékenységtényező, azaz nem áll rendelkezésre olyan mérhető, konkrét elem, amely a tevékenység eredményéhez köthető, akkor a közvetlen, súlyok alapján létrejövő költségterhelésre kell törekedni. Abban az esetben, ha erre sincs lehetőség, akkor olyan terhelési alapot kell a szakembereknek választani, ami kapcsolatban áll a nyújtott szolgáltatás minőségével.

A szolgáltatási színvonal mérésére szolgáló mutatószámrendszer létrejöhet a folyamatok kialakításától függetlenül is, azonban a folyamatokon alapulva, azokkal párhuzamosan, egységes mérőszámrendszeren keresztül komplettebb képet biztosít a tevékenység minden sajátosságáról. A folyamatköltség-számítási rendszerek kialakításánál a szakembereknek figyelembe kell venni, hogy csak végső esetben szabad volumenalapú vetítést alkalmazni, ennek mértékét javasolt 10% körülire szorítani.

d) Adatok összegyűjtése

Amikor a szakemberek a tevékenységtényező kiválasztásával kapcsolatos mérlegelést követően valamelyik tényező mellett döntenek, akkor ezek után a tényezőkkel kapcsolatos adatok összegyűjtésére kell helyezni a hangsúlyt. Az értékelés során a pozitív és negatív tényezők összevetésekor szempont lehet az is, hogy milyen módon gyűjthetők össze az egyes tényezők, szükséges-e esetleg további költség-ráfordításokat, beruházásokat végrehajtani mérési rendszerük kiépítésére.

A végső lépést ebben a folyamatban a konkrét számítások elvégzése jelenti. Ez előtt azonban meg kell vizsgálni, hogy tényleg azokat a célokat értük-e el a költség-számítási rendszer felépítésével, amelyeket előzetesen kitűztünk. Azaz válaszolni kell arra, hogy a cél az objektumok egységenkénti költségének meghatározása, vagy az összesített éves költség mérése volt-e. Tisztában kell lenni azzal, hogy akarunk-e bármely kategóriában részösszegeket is számítani, és ha igen, akkor milyen költségkategoriókat akarunk ehhez összevonni. Amennyiben a vállalati folyamatok az értéklánc mentén vannak összefogva, és a termék költség-számítása áll a középpontban, akkor meg kell határozni, hogy az értéklánc mekkora részét kívánjuk bevonni.

A számításba bevonandó költségek körét is javasolt megvizsgálni. Lehetséges megoldás az, hogy ha csak a termelési költségekkel foglalkozunk, vagy dönthetünk az egyéb, támogató jellegű marketing-, értékesítési, tervezési költségek bevonásáról is.

Mindezen lépések elvégzését követően az elkészült költség-számítás segítségével megalapozott elemzések készíthetők a döntéshozók számára. A termelés, szolgáltatás tényleges, a folyamat alapú költség-számítás segítségével meghatározott költségein keresztül a termék árát, költségtényezőit meg lehet vizsgálni. A több telephelyen működő vállalatok esetében a módszer lehetőséget nyújt az egyes telephelyek tevékenységéhez kapcsolódó költségeinek, a költségek színvonalának elemzésére is. Csak a

gyakorlati élet szabhatja meg azt a határt, ahol már nem ajánlott alkalmazni a módszert, hiszen az alap-gondolata által előállított költséginformációkra minden üzleti szereplőnek szüksége van.

Összegzés

A gazdasági környezet felgyorsuló változásai a legtöbb vállalatnál sok területen változtatásokat tettek szükségessé. Egyre változatosabb lett a kínálat, egyre több volt az eladó mind a külföldi, mind a belföldi piacon. A költségek átcsoportosítása, átértékelése, karcúsítása sok esetben létfontosságú szemponttá vált a vállalatok számára. Ennek következtében a költségek elszámolását is módosítani kellett a piaci változásoknak megfelelően. Mindezeknek köszönhetően megjelent egy új vezetői számviteli rendszer, az Activity Based Costing, vagyis a tevékenység alapú költség-számítási rendszer, amely segíti a vezetői döntéshozatal előkészítését.

A gyakorlati megoldások bebizonyították, hogy a normál működés fenntartásához a hagyományos költség-számítási rendszerek mellett a vállalatoknak alkalmazniuk kell más, tevékenység és/vagy teljesítmény-orientált pénzügyi rendszereket, amelyek a vezetői döntési mechanizmust segítik elő.

A tanulmány elején áttekintettem a tevékenység-alapú költség-számítási rendszer kialakulásának folyamatát, jellemző tulajdonságait. Ezt követően a vállalati folyamatrendszerek és a folyamat alapú gondolkodás jellemző tulajdonságait mutattam be. A folyamat alapú gondolkodásmód és költség-számítási rendszer elterjedésével lehetőség nyílt a vállalati költségek folyamatokhoz, majd tevékenységekhez rendelésére. Ez a fejlődés olyan előrelépést jelentett a vállalatok számára, amelyen keresztül már összképet kaphattak arról, hogy mely folyamat hogyan járul hozzá a szervezet eredményéhez. Az Activity Based Costing bevezetésének gyakorlati lépésein keresztül bemutattam, hogy milyen elméleti átgondolást követően, a vállalati folyamatok feltérképezésén keresztül, hogyan juthat el a szervezet a számításhoz. A folyamatokon alapuló költség-számítás eredményeinek további felhasználása segítségével a szakemberek az objektumokon alapuló költség-számítással már konkrétan a termékre vetített költségeket állapíthatják meg.

Az ABC-rendszerek segítségével letisztult új gondolkodásmód elvezetett a tevékenység alapú költség-gazdálkodás (Activity Based Management) létrejöttéhez, ami a tevékenység alapú költség-számítási rendszerekből származó információk alapján végrehajtható irányítást jelenti. A tevékenység alapú költség-gazdál-

ködés lehetővé teszi, hogy a szervezet céljait kevesebb erőforrás felhasználásával, azaz alacsonyabb költség-szint mellett valósítsák meg. A jelenleg működő és a jövőben kialakuló vagy átalakuló vállalatok szakemberei számára már a belső döntéshozó és a külső környezet által támasztott igényként jelenhet meg az ilyen típusú költségszámítási rendszerek alkalmazása.

Felhasznált irodalom

- Barfield, J. T. – Raiborn, C. A. – Kinney, M. R. (1993):* Cost Accounting Traditions and Innovations. West Publishing Co.
- Burch, J. G. (1994):* Cost and Management Accounting: A Modern Approach, West Publishing Co.
- CIMA (1991):* The Chartered Institute of Management Accountants – (Okleveles Vezetői Könyvvizsgálók Intézete) hivatalos definíciója a tevékenységen alapuló (ABC – Activity Based Costing) költségszámításra
- Cooper, R. – Kaplan R. S. (1999):* Az integrált költségrendszerek ígérete és kockázata Harvard Business Manager, 2 39. o.
- Cooper, R. (1998):* The Rise of Activity-Based Costing – Part Two: When Do I Need an Activity-Based Cost System, Cost Management. Fall, p. 41-48.
- Horváth – Partner (1997):* Controlling. Út egy hatékony controlling rendszerhez, KJK, Budapest
- Kaplan, R. S. – Cooper R. (2001):* Költség és hatás – Integrált költségszámítási rendszerek: az eredményes vállalati működés alapjai. Panem Könyvkiadó, Budapest
- Koltai Tamás (1996):* Tevékenység alapú költségszámítási rendszer az Electrolux jászárok szállási hűtőgyárában, Számvitel és Könyvvizsgálat, 4. 179. o.
- Koltai Tamás – Tamássy András (1994):* A tevékenység alapú termék kalkuláció elvi alapjai és gyakorlati bevezetése, Számvitel és Könyvvizsgálat, 10. 446. o.
- Miller, J. G. – Vollmann, T. E. (1985):* The Hidden Factory, Harvard Business Review, Sept-Okt.
- O'Guin, M. C. – Rebischke, S. A. (1999):* Customer-Driven Costs Using Activity Based
- Ostrenga, M. R. (1997):* Ernst&Young kézikönyv az ABC-költségelemzésről, Ernst & Young, Budapest

HACKLER János

A MEGFELELŐ ELLÁTÁSILÁNC-STRATÉGIA KIVÁLASZTÁSA

Az elmúlt évtizedek alatt mind a nemzetközi kereskedelem, mind a külföldi működőtőke-beruházások értéke hatalmas mértékben emelkedett, és ezzel párhuzamosan a nagyobb termelő vállalatok szerepe is megváltozott. A folyamat során a nagyvállalatok többsége úgynevezett érték hálózattá alakult, ami alatt a különböző, nem feltétlenül egy kézben lévő egységek hálózatát értjük, ahol az egyes pontokon különböző formában növelik a termék fogyasztói értékét. Az értékálózatok egyik kutatási területe az ellátásilánc-menedzsment (supply chain management) elmélete. A dolgozatban a szerző arra keresi a választ, hogy milyen szempontok segíthetnek egy vállalatnak a megfelelő ellátásilánc-stratégia kiválasztásában.

A termelési láncra az utóbbi évtizedekben terelődött a figyelem, a kifejezés először a 60-as években jelent meg a szakirodalomban. Az azóta eltelt időben a logisztikai menedzsment három fő fejlődési szakaszon ment keresztül (Coyle – Bardi – Langley, 1996).

Az 1960-70-es években a funkcionális menedzsment volt az uralkodó irányzat. Ebben a szakaszban a logisztikát két funkcióra bontották: anyaggyártás és fizikai disztribúció. Az anyaggyártás középpontjában a nyersanyagok beszerzése, szállítása és raktározása állt, míg a fizikai disztribúció főleg a késztermék útját kísérte figyelemmel. Ekkor figyeltek fel rá, hogy a raktározási, készletezési és a szállítási költségek között összefüggés van, és kezdték a kettőt együtt kezelni. A két funkció közül a vállalatok elsősorban a

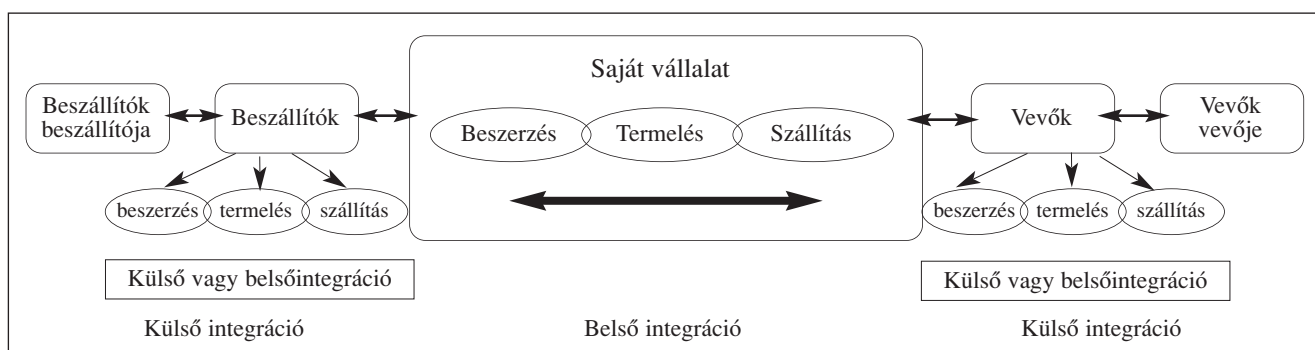
fizikai disztribúcióra helyezték a hangsúlyt, és nem kapcsolták össze azt a beszerzéssel.

Míg az első szakaszban a termékek fogyasztókhoz való eljuttatása játszotta a fő szerepet, addig a 70-es, 80-as években az ún. belső integráció folyamata játszódtott le, a beszerzési és a disztribúciós oldal összekapcsolása került a középpontba logisztikai menedzsment címszó alatt (Rudberg – Olhager, 2002). Az anyaggyártás és a fizikai disztribúció hagyományos szerepei mellett egyre nagyobb teret nyert a fogyasztás előrejelzésének igénye, a fogyasztóknak nyújtott szolgáltatások fontossága.

A 90-es években tovább folytatódott az integrációs folyamat, és a vállalaton belüli információ és anyagáramlás integrálásán kívül egyre inkább előtérbe ke-

1. tábla

Egy vállalat ellátási láncának vizsgálata



Forrás:Rosenzweig et al., (2003) és Chen – Paulraj (2004)

rült a külső integráció. A vállalatok egyre több figyelmet fordítottak a beszállítókra és a vevőikre, és az értékláncot egészben kezdték el vizsgálni. Ekkor jelent meg az ellátási lánc fogalma is, mely magába foglalja a beszállító beszállítóját és a vevő vevőjét is (1. ábra). „Ellátásilánc-menedzsment alatt értjük mindazon folyamatok koordinálását, melyek a nyersanyag beszerzésétől a termék végső fogyasztókhöz való eljuttatásáig szerepet játszanak, s ezzel hozzájárulnak ahhoz, hogy a vállalat fenntartható versenyelőnyre tegyen szert. Magában foglalja többek között a rendszergazdálkodást, a beszerzési folyamatokat, termelés-ütemezést, rendelésfeldolgozást, készletgazdálkodást, szállítást, raktározást és a vevőszolgálatot.” (Cook, 1997; Rudberg – Olhager, 2002: 31). Az ellátási lánc lényege, hogy az értékteremtő funkció központjában már nem egy üzem áll. Ellenkezőleg, egy ellátási lánc teljesítményéhez, működéséhez a lánc minden tagjának a teljesítménye hozzájárul (Chen – Paulraj, 2004). Ezért nem elég egy vállalat teljesítményét optimalizálni, hanem az összes, a láncba integrált vállalat működését figyelembe véve kell megtalálni a legjobb eredményt. Ez rendszerszerű szemléletet követel meg, és előfordulhat, hogy az egyes láncszemek nem az optimumokon működnek, de a lényeg, hogy az ellátási lánc egésze a legjobb hatásokon üzemeljen. Ezáltal biztosítható, hogy az ellátási lánc elérje a célját, azaz, hogy a vevőkhöz a szükséges áru, a lehető legalacsonyabb költséggel, a legjobb minőségben és a megfelelő időben jusson el.

Az ellátási lánc és a termelés kapcsolata

Nagyon sok kutatás és elmélet két különálló területként kezeli az ellátási láncot és a termelés-menedzsmentet. De feltehető a kérdés, vajon megfelelően működne-e egy jól felépített TQM vagy JIT rendszer, ha nem megfelelő ellátásilánc-stratégiát folytat egy vállalat? Igaz, hogy más megközelítésből, de a JIT, a TQM és az ellátásilánc-menedzsment a vállalati tevékenység hatékonyságának növelését tűzi ki célul, és hiba lenne teljesen különálló részként kezelni őket (Kannan – Tan, 2004). Nagyon sok vállalat pont amiatt nem tudja kihasználni a különböző termelési stratégiák előnyeit, mert nem koncentrálnak az egészre, hanem csak egyes részcélok elérésére törekednek.

Ezt támasztják alá azok a kutatások is, melyek szerint az ellátási lánc integrációs szintje és a vállalati képesség kihasználása, illetve az üzleti teljesítmény között közvetlen kapcsolat mutatható ki. A külső integráció magasabb szintje a beszállítókkal és fogyasztókkal szemben stratégiai szövetséget, kapcsolatot

követel meg, mely magában foglalja az együttműködést a terméktervezéstől a disztribúcióig. Ha az ellátási lánc egyes tagjai saját céljaikat a többiek kárára próbálják meg érvényesíteni, akkor az egész termelési rendszer az optimum alatt fog működni (Rosenzweig et al., 2003), és hiába épít ki egy vállalat tökéletes termelési rendszert, ha a beszállítói vagy vásárlói lerontják az eredményt mire a termék eljut a végső fogyasztóhoz. Ezt tapasztalta meg saját bőrén a Toyota is, amikor megnyitotta első üzemét az Egyesült Államokban (Mishina – Takeda). Az általa felépített rendszer addig működött tökéletesen, míg az egyik beszállítójánál nem jelentkeztek gondok. A késedelmes szállítások miatt a minimális raktárkészlettel működő gyárban is egyre többször kellett leállásokkal szembenézni. A megoldást végül abban találták meg, hogy az általuk alkalmazott kaizen rendszert kiterjesztették a beszállítókra is.

Miller és Roth (1994) tizenegy alapvető versenytevényt különböztet meg munkájában, melyek hozzájárulnak egy vállalat teljesítményéhez. Ezek az alacsony ár, a tervezési rugalmasság, a termelési rugalmasság, a folyamatos minőség biztosítása, a kiváló teljesítményű termékek előállítása, a termékek leszállításának sebessége, a termékek leszállításának pontossága, az értékesítés utáni szolgáltatások, a reklámozás, a disztribúció, illetve a termékválaszték nagysága. Az első nyolc tényező főként a termeléshez kapcsolódik, míg az utolsó három a termelés és a marketing kapcsolatára mutat rá.

Rosenzweig és szerzőtársai (2003) ezeket a versenyelőnyt biztosító képességeket négy nagyobb kategóriába osztották: a termékminőség, a szállítás megbízhatósága, a vállalat rugalmassága és a költségelőny. Ezek a tényezők, tulajdonképpen a képességen alapuló verseny „végtermékei”, amelyek a fogyasztó számára is szemmel láthatók (Stalk et al., 1992). A szerzők az ellátási lánc integritási foka és a versenyelőnyt biztosító képességek közötti kapcsolatot vizsgálják termelő vállalatok esetében, és e képességek jelenléte és az ellátási lánc integráltsága között szoros kapcsolatot állapítottak meg. Azok a vállalatok, melyek mind belső, mind külső integrációt végrehajtottak, jobb mutatókkal rendelkeztek a vizsgált tényezők területén. Mind a termékek minősége, a szállítás megbízhatósága, a folyamatrugalmasság, mind a költségek csökkentése területén jobban szerepeltek azok a vállalatok, amelyek jobban összehangolták tevékenységüket egy ellátási lánc mentén. Ez részben annak köszönhető, hogy egy integrált ellátási lánc esetén a vállalat pontosabb információkkal rendelkezik a hálózat többi szereplőjéről, és a létrejövő hosszú távú kapcsolat során a vállalatok egy jól bejáratott „kódrendszerbe” ágyazva

tudják lebonyolítani ügyleteiket. Nagyobb intenzitású integrációt végrehajtó vállalatok üzleti tevékenysége is jobb képet mutat, mint az ellátási lánc integrációját elhanyagoló vállalatok eredménye, mely főként a képességek jobb kihasználásának köszönhető.

Az ellátási lánc és a termék kapcsolata

A fentiek alapján kijelenthetjük, hogy az ellátási-lánc-menedzsment nélkülözhetetlen kelléke a képességeken alapuló versenynek. Az ellátási hálózat is fel fogható akár egy vállalati képességnek, mely versenyelőnyhöz juttathatja a céget, azonban leginkább a vállalat számára előnyt nyújtó tényezők bázisának tekinthető, mely képessé teszi a társaságot, hogy minél olcsóbban, jobb minőségben tudjon termelni. Azonban ahhoz, hogy egy vállalat ki tudja aknázni elosztási hálózatának lehetőségeit, mindenképpen fel kell mérnie a termék, illetve a termék iránti kereslet természetét (Fisher, 1997), és összhangba kell hoznia a termelési stratégiával. Ez alapján funkcionális és innovatív termékeket különböztethetünk meg. Funkcionális termékek általában alapvető szükségleteket elégítenek ki, melyek jelentősen nem változnak az idő folyamán (pl. élelmiszerek), a kereslet irántuk stabil és jól előrejelezhető, valamint hosszú termék-életciklussal jellemezhető. Ilyen területen általában elég nagy a verseny, és emiatt a profitrátaik viszonylag alacsonyak. Az innovatív termékek esetében az elérhető haszon jóval magasabb lehet, azonban ennek ára van. Esetükben a kereslet nehezen jelezhető előre, az életciklus rövid, és emiatt a vállalatnak folyamatosan új termékekkel kell előrukkolnia.

A két termékcsoport eltérő karaktere, eltérő ellátási láncot igényel. A különbség megértéséhez először tisztázni kell az ellátási lánc két alapvető funkcióját: a fizikai és a piaci közvetítés funkciót. A fizikai funkció szerepe a nyersanyagok feldolgozása félkész- vagy késztermékké, illetve ezek mozgatása az ellátási lánc pontjai között. Ide tartozik a beszerzés, a gyártás, a szállítás. A piaci közvetítés nehezebben megfogható, lényege, hogy a piacra szállított termékek megfeleljenek a fogyasztói igényeknek. Az ellátási lánc két funkciója eltérő jellegű költségeket eredményez. A „fizikai költségek” a termelés, a szállítás és a raktározás költségei, míg az „innovatív költségek” akkor keletkeznek, ha a kereslet meghaladja a kínálatot („elvesztett eladások”), vagy éppen fordítva, túl sok terméket visz piacra a vállalat, s a túlkínálat miatt olcsóbban, veszteségesen kell túladnia a terméken. Ekkor ráadásul még a raktározási költségek is nőnek.

A funkcionális termékek esetében a könnyebb prognosztizálhatóság miatt a piaci közvetítés funkciója kevésbé fontos, ezért ilyen esetben a fizikai költségek minimalizálása a cél. Az információ ekkor a lánc szereplői közti koordinációt segíti elő. Innovatív termékeknel a piaci közvetítés költségei dominálnak, mivel a termékek újdonság jellege bizonytalanabbá teszi az előrejelzést, és így nagyobb esély van a hiányra vagy a túlermelésre. Itt nem a fizikai költségek minimalizálása a legfontosabb kérdés, hanem az, hogy a lánc mely pontján halmozzunk fel készleteket vagy elérhető termelési kapacitást, hogy csökkentsük a bizonytalan keresletből származó kockázatot, minél rugalmasabb legyen a lánc.

A helyes elosztási-lánc-stratégia kiválasztásához figyelembe kell venni a termék (funkcionális, innovatív) és az elosztási lánc (fizikai, hatékony vagy rugalmas, reagáló) típusát is. Ennek segítségével fel lehet állítani egy 4 mezőből álló mátrixot, melynek az oldalait ez előbbi változók adják. Ez alapján a funkcionális termékekhez a hatékony, költségek minimalizálását lehetővé tevő lánc passzol, míg az innovatív termékekhez egy rugalmasabb lánc kapcsolható.

1. táblázat

Az ellátási-lánc-stratégia és a termék jellege közti kapcsolat

	Funkcionális termék	Innovatív termék
Hatékony ellátási lánc	Megfelelő	Nem megfelelő
Rugalmas ellátási lánc	Nem megfelelő	Megfelelő

Forrás: Fisher (1997)

Az 1. táblázat mutatja a két szélső helyzetet, a valóságban ennél természetesen szélesebb spektrumon mozognak a termékek a funkcionalitás és az innovativitás függvényében. Ha egy cég a mátrix valamelyik „nem megfelelő” mezőjében helyezte el magát, akkor érdemes elgondolkozni a váltáson. A helyzetnek megfelelően vagy az elosztási láncot kell átalakítani, vagy a termék jellegén változtatni, hogy a megfelelő irányba mozdulhasson el a vállalat. Ugyanakkor, ha meg is találta egy vállalat a megfelelő termék- vagy ellátási-lánc-kapcsolatot, akkor sem nyugodhat meg telje-

sen, ugyanis egy termék jellege vagy keresletének természetete megváltozhat az életciklus folyamán, s ennek megfelelően más ellátásilánc-stratégiát kell alkalmazni. Erre mutat példát Fisher egy másik munkájában (Fisher et al., 1994), melyben a Sport Obermeyer síruházat gyártó cég a keresleti viszonyok megváltozására a tulajdonképpen korábban jól működő ellátási láncának teljes átszervezésével reagált, bevonva a kiskereskedőket is programjába. Ugyanis hiába lenne képes egy vállalat saját MRP (manufacturing resource planning) rendszerének segítségével gyorsan megváltoztatni a termelés ütemezését, ha az ellátási lánc különböző pontjain az előző terv szerint ment végbe a készletek feltöltése.

Ezt figyelembe véve és Fisher (1997) munkájából kiindulva szintén a fogyasztói igények, illetve a termék jellegének fontosságát hangsúlyozzák az ellátási lánc kialakításakor Aitken és szerzőtársai (Aitken et al., 2003). Rosenzweig és szerzőtársaihoz (2003) hasonlóan ők is négy részre bontják a fogyasztók számára nyújtott értéket: minőség, költség, szolgáltatás (szállítás megbízhatósága) és az átfutási idő. Ezek között azonban trade-off, átváltási viszony áll fenn, ugyanis nem lehet egy ellátási láncot mind a négy szempont szerint egyszerre optimalizálni. Emiatt a piaci és a fogyasztói igényeket figyelembe véve valamelyik területnek nagyobb figyelmet kell szentelni. Úgynevezett fókuszált ellátási láncot kell létrehozni, melynek minden tagja a fogyasztó érdekeit tartja szem előtt. Szerintük a kialakítandó ellátási lánc öt fő tényező alakulásától függ: a termék életciklusának hossza, a gyártás mennyisége, a termékváltozatok száma, a termékek variálhatósága és a piac elérése mennyi időt vesz igénybe.

Egy angol világitástechnikai vállalat példáján keresztül mutatják be, a megfelelő ellátási rendszer kiépítését. A vállalat működése a hagyományos funkcionális megközelítésen alapult. A termelés maga kezelte az anyagmozgást az MRP rendszeren keresztül, nem tett különbséget kis- és nagyrozatú, sem az állandó és egyenetlen keresletű termékek között, mindegyik terméket ugyanazon a csatornán mozgatták. Mivel az iparágban a vevők elsősorban költség alapján döntöttek a beszállító kérdéséről, ha nem tudott valaki megfelelően alacsony árat ajánlani, akkor elvesztette megrendeléseit. Azonban az állandóan változó vevőkör nem teszi le-

hetővé a biztos alapokon nyugvó tervezést, s bármely vállalatnak érdekében áll a vevők hosszú távon való megtartása. Bár az elején mindenképpen plusz költséggel járhat egy a vevő igényeit figyelembe vevő rendszer kialakítása, de a hűség és elégedett fogyasztók hosszú távon jelentős profitnövekedést hozhatnak. Haskett és szerzőtársai kimutatásai alapján a fogyasztói hűség 5%-os emelkedése 28-85%-os profitnövekedést eredményezett az általuk vizsgált vállalatoknál (Haskett et al., 1994).

A vállalat reagált a kihívásra, és a fogyasztók érdekeit központba helyezve újraértelmezte termékeit, négy kategóriába sorolta azokat. Az első csoportban az előállított termékek mennyisége kicsiny, a vevőket elsősorban a szolgáltatás minőségével lehet megnyerni, míg a termék esetében a költségek, a minőség és az átfutási idő játszik szerepet. A második csoportba nagy mennyiségben, de kevés változatban gyártott termékek tartoznak, a harmadikba a nagy mennyiségben és nagy választékban gyártott termékek kerültek. Ennél a két kategóriánál a vevők legfőbb szempontja a költség, a termékeket a piacon a minőség, a szolgáltatás, illetve a harmadik csoport esetén a választék elérhetősége alapján értékelik. A negyedik csoportba a rövid ciklusidejű vagy nagyon a ciklusidő elején lévő termékeket sorolták. Itt elsősorban a vállalat tervezési részlege játszik fontos szerepet, hogy a vevő igényeire tudják szabni a terméket.

Az így meghatározott kategóriák ugyanakkor szinte tökéletesen megfeleltethetők a termékéletciklus különböző fázisainak (2. táblázat). Az első fázisban a megrendelő igényei szerinti termék megtervezése és elkészítése a legfontosabb, ennek megfelelően, ebben az ellátási láncban a tervezési képesség játssza a fő szerepet. A kereslet változékonysága miatt agilis (in-

2. táblázat

Termékéletciklus, terméktípus és az ellátásilánc-stratégia kapcsolata

Termék-életciklus	Termék-kategória	Ellátásilánc-stratégia	Fő versenytényező	Termék piaci helyzet meghatározó tényezők (order qualifiers)
1. Bevezetés	IV.	Tervezés és elkészítés	Tervezési képességek	Minőség, költség
2. Növekedés	I.	MRP	Átfutási idő, szolgáltatás szintje	Költség, minőség
3. Érettség	II.	Kanban	Költség, átfutási idő	Minőség, szolgáltatás szintje
4. Piaclefedés	III.	Csomagoló központ	Költség, termékváltozatok elérhetősége	Minőség, átfutási idő
5. Hanyatlás	I.	MRP	Átfutási idő, szolgáltatás szintje	Költség, minőség

Aitken et al, (2003) alapján

novatív) ellátásilánc-stratégiát alkalmaznak (Mason et al., 2000). Ha a megrendelőkön kívül további kereslet érkezik a termékre, akkor a termék belép a növekedési szakaszba. Ebben a szakaszban a kereslet folyamatos figyelése szükséges, ugyanis a termék iránti kereslet még bizonytalan, és a már korábban meglévő MRP rendszert alkalmazzák. Ha az értékesítés felfut, akkor a termék az érettség ciklusba kerül. Az itt alkalmazott ellátási stratégia a „Kanban” rendszerű irányítás lesz, megjelenik a karcsú termelési rendszer, mely leginkább segíti a költségek alacsonyan tartását. De mivel költségoldalon nem tudják felvenni a versenyt a távol-keleti gyártókkal, ezért a költségek alacsonyan tartása mellett nagy hangsúlyt helyeznek a nagyon rövid átfutási időre.

Azonban a verseny hatására idővel az alacsony ár és a gyors átfutási idő nem elég a versenyben maradáshoz, ezért a termékvariációk számának növelésével a fogyasztóknak további plusz szolgáltatást kellett nyújtani. Ezzel a termék átkerül a „piacfedés” szakaszba, ahol a „csomagoló központ” stratégia kerül előtérbe. Ennek lényege, hogy a végső összeszerelés fázisát minél hátrébb tolják az ellátási láncban. Különböző termékvariánsok csak a legvégén, a „csomagoló központban” nyerik el végső formájukat. Eddig a szétkapcsolási pontig a csatorna működésében a karcsúsított termelés alapelvei érvényesülnek, ezzel biztosítják a szükséges készletmennyiséget, mellyel a végső összeszerelés fázisában viszonylag alacsony költséggel és rövid átfutási idővel tudják kiszolgálni az eltérő termékvariációk iránti keresletet. Ezen a szakaszon tulajdonképpen a karcsú és az agilis termelési stratégiát ötvözik. Miután a termék kifutotta magát, és csökken iránta a kereslet, a hanyatlás szakaszába ér, ahol viszszerül MRP ellátásilánc-stratégia keretei közé.

Összefoglalás

Dolgozatomban bemutattam, hogy a vállalat működését nem lehet különálló célok hajszozásának irányába terelni. Ahhoz, hogy egy vállalat hosszú távon is versenyképes maradjon a piacon, valamilyen versenyelőnyre tegyen szert, képességeinek kiaknázására kell törekednie. A képességek felszínre hozatalához azonban nem elég csak termelési rendszerekben gondolkodni, hanem a vállalat partnereivel együtt létrehozott értékteremtő lánc, az ellátási lánc stratégiája mentén kell optimalizálni. Ez feltételezi a lánc tagjai közti megfelelő információáramlást, egymás tevékenységének megismerését és egymáshoz hangolását.

Természetesen nincs egyetlen ellátásilánc-stratégia, mely minden terméktípus számára megfelelő lenne, éppen ezért fontos, hogy az ellátási lánc kialakításakor mindig figyelembe kell venni a fogyasztói igényeket, illetve a termék jellegzetességeit. A példaként bemutatott vállalat esetében a termékéletgörbe különböző fázisain keresztül figyelhettük meg, hogy az eltérő fogyasztói igényekre milyen ellátási láncsal reagált a vállalat. Ez a vállalat megfelelően nagy volt ahhoz, hogy akár négy ellátásilánc-stratégiát működtessen egymás mellett, azonban jól kivehető, hogy egy kisebb vállalat – mely alapvető képességeire koncentrál – is meg tudja határozni termelésének jellegét, és ki tudja alakítani a megfelelő ellátási hálózatot.

Felhasznált irodalom

- Aitken, J. – Childerhouse, Paul – Towill Denis (2003): The impact of product life on supply chain strategy; *International Journal of Production Economics*, 85. szám, 127-140. o.
- Chen, I. J. – Paulraj, A. (2004): Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements; *Journal of Operation management*, 22. szám, 119-150. o.
- Coyle-Bardi-Langley (1996): The management of business logistics – 6th edition. West Publish Company, 1. fejezet, 2-21. o.
- Fisher, L. M. (1997): What is the right supply chain for your product?; *Harvard Business Review*, március-április, 105-116. o.
- Fisher, L. M. – Hammond, J. H. – Obermayer, W. R. – Raman, A. (1994): Making supply meet demand in an uncertain world; *Harvard Business Review*, május-június 83-93. o.
- Haskett, J. L. – Jones, T. O. – Loveman, G. W. – Sasser, W. E. – Schlesinger, L. A. (2004): Putting the Service-Profit Chain to Work; *Harvard Business Review*, március-április, 164-174. o.
- Kannan, V. R. – Tan, K. C. (2004): Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance; *Omega (The International Journal of Management Science)*. Elfogadva 2004. március – www.sciencedirect.com (www.eisz.hu)
- Mason-Jones, R – Naylor, B – Towill, D. R. (2000): Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace; *International Journal of Production Research*, 38. évfolyam, november, 4061-4070. o.
- Miller, J. G. – Roth, A. V. (1994): A Taxonomy of Manufacturing Strategies; *Management Science*, 40. évfolyam, 3. szám, március, 285-304. o.
- Mishina Kazuhiro – Takeda Kazunori: Toyota Motor Manufacturing, USA., Inc; *Harvard Business School, Case Study*
- Rosenzweig, E. D. – Roth, A. V. – Dean, J. W. Jr. (2003): The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers; *Journal of Operation management*, 21. szám, 437-456. o.
- Rudberg, M. – Olhager, J. (2002): Manufacturing networks and supply chains: an operations strategy perspective; *Omega (The International Journal of Management Science)*, 31. szám, 29-39. o.
- Stalk, G. – Evans, P. – Shulman, L. E. – *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*; *Harvard Business Review*, március – április, 57-69. o.

DEUTSCH Nikolett

INNOVÁCIÓK A FENNTARTHATÓSÁG SZOLGÁLATÁBAN

A BIOMASSZA MINT FENNTARTHATÓ RENDSZERINNOVÁCIÓ

Napjainkat a természeti erőforrásokat felélő gazdálkodás jellemzi. A nyersanyag- és energiakészletek korlátozottsága, a termelés melléktermékeként környezetbe került anyagok mennyisége és káros hatásai mára olyan problémává nőttek, melyek nem igényelnek bizonyítást. Így feladatunk tartalma is megváltozott. Jövőnk szempontjából elkerülhetetlen az ember-környezet viszony tisztázása, illetve azon „környezet-kímélő” lehetőségek felkutatása, melyek segíthetnek a fenntartható fejlődés érdekeit szolgáló új élet- és gondolkodásmód kialakításában. Jelen publikáció bepillantást enged az innovációnak a környezettudatos gazdálkodás, illetve a fenntartható fejlődés elérésében játszott szerepébe. Célja továbbá a környezeti és a fenntartható innovációk azonosítása, a biomassza besorolása.

A környezetkárosítás egyik jelentős forrása maga az emberi tevékenység. Ennek mértéke a technikai eszközök használatával, az ipari tevékenység térnyerésével, az ismeretek bővülésével megsokszorozódott. A világ tudósai már évtizedekkel ezelőtt rámutattak arra, hogy az emberiség rossz irányba halad. Meadows (1972) *A növekedés határai* c. művéből kiderült, hogy a korlátlan növekedésbe vetett hit csupán illúzió (Láng, 1998). 1983-ban az ENSZ közgyűlése az új stratégiai irányelveket kijelölő, átfogó program kidolgozására az akkori norvég miniszterelnököt kérte fel. A Brundtland – bizottság 1987-ben *Közös jövőnk* címmel készítette el jelentését, ebben rögzítik azokat az elveket és követelményeket, amelyek azóta a fenntartható fejlődés elveiként váltak ismertté a világon. A *fenntartható fejlődés* alatt olyan komplex folyamatot és cselekvést értettek, ami lehetővé teszi a jelen generációinak, hogy kielégíthessék szükségleteiket, anélkül, hogy veszélyeztetnék a jövő generációinak igényeit (Szlávik, 2003). Az ENSZ 1992-ben Rio de Janeiróban szervezte meg a Környezet és Fejlődés Konferenciát, ahol az elfogadott négy dokumentum szellemiségét a fenntartható fejlődés koncepciója hatotta át. A johannesburgi Fenntartható Fejlődés Konferencián rögzítették a fenntartható fejlődés alappilléreit képző környezeti, gazdasági és szociális tényezőket.

Az intézkedések ellenére a környezet állapota tovább romlik, melyben nagy szerepet játszik mind a társadalom, mind pedig az üzleti élet környezetvédelmi szempontból felelőtlen magatartása. A vállalati inputok jelen-

tős hányadát képezik a különböző, korlátozott mennyiségben rendelkezésre álló természeti erőforrások, outputjaikban pedig megjelennek azok a szennyezések, melyek a földi létet biztosító tényezők erodálódásához vezethetnek. Míg az élő rendszerek, a természeti folyamatok esetében a visszacsatolás folyamatos, addig az ipari rendszereknél a természeti visszacsatolás hiányzik. A termékek elemeit, a folyamatok melléktermékeit nem lehet teljes mértékben visszaforgatni, a keletkező hulladékok pedig a természetben halmozódnak fel. A természeti folyamatok egy összefüggő, bonyolult rendszert alkotnak, amelyben az egyik tényező változása maga után vonja a többi elem módosulását is. Az emberi tevékenység e körforgás elemévé vált. A természetromboló tevékenységek kiterjesztésével olyan válsághelyzet jött létre, mely visszahat ránk. Épp ezért fontos, hogy az emberek és a vállalatok egyaránt tudatára ébredjenek annak, hogy a természet részei, így a természetben zajló folyamatok korlátot szabnak minden tevékenységük számára (Deutsch – Turzó, 2005).

A *környezettudatos gazdálkodás* azt várja el a gazdasági szervezetektől, hogy működésükben a környezeti aspektusok figyelembevétele kiemelt helyet kapjon, döntéshozatalkor a profit és technikai szempontok mellett erkölcsi, etikai megfontolásokat is vizsgáljanak. Ez a szemléletváltás olyan változtatást igényel, amelyben vitathatatlan az innováció szerepe.

A környezettudatos gazdálkodással kapcsolatosan már számos publikáció látott napvilágot. A környe-

zettudatos vállalatirányítás fogalmát kidolgozó Winter (1993) a környezettudatosság mellett szóló érvek között megemlíti, hogy a környezettudatosság révén jöhet létre a környezeti értékekre figyelő nemzetgazdaság; hozzájárulhat az üzleti élet és a közsféra közötti konszenzus kialakulásához; míg nélkülük nő a környezetszennyezésért való jogi felelősségre vonás veszélye, csökkennek a piaci lehetőségek, és a vállalatok számos költségsökkentő lehetőségről mondanak le.

Porter és van der Linde 1995-ös cikkükben arra hívták fel a figyelmet, hogy a globalizáció elavulttá tette a versenylényök korábbi értelmezését. Már nem biztosít előnyt a működés alacsony költségű inputokra való építése, nem elég a szükséges erőforrásokkal rendelkezni, azokat hatékonyan és eredményesen kell felhasználni. Azok a vállalatok lesznek sikeresek, melyek az inputok felhasználása során a legjobb és legújabb technológiákat, eljárásokat alkalmazzák. Így a környezetvédelem területén sem elégedhetünk meg a törvényi előírások betartásával, azokat az innovációkat kell a középpontba állítanunk, melyek segítségünkre lehetnek a megelőzésben. Ennek révén válik elérhetővé a nyersanyag- és energiafelhasználás hatékonyságának javulása, a keletkező hulladék, illetve szennyezés mennyiségének csökkentése, a környezetszennyezés esélyének minimalizálása, a vállalatok pozitív megítélése.

Florida (1996) azt hangsúlyozza, hogy a termelési folyamatok modernizálása a csővégi megoldásokhoz képest új piaci lehetőségeket is jelent. Reinhardt (1998) a környezetbarát termékek kifejlesztésében és azok marketingjében látja a lehetőséget.

Hart (1997) a környezeti terhelésből indul ki, és azt állítja, hogy a környezeti terhelés a népesség, a jómódúság és a technológia függvénye. Véleménye szerint a három tényező közül a termékek és szolgáltatások előállításához használt technológiák megváltoztatása tűnik a „legkönnyebb” feladatnak.

A méltán híressé vált *Természeti kapitalizmus* (Hawken – Lovins – Lovins, 1999) tovább lép ezen, hangsúlyozva a rendszerszemléletű gondolkodás; a zárt termelési rendszerek; a megoldásalapú üzleti modell, azaz a termékek szolgáltatásokkal történő helyettesítésének és az ökoszisztéma szolgáltatások „természeti tőkéjébe” történő befektetés fontosságát.

