

Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management  
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:  
1093 Budapest, Fővám tér 8.  
Telefon: 482-5527, 482-5528  
Fax: 482-5527  
<http://www.corvinus-mba.hu>

Felelős kiadó:  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:

Bánfi Tamás  
Chikán Attila  
Cser László  
Dobák Miklós  
Gálik Mihály  
Kerekes Sándor  
Mészáros Tamás  
Veress József

Tanácsadó testület:

Barakonyi Károly  
Bayer József  
Bélyácz Iván  
Bordáné Rabóczki Mária  
Csányi Sándor  
Delfmann, Werner  
Farkas Ferenc  
Gaál Zoltán  
Gubbström, Robert  
Hofmeister Tóth Ágnes  
Horváth Péter  
Kövesi János  
Kreuzer, Konrad  
Román Zoltán  
Szintay István  
Takács János  
Török Ádám  
Vastag Gyula  
Vecsenyi János

Főszerkesztő: **Becsky Róbert**  
[robert.becsky@uni-corvinus.hu](mailto:robert.becsky@uni-corvinus.hu)

Olvasószerkesztő: **Nusser Tamás**  
[tnusser@ibs-b.hu](mailto:tnusser@ibs-b.hu)

Szerkesztőségi titkár: **Pettenkoffer Rita**  
[rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu](mailto:rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu)

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:  
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

Előfizetés:  
Előfizetésben terjeszti  
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.  
Előfizethető közvetlen a 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 P. cím: Bp., 1900).  
További információ: 06 80 444-444  
E-mail: [hirlapelofizetes@posta.hu](mailto:hirlapelofizetes@posta.hu)

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft  
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók  
a Szerkesztőségben és az Aula kiadó  
könyvesboltjában, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem  
küldünk vissza!

# VEZETÉSTUDOMÁNY

XXXIX. ÉVF., OKTÓBER

2008. 10. szám

## TARTALOM

### CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **SZABÓ József**  
A magyar vállalatok fejlődési fázisai 2
- **GÖRÖG Mihály**  
Egyedi projektvezetési eszközök alkalmazási lehetősége  
a projektprogramok teljesítésében 11
- **NEULINGER Ágnes**  
Társas kapcsolatok és interakció a szabadidősportban 23
- **JÁSZBERÉNYI Melinda**  
A mobilitás menedzselése városi környezetben 34
- **PRÓNAY Szabolcs**  
A lojalitás vizsgálata fogyasztásszociológiai szempontból 45
- **TAKÁCS András**  
A Free Cash Flow-tól a szabad pénzáramig 54
- **Könyvismertető** 65

### CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management  
havi szakfolyóirata

Published by  
Corvinus School of Management  
Corvinus University of Budapest

<http://www.corvinus-mba.hu>



School of Management

SZABÓ József

# A MAGYAR VÁLLALATOK FEJLŐDÉSI FÁZISAI

A cikk, egy kutatási ciklus és egy cikksorozat lezárásaként, a magyar vállalatok általánosítható fejlődési fázisait határozza meg 1982 és 2007 között. Magyarországon ezeket a fázisokat a vállalati fejlődés életciklusai mellett jelentősen befolyásolta a gyökeres politikai-gazdasági átalakulási folyamat is. A cikk, vállalati méretkategóriák szerint vizsgálva, a vállalatok száma, a foglalkoztatáshoz és a gazdasági teljesítményhez való hozzájárulásuk arányai alapján, öt-tíz éves fázisokat állapít meg. A szerző külön ábrába foglalta a kisvállalkozások, a középvállalatok és a nagyvállalatok fejlődési fázisait, majd kísérletet tett egy összefoglaló fejlődési pálya megrajzolására is.

*Kulcsszavak:* vállalati méretek, fejlődési ciklusok, életciklus-elmélet

A Vezetéstudományban már két alkalommal<sup>1</sup> beszámoltunk egy kutatás részeredményeiről. Egyik tanulmányunk a szakirodalom részletes elemzését, a másik pedig primer vállalkozáskutatásaink eredményeit tartalmazza. Utóbbi munkáról könyvet<sup>2</sup> is megjelentettünk, amelyben huszonnégy vállalati interjút közöltünk. Cikkünk most – részben az előző közleményekre is támaszkodva – a magyar vállalatok fejlődési fázisait vizsgálja 1982-től 2007-ig.

## Általánosítható fejlődési fázisok

A szakirodalomban sok helyen találkozhatunk a vállalati életciklusokat kifejező ábrákkal. Az elsők egyike Churchill és Lewis cikkében<sup>3</sup> jelent meg. Magyarországon a legkönnyebben hozzáférhető áttekintő mű Adizesé<sup>4</sup>. Ezt a munkát sokan tartják felületesnek és ismeretterjesztő jellegűnek, de a vállalatok fejlődési fázisait megfelelően írja le, és általánosan hivatkozott forrás. Az életciklus-elméletek a vállalatok kora, valamint méretük és egyéb fejlettségi jellemzőik között teremtenek összefüggést. Ebben benne van az a feltételezés is, hogy a vállalatok egyéni elhatározás és a körülmények mérlegelése alapján, tetszőleges időpontban alapíthatók. A vállalatgeneráló tényezők<sup>5</sup> normális esetben együtt hatnak, együttesen szerves fejlődést okoznak. Az idézett műben is ott a kételkedés: „Tételezzük fel (bár ez a mai Közép- és Kelet-Európában nem könnyű), hogy a vállalatok

megalakulására, kiformálódására, méretük és arcukat kialakulására nem hatnak tragikus nagyságú teratogén erők...”<sup>6</sup> Tudjuk, hogy nem így történt. A mai vállalatok nagysága, státusa, tevékenysége nem a gazdaság törvényei, önmozgása szerint alakult, hanem a mai napig őrzik a létrejöttük időpontjában jellemző körülményeket. A magyar vállalatok és vállalkozások fejlődését rendkívüli tényezők sorozata határozta meg, a szerves fejlődés nagyjából csak egy évtizede jellemző. Magyarországon – a sajátos, szervesnek egyáltalán nem nevezhető fejlődés következtében – hosszú időn keresztül a vállalatok keletkezése ciklikus volt. Társas vállalkozások csak 1982-től, korlátolt felelősségű társaságok csak a társasági törvény hatályba lépése után alakulhattak, a privatizáció korszakai is rövid időt vettek igénybe, a multinacionális vállalatok magyar cégei is szinte egy időben keletkeztek és így tovább. Egy-egy vállalatméretre, típusra nagyon jellemző tehát az, hogy akkor alakult meg, amikor lehetett. Az általános életciklusok mellett Magyarországon ezért indokolt figyelembe venni ezeket a körülményeket is.

A magyar szakirodalomban többen is foglalkoztak az életciklusok kérdéskörével. Salamonné Huszty Anna cikkében<sup>7</sup> megállapítja, hogy „...a nyugati modell és az elemzett hazai valóság között vannak eltérések is, amelyek... a vállalkozások alapításának hazai körülményeivel, a rendszerváltás és piacgazdasági fejlődés sajátosságaival magyarázhatók”. Ennek megfelelően az általa elvégzett kutatások első eredményei alapján a magyar

vállalatoknál a következő ciklusbeosztást javasolja: elindulás, kontrollálatlan növekedés, növekedés formalizált keretek között, illetve megállapodottság-együtműködés. Az életciklusokat is vizsgálja egy másik kutatás tanulmánya<sup>8</sup> és zárótanulmánya<sup>9</sup>, ezek szintén említik az életciklusokat. Minden itt említett irodalmi tételben az Adizes-féle életciklusok keverednek a magyar fejlődéstörténet szakaszaival. Mindezeket figyelembe véve a magyar vállalatok fejlődéstörténetére, ha megszorításokkal is, alkalmazhatónak tartjuk az életciklus-elméletekben leírtakat, és az ábrázolási módszert is követhetőnek gondoljuk.

A következő részben tehát megkíséreljük a magyar vállalatok fejlődését ábrákba foglalni. Az általunk megállapított szakaszokat fejlődési fázisoknak nevezzük, ezeket tehát kevésbé a vállalatok életkora és a saját tevékenységük nyomán elért fejlődésük, inkább a sajátos magyar gazdasági és politikai események befolyásolták.

Az első három ábrán külön szerepelnek a kisvállalkozások, a közép- és a nagyvállalatok (a kisvállalkozási kategória itt a nulla és 50 fő közötti kategóriát jelöli, tehát magába foglalja a mikrovállalkozásokat is). Az ábrákon tehát egy-egy vállalati méretcsoport fejlődését vázoljuk, alapvetően három mutatót szem előtt tartva:

- az adott méretcsoportba tartozó vállalatok számának változása,
- a teljes gazdasági teljesítményhez való hozzájárulásuk változása, százalékban,
- a foglalkoztatásban elért arányuk változása, százalékban.

Mind a három jellemzőről elmondhatjuk, hogy a szakirodalom részben ellentmondó, de az arányokat tekintve egybehangzó értékeket említ, ezért csak az ábrákhoz fűzött szöveges megjegyzésekben közlünk kerekített számértékeket<sup>10</sup>. Nem segítenek ezen a helyzeten a Központi Statisztikai Hivatal kiadványai sem, több, itt részletesen nem tárgyalt ok miatt. Jellemzőnek tartottuk volna az alakulás-megszűnés adatainak közlését is, de sajnos nemhogy összefüggő, idősoros adatok, de még szórványos értékek is csak az utóbbi évekről állnak rendelkezésre<sup>11</sup>, így nagyrészt az adatokra támaszkodó kvalitatív értékelésre kényszerültünk.

A bizonytalanságok miatt az ábra szerkesztése vektoros. Vízszintesen a szokásos időtengely helyezkedik el, itt korrektt beosztással élünk. A függőleges tengely elmaradt, a szokásos mérés helyett a számszerű adatok alapján a felsorolt jellemzők változási tendenciái szerint változtattuk a hajlásszögeket. Összevont, a fejlődési irányt hozzávetőlegesen kifejező mértékeket alkalmazunk, az erős töréseket feltűnően jeleztük.

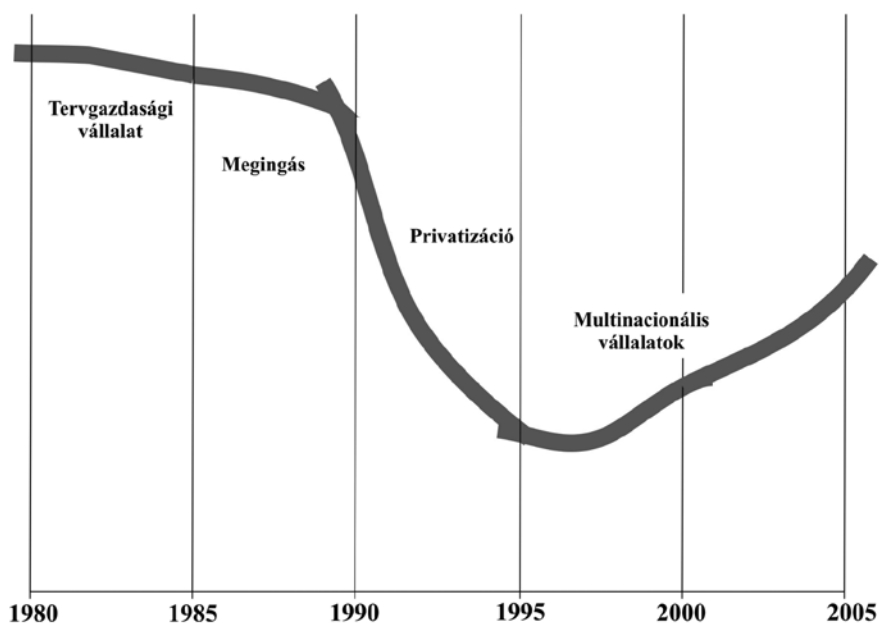
A negyedik, összefoglaló ábra kísérlet a teljes vállalati kör fejlődésének bemutatására.

## A nagyvállalatok fejlődése

A fejlődési fázisok vázolását a nagyvállalatokkal kezdjük, az 1. ábra szerint.

1. ábra

A nagyvállalatok fejlődése



Vitathatatlan, hogy a hetvenes és a nyolcvanas években a gazdaság gerincét az állami vállalatok, a szövetkezetek és a tanácsi vállalatok alkották. Az akkori gazdasági szervezetek a mai mércével mérve szinte kivétel nélkül nagyvállalatok voltak. A nagyvállalatok száma és gazdasági jelentőségük ebben az időszakban, tulajdonképpen 1985-ig, keveset változott, ezért a grafikonban egy ereszkedő, de azért nagyjából vízszintes vonal rajzolható. A nyolcvanas évek második fele azonban számos érdekes újdonságot hozott, és ezek egy része hozzájárult a későbbi fejlődéshez. Ekkor az általában kívánatos fejlődési irány a vállalati képességek fejlesztése volt, és a legfontosabb eszköznek általában a vállalati önállóságot, a vezetői felelősség és érdekeltség megteremtését tartották, és ennek egyik következ-

ménye volt a méretek differenciálódása. Tartózkodó volt viszont a kor szakirodalma a tulajdonviszonyok témájában. Óvatos reformelképzeléseket olvashattunk, a tulajdonosi szemlélet megteremtését az irányítási rendszerre vonatkozó módosítási javaslatokba rejtve ismertették a szerzők.<sup>12</sup> Többen látták – és fejtették ki – a vállalati struktúra torz voltát, ők a kisebb vállalatok létrehozása mellett érveltek. A tényleges intézkedések nyomán a nagyvállalatok jelentősége csökkent, amikor a kisvállalati kiválások és a nagyvállalatok egy részének feldarabolása megtörtént. Az induló magánvállalkozások is csökkentették a nagyvállalati teljesítmény arányát, bár ez nem volt jelentős. Ezt az 1. ábrán a bizonytalanra váló vonaldarab fejezi ki.

A későbbi fejlemények szempontjából feltétlenül kiemelendő, hogy a nagyvállalatok a vezetői, menedzseri képességek kifejlesztésének egyre jobb iskolái voltak. A nagyvállalatok vezetői egyre képzettebbek lettek, egyre jobb színvonalon dolgoztak. A vállalati méretek csökkenésével ráadásul az alacsonyabb vezetői szinteken is viszonylag nagy lehetőségek nyíltak, vagyis a tanulási folyamatban egyre több szakember vehetett részt. A vállalatok feldarabolásánál jellemző pozícióharcok, vállalaton belüli vetélkedések szintén edzették a vezetői kvalitásokat, gyarapították a tapasztalatokat. A kisebb egységek irányítása a vezetőknek nagyobb önállóságot adott, mert a szervezet közelebb került a piachoz, jobban függött a vevőtől, több vállalkozási képességet kívánt, annak ellenére, hogy a nagyvállalat vagy a vállalati központ a kisebb egységeket függő helyzetben tartotta. A kisebb-nagyobb pozícióba került vezetőkkel találkozhatunk később a privatizáció után a már magántulajdonba került cégeknél, a vállalatvezetők között. A nagyvállalatok részleges öngazgatására létrehozott szervezetek és intézkedések (vállalati tanácsok, közgyűlések, küldöttközgyűlések) szintén új lehetőségeket adtak, itt a stratégiai gondolkodást, a piaci gondolkodást és – torzan és korlátozottan ugyan, de először – a tulajdonosi viselkedést lehetett gyakorolni.

A vállalatok tevékenységének, termékszerkezetének változásából csak két tényezőt emelünk ki. A magyar gazdaság egyre nyitottabbá vált, az állami eladósodás miatt egyre nagyobb nyomás érvényesült a nyugati országokba irányuló export fejlesztésére (értékesítés „tőkés relációban”). A másik: a szolgáltatások iránti igény és a szolgáltatási teljesítmény megállíthatatlanul növekedett, ami más gondolkodásmódot igényelt.

A nyolcvanas években a nagyvállalatok száma 4000-4500-ról 2000-3000-re csökkent, szerepük a gazdaságban és a foglalkoztatásban egyaránt tartósan magas, 70-80% körüli volt, és csak az évtized végén kezdett el csökkenni.

A leírtak szerint a nyolcvanas éveket a nagyvállalatok szempontjából két nagyobb ciklusra osztottuk fel: az első felét a tervgazdasági vállalat, a másik felét pedig a megingás korszakának nevezve el.

A társasági törvény megjelenése és a politikai akarat (engedékenység?) hatására megindult a privatizáció. A különféle célokat követő, többféle eszköz igénybevételével lefolytatott privatizáció folyamata a mai napig átláthatatlan, eredménye azonban látszik. A nyolcvanas-kilencvenes évek fordulóján ez a folyamat a tulajdonviszonyokban robbanásszerű volt. A sokféle politikai akarat és a kibogozhatatlan érdekviszonyok és érdekszövetségek nagyon ellentmondásos eredményt hoztak, de tény, hogy az állami vállalatok jövedelmező részeit és a jól értékesíthető egyéb vállalatrészeket külföldiek és befolyással rendelkező magyar személyek szerezték meg. A politikai erőfeszítések a széles körű tulajdonosi réteg létrehozására általában kudarcot vallottak, vagyis erős vagyoni koncentráció jött létre. A politikai törekvéseket kiszolgáló gazdaságpolitikai intézkedések is gyakran célt tévesztettek, vagy késve érkeztek, ezért a tulajdonviszonyok nagyon kuszák voltak. Az önkormányzatok telekarányban való tulajdoni részesedése a tulajdonviszonyokat még bonyolultabbá tette. (Közbevetőleg emlékezzünk meg a kilencvenes évek elejének egyik valószínűleg egyedi, megismételhetetlen jelenségéről: az Állami Vagyonügynökség a tévében fizetett hirdetésekben biztatta a lakosságot a maradék, sokszor töredéknyi vállalati tulajdonrészek vásárlására.)

Voszka Éva<sup>13</sup> könyvében részletesen leírja, hogy hogyan lettek a nagyvállalatokból kis-, közép- és nagyvállalati hálózatok, törmelékek.

Összességében a kilencvenes évek első felét, 1995-ig, a privatizáció és a tulajdonosváltás korszakának nevezhetjük. Ebben a korszakban a nagyvállalatok száma mintegy 2000-re csökkent, a gazdaságban 50, a foglalkoztatásban 30% alá csökkent.

A nagyvállalatok száma tehát hamar lecsökkent, de a nagyvállalati kör új elemmel bővült, megérkeztek a nagy, külföldi befektetők. A szolgáltatási és a feldolgozóipari teljesítmények nyomán a nagyvállalati kör teljesítménye erőteljes fejlődésnek indult, anélkül, hogy a nagyvállalatok száma lényegesen növekedett volna. A multinacionális vállalatok hamar megkezdtek a beszállítói láncok építését. A legfontosabb termékgyártók és szolgáltatók, beszállítók együtt jöttek a multinacionális vállalatokkal, és emellett azonnal szervezni kezdték a magyar beszállítói köröket is. A multinacionális vállalatokról neveztük el a kilencvenes évek második felét. 1995 után a vállalatok száma tovább csökkent (2000-ben 1100 körüli volt), de teljesítményük az 1995–96-os mélypont után gyorsuló mértékben emelkedett, 2000-ben arányuk már megha-

ladta az 50%-ot. A foglalkoztatásban való részvételük is nőtt, 2000-re már 30% fölé került.

2000 után a nagyvállalatok száma stabilizálódott, sőt növekedett, 2005-ben már 1350 nagyvállalat működött, teljesítményük egyenletesen nőtt, ekkor már 60%-ot meghaladó mértékben határozták meg a gazdaságot, a foglalkoztatás is tartósan 30% felett maradt. Megteremtették, kinevelték vagy megalálták beszállítói partnereiket, kialakultak a beszállítói láncok.

## A középvállalatok fejlődése

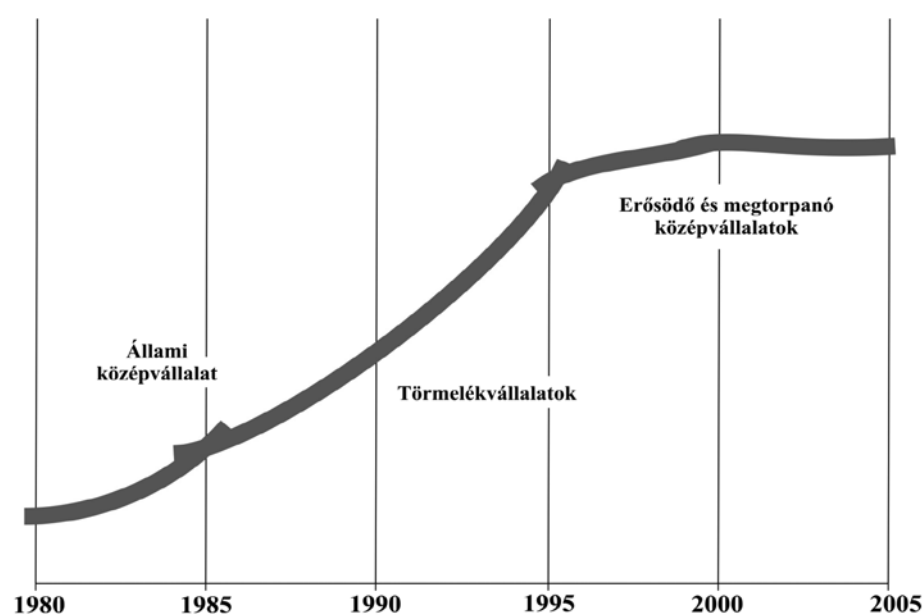
A középvállalat a mai szóhasználatban egyértelműen egy abszolút, számokkal leírható mérethatárt jelent, ráadásul a kisvállalkozásokkal összekapcsolt, együttesen emlegetett kategóriát jelöl (kis- és középvállalkozások, KKV), és az Európai Unió vállalkozásfejlesztési elveinek megfelelő besorolást jelent. Az elméleti irodalom azonban másfajta szemléletet is megengedne. Porter<sup>14</sup> a közepesről alapvetően úgy értekezik, mint a piac és a választott tevékenység által meghatározott méretről. Így beszélhetnénk nagyméretű „kisvállalkozásokról”, kisméretű „nagyvállalatokról”. Ebben a megközelítésben a közepes kifejezés leginkább a vállalat átmeneti, növekvő fejlődési szakaszát jelzi. Az általunk vizsgált szakirodalmi közlemények<sup>15</sup> és saját kutatásunk<sup>16</sup> alapján többé-kevésbé állítható, hogy a magyar középvállalatok a szó előbb leírt mindkét értelmében közepes méretűnek tekinthetők. A középvállalati méret elérése már bizonyítja növekedési képességüket, ennek a kategóriának ezért fontos szerepe van. A középvállalatok fejlődését a 2. ábra mutatja.

A nyolcvanas években a közepes méretű vállalatok a nagyvállalatok szétbontása útján jöttek létre. A vállalatfeloszlási hullám a közepesek számát növelte, teljesítményük is némileg emelkedett. A középvállalatok száma a nyolcvanas években az induló körülbelül 500-ról 4200-ra nőtt, teljesítményük aránya 15-20% körül stagnált, a foglalkoztatásban 10-15% körüli szerepük volt. Ez viszont csak az állami és a szövetkezeti formában működő középvállalatokról mondható el, a magánkezdeményezésre létrejött társaságok csak nagyon ritkán érték el a közepes nagyságot. Nem voltak még ekkor igazán alkalmas társasági formák, amelyek később lehetővé tették a tulajdonviszonyok szabad alakítását, a külföldiek résztulajdonát és más, ma már természetes döntés meghozatalát. A nyolcvanas évek fejlődési szakaszát ezért az állami középvállalat kifejezéssel írhatjuk le.

A kilencvenes évek elején a középvállalatok száma a privatizáció és a privatizáció által okozott jelenségek miatt tovább nőtt (4200-ról 4800-ra), az újonnan keletkezett középvállalatok tehát a nagyvállalatok törmelékeként jöttek létre. Egy-egy volt nagyvállalattól sokszor tucatszámra jöttek létre a kisebb, közepes méretű vállalatok. A két legfontosabb szempont az önállóság és a tulajdon megszerzése volt. Ezt a korszakot jellemzi a korábbi vezetők vetélkedése a tulajdonért. A korai kilencvenes években ez a felmorzsolódás okozta a tíz évvel korábban még torz, szinte csak nagyvállalatokból álló vállalati struktúra gyökeres átalakulását, a vállalati piramis megfordulását vagy ledőlését. A korszakot a törmelékvállalatokról neveztük el a középvállalatoknál.