A *Négyes faktor* (Weizsäcker – Lovins – Lovins, 1996) arra hívja fel a figyelmet, hogy a jelenlegi technológiák kis hatékonysággal működnek. A szerzők szerint olyan hatékonysági forradalomra van szükség, mely során, más módon, jobb technológiákkal hasznosítjuk az erőforrásokat; ugyanazt a hasznot kevesebb erőforrással, vagy nagyobb hasznot azonos felhasználás mellett érünk el.

Röviden az innovációról

Az innováció elméleti hátterének megalapozása J. A. Schumpeter nevéhez köthető, aki a termelési tényezők új kombinációjában jelöli meg az innováció lényegét, és hangsúlyozza, hogy az ilyen típusú törekvések személyes hordozója maga a vállalkozó (Pakucs, 1999).

A schumpeteri értelemben vett „alkotó rombolás” alábbi öt esetet különböztetjük meg:

- Új – a fogyasztók körében még nem ismert – javaknak vagy egyes javaknak új minőségben való előállítására.
- Új, a kérdéses iparágban még gyakorlatilag ismeretlen termelési eljárás bevezetése, amelynek azonban semmiképpen sem kell új tudományos felfedezésen alapulnia, és amely valamely áruval kapcsolatos új kereskedelmi eljárás is lehet.
- Új elhelyezési lehetőség, vagyis olyan piac megnyitása, amelyen a kérdéses ország iparága ez ideig nem volt bevezetve akár létezett a piac korábban is, akár nem.
- Nyersanyagok vagy félkész áruk új beszerzési forrásainak megnyitása: ismét mindegy, hogy ez a beszerzési forrás korábban is létezett, csupán nem vették figyelembe, illetve nem tartották megfelelőnek, vagy pedig először kellett kialakítani.
- Új szervezet létrehozása – például monopolhelyzet teremtése trösztösítéssel – vagy megszüntetése (Schumpeter, 1980: 110-111. o.).

Természetesen az innováció fogalmának számos más meghatározása is létezik. Talán ma már nincs is olyan tudományterület, amely ne mondana valami újat az innovációról, illetve ne vonná be vizsgálataiba az adott terület innovációs vonatkozásait. Ennek értelmében, az innovációmenedzsment multidiszciplináris jellegűvé vált. Ezzel összhangban az innováció folyamatának felfogása is jelentős változáson ment keresztül. Az egyszerű lineáris modelltől – melynek két végpontjában a K+F tevékenység, illetve a végtermék áll – eljutottunk az innovációs folyamat rendszerszemléletű modelljeihez, melyekben az egyes tevékenységek és a vállalatok működési környezete már nem egymástól elszigetelten, hanem egymással szoros összefüggésben jelennek meg (Inzelt, 1998). A legújabb modellekben, kutatásokban már jelentős szerephez jutnak a vállalatok egymásközi, illetve a különböző kutató intézményekkel, egyetemekkel folytatott együttműködésük, továbbá az innovatív tevékenységek és a gazdaság térbeli szerkezetének kölcsönhatásai is. Azzal azonban mindenki egyetért, hogy az innováció a gazdasági növekedés, a versenyképesség és a termelékenység egyik legfontosabb elemének tekinthető.

Általánosságban véve az innovációkat tartalmuk szerint az alábbi típusokba sorolhatjuk:

- termékinnováció: a vállalat termékeiben és/vagy szolgáltatásaiban megjelenő újítások (természetesen a kategória magába foglalja az új termékeket és szolgáltatásokat is, csakúgy, mint a már meglévő, de módosított változatokat.),
- folyamatinnováció: termékek és/vagy szolgáltatások előállításához és disztribúciójához kapcsolódó folyamatokban bekövetkező újítások,
- szociális innováció: a termékek és/vagy szolgáltatások létrehozási folyamataihoz kapcsolódó szervezeti újítások (különös tekintettel a humán és irányítási feltételekre), társadalmi változások,
- strukturális innováció: beszerzési és/vagy értékesítési piacokhoz, külső (konkurencia, beszállítók, partnerek, szövetségesek stb.) kapcsolatokhoz fűződő újítások (Szakály, 2002; Thom, 1992: 8.o.).

A különböző innovációtípusok újdonságtartalmától függően beszélhetünk fokozatos és radikális innovációkról. A fokozatos innovációk folyamatos, lépcsőzetes fejlesztéseket, a létező termékek, termelési technológiák tökéletesítését foglalják magukba. Bár történelmi szempontból ezek az újítások nem jelentenek látványos áttörést, de a termelékenység, a minőség javulásának alapjait képezik. A radikális innovációk ezzel szemben időben nem folyamatosak, a fennálló módszerekkel, folyamatokkal, termelési eljárásokkal való szakítást, robbanásszerű változásokat képviselnek.

A környezeti és rendszerinnovációk a fenntarthatóság szolgálatában

A környezeti innovációk általában két módon definiálhatók. Az egyik mód az innovátor szándékának alapul vétele. Ebben az értelemben a környezeti innovációk kizárólag azokat az innovációkat foglalják magukba, melyeket környezetvédelmi céllal hívnak életre (Markusson – Olofsson, 1999). A szándék-alapú meghatározás alkalmazása esetén azonban figyelmen kívül hagyhatunk olyan innovációkat, melyek hozzájárulnak a tisztább termeléshez.

A másik mód az innovációk környezeti teljesítményén alapul. Eszerint a környezeti innovációk fogalma alatt mindazon új vagy módosított folyamatokat, technikákat, gyakorlatokat, rendszereket, termékeket és szolgáltatásokat értjük, melyek révén elkerülhető, illetve csökkenthető a környezet károsítása (Kemp – Arundel, 1998; Clayton – Spinardi – Williams, 1999).

Az utóbbi meghatározás szerint a környezeti innovációk környezetvédelmi célzattal, illetve előre meghatározott konkrét környezetvédelmi cél nélkül is lét-

rejőhetnek. Motivációs erőt jelenthetnek ugyanis olyan hagyományos üzleti célok is, mint a profitabilitás vagy a termékminőség javítása. Ennek értelmében a környezeti innovációk által nyerhető vállalati haszon a környezeti haszonnal kombinálva jelentkezhet.

A technológiai innovációkkal (azaz a termék- és folyamatinnovációkkal) kapcsolatos érzések azonban meglehetősen ambivalensek, hiszen egyrészt nagymértékben hozzájárultak ahhoz, hogy a fejlődés ne legyen fenntartható, másrészt viszont kiemelten fontos szerepet tölthetnek be a fenntartható fejlődést szolgáló megoldások megtalálásában. A technológiai innovációk feladata nemcsak abban áll, hogy lehetővé tegyék az erőforrás-hatékony gazdálkodás kialakítását, hanem segíteniük kell az outputok teljes újrafelhasználásának megteremtését a természeti folyamatokhoz hasonló zárt termelési láncok révén (Deutsch, 2005).

Technológiai oldalról vizsgálva a vállalatok passzív és aktív módszerekkel kezelhetik környezetszennyező tevékenységük okozta problémákat, melyben döntő jelentősége van az innovációnak. A passzív környezetvédelem, azaz a környezetszennyező kibocsátások koncentrációjának csökkentése csak a szennyezés hatásait mérsékli. Az aktív módszerek alatt egyrészt a csővégi megoldásokat értjük, melyek a termelési folyamat érintetlenül hagyása mellett, a folyamat végén kísérlik meg a szennyezés/hulladék visszaszorítását. Így, bár csökken az emisszió, az összegyűjtött, koncentrált szennyezőanyagok kezelése további problémákat hív életre. Az aktív környezetvédelem másik fajtája összefoglaló néven: szennyezést megelőző módszerek. Céljuk a szennyezések, a hulladékok környezetbe jutásának megakadályozása.

A passzív és a csővégi megoldások az ún. additív technológiák csoportjába tartoznak, azaz olyan technológiákat képviselnek, melyek révén már létező termelési folyamatot vagy terméket egészítenek ki a termelés, illetve a használat során jelentkező környezeti károsítás csökkentése érdekében. Példaként említhetők az autókban működő katalizátorok.

A szennyezés-megelőzés módszere az ún. integrált technológiák kategóriájába sorolható, ami McDonough szavaival élve azt az elvet követi, hogy „távolítsuk el a szűrőket a csövekből, és tegyük oda azokat, ahol valójában lenniük kellene, a tervezők fejébe” (McDonough – Braungart, 1998). Az integrált technológiák tehát azon technológiai megoldásokat foglalják magukba, melyek alkalmazása révén a környezetre káros anyagok mennyisége úgy csökken, hogy közben elkerüljük a további környezeti problémák generálását. Jó példa lehet erre a Rocky Mountain Institute által kifejlesztett Hypercar, mely több környezetbarát megoldással is rendelkezik

(Bővebben ld. Hawken – Lovins – Lovins, 1999). Az 1. táblázat az additív és az integrált technológiák fő jellemzőit szemlélte.

1. táblázat

Az additív és az integrált technológiák összehasonlítása

Összemérési szempontok	Technológiai típusok	
	Additív technológiák	Integrált technológiák
Teljes termelékenység	Csökkenetheti	Növelheti
Termelési költségek	Jóval magasabb	Lehetőség a költségek csökkentésére
Beruházási összeg szükségessége	Alacsonyabb	Magasabb
Fix költségek emelkedése	Általában nem	Lehetséges
Információkhoz való hozzáférés költsége	Alacsonyabb	Magasabb
Adaptációs költségek	Alacsonyabb	Magasabb
Vállalati kompatibilitás	Magasabb	Alacsonyabb
Gazdasági kockázat	Alacsonyabb	Magasabb
A környezetvédelmi technológiák piacán elfoglalt helye	Jó	Nagyon jó
Nemzetközi versenyképesség	Hanyatlási tendencia	Lehetséges versenytényező a jövőben

Forrás: Coenen – Klein-Vielhauer – Meyer (1995): Integrierte Umwelttechnik und Wirtschaftliche Entwicklung, Büro für Technikfolgenabschätzung deim, Deutschen Bundestag, Arbeitsbericht n 35: p. 37.

Az integrált technológiák lehetőséget teremtenek a ma még ismeretlen, de később felmerülő károk elkerülésére, továbbá kevesebb erőforrás felhasználásával nagyobb termelékenységhez, és környezetvédelmi szempontból az előírások betartásánál lényegesen jobb eredményhez vezethetnek. Az additív technológiák anélkül növelhetik a termelési költségeket, hogy azok javítanák az outputok lényeges jellemzőit, így a nemzetközi versenyképesség szempontjából nem képesek az elfoglalt pozíciók javítására.

Az integrált technológiák hátránya, hogy míg nemzetközi versenyben tekintélyes előnyöket jelenthetnek; magasabb beruházási igénye, nagyobb gazdasági kockázata, a szükséges információk megszerzésének magasabb költségei miatt megvalósításuk nehézségeket támaszt a vállalatok számára.

Az előbbiekkal összefüggésben, az 1. ábra személyautókkal kapcsolatos innovációkat hoz fel példaként az innováció típusa, és a Simai által értelmezett innovációs szintek (Szakály, 2002) szerint kategorizálva.

A példák közül a szociális innovációk körébe tartozó önkéntes sebességkorlátozás és a megosztott autóhasználat igényel külön magyarázatot. Az önkéntes sebességkorlátozás lényege, hogy az alacsonyabb sebességtartományban az autók kevesebb üzemanyagot használnak el, így kevesebb szennyezőanyagot bocsátanak ki. A megosztott autóhasználat esetén, egyetlen autó több tulajdonos birtokában van, és annak használatát a tulajdonosok egymás között megosztják. Az üzemanyagcellás autók, bár önmagukban radikális termékinnovációt testesítenek meg, az alapjukat jelentő hidrogénágazat átvezet a fenntartható rendszerinnovációk világába.

A fenntartható innovációk definiálásához vissza kell nyúlnunk a fenntartható fejlődés három (környezeti, gazdasági, szociális tényezők) alappillérehez. Ezek értelmében a fenntartható innovációk magukban foglalják azokat az új vagy módosított folyamatokat, technikákat, gyakorlatokat, rendszereket, termékeket és szolgáltatásokat, melyek tényleges pozitív hatással vannak a környezetre, a gazdaságra és a társadalomra egyaránt (Hemmelskamp, 1997; Kemp – Arundel, 1998).

A fenntarthatóság eléréséhez olyan rendszerbeli változásokra van szükség, melyeket a rendszerinnovációk¹ segítségével valósíthatunk meg. A rendszerinnovációk különböző innovációk kombinált összességét jelentik, melyek új szolgáltatások, vagy már létező szolgáltatások új módon történő nyújtását teszik lehetővé, miközben új logikát, alapelveket és gyakorlatokat hívnak életre (Berkhout, 2002).

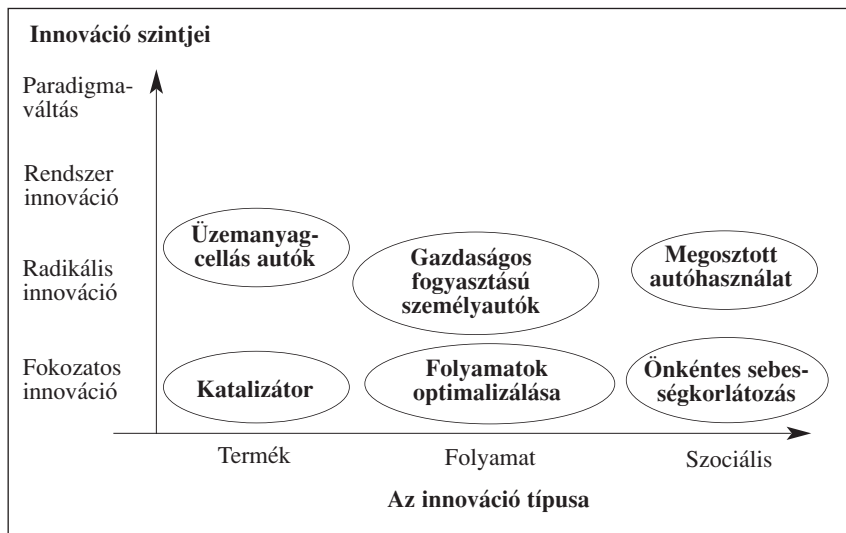
A fenntartható rendszerinnovációval foglalkozó kutatások (ide tartoznak az alternatív technológiákkal – pl. Jéquier, 1979; Hollick, 1982; Willoughby, 1990 – vagy a stratégiai nichemenedzsmenttel – pl. Kemp – Schot – Hoogma, 1998; Kemp – Rip – Schot, 2001; Geels, 2005; – kapcsolatos kutatások) a teljes társadalmi – technikai rendszert vizsgálják, arra keresik a választ, hogyan lehetséges annak fenntarthatóvá tétele. A fenntartható rendszerinnovációk gazdasági, társadalmi és környezeti hasznokkal járnak Véleményem szerint a fenntartható rendszerinnováció egyik legjobb példája a biomassa, illetve az erre épülő energiafelhasználás.

Biomassa, a jövő energiaforrása

A világ energiafogyasztásának közel 90%-a fosztilis, nem megújuló energiaforrásokból származik. A probléma nem csupán az, hogy ezek a források korláto-

¹ A rendszerinnováció nem azonos az innovációs rendszerrel. Ez utóbbi ugyanis olyan elemek és kapcsolatok összessége, melyek az új, illetve a gazdaságilag hasznos tudás létrehozása, diffúziója és használata során egymásra kölcsönös hatást gyakorolnak (Lundvall, 1992). Beszélhetünk nemzeti, ágazati és regionális innovációs rendszerekről.

Személyautókkal kapcsolatos innovációk kategorizálása



Forrás: Gerlach (2003): Sustainable Entrepreneurship and innovation, Conference Proceedings of Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Leeds, <http://andersabrahamsson.typepad.com/Sustainable%20Entrepreneurship%20and%20Innovation.pdf>, módosított változata

zottan állnak rendelkezésre, hatásuk sajnos az egész bioszférára veszélyes lehet. A fosszilis tüzelőanyagok elégetése során nagy mennyiségű széndioxid, szénmonoxid, korom, kén stb. keletkezik és jut a légkörbe, melyek hozzájárulhatnak a földi légkör átlaghőmérsékletének növekedéséhez, az üvegházhatáshoz, a környezet elsavasodásához, az ózonlyukak kialakulásához stb. Mindezek tudatában az emberiség jövője szempontjából a megújuló energiaforrások (nap-, szél-, geotermikus energia, biomassa) egyre szélesebb körű felhasználása jelenthetné a megoldás felé vezető utak egyikét.

„Biomassa alatt azokat a szerves anyagokat értjük, melyek lehetnek nyers, illetve feldolgozott állapotban, és jelentős kémiai energiataralommal rendelkeznek, ami elektromos árammá, üzemanyaggá, hőenergiává alakítható” (Barta, 2004, 41. o.). A biomassa különböző típusait a 2. táblázat mutatja.

A biomassa mint megújuló energiaforrás mellett szól, hogy a növényi eredetű biomassa szinte korlátlan mennyiségben állítható elő, használható fel; alacsony károsanyag-tartalmú energiaforrásnak tekinthető; a modern hasznosítási technológiák révén az emisszió alacsony szinten tartható; a megfelelő módon irányított üzemek hozzájárulhatnak a környezet rehabilitációjához, az energiabiztonsághoz és a biodiverzitás megőrzéséhez (Hassing, 1994; Hall, 1992; Bai, 2003).

Ahhoz azonban, hogy a biomassát, annak felhasználását fenntartható rendszerinnovációnak minősíthessük, számos gazdasági, szociális és környezeti feltételnek kell eleget tenni:

1. ábra
- a biomassának megújuló erőforrásokból kell származnia,
 - a biomassa hasznosítási költségeinek megfelelően alacsonyaknak kell lenniük, hogy gazdasági hatékonyságot eredményezzenek,
 - azokat a modern hasznosítási technológiákat kell előtérbe helyezni, melyek az emisszió csökkentését segítik,
 - megfelelő menedzsmentmódszerek alkalmazása szükséges,
 - széles körű társadalmi elfogadottsággal kell rendelkezniük,
 - az életciklus-elemzés (LCA, a környezeti életciklus-elemzés a vizsgált rendszer teljes anyag- és energiamelegét, a környezet és a rendszer kölcsönhatásainak mérlegét tanulmányozza.) elveinek érvényesülése nélkülözhetetlen, szükséges továbbá
 - az alkalmazott módszerek, gyakorlatok, technikák helyi feltételekhez igazítása.

A biomassa, illetve az arra épülő energiafelhasználás számos, pozitív társadalmi, környezeti és gazdasági hatással bír.

A környezeti hatásokat tekintve mindenképpen említést érdemel a talajminőség javítása, a talajerózió csökkentése, a trágyázás és a mezőgazdasági vegyi anyagok használatának mérséklése. Hozzájárul továbbá a vizek állapotának, minőségének megőrzéséhez, a helyi mikroklíma javításához. Emellett segíti az erdőtüzek, az árvizek veszélyének csökkentését is. A biomassa kedvező hatásai a levegővédelem területén is megfigyelhetők, hiszen a széntüzeléssel szemben, a biomassa alacsonyabb kén- és nitrogéntartalommal, kibocsátással rendelkezik, CO² – kibocsátás szempontjából pedig semlegesnek (a biomassa égetése során ugyanis hozzávetőleg annyi szén-dioxid keletkezik, melyet a növények a fotoszintézis során megkötnek) tekinthető (Greene – Martin, 2002; Hassing, 1994). Ráadásul az NREL életciklus vizsgálatai szerint (Mann – Spath, 1997) a biomassa erőművek által előállított hasznos energia 12,5–50-szerese lehet annak az energiának, melyet az energianövények termelése, szállítása, hasznosítása során használnak fel.

A pozitív társadalmi, gazdasági hatások közül kiemelendő a biomassa energiabiztonsághoz, vidékfejlesztéshez való hozzájárulása, illetve munkahelyteremtő képessége. A biomassa hasznosítása révén növelhető egy adott ország, illetve régió energiabiztonsága, mert egyrészt a nap- és szélenergiával szemben

folyamatos energiaszolgáltatást biztosít, másrészt hozzájárul az energiainporttól való függés csökkenéséhez. Lényeges elem, hogy a különböző biomassza-típusok termelése és felhasználása pozitív hatással van a vidékfejlesztésre, hiszen nem csupán a mezőgazdasági és erdészeti ágazatok fejlődését támogatja, hanem az azokkal kapcsolatban álló szolgáltató szektor fejlődését is előmozdítja az új termékek, új piacok és új munkahelyek generálása révén.

2. táblázat

A biomassza energetikai hasznosítása

Szilárd biomassza	Folyékony biomassza	Gáznemű biomassza
Erdészeti hulladék Mezőgazdasági melléktermékek	Olajos magvak préselése Bio-üzemanyagok	Szerves trágyából Szennyiszap kezelése
Energetikai ültetvények Nyár, akác, fűz, kínai nád, energiafű	Alkoholok: Kukorica, burgonya, cukorrépa	Ipari hulladékból Biomassza gázosítás
Kommunális hulladékok		Kommunális hulladékok

A biomassza hasznosításának költségei elsősorban a felhasznált biomassza típusától (2. táblázat) és az alkalmazott hasznosítási technológiáktól függenek. A beszerzési költségek nagyon eltérőek lehetnek, hiszen míg a mezőgazdasági és erdészeti hulladékok rendkívül alacsony áron (esetenként akár ingyen is) elérhetők, addig a különböző energianövények beszerzési ára a bérleti díjak, a termesztési, betakarítási stb. költségek, a hozam talajminőségre, illetve időjárásra való érzékenységének következtében viszonylag magasnak mondhatók. A legtöbb biomasszatípus felhasználását megelőzően olyan előkezelési eljárásokra (pl. szárítás, brikettálás, pellettálás) is szükség van, melyek megkönnyítik az energiaátalakítás folyamatait. Abban az esetben, ha ezeket az üzemeken és erőműveken belül nem tudják megoldani, akkor jelentős mértékben növelhetik a költségeket. A szállítási költségek azok, melyek a biomassza-hasznosítás regionális, lokális fejlesztését indokolják. Ennek oka, hogy a biomassza-alapanyagok szállítási költségeit regionális és lokális viszonylatban lehet arányosan optimális szinten tartani (a közúti szállítás költségeit tekintve a költség szempontból még elfogadható földrajzi távolság 80-100 km). Az energiaátalakítást megelőző termelési és szállítási költségek európai viszonylatban, napjainkban az energiafű és energiafa kategóriákat tekintve átlagosan 4 $\text{€}/\text{GJ}$ tesznek ki (Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe, 2000).

Az energiaátalakítás költségeit elsősorban a hasznosítási technológiák határozzák meg. E technológiák közé sorolható az égetés, a pirolízis, a gázosítás, az

észterezés, a hidrolízis és az anaerob erjesztés. Működő stádiumban ezek közül az elsősorban szilárd biomasszára épülő égetés, illetve a biogáz-előállítás van. Az égetés és a pirolízis során hőenergia és elektromos áram, míg az anaerob erjesztés és a gázosítás révén még üzemanyag is előállítható (Láng – Harmos – Csere – Kralovánszky – Tőkés, 1985; Bai, 2003; Barta, 2004). A különböző energia-transzformációs módszerek beruházási költségei általában véve 250-6000 $\text{€}/\text{kWe}$ -ig terjednek. Emellett, a zöld energia előállításakor használatos technológiák hatékonysága 35-55% között mozog, ebből a szempontból leghatékonyabb eljárásnak a gázosítás tekinthető (ez 50-55%-os hatékonyságot jelent). Ha az előrejelzések beigazolódnak, és növelni tudjuk a biomassza energetikai célú hasznosításának részarányát, 2020-ra az energiaköltségek (feltételezve, hogy beruházási költségek már nem merülnek fel), jelentős mértékben (kb. 0,03 – 0,07 $\text{€}/\text{kWh}$ -ra) csökkenthetők (Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe, 2000)

Természetesen ahhoz, hogy a biomassza beváltsa a hozzá fűződő reményeket, olyan globális, nemzeti és regionális politikákra van szükség, melyek egyszerre szigorúak és rugalmasak ahhoz, hogy biztosítsák egyrészt a fenntarthatóság elveinek érvényesülését, másrészt támogatási alapot jelentsenek a hatékony és gazdaságos üzemanyag-termelési és -hasznosítási lánc kiépítéséhez. Olyan környezetvédelmi szabályozásokra, kényszerítő mechanizmusokra van szükség, melyek segíthetik az innovációk kedvező irányba történő elmozdulását, a szervezeti stratégiák, kultúrák zöldülését. A piaci ösztönzőknek, társadalmi intézményeknek, fogyasztási szokásoknak kölcsönhatásban kell lenniük a rendszerinnovációkkal annak érdekében, hogy a jelenlegi társadalmi – technikai rendszert fenntarthatóvá tehessek. A különböző szektorok közötti kooperációk, technológiai transzferek meghatározók a fenntartható biomassza-termelési és -hasznosítási lánc kialakításához és fejlesztéséhez.

Összegzés

A közgazdászok többsége amellyel érvel, hogy a vállalatok végső célja a profitszerzés, így nem kérhetünk számon rajtuk olyan feladatokat, funkciókat, melyek hagyományos értelemben nem tartoznak a kötelezettségeik közé. Ez azonban csak részgazság, mert nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy egy olyan probléma megoldását kell megtalálnunk, amely alól senki sem vonhatja ki magát. Megoldás hiányában a vállalatok fennmaradása nemcsak piaci értelemben válik kérdésessé, hiszen a bolygónkat fenyegető veszélyek az emberiség jövőjét kérdőjelezi meg. A környezet védelme, a környezettudatosság az emberiség

és a vállalati működés hosszú távú fennmaradását szolgálja, s ebből a szempontból nézve a profitszerzés csak rövid távú eredményeket hozhat.

El kell fogadnunk, hogy nem létezik hulladék- és szennyezésmentes gazdaság. A folyamatos fejlesztések olyan új technológiákat hoznak létre, melyek elavulttá és „környezetszennyezőnek” minősíthetőkké teszik a már alkalmazott eljárásokat. Ráadásul, a környezetvédelmi szabályozások, a különböző innovációk mindaddig nem biztosítanak környezetkímélő gazdálkodást, míg az egyéni gondolkodásmód meg nem változik.

A bemutatott innovációtípusok jövője és sikeressége az újítások elfogadottságán múlik. Annak érdekében, hogy a fenntarthatóságot szolgáló innovációkat széles körben alkalmazzák, elfogadják, az egyéni viselkedésnek, a szervezeteknek és a társadalomnak is változnia kell. Ebben a tanulásnak, a tudásnak, a képzésnek és a nyitottságnak van a legnagyobb szerepe.

Felhasznált irodalom

- Bai, A. (2003): A biomassza energetikai hasznosításának jelene és tendenciái hazánkban, Debreceni Egyetem, Agrártudományi Centrum
- Barta, I. (2004): A biomassza energetikai célú hasznosítására alkalmas technológiák, a biogáztermelés gyakorlati tapasztalatai; Bio-Genesis Kft, 41.o.
- Berkhout, F. (2002): Technological regimes, path dependency and the environment; *Global Environmental Change*, 12.1., 1-4.o.
- Clayton, A. – Spinardi, G. – Williams, R. et al., (1999): Policies for Cleaner Technology, A New Agenda for Government and Industry, London: Earthscan
- Coenen, R. – Klein-Vielhauer, S. – Meyer, R. (1995): Integrierte Umwelttechnik und Wirtschaftliche Entwicklung, Büro für Technikfolgenabschätzung deim; Deutschen Bundestag, Arbeitsbericht n°35, November
- Deutsch, N. (2005): The Role of Technological Innovation and Technology Transfers in the Field of Sustainable Development, Summer School on European Peripheries, Tampere
- Deutsch, N. – Turzó, B. É. (2005): Innováció, tudásmenedzsment és környezettudatos gazdálkodás; Környezetvédelem, Regionális Versenyképesség, Fenntartható Fejlődés Nemzetközi Konferencia, Pécsi Tudományegyetem, 2005.05.20.
- Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe (2000): Leitfaden Bioenergie. Planung, Betrieb und Wirtschaftlichkeit von Bioenergieanlagen, <http://www.inaro.de/Deutsch/ROHSTOFF/ENERGIE/Biomasse/Buchtippp%20Leitfaden.htm>
- Florida, R. (1996): Lean and Green: The Move to Environmentally Conscious Manufacturing; *California Management Review*, Vol. 39, No.1., autumn, 90-105.o.
- Greene, N. – Martin, J. H. (2002): From Plants to Power Plants, Cataloging the Environmental Impacts on Biopower, Washington D.C.: Final Draft Revision G2, NRDC
- Geels, F. W. (2005): Technological Transition and System Innovations., A Co-evolutionary and Socio-Technical Analysis, Cheltenham: Edward Elgar
- Gerlach, A. (2003): Sustainable Entrepreneurship and Innovation, Conference Proceedings of Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Leeds, <http://andersabrahamsson.typepad.com/Sustainable%20Entrepreneurship%20and%20Innovation.pdf>
- Hall, D. O. (1992): Biomass, Background Paper for World Development Report, http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/1992/08/01/000009265_3961003073819/Rendered/PDF/multi_page.pdf
- Hart, S. L. (1997): Beyond Greening: Strategy for a sustainable world, January – February, 67-76.o.
- Hassing, P. (1994) Meeting energy needs: a role of biomass? *Energy for Sustainable Development*, Vol.1., No.4.
- Hawken, P. – Lovins, A. B. – Lovins, L. H. (1999): *Natural Capitalism, The Next Industrial Revolution*, London: Earthscan
- Hemmelskamp, J. (1997): Environmental Policy Instruments and their Effects on Innovation, *European Planning Studies*, Vol.2., 177-194.o.
- Inzelt, A. (1998): Bevezetés az innovációmenedzsmentbe, Budapest, Műszaki Könyvkiadó
- Kemp, R. – Arundel, A. (1998): Survey Indicators For Environmental Innovation, IDEA paper series, 8/1998, Step Group Norway, <http://www.sol.no/step/IDEA>
- Közös Jövők (1998): Környezet és Fejlődés Világbizottság jelentése, Budapest: Mezőgazdasági Kiadó
- Láng, I. (1998): A környezetvédelem nemzetközi körképe, Szeged: Mezőgazdasági Kiadó
- Láng, I. – Harmos, Zs. – Csere, L. – Kralóvánszky, U. P. – Tőkés, O. (1985): A biomassza komplex hasznosításának lehetőségei, Budapest: Mezőgazdasági Kiadó
- Lundvall, B. A. (1992): National System of Innovation, Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, London: Pinter Publishers
- Markusson, N. – Olofsdotter, A. (2001): Drivers for Environmental Innovations, Stockholm: VINNOVA
- McDonough, W. – Braungart, M. (1998): The Next Industrial Revolution, *Atlantic Monthly* 282 / 4.
- Meadows, D. H. et al., (1972): The limits to growth, New York: Univers Books
- Pakucs, J. (1999): Az innovációs folyamat finanszírozása, *Vezetéstudomány*, 1999/14
- Porter, M., E. – van der Linde, C. (1995): Green and competitive, *Harvard Business Review*, 09-10., 120-134.o.
- Reinhardt, F. L. (1998): Environmental Product Differentiation: Implications for Corporate Strategy; *California Management Review*, Vol. 40., No. 4., 43-73.o.
- Schumpeter, J. A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete, Budapest: KJK
- Szakály, D. (2002): Innováció és technológiamenedzsment I. – II., Miskolc: Bíbor Kiadó
- Szlávik, J. (2003): EU csatlakozásunk fenntarthatósági dilemmái, IV. Nemzetközi (Jubileumi) Konferencia, Miskolc – Lillafüred, 2003. május 26-27.o.
- Thom, N. (1992): Innovationsmanagement, Bern: Schweizerische Volksbank
- Weizsacker, E. von – Lovins, A. B. – Lovins, L. H. (1996): Négyes Faktor. Kétszeres jólét a természet igénybevételének felére csökkentése mellett. A Római Klub beszámolója
- Winter, G. (1993): *Das Umweltbewusste Unternehmen*. 5. Auflage, München, 32-33.o.

DUDÁS Katalin

VERSENYELŐNY-E A VÁLLALATI KÖRNYEZETTUDATOSSÁG?

A cikk célja annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy versenyelőnynek tekinthető-e a vállalati környezettudatosság. A szerző által áttekintett szakirodalmi elemzések, kutatási eredmények szerint az a vállalat tud előnyre szert tenni, amely környezettudatos lépéseit megfelelő módon teszi meg: a fenntartható fejlődés jegyében igyekszik kifejleszteni egyedi és másolhatatlan pozíciót létrehozó megkülönböztető kompetenciáit; amelyek áthatják a vállalat összes funkcióját, és kompatibilisek stratégiájával; ügyel az ezekhez szükséges erőforrások, képességek és képzettségek meglétére; olyan értékekre helyezi a hangsúlyt, amelyeket egy megfelelő nagyságú, elérhető fogyasztói szegmens ténylegesen értékkel, és a költségeket meghaladó ár megfizetésével honorál.

Ahhoz, hogy a vállalatok ebben a gyorsan változó világban sikeresen tudjanak működni a kompetitív piacon, szükségük van valamiféle „előnyre a versenyben”, valamire, amiben jobbak, mint a konkurens vállalatok. Versenyezni sokféle módon lehet, meg kell találni azt a versenydimenziót, amelyben a versenytársak kevésbé jók. A hosszú távú siker érdekében kulcsfontosságú megérteni, mi a versenyelőny lényege, és a sokféle vállalati erőfeszítések közül melyek vezetnek annak eléréséhez.

Tradicionálisan – a komparatív előnyök tana szerint – az a vállalat volt versenyképes, amely hozzá tudott jutni olcsó erőforrásokhoz. A mai globalizálódott világban azonban, mivel minden vállalat olcsó energiához, nyersanyaghoz (például alternatív, szintetikus anyagok használatával), illetve olcsó munkaerőhöz (tevékenység kitelepítése fejlődő országokba) juthat, versenyelőny csak a *meglévő erőforrások hatékonyabb kihasználásával* érhető el (Porter – Linde, 1995).

Az erőforrás-alapú közelítés szerint – amely a vállalatot egy sor olyan (megfogható és megfoghatatlan) erőforrás és képesség együtteseként írja le, amelyek meghatározzák, hogy mennyire sikeresen működik a vállalat a piacon – a versenyelőny annak tulajdonítható, hogy a vállalat olyan *értékes erőforrásokkal* rendelkezik, amelyek lehetővé teszik számára, hogy tevékenységét versenytársainál jobban és/vagy olcsóbban végezze. Az erőforrások értékességét azok másolhatat-

lansága, tartóssága, kisajátíthatósága és nehéz helyettesíthetősége adja (Collis – Montgomery 1995).

Porter (1996) a versenyelőny legfontosabb forrását abban látja, hogy a vállalat különböző tevékenységei és funkciói kompatibilisek egymással és erősítik egymás hatását. Így a működési hatékonyság – amely szerinte azt jelenti, hogy a vállalat ugyanazon tevékenységet jobban végez, mint a versenytársak – önmagában nem jelent versenyelőnyt, mert csak egy-egy tevékenységre, funkcióra koncentrál, abból próbálva meg kihozni a maximumot. A különböző *funkciók stratégiai összhangja* a versenyelőny megtartásában is fontos szerepet játszik, hiszen az egyes tevékenységek, technikák vagy termékek könnyen utánozhatók, de egy összefüggő rendszer lemásolása már komoly nehézségekbe ütközik. Például azért, mert a különböző tevékenységek, funkciók kombinálásának módja idővel egyre javul, és érvényesül az „*út-függőség*” (path-dependency), amely azt jelenti, hogy a piacra újonnan belépő vállalat nem képes azonnal ugyanúgy végezni a tevékenységét, mint a már bennlévők, mert bizonyos idő és fejlődés kell ahhoz, hogy a rendszer „beérjen”.

A képesség-alapú közelítés is kiemeli azt, hogy a versenytársak által könnyedén másolható dolgokkal (például professzionális felszerelés, menedzsment-technika) nem érhető el tartós versenyelőny. A fenntartható versenyelőny kulcsa az, hogy ki kell építeni

olyan *egyedi és utánozhatatlan képességeket*, amelyekben a vállalat jobb, mint a konkurencia, és hosszú távon is jobb tud maradni (Hayes – Pisano, 1994). Mindamelllett a képességek olyan integrált rendszerét kell létrehozni, amelyet a fogyasztók értékelnek, össze kell kötni a vállalat képességeit a fogyasztói igényekkel (Stalk – Webber, 1993).

McGrath és társai (1996) az *innovációk* jelentőségére hívják fel a figyelmet. Schumpeterre (1950) visszautalva állítják, hogy a vállalat csak innovációk útján tud valami igazán értékeset létrehozni, a meglévő termékekbe, piacokba, technológiákba való beruházások soha nem képviselhetnek akkora értéket. Az innováció segítségével a pozitív jövőértékű vállalat-specifikus erőforrásokhoz és/vagy az eddigénél jobb erőforrás-kombinációkhoz juthat. A vállalatspecifikus erőforrások olyan sajátos kombinációját, amely lehetővé teszi a vállalati célok elérését, *kompetenciáknak* nevezzük. Az új kompetencia potenciális versenyelőnyt jelent, lehetőséget ad a vállalatnak, hogy valami újat csináljon. Akkor válik azzá, ha a kompetencia megkülönböztető, nehezen másolható, és a vállalat sikeresen beágyazza termékeibe és/vagy szolgáltatásaiba, majd pedig el tudja adni a fogyasztóknak. Von Hippel (1988) szerint ennek két útja lehetséges: a vállalat versenytársainál nagyobb hatékonysággal működik, és ennek köszönhetően árelőnyt tud elérni (hatékonysági előny), vagy pedig olyan terméket kínál a fogyasztóknak, amely olyan megkülönböztető értéket nyújt, hogy ezáltal a költségeket jelentősen meghaladó áron tudja értékesíteni (értékelőny). Fisher (1997) arra hívja fel a figyelmet, hogy pusztán a termékinnovációk nem nyújtanak tartós versenyelőnyt, hiszen a versenytársak könnyen le tudják másolni őket. A profitnövekedés csak időleges, az előny pedig átmeneti, újabb innovációkra van szükség. Kampas (2003) is kiemeli, hogy a mai erős versenyben a vállalatoknak folyamatos termék- és folyamatinnovációkra van szükségük ahhoz, hogy sikeresek legyenek a piacon.

Balachander és Srinivasan (1994) a magas minőséget és az ezzel párosuló árat a versenyelőny kifejeződésének tekintik. Modelljükben bizonyították, hogy a piacon lévő vállalatok el tudják riasztani a potenciális belépőket azzal, hogy azok a magas ár mögött költséghatékony termelést sejtjenek, ami megnöveli a belépési költségeket és lecsökkenti a profitlehetőségeket.

A vállalati környezettudatosság

Kleiner (1991) szerint egy vállalat csak akkor számít környezettudatosnak, ha a kötelező előírások, törvények teljesítésén túlélve olyan magatartást tanúsít,

amelyet a piac még nem vár el. Egy vállalat „zöld” volta nem azzal kezdődik, hogy gyárt egy környezetbarát terméket, hanem azzal, hogy hajlandó folyamatosan kísérletezni azzal, hogy a termelés és az általa előállított termékek (vagyis az egész vállalati működés) minél kevésbé terheljék a környezetet életciklusuk folyamán.

Menon és Menon (1997) szerint a vállalati környezettudatosság nem más, mint környezeti orientáció és elkötelezettség. Ugyanakkor Banerjee és társai (2003) rámutatnak arra, hogy a környezeti orientáció stratégiai implementáció nélkül hatástalan, éppen ezért az ő definíciójuk a stratégia fontosságára épül: szerintük a vállalati környezettudatosság a vállalat szempontjából releváns környezeti kérdések fontosságának felismerését és a vállalat stratégiai tervébe való integrálását jelenti.

A KÖVET-INEM Hungária (Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület) meghatározása szerint „a környezettudatos irányítás szervezetek (általában vállalatok) működtetése olyan módon, hogy a tevékenység, a kibocsátott termékek és szolgáltatások minél kevésbé terheljék a munkahelyi, települési, természeti környezetet, valamint az egészséget”. Ennek eszközei a teljesség igénye nélkül: környezetközpontú irányítási rendszer (pl. ISO 14001), tisztább termelés, hulladék-minimalizálás, a dolgozók és a vezetők ösztönzése és képzése, öko-marketing, környezeti kommunikáció (pl. környezeti jelentés), környezetbarát termékfejlesztés, környezeti teljesítményértékelés, ökokontrolling.

Véleményem szerint az Unilever küldetésének megfogalmazása is szolgálhat a környezettudatos vállalat definíciójául: Az Unilever elkötelezte magát, hogy a fogyasztói, vásárlói szükségletek kielégítése mellett, a környezeti szempontokat és a fenntarthatóság eszméjét szem előtt tartva, folyamatosan, a szervezet egészére kiterjedően javítja, fejleszti a környezetet (Glaskin, 1996).