2. ábra

A középvállalatok fejlődése



A fejlődő, kisvállalkozásokból kinőtt középvállalatok később jöttek létre. A fejlődésben nagy szerepet játszottak a kialakuló beszállítói szerepkörök (a multinacionális vállalatok beszállítói láncában fontos szerepet töltenek be a középvállalatok, mint közvetlen beszállítók, amelyek persze megszervezik a saját beszállítói hálózataikat a kisvállalkozásokból). A másik fontos tényező, hogy a sikeres, fejlődésre képes vállalatok ekkor már öt-tíz éve folyamatosan fejlődtek, és ez lehetővé tette a visszatartott nyereségből a kritikus tömeg, a hitelképesség elérését, valamint más források, támogatások, pályázati össze-

gek igénybevételét. Mindez a gazdaság általános fejlődésével társulva stabilizálta a középvállalatokat, de jelentőségük, gazdasági teljesítményük nagyon ellentmondásosan alakul: a vállalatok száma nő (2005-ben már meghaladta a 8000-t), de a foglalkoztatásban való részvétel 12% körül stagnál, a gazdasági teljesítményekből is egyre kisebb mértékben veszik ki részüket (12% körüli értékben). A kilencvenes évek második felében tehát a fejlődés megtorpant, a kétezres évekre pedig a hullámzó, bizonytalan vonalat tartottuk jellemzőnek.

### A kisvállalkozások fejlődése

A kilencvenes években a leginkább látványos számbeli fejlődést a kisvállalkozások érték el. Kiszélesedett így a vállalati piramis talpa, Magyarországon is a legkisebb vállalatok kerültek túlsúlyba, még akkor is, ha a kisvállalkozási státusú gazdasági szereplők egy része, a különféle becslések szerint 30-50%-a, nem tekinthető valódi vállalkozásnak, hanem egyszerűen a munkajogi kötetmek alól való szabadulás érdekében jött létre. A kisvállalkozások fejlődését a 3. ábra mutatja be.

után létrejött kisvállalkozások alapvetően a jövedelem kiegészítését tették lehetővé. Résztevői számára ez megnyitotta a második műszakot. Az emberek minden vállalkozói tudás és tapasztalat nélkül kezdték meg a munkát, a vállalkozási infrastruktúra is rendkívül gyenge volt. A gazdaságpolitika, a fejletlen szolgáltatások és a gyanakvó légkör sokáig tartott, majd enyhült. A kisvállalkozások mégis fejlődtek, mert a hiánygazdaság kedvezett nekik.

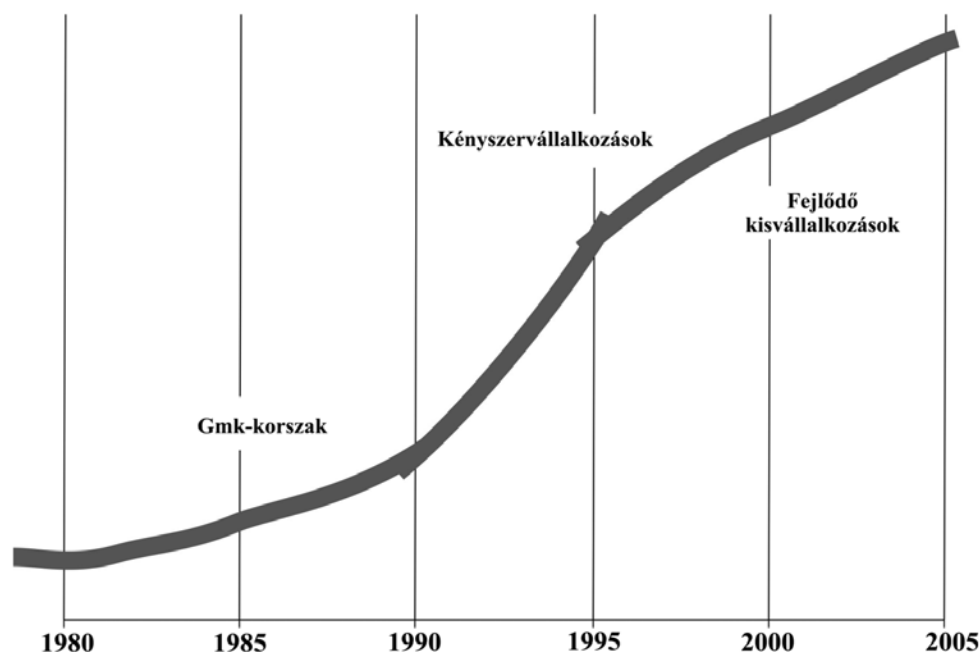
Ezt a korszakot a jellemző vállalkozási forma után nevezik gmk-korszaknak, mi is ezzel az elnevezéssel élünk.

Az akkor megalakított cégeket a vállalkozás iskolájának tekintjük, ezért is választottuk elemzésünk kiinduló dátumának az 1982. évet. A társas kisvállalkozások közel egy évtizedes tapasztalata a rendszerváltáskor megkönnyítette a magyar gazdasági átalakítást. A többi átalakuló gazdasággal szemben is előnnyel indultunk, a magyar vállalkozók már felkészültebbek voltak, mint csehszlovák, lengyel vagy román társaik.

A nyolcvanas években a kisvállalkozások száma 45 000-ről 300 000-re, a gazdaságból való részesedésük néhány százalékról 20-25%-ra nőtt, a foglalkoztatásból is egyre nagyobb mértékben vették ki részüket.

3. ábra

A kisvállalkozások fejlődése



A kisvállalkozások a nyolcvanas évek elején kistermelők és kiskereskedők voltak, emellett legtöbbször a mezőgazdaságban dolgoztak önállóan.

Az 1981-es intézkedés, amely a kisvállalkozások létrehozását lehetővé tette, váratlanul érkezett, meglepetést keltett itthon és külföldön egyaránt. A nyitás

A nagy lépés természetesen a gazdasági társaságokról szóló törvény volt. Ekkor volt először kivitelezhető a vállalkozási és a magánvagyon szétválasztása, a tulajdon biztonsága is ekkor ment át a köztudatba. Az, hogy a korábbi állami vállalatok utódai és a magánvállalatok ugyanazokba a kategóriákba tartoztak, növelte a biztonságérzetet. Azóta lehetséges Magyarországon az, hogy bárki szabadon választhat: alkalmazott vagy önálló vállalkozó lesz.

A kilencvenes évek eleje egy új réteget is létrehozott. Az a réteg, amelyet együtt általában kényszervállalkozónak neveznek, több részre bontható fel. Az egyik: a megszűnt munkahelyek helyetti önfoglalkoztatás, ez igazi kényszer volt. A másik: az egyes iparágakban lassan elterjedt gyakorlat a számlás foglalkoztatás, ez is kényszer, mert a korábbi munka ellátása csak az új

elszámolási forma keretei között volt folytatható. A harmadik pedig a praxisvállalkozások köre, itt első-sorban a költségelszámolás lehetősége volt a kiindulópont, de később már általánossá, szinte kötelezővé vált, így itt is beszélhetünk kényszerről, mert a foglalkoztatás általános formájává vált. Ebben a korszakban a kisvállalkozások száma 520 ezerre nőtt, teljesítményük és a foglalkoztatásban való részvételük is meghaladta az 50%-ot. A kilencvenes évek első felében a kényszer volt jellemző, ezért itt a kényszervállalkozások kora elnevezést használjuk.

A középvállalatokhoz hasonlóan a kisvállalkozások is törekednek a multinacionális vállalatok beszállítói hálózatába kerülni, szerencsésebb esetben közvetlen módon, de általában inkább közepes-nagy beszállítókon keresztül. Ez sok-sok kisvállalkozásnak sikerült, és segítettek azok a tényezők is, amelyek már a középvállalatoknál említettünk: a gazdasági fejlődés és a sikeres évek eredményeinek tartós akkumulálása.

A kilencvenes évek második felében és a kétezres években a kisvállalkozások a gazdasági élet megszokott, szerves, nélkülözhetetlen részévé, az önállóság és a kísérletezés jelképévé váltak. Kialakult a kisvállalkozások két csoportja: az önfoglalkoztató és a „valódi” vállalkozói kör. A kisvállalkozások számának növekedési üteme lassult (a növekedés tartósan évente 10-15 ezer), a foglalkoztatás aránya stagnál, a gazdasági teljesítmények kissé csökkennek.

## A magyar vállalatok fejlődése

Összességében a magyar vállalatok fejlődéséről a 4. ábrán látható képet állítottuk össze.

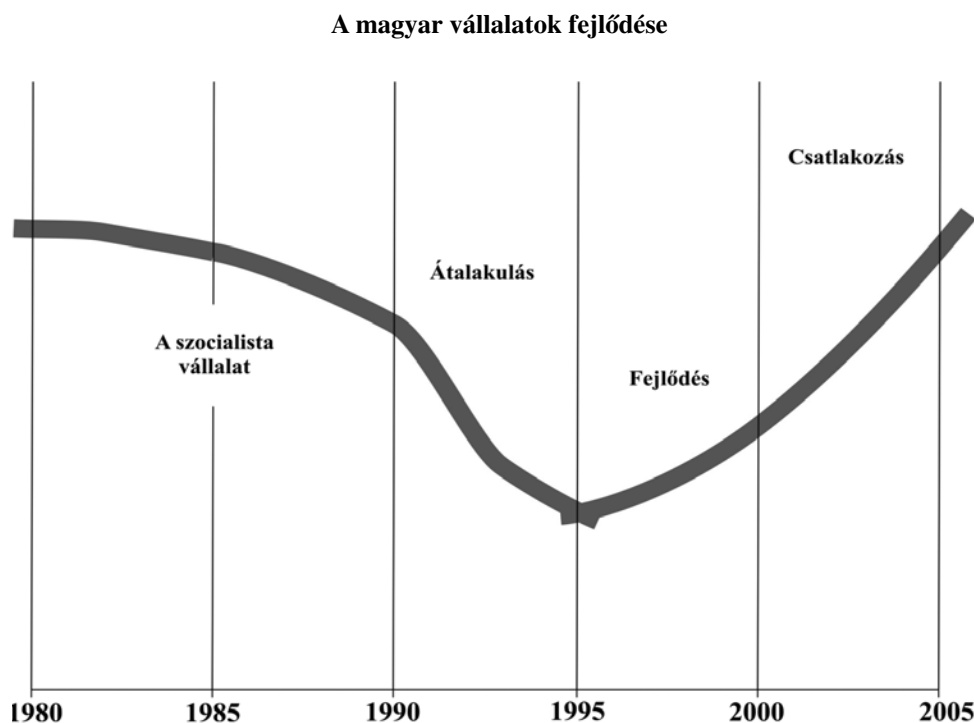
A nyolcvanas évek első felében lassú, majd az évtized második felében erőteljesebb visszaesést regisztrálhattunk. Ezt együtt a szocialista vállalat utolsó évtizedének neveztük el.

A kilencvenes évek első felében egyértelműen jelentkeztek a válságjelek, a gazdaság helyzete minden szempontból romlott. Ezért nevezzük a 4. ábrán ezt a korszakot az átalakulás korának.

A következő öt év alatt a romló tendencia megfordult, lassú ütemű javulás következett be. A kilencvenes évek második felében megindult a fejlődés, erről a fejlődésről neveztük el a korszakot. Ez a tendencia folytatódott a kétezres években is. A kétezres években meghatározó volt az európai csatlakozásra való felkészülés. A csatlakozás óta az európai piacokon való meggyökeresedés a vállalatok célja.

Elmondhatjuk tehát, hogy az elmúlt évtizedben a különféle méretű vállalatok fejlődésében a korábbi kontrapozíciók megszűntek, a kisebb és nagyobb vállalatok már nem egymás rovására fogytak vagy szaporodtak. Ennek a tíz évnek különös jelentőséget tulajdonítunk. Itt van jelentősége a dolgozat bevezető mondatainak, vagyis annak, hogy a magyar vállalatok fejlődése nem szerves folyamat eredménye. Ha viszonylag sok vállalat ér el egyszerre ugyanolyan

4. ábra



életkort, akkor a vállalati fejlődési pályák párhuzamosak. Magyarországon a multinacionális nagyvállalatok öt-tíz, az átalakult jogutód nagyvállalatok ötven, új formájukban tizenöt, a középvállalatok tízhúsz, de középvállalatként jellemzően csak ötévesek. A szakirodalom vizsgálatai is különféle vállalatok fejlődését összegzik, általánosítják, de a konszolidált piacgazdaságú országok vállalatai a különféle ciklusokat nem egyszerre, egy időben érik el. Az egyes vállalatok ciklusai tehát ezekben az elemzésekben csak hasonlóak, de a vállalatok nem azonos időben kerülnek azonos

ciklusba. Magyarországon csak az utolsó tíz év adott alkalmat arra, hogy a vállalati életciklusok egymástól távolabb kerüljenek, egy időben a legkülönbözőbb korú és a különböző fejlődési fázisban lévő vállalatok működjenek.

## A magyar vállalatok jövője

Eddigi megállapításaink alapján megpróbálkozhatunk néhány jövőbeli tendencia vázolásával. A fejlődés néhány feltétele várhatóan a következőképpen alakul:

- Négy éve vagyunk az Európai Unió tagjai. 2007-ben először lehettünk részesei egy új európai költségvetésnek. A várakozások szerint a fejlesztési források megnőnek, ez a vállalatok számára növekvő piacokat jelent.
- Az államháztartás és az igazgatás változásai a vállalatok lehetőségeit várhatóan javítják, ha sikerül az átalakítás során olyan szabályozást kialakítani, amely egyensúlyt képez a szabályozási szigor és a felesleges szabályok eltörlése, illetve a közterhek szigorú beszedése és a túladóztatás között.
- Az Európai Unió kelet felé kibővült. Ez a magyar vállalkozók számára piacot, új, olcsóbb munkaerőt, befektetési lehetőségeket jelent, és egyben veszélyes versenytársakat is.

Az előfeltételek alapján a teljes vállalati összetételre vonatkozóan a következő megfontolásokat vázolhatjuk:

Feltételezzük, hogy a nagy-, a középvállalatok és a kisvállalkozások együttes összetételének vizsgálata lehetséges, egységben való kezelésük értelmes és szükséges dolog.

A nagyvállalatok ma a feldolgozóiparban és a szolgáltatásokban is hatalmas teljesítményt nyújtanak, és a kis- és középvállalatok teljesítményére támaszkodnak. A kisvállalkozások és a középvállalatok közvetlen és közvetett részvétele a nagyvállalati teljesítményekben, és fordítva, a nagyvállalatok húzóereje vitathatatlan. Ezért helyes itt is a nagyvállalatokkal kezdeni a lehetőségek vázolását.

Kérdés a lehetséges növekedés iránya és intenzitása. A feldolgozóipari teljesítmény ugrásszerű növekedésére nem számíthatunk. Az egyszerűbb, nevezzük itt összeszerelési tevékenységnek, Magyarországra telepítésének felfutó korszaka a jelek szerint lejárt. Érdekes történelmi vonulatként említhetjük, hogy a hetvenes, de főleg a nyolcvanas években ezzel kezdődött meg a külföldi vállalatok számára végzett munka, ez volt a bérmunka időszaka, amikor a súlyos államadósság miatt a nyugati devizában elszámolt teljesítmény a magyar gazdaság számára létkérdés volt,

mindenáron fokozni kellett. A külföldi tőke bejutása korlátozott és rendszeridegen volt, ezért a bérmunka volt szinte az egyetlen lehetőség a konvertibilis valuta megszerzésére. Ez változott meg gyökeresen a kilencvenes években az ekvivalens társasági formák megteremtésével. Az olcsó munkaerőre, a korábbi kapcsolatokra és részben a földrajzi közelségre, de nagymértékben az ellátatlan piac megszerzésére támaszkodott a tőkebeáramlás.

A további fejlemények ellentmondásosak, de az alapvető tendenciák a következők: az egyszerű összeszerelési munka, ahol nem túl jelentős tőkeigényű beruházások árán lehetett dolgoztatni, inkább kivonulni látszik, de termelőhelyként még mindig befektetési célpont Magyarország. A jelentős tőkebefektetők egy meghatározó része egyre komolyabb munkákat hozott Magyarországra, ma általában inkább nő az itt előállított hozzáadott érték. Sikerült néhány jelentősebb fejlesztő- és szolgáltatóközpontot is hazánkba vonzani.

A másik fontos terület, ahol a piac megszerzése dominált, főleg a szolgáltatásoknál jellemző: a telekommunikációban és a pénzügyi szektorban. A növekedés tehát ezek egyenlegeként alakulhat ki, kiegészítve a magyar érdekeltségű nagyvállalatok regionális akvizícióival. Különösen fontos lehet ez utóbbi szempontból az Európai Unió keleti bővítése.

A szolgáltatási piac itt említett részének állandó bővülését biztosra vehetjük. Teljesítményeiket az európai uniós csatlakozás még inkább felértékelte. A feldolgozóipar helyzetének változása EU-tagállamként többséyes. Az a kérdés, hogy sikerül-e helyzeti előnyhöz jutni, főleg az új tagállamokhoz képest. A fejlesztési, magasabb értékű munkák telepítésének versenye megkezdődött, illetve a tagság megszerzésekor intenzívebbé vált.

Vannak viszont kiszámíthatatlan tényezők, elsősorban az új tagállamok közötti verseny jellege még nem világos, és színtereiről még semmit nem lehet tudni. A hagyományos orientációs irányok még nem változtak meg érzékelhetően. A korábbi viszonyrendszer alapvetően még érvényben van: a kelet-európai vállalat nyugati számára és megrendelésére végez munkát, nyugati fektet be Keleten, Keleten tanulják a nyugati vállalati megoldásokat. A tőkeellátottság jelenlegi eloszlása ezt a helyzetet nyilván tartóssá teszi, de előbb-utóbb, egyes piacokon, néhány üzleti területen ebből a keretből nyilván ki lehet törni. Az új tagállamok vállalatai bizonyos területeken élre törhetnek, meglepetéseket okozhatnak, kialakulhatnak új, korábban soha nem létezett együttműködések, orientációk. Az új keleti tagállamok vállalatai ma még egymásnak feszülnek, éles, sokszor piacrontó versenyben állnak szemben egymással. Az új

típusú együttműködések, az állandó és eseti koalíciók kialakítására még hosszabb idő szükséges. Magyarország tőkeexportja mindenesetre az újonnan csatlakozott államokéhoz képest jelentősnek mondható, ez is lehetőséget ad a fejlődésre.

A nem túl távoli jövőre nézve a nagyvállalatok teljesítményének ugrásszerű fejlődésére nem számíthatunk, de a szolid mértékű és viszonylag állandó ütemű növekedés nagyon könnyen elképzelhető. Elképzelhető a stagnálás is, az átmeneti vagy tartós visszaesés is, de ennek kevesebb esélyt adunk, komolyabb visszaesés csak valamilyen nagyobb megrázkódtatás, vagy a világ vagy az európai gazdaság valamilyen tartós recessziója esetén valószínű.

A vállalatok jövőjét befolyásolják külső tényezők is, elsősorban az állam és a vállalkozások kapcsolatrendszerének alakulása. Az államháztartás helyzete romló-stagnáló, az államot gyakran nevezik túlköltekezőnek, magas az állam adósságszolgálat, túlzott mértékű az állami újraelosztás aránya, illetve az államháztartás átfogó reformját is sokan sürgetik. Mindebből levonható akár az a következtetés is, hogy a vállalatok teljesítménye a közeljövőben az állam teljesítményének függvényében változhat, és ez egyáltalán nem megnyugtató. Ráadásul a szomszédos országok között jelentős gazdaságpolitikai verseny alakult ki, a vállalkozásélénkítés, a hazai vállalkozások fejlesztése és előnyben részesítése mindenütt kiemelten kezelt program.

A magyar gazdaság fejlődése szempontjából a közép- és nagyvállalatok helyzetének alakulását kulcskérdésnek tartjuk, mivel a nagyvállalatokkal kapcsolatos döntési hatalom jellemzően külföldiek kezében van, a közép- és nagyvállalatok irányítása általában magyarokon múlik. A közép- és nagyvállalatok egy része már nagyvállalati beszállító, másik részük pedig belföldi szolgáltatásokat és termék-előállításokat végez. A beszállítói hálózatokba bekapcsolódott vállalatoknál a fejlődés a nagyvállalati teljesítmény alakulásának függvénye, másrészt azon múlik, hogy tudják-e már megszerzett beszállítói pozícióikat erősíteni, szert tudnak-e tenni magasabb hozzáadott értékű megbízásokra, illetve tudják-e szállításaik mennyiségét és értékét növelni.

A belső szolgáltató és termelő közép- és nagyvállalatok helyzete bizonytalan, és arra lehet számítani, hogy ez a bizonytalan helyzet tartósan megmarad. Az iparágak nagyobbik részében a nagyvállalatokkal való versenyben való helytállás nagyon kérdéses.

A közép- és nagyvállalatok fejlődése tehát erősen kitett a nagyvállalatok teljesítményének. Ha a gazdaság összes teljesítménye bővül, akkor a közép- és nagyvállalatok is fejlődni fognak, a beszállítások értékének növekedése kompenzálja a másik oldalon, a helyi szolgáltatásoknál és ter-

melésnél elvesztett pozíciókat. Sőt, még azt is fel lehet tételezni, hogy a nagyvállalati teljesítmény csökkenése esetén a közép- és nagyvállalatok erősebb része még ezt a teljesítményhiányt is ellensúlyozni tudja, vagyis némi kontrapozíció is kialakulhat, vagyis a nagyok teljesítményhiányát a közepesek részben kompenzálni tudják.

Szükség van a közép- és nagyvállalatok erősödésére, mert a magyar közép- és nagyvállalatok túlnyomó többsége a rendkívül széles mérethatárok alsó értékét éppenhogy csak meghaladja. Ehhez összefogásra és a közép- és nagyvállalatok nemzetközi gazdaságba való beilleszkedésére van szükség. Az európai és a belső pályázatok rendszere is ebbe az irányba mutat: képesnek kell lenniük az összefogásra, a projektekre konzorciumokat kell alakítaniuk, hogy elérjék a forráshoz jutás küszöbértékeit. A közép- és nagyvállalatok körét statisztikai szempontból nem, de ténylegesen bővíti a vállalatok közötti együttműködés számos formája. A szabad alapítás másfél évtizede alatt számos vállalatcsoport, kötöttebb-lazább vállalatok közötti együttműködés alakult ki, amelyek együttesen felérnek egy közép- és nagyvállalat erejével. A közép- és nagyvállalatokra vár az a feladat is, hogy integrálják a kisvállalkozások tevékenységét, a nagyvállalati beszállítói körök szervezéséhez hasonlóan, de persze kisebb léptékben. A közép- és nagyvállalati réteg megerősödése történelmi léptékű változás, fejlődési tendencia lehet.

A kisvállalkozásoknak ebben a nagyvonalú elemzésben kétféle szerepet tulajdonítunk. A „valódi” kisvállalkozások vállalkozási utánpótlásként és a közép- és nagyvállalatok, részben a nagyvállalkozások beszállítóiként vehetők számításba. Ezek a kisvállalkozások növekedhetnek. Az önfoglalkoztatás, a kényszervállalkozások és a praxisvállalkozások növekedésre alkalmatlanok, az ilyen nem növekedő vállalkozások száma véleményünk szerint nem fog lényegesen csökkenni, az elmúlt időszakban ez vonzó életformának bizonyult.

A növekvő kisvállalkozások fejlődési üteme nagyon lassú, az ötvenfős foglalkoztatási és a közép- és nagyvállalati forgalmi, mérleg-főösszegi méret elérése nagyon magas korlát. A vállalkozások az előbb már említett együttműködései, a kapcsolt vagy egyéb módon együttműködő vállalkozások száma viszont nő. A vállalati méreteket viszonylag könnyen növelhetné a vásárlás, felvásárlás, akvizíció, fúzió, de a kis- és közép- és nagyvállalkozások körében az üzletrészek és vállalatok piaca még nagyon kialakulatlan. Nem látjuk kifejezett jeleit a vállalati tőkepiac élénkülésének, de, mivel a nagyvállalati minták követése egyébként is gyakori jelenség, könnyen elindulhat egy erőteljesebb koncentráció. A kisvállalkozásokról összefoglalóan tehát megállapíthatjuk, ha a nagy- és közép- és nagyvállalatok, vállalatok teljesítménye nő, akkor a kisvállalkozások lehetőségei is nőnek, javulnak.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Szabó József és Császár Gabriella (2003), Rab Károly és Szabó József (2002)  
<sup>2</sup> Rab Károly és Szabó József (2001)  
<sup>3</sup> Churchill és Lewis (1983)  
<sup>4</sup> Adizes (1992)  
<sup>5</sup> Kozma (1992)  
<sup>6</sup> u.o.  
<sup>7</sup> Salamonné (2006)  
<sup>8</sup> Szirmai (2002a)  
<sup>9</sup> Szirmai (2002b)  
<sup>10</sup> Fő források: KSH (2006a), KSH (2006b), Román (2003), Mészáros és Pitti (2003), Kállay (2002), valamint KSH-évkönyvek és kiadványok  
<sup>11</sup> KSH (2006b)  
<sup>12</sup> Korábbi cikkünkben részletesen elemeztük a szakirodalmat (Szabó – Császár, 2003). Itt is megemlítjük az emlékezetes nagyvállalati vitát, amelyet Hegedűs András indított el (Hegedűs, 1984).  
<sup>13</sup> Voszka Éva (1997)  
<sup>14</sup> Porter (1993)  
<sup>15</sup> Szabó József és Császár Gabriella (2003)  
<sup>16</sup> Rab Károly és Szabó József (2001)