A környezettudatosnak tekinthető vállalatok tevékenységi körüket tekintve rendkívül sokfélék lehetnek. Nem csak környezetbarát termékeket gyártó vagy környezetbarát szolgáltatásokat nyújtó cégek tartoznak ide. Látogatást téve a KÖVET-INEM Hungária honlapján láthatjuk ezt a sokféleséget. A KÖVET tagjai nem „zöld mintavállalatok”, de felelősséget érző cégek, amelyek működésüket is e szempontok szerint alakítják, alkalmazzák és terjesztik a környezettudatos vállalatirányítás eszközeit és módszereit.

Hunt és Auster (1990) a vállalati környezettudatosság öt szintjét különítik el egymástól: kezdők, tűzoltók, gondos polgárok, pragmatikusak és proaktivisták. Kívánatosnak tartják, hogy a vállalatok eljussanak

a proaktivisták közé, vagyis folytassanak aktív környezeti menedzsmentet, prioritásként kezelve a környezeti kérdéseket.

A vállalati környezettudatosság megjelenése és fejlődése

Az 1970-es évekig a természeti környezetnek nem volt számottevő hatása a vállalat működésére, azt tradicionálisan extern hatásként tekintették. A gyártás társadalomra és környezetre gyakorolt hatásaival csak a kis számú és kis befolyással rendelkező környezetvédő szervezetek foglalkoztak. A vállalatoknál a környezeti szempontok figyelembevétele az 1970-es években kezdődött el, de egészen az 1990-es évek elejéig környezetvédelmi tevékenységük csak a védekezésre és a szennyezés kezelésére (ún. csővégi technikák alkalmazása) terjedt ki, és a vállalatok nagy többségénél csak akkora mértékű volt, amekkorát a – zavaró, korlátozó, versenyképességet rontó tényezőknek tekintett – környezetvédelmi törvények, szabályok megkívántak. A hagyományosan környezetszennyező iparágak vállalatai előszeretettel telepítették ki tevékenységüket fejlődő országokba, az ottani kevésbé szigorú (vagy esetleg nem létező) környezeti szabályozás miatt. Az 1990-es években azonban a természeti környezet romlása az emberiség egyik legnagyobb problémájává, és a közvélemény egyik leggyakrabban emlegetett témájává vált. Riasztó kutatási eredmények láttak – és látnak azóta is – napvilágot, amelyek a levegő-, talaj- és vízszennyezéssel, ózonlyukkal, üvegházhatással, kihalt és veszélyeztetett állatfajokkal stb. foglalkoznak. Egyre szigorúbb állami törvények és nemzetközi egyezmények, megállapodások születnek a természeti környezet védelme érdekében. A vállalatok működésében is egyre növekvő szerepet kapnak a környezetvédelemmel kapcsolatos kérdések, egyrészt a szabályoknak való megfelelés kötelezettsége miatt, másrészt pedig mind több vállalat igyekszik a törvényi előírásoknál szigorúbb környezeti standardoknak megfelelni, hogy így versenyelőnyre tegyen szert (Dowell – Hart – Yeung, 2000; Funk, 2003; Menon – Menon, 1997).

Senge és Carstedt (2001) új ipari forradalomként definiálja azt a folyamatot (párhuzamot vonva Schumpeter „kreatív rombolás” elméletével), amelynek során egyre több vállalat ismeri fel a környezettudatosságban rejlő pozitív lehetőségeket. Ezáltal megnő a vállalati szektor környezeti érzékenységének szintje, és ez radikálisan új technológiák, termékek, folyamatok és üzleti modellek megjelenését eredményezi a *fenntartható fejlődés* jegyében. Ezt a környezettudatosságot már nem a törvényi szabályozás, hanem az innová-

ciók vezérlik, és ez egy új üzleti logika megjelenését igényli. Az új üzleti logika elemei: egyszerű termékértékesítés helyett komplex megoldások nyújtása a vevőknek; a fogyasztók bevonása az értékteremtő folyamatba; szolgálatkész alkalmazottak helyett részt vevő tagok; szeparált vállalatok helyett ökológiai közösségek; zárt ajtók helyett nyilvánosság (Senge – Carstedt, 2001). Az eredmény pedig egy fenntartható szervezet lehet, amely minden érintettjének hosszú távon is fenntartható hasznot nyújt: a befektetőknek fenntartható hozamot; a társadalomnak és a törvényhozásnak környezeti és társadalmi felelősségtudatot; a fogyasztóknak használható, megbízható, költséghatékony termékeket és szolgáltatásokat; munkavállalóinak pedig profitábilis, innovatív munkahelyet (Funk, 2003).

Hart és Milstein (1999) is a schumpeteri kreatív romboláshoz hasonlítja, és szintén forradalomnak tekintti ezt a folyamatot. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a folyamatos fejlesztés mást, kevesebbet jelent, mint a kreatív rombolás. A folyamatos termék- és folyamatfejlesztés pusztán az ipar racionalizációját jelenti, fókuszában a jelenlegi teljesítmény áll. Ezzel szemben a *kreatív rombolás* olyan fenntartható stratégiát eredményez, amely – fundamentális innovációknak köszönhetően – az ipar megújításához vezet, középpontjában pedig a jövőbeli teljesítmény áll.

Környezettudatos vállalati döntések és a vállalat működésére gyakorolt hatásai

Több szerző is egyetért abban, hogy a környezetvédelem nem pusztán terhes kötelesség a vállalatok számára, hanem – ha jól csinálják – üzletileg is kifizetődő vállalkozás lehet (Dowell – Hart – Yeung, 2000; Hall – Vredenburg, 2003; Hart, 1997; Holliday, 2001; King – Lenox, 2002; Kleiner, 1991; Lovins – Lovins – Hawken, 1999). Reinhardt (1999) szerint nem az a kérdés, hogy megéri-e zöldnek lenni, hanem az, hogy adott környezetvédelmi befektetés milyen körülmények között hoz hasznot. Arra is rámutat, hogy nagyon sok ingyenes vagy a várható haszonnál kisebb költséggel járó lehetőség áll a vállalatok előtt környezetvédelmi tevékenységük javítására. Jól példázza az iménti állítást az alábbi három hazai vállalat:

- Ilyen változtatás volt például a Ganzair Kompresszortechnika Kft-nél, amikor felismerték, hogy a sűrített levegőt használó gépeiket alacsonyabb nyomáson (a szokásos 8-10 helyett 6 baron) is ugyanolyan hatásfokkal lehet működtetni. Ez a külön beruházást nem igénylő fejlesztés egy gépen évente kétfélmillió forint megtakarítást eredményez.

- A pécsi Biokom Kft egy beruházást nem igénylő módosítással évi hatmillió forintot takarít meg: a papírhulladékot a korábbi 250 kilós bálák helyett 400 kilós bálákba tömörítik, ezzel a megoldással a korábbi 15 tonna helyett 21 tonnányi papírt lehet egy teherautóval fuvarozni.
- Az adagolóról ismert székesfehérvári Denso a fűtés és hűtés optimalizálásával évente 87 millió forintot takarít meg.

Egy környezetvédelemmel komolyan foglalkozó, ún. környezettudatos vállalat mindenképpen a szennyezésprevencióra helyezi a hangsúlyt, és ezt az elvet kiterjeszti az általa előállított termékek egész életciklusára, valamint folyamatosan új, tisztább technológiák kifejlesztésén munkálkodik (Hart, 1997).

A szennyezésprevenció

A környezetszennyező tevékenységet végző vállalatokat törvények kényszerítik egy bizonyos szintű szennyezésmegelőzési, illetve -kezelési tevékenységre. Ezeket a törvényeket, szabályokat, kötelező standardokat a menedzserek sokáig költségnövelő, versenyképességet rontó, profitcsökkentő tényezőknek tartották. Ma már több szerző arra mutat rá, hogy a szigorú környezetvédelmi törvények és szabályok nem szükségszerűen járnak együtt a versenyképesség romlásával, éppen ellenkezőleg: az így kikényszerített folyamat-hatékonyságot növelő innovációk, a hatékonyabb nyersanyag- és energiafelhasználás költségcsökkentést, minőségjavulást, és végső soron a versenyképesség javulását eredményezhetik (Funk, 2003; Kerekes – Szlávik, 2000; Porter – Linde 1995).

Porter és Linde (1995) szerint annak ellenére, hogy ezek a beruházások nyereségesek lehetnek, szükség van a szigorú szennyezésprevencióra koncentráló regulákra, mert a külső nyomás serkenti az innovációkat eredményező kreatív gondolkodást, növeli annak az esélyét, hogy a termék- és folyamatinnovációk valóban környezetbarátok lesznek, és addig is védi az innovatív vállalatokat, amíg a beruházások eredményezte költségcsökkenés még nem jelenik meg.

Érdeemes lehet a kötelező szintnél tovább is elmenüniük a vállalatoknak: Funk (2003) szerint a törvény által megkövetelt szinten túli környezetvédelmi beruházások versenyelőnyt eredményezhetnek, amennyiben újabb, a jövőben várható regulák elé mennek. Dowell, Hart és Yeung (2000) szignifikáns és pozitív kapcsolatot találtak a vállalat piaci értéke és az alkalmazott környezeti standardok között, a kötelezőnél szigorúbb környezeti standardok alkalmazása növeli a vállalat értékét. Az alacsony szintű környezeti szabályo-

zással rendelkező fejlődő országokban működő vállalatoknak is érdemes megvalósítaniuk a szigorúbb környezeti standardokat, mert ez később versenyelőnyt is eredményezhet számukra. Ugyanis nagy valószínűség szerint ezekben az országokban is – ahogy egyre nő a lakosság környezeti érzékenysége – szigorodni fog a törvényi szabályozás.

Walley és Whitehead (1994) nem osztják azt a nézetet, hogy a környezeti fejlesztések pénzügyi értéket termelnek egy vállalatnál. Szerintük a környezeti és üzleti megfontolások között trade-off-okat kell végrehajtaniuk a menedzsereknek, és a környezeti beruházások esetén is vizsgálni kell a hatékonyság és hatásság (effectiveness és efficiency) kérdését.

Abban sok szerző egyetért, hogy minden szempontból hasznosabb a vállalati működés által okozott környezeti problémákat, baleseteket megelőzni, mint utána a hibát helyrehozni (tetemes költség, imázsromlás) (Hunt – Auster, 1990; King – Lenox, 2002; Tahija, 1993).

De nemcsak azokat a károkat kell figyelembe venni, amelyek egy esetleges környezeti katasztrófa nyomán keletkeznek, hanem azokat a kevésbé nyilvánvaló károkat is, amelyek a folyamatos szennyezésből adódóan érik a vállalatot. A szennyezés ugyanis a gazdasági veszteség egyik speciális formája, az erőforrások nem hatékony kihasználásából ered (Lovins – Lovins – Hawken, 1999; Porter – Linde, 1995), és a tökéletlen működés eredménye (Kleiner, 1991).

Kleiner (1991) rámutat, hogy – csakúgy, mint a sikeres minőségbiztosítás esetében, amikor a minőséget eleve beépítik a folyamatba, ahelyett hogy annak végén keresnék meg a hibákat – a környezetszennyezést is sokkal eredményesebben meg lehet akadályozni, ha a feldolgozási folyamatokból eleve kiiktatják a káros anyagokat, nem pedig a már kibocsátott szennyeződéstől próbál minél környezetkímélőbb módon megszabadulni a vállalat. Porter és Linde (1995) is párhuzamot vonnak a minőségmozgalom és a szennyezésprevenció koncepciók között: a hatékonyabb input felhasználással, a veszélyes alapanyagok és a szükségtelen tevékenységek eliminálásával a folyamatminőség javítható. Ez költségcsökkenést és így versenyképesség javulást eredményezhet. Az inputok csökkentése, helyettesítése, újrafelhasználása, reciklálása, valamint a hulladékok mennyiségének csökkentéséből adódó kisebb hulladéktárolási, -kezelési és -szállítási költségek közvetlen megtakarításokat eredményeznek. Azzal Dowell, Hart és Yeung (2000) is egyetértenek abban, hogy sok esetben a termelési folyamat átalakításával csökkenteni, vagy akár eliminálni lehet a szennyezést. Nézzünk a fentebb leírtakra is három hazai vállalati példát!

- A tisztító és kozmetikai szereket gyártó Egyesült Vegyiművek Rt. korábban két termék előállítására között vízzel mosta át gyártósorait, aminek következtében tetemes mennyiségű szennyvízbírságot fizetett. 2001-ben átszervezték a termelést, azóta a hasonló alapanyagú és illatú termékeket gyártják egymás után, így a gépek nem kívánnak olyan alapos tisztítást. A vállalat így évi 900 köbméterrel kevesebb vizet fogyaszt, és 3,5 tonnával kevesebb terméket mos a csatornába.
- A Komárom-Esztergom Megyei Állami Közútkezelő Kht. az útkarbantartásnál lemaratott felső két aszfaltréteget korábban veszélyes hulladékként helyezte el, egy ideje viszont útépitéshez, javításhoz használja fel azt. 2001–2002-ben százezer tonna martaszfaltot dolgoztak így fel, és most már más közútfenntartóktól is átveszik ezt a hulladékot. (Magyarországon évi 140-180 ezer tonna martaszfalt-hulladék keletkezik.)
- Az összegyűjtött hulladékot értékesíteni is lehet, és így kisebb-nagyobb bevételre tehet szert a vállalat. A Budapesti Erőmű például a fémet hosszú ideje, az olajat és a tintapatronokat 2002 óta újrahasznosítja. Az előbbi évi 100-120 tonna fémhulladék értékesítését jelenti, ez rendre 2,5 millió forintot hoz. Az olaj újrahasznosítása 1,5 millió forint bevételt hoz, és egyúttal 30 tonnával kevesebb veszélyes hulladékot eredményez, míg a körülbelül egy mázsa tintapatron értékesítése 80 ezer forintot hoz.

Senge és Carstedt (2001) szerint azonban attól, hogy egy környezetvédelmi beruházásnak köszönhetően csökken a termelési folyamatban keletkező hulladékok mennyisége, ám az előállított termékek száma és a kidobásukkal keletkező hulladék mennyisége nem csökken, tehát a beruházás ténylegesen nem tekinthető ökohatékonyak.

King és Lenox (2002) kutatásaikkal bizonyították, hogy a szennyezésmegelőzés – a szennyezés kezelésével szemben – pozitív hatással van a vállalat pénzügyi mutatóira (ROA) és nyereségességére.

Dowell, Hart és Yeung (2000) arra hívják fel a figyelmet, hogy a felelős környezeti viselkedés okozta pozitív vállalati reputáció és imázsjavulás jótékonyan hat a vállalati értékre.

Termékfelügyelet (Product stewardship)

Kleiner (1991) szerint egy vállalat nem attól „zöld”, hogy gyárt egy környezetbarát terméket, hanem attól, hogy hajlandó folyamatosan kísérletezni azzal, hogy az általa előállított termékek egész életciklusuk folyamán minél kevésbé terheljék a környezetet.

Ez a folyamat, illetve tevékenység a *termékéletről* elemzés, amely a „bölcsőtől a sírig” vizsgálja a termékek környezetre gyakorolt hatását: magában foglalja az összes felhasznált anyag és energia vizsgálatát, valamint a gyártás, a használat és a hulladékká válás idején kibocsátott szennyezőanyag mértékének vizsgálatát (Reketye, 1997). Egy vállalati példa:

- A Környezetbarát Termék Kht. által kidolgozott „Fekete-fehér irodai digitális másológépek” feltételrendszerének Magyarországon először a Ricoh Aficio 2035/2045 típusú berendezése felelt meg, elnyerve ezzel a védjegyhasználati jogot. A független Minősítő Bizottság a multifunkciós berendezés értékelése során – a kiváló használhatósági tulajdonságokon túl – a gép teljes életciklusának környezeti hatását vizsgálta, a gyártástól a termék újrahasznosításáig, mint pl. energiatakarékos üzemmód, alacsony zaj- és ózonkibocsátás, papír- és energiatakarékos funkciók, elektronikus dokumentumkezelés, környezetbarát csomagolás stb. A védjegyhasználati jog egyértelműen bizonyítja, hogy a Ricoh termékei nemcsak a magas szintű technikai elvárásoknak felelnek meg, hanem – a környezettudatos vállalati filozófiának köszönhetően több tulajdonságukban is jobbak a környezeti terhelésüket tekintve, mint a védjeggyel nem rendelkező, azonos funkciót betöltő termékek (www.ricoh.hu).

A környezettudatos vállalat törekszik a felhasznált energia- és alapanyag-mennyiség minimalizálására; a megújuló, újrahasznosított, környezetbarát alapanyagok, energiahordozók súlyának növelésére; a gyártás és szállítás során keletkező bármilyen (talaj, levegő, víz, zaj) szennyezés csökkentésére, az előállított termékek élettartamának és újrahasznosíthatóságának javítására stb.

Ahhoz, hogy a vállalatok az eddig használt alapanyagokat újrahasznosított alapanyagokkal váltsák fel, nélkülözhetetlen, hogy a reciklált anyagok is jó minőségűek legyenek, versenyképes áron lehessen hozzájuk jutni, és elérhetőek legyenek akkor és olyan mennyiségben, ahogyan a vállalatnak szüksége van rájuk (Biddle, 1993).

Chen (2001) arra mutat rá, hogy komoly technikai kihívást jelent úgy környezetbarát termékeket gyártani, hogy közben ne kelljen feladni olyan fontos terméktulajdonságokat, mint például autók esetében a biztonság, a kényelem, a gyorsaság vagy éppen a vonzó külső megjelenés. Egy környezetbarát terméktulajdonság beépítése gyakorta jár együtt egy vagy több másik termékjellemző feladásával. Az autógyártás példájánál maradva az üzemanyag takarékoság a biz-

tonság, a gyorsulás vagy éppen a luxus rovására mehet, az alacsony szennyezőanyag-kibocsátás korlátozhatja a maximálisan elérhető sebességet, a recikálhatóság pedig együtt járhat a minőségi konzisztencia romlásával (Chen, 2001). Azonban ezek a kompromiszsumok – mint azt a következő példa is mutatja – nem szükségszerűek:

- A Toyota a következőt nyilatkozta új hibridrendszerű modelljéről, a Priusról: „Ha a Priust vezeti, igazán nagy szolgálatot tesz a természetnek anélkül, hogy bármit is feláldozna a vezetés élményéből.” A rendszer alapja a teljesen egyedi, kombinált benzin és elektromos energia meghajtás, mely jelentősen csökkenti a jármű fogyasztását, emellett minimalizálja a környezetre kifejtett káros hatást. Az eredmény közel fele akkora városi fogyasztás és CO₂ kibocsátás, mint egy hasonló teljesítményű benzinmotor által hajtott gépkocsi esetén. Ezen kívül a Priusnál akár 75 %-kal csökken a szmog kialakulását elősegítő nitrogén oxidok, szénmonoxidok és más káros szénvegyületek kibocsátása (www.toyota.hu).

A vállalatok kísérletet tehetnek termékeik életciklusának meghosszabbítására, így – egyéb előnyök mellett – a kidobással keletkező hulladékmennyiség is csökkenne. Főként olyan iparágakban lehetne ennek jelentősége (például számítástechnika), ahol a termékek rendkívül gyorsan elavulnak. Egy jobb stratégiával a vállalatok minimalizálni tudnák a termékjavulás kockázatát, egy dizájnváltoztatás eredményeképp a fogyasztó az elavulttá váló terméket kidobás helyett fejleszthetné. Ez megnövekedett fogyasztói lojalitást, sőt – megfelelő szolgáltatások hozzákapcsolásával – hosszú távú kötődést is eredményezhet (Funk, 2003).

Nagy kihívást jelent a vállalatok számára az elhasznált és kidobásra ítélt termékek visszavásárlása a fogyasztóktól. Ez egy visszairányuló logisztikai probléma (reverse logistics problem), amelyre vonatkozóan Toktay és társai (2000) kifejlesztettek egy modellt, amely segítséget nyújt a vállalatoknak a rendszer működtetésében.

Tisztább technológia

Senge és Carstedt (2001) arra hívják fel a figyelmet, hogy az ipari termelésben is a természeti környezetre általánosan jellemző ciklikus működést kellene megvalósítani, a jelenlegi lineáris gondolkodás helyett. A természet ugyanis hulladékok nélkül működik, ami egyik helyen szemét, az másutt táplálékká válik. A szerzőpáros javaslata szerint az iparban is ezt a „termel-recikál-regenerál” körforgást kellene alkal-

mazni, megváltoztatva a termelési folyamatokat úgy, hogy az egyik folyamat hulladéka egy másik folyamat alapanyagává tudjon válni.

Az ilyen radikális változásokat kiváltó, ún. fundamentális innovációkhoz a hagyományos gazdasági szempontokon túlmutató gondolkodásmódra van szükség. Figyelembe kell venni társadalmi és környezeti szempontokat is a döntés során. Ezek az innovációk sokkal komplexebbek (sokkal több érintettjük van), sokkal bizonytalanabbak (az érintettek eltérő érdekei miatt) és sokkal kockázatosabbak, mint a hagyományos piacvezérelt innovációk. Hall és Vredenburg (2003) szerint csak az ilyen innovációk vezethetnek fenntartható fejlődéshez (sustainable development innovation, SDI).

Versenyelőny-e a vállalati környezettudatosság?

Véleményem szerint erre a kérdésre nem létezik egyértelmű igen-nem válasz, célszerű a problémát úgy bevezetni, hogy „attól függ”. De mitől is függ?

Először is függ a megvalósítás módjától. Egy tudatos, jól koordinált, stratégiába integrált környezeti politika versenyelőnyt eredményezhet, amennyiben a versenytársak nem, vagy csak nehezen, lassan tudják lemásolni. Fontos, hogy a környezettudatosság alapvető érték legyen a vállalatnál, nemcsak vezetői szinten, hanem az alkalmazottak körében is.

Másodszor, függ a megvalósítás idejétől. Itt az elsőként lépők, az innovátorok előnyeit hangsúlyoznám (Dowell – Hart – Yeung, 2000; Packard – Reinhardt, 2000; Porter – Linde, 1995). Erre az előnyre apellál például a GM és a Ford is a környezetbarát, üzemanyagcellás autók kifejlesztésével, amikor ugyanis az autózás költségei jelentősen megnőnek, reményeik szerint ők lesznek az elsők az új piacon (Packard – Reinhardt, 2000). Ugyan a Toyota már piacra lépett saját környezetbarát modelljével, a Toyota hibridrendszerű (THR) Priussal, de a még fejlesztés alatt lévő üzemanyagcellás megoldást a szakértők jobb technikai megoldásnak tartják. Reinhardt (1999), valamint Dowell, Hart és Yeung (2000) a versenyelőny fontos forrásának tartják azt, ha a vállalat az éppen hatályos reguláknál szigorúbb környezetvédelmi fejlesztéseket hajt végre. Így amikor a törvények szigorodnak, ők versenyelőnybe kerülnek a fejlesztésekkel lemaradó konkurenciával szemben, sőt, lobbizhatnak is szigorúbb szabályokért, szándékosan hátrányba hozva riválsaikat. Az elsőként lépőknek van idejük arra, hogy olyan komplex, összefüggő rendszert (megkülönböztető kompetenciát) hozzanak létre, megvalósítva a különböző funkciók stratégiai összhangját, amelyet az ún. útfüggőség érvényesítése miatt szinte lehetetlen utánozni.

Harmadszor, függ a megvalósítás helyétől. Itt első-sorban az adott piac környezeti érzékenységre gondolok. Mint azt McGrath és társai (1996) hangsúlyozták, egy új kompetencia csak akkor válik versenyelőnyvé, ha azt – termékekbe, szolgáltatásokba ágyazva – sikerül eladni a fogyasztóknak. Von Hippel (1988) szerint ez pedig akkor lehetséges, ha a vállalat olyan terméket kínál a fogyasztóknak, amely számukra megkülönböztető értéket nyújt, és ezáltal a költségeket jelentősen meghaladó áron is hajlandóak azt megvenni. Chen (2001) állítása szerint a környezeti terméktulajdonságok jelentősége a fogyasztók vásárlási döntéseiben egyre növekszik. Menon és Menon (1997) olyan fogyasztói felméréseket említenek, amelyek szerint az 1980-as évektől kezdődően folyamatosan nő a vállalatok környezetvédelmi teljesítményét díjazó – illetve azokat környezetkárosító tevékenységeikért elítélő – fogyasztói szegmens nagysága. A különböző piacok azonban különböző mértékű környezeti érzékenységet mutatnak. Ez függ a gazdaság fejlettségétől. Hansmeyer és Rürup vizsgálataikkal már 1973-ban igazolták, hogy a társadalmi fejlettség egy meghatározott szintjéhez meghatározott környezethasználat tartozik, és a környezeti célokért a magasabb jövedelműek többet hajlandóak áldozni.

Véleményem szerint tehát abban az esetben tekinthető a vállalati környezeti orientáció versenyelőnynek, ha az megkülönböztető kompetenciának számít a vállalat számára, egyedi és nehezen másolható piaci pozíciót eredményez, és van egy – a nyereséges működéshez elegendő nagyságú – elérhető fogyasztói szegmens, amely értékeli a vállalat környezeti teljesítményét.

Összefoglalás

Az általam áttekintett nemzetközi (angol nyelvű) szakirodalom alapján összefoglalásképpen a következő megállapításokat teszem:

- A növekvő mértékű környezeti problémák miatt egyre szigorodó törvényi szabályozásnak és a fogyasztók fokozódó környezeti érzékenységének hála, mind több vállalat foglalkozik tevékenységének környezeti hatásaival, a természeti környezet védelmével.
- Növekvő azon vállalatok száma is, amelyek az előbbi elvárásoknál szigorúbb belső környezeti standardokat követnek, versenyelőny elérése céljából.
- Kutatások bizonyították, hogy a vállalati környezettudatosság – és az ebből következő pozitív reputáció – valóban jó hatással van a vállalat érté-

kére (Dowell – Hart – Yeung, 2000) és pénzügyi mutatóira (King – Lenox 2002).

- Egy vállalat akkor érhet el ténylegesen versenyelőnyt, ha környezettudatos lépéseit megfelelő módon teszi meg. A fenntartható fejlődés jegyében igyekszik kifejleszteni egyedi és másolhatatlan pozíciót létrehozó megkülönböztető kompetenciát; ami áthatja a vállalat összes funkcióját, és kompatibilis a stratégiával. Ügyel az ehhez szükséges erőforrások, képességek és képzettségek meglétére mind vállalati, mind menedzseri, mind pedig alkalmazotti szinten; olyan értékekre helyezi a hangsúlyt, amelyeket egy megfelelő nagyságú, elérhető fogyasztói szegmens ténylegesen értékkel, és a költségeket meghaladó ár megfizetésével honorál.
- A vállalatnak ügyelnie kell a versenyelőny megtartására és megújítására is, hiszen semmilyen versenyelőny sem tart örökké.
- Egy környezettudatos vállalat a szennyezésmegelőzésre helyezi a hangsúlyt a szennyezéskezeléssel szemben; nemcsak a termelés környezeti hatásait vizsgálja, hanem termékei egész életciklusát figyelembe veszi; és törekszik új, tisztább technológiák kifejlesztésére (illetve átvételére), és eközben nem zárkózik el a radikálisan új megoldásoktól sem.

Felhasznált irodalom

- Balachander, S. – K. Srinivasan (1994):* Selection of Product Line Qualities and Prices to Signal Competitive Advantage; *Management Science*, július, 824-841 o.
- Banerjee, S. B. – Iyer, E. S. – Kashyap, R. K. (2003):* Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type; *Journal of Marketing*, április, 106-122 o.
- Biddle, D. (1993):* Recycling for Profit: The New Green Business Frontier; *Harvard Business Review*, november-december, 145-156 o.
- Chen, C. (2001):* Design for the Environment: A Quality-Based Model for Green Product Development; *Management Science*, február, 250-263 o.
- Collis, D. J. – Montgomery, C. A. (1995):* Competing on Resources: Strategy in the 1990s; *Harvard Business Review*, július-augusztus, 118-128 o.
- Dowell, G., – Hart, S. – Yeung, B. (2000):* Do Corporate Global Environmental Standards Create or Destroy Market Value?; *Management Science*, augusztus 1059-1074 o.
- Fisher, M. L. (1997):* What Is the Right Supply Chain for Your Product?; *Harvard Business Review*, március-április, 105-116 o.
- Funk, K. (2003):* Sustainability and Performance; *Sloan Management Review*, 2003 Winter, 65-70 o.
- Glaskin, M. (1996):* Catalyst for Action; *Unilever Magazine*, 2/100 16-18 o. in: Mühlbacher, H. – Dahringer L. – Leih. H. (1999): *International Marketing 2nd Edition*
- Hall, J. – Vredenburg, H. (2003):* The Challenges of Innovating for Sustainable Development; *Sloan Management Review*, 2003 Fall, 61-68 o.
- Hansmeyer, K. H. – Rürup, B. (1973):* Umweltgefährdung und Gesellschaftssysteme, *Wirtschaftspolitische Chronik* 22. Jg.

1973. In: Kovács Anna: Környezeti marketing; Marketing & Menedzsment, 1999/1. 47-51 o.
- Hart, S. L. (1997): Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World; Harvard Business Review, január-február, 6-76 o.
- Hart, S. L. – Milstein, M. B. (1999): Global Sustainability and the Creative Destruction of Industries; Sloan Management Review, 1999 Fall, 23-33 o.
- Hayes, R. H. – Pisano, G. B. (1994): Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy; Harvard Business Review, január-február, 77-86 o.
- Holliday, C. (2001): Sustainable Growth, the DuPont Way; Harvard Business Review, szeptember, 129-134 o.
- Hunt, C. B. – Auster, E. R. (1990): Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap; Sloan Management Review, 1990 Winter, 7-18 o.
- Kampas, P. J. (2003): Shifting Cultural Gears in Technology-Driven Industries; Sloan Management Review, 2003 Winter, 41-48 o.
- Kerekes S. – Szlávik J. (2000): Zöld úton az EU felé? – Rómától Amszterdami; Harvard Business Manager, 4/2000, 50-62 o.
- King, A. – Lenox, M. (2002): Exploring the Locus of Profitable Pollution Reduction; Management Science, február, 289-299 o.
- Kleiner, A. (1991): What Does it Mean to Be Green?; Harvard Business Review, július-augusztus, 38-47 o.
- Lovins, A. B., – Lovins, L. H. – Hawken, P. (1999): A Road Map for Natural Capitalism; Harvard Business Review, május-június, 145-158 o.
- McGrath, R. G., – Tsai, M. – Venkataraman, S. – MacMillan, I. C. (1996): Innovation, Competitive Advantage and Rent: A Model and Test; Management Science, március, 389-403 o.
- Menon, A. – Menon, A. (1997): Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Marketing Strategy; Journal of Marketing, január 51-67 o.
- Packard, K. O. – Reinhardt, F. L. (2000): What Every Executive Needs to Know About Global Warming; Harvard Business Review, július-augusztus, 129-135 o.
- Porter, M. E. (1996): What is Strategy?; Harvard Business Review, november-december, 61-78 o.
- Porter, M. E. – Linde, C. (1995): Green and Competitive; Harvard Business Review, szeptember-október, 120-134 o.
- Reinhardt, F. L. (1999): Bringing the Environment Down to Earth; Harvard Business Review, július-augusztus, 149-157 o.
- Rekettye, G. (1997): Értékteremtés a marketingben; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Senge, P. M. – Carstedt, G. (2001): Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution; Sloan Management Review, 2001 Winter, 24-38 o.
- Stalk, G. – Webber, A. M. (1993): Japan's Dark Side of Time; Harvard Business Review, július-augusztus, 93-102 o.
- Tahija, J. (1993): Swapping Business Skills for Oil; Harvard Business Review, szeptember-október, 64-77 o.
- Toktay, L. B., – Wein, L. M. – Zenios, S. A. (2000): Inventory Management of Remanufacturable Products; Management Science, november, 1412-1426 o.
- Walley N. – Whitehead, B. (1994): It's not Easy Being Green; Harvard Business Review, május-június, 46-52 o.
- von Hippel (1988): The Sources of Innovation; Oxford University Press, New York In: McGrath, R. G., M. Tsai, S. Venkataraman és I. C. MacMillan (1996): Innovation, Competitive Advantage and Rent: A Model and Test; Management Science, március, 389-403 o.
- Schumpeter, J. A. (1950): Capitalism, Socialism and Democracy; 3rd edition, Harper & Row, New York

KOVÁCS Kármén

ÉRZELMI HATÁSOK A DIVATJAVAK FOGYASZTÁSÁBAN

A szerző elsődleges célja, hogy elméleti áttekintést adjon arról, hogyan befolyásolják az érzelmek a divattermékek fogyasztását, minthogy a divat jelenségét erősen áthatják az emóciók, és a divathoz csatlakozó fogyasztók messze nem racionális döntéseket hoznak; ennek következtében pedig a kínálati oldal szereplőinek a divatjavak iránt megmutatkozó kereslet erős bizonytalanságával kell számolniuk. A tanulmány elsőként általánosságban foglalkozik az érzelmek által vezérelt fogyasztóval, majd elemzi, milyen társadalmi szintű emocionális hatások tartják életben a divat dinamikáját, és számba veszi a divattermékek megvásárlásának motivációit is. A divatjavak vásárlása szempontjából meghatározó, hogy azok a szimbolikus fogyasztás eszközei, tehát valójában az őket birtokló egyének érzelmeit közvetítik. Legvégül a divattal áthatott iparágakban működő vállalatok érelemorientált marketingstratégiájának néhány fontos elemét emeli ki.

A racionalitáson alapuló funkcionális vásárlások mellett (vagy helyett) növekszik az *élményszerű vásárlások* aránya, amely azt jelenti, hogy a fogyasztók nem csupán a termékek funkcionális rendeltetését igénylik, hanem használatuk révén egyre inkább *érzelmi többlet*-re is vágynak. (Törőcsik – Varsányi, 1998) Pine és Gilmore is meghatározó szerepet tulajdonít az élménynek, a jövőbeli gazdasági növekedés kulcsfontosságú tényezőjének tekintik. (Heiszler, 2003) Az érelemvezérelt fogyasztás során egyrészt olyan termékek iránt mutatkozik kereslet, amelyek megvásárlása nem logikus, nehéz azt magyarázni, másrészt pedig olyan márkákat választanak a fogyasztók, amelyek üzeneteivel azonosulni szeretnének, kifejezve önmagukról valamit, illetve érzelmi többletet biztosítva maguknak. Az érelemvezérelt fogyasztásnak két, alapvetően különböző motivációja lehet: az egyik az önmegnyugtás, amikor a fogyasztás az egyén felé irányul, és ő maga ítéli meg a terméket, a másik az önkifejezés, amikor a környezet visszajelzése a relevánsak a fogyasztó számára, tehát kifelé irányuló cselekvésről van szó. (Törőcsik, 2000) Bizonyos termékcsoportok terén a mindinkább érzelmeik által vezérelt fogyasztókat esetenként rendkívül nehéz megragadni, mivel a fogyasztásukat ösztönző motivációkat gyakran nem könnyű meghatározni – azok nem racionális jellege

miatt, illetve mivel azok között bonyolult összefüggések lehetnek, és így viselkedésük sokszor nehezen kiszámítható.

Az érzelmeknek sokféle definíciója létezik, ez elsősorban annak tudható be, hogy nagyon sok különböző érzelem van, és hogy ezek különbözőképpen nyilvánulnak meg. Frijda dán pszichológus szerint az érzelmek olyan belső folyamatok, amelyeket egy az egyén számára fontos és aktuális esemény mozgat, és amelyek négy módon mutatkozhatnak meg – érzések, expresszív magatartás, motivált magatartás és pszichológiai változások formájában (Franzen – Bouwman, 2001).

Az *elsődleges érzelmek* képezik az érzelmek létezésének alapját. Az egyes pszichológusok eltérő számú és jellegű érzelmeket tekintenek alapvető érzelmeknek. (Franzen – Bouwman, 2001) Plutchik széleskörűen elfogadott elmélete szerint nyolc elsődleges érzelem (megérezés, elfogadás, meglepődés, öröm, félelem, harag, szomorúság, elégedetlenség) létezik, és minden megfigyelhető érzelmi állapot a nyolc elsődleges érzelem keverékéből származik. A valóságban a nyolc elsődleges érzelem csak ritkán jelenik meg tiszta formájában. A legtöbb megfigyelhető érzelmi állapot *másodlagos érzelem*, azaz kettő vagy több elsődleges érzelem elegye (Zeitlin – Westwood, 1986).

A *divat* rendkívül bonyolult gazdasági, társadalmi és kulturális jelenség. A fogyasztói magatartás szemszögéből nagyon fontos a divatjavak vásárlásával kapcsolatos fogyasztói érzelmek vizsgálata. A kínálati oldal szereplői által tudatosan előidézett divatváltás és a fogyasztói érzelmek tartják mozgásban a divattermékek sajátos jegyeit magukon hordozó áruk piacait. Az utóbbi tényező hatásának következménye a divatban rejlő nagyfokú bizonytalanság, illetve a divattermékek keresletének nehéz előrejelezhetősége.

A divatjavak fogyasztásában az egyének, megítélés szerint, távol maradnak a homo oeconomicus emberképétől, elsősorban azért, mert döntéseiket nem teljesen individualista módon, azaz másokra való tekintet nélkül hozzák meg. A divathoz csatlakozó fogyasztókat nagymértékben befolyásolja a társadalom tagjaihoz való viszony, minthogy az egyén a divat követése során egy csoporttal akar azonosulni, ugyanakkor más csoportoktól különbözni kíván. Ebből következik, hogy a divatot érzelmek hatják át, és így az individuum sokkal inkább *homo socio-oeconomicusként* viselkedik, és nem pedig önérték által vezérelt, tökéletesen racionális döntéseket hozó homo oeconomicusként. Andorka (1991) értelmezése alapján a homo socio-oeconomicus maximalizálni kívánja fogyasztása révén mind az anyagi jólétét, mind azt a lelki jólétet, amelyet a társadalmi környezetüktől kapott pozitív hatások hoznak létre. Így a homo socio-oeconomicus racionálisan mérlegel a választható alternatívák között, de azok tartományát behatárolják a társadalmi értékek és normák.

Flam (1990) az *emocionális ember* (emotional man) két típusát különbözteti meg. A tiszta emocionális ember ('pure' emotional 'man') ugyan tekintettel van másokra, mégis csak a saját érzéseit követi, melyek vagy konzisztensek, vagy inkonzisztensek – ez utóbbi esetben viselkedése nem kiszámítható. A korlátozott emocionális embernek ('constrained' emotional 'man') társadalmi irányelveket, ún. érzelmi és önkifejező szabályokat kell követnie. Megítélésem szerint, hogy melyik emocionális emberképhez áll közelebb a divathoz csatlakozó fogyasztó, azt alapvetően az egyén szűkebb tágabb környezetének jellemzői határozzák meg.

Emóciók a divat adaptációjában

A divattermékek fogyasztásának emocionális vonatkozásai alapvetően összefüggnek azzal, hogy a divatjavak *klubjavaknak* tekinthetők. A klubjavak fogalmát Buchanan (1965) vezette be, mint a közjavak és a magánjavak között elhelyezkedő jószágkategóriát.

A közjavak esetében nemversenyző fogyasztás történik, ami azt jelenti, hogy egyidejűleg bármennyien fogyasztathatják ugyanazt a jószágot anélkül, hogy ezzel mások jószágfogyasztásának élvezetét csökkentenék. A magánjavaknál ezzel szemben versenyző fogyasztásról van szó, mivel ha az egyén fogyaszt egy jószágot, az elérhetetlenné válik mindenki más számára. (Adams – McCormick, 1992) A klubjavak átmeneti kategóriát képeznek, amelyek a fogyasztók alacsony száma mellett nem versenyzők, de versenyzővé válnak azok számának növekedésével. (Adams – McCormick, 1987) Ez a divatjavak esetében úgy nyilvánul meg – a klubok elmélete alapján – , hogy kezdetben, amikor létrejön egy új divat (klub) csak viszonylag kevesen csatlakoznak hozzá. A másoktól való elkülönülés így a „klubtagokat” az elégedettség érzésével tölti el. Amint azonban kezd elterjedni a divat, egyre többen „csatlakoznak a klubhoz”. Kezdetben, amikor még csak kevés új taggal bővül a klub, nem csökken szignifikánsan az eredeti klubtagok – klubjószág fogyasztásának élvezetéből származó – hasznossága. Valójában még akár növekedhet is néhány ember divathoz való csatlakozásával azok hasznossága, akik már adaptálták a divatot, minthogy az utánzás a hízelgés legőszintébb formája. Amint azonban mind többen és többen adaptálják az új divatot, a klub telítetté válik, a klubtagság elveszti értékét, mivel a másoktól való elkülönülés lehetősége megszűnik. Így amikor elterjed a divat, az újítók egy új divat létrehozására törekednek. *A klubok elméletének alap gondolata tehát, hogy az embereknek egy jószág fogyasztásából származó elégedettségét az ugyanazon jószágot fogyasztó emberek száma határozza meg.* (Adams – McCormick, 1992) E teória szerint a divatjavak fogyasztásának élvezete a divathoz csatlakozott egyének számának a függvénye. Nagyon fontosnak tartom azonban kiemelni azt, hogy a klubok elmélete nem foglalkozik azzal, hogy a klubba (divatba) belépő egyén milyen társadalmi csoporthoz vagy fogyasztói szegmenshez szeretne csatlakozni, valamint milyen társadalmi csoport(ok)tól, illetve fogyasztói szegmens(ek)től szeretne elkülönülni.