## Felhasznált irodalom

- Adizes, I* (1992): Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő? HVG Rt., Budapest  
*Churchill – Lewis* (1983): The Five Stages of Small Business Growth. Harvard Business Review, May–June  
*Hegedűs A.* (1984): A nagyvállalatok és a szocializmus (Gondolatok Szalai Erzsébet könyvének olvasása közben). Közgazdasági Szemle, 1. sz.  
*Kállay L.* (2002): Paradigmaváltás a kisvállalkozás-fejlesztésben. Közgazdasági Szemle, 7–8. sz.  
*Kozma F.* (1992): A menedzser közgazdasági szemlélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

- KSH (2006a)*: Vállalkozások demográfiája, 1999–2003. Egységes európai módszertannal végrehajtott vállalkozásdemográfiai felmérés. Felelős szerkesztő: Völfinger Zsolt. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest  
*KSH (2006b)*: A kis- és középvállalatok és a vállalkozási készség. Készítette: Román Zoltán. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest  
*Mészáros T. – Pitti Z.* (2003): A vállalkozási szerkezet módosulása, különös tekintettel a középvállalkozásokra és az EU-sajátosságokra. Európai Tükör, 1. sz.  
*Porter, M. E.* (1993): Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémiai Kiadó, Budapest  
*Rab K. – Szabó J.* (2001): Sikerkönyv. Történetek sikeres emberekről. PMS, Budapest  
*Rab K. – Szabó J.* (2002): Kihívás – siker. Beszámoló egy vállalkozáskutatásról. Vezetéstudomány, 12. szám  
*Román Z.* (2003): A lisszaboni stratégiai célok és a kis- és középvállalatok a jelölt országokban. Közgazdasági Szemle, 7–8. sz.  
*Salamonné Huszty A.* (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. Competitio, 3. sz.  
*Szabó J. – Császár G.* (2003): Húsz év vállalkozáskutatásai Magyarországon. Vezetéstudomány, 4. sz.  
*Szerb L.* (2000): Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan. Pécsi Tudományegyetem, Pécs  
*Szirmai P.* (2002a): A kisvállalkozások fejlődési szakaszai és a kormányzati beavatkozás lehetséges területei. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem kisvállalkozás-fejlesztési Központ, Budapest  
*Szirmai P.* (2002b): Fejlődési szakaszok és szakaszváltások Magyarországon a kis- és középvállalkozások körében. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem kisvállalkozás-fejlesztési Központ, Budapest  
*Voszka É.* (1997): A dinoszauruszok esélyei. Pénzügykutató Rt. – Perfekt Rt., Budapest

Cikk beérkezett: 2008. 3. hó.

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2008. 6. hó

## HIBAIGAZÍTÁS

A Vezetéstudomány 2008. 7-8-as számában közölt Összehasonlító gazdaságtan (szerk. Szabó Katalin) könyv szerzői helyesen a következők:

**Bara Zoltán, Gedeon Péter, Hámori Balázs,  
 Horváth József, Rosta Miklós, Szabó Katalin,  
 Székely-Doby András, Veres Pál.**

Az érintettektől még egyszer elnézést kér a **Szerkesztőség**.

GÖRÖG Mihály

# EGYEDI PROJEKTVEZETÉSI ESZKÖZÖK ALKALMAZÁSI LEHETŐSÉGE A PROJEKTPROGRAMOK TELJESÍTÉSÉBEN

A projektportfóliók és projektprogramok teljesítésével foglalkozó szakirodalom, lényegében egyfajta általános szintű közelítésmódnak köszönhetően, gyakorlatilag csak a programiroda, legfeljebb a tervezés információrendszerének kérdéskörét helyezi előtérbe. Noha egy projektprogram lényegesen több mint a programot alkotó projektjeinek egyszerű halmaza, azért a programok elemei mégiscsak projektek. Minthogy az ördög pedig a részletekben van, így célszerű annak vizsgálata is, hogy az egyedi projektek kapcsán alkalmazott projektvezetési eszközök miként segíthetik elő a projektprogramok teljesítését és vezetésének hatékonyságát, így végső soron a programok sikerességét. A szerző ebben a tanulmányban kvalitatív kutatáson alapuló eredményekre támaszkodva rámutat azoknak az egyedi projektvezetési eszközöknek a programszintű alkalmazási lehetőségeire, amelyek döntően meghatározhatják a programok sikeres teljesítését.

*Kulcsszavak:* projektmenedzsment, projektportfólió, vezetés, stratégia

Nem kétséges, hogy az elmúlt évezred végétől a nagy szervezetekben – legyenek azok vállalatok vagy közintézmények – egyre gyakoribbá vált a projektportfólióban való gondolkodás, valamint a projektek egy adott csoportjának projektprogramként történő teljesítése. Ennek alapvető okaként Aubry, Hobbs és Thuillier (2007) azt az innovatív törekvést jelölik meg, miszerint a vállalatok folyamatosan igyekeznek a termék- és szolgáltatásportfóliójuk megújításával együtt a piacra jutási időt is csökkenteni. A körülmények így szükségszerűen nemcsak egyszerűen a projektek számának növekedéséhez vezetnek, hanem a projektek egy-egy olyan csoportjának a kialakítását is szükségessé teszik, amelyekben a teljesítésük során egymással szorosan, nemegyszer kölcsönösen összefüggő projektek találhatóak. Az ilyen projektek alkotta programok vezetése – szögezi le Maylor et al. (2006) – túlmutat az egyes projektek vezetésének mesterségén.

Ugyanakkor azt is meg kell jegyezni, hogy az összetartozó projektek csoportjának sikeres teljesítése feltételezi a csoportba tartozó egyes projektek sikeres teljesítését is. Mindezzel együtt, ahogy arra Martinsuo és Lehtonen (2007a) is felhívják a figyelmet, a pro-

jektek alkotta programok teljesítésének hatékonysága és sikeressége, illetve ezek vizsgálata kevés figyelmet kap a kutatásokban és a publikációkban. A hivatkozott szerzőpáros vizsgálja ugyan ezt a kérdéskört, noha meglehetősen általános szinten, így fő megállapításuk lényege abban foglalható össze, miszerint a projektprogramok sikerességének legfőbb záloga a programba tartozó projektek hatékony vezetése. Az általuk hivatkozott szerzők többsége is – így például Artto és Dietrich (2004), Dietrich és Lehtonen (2005), Elonen és Artto (2003) vagy Payne és Turner (1999) – úgy mond csak annyit állít, hogy az egyedi projektek sikerességét elősegítő tényezők (mint például a világos célmeghatározás, a szisztematikus döntéshozatal, a felsővezetők támogatása stb.) minden bizonnyal hozzájárulnak a projektprogramok sikerességéhez is. Az egyes projektek sikeressége is nyilvánvalóan több tényező eredményeként jöhet csak létre, nem beszélve akkor a projektprogramok vitathatatlanul összetettebb jellegéből adódó körülményekről.

A projektprogramok teljesítésével foglalkozó, a cikkben hivatkozott szakirodalmi források többsége, alapvetően egyfajta általános közelítésmódjuk követ-

keztében elsősorban a programiroda szükségességét és szerepét hangsúlyozzák, mint a programok teljesítésének meghatározó feltételét. Ez – mint a későbbiekben látni fogjuk – kétségkívül szükséges, de egyben nem az elégséges feltétele is a projektprogramok hatékony teljesítésének.

A szakirodalom ugyanakkor nem számol be olyan, empirikus kutatási eredményeken alapuló adatokról – eltérően az egyedi projektekre vonatkozó hasonló adatoktól –, amelyek felfednék a projektprogramok sikerességének vagy sikertelenségének mértékét, vagy azok arányát egy vizsgált halmazon belül. Ezzel kapcsolatban Thiry és Deguire (2007) joggal hívják fel a figyelmet arra a jelenségre, miszerint jelenleg nincs szakmai közmegegyezés annak módjáról, ahogyan az egyedi projektek vezetésére vonatkozó tudás átvihető és alkalmazható a projektprogramok sikeres vezetésében.

Egy, az elmúlt év elején megkezdett kutatás éppen ezért arra vállalkozott, hogy feltárja az egyedi projektek vezetésében alkalmazott projektvezetési eszközök alkalmazási lehetőségeit a projektprogramok sikerebb teljesítése érdekében. A kutatás kiinduló feltevései a következők voltak:

- A projektprogramok projektekből állnak, de ezeket a projekteket nem egyenként – egymástól függetlenül –, hanem programként teljesítik, mint-hogy a programok projektjei egymással szorosan és többnyire kölcsönösen összefüggnek.
- A projektprogramok teljesítésének vezetése nem azonos, sőt több, mint egy nagyméretű és komplex, de más projekttől függetlenül is teljesíthető projekt vezetése.
- Egy projektprogram projektjeit az alapul szolgáló szervezeti stratégián kívül még más összekötő kapocs is egybefűzi és kölcsönös összefüggésben tartja, így a projektportfólió fogalma nem szükségszerűen azonos a projektprogram fogalmával.
- Az egyedi projektvezetési eszközök programszintű alkalmazási lehetőségei (az egyedi projektek vezetésére vonatkozó tudás átvitele) a program projektjeit – az alapul szolgáló stratégiai célon túli – összetartó kapcsok mibenlétében keresendők.

A kutatás célja tehát nem veti el Martinsuo és Lehtonen (2007a) már hivatkozott megállapítását, miszerint a projektprogramok teljesítésének hatékonyságát a benne lévő projektek vezetésének megfelelősége biztosítja. Ugyanakkor ennél az általános megállapításnál tovább kívánt lépni az előbbi feltevések alapján. Minthogy az ördög a részletekben van, így a kutatás során arra kerestem a választ, hogy az egyedi projektek

szintjén alkalmazott projektvezetési eszközök hogyan tehetők alkalmassá a projektprogramok hatékony vezetésére.

A kutatási cél eléréséhez olyan kvalitatív kutatási módszert alkalmaztunk, amely alapvetően esetelemzést és kiegészítésként, az esetelemzésekéből származó információk és megállapítások pontosítására, mélyinterjúk készítését foglalta magában. A választott kutatási módszer megfelelőségét gyakorlatilag is alátámasztja az a körülmény, hogy hasonló kvalitatív módszert más konkrét céllal sikeresen alkalmazott Morris és Jamieson (2005), valamint Blomquist és Müller (2006) a projektportfóliókra és projektprogramokra vonatkozó kutatásuk során.

A kutatási célkitűzés megvalósítása szükségessé teszi a projektprogramok teljesítésében tetten érhető főbb problématerületek feltárását. A kutatás kiindulópontjait képező feltevések pedig indokoltá teszik, hogy a kutatási eredmények bemutatása előtt áttekintsük a projektportfóliók és a projektprogramok helyét és szerepét a szervezetekben, valamint értelmezzük a két fogalom tartalmi különbségeit.

### Projektportfólió – projektprogram

Jóllehet sem a projektportfólió, sem a projektprogram nem tekinthető új keletű jelenségnek a gyakorló szakemberek és a kutatók körében, mégis sokszor bizonytalanság veszi körül azok fogalmi meghatározását.

Gareis (2004) közelítésmódja szerint a projektprogram lényege, hogy az egy ideiglenes szervezet, de szemben a projekt fogalmával (ami szerinte szintén egy ideiglenes szervezet), nem egyszerűen csak egy egyedi feladatra létrehozott, hanem egyben egy nagy komplexitású feladatra létrehozott szervezet. Morris és Jamieson (2005) átfogó áttekintést adnak a megelőző publikációk alapján a kérdéskört kutató elméleti szakemberek projektekre, projektprogramra és projektportfólióra vonatkozó meghatározásairól. Maguk a szerzők nem fogalmaznak meg új definíciókat, de fontosnak tartják kiemelten hangsúlyozni, hogy mind a projekteknak, mind pedig a projektprogramoknak és projektportfólióknak meghatározó szerepük van a szervezeti stratégiában, illetve annak teljesítésében.

Blomquist és Müller (2006), hivatkozva Cooper, Edgett és Kleinschmidt (2000) tanulmányára, kiemelik, hogy a projektportfólió kezelése a vezetői döntéshozatal olyan kerete, amelynek fókuszában a stratégiai célok elérése szempontjából megfelelő projektek kiválasztása áll, míg a projektvezetés arra irányul, hogy a projekteket megfelelően teljesítsék. Egyben hangsúlyozzák, hogy a projektportfólió-kezelés a szervezet erőforrásai

révén összekapcsolt projektek kiválasztásának és rangsorolásának vezetői módszere. A projektprogramok, és azok vezetése kapcsán a szerzőpáros megállapítja, hogy azok különböznek a projektportfólióktól, illetve kezelésüktől, miközben azt is kijelentik, hogy a projektprogramok vezetésének elsődleges célja a projektek, és így egy egész projektprogram realizálandó céljainak pontos meghatározása. Figyelemre méltó, miszerint a szerzők a vezetői hierarchiában elfoglalt hely szerinti különbségekre is rámutatnak. Így a projektportfóliók kezelését alapvetően felsővezetői feladatnak tekintik, míg a projektprogramok vezetése inkább középvezetői vagy az alatti vezetői feladat.

Pellegrinelli et al. (2007) megközelítésében a projektprogramok a tervezett változtatás, vagyis a stratégia megvalósításának eszközei. Ebben a közelítésmódban a programvezetés a projektek egyfajta koordinációs mechanizmusa a program révén elérendő cél érdekében. (Érdekes a szerzők programtipológiája, miszerint a program lehet: portfólió, célvezérelt és heartbeat (szívverés), noha a szerzők nem fejtik ki az egyes típusok mibenlétét).

Martinsuo és Lehtonen (2007a, b) a projektportfólió fogalmát gyakorlatilag azonos értelemben használják a projektprogram fogalmával. Mindenesetre a szerzők, hivatkozva számos, korábban megjelent publikációra, azon az állásponton vannak, miszerint a projektportfólió a projektek olyan csoportjai, amelyek nemcsak egyszerűen azonos erőforrásokat használnak, de egyben versenyben is vannak egymással ezekért az erőforrásokért a szervezet felsőszintű vezetőinek felügyelete mellett. Aubry, Hobbs és Thuillier (2007) mintegy a szervezet egészének szintjére emelt projektvezetésként értelmezik a projektportfólió és a projektprogram kérdéskörét, amelyek célja a szervezeti stratégia megvalósítása.

Thiry (2004) megközelítésében a projektprogram vezetése több, egymással összefüggő projekt vezetését foglalja magában, míg a projektportfólió kezelése ugyanezen szerző szerint (2006) a szervezeti erőforrások értékelése és allokálása projektekre és projektprogramokra annak érdekében, hogy a szervezet elérje céljait és a szervezet érintettjei számára értéket teremtsen. Maylor et al. (2006), hivatkozva Andersen és Jessen (2003) tanulmányára, határozott különbséget tesz a projekt(vezetés), a projektprogram(vezetés) és a projektportfólió(kezelés) között. E szerint az első fókuszában az egyedi projektek, a másodiknál a projektek egy olyan csoportja, amely egy közös cél elérésére irányul, míg a harmadik esetében az egyidejűleg teljesített projektek és programok állnak. Ez utóbbiakat azonban nem kapcsolja szükségszerűen egybe egyfajta azonos (stratégiai) cél. Hasonlóan értelmezi a

projektportfólió(kezelés) fogalmát Rad és Levin (2006) is, kiemelve annak stratégiaorientált szemléletmódját, aminek révén az a szervezet egészét érinti.

Áttekintve az elmúlt néhány év publikációiban megfogalmazott fogalmi értelmezéseket, megállapítható – eltekintve néhány markánsan különböző megközelítéstől (pl. Gareis, 2004) –, hogy a szerzők többsége a lényegre tekintve azonosan értelmezi a projektportfólió(kezelés) és a projektprogram(vezetés) fogalmait. E szerint a projektportfólió a szervezet egészét érintő stratégiai kérdés, amely magában foglalja mindazokat a projekteket, amelyek az aktuális szervezeti stratégiai célrendszer elérését segítik elő. Ebben az értelemben a projektportfólió a tudatosan kialakított szervezeti stratégia realizálásának eszközrendszere.

Ezzel szemben a projektprogramok (vezetése) a portfólióprojektjeink teljesítésére koncentrálnak. Ebből azonban még nem következik, hogy egy adott szervezetben a projektprogram tartalmilag azonos a szervezet projektportfóliójával. Fontos ugyanis szem előtt tartanunk, hogy a projektprogramba tartozó projektek egymással összefüggnek (Thiry, 2004; Morris – Jamieson, 2005). Így fel kell tennünk azt a kérdést, hogy milyen konkrét módon megnyilvánuló projektek közötti összefüggésről van szó egy adott programba tartozó projektek esetében, lévén, hogy ennek konkrétumaira a korábbiakban hivatkozott irodalmakban nem kapunk egyértelmű választ. Amennyiben egy program projektjei révén elérendő azonos stratégiai célt tekintjük a projektek közötti összefüggések alapjának, akkor így nem tudunk különbséget tenni a portfólió projektjei és a program projektjei között. Vagyis így végső soron egy szervezet projektportfóliója egyetlen projektprogramot alkotna, illetve egy-egy specifikusabb stratégiai cél elérését eredményező projektek halmaza – függetlenül a közöttük meglévő, vagy éppen hiányzó egyéb összefüggéstől – képezne egy-egy kisebb projektprogramot, amelyek összessége a projektportfólió egészével lenne azonos.

Minthogy a projektportfólió kialakításával szemben a projektprogramok vezetése – a hivatkozott szerzők többsége szerint is – teljesítésorientált közelítésmódot jelent, így célszerűnek tűnik egy programot alkotó projektek közötti összefüggés mibenlétét a portfólióba tartozó projektek teljesíthetőségét alapvetően meghatározó körülményekben keresni. A kutatás során tanulmányozott programok kapcsán két ilyen alapvető körülményt azonosítottunk:

- ezek egyike a teljesítés azonos (közös) erőforrás-szükséglete,
- a másik pedig az elérendő projekteredmények tartalmi kapcsolata.

Ennek megfelelően egy portfólió projektjei között találhatóak olyanok, amelyek a teljesítésük során a többi projekttől eltérő erőforrást igényelnek, vagy olyanok, amelyek esetében a létrehozandó projekteredményt nem befolyásolja a más projektek által létrejövő, részleteiben esetleg még előre nem is látható projekteredmény. Ezek az egyedi projektek. Célszerű azonban azokat a projekteket programként teljesíteni, ahol az említett összefüggések valamelyike (legalább az egyik, de nem kizárt, hogy mindkettő egyidejűleg) fennáll a projektek között a teljesítésük során. Ugyanakkor a portfólióba tartozó többi projekt egymástól függetlenül, egyedi projektként is teljesíthető. Ennek megfelelően egy szervezet projektportfóliója tartalmazhat egyedi projekteket és projektprogramokat egyaránt, miközben a projektportfólió kialakítása alapvetően a stratégiai vezetés feladata, míg a projektprogramok kialakítása a projektvezetési szint feladata. Éppen ezért nem tekintjük a teljesíthetőség szempontjából figyelembe veendő projektek közötti erőforrás-alapú összefüggésként az időzítésen és a finanszírozhatóságon (mint két speciális erőforráson) alapuló összefüggést, mert ezek stratégiai, azaz projektportfólió szintű kérdések. Más megközelítésben ez utóbbi azt is jelenti, hogy a projektprogramok kialakításakor a projektportfólió már adott, tehát a stratégiai célok alapján már korábban meghatározott.

### **A kutatás és a kutatás során a projektprogramok teljesítésében feltárt főbb problématerületek**

A kutatómunka során, a legfrissebb szakirodalmi források áttanulmányozását követően, egy háromlépcsős megközelítést tartalmazó kvalitatív módszert alkalmaztunk. Az első lépésben egy feltáró jellegű, ennek megfelelően csak a vizsgált projektprogramot meghatározó sajátosságok áttekintését biztosító mélyinterjúra került sor hat program vezetésében kulcsszerepet játszó vezetőkkel. Ennek eredményeként megállapítást nyert, hogy a hat program közül három esetében nem áll fenn a programba tartozó projektek között sem a közös (azonos) erőforráson alapuló, sem pedig a létrehozandó projekteredmények tartalmi kapcsolódásán alapuló összefüggés. Valójában ebben a három esetben a projekttulajdonosi szervezetben a programba tartozó projektek kiemelt stratégiai fontossága miatt kezelték azokat úgy, mint programként, noha a projektek valójában egyedi projektként teljesíthetőek voltak. Így a további kutatómunkában már ezt a három programot figyelmen kívül hagytuk.

A további három projektprogram kapcsán mélyebb esetelemzésre került sor, amelynek során a rendelkezésre álló információk alapján áttekintettük és elemeztük:

- a program szervezeti kereteit (tekintet nélkül az egyes projektekben alkalmazott szervezeti megoldásra),
- a programba tartozó projektek tartalmi, területi behatárolását,
- a program és projektjeinek teljesítési terveit, és
- a teljesítés során alkalmazott kontroll kérdéskörét, nemcsak a programba tartozó egyes projektek, hanem programszinten egyaránt.

A dokumentumokból nyerhető információk kiegészítésére és pontosítására mélyinterjúk formájában került sor a program és a programba tartozó projektekben kulcsszerepet betöltő vezetőkkel. Az így vizsgált projektprogramok egyike egy fuvarozóvállalat programja volt, amely a vállalat piacbővítési stratégiai célját volt hivatva megvalósítani. Ennek elérésére fogalmazódott meg a vállalat képességeit bővítő program, amelynek eredményeként a vállalat egyszerű fuvarozóból olyan szállítványozóvállalattá válhat, amely egyaránt képes vasúti, szárazföldi és vízi úton történő fuvarszervezésre. A program a következő projekteket foglalta magában:

- a szállítványozási működési folyamat, az ehhez szükséges szervezeti kapacitás és infrastruktúra kialakítása, valamint a működést segítő technikai infrastruktúra kialakítása,
- stratégiai partnerség létrehozása alternatív fuvarozási kapacitással rendelkező fuvarozóvállalatokkal,
- logisztikai bázis kialakítása.

Könnyen belátható, hogy a programba tartozó projektek között alapvetően az egyes projekteredmények tartalmi kapcsolatán alapuló összefüggés a domináns. A teljesség igénye nélkül, csak példaként említve azt, hogy az elsőként említett projekt tartalmát befolyásolja a stratégiai partnerek meglévő képessége, de ugyanígy a kialakítandó logisztikai bázis földrajzi helyszíne és egyéb adottságai is.

A másik programnak otthont adó szervezet egy egészségügyi intézmény, ahol a szervezeti stratégia alapvető célkitűzése a hatékonyság növelése a meglévő kapacitások jobb kihasználásával. Ez a program az alábbi projekteket fogja össze:

- a kutatási tevékenység szélesítése új, a készségfejlesztésében eddig nem kutatott területen,
- speciális, gyakorlatilag hiánypótló egyetemi alapképzési program kialakítása és a képzés elindítása,
- új, eddig nem alkalmazott készségfejlesztő programok alkalmazásba vétele.

A programra vonatkozó információk egyértelművé tették, hogy a három projekt között mind az erőforrás-

alapú, mind az egyes projekteredmények tartalmi kapcsolatain alapuló összefüggés jelen van. Mindhárom projekt esetében jelentős átfedés található a teljesítéshez szükséges szakemberállományban, ugyanakkor belátható, hogy például a képzési program tartalmát részben befolyásolja mind az elsőként, mind az utolsóként említett projekt, lévén, hogy teljes mértékben speciális profilú egészségügyi intézményről és ugyanilyen jellegű képzési programról van szó.

A harmadik, részletesebben vizsgált program egy építőipari tervezéssel és kivitelezéssel foglalkozó, tehát projektalapú vállalkozás egyik programja. Egyrészt a vállalat ágazati hovatartozásából, másrészt projektalapú jellege révén ebben az esetben a programképzés elsődleges szempontja a földrajzi régió volt, az erőforrások minél hatékonyabb kihasználása a profitnövelés, mint stratégiai cél elérése érdekében. Így egy adott program fogta össze azokat a kivitelezési projekteket, amelyeket egy kisebb régióban, tehát földrajzilag közel egymáshoz teljesítettek. Szinte magától értetődő ebben az esetben, hogy egy adott program projektjei közötti összefüggés erőforrás-alapú. Az egyes kivitelezési projektek ugyanazokat az (ugyanolyan) emberi és gépi erőforrásokat igénylik.