Az új divathoz való csatlakozással, illetve az új divat elterjedésével kapcsolatban fontos tanulmányozni azt is, hogy az egyén, illetve az egyes fogyasztói csoportok esetében milyen emocionális hatások működnek a különböző fogyasztói csoportokkal szemben. Amint azt Simmel (2001) elsőként meghatározta, a divatot mindig két társadalmi tendencia, az összetartás és az elkülönülés igénye hozza létre, s ha az egyik hiányzik, akkor nem jön létre, illetve megszűnik a divat. A szakirodalomban e két ellentétes törekvést *bandwagon hatásnak*, valamint *sznobhatásnak* nevezik. Az

egyes divatadaptációs elméletek esetében azonban eltérő módon nyilvánulnak meg ezek a hatások. A Simmeltől (2001) származó *leszivárgás elmélete* (trickle-down theory) szerint a társadalmi hierarchiában felülről lefelé áramlik a divat, azaz a társadalmi piramis csúcsáról indul ki, és azt az alsóbb osztályok a felettük állóktól rendre átveszik. Az alsóbb osztályok az elmélet szerint azonosulni akarnak a felettük állókkal, a felsőbb osztályok viszont szeretnének elkülönülni az alattuk lévőktől. Ez azt jelenti, hogy a felsőbb osztályok részéről sznobhatás érvényesül az alsóbbakkal szembe, az alsóbbak részéről pedig bandwagonhatás a felsőbbek irányába. A *felfelé áramlás elmélete* (trickle-up theory) ellentétes az előzővel, a divat a fiataloktól, az alacsonyabb jövedelműektől vagy más szubkulturális csoportoktól áramlik felfelé (Brannon, 2001), az ő részükről érvényesül tehát a sznobhatás, a hozzájuk csatlakozni kívánók, a felsőbb osztályok, illetve az idősebbek felől pedig a bandwagonhatás. A Kingtől (1963) származó *átszivárgás elmélete* (trickle-across theory) szerint a divat horizontálisan áramlik az egyes társadalmi szinteken, azaz minden egyes osztály vagy társadalmi csoport tagja saját csoportjának az újítóira figyel, és minden egyes rétegben egyidejűleg terjed el a divat.

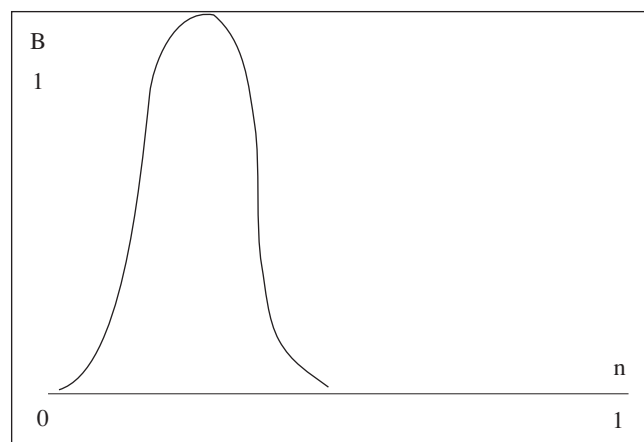
Összességében megállapítható, hogy a divatinnovátorok vagy -újítók (fashion innovators), akik elsőként csatlakoznak a divathoz, azért vásárolják a divattermékeket, hogy kitűnjenek velük, a részükről tehát sznobhatás érvényesül. A divathoz később csatlakozók, az ún. divatkövetők (fashion followers) a konformitás iránti igényük miatt utánozzák a divatot már korábban adaptálókat, azaz részükről megnyilvánul a bandwagonhatás, feltételezhető azonban, hogy az ő részükről is van valamekkora mértékű sznobhatás, és azért is kezdenek a divatjóság fogyasztásába, hogy elkülönítsék magukat a társadalom további csoportjaitól. (Részletesen lásd Kovács (2005))

Corneo – Jeanne (1997) részletesen foglalkozik a bandwagon- és a sznobhatással. Vizsgálják azt is, hogyan alakul a divatciklus, illetve a divat elterjedése folyamán makro- vagy társadalmi szinten a bandwagon és a sznobhatás erőssége. A sznobhatás érvényesülésekor a jóság hosszú távú hír- vagy tekintélyértéke (reputational value) akkor maximális, amikor kevesen, az elit tagjai fogyasztják azt. Az elitnek azonban elég nagyoknak kell lennie ahhoz, hogy a társadalomban a termék ismert legyen, és elég kicsinek ahhoz, hogy a termék megtartsa megkülönböztető értékét (*1/a ábra*). Az ábrán n mutatja a fogyasztók számát a (0,1) folytonos intervallumon – amely véleményem szerint inkább a divatadaptációs rátát jelöli, azaz a divatadaptálók né-

pességhez viszonyított arányát, $B(\bullet)$ pedig a (0,1) intervallumon definiált, a termék hosszú távú hír- vagy tekintélyértékét reprezentáló függvényt. A bandwagonhatást az *1/b ábra* mutatja: a jóság kívánatosabbá válik, amint a fogyasztók száma eléri egy elegendően nagy kritikus értéket. Minél többen csatlakoznak a divathoz, annál nagyobb lesz a fogyasztók körében a konformitás, azaz makro- vagy társadalmi szinten a bandwagonhatás megnyilvánulása, következésképpen a divatciklus végén éri el maximumát.

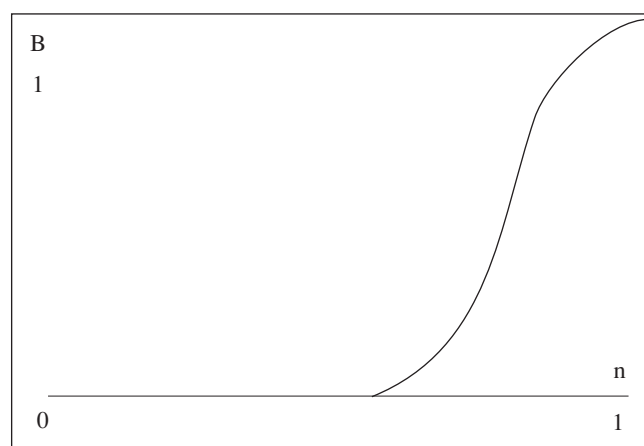
1/a ábra

A jóság sznob hatásból eredő hosszú távú hír/tekintély értéke



1/b ábra

A jóság bandwagon hatásból eredő hosszú távú hír/tekintély értéke



Forrás: Corneo, G. – Jeanne, O. (1997): Snobs, bandwagons, and the origin of social customs in consumer behavior. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 32. No. pp. 333-347

A divattermékek vásárlásának motivációi

A fentiekben a divat elterjedése során megnyilvánuló társadalmi hatásokkal foglalkoztam. A makroszintű elemzés után az egyén szintjére fókuszálok. A

divattermékek fogyasztásában szerepet játszó emocionális hatások fogyasztói szinten történő vizsgálatokor célszerű a *divathoz való csatlakozás motivációiból kiindulni*.

Nystrom (1938) szerint – aki az első meghatározó kutatója volt a divat gazdasági vonatkozásainak – a divatváltás egyik legegyszerűbb magyarázata az az emberi hajlam, hogy beleununk a folyamatosan átélt érzésekbe, és természetesen valami új iránt jelentkezik igény. Fontos motivációs komponens az érdekesség iránti vágy is; az érdekesség vonatkozhat a kockázati kedvre, a konvencióktól való elszakadás izgalmára, az elismerés iránti vágyra és a megdöbbentő elemek kialakításának izgalmára. Dardis (1974) is hangsúlyozza a divat szerepét a fogyasztók változás iránti vágyának kielégítésében. Eisenman (2004) a divatjavak megvásárlását alapvetően az állandó újdonság iránti keresletre vezeti vissza, amelyeket erős társadalmi erők idéznek elő. Bianchi (2002) hasonlóan vélekedik, Barthes (1999) szerint pedig a divatújdonság értékévé vált.

Frigins (2005) a fogyasztók motivációit – a divatot szűken, a ruházkodásra értelmezve – a következőképpen határozza meg:

- divatosnak lenni – az emberek azért vásárolhatnak új ruhát, hogy azok által „trendynek” vagy legalábbis a divatirányzatnak megfelelőnek érezhessék magukat,
- vonzóknak lenni – a fogyasztók olyan ruhákat szeretnek, amelyek a lehető legjobban állnak nekik, vagy megmutatják előnyös külső tulajdonságaikat,
- hatást gyakorolni másokra – az emberek sikeres image-et akarnak kivetíteni vagy egyedi identitásukat szeretnék megerősíteni a divattal; a ruházkodással ki akarják fejezni ízlésüket vagy jövedelmi szintjüket; a drága márkák akár státusszimbólumként is szolgálhatnak,
- barátok, egyenrangú csoportok vagy kollégák általi elfogadás – a fogyasztók azonosulni akarnak egy bizonyos életstílussal, szeretik, ha választásaikhoz keretként néhány iránymutató szolgál,
- érzelmi szükséglet kielégítése – az új ruhák gyakran segítenek az embereknek, hogy jobban érezzék magukat, magabiztosságot és önbizalmat ad nekik, ha tudják, hogy a divatnak megfelelően öltöznek, ez gyakran vezet impulzusvásárláshoz,
- alapvető életstílus szükségletek kielégítése – az alapvető szükségleteik alapján az egyének egy bizonyos eseményre, klímára vagy szezonra, sportra, munkára vagy életstílusra keresik az öltözéket.

A divatot a fogyasztói magatartás szemszögéből tárgyaló szakirodalom, megítélésem szerint, a Frigins (2005) által harmadikként említett motivációnak tulaj-

donítja a legnagyobb jelentőséget, illetve a divattermék-fogyasztás ennek alapján megnyilvánuló aspektusával foglalkozik a legtöbbet. Véleményem szerint ez elsősorban azzal magyarázható, hogy a divatjavak fogyasztását motiváló önkifejezés iránti igény meghatározó eleme a divatadaptációs és -diffúziós folyamatoknak. Tanulmányomban ezért külön részt szentelek e tényező elemzésének.

A divathoz való csatlakozás főbb motivációinak áttekintése alapján belátható, hogy számos érzelmi hatás játszik szerepet a divatjavak megvásárlásában. Raman – Chattopadhyay – Hoyer (1995) a fogyasztók emocionális szituációkeresésének igényével foglalkozik. Az egyének különböző mértékben igénylik az emocionális helyzeteket, és ez a fogyasztói magatartásuk szempontjából releváns. A divatban két nagy fogyasztói szegmens különíthető el, a divatinnovátoroké és a divatkövetőké. Az előbbiekről úgy gondolom feltételezhető, hogy nagyobb mértékben keresik az emocionális jellegű ingereket, minthogy ők már a divatciklus elején fogyasztani kezdik a másoktól való elkülönülést, az önkifejezést és az újdonság igényével a divattermékeket. Muzinich – Pecotich – Putrevu (2003) részletesen foglalkozik a divatinnovátorok jellemzőivel és fogyasztói magatartásával, továbbá empirikusan is vizsgálják az általuk a divatújítás két kulcsfontosságú meghatározójának feltételezett innovatív személyiség és információkereső hajlam létezését, illetve azok faktorait, amelyek közül többnek is van emocionális jellege.

A divatjavak fogyasztásának szimbolikus jegyei

A fentiekben kifejtettek alapján belátható, hogy a divatjavak fogyasztása erősen szimbolikus jellegű. A divatossá váló termékek közül azoknak van a legmeghatározóbb szerepük, amelyek a legegységelműbben képesek szimbolizálni a fogyasztók társadalmi státusát. (Hámori, 1998.) A divatjavaknak, úgy gondolom nem a funkcionális tulajdonságai a meghatározóak az egyén számára, hanem az, hogy azok „sokkal többet jelentenek önmaguknál, társadalmi viszonyok, értékek hordozói, a belőlük fakadó élvezet nem anyagi – természeti, hanem társadalmi tulajdonságaikból következik” (Hámori, 1998: 110.o.). Santagata (2002) a divattermékek *szimbolikus értékét* azok meghatározó tulajdonságának tekinti; kulcsfontosságú jellemző a termékértékelés és -adaptáció során (Eisenman, 2004).

A szimbolikus termékek fogyasztása gyakran a társadalmi szerepekkel kapcsolatos magatartásminták meghatározása és tisztázása céljából történik. Továbbá a fogyasztók sokszor a termékekben rejlő információk alapján kívánják önimázsukat alakítani. (Solomon,

1983) Az önimázs formálását is elsősorban az egyén – önmaga és a szűkebb – tágabb szociológiai környezete felé irányuló – érzelmei vezérlik.

A divatjavak ideális termékek lehetnek az egyén fizikai és pszichológiai szempontból történő kifejezésének, így fogyasztásuk az önimázs egyfajta manifesztációját jelenti. (Evans, 1989) A szimbolikus tartalommal rendelkező divatjavak révén tehát az egyén képes saját magáról (identitásáról, stílusáról, társadalmi státusáról) információkat közvetíteni, ez azt jelenti, hogy egyfajta önkifejező fogyasztásról (Törőcsik, 2000) van szó. Azonban csak akkor tudja kivetíteni magát az egyén szociológiai környezete irányába, ha mások is hasonló módon értelmezik az általuk használt szimbólumokat. (Evans, 1989)

A *státusfogyasztásnak*, Chao – Schor (1998) vizsgálatai szerint, legalább két előfeltétele van. Az egyik, hogy az egyéneknek a termékek és a márkák relatív hasznosságának (vagy státusának) sorrendjében bizonyos mértékig osztozkodniuk kell a közösség tagjaival. A másik, hogy a termékek fogyasztásának társadalmilag vagy nyilvánosan láthatónak kell lennie. A divatjavak fogyasztása esetében, véleményem szerint, az első feltétel alapvetően a divatciklus különböző szakaszaiban a divathoz csatlakozó fogyasztói szegmensek eltérő jellemzői és fogyasztói magatartása, valamint a divatjavak divatciklus során – a bandwagon- és a sznobhatás erősségének alakulása következtében – változó szimbolikus értéke révén teljesül. A második pedig azzal, hogy a divattermékek mindig a fogyasztóhoz valamilyen módon vizuálisan szorosan kapcsolódó javak, melyeknek termék esztétikai jellemzői az éppen uralkodó divat sajátos jegyeit hordozzák magukon. Minthogy az esztétikának is szerepe van a divatjavak választásában (Sproles, 1981), sőt Sproles szerint olyannyira, hogy modelljének feltevései szerint, a divattermékek esztétikai jellemzőinek nagyobb a jelentősége, mint a hasznos tulajdonságainak (Eckman – Wagner, 1995), ezért úgy gondolom Bell – Holbrook – Solomon (1991) *termék szimbolizmus*ról alkotott elmélete a divatjavak fogyasztására is igaz. Teóriájuk szerint mind a belső esztétikai vagy hedonikus, mind a külső státus vagy társadalmi értékek hathatnak ugyanazon a fogyasztási kontextuson belül egyidejűleg. Mindez egyben rá is mutat a divatban rejlő emocionális hatások sokrétűségére.

A divatban rendkívül fontos szerepük van a jelentős *szimbolikus értékkel rendelkező márkáknak* – elég csak a parfüm, a cipő vagy a gépkocsi márkákra gondolni. A márkák lehetővé teszik a fogyasztók számára, hogy önmagukról kommunikáljanak valamit (pl. érzéseiket, státusukat). A márkák tehát expresszív vagy szimboli-

kus eszközül szolgálnak, mert megvan az a képességük, hogy segítsék használóikat önmaguk kifejezésében. A fogyasztók azokat a márkákat keresik, amelyeknek nagyon nyilvánvaló a személyiségük, és azokat a márkákat választják, amelyek imázsa a legjobban megfelel az aktuális vagy a vágyott önimázsuknak. (De Chernatony – McDonald, 2005) A jelentős szimbolikus értékkel rendelkező márkák révén a divatjavak fogyasztásának önkifejező jellege még erősebbé válik, és az egyén még egyértelműbbé teheti az általa képviselt értékeket, valamint a valódi vagy az általa elérni kívánt pozícióját. A márka image így egyfajta többletet ad a divatjavak által a fogyasztóról közvetítendő információkhoz.

Franzen – Bouwman (2001) szerint a márkáknak háromféle *szimbolikus funkciója* lehet.

1. *expresszív funkció*: az emberek gyakran a márkákat használják arra, hogy kimutassák az általuk fontosnak tartott értékeket, illetve ki tudják vetíteni személyiségüket,
2. *szocioadaptív funkció*: a márkák és a termékek gyakran egy szubkultúra által keltett kereslethez való alkalmazkodás szimbólumaiként szolgálnak, ugyanazon szimbólumok használata adott társadalmi csoport általi elfogadás egyfajta módja lehet, így a márkák segíthetnek egy új csoport tagjává válni,
3. *impresszív funkció*: az önmagunkkal való elégedettség vagy az önbizalom érzésével kapcsolatos, ami a márka használatából származik.

Meggyőződésem, hogy a divat terén a márkás javak fogyasztásában az expresszív és a szocioadaptív funkció meghatározó szerepet játszik; az impresszív funkció jelentőségéről feltételezem, hogy személyiség- és termékfüggő.

A divat emocionális jellemzőinek vizsgálata szempontjából a márkákkal kapcsolatban nagyon fontosnak tartom kiemelni az *emocionális fogyasztói értéket*, ami azt jelenti, hogy a fogyasztónak haszna származik a márka azon képességéből, hogy bizonyos érzéseket elő tud idézni. (De Chernatony – McDonald, 2005) A márkanevek tehát egyfajta *érzelmi többletet* (Kim – Mauborgne, 2000) jelentenek a fogyasztó számára, amellyel lehetővé válik, egy magasabb hasznossági, illetve elégedettségi szint elérése.

Érzelemorientált marketingstratégia

Minthogy a divatjavak fogyasztását alapvetően az érzelmek vezérlik, és messze nem racionális döntések eredményei, a divattal áthatott iparágakban működő vállalatoknak marketingstratégiájukat a fogyasztók érzelmeire fókuszáltan kell kidolgozniuk.

Kim – Mauborgne (2000) megkülönbözteti a funkcióorientált és az *érzelemorientált vállalatokat*. A funkcióorientált vállalatok a racionális vonzerőre építenek, és elsősorban az ár és a funkció szempontjából vannak versenyben egymással, az érzelemorientált vállalatok viszont elsősorban a fogyasztók érzelmeire kívánnak hatással lenni, és náluk az *emocionális vonzerő* a meghatározó. A legtöbb termék esetében a két vonzerő együtt jelenik meg, azonban általában csak az egyik domináns. A divatjavak esetében könnyen belátható az emocionális jellegű tényezők túlsúlya. Az is előfordulhat azonban, hogy egy hosszú időn keresztül funkcionális tárgyként szolgáló terméket divatcikké változtatnak (pl. Swatch az óraiparban) érzelmi többlet hozzáadásával, és ez által versenylőnyre tesz szert.

A kínálati oldal szereplői ugyanakkor ki is használják a fogyasztók érzelmeit azáltal, hogy tudatosan együttműködve ún. divatkoordinációs tevékenység (Neményiné, 1998) eredményeképpen új divatirányzatot alakítanak ki, illetve az új divatnak megfelelő termékeket visznek a piacra – annak érdekében, hogy felgyorsítsák a termékek cseréjét, és újabb keresletet generáljanak. Ezzel a fogyasztó által az új divat bevezetések használt divatjósággá még annak fizikai elavulása (elkopása, elromlása stb.) előtt az egyén számára „elhasználódottá” válik, és kevésbé kívánatos lesz számára. Az új „trendy” akár a termékjellemzők, akár a társadalmi hatások következtében ösztönözheti az egyént az új divatnak megfelelő termékek vásárlására. Ezt a jelenséget nevezi Packard (1966) *kívánatosági elavulásnak*, de hozzáteszi, hogy sokan pszichológiai elavulásként értelmezik; Kandikó (1982) az erkölcsi kopás kifejezést használja.

A vállalatok, hogy motiválják a potenciális fogyasztókat az új divatnak megfelelő termékek vásárlására a marketingkommunikáció során alapvetően *érzelmi vonzerőt* alkalmaznak. Ez azzal magyarázható, hogy a divatjavak fogyasztását elsősorban érzelmek vezérik, és nem pedig a racionalitásra törekvés. A reklámok pl. vágyat kelthetnek a fogyasztókban olyan szimbolikus tartalommal rendelkező divatjavak iránt, amelyekkel kapcsolatban úgy érzik, azzal képesek önmagukról információkat közvetíteni, önimageszukat erősíteni, illetve érzelmi többletre szert tenni.

Összegzés

Tanulmányomban arra tettem kísérletet, hogy megvizsgáljam, hogyan jelennek meg az érzelmek a divatjavak fogyasztásában. E témával való foglalkozásomat az motiválta, hogy a fogyasztók divathoz való csatlakozását elsősorban az érzelmek vezérik, vásárlási

döntéseik sokszor nehezen kiszámíthatók és racionális érvekkel nem magyarázhatók, valamint hogy ebből következően nagy a divatjavak iránti kereslet bizonytalansága. A divatadaptációs mechanizmus és a divattermékek fogyasztása során megnyilvánuló érzelmekre fókuszálva érthetőbbé válik a divathoz csatlakozó fogyasztók magatartása.

Felhasznált irodalom

- Adams, R. D. – McCormick, K. (1987): Private Goods, Club Goods, and Public Goods as a Continuum. *Review of Social Economy*, Vol. XLV. No. 2. pp. 192-199.
- Adams, R. D. – McCormick, K. (1992): Fashion Dynamics and the Economic Theory of Clubs. *Review of Social Economy*, Vol. L. No. 1. pp. 24-39.
- Andorka Rudolf (1991): Homo socio-oeconomicus. *Magyar Tudomány*, Vol. 36. No. 10. pp. 1161-1176.
- Barthes, R. (1999): A divat mint rendszer; Budapest: Helikon Kiadó
- Bell, S. S. – Holbrook, M. B. – Solomon, M. R. (1991): Combining Esthetic and Social Value to Explain Preferences for Product Styles with the Incorporation of Personality and Ensemble Effects. *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 6. No. 6. pp. 243-274
- Bianchi, M. (2002): Novelty, preferences, and fashion: when goods are unsettling. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 47. No. 1. pp. 1-18.
- Brannon, E. L. (2001): Fashion forecasting; New York: Fairchild Publications
- Buchanan, J. M. (1965): An Economic Theory of Clubs. *Economica*, Vol. 32 No. 125. pp. 371-384.
- Chao, A. – Schor, J. B. (1998): Empirical tests of status consumption: Evidence from women's cosmetics. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 10. No. 1. pp. 107-131.
- Corneo, G. – Jeanne, O. (1997): Snobs, bandwagons, and the origin of social customs in consumer behavior. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 32. No. 3. pp. 333-347.
- Dardis, R. (1974): Fashion Behavior: A Consumerist View. *Advances in Consumer Research*, Vol. 1. No. 1. pp. 484-487.
- De Chernatony, L. – McDonald, M. (2005): Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets; Oxford; Boston [Mass.]: Elsevier Butterworth – Heinemann
- Eckman, M. – Wagner, J. (1995): Aesthetic Aspects of the Consumption of Fashion Design: The Conceptual and Empirical Challenge. *Advances in Consumer Research*, Vol. 22. No. 1. pp. 646-649.
- Eisenman, M. (2004): Aesthetic Interfaces: A Theory of Symbolic Differentiation. In: D. H. Nagao (Ed.) *Proceedings of the Sixty-third Annual Meeting of the Academy of Management*
- Evans, M. (1989): Consumer Behaviour towards Fashion. *European Journal of Marketing*, Vol. 23. No. 7. pp. 7-16.
- Flam, H. (1990): Emotional 'man': I. The emotional 'man' and the problem of collective action. *International Sociology*, Vol. 5. No. 1. pp. 39-56.
- Franzen, G. – Bouwman, M. (2001): The Mental World of Brands: Mind, memory and brand success; Trowbridge: Cromwell Press
- Frings, G. S. (2005): Fashion: from concept to consumer; Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall
- Hámori Balázs (1998): *Érzelmegazdaságtan: A közgazdasági elemzés kiterjesztése*; Budapest: Kossuth Kiadó
- Heiszler Ákos (2003): A marketing-élmény. *Marketing & Menedzsment*, 3. szám pp. 52-55.

- Kim, W. C. – Mauborgne, R.* (2000): Új piaci területek létrehozása. Harvard Businessmanager, No. 1. pp. 7-17.
- King, C. W.* (1963): Fashion Adoption: A Rebuttal to the 'Trickle-Down' Theory. Reprinted In: Perspectives of Fashion (1981) (Ed. By Sproles, G. B.); Minneapolis, Minn.: Burgess
- Kovács Kármén* (2005): A divatadaptáció dinamikus modellezése. Vezetéstudomány, 2005. 12. sz. pp. 44-54.
- Muzinich, N. – Pecotich, A. – Putrevu, S.* (2003): A model of antecedents and consequents of female fashion innovativeness. Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 10. No. 5. pp. 297-310.
- Neményiné dr. Gyarmathy Margit* (1998): Divatismeretek; Budapest: Göttinger Kiadó
- Nystrom, P. H.* (1938): Economics of Fashion; New York: The Ronald Press Company
- Packard, V.* (1966): Tékozlók; Budapest: Kossuth Kiadó
- Santagata, W.* (2002): Some Effect of Creativity on Fashion Market Behavior. International Centre for Research on the Economics of Culture, Institutions, and Creativity (EBLA), Working paper No. 05/2002, Università di Torino
- Simmel, G.* (2001): A divat. In: Válogatott társadalomelméleti tanulmányok; Budapest: Novissima Kiadó
- Solomon, M. R.* (1983): The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective. Journal of Consumer Research, Vol. 10. No. 3. pp. 319-329.
- Sproles, G. B.* (1981): Analyzing Fashion Life Cycles – Principles and Perspectives. Journal of Marketing, Vol. 45. No. 4. pp. 116-124.
- Törőcsik Mária* (2000): Empatikus marketing; Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó
- Törőcsik Mária – Varsányi Judit* (1998): Termékstratégia emocionális és racionális közelítésben; Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Zeitlin, D. M. – Westwood, R. A.* (1986): Measuring emotional response. Journal of Advertising Research, Vol. 26. No. 5. pp. 34-44.
-

NEMZETI IDENTITÁS, TERMÉK- ÉS ORSZÁGMÁRKÁZÁS EGY ÚJ KUTATÁSI IRÁNYZAT

A nemzetközi határok lebontása, a globalizáció terjedése, a multinacionális vállalatok világszerte, regionális integrációk létrejötte, az áruk és az emberek szabad áramlása időszakában újra és újra felmerül a nemzeti identitás gazdasági jelentőségének problémája. Van-e esélye, lehetősége egy kis országnak, egy kis ország vállalatának arra, hogy a világpiacra meghatározó szerephez jusson? Egyáltalán milyen képünk van magunkról, másokról, más nemzetek termékeiről? Ez az országimázs, termékimázs miként fejleszthető, milyen negatív és pozitív adottságokkal, hozott és átöröklött előnyökkel, vagy hátrányokkal rendelkezik az egyes országok? Van-e lehetőség az egyes országok, mint márkák menedzselésére? Van-e kitörési lehetőség a fejlődésben elmaradott országok számára? Hogy lehet az, hogy olyan fejlett ország, mint az Amerikai Egyesült Államok, a gazdasági nacionalizmus magas fokát megjelenítő fogyasztói etnocentrizmust hirdethet, míg ugyanezt negatívan itéli meg a fejlődő országok részéről?

Ilyen és ehhez hasonló kérdések foglalkoztatják azokat a kutatókat, akik a nemzetközi marketing illetve a nemzetközi üzleti élet szempontjából vizsgálják az országimázs, országmárka problémakörét. Akik tudományos elemzés tárgyává teszik az emberekben, fogyasztókban megtalálható és sok-sok évi tanulás, tapasztalás eredményeként kialakuló képzeteket az egyes országokról, régiókról, városokról, az ott előállított termékekről szolgáltatásokról. Az induló jelet Schooler(1965)-ös cikke adta meg, amelyben a Közép Amerikai Közös Piac termékeivel szembeni elfogultságot állította pellengérré. Nagashima(1970) a japán és az amerikai fogyasztók külföldi termékekkel szembeni attitűdjének különbségeit elemezte. Bilkey és Nes(1982) cikke már modellszerűen fogalmazta meg az országérintettség hatását a termékek fogyasztói megítélésére. Han(1989) tanulmányában megkülönböztette az ún. irányadó (halo) és az összegző (summary) hatást a termékismeret függvényében.

Folytathatnánk a sort a ma már klasszikusnak számító szerzők és műveik felsorolásával, de nem tesszük, mert megteszik ezt az itt következő cikkek szerzői. A Vezetéstudomány olvasóinak különleges élményben lehet része, hiszen három olyan szerző (illetve szerzőcsoport) kutatásába tekinthet bele akik ma már a kutatási irány „klasszikusainak” számítanak, azaz sokat idézett, vezető lapokban publikáltak, illetve könyvet jelentettek meg a témakörben.

A kanadai Carleton Egyetem kutatói, Nicolas Papadopoulos és Irfan Butt: „*Helyimázs és helymárkázás: mit mondanak az adatok?*” című tanulmánya nagyívű áttekintést ad az országimázs kutatások elmúlt negyven éves eredményeiről, különös tekintettel az utóbbi időszak empirikus kutatásaira. Papadopoulos professzor az egyik szerzője a termék-, országimázs témakörben 1993-ban megjelent első összegző munkának. Ő tekinthető az országimázskutatási iskola elmúlt húsz évi időszaka nagy egyéniségének.

A németországi Brémai Egyetem kutatói, Christoph Burmann és Philip Maloney: „*Belső identitás-alapú márkamenedzsment – hogyan tudjuk konzisztensen teljesíteni a márka ígértét az értékesítési helyeken?*” című tanulmánya egy modellkiterjesztést mutat be a márkázás területén. Burmann professzor a mai német középgeneráció tagja, akinek a Meffert professzorral közösen, a márkamenedzsment témakörben írott könyve számtalan új, innovatív megoldást tartalmaz. Úgy ítélem meg, hogy a német iskola azon jeles képviselője akinek a vállalati márkázás terén folytatott kutatásai hamarosan az országimázs, országimázs területén is hasznosulni fognak.

A hollandiai Erasmus Egyetem kutatója, Peeter W. J. Verlegh: „*Az ország eredet hatások pszichológiája*” című tanulmánya áttekinti a kognitív, affektív és normatív hatásmechanizmusokat valamint a hazai termékek iránt megnyilvánuló általános preferenciákat. Peeter (azt hiszem őt szólíthatom a keresztnévén), a fiatal 30-as éveiben járó generáció tagja, a jövő nagy ígérete, egy kis szeletét mutatja be az országimázskutatásainak. Ebből a témakörből írta PhD értekezését 1999-ben, majd mások mellett a holland marketing szakma „nagy öregjével” Meulenberg professzorral együtt publikált jelentős cikket az IJRM-ben 2005-ben.

Ezúton szeretném kifejezni köszönetemet mindhárom professzornak, illetve munkatársaiknak, hogy elfogadták a felkérést és a Budapest Management Review (mert hogy számukra ez jelenti a Vezetéstudományt) számára cikket írtak. Ezzel megadták az alaphangot a témakör hazai kutatása számára is.

Budapest, 2006. június

Berács József
Egyetemi tanár, az MTA doktora
Budapesti Corvinus Egyetem

Nicolas PAPADOPOULOS - Irfan BUTT

PLACE IMAGE AND PLACE BRANDING: WHAT THE DATA TELLS US

Of the two co-authors of this article, the first has led a long-term research program and participated in a large number of additional studies on these issues, involving numerous co-researchers in various countries, and the second is a newer lead member of the team that is working on the next wave of research in this field. This international group has studied place images and their effects since the early 1980s, and place branding since it emerged some 15 years ago. During this period, more than 80 studies have been carried out, resulting in over 100 publications arising from both conceptual as well as field research with over 22,000 consumers, investors, tourists, and others in almost 25 countries. After highlighting the nature and importance of this area as a field of practice and study, the goal of this article is to summarize key findings, and draw implications from, this research program.

It has been known for a long time that the image of a place can have a significant influence on how buyers perceive and evaluate products associated with it. More recently, in the 1980s some governments began developing national campaigns to help their firms compete against imported products by encouraging consumers to “buy domestic”. This government involvement in place-based marketing led to the realization that place images have also played a major role for a long time in tourism, agriculture, and international politics, which are by necessity place-bound. So, starting in the early 1990s some governments also began trying to develop marketing programs to attract factors of development and promote their exports through more integrative approaches.

Combined, these developments reflect the convergence of various fields of practice and research into the notion of “country branding”, a major new development that is likely to have a significant impact, in both the short and long run, on how business and government managers think and how they perceive their roles in the domestic and global contexts. More broadly, image-based place marketing, coupled with buyers’ reactions to it, represents an important new force that is likely to affect marketing as well as political systems worldwide for some time to come.

Of the two co-authors of this article, the first has led a long-term research program and participated in a

large number of additional studies on these issues, involving numerous co-researchers in various countries, and the second is a newer lead member of the team that is working on the next wave of research in this field. This international group has studied place images and their effects since the early 1980s, and place branding since it emerged some 15 years ago. During this period, more than 80 studies have been carried out, resulting in over 100 publications arising from both conceptual as well as field research with over 22,000 consumers, investors, tourists, and others in almost 25 countries. After highlighting the nature and importance of this area as a field of practice and study, the goal of this article is to summarize key findings, and draw implications from, this research program.¹

¹ This article draws from studies carried out in collaboration with more than 30 professors and 300 students at universities worldwide and have been funded by several institutions. We gratefully acknowledge their contributions, and especially those of Dr. Louise A. Heslop of the Sprott School of Business, who worked with the first author on most of the field research reported here; Dr. Jozsef Beracs of Hungary’s Corvinus University, who, as an active member of the research team from the outset, has contributed both fieldwork and sage advice throughout; the members of the Bridges Research Group, which is led by the first author; and the Marketing Science Institute (Cambridge, U.S.), the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada, and departments of the Canadian federal government (mainly Industry, Foreign Affairs & International Trade, and Agriculture and Agri-Food), who helped to fund several of the studies.

BACKGROUND

Research on Product-Country Images deals with the referent image that buyers conjure up when exposed to information associating a product with a place. The importance of “origin” can be traced back to much earlier times, when such notions as “silk from China”, “copper from Chile”, and even “Solon the Athenian”, reflected countries’ resource-based comparative advantages or helped to identify products and individuals and distinguish them from others. Of course, “identification” and “distinctiveness” are the two key terms in any definition of branding. As branding evolved, managers often stumbled upon the use of origin symbols as a matter of habit or inertia, resulting in simple descriptive names such as American Airlines or Norway Sardines. More recently, “made-in” labels have become a legal requirement for most products. But today’s globalized world has led some observers to argue that since products can be made virtually anywhere by anyone and often include components from several countries, these distinctions no longer matter to consumers. Indeed, exactly where a product is made may no longer be as important – however, such arguments miss the point.

The issue is not necessarily the location of manufacturing, but *the origin with which the product is associated, whether directly or by inference*. For example, brand names like Ferrari or Gucci, and phrases like *Hungarian goulash* or *New Orleans jazz*, have special place-related meaning. This is recognized by brand marketers, who use place images extensively (e.g., *Clearly Canadian* bottled water, *Florida oranges*, *100% Colombian coffee*, *Armitron: America’s Watch*, and made-in-Hungary Audi cars promoted in Canada engineered in Germany to capitalize on that country’s stronger image). Marketers’ appreciation of the power of images can be seen especially in their growing use of “borrowed” origin associations. Examples include the British flag on *Reebok* sport shoes and *Australian Hair Recipe* shampoo, both of which are American brands, and an advertisement by South Korea’s *Daewoo* which claimed, “Who gives you Italian style, British handling and German engineering? *Daewoo*, that’s who.” At the same time, many firms use “Euro” branding in the European Union, and some firms promote “global” brands (e.g. United Colors of Benetton) – again place-based, albeit “worldwide” in such cases, associations.

Marketers use place images for two main reasons. The first has to do with their own needs, and can be found in a phrase used above: Since, with modern

technology, most products “can be made virtually anywhere by anyone”, managers are faced with growing standardization in intrinsic product features – and, to meet the challenge of how to differentiate their brands, they increasingly rely on extrinsic identifiers such as product origin or brand name in positioning strategies. The second has to do with the needs of buyers. Intrinsic cues, such as objective quality or performance characteristics, need to be researched to yield information value and often require considerable effort to be understood (Newman – Staelin, 1972). So, faced with millions of messages, many choices, and busy lives, consumers look for shortcuts – and place image and other extrinsic cues, such as brand name or price, act as summary information carriers that enable them to save time and cope with cognitive overload through information “chunking” (Simon, 1974; Dawar – Parker, 1994). Place images affect both end-consumers and industrial buyers, among others, as shown by a Hong Kong study of tour operators who said they have positive views of made-in-Brazil tour buses, partly because a country that produced Pelé (soccer) and Senna (Formula 1 car racing) must be doing something right (Stewart – Chan, 1993).

Given the above, it is not surprising that manifestations of PCI use can be found in virtually every marketing function, including not only made-in labels but also advertising, packaging, brand or company names, and many others. Place image may comprise a brand’s main USP or be used to reinforce some other marketing strategy, and is expressed through various symbols such as national flags or names (e.g., Sweden’s *Ericsson* or *Argentine* steakhouses in Holland), distinctive national music, representative and recognizable landmarks, personalities, or animals (e.g., France’s Eiffel Tower, actors, Australia’s koala bear), or geographic characteristics (e.g., mountains or beaches in tourism promotion).

The PCI phenomenon has attracted strong research interest that reflects the pervasive presence of place cues in the market as well as in everyday life and language through education, the media, and other sources (*French panache*, *Russian roulette*, *British stiff upper lip*). A trickle of studies became a steady stream following the first systematic research (Schooler, 1965) and literature review (Bilkey – Nes, 1982) on the subject, turning into a virtual flood from the 1990s onwards. Several authors have noted that PCI is the most-researched area in international buyer behaviour (Tan – Farley, 1987; Peterson – Jolibert, 1995; Jaffe – Nebenzahl, 2001, 2006) – and this is in spite of the fact that they greatly underestimate the number of pub-

lished studies, by placing it at 200 to 300 depending on the time of the estimate. An exhaustive database of relevant research, which we maintain, showed 766 publications as of 2000 (Papadopoulos – Heslop, 2003) and slightly over 1,000 as of mid-2004 (Papadopoulos, 2004). This has now grown to almost 1,300 at end-2005, including over 400 academic journal articles and 20 books (this does not, of course, include the thousands of related articles in the public media each year).

Studies have dealt with the perceived importance of place image (e.g., Hong – Wyer, 1989), cross-national research (e.g., Papadopoulos et al., 2000a), the effects of ethnocentrism and animosity (e.g., Shimp – Sharma, 1987; Klein et al., 1998), place image effects on industrial buyers (e.g., Dzever – Quester, 1999), and structural equation models of PCI effects (e.g., Han, 1989). The influence of origin information cue varies, but often equals or exceeds that of brand name and other extrinsic cues depending on situational and other factors (Bilkey – Nes, 1982; Johansson, 1993; Papadopoulos, 1993; Jaffe – Nebenzahl, 2006). Three meta-analyses have concluded that PCI is “a dominant factor in consumer choice” (Liefeld, 1993:144), accounts for “a substantial proportion of the variance in... purchase intentions” (Peterson – Jolibert, 1995:895), and is “a substantial factor in product evaluations” (Verlegh – Steenkamp, 1999:11).

As can be seen, PCI deals primarily with the demand side of the place image equation, that is, it focuses on image effects on buyers. Turning to strategic place branding, this is a new phenomenon that evolved over the past 15 years or so and deals with the supply side of the same equation – the management of these images. This arose mainly as a result of growing concerns over promoting exports and attracting factors of development in intensely competitive global markets, such as foreign direct investment (FDI), skilled labour, tourism, and foreign students. These concerns have been exacerbated recently by the opening of emerging markets to FDI, which was sparked by the change of regime in former communist countries, the drop in international travel due to terrorism, and health scares in agriculture (e.g., mad cow, avian flu), all of which intensified place-based competition in these sectors. The result has been a large number of newer “country branding” campaigns (e.g., *Invest in Austria*, *New York Means Business*, *Deutschland Europa*, *Cool Britannia*, *Czech Made*), in addition to continuation of earlier programs (e.g., *Crafted With Pride in America*, *Swiss Timing*, *Italian Leather*, *I Love New York*).