A korábbiakban definiált értékelési szempontok alapján a vizsgált programokkal kapcsolatban az alábbi megállapítások tehetők:

- Ami a programok szervezeti kereteit illeti, a fuvarozóvállalat esetében létrehoztak egy programirodát, amely alapvetően a szakirodalomból (pl. Letavec, 2006; Hobbs – Aubry, 2007; Aubry – Hobbs – Thuillier, 2007 stb.) ismert feladatokat igyekezett ellátni. Ugyanakkor sem az egészségügyi intézményben, sem az építőipari vállalatnál nem volt programiroda. Az egészségügyi intézmény esetében az első számú vezető látta el egyben a programvezetői feladatokat is, míg az építőipari vállalatnál a vállalkozási igazgató felügyelte a programok teljesítését. Mindhárom programban voltak projektvezetők (ezt a pozíciót az építőipari vállalatnál építésvezetőnek nevezték), de pozíciójuk legerősebb a fuvarozóvállalatnál, míg a leggyengébb projektvezetői pozíció az egészségügyi intézmény programjában volt tetten érhető.
- A projektbehatárolás lényegében mindhárom program projektjeiben megtörtént, de jellemzően az egyes projektek szintjén és a programba tartozó projektektől elvárt eredmények behatárolásának összességét tekintették a program tartalmi-terjedelmi határainak.

- A program teljesítési tervei mindhárom program esetében elsősorban a projektek időtervét és költségtervét jelentették, de nem elhanyagolható különbség volt a tervek színvonalában és tartalmában a három program között. Az egészségügyi intézmény programja és projektjei gyakorlatilag nem rendelkeztek a szó valódi értelmében vett költségtervvel, de a program teljesítésében résztvevők számára ismert volt az egyes projekteknél teljesítendő feladatuk. Ugyanakkor az építőipari vállalat programjában az egyes projektekre vonatkozóan erőforrásterv is készült.
- A teljesítésre vonatkozó kontrollról elmondható, hogy eredménykontrollra egyik esetben sem került sor, míg a folyamatkontroll alkalmazása igen eltérő képet mutatott mindhárom program esetében. Az egészségügyi intézményben csak szöveges értékelés történt a programba tartozó egyes projektek előrehaladásáról, a fuvarozóvállalat programjában lényegében az EVA alapján történt az egyes projektek teljesítési állapotának értékelése, míg az építőipari vállalat programjában – szintén csak az egyes projektek szintjén – nyomon követték a költségek alakulását és a teljesítés előrehaladását, noha ez utóbbit naturális adatok alapján.

A továbbiakban, mellőzve a tapasztalt jelenségek technikai jellegű részleteit, áttekintjük a vizsgált programok teljesítésében azonosított főbb problématerületeket:

- A programok teljesítése során meghozandó döntések elhúzódása hátráltatta az egyes projektek előrehaladását. Ez különösen jellemző volt az egészségügyi intézmény programja esetében, aminek oka a már említett szervezeti keret ottani sajátos megoldásában keresendő.
- A program egyik projektje elérendő eredményében bekövetkező változásnak a program más projektjeire gyakorolt hatását nem, vagy nem maradéktalanul vették figyelembe. Ez a jelenség leginkább a fuvarozóvállalat programjában volt tetten érhető, első számú okként pedig az eredménykontroll hiányában jelölhető meg.
- A program egyik projektjében az időtervtől eltérő teljesítésnek a program más projektjeinek teljesítésére gyakorolt hatását nem kielégítően kezelték, ami többnyire az építőipari vállalat programja kapcsán volt érzékelhető, veszélyeztetve így a programba tartozó projektek határidőre történő teljesítését. A jelenség oka leginkább a sziszte-

matikus, a naturálisan különböző tevékenységekben elért teljesítések összehasonlítását lehetővé tevő folyamatkontroll hiánya.

- A program projektjeinek határai – a létrehozandó projekteredmény tartalmi-terjedelmi keretei – nem minden esetben voltak egyértelműek és világosak, így előfordult, hogy bizonyos, a program egészének teljesítése és céljának elérése érdekében szükséges tevékenységek figyelembevételére egyik projektben sem került sor, aminek következtében sem erőforrást, sem időtartamot, sem költséget nem terveztek be az ilyen tevékenységek kapcsán. Ez a probléma elsősorban a fuvarozási vállalat és az egészségügyi intézmény programjainál fordult elő.
- A vállalat stratégiájában a programok teljesítése közben bekövetkező változás programra gyakorolt, és ezen keresztül a program projektjeire gyakorolt hatását, sokszor nem, vagy nem megfelelően vették figyelembe, és nem érvényesítették. Ez a körülmény leginkább a fuvarozóvállalat programját érintette.

A két, utóbbi fő problématerület kapcsán az érintett szervezetekben nemcsak a vonatkozó eszköztár ismeretének a hiánya, hanem a stratégiaorientált szemléletmód hiánya is említést érdemel.

Természetesen a fentiekén túl bizonyára további problématerületek is megfogalmazhatók a programok teljesítéséről, noha a korábban megfogalmazott kutatási célok szempontjából ezek a problématerületek a döntő mértékben meghatározóak. Természetes, hogy más szerzők más kutatási célkitűzés alapján, más problématerületeket fogalmaznak meg. Így például Blomquist és Müller (2006) a középvezetők szerepe szempontjából közelíti a projektportfóliók és a projektprogramok vezetésének kérdéskörét, így nyilvánvaló, hogy az ebben rejlő problémákat helyezik előtérbe. Pellegrinelli et al. (2007) pedig a program szervezeti környezetének sajátosságait, illetve azok figyelembevételének szükségességét hangsúlyozza a programok teljesítése során.

Martinsuo és Lehtonen (2007a) vizsgálják ugyan az egyes projektek szerepét a projektportfóliók és projektprogramok hatékony teljesítésében, de – ahogy erre már korábban is történt utalás – nem specifikusan az egyedi projektvezetési eszközök szempontjából, így megállapításaikat is egy általános szinten értelmezve fogalmazzák meg. Ugyanakkor ők is rámutatnak – többek között – a programba tartozó projektek tartalmi-terjedelmi behatárolásának hiányosságaiából fakadó problémákra.

### **Az egyedi projektvezetési eszközök alkalmazhatósága a projektprogramok teljesítésében feltárt főbb problématerületek kiküszöbölésére**

A projektprogramok definíciója kapcsán több szerző is kiemeli – a leghangsúlyosabban talán Thiry (2004) – a programot alkotó projektek közötti összefüggést mint a program legfontosabb megkülönböztető sajátosságát, noha specifikusan nem fogalmazza meg az összefüggés mibenlétét. E tanulmány egy korábbi pontja pedig megfogalmazta azt, hogy ez az összefüggés tartalmilag lehet egyrészt erőforrás-alapú, amikor a program projektjei közötti összekötő kapocs az azonos erőforrás-szükséglet; másrészt lehet az összefüggés a programba tartozó projektek elérendő eredményeinek tartalmi kapcsolatán alapuló. Ez a felismerés nemcsak az elméleti tisztánlátás érdekében szükséges, hanem segítségünkre van annak felfedésében is, hogy a feltárt főbb problématerületek miként küszöbölhető ki, vagy legalábbis miként minimalizálható a potenciális kedvezőtlen hatásuk az egyedi projektvezetési eszközök programszintű alkalmazásával. Vegyük tehát sorra újra ezeket a főbb problématerületeket. Észrevehető, hogy ezek a problématerületek a következő projekt- és programvezetési problémákként is értelmezhetők:

- döntéshozatali problémák,
- koordinációs problémák,
- behatárolással és változáskezeléssel összefüggő problémák,
- projektkontrollal összefüggő problémák,
- a teljesítési tervek (idő-, erőforrás- és költségterv) készítésével összefüggő problémák.

Nézzük meg először azt, hogy az egyedi projektekben milyen projektvezetési eszközökkel kezelhetők ezek az egyébként az egyedi projektek szintjén is gyakran megjelenő, sokszor egymással kölcsönösen összefüggő problémák.

A döntéshozatali és a koordinációs problémák kezelésének alapvető eszközei az egyes projektszervezeti megoldások, amelyek egyébként jól ismertek a projektvezetés alapműveinek számító könyvekből. A koordináció eszközének tekinthetőek ugyanakkor – mint egyfajta standardizálási eszközrendszer – a projektteljesítési tervek is. A döntéshozatali problémák kezelésében kiemelkedő szerepe van továbbá a projektkontrollnak – ami lehet eredménykontroll vagy folyamatkontroll – lévén, hogy a projektkontroll a lényegét tekintve a projektért felelősséggel tartozó vezetők számára kialakított döntéstámogató információs rendszer.

A projektbehatórolással és a változáskezeléssel összefüggő problémák megoldásának alapvető eszközei a szakirodalomból kevésbé ismert struktúratervék, úgymint a stratégiaorientált projektbehatórolást segítő funkció-cél struktúra, amely a létrehozandó projekt-eredmény elvart (funkcionális és nem funkcionális) képességeit tárja fel; továbbá az eszközstruktúra, amely az elvart képességek realizálását lehetővé tevő eszközrendszer (pl. technikai megoldási lehetőségek, a projekteredmény részévé váló eszközök stb.) öleli fel (Görög, 2000, 2003; Andersen – Grude – Haug, 2004). Noha elengedhetetlen a tartalmi-terjedelmi behatórolás során is, de a változáskezelés kapcsán még inkább létfontosságúvá válhat a stratégiaorientált projektvezetési szemléletmód, annak érdekében, hogy a létrehozandó projekteredmény mindvégig összhangban legyen, illetve maradjon a létalapjául szolgáló stratégiai céllal. Valójában erre a szemléletmódra épül az előbb említett stratégiaorientált projektbehatórolás is. A változáskezeléssel összefüggő problémák megoldásában és az erre vonatkozó döntéshozatalban ugyancsak segít a teljesítés során alkalmazott eredménykontroll.

A projektkontrollal kapcsolatos problémák megoldására a szisztematikus, vagyis a jellegében különböző projekttevékenységek készütségi állapotának összemérését lehetővé tevő folyamatkontroll (pl. EVA), illetve a projektbehatórolás során megfogalmazott, önmagában is mérhető részeredmények mérföldkövenkénti értékelése – az eredménykontroll – biztosít lehetőséget. A teljesítési tervek alfája és omegája az erőforrás-allokáció, minthogy az időtartam, túl a projektfeladatban foglalt munkaterjedelmen, lényegében a felhasznált erőforrások mennyiségétől és teljesítőképességétől függ, miközben a teljesítés költségei egyrészt az erőforrások lekötésének időtartamával, másrészt pedig a használatukkal arányosan merülnek fel. Az egy másik kérdés, hogy általában az idő, az erőforrás és a költség mértéke között szoros és kölcsönös összefüggés áll fenn. Az egyedi projektek szintjén az erőforrás-allokáció alapvető eszköze a feladat-felelősség mátrix, amennyiben csak emberi erőforrásról van szó, illetve a tevékenységek-erőforrás mátrix, amennyiben egy projekt nem csak emberi erőforrást igényel a teljesítése során.

Teljes mértékben elfogadva Martinsuo és Lehtonen (2007a) megállapítását, miszerint a projektportfóliók (programok) teljesítésének hatékonyságában a leginkább döntő tényező az egyes, a programba tartozó projektek vezetésének hatékonysága, egyidejűleg arra is rá kell mutatni – összhangban a már eddig is idézett szerzők többségével – hogy egy projektprogram több, mint a programot alkotó projektek összessége.

A programot alkotó projektek közötti összefüggések – a program projektjeit összekötő kapcsok – új minőséget és egy magasabb komplexitást hoznak létre egy projektprogram számára, mint amit néhány egyedi projekt alkotta halmaz jelenthet.

Ebből a körülményből kiindulva pedig az következik, hogy az egyedi projekteken alkalmazott projektvezetési eszközöket most a program szintjére értelmezve is tudni kell alkalmazni. A kutatás során azonosított problémák kezelésére az előzőekben megfogalmazottak szerint az egyedi projekteken a következő projektvezetési eszközök lehetnek a segítségünkre:

- projektszervezeti megoldások (döntéshozatal, koordináció),
- projektteljesítési tervek, kiemelten pedig a feladat-felelősség mátrix (koordináció, erőforrás-allokáció),
- projektkontroll, vagyis eredmény- és folyamatkontroll (döntéshozatal, változáskezelés, a teljesítés nyomon követése),
- struktúratervék, vagyis a funkció-cél struktúra és az eszközstruktúra (projektbehatórolás, változáskezelés).