Because place branding deals with supply-side issues and is a new field, studies in this area are most-

ly managerial in orientation and most are conceptual (e.g., see the special issue on “country branding” in the *Journal of Brand Management*, April 2002, and any issue of the new journal *Place Branding*, launched in November 2004). Empirical research is still in its infancy and numbers only a few studies most of which are very rudimentary (e.g., Cameron – Elliott, 1998; Amine – Chao, 2005; Beverland – Lindgreen, 2002; Lowengart – Menipaz, 2001).

HIGHLIGHTS OF MAIN RESEARCH FINDINGS

PCI research has a history of some 40 years, and the research program in which we are involved has contributed to it for about half that time, starting in the mid-1980s. The program consists of several sub-streams that have addressed a variety of specific subjects, have involved over the years a large number of co-researchers as members of an international research group (for convenience, this is referred to as *IRG* from here on), and have used a wide array of methodologies including surveys, experiments, focus groups, in-person depth interviews, content analysis, and others. This has enabled the IRG to validate and extend the results through both triangulation and replication, the two main approaches that enable research generalizations, and, more importantly, to develop a well-rounded view of the entire place image field, through both the IRG research and the continuous cross-fertilization of ideas with virtually all of the major scholars who work in this field internationally. Considering the space limitations, in this section we only highlight key findings from selected studies, focusing somewhat more closely on a few areas of particular interest by using illustrative tables and figures. More details on the specific findings can be found in the original articles cited. We should note that the extensive citations to the work of the IRG is necessary given the objectives of this article, and that this is not of course intended to be self-serving or to reduce the value of the hundreds of studies by other researchers, such as those that were already mentioned above.

“Country” vs. “Product” Images

Traditionally, image has been conceptualized as a “halo” that affects product evaluations. However, most researchers have made the implicit assumption that country image is reflected in the image of its products, and therefore used only product measures in their studies. This, of course, resulted in a tautology: The *country image* that was supposed to *affect* product image was measured through the *product image* itself!

Starting in the late 1980s, IRG developed *distinct country and product measures* and used them in its studies since, with three beneficial effects:

- First, since until that time there had been no *country* image research in marketing, it made it necessary to draw from other cognate fields where such studies were available (e.g., social psychology, international affairs), thus beginning a tradition of cross-disciplinary integration which we have continued to this day.
- Second, these measures were of course used to better understand the images of various origins. Examples are shown in Tables 1, 2, and 3, which highlight findings from a 15-country study with a sample of over 6,000 consumers (see Papadopoulos et al., 2000a for a detailed elaboration). Table 1 shows the rank-order of 18 origins that were evaluated using 7-point scales for four key measures, two about the countries and two about their products. As can be seen, for countries about which consumers have a fair amount of information, such as Germany, Japan, the U.S., Australia, and Canada, there are significant differences between their country and product rankings. The first three countries score very highly on products but lower as countries, while the rankings are reversed for the last two – lower product scores but “first place” as countries. This can also be seen in Tables 2 and 3, which compare the U.S. and Japan and show that while they are perceived as equally strong as countries (albeit on different measures), Japan clearly has the winning edge on product images. By contrast, Table 1 shows that consumers are less able to distinguish country from product images for less-well-known origins, such as those at the lower end of the rankings including Hungary.
- Third, the distinction between country and product image constructs enabled the IRG to develop better models that help to explain the influence of origin image effects (see the “models” section below), and other researchers have also followed this route. For example, Knight and Calantone (2000) used both types of measures and were able to propose a “flexible” PCI model which challenged earlier ones (notably, those proposed by Han (1989), which have been much-cited but used only product constructs and were highly flawed).

Cross-national and temporal stability

The ability to capitalize on the IRG, and the group’s involvement in this field over a long time, made it pos-

sible to replicate several studies in multiple countries and at various times. The findings from these studies have been little short of fascinating, as can be summarized in four observations (Papadopoulos et al., 1990, 1997a, 2000a, and 2000b discuss the full results).

- Consumer views are remarkably consistent internationally, except when affected by cross-national rivalries or other factors. As can be seen in Tables 2 and 3, respondents from 15 nations rated Japan and the U.S. very similarly throughout the 36 variables shown, with the few exceptions being easy to explain using commonly known factors (e.g., Israel’s friendship with the U.S. vs. negative views toward it in Greece, Hungary, and Spain due to political differences, resulting in respectively higher and lower ratings for it as a country).
- Consumers are able to detect significant shifts in the actual producing abilities of nations, as indicated by relatively lower ratings for Japan and higher ones for the U.S. in two studies carried out in the late 1980s and late 1990s (i.e., just before the more current downturn of the U.S. image resulting from events after September 11, 2001).
- Conversely, when national abilities remain relatively stable, their images also remain remarkably stable over time.
- International developments, along with, perhaps, “buy domestic” campaigns, appear to be having a “polarizing” effect in some cases, leading consumers to express stronger preferences for domestic over foreign products over time. This was found in a comparative analysis of Canadian vs. American views of each other in the longitudinal study noted above.

Country Images Within Trade Blocs

The multi-national studies that included European nations (Papadopoulos et al., 1990, 2000a), a series of studies in the Americas (Heslop – Wall, 1993; Heslop et al., 2001, 2004a), and studies in the former Yugoslavia (Szamosi et al., 2004), Spain (Hernandez et al., 2002), and elsewhere, made it possible to examine more closely cross-national views for members of such trade blocs as the EU and NAFTA. Using both country and product measures in all cases, this research stream confirmed, on the one hand, the cross-national stability of national images, but also, on the other, helped to reveal that there are intense intra-regional rivalries which negatively affect consumers’ views and their attitudes toward their neighbours’ products.

Central and Eastern Europe

In traditional PCI research, disentangling “country” from “product” images and examining cause-and-effect relationships between them is hard, since these images are formed from multiple sources and over long periods of time. To address this, when communism collapsed in Central and Eastern Europe (CEE) the IRG initiated a series of studies in Canada (1991, 1992, 1995, 2000) and the U.S. and Australia (1992, 1995) to examine PCI issues starting from a “clean” slate. That is, this stream studied the views of Western consumers at a time when they knew little about CEE countries, and virtually nothing about their products, helping to accentuate any potential halo effects. For comparison, the image of France, a much better known Western country, was used to benchmark those of four CEE nations (Russia, Hungary, Czech Republic, Poland). The study used scales ranging from 1 (poor) to 7 (good) to assess the origin images.

The findings (reported in Papadopoulos et al., 1997a; Szamosi et al., 1997; Gooding, 2002), are, once again, so consistent that they strongly underscore the value of the “replication” approach followed by the IRG. This consistency took two forms: the images of the five origins studied, and those of their products, were virtually identical both across the three sampled countries and throughout the time periods of the research. Given the space limitations here, Figure 1 presents the results only from the Canadian samples in 1992, 1995, and 2000 to illustrate these findings and leads to four summary observations:

- There are hardly any differences over the three time periods. This makes intuitive sense, since there was no reason to expect changes in France’s image, while, on the other hand, the hoped-for improvements of CEE product images through a highly anticipated increase in branded product exports to the West has not yet materialized. As noted, any significant shifts in the CEE origins’ actual performance have not yet “percolated” to the consumer level.
- As expected, CEE country and product images are significantly lower than those of France.
- Russia’s country image is somewhat lower than those of the smaller CEE nations, and that of its products is significantly lower, with differences of about 1 full point on the 7-point scales.
- The actual variables used to measure the origin’s images are less important in this discussion than the finding that *the shape of the curves for the four CEE nations*, and particularly for the three smaller

countries, is virtually identical in both the country and product scales. This is remarkable indeed, as it helps to underscore the “grey” image that Western consumers had, and evidently continue to have, about CEE countries. “Hidden” as they were behind the Iron Curtain for so long, these countries are essentially perceived as a part of an “amorphous mass” with little to distinguish amongst them.

Sub-national images and acculturation effects

Both PCI and country branding research initially focused on “countries” as the unit of analysis. However, this resulted in generalizing consumer views from small city-specific samples to their entire country, and also the reverse – assumptions that the image of a country could be generalized to regions within it. This approach ignores sub-national differences in terms of both the samples used and the origin images studied. As part of the research program, studies in and about different regions within countries such as Canada and Spain clearly showed that country-level images differ from those of individual regions and need to be studied separately if they are to lead to better marketing strategies (e.g., Heslop et al., 1998; Villanueva – Papadopoulos, 2003; Laroche et al., 2005).

Content of Country Images

With only a small handful of exceptions (e.g., Morello, 1993), most PCI research has been carried out in a vacuum – that is, when scholars obtain respondents’ views about “the products of country X” they do not know what products these respondents have in mind and therefore which of them help to shape their answers. Several of the group’s studies have collected “top of mind awareness” responses indicating the products, brands, or other images that consumers use in making their assessments (e.g., Seixas, 2002, also see Elliot, 2006), and the findings again are little short of fascinating. For example, Japan’s image is formed by a very narrow “band” of products falling in only two out of ten tested sectors (cars and leisure electronics), which represent fully 77% of all mentions by consumers. By contrast, the U.S. image is spread over five different sectors. Lastly, these findings make it clear that the *product* image of countries like Canada, which is a major exporter but does not produce many recognizable brands, depends almost entirely on a “halo” from the country itself – since most consumers are unable to name products or brands from it (65% of the total possible number of “mentions” were left blank).

Place Images in FDI and Other Business Decisions

IRG research supports findings by other researchers which show that industrial buyers are affected by place images just as consumers are. For example, a comparative study of Canadian consumers and retailers about NAFTA countries and their products showed great consistency between the two samples, while also serving to highlight some key differences between them (Heslop et al., 2004b). More importantly, the group pioneered the view that essentially anyone who needs to “choose a place”, including tourists, investors, workers looking to relocate, immigrants, or students considering study abroad, is subject to the same place image effects as consumers making product purchase decisions (Papadopoulos, 1993). In addition to new research on the images of places as tourism destinations, and the potential interactions of these images with the same places as producers (e.g., see Elliot – Papadopoulos, 2005, 2006), of particular interest here are FDI decisions. Some key observations from four investor studies by IRG members in Canada, the U.S., Poland, and Greece (d’Souza, 1993; Kalligatsi, 1996; Papadopoulos et al., 1997b; deCecco, 1997; Czapor, 2000) include (see Figures 2 and 3):

- Overall, all four studies provided solid evidence that investors are driven by country images when making FDI decisions, particularly in generating the shortlist of alternative locations for more in-depth consideration. The relevant image components from an FDI perspective were measured through a number of variables on scales (from 1 to 5) which were summarized in the six factors shown in Figure 2.
- As Figure 2 shows, there are significant differences across countries and also significant differences in the investors’ ratings of the “importance of” versus “satisfaction with” the elements of each country’s investment climate. Investors generally show a positive attitude toward their host countries and people (satisfaction measures exceeding the importance ratings of this factor in all three countries), but appear to be generally disappointed in the hosts’ market size. Generally, countries are rated in line with what one might expect given their relative importance on the FDI horizon (e.g., Poland is rated the highest in satisfaction, considering its potential both in itself and as a potential jump-off point for other CEE markets).
- Drawing from all four studies, Figure 3 shows that while FDI decisions are most often driven by the

objective of meeting host government requirements and regulations (38%), the *selection of an FDI location* depends most heavily on quality of life considerations (31%) – a most important findings that underscores the importance of “soft” factors in FDI decisions and helps to explain why some countries are gaining, and some losing, investments in spite of the presence of, respectively, weak or strong “objective” factors.

Integrative research: PCI Models and Other Contributions

The global scope and longitudinal nature of IRG research has enabled its members to make a number of substantive contributions that have focused not so much on reporting on individual research results but in integrating the broad knowledge gained through all the studies carried out by the group over time. Such contributions range from the first-ever book in this field (Papadopoulos – Heslop, 1993) to a variety of journal articles and book chapters (e.g., Papadopoulos et al., 1991; Papadopoulos, 1993; Papadopoulos – Heslop, 2002, 2003; and Papadopoulos, 2004). More importantly, however, the group’s work has included the development of an integrative understanding of how PCI works, through research involving Structural Equation Modeling (SEM). This has taken two main approaches.

- Studies by Butt (2003) and Papadopoulos and Butt (2005) did a comprehensive review of SEM-based models that have been proposed in the PCI literature, and reached a number of interesting conclusions. For example, this research field boasts more SEM-based studies (21) than most other areas, and have used 76 different constructs measured by 438 variables, in examining cause-and-effect relationships between place images and buyer behaviour. Furthermore, in spite of the great variability across studies, close examination of the variables used showed that most studies use five basic concepts in building their models: Country image, Product Beliefs, Product Evaluation, and Familiarity as independent formative constructs, and a “purchase” (or willingness to purchase) measure as the dependent variable.
- Studies by the IRG itself, which began in the late 1980s. The initial model by Papadopoulos et al. (1988) was the first to propose the structure shown in the previous paragraph, and is shown in the “traditional model” box in Figure 4. However, subsequent IRG and other studies have been able to build

upon it, resulting in the potential “emerging” model in the same figure (e.g., Gooding, 2002; Villanueva – Papadopoulos, 2003; Heslop et al., 2004b; also see Klein et al., 1998). This represents two main extensions. First, “like/dislike” factors, such as affect, ethnocentrism, and animosity, have been confirmed to have a *direct* effect on purchase decisions rather than an *indirect* one through product beliefs. Second, the model has been expanded to include a more refined view of “country image”, which now distinguishes between “country” vs. “people” and “descriptive” vs. “competence” measures, and to also include a separate “business beliefs” construct to capture the views of industrial buyers. Assuming further confirmation, the emerging model would appear to be well-positioned to explain PCI-related behaviour in many, if not most, situations.

IMPLICATIONS AND CONCLUSIONS

This article has attempted to portray the importance and complexity of the PCI phenomenon, and to summarize some of the main findings of research by the IRG. In a nutshell, country and product images need to be measured separately; place images affect both consumers and industrial buyers, investors, and others, and tend to be consistent internationally; the image of CEE nations has not yet caught up with any actual improvements that have been accomplished over the past 15 years; intra-national images vary and the differences are important for marketers; and a model capable of explaining PCI effects seems to be emerging. The importance of PCI effects on the demand side signals their importance to the supply side as well, that is, to place branding. In spite of the relative absence so far of empirical research on place branding itself, its importance and the proliferation of government-sponsored campaigns clearly suggest that the issue is here to stay. The growth of place branding, particularly at the country level, will likely bring about at least two substantive consequences:

- For companies and governments in the developed world, it will intensify competition among them as they try to leverage their already-strong images and market positions to gain competitive advantages in two contexts: First, competition within the developed world itself, since it still represents about three-quarters of global economic activity and therefore the bulk of presently-available market demand. And second, rivalry to establish new competitive

positions and capture larger shares in the ever-growing markets of the developing world.

- For companies and governments in smaller and less well developed countries, it may represent a significant disadvantage, again in two contexts. First, by bringing even-stronger image-based competition to their own home markets, since their own citizens typically recognize the superiority of products from developed country origins. And second, by acting as an invisible trade barrier when they market to developed countries, since their images there are much weaker. In other words, governments and firms in the developing world will now have to face not only the traditionally-stronger multinational firms from developed countries, but also the country branding campaigns of those firms’ home governments, with product, firm, and country images reinforcing each other on a common place-based platform.

Therefore, the main implication from PCI and place branding research by both the IRG and others is that governments as well as business marketers need to consider PCIs very carefully in developing their strategies. Foreign producers who enjoy a favourable country image may have an advantage over domestic manufacturers, especially in comparatively less advanced markets – and vice-versa. At the country level, developed nations presently hold enviable positions, but their manufacturers face ever-growing challenges to their dominance in markets and customers’ minds. The example of Japan, already followed by Taiwan, South Korea, and others, is likely to be duplicated soon by other nations in Asia, CEE, and elsewhere – not to mention the rising power of such giants as China and India. However, existing perceptual barriers, as reflected in PCI, are hard to overcome. Strategies focusing on a limited range of goods that offer high value may help to spearhead image improvements and establish these countries as competitors on an equal footing with the existing developed countries. Most importantly, governments in the developing and emerging world need to recognize that their country’s or region’s image may have far-reaching implications and, therefore, needs to be managed very carefully and through well-coordinated strategies that avoid the common trap of thinking that place marketing means “advertising”, which results in much wasted expense which such countries can ill-afford, and generates few of the benefits they so much need.

References

- Amine, Lyn S. – Mike C. H. Chao* (2005): "Managing Country Image to Long-Term Advantage: The Case of Taiwan and Acer", *Place Branding*, 1(2)
- Beverland, Michael – Adam Lindgreen* (2002): "Using country of origin in strategy: The importance of context and strategic action", *Journal of Brand Management*, 10(2), November, 147-167
- Bilkey, Warren J. – Erik Nes* (1982): "Country-of-origin effects on product evaluations", *Journal of International Business Studies*, 8: 89–99
- Butt, Irfan* (2003): A Review of the Literature on Model Building in Country-of-Origin Research, Working Paper, Sprott School of Business, Carleton University, Ottawa, Canada
- Cameron, Ross – Gregory Elliott* (1998): "The 'Country-of-Origin Effect' and Consumer Attitudes to 'Buy Local' Campaigns: Australian Evidence", *Australasian Marketing Journal*, 6(2): 39-50
- Czapor, Beata* (2000): Foreign Direct Investment in an Economy in Transition: An Exploratory Study of the Polish Investment Climate, MBA Thesis, Sprott School of Business, Carleton University, Ottawa, Canada
- Dawar, Niraj – Philip Parker* (1994): "Marketing Universals: Consumers' Use of Brand Name, Price, Physical Appearance, and Retailer Reputation as Signals of Product Quality," *Journal of Marketing*, 58 (April), 81-95
- DeCecco, Daniella* (1997): A Competitive Profile of North American Technology Regions, MBA Thesis, Sprott School of Business, Carleton University, Ottawa, Canada
- D'Souza, Ritoo* (1993): The Canadian Investment Climate: Foreign Investors' Experiences and Perceptions, MBA Thesis, Sprott School of Business, Carleton University, Ottawa, Canada
- Dzever, S., – P. Qvester* (1999): "Country-of-Origin Effects on Purchasing Agents' Product Perceptions: An Australian Perspective", *Industrial Marketing Management*, 28: 165-175
- Elliott, Stasia* (2006): "A Historical Review of Tourism Destination Image Research: From the Observations of Aristotle, to the Branding of Place", in N. Papadopoulos, ed., *Contemporary Issues in Tourism: Perspectives and Challenges* (Athens, Greece: Athens Institute for Education and Research), 17-32
- Elliott, Stasia – Nicolas Papadopoulos* (2005): "A Comparative Analysis of Tourism Destination Image and Product-Country Image", Annual Conference of the Travel and Tourism Research Association (Canada Chapter) (Kelowna, B.C.: November 2)
- Elliott, Stasia – Nicolas Papadopoulos* (2006): "'Product-Country Image' and 'Tourism Destination Image': An Integrative Review, Implications, and Agenda for Research", in N. Papadopoulos, ed., *Contemporary Issues in Tourism: Perspectives and Challenges* (Athens, Greece: Athens Institute for Education and Research), 61-77
- Gooding, Elizabeth* (2002): Eastern Europe and Product-Country Images: A Longitudinal Analysis of the Competitiveness of Eastern European Products, MBA Thesis, Sprott School of Business, Carleton University, Ottawa, Canada
- Han, Min C.* (1989): "Country image: halo or summary construct?", *Journal of Marketing Research*, XXVI: 222–9
- Hernandez, Maria Gonzales – Nicolas Papadopoulos – Jose-Miguel Mugica* (June 2002): "Intra- and Inter-National Consumer Perceptions of Countries and Their Products: The Case of Spain" (abstract), Proceedings, Multicultural Marketing Conference, Academy of Marketing Science (Valencia, Spain, June 26-29)
- Heslop, Louise A. – Marjorie Wall* (1993): "Through the Looking Glass: Product/Country Images and International Trade Agreements", in N. Papadopoulos and L.A. Heslop (eds), *Product–Country Images: Impact and Role in International Marketing*, Binghamton, NY: The Haworth Press, 401–432
- Heslop, Louise A. – Nicolas Papadopoulos* (1993): "'But who knows where or when': reflections on the images of countries and their products", in N. Papadopoulos and L.A. Heslop (eds), *Product–Country Images: Impact and Role in International Marketing*, Binghamton, NY: The Haworth Press, 39–77
- Heslop, Louise A. – Nicolas Papadopoulos – Marjorie Wall – Melissa Dowdles – Deborah Compeau* (2001): "Modeling Consumer Views of AFTA Countries and Their Products", Marketing, Administrative Sciences Association of Canada, (London, ON: May)
- Heslop, Louise A. – Nicolas Papadopoulos – Melissa Dowdles – Marjorie Wall – Deborah Compeau* (2004b): "Who Controls the Purse Strings: A Study of Consumers' and Retail Buyers' Reactions in an Americas FTA Environment", *Journal of Business Research*, vol. 57, 1177-1188
- Heslop, Louise A. – Nicolas Papadopoulos – Roberto Solano Méndez – Jose I. Rojas-Méndez – Jason Baillargeon* (2004a): "Wooing Partners: Who Wants to Be in an FTA Agreement?", in H. Spotts, ed., *Developments in Marketing Science*, vol. XXVII (Academy of Marketing Science, Vancouver, BC, May 26-29), 271-274
- Heslop, Louise A. – Nicolas Papadopoulos – Margie Bourk* (1998): "An inter-regional and inter-cultural perspective on subcultural differences in product evaluations", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15
- Hong, Sung-Tai – Robert S. Wyer, Jr.* (1989): "Effects of country-of-origin and product-attribute information on product evaluation: an information processing perspective", *Journal of Consumer Research*, 16: 175–87
- Jaffe, Eugene D. – Israel D. Nebenzahl* (2001): *National Image and Competitive Advantage* (Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School Press)
- Jaffe, Eugene D. – Israel D. Nebenzahl* (2006): *National Image and Competitive Advantage* (Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School Press, 2nd ed.)
- Johansson, Johnny K.* (1993): "Missing a strategic opportunity: managers' denial of country-of-origin effects", in N. Papadopoulos and L.A. Heslop (eds), *Product–Country Images: Impact and Role in International Marketing*, Binghamton, NY: The Haworth Press, 77–86
- Kalligatsi Katerina* (1996): Greece in the Eyes of Foreign Investors: An Exploratory Study, MBA Thesis, Sprott School of Business, Carleton University, Ottawa, Canada
- Klein, Jill G. – Richard Ettenson – Marlene D. Morris* (1998): "The animosity model of foreign product purchase: an empirical test in the People's Republic of China", *Journal of Marketing*, 62: 89–100
- Knight, Garry A. – Roger J. Calantone* (2000): "A Flexible Model of Consumer Country-of-origin Perceptions: A Cross-cultural Investigation", *International Marketing Review*, 17(2), 127-145
- Laroche, Michel – Nicolas Papadopoulos – Louise A. Heslop – Mehdi Mourali* (2005): "The Influence of Country Image Structure on Consumer Evaluations of Foreign Products", *International Marketing Review*, 22 (1), 96-115
- Liefeld, John P.* (1993): "Consumer use of country-of-origin information in product evaluations: evidence from experiments", in N. Papadopoulos and L.A. Heslop (eds), *Product–Country Images: Impact and Role in International Marketing*, Binghamton, NY: The Haworth Press, 117–56
- Lowengart, Oded – Ehud Menipaz* (2001): "On the Marketing of Nations and Multinational Corporations: A Competitive Positioning Mapping", *Management Decision*, 39(4), 302-314
- Morello, Gabriele* (1993): "International Product Competitiveness and the 'Made in' Concept", in N. Papadopoulos and L.A. Heslop (eds.), *Product–Country Images: Impact and Role in*

- International Marketing, Binghamton, NY: The Haworth Press, 285-310
- Newman, J. – R. Staelin (1972): "Prepurchase Information Seeking for New Cars and Major Household Appliances", *Journal of Marketing Research*, 9 (August), 249-25
- Papadopoulos, Nicolas (1993): "What Product and Country Images Are and Are Not", in N. Papadopoulos and L.A. Heslop, eds., *Product-Country Images: Role and Implications for International Marketing*, Binghamton, NY: The Haworth Press, 1-38
- Papadopoulos, Nicolas (2004): "Place Branding: Evolution, Meaning, and Implications", *Place Branding*, 1(1) 36-49
- Papadopoulos, Nicolas – Louise A. Heslop (2002): "Country Equity and Country Branding: Problems and Prospects", *Journal of Brand Management*, vol. 9, no. 4-5 (April), 294-314
- Papadopoulos, Nicolas – Louise A. Heslop (2003): "Country Equity and Product-Country Images: State-of-the-Art in Research and Implications", in S.C. Jain, ed., *Handbook of Research in International Marketing* (Northampton, MA: Edwar Elgar Publishing), 402-433
- Papadopoulos, Nicolas – Heslop, Louise A. (eds) (1993): *Product-Country Images: Role and Implications for International Marketing*, Binghamton, NY: The Haworth Press
- Papadopoulos, Nicolas – Irfan Butt (2005): "The Use of Structural Modeling in International Marketing: A Review and Analysis", *Managing in Turbulent Times*, 33rd Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada, International Business Division (Toronto, ON: May 28-31)
- Papadopoulos, Nicolas – Louise A. Heslop – The IKON Research Group (2000): *A Cross-National and Longitudinal Study of Product-Country Images with a Focus on the U.S. and Japan*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, Cambridge, Report 00-106
- Papadopoulos, Nicolas – Louise A. Heslop – Leslie Szamosi – Richard Ettenson – Gillian Sullivan-Mort (1997a): "'Czech Made' or check mate? An assessment of the competitiveness of East European products", in Wong, V. and Shaw, V. (eds), *Marketing: Progress, Prospects, Perspectives*, Warwick, UK: European Marketing Academy Proceedings, May, 993-1012
- Papadopoulos, Nicolas – Judith J. Marshall – Louise A. Heslop (1988): "Strategic Implications of Product and Country Images: A Modelling Approach", *Marketing Productivity* (Amsterdam, The Netherlands: European Society for Opinion and Marketing Research; 41st Research Congress, Lisbon, September), 69-90
- Papadopoulos, Nicolas – Louise A. Heslop – Gary J. Bamossy (1991): "A Comparative Analysis of Domestic Versus Imported Products", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 7, no. 4 (December), 283-294
- Papadopoulos, Nicolas – Louise A. Heslop – J. Beràcs (1990): "National Stereotyping and Product Evaluations: An Empirical Investigation of Consumers in a Socialist Country", *International Marketing Review*, vol. 7, no. 1 (Spring), 32-47
- Papadopoulos, Nicolas – Louise A. Heslop – R. Schlee – G. Hampton (2000b): "Product Perceptions in a Free Trade Context: A Before-After U.S.-Canada Comparison", in *Developments in Marketing Science*, Vol. XXIII (Academy of Marketing Science, Montreal, QC, May), 234-244
- Papadopoulos, Nicolas – Vijay M. Jog – Louise A. Heslop – Ritoo D'Souza (1997): "The Investment Climate in Canada: Foreign Investor Experiences and Perceptions", in S. Preece and P. Woodcock, eds., *International Business*, vol. 18 (St. John's, Nfld: Administrative Sciences Association of Canada, International Business Div.; June), 37-47
- Peterson, Robert A. – Alain J.P. Jolibert (1995): "A Meta-Analysis of Country-of-Origin Effects", *Journal of International Business Studies*, 26(4), 883-900
- Schooler, Robert D. (1965): 'Product bias in the Central American Common Market', *Journal of Marketing Research*, II: 394-7
- Seixas, Taissa (2002): *Top-of-Mind-Awareness and Product-Country Images: An Exploratory Study*, MBA Thesis, Spott School of Business, Carleton University, Ottawa, Canada
- Shimp, T.A. – S. Sharma (1987): "Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE". *Journal of Marketing Research*, 26 (August), 280-289
- Simon, H. A. (1974): "How Big Is a Chunk," *Science*, 183, 1-23
- Stewart, Sally – Edmen Chan (1993): "Influence of place-of-production on industrial buyers' perceptions", in N. Papadopoulos and L.A. Heslop (eds), *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, Binghamton, NY: The Haworth Press, 223-44
- Szamosi, Leslie – Louise A. Heslop – Nicolas Papadopoulos – Gillian Mort – Richard Ettenson (1995): "A Comparison of Australian and Canadian Consumer Evaluations of the Products and Countries of Eastern Europe", in *Proceedings, Seventh Bi-Annual World Marketing Congress* (Academy of Marketing Science, Melbourne, Australia, July 6-10), vol. 2, 135-141
- Szamosi, Leslie – Bojan D. Cica (2004): "Product-Country Images in a Turbulent Environment: Evidence from a war-torn Country", in H. Spotts, ed., *Developments in Marketing Science*, vol. XXVII (Academy of Marketing Science, Vancouver, BC, May 26-29)
- Tan, Chin T. – John U. Farley (1987): "The Impact of Cultural Patterns on Cognition and Intention in Singapore", *Journal of Consumer Research*, 13 (March), 540-544
- Verlegh, W. J. – J.-B. E. M. Steenkamp (1999): "A review and meta-analysis of country-of-origin research", *Journal of Economic Psychology*, 20(5), 521-546
- Villanueva, Luisa Orbaiz – Nicolas Papadopoulos (2003): "Toward a Model of Consumer Receptivity of Foreign and Domestic Products", *Journal of International Consumer Marketing*, (15)3, 101-126

Table 1.

A Summary of National Images: Ranks of Countries and Their Products

Country	Overall	Good products	Ideal country	Willing to buy	Want closer ties
Germany	1	1	9	1	3
Japan	2	2	12	2	3
U.S.	3	3	9	3	8
Holland	4	5	3	4	3
Australia	5	9	1	4	1
Canada	6	9	1	8	1
Britain	8	5	7	4	7
France	7	3	5	7	8
Sweden	9	7	4	9	3
Norway	10	8	5	9	10
Spain	11	11	7	9	11
Hong Kong	12	12	13	12	12
Greece	13	14	11	13	13
Hungary	14	15	14	14	14
Israel	15	13	17	14	18
Mexico	16	16	15	14	15
Indonesia	17	16	16	17	17
India	18	18	18	18	15

Table 2.

Views of the U.S. vs. Japan in 15 countries: Country Variables

Variables	N. America			Pacific			Europe								Other	Summary	
	US	CDN	MX	AUS	HK	INDO	GB	F	D	NO	NL	SP	GR	HU		IL	US>J
Technology	J	J	J*	J	J*		J		J	J	J	J	J*	J			
Wealth		J*			J		J*				J		US		US	2	4
Taste		J	J	J	J		J	J	J	J	J	J	J	J			12
Educated	J	J	J	J	US		J	J	J	J	J	J	J	J		1	12
Stable	US	US		US	US*	US			US	US			US		US	9	
Role in world	US	US	J*	US	US		US	US	US	US	US			US	US	11	1
Know a lot	US	US	US	US		US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	14	
Hardworking	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J		15
Trustworthy	US		J									J	J	J		1	4
Likeable	US	J	J*			US		US			US	J	J	J	US	5	5
Ideal country	US			US	US*	US	US	US	US		US		J*		US	9	1
Want to visit	na			US		US*	US	US	US		US		J*		US	7	1
Aligned	na	US	US	US		J	US	US	US	US	US	US*	J		US	10	2
More FDI	na	J*	J	US		US*		US*	US		US	J	J	J	US	6	5
More imports	na	J*	J	US			US	US	US		US*	J	J	J	US*	6	5
Closer ties	na	J	J		US							J	J	J	US	2	5
Summary:																	
US>J	6	4	2	8	5	6	6	8	8	4	8	2	3	2	11	83	-
J>US	3	9	10	4	4	2	5	3	4	4	5	9	12	9	1	-	84

* US or J in cells: country rated significantly higher than the other. Differences marked * significant at $\alpha < 0.005$, all others at 0.000. Sampled country abbreviations: United States, CDN=Canada, MeXico, AUStralia, Hong Kong, INDOnesia, IsraeL, Great Britain, France, Deutschland, NORway, Holland=NetherLands, SPain, GReece, HUngary.

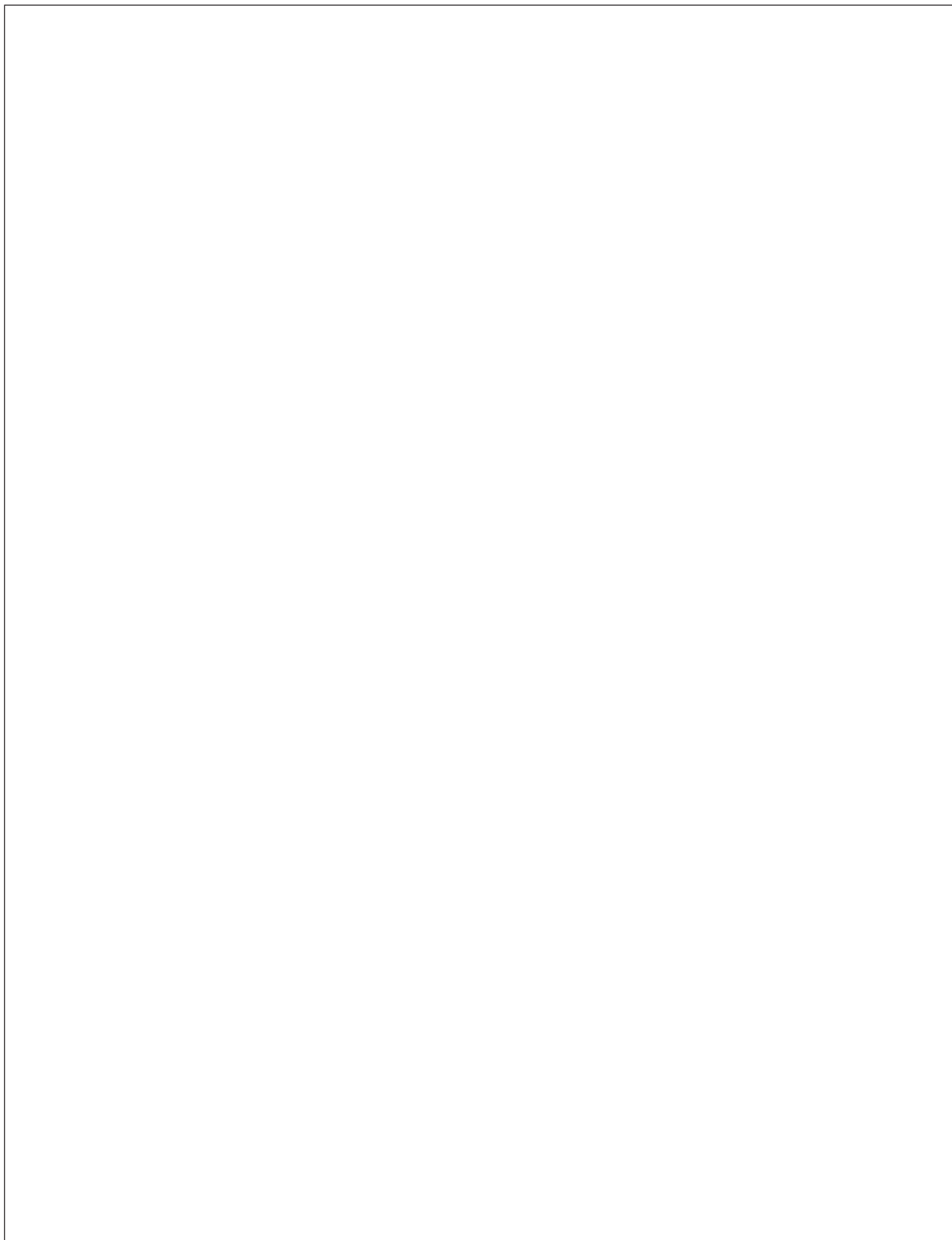
Table 3.

Views of the U.S. vs. Japan in 15 countries: Product Variables

Variable	N. America			Pacific			Europe								Other	Summary	
	US	CDN	MX	AUS	HK	INDO	GB	F	D	NO	NL	SP	GR	HU	IL	US>J	J>US
Workmanship	J	J		J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J			13
Reliability	J	J		J	J		J	J	J	J	J	J	J	J			12
Quality	J	J		J	J		J		J	J	J	J	J	J			11
Appearance	J	J		J	J	J	J							J			7
Innovativeness		J		J	J			US			US			J		2	4
Tech. advanced	J	J	J	J	J		J	J	J	J	J	J	J	J			13
Value	J	J		J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J			13
Service					J	J	J		US		J		J	J	US	2	6
Good products	J	J		J	J		J		J	J	J	J	J	J			11
Price level		J	US	US	J	US		US	US	US	US	US	US	US		10	2
Variety		US		J	J	J	J							J		1	5
Recog. brands				J	J	J	J						US	J		1	5
Know a lot	US	US	US	J	J	J	J							J		3	5
Easy to find		US	US	J	J	J	J		J	J	J		J	J		2	9
Normally buy	US	US	US	J	J	J	J	US	US				US	J		6	5
Have what I like				J	J	J	J	J			J	J	J	J			9
Right for me	US	J			J	J						J	J	J		1	6
Proud to own	US	J	J		J	US			US			J	J	J		3	6
Satisfaction		J		J	J		J			J	J	J	J	J			9
Willing to buy	US				J	J						J	J	J		1	5
Summary																	
US>J	5	4	4	1		2		3	4	1	2	1	3	1	1	32	-
J>US	7	12	2	15	20	12	15	5	7	8	10	11	13	19		-	156

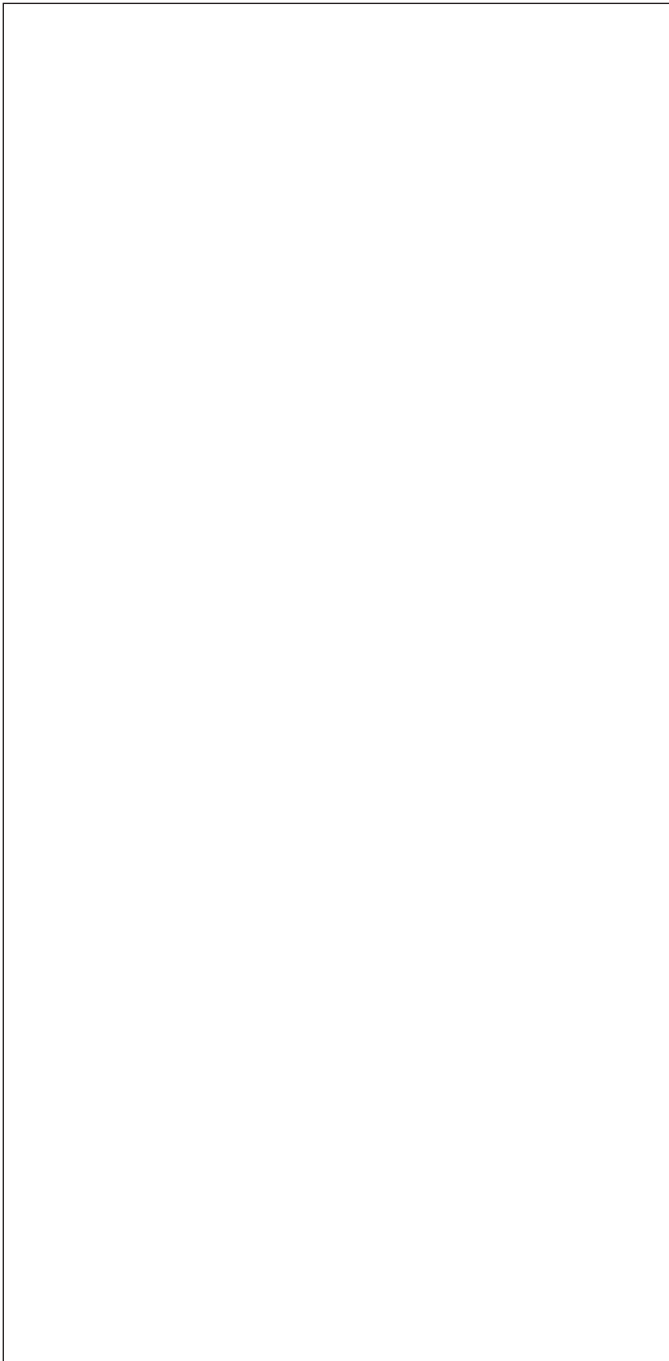
* US or J in cells: country rated significantly higher than the other. Differences marked * significant at $\alpha < 0.005$, all others at 0.000. Sampled country abbreviations: See notes in Table 2.

Images of Central & East Europe vs. France: Countries and Their Products



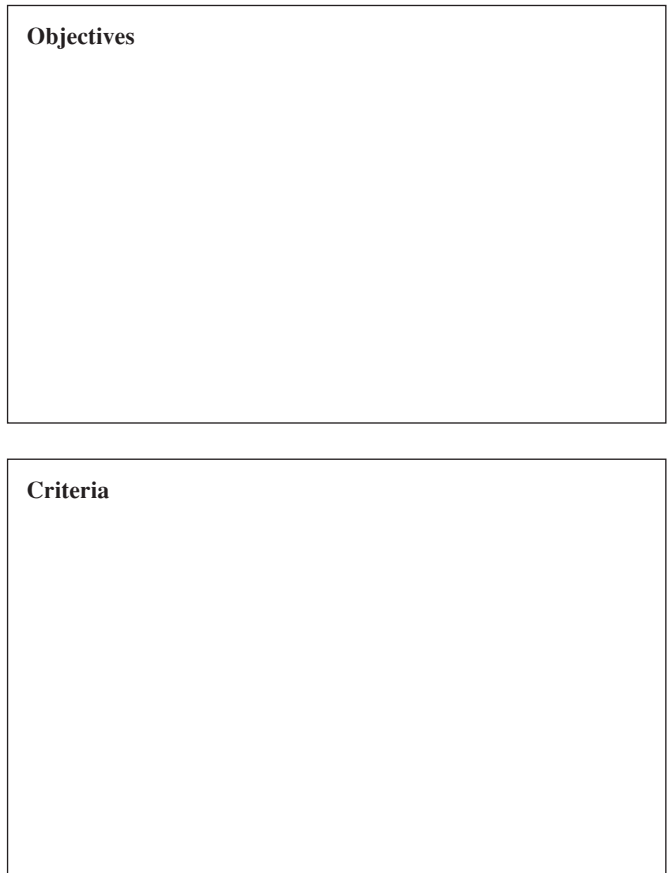
Country Images for FDI

Figure 2.

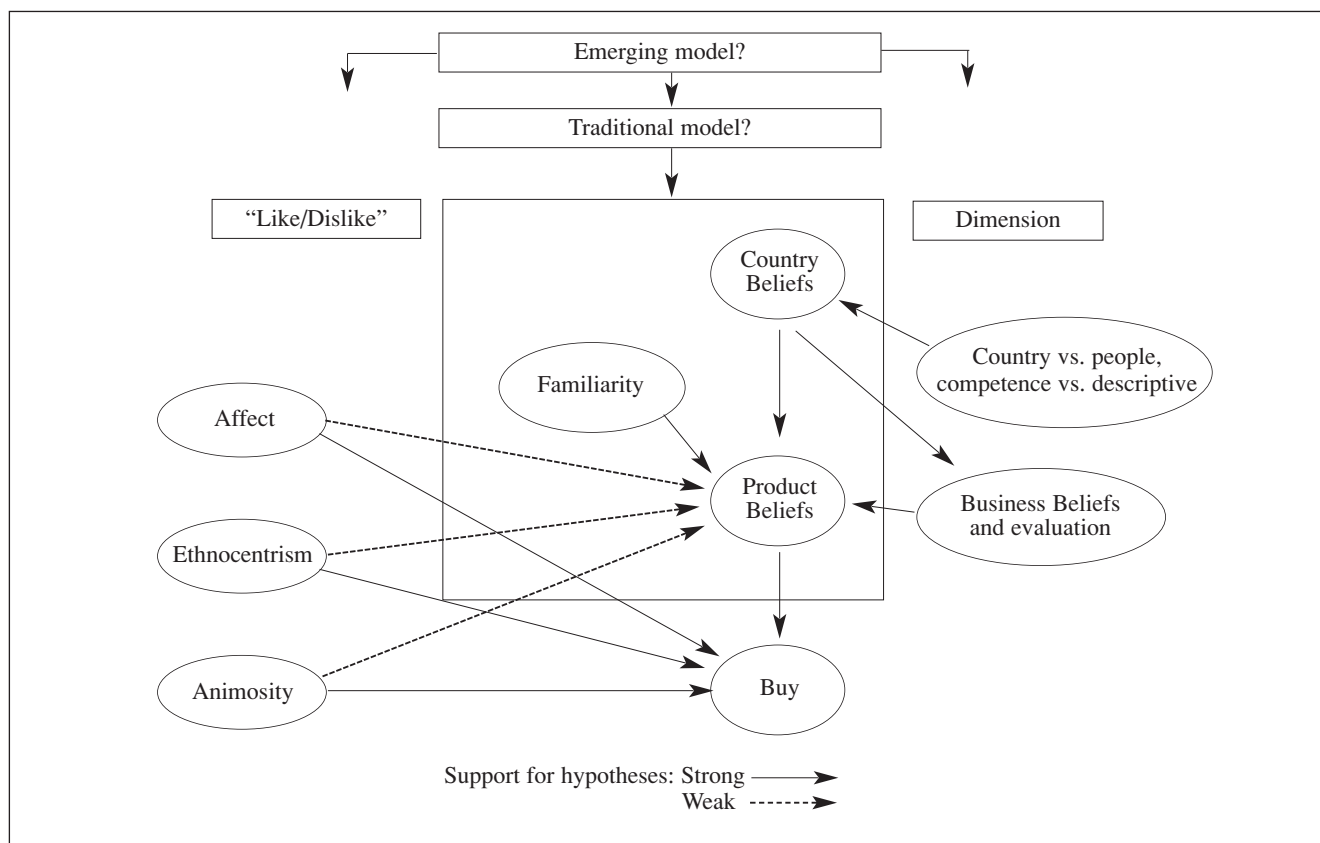


**Investors' Objectives and Criteria
in Selecting FDI Locations**

Figure 3.



Traditional and Emerging PCI Models



Christoph BURMANN – Philip MALONEY

INTERNAL IDENTITY-BASED BRAND MANAGEMENT – HOW TO CONSISTENTLY DELIVER THE BRAND PROMISE AT THE POINT OF SALE?

In many well developed economies the number of brands as well as their perceived homogeneity is increasing for more than two decades. As a result, more and more brands appear interchangeable to their customers. To cope with this challenge it is necessary to develop a unique brand identity and to assure that this is being consistently delivered at all brand touch points. The latter requires that everyone who acts as a brand representative behaves according to the brand identity. Common understanding of and commitment to the brand are necessary prerequisites. A first model for internal identity-based brand management intended to fulfil these prerequisites was recently developed at the chair for innovative brand management. The model is explicitly targeted at employees.

This paper draws attention to yet another group of stakeholders which influences the brand image substantially: the brands distributors. Empirical research has shown that particularly those internal reference groups¹ that have intensive interaction with the customers are able to influence the brand image. The purpose of this article is to assess whether the internal brand management model developed for employees applies to distributors and to extend the existing model for the distributor context if necessary.

Many brands are perceived interchangeable by more and more customers. Constructs like consumer confusion or brand image confusion prove this impressively (see Wiedmann –Walsh – Klee, 2001; Burmann – Weers, 2006: p. 29 ff.). On the one hand, this can be attributed to a high degree of functional substitutability (see Esch, 2005a: p. 32 f.). On the other hand, many brands are unable to communicate existing points of difference in a convincing manner (see Clancy – Trout, 2002: p. 3). As a result of this lack of differentiation, an increasing number of customers make use of alternative buying criteria, predominantly the price. A relationship between these customers and “their brands” does not exist.

The prerequisite for a trustful and stable relationship between a brand and its customers is a consistent and continuous implementation of a differentiating brand identity (see Burmann, 2005: p. 856). The brand

identity can be defined as the sum of all attributes that determine the essence and character of a brand from the point of view of the internal target groups (see Burmann – Meffert, 2005a: p. 53).[]. Trust can only be generated if the brand identity is implemented consistently at all customer-brand touch points (see Burmann – Zeplin, 2005a: p. 116; Ind, 2003: p. 394).

For a consistent implementation of the brand identity it has to be assured that all employees understand, live and communicate the brand in the same way (see Wittke-Kothe, 2001: p. 2; Joachimsthaler, 2002: p. 29). This is the objective of a very new stream of research within the area of brand management, dealing with the topic of internal brand management (see Zeplin, 2006; Burmann – Zeplin, 2005a; Burmann – Zeplin, 2005b; Esch – Vallaster, 2005; Wittke-Kothe, 2001). Generally speaking, the aim of internal brand management activities is to turn every employee into a committed “brand ambassador” (see Ind, 2001; Esch – Vallaster, 2004: p. 8).

¹ Distributors are understood as internal target groups throughout this elaboration.

Special relevance for the communication of the brand identity and the brand-customer-relationship is assigned to personal contact between customers and brand representatives (see Burmann – Zeplin, 2004: p. 3; Bruhn, 2005: p. 1039; Nguyen – Leblanc, 2002). Hatch – Schultz (2001) point out that „*nothing is more powerful than stakeholders' direct, personal encounters with the organization.*” (Hatch – Schultz, 2001: p. 132). In this context it is often referred to the influence of the distributors [] (see Burmann – Meffert, 2005b: p. 109 f.; Diller – Goerdts, 2005: p. 1212 ff.; Zentes – Swoboda – Morschett, 2005: p. 176 f.; Bloemer – Lemmink, 1992: p. 359). The contact between a customer and a distributor is in many cases the closest or even the only interaction between a brand and its customers (see Burmann – Meffert, 2005b: p. 95).

In this regard, distributors are both recipients and senders of external brand communication (see Gregory – Wiechmann, 1997: p. 55). From a customer's point of view, the distributors are often the most direct brand representatives and thus sender of external brand communication. Taking on this perspective implies that distributors, just like employees, belong to the recipients of internal brand management activities. However, in contrast to brand management activities towards employees, the possibilities to influence and direct distributors are limited because of their legal and economic independence. A behaviour which is consistent to the brand identity can therefore not be enforced with the

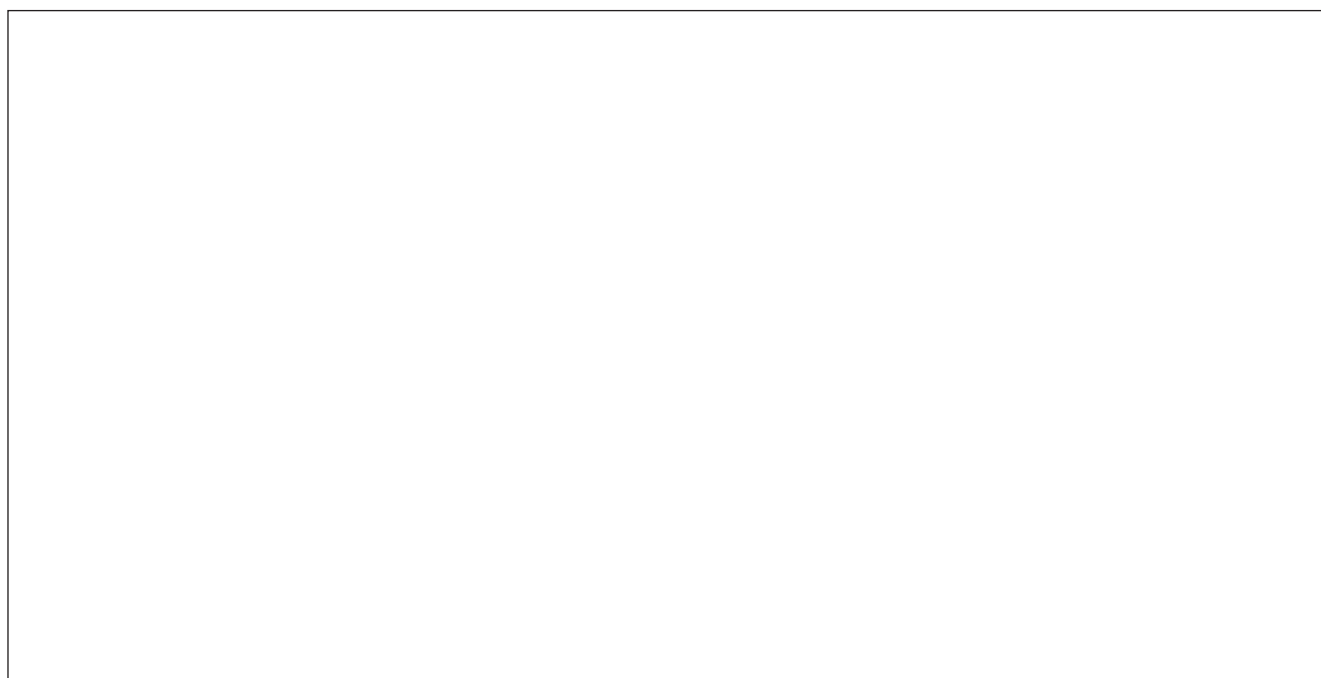
same instruments and perhaps not with the same efficiency against distributors as against employees.

The challenge of integrating the distributors in the brand management activities is explicitly formulated as a goal in the context of identity-based brand management. This is described as a *management process which covers all planning, coordination and control activities to build strong brands for relevant target groups. The aim is companywide integration (including distributors) of all decisions and activities in order to create stable and profitable brand-customer-relationships and to maximise the brand equity* (see Meffert – Burmann, 2005: p. 32.).

Against this background, the goal of the paper at hand is to augment the existing body of literature dealing with internal identity-based brand management with an explicit allowance for the target group “distributors”. For that purpose, the state of the art of internal brand management as well as its conceptual background, the identity-based brand management, will be briefly described. Thereafter, the applicability of the existing model of internal brand management for the target group “distributors” will be evaluated. The literature on distribution channel management and particularly research related to distributor commitment will then serve to adapt the existing model of internal brand management to the distributor context. Finally, both streams of research will be combined and a first model of internal brand management for the target group

Figure 1.

Basic Concept of Identity-based Brand Management



Source: Following Meffert – Burmann (1996), p. 35.

“distributors” will be presented. Throughout this article, the authors will argue from the perspective of the brand carrying company (manufacturer).

Internal Brand Management in the Context of Identity-based Brand Management

Basic Concept of Identity based Brand Management

The object of all brand management activities in the concept of identity-based brand management is the brand identity. The brand identity represents the essential and characteristic attributes of a brand and determines what the brand is supposed to stand for (see Burmann – Zeplin, 2005b: p. 1023; Esch et al., 2005: p. 989). The essence of the brand identity is the brand promise (see Burmann – Meffert, 2005a: p. 52). This is being actively communicated to the external target groups. In a reciprocal process the brand promise is confronted with the brand expectations which are the result of the previous perception of the brand identity. This external view on the brand identity is termed brand image. It is a multidimensional, attitudinal construct [3] which reflects deeply rooted, concentrated and valuing associations of a brand in the mind of relevant external target groups (see Burmann – Meffert, 2005a: p. 53) (see Figure 1).

The identity-based brand management attempts the creation and consistent implementation of a trusted brand identity that offers meaningful benefits to the customers. In this respect, the degree of trust in a brand is mainly determined by the consistency between the brand promise and the actual brand behaviour. To generate a (brand) behaviour which is consistent to the brand promise (respectively the brand identity), Burmann – Zeplin developed a first model for internal identity-based brand management.

Internal Identity-based Brand Management Model by Burmann and Zeplin

With reference to Organizational Citizenship Behaviour (OCB) research (see Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000), Burmann – Zeplin (2004, 2005) identified the Brand Citizenship Behaviour as primary prerequisite for a consistent implementation of the brand identity. It is defined as all positive brand-relevant generic (brand- or industry-independent) behaviours that in sum strengthen the brand identity and are performed voluntarily (Zeplin, 2006: p. 77). Brand Citizenship Behaviour consists of the dimensions helping behaviour, brand enthusiasm and willingness to develop (see Burmann – Zeplin, 2006: p. 27 f.):

- **Helping Behaviour** describes a positive attitude, friendliness, empathy and supporting behaviour towards fellow employees and customers as well as the willingness to take on responsibilities beyond the personal field of activity.
- **Brand Enthusiasm** refers to compliance to brand related behavioural guidelines even in situations in which the behaviour can not be controlled by the company as well as efforts to strengthen the brand which go well beyond the usual job description. Alongside, this dimension also implies the active recommendation of the brand and the exemplification of brand supporting behaviour to new employees.
- **Willingness to develop** can either refer to the individual employee or the brand. The first type means the intention to further develop ones own personality and abilities according to the brand identity. The latter refers to the willingness to continuously develop the brand through ideas or feedback.

The decisive determinant of Brand Citizenship Behaviour is the attitude towards a brand. In dependence on the construct of Organisational Commitment (see O'Reilly III – Chatman, 1986; Allen – Meyer, 1996), Burmann – Zeplin develop the construct of „*Brand Commitment*“. This is defined as the employee's degree of psychological attachment to a brand which leads to the intention to show Brand Citizenship Behaviour (see Burmann – Zeplin, 2005a: p. 120). For the conceptualisation of this construct Burmann – Zeplin make use of three dimensions which have been developed by O'Reilly III – Chatman (1986) who in turn followed Kelman (1958). Hence, Brand Commitment consists of the dimensions compliance, identification and internalisation (see Burmann – Zeplin, 2004: p. 60 f.).

- **Compliance** describes the adoption of behaviours that are consistent with the brand on the basis of a willingness to achieve or avoid rewards or penalties. Accordingly, it is extrinsically motivated.
- **Identification** describes the acceptance of social influence due to a sense of unity between an employee and the group of employees and the acknowledgement that the personal fate is closely linked to the group. It is intrinsically motivated.
- **Internalisation** is the strongest form of commitment. It describes the voluntary inclusion of brand values into the employee's self-concept. It is intrinsically motivated.

On the basis of research on organisational commitment and explorative expert interviews, Burmann –

Zeplin further identified three key levers for generating Brand Commitment (see Burmann – Zeplin, 2005a: p. 124 f.; Zeplin, 2006: p. 104 ff.). These are the (1) implementation of person-brand-fit through HR-measures, (2) the development of a common understanding of what the brand stands for through internal brand communication and (3) brand oriented leadership on all hierarchical levels.

Drawing on basic ideas of the Theory of Planned Behaviour (see Ajzen, 2005) Burmann – Zeplin also identified two context factors, namely the culture-fit and the structure-fit. The culture-fit refers to the degree of congruence between the brand identity and the corporate culture. It is assumed that a high level of brand commitment is only possible when the corporate culture and the brand identity fit to each other (see Zeplin, 2006: p. 131 ff.). The structure-fit relates to the incentives applied and the organisational structures. They should be designed in a way that supports the brand identity and fits to the brand goals (see Deckop – Mangel – Cirka, 1999; Deci – Koestner – Ryan, 1999). Burmann – Zeplin expect these factors to have both a moderating effect on the three levers to generate Brand Commitment as well as a direct effect on Brand Commitment (see Zeplin, 2006: p. 131).

With regard to the relationship between Brand Commitment and Brand Citizenship Behaviour Burmann – Zeplin identify the context factors “existence of relevant competencies” and “sufficient resources” which are expected to have a mediating effect (see Zeplin, 2006: p. 144 ff.). Finally, Burmann – Zeplin identify the Brand Relationship Quality as the main success criterion for internal brand management (see Burmann – Zeplin, 2006: p. 28; Fournier, 1998). The resulting model is illustrated in *Figure 2*.

This model has been empirically tested on the basis of a survey including brand managers, employees and customers of 14 brands from different branches of industry. It generally proved to be valid (see Zeplin, 2006: p. 151 ff.).

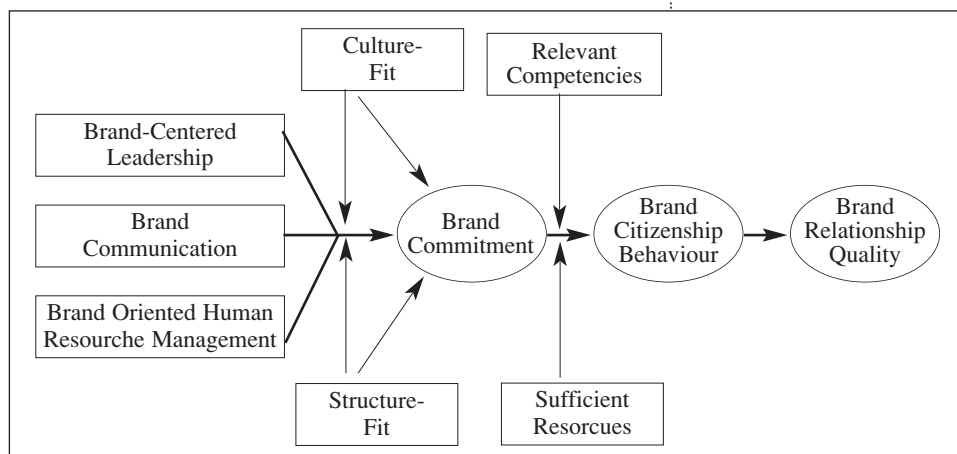
Transferability of the Internal Identity-based Brand Management Model to the Target Group „Distributors“

The existing internal brand management model is solely focused on employees. However, an application of the model for the target group “distributors” seems to be possible with regard to the pivotal constructs Brand Commitment and Brand Citizenship Behaviour. Notwithstanding, regarding the definitions of these constructs such a transfer would require that the exclusive focus on employees is somewhat enlarged through the use of the more general term “internal target groups”. To which, according to Burmann – Meffert and the understanding of the authors, also the distributors belong (see Burmann – Meffert, 2005b: p. 85). The Open System View by Sanchez – Heene can serve as a theoretical explanation for this broader interpretation of the term “internal target groups”. According to this, stakeholders such as the distributors can be viewed as “firma addressable resources” and thus be regarded as internal target groups (see Sanchez, 1996; Heene – Sanchez, 1997; Sanchez – Heene, 2002). However, the dimensions of the two constructs may have to be adapted for the distributor context.

A transfer of the levers to generate Brand Commitment is comparatively more complex. Ensuring a high degree of person-brand-fit through HR-measures is for instance only possible in the distributor selection phase. Also the generation of a com-

Figure 2. mon understanding of the brand identity through internal brand communication is restricted. One reason is for this restriction is the geographical distance between the manufacturer and the distributors. Finally, also brand centred leadership on all hierarchical levels can only be implemented if it is supported by the management of the respective distributors (see Barth, 1996: p. 65). The context factors culture- and structure-fit can as well not be directly transferred to

Internal Brand Management Model



Source: Burmann – Zeplin (2005a), p. 123.

distributors. Regarding the culture-fit this is intuitively evident, because a corporate culture that fits to the brand identity can not be assumed or implemented for the distributors in the same way as for the brand carrying organisation. A high structure-fit is also unlikely because it seems reasonable to assume that the distributors have incentives and an organisational structure which are not explicitly designed to support the brand identity.

On the contrary, the context factors mediating the relationship between Brand Commitment and Brand Citizenship Behaviour can be directly transferred to the distributor context. Also the success criterion, Brand Relationship Quality, can be used for the distributors in the same way.

The main difference between employees and distributors is the fact that the distributors – even though they belong to the internal target groups according to the authors understanding – are legally and economically independent (see Meffert, 2000: p. 600). In many cases their interest in the brand is purely based on economic considerations (see Barth, 1996: p. 32). Accordingly, the exchange relationship between a manufacturer and a distributor is quite similar to procurement of investment goods (see Franke, 1997: p. 72; Meffert, 2000: p. 142 f.; Backhaus, 2003: p. 66 ff.). Decisions are often made collectively, rather rational, within a formal decision making process and under economic pressure (see Barth, 1996: p. 284 ff.; Tomczak – Schögel – Feige, 2005: p. 1090). Employees on the other hand often make individual and less rational decisions under a less direct economic pressure (see Staehle, 1999: p. 162 ff.).

It therefore seems reasonable to assume that economic aspects play an even more dominant role for distributors than for employees. In this context, Gilliland – Bello (2002) state that „*in a channel relationship, each partner realistically considers the economic rewards that can be attained through the arrangement.*” (Gilliland – Bello, 2002: p. 28). To allow for their importance, economic aspects have to be reflected in the factors determining the distributor's Brand Commitment. In the current model of internal brand management only the structure-fit and particularly the incentive system refers to economic factors. The model is generally based on behavioural considerations and theories. In order to respond to the importance of economic factors it seems to be necessary to further develop the existing model by making use of economic theories.

It can be summarised that the state-of the art of internal brand management does not have sufficient explanatory power for the target group “distributors”.

Therefore, literature dealing with distribution channel relationships and especially research on distributor commitment will be subsequently analysed and used to adapt the existing internal brand management model to a distributor context.

Contribution of Research on Distributor Commitment

Construct of Distributor Commitment

The last two decades have shown a fundamental shift from a transactional towards a more relational understanding of exchange relationships in research on distribution channels (see Dwyer – Schurr – Oh, 1987; Anderson – Narus, 1990; Morgan – Hunt, 1994). In this context, the construct of “distributor commitment” has received a great deal of attention, particularly through leading American scholars (see Anderson – Weitz, 1992; Morgan – Hunt, 1994; Andaleeb, 1996; Kim – Frazier, 1997a; Kim – Oh, 2002). The rationale behind generating commitment in exchange relationships is that it is supposed to lead to a self-enforcing coordination between the exchange partners (see Anderson – Weitz, 1992: p. 18; Morgan – Hunt, 1994: p. 22). In contrast, without a high degree of commitment intensive governance mechanisms would have to be applied which would increase the costs of exchange substantially (see O'Reilly III – Chatman, 1986: p. 493). These assumptions are predominantly based on the Theory of Relational Exchange. Core idea of this theory is that partners in long-term exchange relationships develop common norms and values which prevent them from behaving opportunistically and lead to a unification of interests (see Dwyer – Schurr – Oh, 1987: p. 12 ff; Heide, 1994: p. 74). According to Anderson – Weitz (1992), distributors can be quasi-integrated through commitment and thus be efficiently controlled without having to bear the costs of integration (see Anderson – Weitz, 1992: p. 18).

Definition of the Construct

“Distributor Commitment”

Even though research on commitment in distribution channels can look back on a long tradition, it is still lacking a clear definition of the term “commitment” (see Skarmeas – Katsikeas – Schlegelmilch, 2002: p. 759). One has to agree with Kim – Frazier who point out that „*we still do not have a clear understanding of what commitment in a channel relationship entails.*” (Kim – Frazier, 1997b: 139).

Within the context of Organisational Commitment, O'Reilly – Chatman conclude that the “psychological attachment” is the least common denominator of all

attempts to define the construct: „it is the psychological attachment that seems to be the construct of common interest.“ (O'Reilly III – Chatman, 1986: p. 492). This focus on psychological attachment can also be found in the definition of Brand Commitment developed by Burmann – Zeplin (degree of psychological attachment to a brand; Burmann – Zeplin, 2006: p. 30). Against this background and prior to further research, the distributor commitment may also be generally defined as the *psychological attachment to an exchange partner*.

Dimensionality of the Construct „Distributor Commitment“

Not only with regard to the definition but also concerning the dimensionality of the construct, a commonly accepted approach is yet lacking. One-, two- and three-dimensional conceptualisations are competing. [4]

For the purpose of this elaboration a two-dimensional structure of the commitment construct will be applied, since this comes very close to the realities in distribution channels (see Stern – Reve, 1980: p. 53; Dwyer – Schurr – Oh, 1987: p. 12; Heide, 1994: p. 72 ff.). Referring to the two-dimensional conceptualisations by Geyskens et al. (1996), De Ruyter – Moorman – Lemmink (2001), and Gilliland – Bello (2002), one dimension based on rational considerations and one based on emotional or social considerations will be utilised. Concretely, the conceptualisation by Brown – Lusch – Nicholson (1995) which is based on the works of O'Reilly – Chatman (1986) as well as Caldwell – Chatman – O'Reilly (1990) and which differentiates between an instrumental and a normative dimension of commitment will be drawn on.

- **Normative Commitment** is based on identification with the exchange partner and internalisation of common norms and values. It is intrinsically motivated and leads to the desire to continue a relationship.
- **Instrumental Commitment** is based on compliance as a result of rational cost-benefit considerations. It is extrinsically motivated and leads to the perceived necessity to continue a relationship.

Determinants of Distributor Commitment

The distinction between a normative and an instrumental dimension of commitment is also reflected in the determinants of commitment. Many scholars classify the determinants of commitment (explicitly or implicitly) into economic determinants on the one side

and behavioural determinants on the other side (see Anderson – Weitz, 1992; Kim – Frazier, 1997a; Brown – Dev – Lee, 2000; Zineldin – Jonsson, 2000).

Such a classification will also be applied in this elaboration. Determinants which assume a purely rational decision-making-behaviour will be classified as economic determinants. In turn, determinants which go beyond rational considerations and include subjective perceptions and non-economic benefits will be classified as behavioural determinants (see Geyskens et al., 1996: p. 304 f.; De Ruyter – Moorman – Lemmink, 2001: p. 273; Gilliland – Bello, 2002: p. 25 ff.).

Following, both groups of determinants will be discussed. Due to the great number of determinants that have been analysed in previous research, only those determinants will be taken into consideration that fulfil three criteria: (1) *Usage*: every determinant has to be used in at least two studies which were independent from each other. (2) *Relevance*: a significant influence on the distributor commitment has to be empirically proven for every determinant. (3) *Influence*: all determinants have to be influenceable through brand management measures.

Economic Determinants

Economic determinants influence the behaviour of those distributors, for which a purely rational decision-making behaviour can be assumed. One of the most cited economic determinants is the degree of vertical integration.

Vertical integration covers all investments on the part of a manufacturer into the ownership of a distributor as well as into direct distribution channels. This can be any contractual agreements, a minority stake or even a complete take over of a distributor through a manufacturer (see Zentes – Swoboda, 2005: p. 1082 ff.). The effectiveness of vertical integration for the reduction of opportunistic behaviour has been empirically investigated by Brown – Dev – Lee (2000). Their results show a positive correlation between the degree of vertical integration and opportunistic behaviour. Accordingly, vertical integration fosters opportunistic behaviour (see Brown – Dev – Lee, 2000: p. 62 f.; as well as Moschandreas, 1997: p. 47). Since opportunistic behaviour can be interpreted as a result of a lack of commitment, it can be generally assumed, that the degree of vertical integration has a (positive or negative) effect on commitment. Because of the close link between vertical integration and economic aspects, an influence in particular on the instrumental dimension of commitment can be expected.

Depending on its degree, vertical integration is based on the governance principle “hierarchy” or a combination of the governance principles “market” and “hierarchy”. It is generally based on assumptions of Transaction Cost Theory, according to which an increasing complexity of the exchanged goods and services leads to an efficiency advantage of the coordination principle “hierarchy” over a coordination based on market principles (see Rindfleisch – Heide, 1997: p. 31). Among other aspects, the optimal coordination principle is determined by whether idiosyncratic investments (transaction specific investments) are necessary for a given transaction (see Williamson, 1975).

Transaction specific investments are investments which have little or no value outside of the respective exchange relationship (see Lohtia – Brooks – Krapfel, 1994: p. 265; Williamson, 1990). Accordingly, these investments lose great parts or even their total value in case of a termination of the relationship. Therefore, a relationship threatening behaviour becomes unattractive and the incentive structures of the involved parties are somewhat aligned (see Williamson, 1981; Anderson – Weitz, 1992: p. 21).

Research by Kim – Frazier (1997a) has shown that investments in transaction specific investments on the part of the distributors are able to increase their commitment. Anderson – Weitz (1992) can also empirically prove a positive correlation between transaction specific investments and distributor commitment. With regard to the specific influence on the two dimensions of commitment, it seems reasonable to assume that primarily the instrumental dimension of commitment will be positively affected.

In general, transaction specific investments increase the (economic) dependence of a distributor. This is true even for investments made by the manufacturer. Since transaction specific investments by the manufacturer allow a better adjustment to the exchange relationship, the performance of the manufacturer in the relationship will be improved and thus the value of the manufacturer from the point of view of the distributor increased.

Dependence can be broadly interpreted as a difficult replacement of a certain manufacturer (see Heide – John, 1988: p. 23; Kumar – Scheer – Steenkamp, 1995: p. 349). Goodman – Dion (2001) describe this as “degree of difficulty” a distributor would face if the relationship with a manufacturer would be terminated (see Goodman – Dion, 2001: p. 291).

A significant positive effect of dependence on commitment was proven by Andaleeb (1996). Payan – McFarland (2005) showed a positive correlation

between dependence and compliance; a behaviour which can be generally understood as an outcome of instrumental commitment. Accordingly, a dominant effect of dependence on the instrumental dimension of commitment can be expected.

The counterpart to dependence is the power in channel relationships (see Kim – Frazier, 1997a: p. 869). *Power* in the context of distribution channel research refers to the potential of one player in the channel dyad to actively influence the decisions made by the partner (see El-Ansary – Stern, 1972: p. 47; Specht – Fritz, 2005: p. 453). It has to be admitted that the classification of power as an economic determinant of commitment is not clear-cut. On the contrary, many scholars classify power as a behavioural determinant of commitment (see Heide, 1994: p. 72; Goodman – Dion, 2001: p. 289). Nonetheless, many forms of power such as the reward or coercive power (see the following discussion) presume a clearly rational decision making behaviour by the less powerful party.

The potential to exercise power can have very different sources. Often, channel research draws on a classification by French – Raven (1959) who differentiate between five sources of power (see Hunt – Nevin, 1974: p. 187; Goodman – Dion, 2001: p. 290 f.):

- **Reward Power:** is based on the potential of a manufacturer to reward a distributor for certain behaviour.
- **Coercive Power:** is based on the potential of a manufacturer to punish a distributor for certain behaviour.
- **Legitimate Power:** is based on the recognition of a manufacturer’s power on the part of a distributor (the reason might be either a legal agreement or a traditionally institutionalised behaviour).
- **Referent Power:** is based on an emotional relationship between a manufacturer and a distributor (the distributor wants to be associated with the manufacturer).
- **Expert Power:** is based on superior knowledge of a manufacturer in a certain field and the recognition of this superiority by the distributor.

These sources of power have often been classified and supplemented. In this context, many scholars differentiate between economic and directly controllable sources of power on the one hand, and non-economic and not directly controllable sources of power on the other hand. Well accepted throughout the literature is a classification into “mediated” and “non-mediated” sources of power (see Frazier – Summers, 1986: p.

172; Boyle et al., 1992: p. 463; Boyle – Dwyer, 1995: p. 190 f.). *Mediated power* describes those sources of power which can be directly controlled through the manufacturer, whereas *non-mediated power* refers to sources of power that can not be directly controlled. The effect of non-mediated power can thus not be directly influenced by the manufacturer but requires the recognition of the power through the distributor. Accordingly, it requires a perceptual change (see Boyle – Dwyer, 1995: p. 191; Brown – Lusch – Nicholson, 1995: p. 365).

Applying a meta-analysis, Johnson et al. (1993) could provide evidence for the appropriateness of the distinction between mediated- and non-mediated sources of power. They use a classification of seven sources of power into the respective groups developed by Johnson – Koenig – Brown (1985). The sources of power by French – Raven have been supplemented by „information power“ and an explicit dichotomisation of “legitimate power” into “legal-“ and “traditional-legitimate” power. Information power refers to the possibility to pass on specific information aimed at convincing the distributors of the favourability of certain behaviours (see Kasulis – Spekman, 1980: p. 183). Traditional legitimate power describes power based on internalised values and norms or existing convention. Legal legitimate power is enforced through contracts or applicable law (see Brown – Frazier, 1978; Kasulis – Spekman, 1980 p. 183). The final classification is as follows:

- **Mediated Power:** reward power, coercive power, legal legitimate power.
- **Non-mediated Power:** expert power, referent power, information power, traditional legitimate power.

This classification into mediated- and non-mediated power with the respective seven sources of power will also be applied in this elaboration.

Brown – Lusch – Nicholson (1995) were able to prove empirically that the use of mediated power increases instrumental commitment and decreases normative commitment. The use of non-mediated power leads to the opposite effect. With regard to the effect of power, one can therefore expect a negative influence of mediated power on normative commitment and a positive influence on instrumental commitment.

As already mentioned, the determinant „power“ can be classified as both an economic determinant and a behavioural determinant. Apparently, the mediated sources of power have a more economic background whereas the non-mediated sources, due to the fact that

they are based on a perceptual change on the part of the distributor, tend more towards the behavioural determinants. However, this distinction is not clear-cut (e.g. the effect of expert- or information power is based on decisions by the distributor which can have a clearly economic background) and is more done for reasons of clarity and simplicity than because of an apparent delimitation.

Interdependencies as those between power and dependence do also exist between power and supplier role performance, the subsequently discussed determinant. *Supplier Role Performance* can be generally defined as „how well the supplier firms actually carries out its channel roles“ (Kim – Frazier, 1997a: p. 857). It therefore refers to the ability of the manufacturer to generate superior benefits for the distributors and – or the final customers. The commitment inducing effect of supplier role performance is based on the negative correlation between the performance and the substitutability of a manufacturer. This is in accordance to assumptions of Social Exchange Theory (see Heide – John, 1988: p. 23; Anderson – Narus, 1990: p. 43).

The determinant „supplier role performance“ has apparent similarities to the determinant “relationship benefits“ which has been investigated by Morgan – Hunt (1994). However, “relationship benefits” refer to one explicit result of supplier role performance. The determinant “product saleability” which has been investigated by Goodman – Dion (2001) is also similar to supplier role performance but does also focus on one specific aspect of performance. While the results of Morgan – Hunt do not show a significant effect of “relationship benefits” on commitment, the determinant “product saleability” has the strongest positive effect of all determinants in the model developed by Goodman – Dion (see Morgan – Hunt, 1994: p. 30; Goodman – Dion, 2001: p. 297).

For this elaboration, a positive effect of supplier role performance especially on the instrumental dimension of commitment will be assumed. This assumption is based on the fact that a high correlation between supplier role performance and the customer’s demand through which in turn economic figures are affected seems to be evident.

Finally, the following five economic determinants will be considered in this elaboration: vertical integration, transaction specific investments, dependence, mediated power and supplier role performance. With regard to the effect on commitment, a positive correlation primarily with the instrumental dimension of commitment will be assumed.

Behavioural Determinants

Four behavioural determinants fulfil the criteria described in this chapter. One of these four determinants, the non-mediated power, has already been discussed in the previous chapter. Out of the remaining three, the determinant “trust” is most often cited.

Trust can be defined as the willingness to rely on an exchange partner (see Moorman – Deshpandé – Zaltman, 1993: p. 82; Andaleeb, 1996 p. 79). The importance of trust for generating commitment can be attributed to the fact that trust reduces opportunistic behaviour which in turn leads to more risky investments and finally to an increased mutual dependence (see Anderson – Narus, 1990: p. 45; Ganesan, 1994: p. 3). The positive effect of trust on commitment was proven by Morgan – Hunt as well as Goodman – Dion. Their empirical research showed a highly significant positive correlation between trust and commitment (see Morgan – Hunt, 1994: p. 30; Goodman – Dion, 2001: p. 295). An indication of the effect of trust on the different dimensions of commitment is given through empirical research by Geyskens et al. (1996). They can show that trust increases normative commitment („affective commitment“) and decreases instrumental commitment („calculative commitment“) (see Geyskens et al., 1996: p. 312 f.).

Besides the positive effect on commitment, interdependencies between trust and other determinants of commitment can be expected. In this context, empirical evidence was provided for a positive effect of the perceived quality of past communication on trust (see Anderson – Narus, 1990: p. 50 ff.; Morgan – Hunt, 1994: p. 30).

Communication can be defined as “the formal as well as informal sharing of information or meaning between the distributor and the manufacturer firm.” (Anderson – Narus, 1984: p. 66). Mohr – Nevin (1990) describe the role of communication as the „glue that holds together a channel of distribution“ (Mohr – Nevin, 1990: p. 36). For the purpose of this elaboration the focus will not be on communication in general but on the *perceived communication quality*. Adding these subjective and valuing elements („perceived – quality“) seems reasonable, taking into account that communication can be perceived in very magnitude ways.

With regard to the effect of perceived communication quality on commitment, one can look at empirical research by Mohr – Fisher – Nevin (1996). They point out that communication can serve to emphasize mutual interests and goals, which then lead to voluntary adjustments between the exchange partners (see Mohr – Fisher – Nevin, 1996: p. 103). Concerning the effect on the two dimensions of commitment, the focus on

“voluntary adjustments” provides a hint that primarily the normative dimension of commitment will be positively affected.

Positive interrelations with other determinants, namely trust, have already been mentioned. In this respect, communication can also serve to put out shared values. *Shared Values* are defined as „the extent to which partners have beliefs in common about what behaviors, goals, and policies are important or unimportant, appropriate or inappropriate, and right or wrong” (Morgan – Hunt, 1994: p. 25). They determine the patterns of behaviour deemed appropriate and thus function as a moral obligation between the exchange partners (see Gundlach – Achrol – Mentzer, 1995: p. 84).

Shared values play a pivotal role in Relational Exchange Theory. One of the core assumptions of this theory is that shared values can function as governance mechanism in an exchange relationship and prevent the partners from behaving opportunistically (see Dwyer – Schurr – Oh, 1987: p. 21; Heide, 1994: p. 74). Referring to the enforcement of governance mechanisms Heide (1994) stresses that „to the extent that common values have been established, the need for explicit enforcement could be low in general.“ (Heide, 1994: p. 78).

A significantly positive effect of shared values on distributor commitment was shown by Morgan – Hunt (1994) as well as Zineldin – Jonsson (2000). Regarding the effect on the two dimensions of commitment it is apparent that especially a positive influence on the normative dimension can be expected. The most evident indicator for this assumption is the fact that internalisation, which refers to the existence of shared values or mutual goals, is one of the two components of normative commitment (see O’Reilly III – Chatman, 1986: p. 493; Morgan – Hunt, 1994: p. 25).

The following four behavioural determinants will be considered for this elaboration: non-mediated power, trust, perceived communication quality and shared values. Concerning the effect on the dimensions of commitment, a positive effect on the normative dimension can be generally assumed.

Combination of the two Streams of Research into a first Model of Internal Brand Management for the Target Group „Distributors“

As already mentioned, the construct of *Brand Commitment* is generally applicable to the target group “distributors”. Only the dimensions have to be adapted. For the Brand Commitment of distributors a two-dimensional structure with the dimensions instrumental and normative commitment can be considered appropriate. Normative commitment covers the com-

ponents identification and internalisation which have been separately conceptualised by Burmann – Zeplin. Instrumental commitment basically reflects the dimension which Burmann – Zeplin called “compliance”. However, the term instrumental commitment seems to fit better to the construct of Brand Commitment since this is understood as an attitudinal construct. In contrast, the term “compliance” seems to describe a behavioural rather than an attitudinal dimension. This would better fit as a dimension of the Brand Citizenship Behaviour construct.

The definition of Brand Commitment will be modified and supplemented for the distributor context. *Brand Commitment of Distributors* will be defined as „the degree of psychological attachment of a distributor to a manufacturer brand which can be based on both instrumental and normative commitment.“ The explicit remark on the manufacturer brand is necessary since an unspecific reference to “a brand“ could also refer to a retail brand.

The focus on commitment in channel relationships is based on the assumption that commitment can lead to a positive and non-opportunistic behaviour in the relationship (see De Ruyter – Moorman – Lemmink, 2001: p. 275). However, with regard to the behavioural results of commitment in channel relationship the state-of-the-art of channel research offers nearly no insights. The critique brought forward by Payan – McFarland (2005) that channel research is solely focussed on the generation of commitment (they refer to “relational outcomes“) and is ignoring behavioural outcomes has to be acknowledged (see Payan – McFarland, 2005: p. 66). Due to the lacking theoretical basis for adaptations, the three dimensions of Brand Citizenship Behaviour identified by Burmann – Zeplin will be transferred to the newly developed model for distributors. Only a fourth dimension termed *compliance* will be added. This addition will be made because of the fact, that a manufacturer has generally less power to control the behaviour of distributors than that of employees. Simple compliance to the brand identity can therefore already be interpreted as an important first step for a consistent implementation of the brand identity. Moreover, the instrumental dimension of commitment will be better reflected through an integration of a rather “weak” behavioural outcome dimension like compliance. It will be defined as a behaviour that is congruent to the brand identity because of perceived economic necessity (see Morgan – Hunt, 1994: p. 25 f.; Payan – McFarland, 2005).

Considerable changes have to be made with regard to the determinants of Brand Commitment. For the context factors structure- and culture-fit Zeplin empirically discovered direct effects on commitment (see

Zeplin, 2006: p. 222). Therefore, they will be interpreted as direct determinants of commitment in this elaboration. For the adaptation of the *culture-fit* to a distributor context the behavioural determinants of distributor commitment will be utilised. Since a common corporate culture does not exist in the distributor-manufacturer context, this determinant will be referred to as *relationship-culture-fit*. It generally concerns the quality of interorganisational and interpersonal cooperation. The components are: non-mediated power, trust, perceived relationship quality and shared values. These components have to fit to the brand identity and be generally well managed.

The *structure-fit* is reflected by the economic determinants. They are represented by the degree of vertical integration, transaction specific investments, economic dependence, the use of mediated power and the perceived supplier role performance. Just like the *structure-fit* in the existing model of internal brand management, these are structural aspects (vertical integration, transaction specific investments, and economic dependence) and incentive aspects (mediated power, supplier role performance).

It will be assumed that the *structure-fit* has mainly a positive effect on the instrumental dimension of commitment, whereas the *culture-fit* correlates with normative commitment.

A transfer of the levers to generate Brand Commitment is not easily done. Further research is necessary in this respect. Prior to further research the three levers (ensuring person-(distributor)-brand-fit through HR (in this context referred to as distributor management), communication of the brand identity and brand oriented leadership) will be transferred to the new model without adjustments. A global effect on commitment will be assumed for these levers.

The context-factors “competencies” and “resources” will also be transferred without adjustments from the old to the new model. Moderating effects on the causal relationship between Brand Commitment and Brand Citizenship Behaviour can be expected for these context-factors.

With regard to the causal relationship between Brand Commitment and Brand Citizenship Behaviour it will be further assumed, that normative commitment has a stronger positive effect on Brand Citizenship Behaviour than merely instrumental commitment. This assumption is backed both by empirical research in the field of Organisational Commitment and the study of Burmann – Zeplin (see O'Reilly III – Chatman, 1986: p. 496 f.; Brown – Lusch – Nicholson, 1995: p. 381 f.; Zeplin, 2006: p. 91 f.).

The new model will be further supplemented by

another result figure, next to the existing Brand Relationship Quality. It will thus be assumed that instrumental Brand Commitment leads to a behaviour which is consistent to the brand identity regarding formal criteria. This can be attributed to the economic background of instrumental commitment and the monetary incentives which force a distributor to formally comply with the requests of the brand carrying institution. Formal criteria may be the use of certain displays or more generally the store design. Enthusiasm for the brand and a behaviour which is often described as acting as a “brand ambassador” can not be expected. Such behaviour requires a normative nature of Brand Commitment. Only this will lead to a behaviour that is content wise consistent to the brand identity. Normatively committed distributors live up to the brand promise at any time because they identify themselves with the brand and share the same norms, values and goals. They voluntarily “live the brand” even in situations which are out of the scope of control of the brand carrying institution. The brand is integrated with regard to content criteria.

Finally, it will be assumed that content based brand integration has a greater positive effect on Brand Relationship Quality than formal brand integration (see Esch, 2005b: p. 721). This assumption appears plausible because personal and experience based communication (which can only be fully integrated on the basis of contents) can be expected to have a much stronger effect on the development of a brand image than any kind of formally integrated brand (mass) communication.

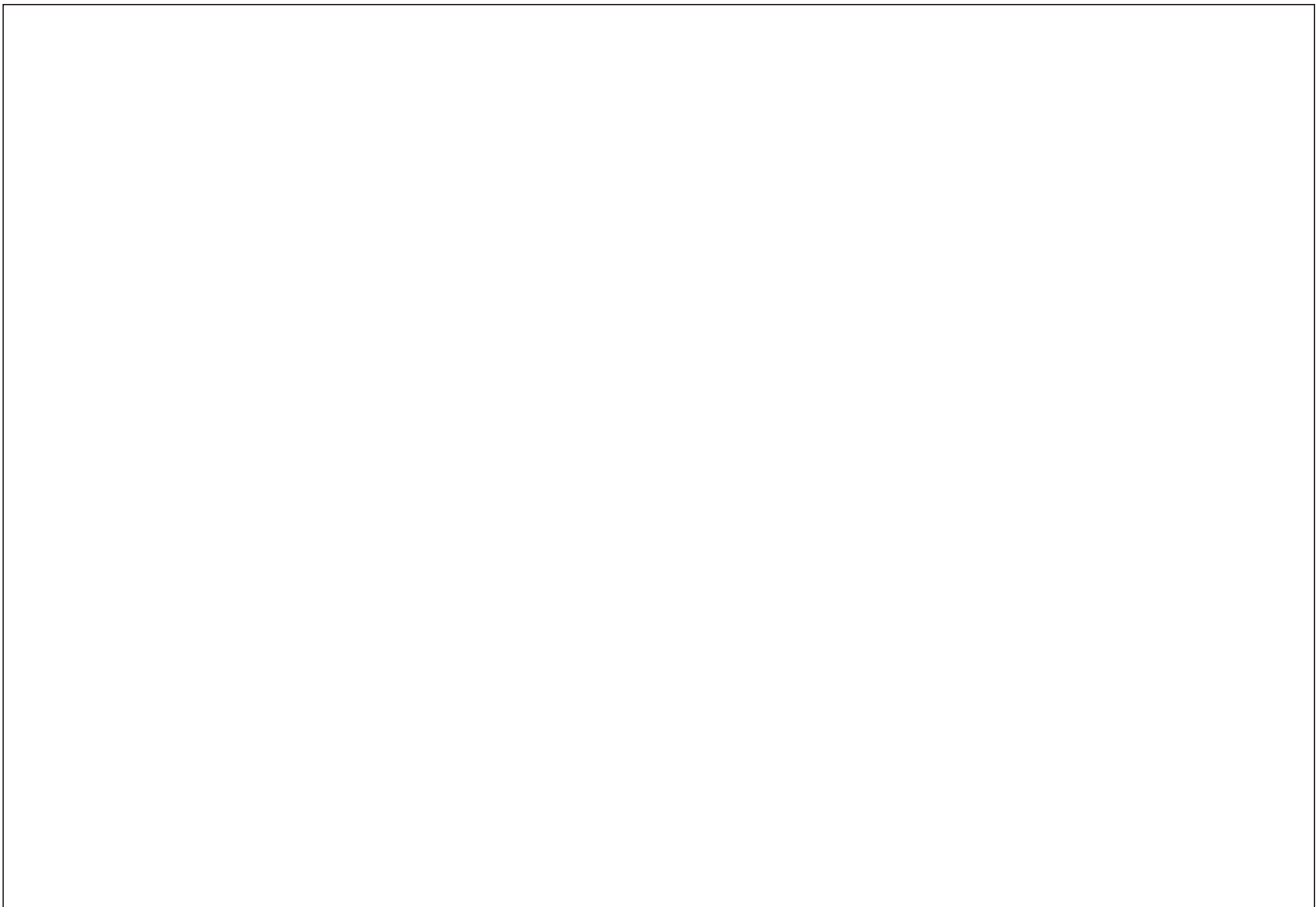
The resulting model is presented in *figure 3*.

Conclusion

Starting point of this elaboration was the recognition that, amongst other things, particularly the personal contact between a distributor and a final customer is able to shape the brand image of final customers and thus the Brand-Customer-Relationship. Accordingly, the behaviour of the distributors as “front-line” brand representatives has a great importance for the consistent implementation of the brand

Figure 3.

Model of Internal Brand Management for the Target Group “Distributors”



Source: Own figure

identity. At the same time, the question, how distributors can be transformed into “brand ambassadors” has not been answered by the existing body of literature on brand management. The elaboration at hand was a first step into this direction. However, it may rather be understood as a starting point for further research activities than as a final model of internal brand management for distributors.

The most obvious need for further research concerns the empirical testing of the so far only conceptualised model. Moreover, the dimensions and determinants of the pivotal constructs need to be assessed with regard to their completeness. In this context, especially brand related environmental factors, such as the perception of the brand by the customers, have to be considered. Such environmental factors have so far been ignored by large parts of the literature on distributor commitment as well as by Burmann – Zeplin.

These and other areas for further research will be partly cleared through a research project of the Chair for innovative Brand Management (LiM) at the University of Bremen.

Explanatory Notes

- [1] A brand can be defined as a bundle of benefits with specific attributes that assure that the bundle of benefits differentiates itself from other bundles of benefits which serve the same basic needs in a sustainable way and from the point of view of relevant external target groups. See Burmann – Blinda – Nitschke (2003), p. 3; following Keller (1993), p. 3 f.
- [2] Distributors are legally and economically independent actors in the distribution systems that autonomously fulfil channel activities. See Meffert (2000), p. 600. In contrast to other delimitations, for the purpose of this elaboration also actors who are bound by contract (e.g. Franchisees) will be classified as distributors.
- [3] The term „attitude“ can be defined as a state of a learned and relatively stable disposition to continuously behave in a specific situation towards a certain object more or less positive or negative. See Trommsdorff (2004), p. 159.
- [4] For an overview of the different conceptualisations and operationalisations of the construct „distributor commitment“ see the tables in Kim – Frazier (1997b), p. 142 f.; Kim – Frazier (1997a), p. 849 ff.; as well as based on the aforementioned Gilliland – Bello (2002), p. 26 f.; Bordonaba-Juste – Polo-Redondo (2004), p. 106 f.

References

- Ajzen, I. (2005): Attitudes, personality and behavior, 2. Aufl., Maidenhead (u.a.).
- Allen, N. J. – Meyer, J. P. (1996): Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, in: Journal of Vocational Behavior, Bd. 49, S. 252-276.
- Andaleeb, S. S. (1996): An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence, in: Journal of Retailing, Bd. 72, 1, S. 77-93.

- Anderson, E. – Weitz, B. (1992): The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, in: Journal of Marketing Research, Bd. XXXIX, February, S. 18-34.
- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1984): A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships, in: Journal of Marketing, Bd. 48, Fall, S. 62-74.
- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, in: Journal of Marketing, Bd. Vol. 54, January, S. 42-58.
- Backhaus, K. (2003): Industriegütermarketing, 7. Aufl., München
- Barth, K. (1996): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 3. Aufl., Wiesbaden
- Bloemer, J. – Lemmink, J. (1992): The Importance of Customer Satisfaction in Explaining Brand and Dealer Loyalty, in: Journal of Marketing Management, Bd. 8, 4, S. 351-364.
- Bordonaba-Juste, M. V. – Polo-Redondo, Y. (2004): Relationships in Franchised Distribution System: the Case of the Spanish Market, in: International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Bd. 14, 1, S. 101-127.
- Boyle, B. – Dwyer, R. F. – Robicheaux, R. A. – Simpson, J. T. (1992): Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures, in: Journal of Marketing Research, Bd. XXIX, November, S. 462-473.
- Boyle, B. A. – Dwyer, R. F. (1995): Power, Bureaucracy, Influence, and Performance: Their Relationships in Industrial Distribution Channels, in: Journal of Business Research, Bd. 32, S. 189-200.
- Brown, J. R. – Dev, C. S. – Lee, D. (2000): Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms, in: Journal of Marketing, Bd. 64, April, S. 51-65.
- Brown, J. R. – Frazier, G. L. (1978): The Application of Channel Power: Its Effects and Connotations, in: Jain, S. C. (Hrsg.), Research Frontiers in Marketing: Dialogues and Directions, Chicago, S. 266-270.
- Brown, J. R. – Lusch, R. F. – Nicholson, C. Y. (1995): Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance, in: Journal of Retailing, Bd. Vol. 71, 4, S. 363-392.
- Bruhn, M. (2005): Interne Markenbarometer – Konzept und Gestaltung, in: Esch, F. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 1037-1060.
- Burmman, C. (2005): Kritische Reflektion zum Markenmanagement, in: Meffert, H. – Burmann, C. – Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden, S. 855-859.
- Burmman, C. – Meffert, H. (2005a): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Markenmanagement : identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung ; mit Best Practice-Fallstudien (Hrsg.), Wiesbaden, S. 37-72.
- Burmman, C. – Meffert, H. (2005b): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Markenmanagement: identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung; mit Best Practice-Fallstudien (Hrsg.), Wiesbaden, S. 73-114.
- Burmman, C. – Weers, J. (2006): Markenimagekonfusion: Ein erster Beitrag zur Erklärung eines Markenphänomens, LiM-Arbeitspapiere, Nr. XX, Burmann, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen
- Burmman, C. – Zeplin, S. (2004): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf, LiM-Arbeitspapiere, Nr. 7, Burmann, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen
- Burmman, C. – Zeplin, S. (2005a): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, in: Markenmanagement : identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung; mit Best Practice-Fallstudien (Hrsg.), Wiesbaden, S. 115-139.

- Burmann, C. – Zeplin, S. (2005b): Innengerichtete Markenkommunikation, in: Esch, F. (Hrsg.), *Moderne Markenführung : Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 1021-1036.
- Burmann, C. – Zeplin, S. (2006): Innengerichtetes Markenmanagement, Ansätze zur Schaffung und Erhaltung von Brand Commitment in markenorientierten Unternehmen, Hamburg
- Burmann, C. – Blinda, L. – Nitschke, A. (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, LiM-Arbeitspapiere, Nr. 1, Burmann, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen
- Caldwell, D. F. – Chatman, J. A. – O'Reilly, C. A. (1990): Building organizational commitment: A multifirm study, in: *Journal of Occupational Psychology*, Bd. 63, S. 245-261.
- Clancy, K. J. – Trout, J. (2002): Brand Confusion, in: *Harvard Business Review*, Bd. 80, 3, S. 3-3.
- De Ruyter, K. – Moorman, L. – Lemmink, J. (2001): Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets, in: *Industrial Marketing Management*, Bd. 30, S. 271-286.
- Deckop, J. R. – Mangel, R. – Cirka, C. C. (1999): Getting More than You Pay for: Organizational Citizenship Behavior and Pay-for-Performance Plans, in: *Academy of Management: Academy of Management journal*, Bd. 42, 4, S. 420-428.
- Deci, E. L. – Koestner, R. – Ryan, R. M. (1999): Articles – A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation, in: *Psychological bulletin*, Bd. 125, 6, S. 627-668.
- Diller, H. – Goerdt, T. (2005): Die Marken- und Einkaufsstättentreue der Konsumenten als Bestimmungsfaktoren der Markenführung im vertikalen Beziehungsmarketing, in: Esch, F. (Hrsg.), *Moderne Markenführung – Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 1209-1224.
- Dwyer, R. F. – Schurr, P. H. – Oh, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, Bd. 51, April, S. 11-27.
- El-Ansary, A. I. – Stern, L. W. (1972): Power Measurement in the Distribution Channel, in: *Journal of Marketing Research*, Bd. 9, February, S. 47-52.
- Esch, F. – Rutenberg, J. – Strödter, K. – Vallaster, C. (2005): Verankerung der Markenidentität durch Behavioral Branding, in: *Moderne Markenführung : Grundlagen, i. A. p. U. (Hrsg.)*, Wiesbaden, S. 985-1008.
- Esch, F. – Vallaster, C. (2004): Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen, in: *Markenartikel*, Bd. 66, 2, S. 8-12; 46-47.
- Esch, F. – Vallaster, C. (2005): Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen: die Rolle der Führungskräfte, in: *Moderne Markenführung : Grundlagen, i. A. p. U. (Hrsg.)*, Wiesbaden, S. 1009-1020.
- Esch, F. (2005a): *Strategie und Technik der Markenführung*, 3. Aufl., München
- Esch, F. (2005b): *Aufbau starker Marken durch integrierte Kommunikation*, in: Esch, F. (Hrsg.), *Moderne Markenführung – Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 707-745.
- Fournier, S. F. (1998): Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research, in: *Journal of Consumer Research*, Bd. 24, March, S. 343-373.
- Franke, N. (1997): *Das Herstellerimage im Handel: eine empirische Untersuchung zum vertikalen Marketing*, Berlin
- Frazier, G. – Summers, J. (1986): Perceptions of Interfirm Power and Its Use Within a Franchise Channel of Distribution, in: *Journal of Marketing Research*, Bd. 23, May, S. 169-176.
- French, J. R. P. – Raven, B. (1959): The Bases of Social Power, in: Cartwright, D. (Hrsg.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, S. 150-167.
- Ganesan, S. (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, Bd. 58, April, S. 1-19.
- Geyskens, I. – Steenkamp, J. E. M. – Scheer, L. K. – Kumar, N. (1996): The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study, in: *International Journal of Research in Marketing*, Bd. 13, 4, S. 303-317.
- Gilliland, D. I. – Bello, D. C. (2002): Two sides to attitudinal commitment: the effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Bd. 30, 1, S. 24-43.
- Goodman, L. E. – Dion, P. A. (2001): The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship, in: *Industrial Marketing Management*, Bd. 30, S. 287-300.
- Gregory, J. R. – Wiechmann, (1997): *Leveraging the corporate brand*, Lincolnwood, Ill., USA
- Gundlach, G. T. – Achrol, R. S. – Mentzer, J. T. (1995): The Structure of Commitment in Exchange, in: *Journal of Marketing*, Bd. 59, January, S. 78-92.
- Hatch, M. J. – Schultz, M. (2001): Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand, in: *Harvard Business Review*, Bd. 79, 2, S. 128-134.
- Heene, A. – Sanchez, R. (1997): *Competence-based strategic management*, Chichester [u.a.].
- Heide, J. B. – John, G. (1988): The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels, in: *Journal of Marketing*, Bd. 52, 1, S. 20-35.
- Heide, J. B. (1994): Interorganisational Governance in Marketing Channels, in: *Journal of Marketing*, Bd. 58, January, S. 71-85.
- Hunt, S. D. – Nevin, J. R. (1974): Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences, in: *Journal of Marketing Research*, Bd. XI, May, S. 186-193.
- Ind, N. (2001): *Living the Brand: how to transform every member of your organization into a brand champion*, London, Sterling
- Ind, N. (2003): Inside out: How employees build value, in: *Journal of Brand Management*, Bd. 10, 6, S. 393-402.
- Joachimsthaler, E. (2002): Mitarbeiter – Die vergessene Zielgruppe für Markenerfolge, in: *Absatzwirtschaft*, 11, S. 28-34.
- Johnson, J. L. – Koenig, H. F. – Brown, J. R. (1985): The Bases of Marketing Channel Power: An Exploration and Confirmation of Their Underlying Dimensions, in: Lusch, R. F. – Ford, G. T. – Frazier, G. L. – Howell, R. D. – Ingene, C. A. – Reilly, M. – Stampfl, R. M. (Hrsg.), *AMA Educator's Proceedings, Series 51*, Chicago, S. 160-165.
- Johnson, J. L. – Sakano, T. – Cote, J. A. – Onzo, N. (1993): The Exercise of Interfirm Power and Its Repercussions in U.S.-Japanese Channel Relationships, in: *Journal of Marketing*, Bd. 57, April, S. 1-10.
- Kasulis, J. J. – Spekman, R. E. (1980): A Framework for the Use of Power, in: *European Journal of Marketing*, Bd. 14, 4, S. 180-191.
- Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: *Journal of Marketing*, Bd. 57, January, S. 1-22.
- Kelman, H. C. (1958): Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change, in: *Journal of Conflict Resolution*, Bd. 2, 1, S. 51-60.
- Kim, K. – Frazier, G. L. (1997a): On Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution: A Multicomponent Approach, in: *Psychology & Marketing*, Bd. Vol. 14, 8, S. 847-877.
- Kim, K. – Frazier, G. L. (1997b): Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution, in: *Journal of Business Research*, Bd. 40, October, S. 139-154.
- Kim, K. – Oh, C. (2002): On Distributor Commitment in Marketing Channels for Industrial Products: Contrast Between the United States and Japan, in: *Journal of International Marketing*, Bd. Vol. 10, 1, S. 72-97.

- Kumar, N. – Scheer, L. K. – Steenkamp, J. E. M.* (1995): The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, in: *Journal of Marketing Research*, Bd. XXXII, August, S. 348-356.
- Lohtia, R. – Brooks, C. M. – Krappfel, R. E.* (1994): What Constitutes a Transaction-Specific Asset? An Examination of the Dimensions and Types, in: *Journal of Business Research*, Bd. 30, July, S. 261-270.
- Meffert, H.* (2000): *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 9. Aufl., Wiesbaden
- Meffert, H. – Burmann, C.* (1996): *Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios*, Arbeitspapier, Nr. 100, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster
- Meffert, H. – Burmann, C.* (2005): Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: *Meffert, H. – Burmann, C. – Koers, M.* (Hrsg.), *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 19-36.
- Mohr, J. – Nevin, J.* (1990): Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective, in: *Journal of Marketing*, Bd. Vol. 50, October, S. 36-51.
- Mohr, J. J. – Fisher, R. J. – Nevin, J. R.* (1996): Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control, in: *Journal of Marketing*, Bd. Vol. 60, July, S. 103-115.
- Moorman, C. – Deshpandé, R. – Zaltman, G.* (1993): Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, in: *Journal of Marketing*, Bd. 57, January, S. 81-101.
- Morgan, R. M. – Hunt, S. D.* (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: *Journal of Marketing*, Bd. 58, July, S. 20-38.
- Moschandreas, M.* (1997): The Role of Opportunism in Transaction Cost Analysis, in: *Journal of Economic Issues*, Bd. 31, March, S. 39-57.
- Nguyen, N. – Leblanc, G.* (2002): Contact Personnel, Physical Environment and the Perceived Corporate Image of Intangible Services by New Clients, in: *International Journal of Service Industry Management*, Bd. 13, 3, S. 242-262.
- O'Reilly III, C. – Chatman, J.* (1986): Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, in: *Journal of Applied Psychology*, Bd. 71, 3, S. 492-499.
- Organ, D. W.* (1988): *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA
- Payan, J. M. – McFarland, R. G.* (2005): Decomposing Influence Strategies: Argument Structure and Dependence as Determinants of the Effectiveness of Influence Strategies in Gaining Channel Member Compliance, in: *Journal of Marketing*, Bd. 69, July, S. 66-79.
- Podsakoff, P. M. – Mackenzie, S. B. – Paine, J. B. – Bachrach, D. G.* (2000): Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, in: *Journal of management*, Bd. 26, 3, S. 513-564.
- Rindfleisch, A. – Heide, J. B.* (1997): Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications, in: *Journal of Marketing*, Bd. 61, October, S. 30-54.
- Sanchez, R. – Heene, A.* (2002): Managing strategic change: a systems view of strategic organizational change and strategic flexibility, in: *Systems perspectives on resources*, c. a. m. p. (Hrsg.), Amsterdam [u.a.], S. 71-91.
- Sanchez, R.* (1996): Competence-based strategic management: concepts and issues for theory, research, and practice.
- Skarmeas, D. – Katsikeas, C. S. – Schlegelmilch, B. B.* (2002): Drivers of Commitment and its Impact on Performance in Cross-Cultural Buyer-Seller Relationships: The Importers' Perspective, in: *Journal of International Business Studies*, Bd. 33, 4, S. 757-783.
- Specht, G. – Fritz, W.* (2005): *Distributionsmanagement*, 4. Aufl., Stuttgart
- Staehele, W. H.* (1999): *Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8. Aufl., München
- Stern, L. W. – Reve, T.* (1980): Distribution Channels As Political Economies: A Framework For Comparative Analysis, in: *Journal of Marketing*, Bd. 44, Summer, S. 52-64.
- Tomczak, T. – Schögel, M. – Feige, S.* (2005): Erfolgreiche Markenführung gegenüber dem Handel, in: *Moderne Markenführung: Grundlagen*, i. A. p. U. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 1087-1111.
- Trommsdorff, V.* (2004): *Konsumentenverhalten*, 6. Aufl., Stuttgart
- Wiedmann, K. – Walsh, G. – Klee, A.* (2001): Konsumentenverwirrtheit: Konstrukt und marketingpolitische Herausforderung, in: *Marketing ZFP*, 2, 2. Quartal, S. S. 83-99.
- Williamson, O. E.* (1975): *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*, New York
- Williamson, O. E.* (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperation*, Tübingen
- Williamson, O.* (1981): The Economies of Organizations: The Transaction Cost Approach, in: *American Journal of Sociology*, Bd. 87, 3, S. 548-577.
- Wittke-Kothe, C.* (2001): *Interne Markenführung: Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten*, Wiesbaden
- Zentes, J. – Swoboda, B. – Morschett, D.* (2005): Kundenbindung im vertikalen Marketing, in: *Bruhn, M. – Homburg, C.* (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 167-197.
- Zentes, J. – Swoboda, B.* (2005): Hersteller-Handels-Beziehungen aus markenpolitischer Sicht – Strategische Optionen der Markenartikelindustrie, in: *Esch, F.* (Hrsg.), *Moderne Markenführung – Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, 4. Aufl. Aufl., Wiesbaden, S. 1064-1086.
- Zeplin, S.* (2006): *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement*, Wiesbaden
- Zineldin, M. – Jonsson, P.* (2000): An examination of the main factors affecting trust – commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry, in: *The TQM Magazine*, Bd. 12, 4, S. 245-265.

Peeter W. J. VERLEGH

THE PSYCHOLOGY OF COUNTRY-OF-ORIGIN EFFECTS

The impact of product origin on consumer product evaluations is well-documented, and several types of influence have been described in the literature. In this paper, the author will first describe some of the practical and scientific support for this effect, and then focus on the psychology behind the country-of-origin effect. Drawing from recent studies, this paper will review cognitive, affective and normative country-of-origin effects, and discuss the mechanisms behind the. Special attention will be paid to the general preference for domestic products over foreign alternatives, and to the interaction between country of origin and other marketing variables, such as advertising

“Commodities are lowercase brands when no one speaks up to claim them, but identities quickly arise: Japanese rice, Norwegian salmon, amber from the Baltics, diamonds from Africa and cotton grown in Egypt are differentiated from other rice, salmon, amber, diamonds, and cotton”

Sidney Levy (1996, p.170)

This article examines the impact of country of origin of products on consumers' product evaluations. The relevance of this topic was recognized already in one of the earliest papers on international (global) consumer behavior (Dichter, 1962), in which it was argued that a product's country of origin may have a “tremendous influence on the acceptance and success of products” (p.116). This idea is taken one step further by the introducing quote by Levy (1996), who noted that country of origin provides products and brands with an identity or meaning. Verlegh and Steenkamp (1999) provide a quantitative and qualitative review of country-of-origin research, which further supports the importance of country-of-origin effects in consumer behavior. Unlike the academic relevance, the practical relevance of country of origin has not gone undisputed. Japanese management-guru Kenichi Ohmae, for example, asserted that consumers “don't care about country of origin ... [and] don't worry about where the product was made” (Ohmae, 1989, p.144). Recently, this concern was echoed by Usunier (2006), who argued that the large academic interest in country-of-

origin effects does not reflect the limited relevance of this concept for consumers and companies. Usunier argues that country-of-origin research thus provides an excellent illustration of the “relevance gap” that characterizes much of today's research on management. But let's take a closer look at the issue of managerial relevance of country-of-origin effects.

The managerial relevance of country-of-origin effects depends first and foremost on consumers' awareness of the country of origin of products. Country of origin is generally indicated by “Made in ...” labels. The use of these labels has been traced back to the ancient Greece, where it was common practice to stamp products with logos or other indications of origin (Aaker, 1996). For most products, country-of-origin labels are legally required in the US, the European Union, and many other countries, but practices like international sourcing make it increasingly difficult to answer the question “where does this product come from?” One way to address this issue is the introduction of a more fine-grained classification of product origins, distinguishing for example between “country of design”, “country of production”, and “country of assembly.” This idea has been adopted for example by Ikea, which labels its products as “Made in ... – Design and Quality: Ikea of Sweden”.

“Made in” labels are found on most products. But these labels are not the only cues that consumers may use to infer the country or origin (or “nationality”) of

products. As illustrated by the examples in table 1, marketing instruments like advertising and branding may be used to implicitly or explicitly link a product to a (origin) country. Such links do not necessarily represent the “truth”, i.e. they may link a product to a country other than the place of manufacture or design. For example, despite of sounding American or British, “Kenwood” is a Japanese make of consumer electronics, and the British flag on Reebok shoes has got no connection to the brand's country of origin (US) or to the shoes' country of manufacture (mostly Asian countries). Leclerc, Schmitt and Dubé (1994) have coined the term “foreign branding” to refer to such practices.

Table 1.
Examples of references to country of origin

Marketing Instrument	Type of Reference
Advertising	<p>Explicit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Absolut: "Vodka from the country of Sweden" ■ Siemens: "from Germany with love" <p>Implicit (through the use of language or visuals):</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ BMW: "Freude am Fahren" (in US and pan-European ads) ■ Audi: "Vorsprung durch Technik" (in UK ads) ■ Milka chocolate: use of alpine scenery in TV-ads
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ricola candy: Swiss costume and alpine landscapes in TV-ads
Branding / Labeling	<p>Explicit</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Café de Colombia ■ American Express ■ Swissair/British Airways/Air France /Singapore Airlines ■ Clearly Canadian
	<p>Implicit (linguistic references or the use of colors/flags/symbols)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Kenwood vs. Mitshubishi (both Japanese) ■ Boursin: French-sounding (Unilever brand) ■ Buitoni, Raguletto: Italian-sounding (Nestlé, Unilever brands) ■ Ikea: blue and yellow as corporate colors (combined with the explicit “of Sweden”) ■ Reebok: use of the British flag in the brand's logo

Moreover, although consumers may not know where a specific product is manufactured, they often link a specific nationality to brands and companies: Nike is American, Gucci and Ferrari are Italian, Sony and Mit-

subishi are Japanese, and Volkswagen is German. Like other “brand demographics” such as age, and social class, country of origin is an antecedent of brand personality (Aaker, 1997), or in the words of Papadopoulos and Heslop (1993, p xxii) “[Country of origin] is to a product what *occupation* is to a new acquaintance we make at a party: we sort of have to ask about it (if it has not already been offered) to put our new friend into context [and] to make a value judgment”.

To examine the idea that consumers associate (well-known) brands with a particular country of origin, I surveyed 77 students taking an introductory course in consumer behavior at Erasmus University in Rotterdam. The respondents were asked to fill out a one-page questionnaire which contained a list of brand names. For each of these brands, respondents were asked to write down the country with which they thought the brand was associated most strongly. The brands were taken from a ranking of 75 “billion dollar brands”, which are considered to be the most valuable brand names worldwide. This ranking is based on research carried out by the Interbrand group and Citibank (Financial Times). From this list, I selected the fifteen highest ranked brand names, applying the restriction that a maximum of two brands could originate from the same country (as listed in the ranking). This resulted in the list in table 2, which shows a large degree of consensus in the countries that respondents associated with each of the brands. For each of the brands, the country that was mentioned most often was equal to actual country of origin (as listed in the Financial Times ranking). Brands were associated with 1 to 13 different countries (mean = 4.2 , median = 3). The lowest degree of consensus was found for Nescafé, which was associated with 13 different countries. But even for this brand, the top three countries accounted for 73% of the responses. For the other brands, the top three countries accounted for more than 90% of responses. For ten brands, we found that a single country accounted for more than 90% of responses, and we obtained 100% consensus for four of these brands (Microsoft, Mercedes, Heineken, and Philips).

These results support the idea that consumers are able to (correctly) identify the country of origin of large brands, regardless of whether or not the brand is actively promoting this association. This finding, in turn, emphasizes the practical relevance of country of origin. In an era where products are sourced and produced internationally, consumers continue to associate brand with certain countries, and depending on their strength and valence, these associations may be an important positive or negative element of a brand's

Table 2.

Countries associated with well-known brands (N=77)

Brand (Origin Country)	Three most mentioned countries (number of respondents reporting specific association)			% associated with "correct" country (total # of countries)
Coca-Cola (US)	US (76)	Australia (1)		99 (2)
Microsoft (US)	US (77)			100 (1)
Nescafé (SWI)	Switzerland (27)	Netherlands (20)	Italy (9)	35 (13)
Mercedes (GER)	Germany (77)			100 (1)
Ericsson (SWE)	Sweden (61)	Finland (6)	Denmark (4)	79 (7)
Chanel (FRA)	France (75)	Italy (1)	USA (1)	97 (3)
Sony (JAP)	Japan (71)	Netherlands (3)	France(1)	92 (5)
Heineken (NL)	Netherlands (77)			100 (1)
Samsung (KOR)	Korea (33)	Japan (30)	Germany (8)	43 (6)
Ikea (SWE)	Sweden (71)	Netherlands (5)	Norway (1)	92 (3)
Philips (NL)	Netherlands (77)			100 (1)
Gucci (ITA)	Italy (71)	France (4)	Japan (1)	92 (4)
Toyota (JAP)	Japan (72)	Korea (2)	Australia (1)	94 (5)
Nokia (FIN)	Finland (42)	Japan (18)	Sweden (11)	92 (8)
BMW (GER)	Germany (75)	US (1)	Switzerland (1)	100 (3)

image. In a recent study in Slovenia, for example, van Rekom et al. (forthcoming) found that some consumers associate the Western (American) origin of McDonalds with the company being "pushy" in their selling and marketing.

How does country-of-origin influence consumers?

The impact of country of origin on information processing

Several studies have examined how country of origin influences consumers' judgments and choices. A large body of research shows that consumers use country of origin as a form of information about the quality and other attributes of a product. This results in different evaluations of identical products with different country-of-origin labels, even when additional product information is presented (Verlegh – Steenkamp, 1999). Consumers use country of origin as a cognitive shortcut when evaluating products, especially when other information is scarce. In line with this, country of origin has a greater impact on product evaluations when consumers are less motivated to process available information, for example when involvement is low (Han, 1989; Maheswaran, 1994).

Verlegh, Steenkamp and Meulenberg (2005) extend this conceptualization, and show that country of origin does not only act as an informational cue, but also affects consumers' interpretation of advertising claims. They argue that country of origin may also acts as a "source" cue, which helps consumers to interpret other

information about the product (for example, information that is presented in the form of advertising). Although marketing research on source credibility has been mostly focused on celebrities and other spokespersons, Rossiter – Percy (1997, p.260) argue that the definition of source variables should not be taken too narrowly, and that entities such as companies and brands should be regarded as sources of advertising claims. This view is in line with studies investigating the role of corporate credibility in consumer evaluations of advertising and other marketing tools (Goldberg – Hartwick, 1990; Brown – Dacin, 1997). In these studies corporate credibility is defined as "the extent to which consumers believe that a company can deliver products and services that satisfy customer needs and wants" (Keller – Aaker 1992, p. 37; see also Brown – Dacin, 1997). Analogously, country-of-origin credibility is determined by consumers' product-country image. In a given product category, country-of-origin credibility is high when consumers have a favorable image of the country's products in that category, and low when the product-country image is unfavorable (Verlegh et al., 2005).

In an experiment conducted among more than 700 German consumers, Verlegh et al., (2005) tested this notion, by comparing these consumers' responses to different ads for Dutch and Spanish tomatoes. At the time of the study, German consumers' image of Dutch tomatoes was poor, and Dutch tomatoes were known as "Wasserbomben" (waterbombs). Spanish tomatoes were the most important competitors, and seen as nat-

ural and sun-ripened produce. The experiment supported the notion that country of origin plays a dual role in this setting, acting as an informational variable, but also as a source variable. The first role was supported by the finding of a main effect of country of origin, which was moderated by ad involvement. Overall, Spanish tomatoes were judged more favorably than Dutch tomatoes, and this difference was larger for lower levels of ad involvement. This supports the notion that consumers use country of origin as an informational variable, and as a cognitive shortcut, a strategy that is relied upon when consumers seek to minimize cognitive efforts (Han, 1989; Maheswaran, 1994). The second (source variable) role was supported by a significant three-way interaction between country of origin, ad involvement, and ad type. For Dutch tomatoes (with an unfavorable country-of-origin), we found that an increase in the favorability of advertising claims had a negative effect when ad involvement was high, but not when involvement was low. This interaction was not obtained for Spanish tomatoes, and there even was some evidence for a boomerang effect of modest claims, in which a more intense processing of moderate claims lead to a decrease in product evaluations. Together with other experiments (for example, Li – Wyer 1994; Haubl – Elrod 1999), these results show that country-of-origin effects may be more complex than is often suggested, and emphasize the relevance of studying this phenomenon.

The psychology of domestic versus foreign: identification and ethnocentrism

An important and oft researched aspect of country-of-origin effects is the distinction between foreign and domestic goods. Research on this distinction has often found that consumers' product judgments often display a positive bias that favors domestic products over foreign alternatives. (Papadopoulos – Heslop – Bamossy, 1990; Verlegh – Steenkamp, 1999). The home country bias in product judgments is often conceptualized as a form of "protectionism" at the consumer level. For example, Engel, Blackwell and Miniard note (1995: p.210): "In this age of intensifying international competition and the loss of many manufacturing jobs to cheaper foreign labor, it is not surprising that the country in which a product is produced has become an important consideration among many American consumers. Some companies have tried to capitalize on this concern by emphasizing that their product is Made in the U.S.A.." To explain this bias, Shimp and Sharma (1987) introduced the concept of consumer ethnocen-

trism. This concept represents a belief that it is inappropriate to buy foreign products, and that consumers should support domestic companies through the purchase of domestic products. Consumer ethnocentrism reflects a desire to protect the domestic economy. Ethnocentric consumers view purchasing imported products as wrong, because they think it hurts the domestic economy. To measure individual-level differences in consumer ethnocentrism, Shimp and Sharma (1987) developed the CETSCALE, which contains items like "[American] people should not buy foreign products, because this hurts US business and causes unemployment." In line with the economic stance of the construct, consumer ethnocentrism is stronger in regions and industries where employment is threatened by foreign competition (Shimp – Sharma 1987). In several studies, Shimp and Sharma (1987) demonstrate a strong positive relationship between consumer ethnocentrism and the quality evaluations and buying intentions for domestic products. Judgments of foreign products are negatively related to the construct. Herche (1992) obtained similar findings for Canadian consumers. Netemeyer, Durvasula and Lichtenstein (1991) replicated these results in Japan, France and the US, but not in Germany. Nonetheless, this literature firmly establishes that economic concerns may motivate consumers to prefer domestic goods over foreign goods.

Recently, Verlegh (forthcoming) showed that economic concerns are not the only motivator of consumer preferences for domestic versus foreign products, and that multiple motives for this bias should be taken into consideration. Consumers' attachment to their country goes well beyond economic concerns, as nationality is part of consumers' identity. Giddens (1981) noted that a country's inhabitants have "an overall awareness ... of belonging to an inclusive community with a certain identity." Billig (1995) and others argue that countries should in many ways be considered as social groups linked with a national identity. This identity is reinforced in daily life by language, cultural products, and symbols like flags, which strengthen the feeling of belonging (Billig, 1995). Individuals seek to express this identity through consumption, and domestic products often have important social and cultural connotations, and may serve as a symbol for national identity (Askegaard – Ger, 1998). Verlegh (forthcoming) shows that preferences for domestic products are related to the social and emotional significance that consumers attach to their home country. This perspective builds on the large body of research on the evaluation of ingroups and outgroups (Mackie – Smith, 1998), which has established the

existence of a positive bias in ratings of the performance and achievements of the own group (ingroup) relative to other groups (outgroups). This ingroup bias is attributed to a common need for maintaining a positive evaluation of the self and the social groups one belongs to. The strength of ingroup bias increases with the level of identification (Tajfel, 1978; Turner, 1999). Verlegh (forthcoming) shows that national identification (i.e., consumers' identification with the own country as an ingroup) can be differentiated from consumer ethnocentrism, and that these constructs complement each other in the explanation of consumers' evaluations and purchase intentions toward domestic and foreign products. The strength of national identification may vary between individuals, but also between situations. For example, many consumers experience a boost in national identification when they view a match of a national sports team, especially when the team is involved in large tournaments like world championships or Olympics. Around the world, the 2006 World Cup soccer in Germany has led many brands to adapt their advertising and promotion strategies in order to connect to their customers' increased national identification, by means of giveaways or ads featuring the national colors.

National identification and consumer ethnocentrism both relate to preferences for domestic vs. foreign products, but these relationships are based on different mechanisms. As discussed above, consumer ethnocentrism primarily captures economic aspects of home country bias, and is based on the desire to protect the own economy. Conversely, national identification is rooted in consumers' need to enhance group- and self-esteem, and based on a desire for a positive social identity. These mechanisms offer complementary means to explain and predict consumers' willingness to purchase domestic (versus foreign) products. This does not mean that these two constructs are unrelated. Verlegh (forthcoming) shows that consumers who have a stronger national identification are likely to have a stronger desire to protect the own country's economy. When identification is higher, consumers attach more importance to the home country, and feel a stronger desire to economically support it. An interesting finding in Verlegh (forthcoming) is that national identification is more strongly related to evaluations of domestic products than to the evaluations of foreign products. This is in line with social identity theory, which views ingroup bias as an instrument to enhance one's esteem of the own group. A positive bias in ratings of the ingroup is more effective to this end than a negative bias in ratings of outgroups. This is different

for consumer ethnocentrism, which emphasizes the need to protect the own economy by choosing domestic goods over foreign alternatives. In line with this, consumer ethnocentrism leads not only to a positive bias in ratings of domestic products, but also to a negative bias in ratings of foreign products. This difference in results for national identification and consumer ethnocentrism stresses the importance of recognizing the contribution of each of these constructs to home country bias.

Although ingroup bias mostly manifests itself in the form of a positive bias toward the own group and its products, there are several factors that may foster the occurrence of a negative bias toward outgroup products (Brewer, 1979, Hewstone et al., 2002). Both Brewer (1979) and Hewstone et al., (2002) emphasize that strong emotions or group threat are necessary to evoke negative responses toward an outgroup. The animosity model (Klein, 2002; Klein – Ettenson – Morris, 1998) relates to such strong emotions. This model has been validated in several countries, and explains how negative evaluations of foreign goods may be fueled by feelings of animosity produced by (a history of) political, military or economic conflict between countries.

Research in developing economies shows that the notion of a favorable home country bias may not be as universal as one might think. Among others, Okechukwu and Onyemah (1999) find that consumers in developing economies may display a negative bias toward domestic products. Such findings may be caused by additional psychological variables that affect product evaluations and are in some cases strong enough to overcome the positive bias that results from the need for self-enhancement. Ger, Askegaard and Christensen (1999) find an admiration of Western products for Turkish consumers, and Batra et al. (2000) find these effects for consumers from India. In general, the purchase and ownership of foreign goods may be a behavioral strategy that allows consumers to dissociate themselves from the own culture and associate with a favorable social identity. Within SIT, such a strategy has been referred to as "social mobility" (Ellemers et al., 1993). Additional research is needed to explore such strategies in the realm of consumer behavior.

How can country of origin be used by marketers?

Marketers often seek to leverage the effects of country of origin on consumer product evaluations, and attempt to build brand equity by associating their brand to a country of origin with favorable connota-

tions (Leclerc – Schmitt – Dubé, 1994; Keller, 2003). In general, country-of-origin effects are due to the fact that consumers hold general images of a country's products. These images are specific to product categories, and may range from simple evaluative impressions to rich networks of cognitive and affective associations. In this section I will focus mainly on the evaluative dimension of these images, and distinguish between cases in which consumers have favorable versus unfavorable images of a country's products within a category. Strategic implications are given for both situations.

If consumers have a favorable image of a country's products within a category, products from that country might benefit from a strong association with the origin country. This could be established by emphasizing the country of origin in advertising, packaging or branding (see table 1 for examples). Strategies like this may be enhanced when marketing communications are focused on relevant (and preferably well-known) characteristics of the origin country. This practice establishes a link between consumers' perceptions of the brand or product, and their perceptions of the country of origin. For example, marketers could emphasize a relevant country characteristic in their advertising, such as displaying mountains and waterfalls in an ad for "Clearly Canadian" mineral water. Another example is the recent slogan for French fruit that was used by the French promotional board Sopexa: "The sun in France just tastes better". Different product categories will benefit from links to different elements of consumers' perceptions of the origin country. Marketers should carefully examine for their own brands whether their country of origin has a favorable or unfavorable image, and which country characteristics are most appropriate to emphasize. The answer to this question may not always be self-evident. For example, a few years ago, German brewer Löwenbräu advertised as "tastefully engineered in Germany", which establishes a link with the well-known stereotype of solid German engineering. More recently however, Löwenbräu has adopted the slogan "Born in München, loved by the world", accompanied by pictures of rural scenery, green slopes and clean skies.

But consumers don't always have a favorable image of a country's products within a category. Moreover, consumers' images may (at relatively short notice) shift from positive to negative by factors that are often beyond the control of (individual) marketers, such as negative publicity around the origin country. Think for example about the negative impact of the "Mohammed cartoons" on the image and sales of

Danish brands in the Arab world. Such events may transform country of origin from an asset to a liability.

Those who are marketing products or brands from a country of origin with an unfavorable product-country image are (therefore) often advised to conceal or at least de-emphasize the origin of the product (e.g., Roth – Romeo, 1992). This is not always a feasible practice, as trade regulations often require a clear and legible indication of the country of origin for a product. Moreover, consumers often associate brands with specific countries, so that country of origin is implicitly communicated through the brand name (note that this may be enhanced by past advertising with an emphasis on country of origin). Thus, when faced with negative product-country images, marketers might be forced to address these images directly, for example by means of advertising campaigns. This often involves long term, concerted actions of governmental organizations and companies (cf., Kotler – Jatusripitak – Maesincee, 1997). Such efforts should take into account that country of origin is not merely a shortcut that consumers use to form product evaluations. Verlegh et al. (2005) show that consumers use country of origin when they seek to determine the credibility of advertising claims, especially if ad involvement is high. In order to effectively improve consumers' product evaluations, marketers should adapt the (favorability of their) claims to the favorability of consumers' product-country images. Perhaps a more feasible alternative is to avoid a strong link with the country of origin. An interesting possibility in this light is the use of a "foreign branding" strategy, by choosing brand name and packaging that associate the product with a country that has a favorable image. A weakness of these strategies lies in the fact that many countries legally require companies to inform consumers of the country of origin of their products. Marketers might therefore choose to establish partnerships with companies from countries that enjoy a more favorable image, or to relocate (part of) their operations. Based on US legislation, Clarke, Owens and Ford (2000) show how companies might locate most of their production operations in (low-wage) foreign countries, while performing the final assembly in the USA, which enables them to use the favorable "made in the USA" label on their final product.

Be it positive or negative, country-of-origin effects are an important impact on consumer behavior, and marketers should be aware of the many different complex mechanisms that underlie this impact. This article has attempted to introduce and discuss some of these effects, and to link them to concrete advice for marketers.

References

- Aaker, D. A. (1996): Building Strong Brands. New York: Free Press
- Aaker, J. L. (1997): Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 347-357.
- Askegaard, S. – G. Ger (1998): Product-country images: toward a contextualized approach. *European Advances in Consumer Research*, 3, 50-58
- Batra, R., V. – Ramaswamy, D.L. – Alden, J-B.E.M. – Steenkamp, – S. Ramachander (2000): Effects of brand local and nonlocal origin on consumer attitudes in developing countries. *Journal of Consumer Psychology*, 9, 83-95.
- Billig, M. (1995): Banal Nationalism. London, UK: Sage
- Brewer, M. B. (1979): In-group bias in the minimal intergroup situation: a cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin*, 86, 307-24.
- Brown, T. J., – Dacin, P. A. (1997): The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Clarke, I., M. Owens – J. B. Ford (2000): Integrating country of origin into global marketing strategy: A review of US marketing statutes, *International Marketing Review*, 17, 114-126
- Dichter, E. (1962): The world customer. *Harvard Business Review*, 40 (4), 113-122.
- Ellemers, N. – Wilke, H. – Van Knippenberg, A. (1993): Effects of the legitimacy of low group or individual status on individual and collective identity enhancement strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 766-778.
- Engel, J. F. – R. D. Blackwell – P. W. Miniard (1995): *Consumer Behavior*, 8th ed., Forth Worth: Dryden Press
- Ger, G. – S. Askegaard, – A. Christensen (1999): Experiential nature of product-place images: image as a narrative. *Advances in Consumer Research*, 26, 165-169.
- Giddens, A. (1981): *A Contemporary Critique of Historical Materialism*. London: McMillan
- Goldberg, M. E. – Hartwick, J. (1990): The effects of advertiser reputation and extremity of advertising claims on advertising effectiveness. *Journal of Consumer Research*, 17(2), 172-179.
- Han, C. M. (1989): Country image: halo or summary construct? *Journal of Marketing Research*, 26(2), 222-229.
- Häubl, G. – Elrod, T. (1999): The impact of congruity between brand name and country of production on consumers' product quality judgments. *International Journal of Research in Marketing*, 16(3), 199-215
- Herche, J. (1992): A note on the predictive validity of the CETSCALE. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 261-264.
- Heslop, L. A. – Papadopoulos, N. (1993): But who knows where and when: reflections on the images of countries and their products. In N. Papadopoulos – L. A. Heslop (Eds.), *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*. New York: Haworth Press
- Hewstone, M. – M. Rubin, – H. Willis (2002): Intergroup bias. *Annual Review of Psychology*, 53, 575-604.
- Keller, K. L. (2003): Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595-600.
- Keller, K. L. – Aaker, D. A. (1992): The effects of sequential introduction of brand extensions. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 35-50.
- Klein, J. G. (2002): Us versus them, or us versus everyone? Delineating consumer aversion to foreign goods. *Journal of International Business Studies*, 33, 345-364.
- Klein, J. G. – R. Ettenson, – M. D. Morris (1998): The animosity model of foreign product purchase: an empirical test in the People's Republic of China. *Journal of Marketing*, 62, 89-100
- Kotler, P. – S. Jatusripitak, – S. Maesincee (1997). *The Marketing of Nations*. New York: Free Press
- Leclerc, F. – Schmitt, B. H. – Dubé, L. (1994): Foreign branding and its effects on product perceptions and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 263-270.
- Levy, S. J. (1996): Stalking the amphibia. *Journal of Consumer Research*, 23, 163-176.
- Li, W. K. – R. S. Wyer Jr. (1994): The role of country of origin in product evaluations: informational and standard-of-comparison effects. *Journal of Consumer Psychology*, 3, 187-212.
- Mackie, D. M. – E. R. Smith (1998): Intergroup relations: insights from a theoretically integrative approach, *Psychological Review*, 105, 499-529.
- Maheswaran, D. (1994): Country of origin as a stereotype: effects of consumer expertise and attribute strength on product evaluations. *Journal of Consumer Research*, 21(4), 354-365.
- Netemeyer, R. G. – S. Durvasula – D. R. Lichtenstein (1991): A cross-national assessment of the reliability and validity of the CETSCALE, *Journal of Marketing Research*, 28, 320-327
- Ohmae, K. (1989): The global logic of strategic alliances. *Harvard Business Review*, 67 (2) 143-154.
- Okechuku, C. – V. Onyemah (1999): Nigerian consumer attitudes toward foreign and domestic products. *Journal of International Business Studies*, 30, 611-622.
- Papadopoulos, N. – L. A. Heslop (1993): *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, New York: Haworth Press
- Papadopoulos, N. – L. A. Heslop – G. Bamossy (1990): A comparative image analysis of domestic versus imported products. *International Journal of Research in Marketing*, 7, 283-294.
- Rossiter, J. R. – Percy, L. (1997): *Advertising Communications and Promotion Management* (2nd ed.) Oxford (UK): Blackwell
- Roth, M. S. – Romeo, J. B. (1992): Matching product category and country image perceptions: a framework for managing country-of-origin effects. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 477-497.
- Shimp, T. A. – S. Sharma (1987): Consumer ethnocentrism: construction and validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24, 280-89.
- Tajfel, H. (1978): Social categorization, social identity and social comparison, in: H. Tajfel (ed.). *Differentiation between Social Groups*, London, UK: Academic Press
- Turner, J. C. (1999): Some current issues in research on social identity and self-categorization theories, in: N. Ellemers et al. (eds.) *Social Identity*, p. 6-34. Oxford (UK): Blackwell
- Usunier, J. C. (2006): Relevance in business research: The case of country-of-origin research in marketing. *European Management Review*, 3(1), 60-73.
- Van Rekom, J. – G. Jacobs – P. W. J. Verlegh, – K. Podnar (forthcoming): Capturing the essence of a corporate brand personality: A Western brand in Eastern Europe. *Journal of Brand Management*, forthcoming
- Verlegh, P. W. J. (forthcoming): Home country bias in product evaluation: the complementary roles of economic and socio-psychological motives, *Journal of International Business Studies*
- Verlegh, P. W. J. – Steenkamp, J.-B. E. M. (1999): A review and meta-analysis of country-of-origin research. *Journal of Economic Psychology*, 20(5), 521-546.
- Verlegh, P. W. J. – J.-B. E. M. Steenkamp – M. T. G. Meulenberg (2005): Country-of-origin effects in consumer processing of advertising claims, *International Journal of Research in Marketing*, 22, 127-139.

*Jonas Ridderstrale
Kjell A. Nordstrom*

KARAOKE KAPITALIZMUS

Akadémiai Kiadó, 2006

Az Akadémiai Kiadó a profijától élesen elütő vállalkozásba kezdett. Az akadémiai élet tudós képviselőinek aggályosan körülbástyázott, évtizedes kutatásokon nyugvó kötetei után egy valódi bestsellert dobott a piacra. Jonas Ridderstrale és Kjell A. Nordström „kötete provokáció. (Csakúgy, mint a 2004-ben magyarul is megjelent Funky business című, 21 nyelvre lefordított, már több mint negyedmillió példányban eladott opusuk). Aligha hihető azonban, hogy a tisztességben megőszült akadémikusok valaha is végigolvasnának egy könyvet, amely úgy kezdődik, mint a Karaoke kapitalizmus: „Fordulj körbe! Nyisd ki a csipád!” (9. old.). Ha a szerzőpáros stílusa kicsit sokkoló is, a lényegben igazuk van. Félretéve előítéleteinket, valóban szét kell néznünk a világban, hogy mi történik körülöttünk az információs technológiák térnyerése következtében, és mit tegyünk, ha nem akarjuk, hogy maguk alá temessenek a változások.

A szerzők – úgy tűnik – alaposan szétnéztek. Tapasztalataikat kisé excentrikus, laza szerkezetben tárják elénk, ránk zúdítva mindazt az újdonságot, amellyel az úgynevezett tudástársadalomban szembe kell nézniük az egyéneknek és a vállalatoknak: a genetika félelmetes lehetőségeitől kezdve a fékevesztett versenyen keresztül a

„bűnovációra” (ez a szerzők kifejezése), azaz a hét főbűnre épülő üzleti stratégiák sikeréig. Szerintünk ugyanis minden termékeket hétféle módon lehet pozícionálni a piacon, s minden becsomagolható a hét bűnös történet valamelyikébe az irigységtől a lustaságig. (250. o.) Csak néhány alcím ízelítőül annak érzékeltetésére, hogy a szerzők minden tekintetben szembemennek a közvélekedéssel: Középpontban a periféria; Állás a hozzáállás alapján; Tévedni isteni dolog; Kísérletezz, vagy kihalsz. A sikerkönyv gyorsjelentés a formálódó információs társadalomról, amelynek fékezhetetlen dinamizmusa valósággal kicsap a lapok közül. Ez a lendület hatja át és a szerzők szellemes, szójátékokkal teli, néha túlzó, néha egyoldalú, de mindig reális problémákat feszegető, mindig lebilincselő, gondolkodásra kényszerítő írását.

Ridderstrale és Nordström véleménye szerint a 21. század elején a korlátok nélküli individualizmus korszakába érkeztünk, ahol az emberek választási lehetőségei megsokszorozódnak. Akárcsak a karaoke bárókban (innen a műcíme) ma mindenki azt énekelheti, amit akar, szabadon kifejezheti egyéniségét. „Ha sikeresek akarunk lenni, akár a magán, akár az üzleti életben, akkor mernünk kell másnak lenni ... A szabályok betartása csak az élet imitációja.. (32. o.)... Az internet világában lehetünk fiúk vagy lányok.... Lehetünk európaiak vagy afrikaiak. Lehetünk fiatalok vagy öregek, a mi kezünkben a döntés.” (41. o.). Ha itt Kelet-Közép- Európában szükségképpen tamaskodunk is az egyén számára megnyíló korlátlan lehetőségek olvastán, sok igazság

van abban, hogy a helyzet kulcsa a kezünkben van. Különösen akkor érzékeljük a mai lehetőségek tágasságát, ha összevetjük a svéd szerzők állításait az 30-as évek világlátásával. A Kurázi mamában Bertolt Brecht jellemzően még A nagy kapituláció dala címet adta az egyén akkori lehetőségeit összegző songjának:

*Hittem én is ifjan, hajdanában
Nincs nálam, nincs különb,
bárhol is keresd,
Aki lóvá tenne, keljen fel
korábban,
S hajszál nélkül kértem a
levest.*

*De szólt egy rigó:
Csitt, várj kicsit!
Mert a világ nagy zenekar,
S te fújod azt, amit akar,
Majd lesz egy kis melódiád...
És jársz, mint az óra, a
vezényszóra
Ne koptasd a szád!*

A karaoke kapitalizmus korában a szerzők szerint éppen ennek fordítottja igaz: A világ fejlettebb részén végérvényesen elmúltak már azok az idők, amikor – beállva a sorba – mindenkinek ugyanazt kellett fújnia, még ha Kelet-Európában láthatóan nagy is a nosztalgia a „zenekar” iránt. Nehezebb ugyanis kitalálni magunkat, mint másokkal együtt fújni a kötelező melódiákat – ezt a két excentrikus svéd sem rejti véka alá.

Az olvasót persze az izgatja elsősorban, hogy mi okozza, illetve teszi lehetővé a szinte korlátlan választási szabadságot, az individualizációt, az „átlag”, a „normális” visszaszorulását, és az egyéni, a speciális előretörését. A szerzők egy-két mondatban válaszolnak erre, bár a drámai változá-

sok mélyebb oka ennél lényegesen többet érdemelne: „A technológia lankadatlan előrehaladása vissz bennünket előre, hogy jobban megértsük magunkat mint embereket, mint egyedi egyéneket. Egyszerre paradox és lenyűgöző, hogy a számítástechnika tesz bennünket egyedivé.” (37. o.) De hogyan? Ezt a szerzők már nem részletezik. A mi véleményünk: A számítógép segítségével, a modularitás elve alapján – a viszonylag egyszerű modulokat különbözőképpen összerakva – a termelők elképzelhetetlenül nagy számú, egymástól eltérő terméket termelhetnek, és szinte az egyénig lemenően testre szabhatják produktumaikat. Innen az egyén korlátlan választási lehetősége. Vége az egyforma tömegtermékeknek, és ezért vége a tömegszerűségnek is. Az egyénre szabás nemcsak a termékekre terjed ki, egyénre szabják az árakat is (ezek az ún. dinamikus árak), az ún. CRM-rendszerekben pedig egyénig lemenően kommunikálnak a vevőkkel, és sorolhatnánk hosszan tovább az egyéniesítésnek a technológiából kiinduló modern gazdasági létformáit. A szerzők azonban nem vezetnek végig az olvasót ezen a logikán, hanem csak az érzékelhető tények szintjén mutatjuk be az individualizáció térnyerését. Mintegy „bejelentik” az Alvin Toffler által lefestett tömegtársadalmak végét, ahol az embermilliók egyszerre kelnek és fekszenek, egyszerre mennek munkába, és egyszerre kapcsolják be a TV-t. Ma ezzel szemben „Az IT, azaz az információtechnológia hatása személyes...A világháló karaoke médium. Lehetőséget biztosít, hogy megtudj bármit, és az legyél, aki csak akarsz” (41. o.)

Az egyénnek azonban a szerzőpáros szerint nemcsak a lehetőségei tágulnak ki elképzelhetetlen mértékben, hanem a felelőssége is.

A könyv egyik fő érdeme, hogy nem mulasztja el erre folytonosan figyelmeztetni a felelősségtől ódzkodókat, az életük megoldását másoktól váró embereket. Ridderstrale és Nordström szerint akár, ha az IKEA is csinálhatta volna az életünket. „Lapra szerelve érkezik az életed, amit azután neked kell összeállítanod. És ahogy talán már észrevetted, a használati utasítást kifejeztették a csomagolásból.” (54. o.) Az egyén lehetőségeinek kitágulása ugyanakkor értelmezésükben hagyományos támaszainak összeomlásával jár. A „torony kiürítése” és a „templom ledöntése” után az ember magára hagyott. (51-53. o.) Mindenkinek magának kell gondolkodnia önmagáról, nem számíthat sem az államra, sem az egyház tanításaira, magának kell kialakítania az értékrendjét, morálját, életvezetését (a szerzőpáros szerint szintén Lego-elven, azaz egy széles választékból egyénivé összeállítva). Talán ezeknél a pontoknál érhető a leginkább tetten a két svéd szerző szélsőséges ítéletekre való hajlama. Bár az állam visszahúzó-dását aligha lehet kétségbe vonni, a templom ledöntéséről már korántsem lehetünk meggyőződve. A valósi fundamentalizmus paradox módon egyszerre erősödik a szekularizációval. Szemben a szerzők véleményével, Magyarországtól az Egyesült Államokon keresztül Irakig nagyon is sok jelentkező van arra, hogy megmondja az egyénnek, hogyan kell élnie (esetleg meghalnia egy testére erősített bombával).

A svéd szerzőpáros eredeti módon és részletesen tárgyalja az ún. tudástársadalmat. Amint korábbi könyvük alcímével megfogalmazták, ebben a műjükben is erősen hangsúlyozzák, hogy „a tehetség táncoltatja a tőkét”. Kétségkívül számos jel utal erre. Legutóbb az ingyenes internetes telefonálást

lehetővé tevő Skype vállalat sikertörténete, amikor is a két huszoneves skandináv fiatalember 4,2 milliárd dollárért értékesítette ötletét az eBay nevű internetes piactérnek. A film, a sport, a zene és más „kreatív iparok” sztárjai is egyszemélyes monopóliumokká válnak, gyengítve Hollywood nagy filmstúdióinak és a sportot finanszírozó pénzügyi moguloknak a dominanciáját. Ha valami, akkor a tehetség ma valóban a legértékesebb, legjobban eladható erőforrás.

Mégis egyoldalú Ridderstrale és Nordström azon állítása, hogy az új világban a hatalom átkerül az információt kontrollálók kezéből a tudást kontrollálók kezébe. (Az előbbieken az információkat féltékenyen őrző monopolvállalatokat, utóbbiakon a tudás birtokosait értve a tehetséges kutatóktól a tehetséges rap-énekesekig.) Igaza van a szerzőknek abban, hogy a tehetség egyfajta monopólium, a tehetségi piac tökéletlen. A szerzőpáros ugyanakkor nem veszteget sok szót arra, hogy mi lesz azokkal a tehetségekkel, akik Namíbiában vagy éppen egy párizsi külvárosi gettóban születnek. Tudományosan igazolt tény, hogy a tehetség egyenletesen oszlik el a különböző társadalmi és népcsoportokban. Hol van akkor azok hatalma, akik ki sem bontakoztathatják a tehetségüket? Mitől függ az, hogy kinek a tehetsége kamatozik, és kié nem?

Bár a könyvben sok szó esik a világunkat feszítő egyre félelmetesebb egyenlőtlenségekről, a szerzők ezt a problémát nem kapcsolják össze a tehetség lehetőségeinek korlátozottságával. Figyelemre méltó adat, hogy míg 20 évvel ezelőtt egy amerikai vezérigazgató 40-szeresét kereste egy gyári munkás fizetésének, ma 400-szorosát (83 o.). Vajon azt jelenti ez, hogy 400-szor nagyobb tehetséggel állunk szemben, mint a

munkások átlagának a képessége? Erről korántsem lehetünk meggyőződve, még kevésbé arról, hogy a menedzserek az utóbbi két évtizedben 10-szer tehetségesebbek lettek, mint korábban voltak. Könyvük más helyén a szerzők elismerik, hogy „Világunkat nemcsak a tehetség, hanem a képzettség és a kapcsolatok is feldarabolják.” (82. o.) A könyvben hiába keresnénk azonban statisztikákat, felméréseket arról, hogy mekkora a szerepe a tehetségnek, a képzettségnek, és mekkora a kapcsolatoknak. Egyszerűen csak el kellene hinnünk a szerzőknek, hogy „A jó hír az, hogy az ész nem korlátozza senki... A végkövetkeztetés? A legtöbb szervezetet egy maroknyi ember tartja majd a markában. Ők lesznek az igazi sztárok, a nélkülözhetetlen szakértelem letéteményesei (96. o.)

Intellektuálisan felvillanyozó, amikor a szerzők Granovetter nyomán a társadalom gyenge kötéseiről írnak, azaz a kapcsolati tőke háttérbe szorulását regisztrálják a szellemi tőkével szemben. A világ azonban megítélésünk szerint mégsem egy óriási Szilícium-völgy, ahol a gyenge társadalmi kapcsolatok, a tradicionális rokoni-baráti kapcsolatháló háttérbe szorulása jól dokumentálható, és valóban csak a szakértelem és a tehetség számít. A szakértelem felértékelésében a svéd szerzők odáig mennek, hogy a „szakértelem legyőzte az éghajlatot (36 o.) Mintha sohasem hallottak volna globális felmelegedésről, a vízkészletek kimerüléséről, aerosol-koncentrációról. A természeti katasztrófák sűrűsödése – a Katrinától a cunamiig – sem rendíti meg a szerzőpárosnak a technológia és a szakértelem mindenhatóságába vetett hitét. „A mesterséges anyaméh megvalósulása sem lehet már messze.” – írják a szerzők a biotechnológia és a

genetika új lehetőségeitől lenyűgözve. „Hamarosan úgy fogjuk összeállítani gyermekünket, mintha szendvicseket készítenénk... előbb vagy utóbb „cut and paste” emberek szaladgálnak majd „cut and paste” világunkban (39. o.)

Tételük, miszerint ma az ember kezében van az irányítás, féligazság. Kétségtelen, hogy az egyéneknek minden más kornál több lehetősége és szabadsága van, mégpedig nemcsak a fejlett országokban, bár ott a leginkább. Sok tekintetben ugyanakkor az ember egyáltalán nem veszi jobban a kezébe a sorsát, mint korábban. Ha ezt tenné, lehetne-e a washingtoni csecsemőhalálozási ráta Sri Lankáéval azonos? (71. o.) Maguk a szerzők is számos helyen igazolják, hogy még a legképzettebb, legjobb társadalmi helyzetben lévő embereken is átcsaphatnak a változások. Hogy lenne a sorsa a kezében az amerikai munkavállalónak, aki évi hét héttel (!), azaz 49 nappal többet dolgozik, mint néhány évvel ezelőtt. (85. o.) Mennyire lehetünk urai a sorsunknak, ha „A tőke és a szakértelem türelmetlen befektetői az idegesség korába, a stressz társadalmába, az izzadság gazdaságába taszítanak bennünket.”

(91. o.) Mennyire tekinthető győztesnek az élet játszmáiban a túlhajszolt menedzser, aki egy riporter kérdésre a következőket válaszolta: Úgy alszom, mint egy kisbaba... Kétóránként felébredek, és sírok (91. o.)

Bár lendületes stílusok miatt könnyen azonosulunk a szerzőknek a szakmai közvélekedéssel szemben megfogalmazott szélsőséges állításaival, néhány fejezettel később ezeknek akár az ellenkezőjébe is ütközhetünk. Miközben számos helyet lehetne idézni a torokmetsző versenyről, vagy ahogy ők fogalmaznak a „patkányok versenyéről”, Ridderstrale és Nordström

más helyütt azt hangoztatják, hogy a vállalatoknak a verseny kikerülését kell fő célként kitűzniük maguk elé. „Ha menedzser vagy, és komolyan szereted a versenyt, most rögtön mondd fel. Dolgozz inkább a versenyhivatalnak...Egy valamire való üzletembernek vagy üzletasszonynak tiszta szívből gyűlölnie kell a versenyt... A vállalatoknak lételeme, hogy folyamatosan és kreatívan tapossák el versenytársaikat”(205. o.). A verseny és a monopólium persze egyszerre is igaz lehet, de a szerzők nem bajlódnak a szálak elvarrásával, a látszólagos ellentmondások feloldásával. Vannak olyan részei is a könyvnek azonban, ahol árnyaltabban közelítik meg a problémákat. Miközben egy egész fejezetet szentelnek az Innovációt Rt-nek (10. fejezet), amelyben az innovációt a siker szinonimájaként, a túlélés egyetlen lehetséges módjaként azonosítják, könyvük 155. oldalán sokkal árnyaltabban fogalmaznak. „Még az Innováció Rt sem svájci bicika típusú szervezeti megoldás: Nem mindenki számára alkalmazható... Az olyan iparágakban, amelyek nem mentek át jelentős változásokon időben, téren és méretben a hierarchikus vállalatok leipálhatják az Innováció Rt-t.” (155. o.)

Sokak szemben túlzónak tűnhetnek Ridderstrale és Nordstrom azon fejtegetései is, amelyek a szórakozás, az élmények az emóciók szerepét hangsúlyozzák a mai gazdaságban. „A hangulatváltató piacok világában az érzések megértése üzleti szempontból mindenél fontosabb – írják a szerzők a könyv 244. lapján. E recenzió írója azonban nem lát semmi túlzást ebben, és valószínűleg a gyakorló üzletemberek sem látnának. „Az új szabály: használd ki minél jobban a rendelkezésre álló élményt. Hogyan? Például adagoljunk hozzá esztétikát és szórakoztatást... (268.

o.) „A design az egyetlen, ami a piacon megkülönbözteti az egyik terméket a másiktól” – idézik egyetértően a szerzők a Sony egykori vezérigazgatóját. (266. o.) A szórakozás, az élmény utáni féktelen vágy kielégítése nélkül egyetlen vállalat sem lehet meg hosszabb távon. Ezen csak az csodálkozik, aki nem találkozott még a szerzők által idézethez hasonló

jelenségekkel és adatokkal: Angliában a Survivor valóságshow-ra többen szavaztak, mint az európai parlamenti választáskor. (55. o.) Nincs a könyvben egyetlen táblázat, grafikon vagy képlet sem, mégis e legutóbb idézett adat a könyv más helyén található – igaz kiragadott – adatokkal együtt több gondolkodnivalót ad, mint némely vaskos disszertáció. És ha nem is

értünk egyet a szerzők azon állításával, miszerint a „Nincs logo, Nincs logika, Nincs morál, Nincs móka” lenne a modern kapitalizmus alapzenéje, a könyvet el kell olvasni. Nem csak és nem is elsősorban azért, hogy jól szórakozzunk, bár ez sem mellékes. Sokkal inkább azért, hogy ébredjünk fel, és nyissuk ki a szemünket.

Szabó Katalin

A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

SEBESTYÉN Tamás

Adaptivity, innovation and development trap – an integrated theoretical approach

One important condition for rapid technological change is the application of new technologies to be efficient in the early stages of their usage which, in turn, claims for high levels of adaptivity of the workforce. However, if the source of adaptivity is technological change itself, then the economy could get into a development trap: in the absence of technological change the adaptivity, which would inspire innovation, does not develop either. In this paper the author presents an integrate approach to the interaction of adaptivity, technological change and economic growth with the help of a simulated economic model.

BEDŐ Zsolt

The market irrationality in the corporate governance

The article builds on the decade long debate concerning the efficiency of stock markets. As it has been admitted also by the father of efficient market hypothesis, Eugene Fama, there are temporary time periods or market segments where investor irrationality can dominate the market, in another word the market becomes inefficient. If this is so, than one has to scrutinize several theories and practices that build on market efficiency otherwise conflicts can arise during irrational periods. Currently as corporate scandals emerged the efficiency of corporate governance practices ended up in the spotlight. Corporate governance although indirectly is based on the assumption of efficient share prices as the major source of corporate value. But what happens if the temporal inefficiency allows rational managers to expropriate investors and owners by timing the market in their decisions. This means that corporate financing decisions are not solely bases on traditional optimization but also on market misevaluation. Management compensation in light of share performance as well as management option programs become questionable is irrationality dominates the market. The current article is to introduce concepts found by behavioral finance and makes the linkage between these concepts and corporate governance.

BALLA Andrea

Corporate capital structure policy: An empirical analysis of capital structure policy of the stock exchange enterprises between 1995-2000

The author analyzes the capital structures of the Hungarian stock exchange companies with statistical and econometrical models. The short-term resources can adversely influence the opportunities of the corporate developments. The different capital structure theories simultaneously and completed each other explains the capital structure decisions of the companies which are not primaries in the corporate decisions.

TULIPÁN Ágnes

A summery of the method and history of the activity based costing system

The increasing speed of change in the last decade appeared in the processes business as well. The claim for detailed, accurate cost information needed quicker decision-making. It meant that the usual cost information about products and customers was not enough to reach the business objectives. To reach the exact information needed, the processes and the parts of processes (subprocesses) and activities had to be analyzed.

As changes in companies' cost structures became more and more complex, the traditional costing system deficiencies grew more and more apparent. Such deficiencies were that the traditional system could not offer any decision-making support to management, and the overhead costs were shared among products according to the amount of costs incurred by their manufacture, thus some products got a higher share of overhead costs than they should have. The costing system focused on production costs, thus the marketing, selling and other production costs were not attached to the product or consumer. It was to solve these inconsistencies that an attempt was made to redesign the costing systems. During this redesign process the Activity-Based Costing system has become a generally accepted and widely used system. It focuses on satisfying - in the best possible way - the decision-makers' needs for information in connection with the products and activities performed in the organization.

HACKLER János

The selection of the adequate supply-chain strategy

The theory of the supply chain management is one of research area of the value networks. In his study the author presents those viewpoints which can help to the enterprises choosing the adequate supply-chain strategy.

DEUTSCH Nikolett

*Innovations in the sustainable development
The biomass as a sustainable system innovation*

Every day we have to face with the results of environmental pollution. Therefore, our task is to find those opportunities, which help us to create the new ways of thinking and living; ways, which serve the idea of Sustainable Development. The author is sure, that the contribution of business is essential for the world's ecological, economical and social health. The goal of this paper is to identify the role of innovation in the development of environmental awareness, and in the field of Sustainable Development. Additionally, it tries to confirm, that biomass, and it's utilisations are sustainable system innovations.

DUDÁS Katalin

Can corporate environmentalism be a competitive advantage?

The purpose of this study is to answer the following question: can corporate environmentalism be a competitive advantage? Every company needs a sort of competitive advantage, and nowadays more and more of them try to take advantage of being concerned with the environment. According to the relevant literature and research results this way a company can gain competitive advantage only if it takes adequate environmental conscious steps: It develops a distinctive competence results in a unique and inimitable market position according to the sustainable development. This distinctive competence performs in corporate functions and is compatible with the corporate strategy. The company provides the necessary resources, capabilities, qualifications and skills, and focuses on relevant values that are indeed appreciated by the accessible consumer segment that is willing to pay a price premium.

KOVÁCS Kármén

Emotional effects in the consumption of fashion goods

The purpose of the paper is to offer a theoretical survey how emotions have an effect on the consumption

of fashion goods as the phenomenon of fashion is influenced strongly by emotions and consumers who adopt fashion make decisions not rationally, so the economic actors of the supply side have to take strong uncertainty of the demand for fashion goods into account. Firstly the author deals with the consumer led by emotions, the she analyzes what social effects influence the dynamics of fashion and the studies the motivations of buying fashion products, too. It is also very important that the fashion goods are the devices of symbolic consumption, so they transmitted those people's emotions that hold them. In the end the author outlines some important elements of the emotion-oriented marketing strategy of those companies which operate such industries where the fashion has an effect.

Nicolas PAPADOPOULOS - Irfan BUTT

*Place image and place branding:
what the data tells us*

Of the two co-authors of this article, the first has led a long-term research program and participated in a large number of additional studies on these issues, involving numerous co-researchers in various countries, and the second is a newer lead member of the team that is working on the next wave of research in this field. This international group has studied place images and their effects since the early 1980s, and place branding since it emerged some 15 years ago. During this period, more than 80 studies have been carried out, resulting in over 100 publications arising from both conceptual as well as field research with over 22,000 consumers, investors, tourists, and others in almost 25 countries. After highlighting the nature and importance of this area as a field of practice and study, the goal of this article is to summarize key findings, and draw implications from, this research program.

Christoph BURMANN - Philip MALONEY

*Internal identity-based brand management –
How to consistently deliver the brand promise
at the point of sale?*

In many well developed economies the number of brands as well as their perceived homogeneity is increasing for more than two decades. As a result, more and more brands appear interchangeable to their customers. To cope with this challenge it is necessary to develop a unique brand identity and to assure that this is being consistently delivered at all brand touch points. The latter requires that everyone who acts as a brand representative behaves according to the brand

identity. Common understanding of and commitment to the brand are necessary prerequisites. A first model for internal identity-based brand management intended to fulfil these prerequisites was recently developed at the chair for innovative brand management. The model is explicitly targeted at employees.

This paper draws attention to yet another group of stakeholders which influences the brand image substantially: the brands distributors. Empirical research has shown that particularly those internal reference groups that have intensive interaction with the customers are able to influence the brand image. The purpose of this article is to assess whether the internal brand management model developed for employees applies to distributors and to extend the existing model for the distributor context if necessary.

Peeter W. J. VERLEGH

The Psychology of Country-of-Origin Effects

The impact of product origin on consumer product evaluations is well-documented, and several types of influence have been described in the literature. In this paper, the author will first describe some of the practical and scientific support for this effect, and then focus on the psychology behind the country-of-origin effect. Drawing from recent studies, this paper will review cognitive, affective and normative country-of-origin effects, and discuss the mechanisms behind the. Special attention will be paid to the general preference for domestic products over foreign alternatives, and to the interaction between country of origin and other marketing variables, such as advertising.

CONTENTS

STUDIES AND ARTICLES

SEBESTYÉN Tamás

Adaptivity, innovation and development trap – an integrated theoretical approach 4

BEDŐ Zsolt

The market irrationality in the corporate governance 12

BALLA Andrea

Corporate capital structure policy: An empirical analysis of capital structure policy of the stock exchange enterprises between 1995-2000 20

TULIPÁN Ágnes

A summary of the method and history of the activity based costing system 33

HACKLER János

The selection of the adequate supply-chain strategy 45

DEUTSCH Nikolett

Innovations in the sustainable development
The biomass as a sustainable system innovation... 50

DUDÁS Katalin

Can corporate environmentalism be a competitive advantage? 57

KOVÁCS Kármén

Emotional effects in the consumption of fashion goods 65

Nicolas PAPADOPOULOS – Irfan BUTT

Place image and place branding: what the data tells us 74

Christoph BURMANN – Philip MALONEY

Internal identity-based brand management – How to consistently deliver the brand promise at the point of sale? 88

Peeter W. J. VERLEGH

The Psychology of Country-of-Origin Effects... 102