Egy projektprogram esetében a szervezeti megoldást az erre a célra kialakított programiroda jelenti. Ebben gyakorlatilag a témakörrel foglalkozó szerzők mindegyike egyetért, sőt Gareis (2004) magát a projektprogramot is elsősorban egy ideiglenes szervezetként határozza meg. A programiroda kérdéskörét az utóbbi években számos kutató vizsgálta, csak a legutóbbi néhány évben is több, ezzel kapcsolatos publikáció látott napvilágot. Ezek egyike (Hobbs – Aubry, 2007) átfogó áttekintést ad a korábbi évek témáival kapcsolatos publikációiról, miközben a szerzők nyomatékosan felhívják a figyelmet arra, hogy kerüljünk a programiroda nem megalapozott (naiv) elvárások és feltevések alapján történő létrehozását és működtetését. Aubry, Hobbs és Thuillier (2007) ugyancsak áttekintik a korábbi évek publikációiban a projektirodával kapcsolatos közelítésmódokat, miközben a szerzők a programiroda (projektiroda) olyan szemléletmód alapján történő vizsgálatát javasolják, amely támaszkodik a különféle szervezetelméleti közelítésmódokra és innovatív teóriákra. Thiry és Deguire (2007) a programirodák szerepét vizsgálva megfogalmazzák az azokkal szembeni, legfontosabbnak tartott elvárásaikat, kiindulva abból, hogy a projektprogramok szerepe a szervezeti stratégia céljainak elérése. Ennek megfelelően egy programirodának képesnek kell lennie arra, hogy megküzdjön az előre nem látható helyzetekkel, amiből az következik, hogy a programiroda vezetőjének nagyfokú önállósággal kell rendelkeznie.

Elfogadva Letavec (2006) álláspontját, a programiroda alapvető feladatait a következőkben határozhatjuk meg:

- tanácsadói feladatok, amelyek keretében segít a programba tartozó projektek vezetőinek a megfelelő projektvezetési eszközök megfelelő alkalmazásában,
- tudáskezelői feladatok, amelyek keretében a felhalmozott (tapasztalati) tudást általánosítják a program projektjei között,
- standardizáló feladatok, amelyek keretében a projektvezetési feladatokat (tervezés, kontroll stb.) azonos elveken nyugvó folyamatokban alakítják ki, és teljesítik azokat a program egészében.

Amelyik programiroda betölti a fentiekben megfogalmazott feladatait, úgy megfelelő szervezeti keretet biztosít a kutatás során feltárt problématerületek kiküszöböléséhez (döntéshozatal, koordináció), mintegy ernyőként átfogja a megoldásként említett projektve-

zetési eszközök projektprogramszintű alkalmazását. Itt célszerű ismételt hangsúlyozni a stratégiaorientált szemléletmód szükségességét, amellyel a program vezetőjének mindenképpen rendelkeznie kell.

A programiroda kapcsán hivatkozott közelmúltbeli publikációk, valamint a szerzőik által áttekintett nagyszámú korábbi publikáció a projektprogramok teljesítése kapcsán jószerével csak a programiroda szükségességét emelik ki. Ennek oka vélhetőleg az egyfajta metaszemléleten alapuló közelítésmód, holott – mint azt már korábban is említettem – az ördög a részletekben van. Az ilyen ördögök egyike a programot alkotó projektek teljesítési terve, kiemelve közülük is az erőforrás-tervezést (ahogy arra már korábban is rámutattunk, az erőforrások mennyisége és teljesítőképessége jelentős hatással van mind az időtartam, mind a költségek alakulására).

Amennyiben egy projektprogram projektjei csak emberi erőforrást igényelnek (pl. az egészségügyi intézmény programja), akkor az erőforrás-allokáció és

1. ábra

A programszintű feladat-felelősség mátrix sémája

A program projektjei és tevékenységei	A program-csoport tagjai	Kiss	Nagy	Fekete	Fehér	Kövér	Sovány	Cipész	Asztalos	Molnár
„A” projekt										
„B” projekt										
„C” projekt										

-tervezés alapvető eszköze a feladat-felelősség mátrix. Programról lévén szó, a különbség ezért „csak” anynyi, hogy mindezt most nem egyszerűen a programba tartozó projektekre egyenként kell elkészíteni, hanem együttesen, a program összes projektjét egyszerre tekintetbe véve. Az 1. ábra egy programszintű feladat-felelősség mátrix sémáját szemlélteti.

Az egyes projekttevékenységek teljesítéséhez szükséges szakmai kompetenciák figyelembevételével minden tevékenység esetében megjelölhető a megfelelő cellában az azt teljesítő szakember [F] (vagy akár több is), illetve a teljesítést elősegítő közreműködő [K]. Ezzel együtt az adott cellában (tehát tevékenység/erőforrás alapon) jelölhető a teljesítés időtartama és a teljesítési idő alatt igényelt munkaterhelés. Mindezen információk birtokában a program egyes projektjei az idő függvényében ütemezhetőek, ami a program projektjeinek időbeli egymásra épülését (párhuzamosság, átfedés, egymásutániság) eredményezi. Az ütemezés tehát erőforrásalapon történik, vagyis a program projektjeinek időbeli egymásra épülését az egyes projektek azonos erőforrások iránti igénye határozza meg. Turner és Speiser (1992) kidolgozták a projektprogram-teljesítési tervek készítésének információs rendszerét és folyamatát. Az előbbieken (1. ábra) bemutatott eszköz nem a szerzők által javasoltakat helyettesítő, inkább azokat operacionalizáló eszközként tekintendő. Ugyanakkor a mátrix kialakítása és az arra épülő tervek során célszerű figyelemmel lenni Heumann, Keegan és Turner (2007) azon megjegyzésére, miszerint egy, a programban részt vevő személy nemcsak hogy egyidejűleg a program több projektjében is szerepet játszhat, hanem projektenként eltérő lehet a szerepköre is. Amikor egy projektprogram a teljesítése során az emberi erőforrásokon túl – például a teljesítéshez szükséges gépi erőforrások, illetve a program projektjeinek eredményébe beépülő anyagok és berendezések – egyéb erőforrásokat is igényel, akkor a programszintű tevékenység-erőforrás mátrix kidolgozása válik szükségessé. Ennek elvi felépítése és értelmezése megegyezik a feladat-felelősség mátrixéval, de a három alapvető erőforráscsoportnak megfelelően három blokkot foglal magában.

Ami a projektkontrollt illeti, ebben a vonatkozásban határozott különbséget kell tenni folyamatkontroll és eredménykontroll között. A folyamatkontroll egyrészt a teljesítés költségeire, másrészt a teljesítés időbeli alakulásának értékelésére irányul. A projektprogramok teljesítése kapcsán – különösen erőforrásalapon összekapcsolódó projektprogramok esetében – kiemelkedő jelentőséggel bír a teljesítés időbeli alakulása, hiszen az egyik projektben (vagy annak akár egyetlen tevékenységében) bekövetkezett elmaradás az időtervtől akadá-

lyozhatja a program többi projektjének időterv szerinti teljesítését. Ugyanígy, a tervhez viszonyított előbbi teljesítés más projektek előbbi teljesítéséhez is vezethet. A teljesítésre irányuló, megbízható folyamatkontroll képezi a program teljesítése során a program projektjei közötti vagy egy projekten belüli tevékenységek közötti erőforrás-újrallokálás nemegyszer ismét és ismét felmerülő megoldásának kiindulási alapját. Ennek érdekében elengedhetetlen az olyan folyamatkontroll alkalmazása – amilyen például az EVA (a létrehozott értéken alapuló folyamatkontroll) –, ami lehetővé teszi a naturálisan teljesen különböző tevékenységekben elért teljesítés egybevetését. A teljesítéskontroll során azonban – éppen a hatékony erőforrás-újrallokáció érdekében – indokolt a részletekbe is betekintést engedő megoldás alkalmazása. Így szükségszerű lehet akár az egyes projekteken belül a tevékenység/időegység mélységű információgyűjtés és értékelés is, amiből a nagyobb aggregáltságú értékelések is kialakíthatóak (pl. tevékenység/eltelt idő vagy összes tevékenység/időegység stb.).

Ami az eredménykontrollt illeti, annak alapjait már a program- és a projektbehatárolások során meg kell teremteni, aminek kiemelkedő fontossága az eredményalapon összekapcsolódó projektek alkotta programokban van. Az elérendő programeredményből levezetett szükséges projekteredmények mindegyike esetében definiálni kell az önmagában is mérhető és értékelhető eredményrészeket, ami valójában minden egyes ilyen eredményrész adott paraméterek alapján való leírását jelenti. Egy-egy ilyen részeredmény létrejötte egy-egy mérföldkőesemény az időtervben, amelyek egyben az eredménykontroll gyakoriságát is meghatározzák. Egy létrejövő eredményrész aktuális paraméterei egybevetethetők a tervezett és rögzített paraméterekkel, és az esetleges eltérések olyan korrekciót is kiválthatnak, amely a program más projektjeinek eredményeire is hatást gyakorolhat, s ezzel együtt szükségessé tehet erőforrás-újrallokációt és ütemezésre vonatkozó korrekciókat is a program egészében. Ezen a ponton pedig találkozunk a folyamatkontroll és az eredménykontroll. Ha mégsem, akkor a program egészének hatékony és sikeres teljesítése válhat kétségessé, de ugyanide vezethet ebben a folyamatban a már említett stratégiaorientált szemlélet hiánya is.

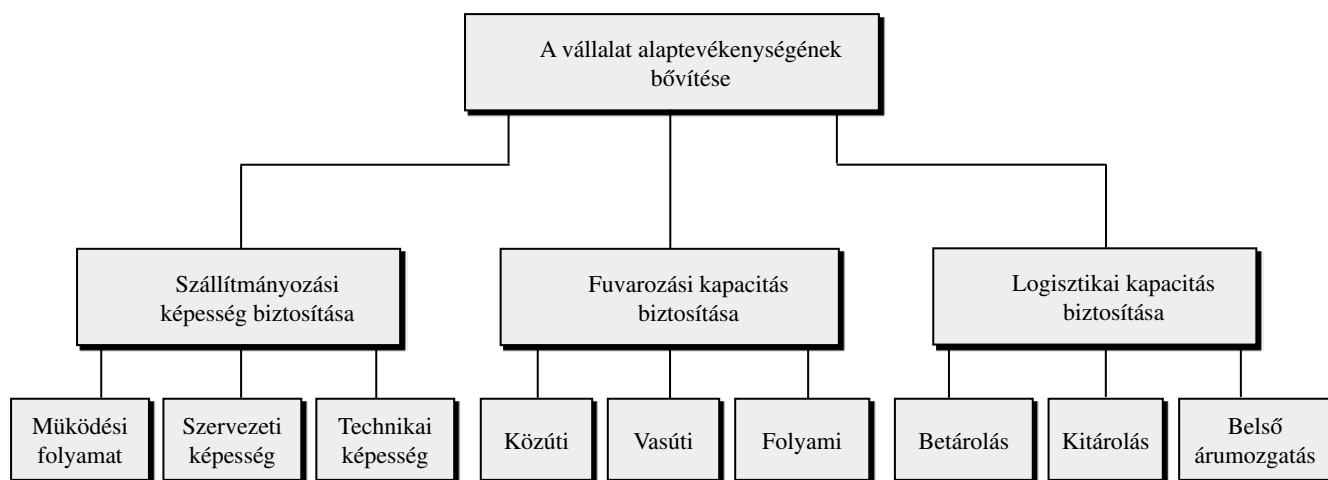
Egy projektprogram elérendő eredményének, és ezen belül az egyes projekteredmények megfogalmazása és behatárolása talán az egyik legnehezebb feladat, noha fontossága elvitathatatlan. Amilyen pontossággal tudjuk ezeket az elérendő eredményeket megfogalmazni, olyan pontossággal tudjuk csak a teljesítési tervet – így az azok alapját képező erőforrásterveket is – elkészíteni. A behatárolás hiányosságai ugyanakkor veszélyeztetik az adott projektprogramot életre hívó

stratégiai cél elérését is. Elmondható tehát, hogy egy program és projektjei elérendő eredményének pontos behatárolása kétszeresen is indokolt. Ellenkező esetben egyrészt kétségessé válik a szervezeti stratégia megvalósíthatósága, másrészt megalapozatlanná válik a teljesítési tervek kialakítása, ami önmagában is csökkentheti az alapul szolgáló stratégia realizálhatóságának esélyét. Thiry (2004) fontosnak tartja ebben a folyamatban a kevésbé formalizált és kognitív jellegűt. Nem vitatva az említett jelleg fontosságát, annyit min-

tek esetében a következő kérdésre keresi a választ: milyen képességekkel (funkcionális és nem funkcionális képességek) kell rendelkezni a létrehozandó projekt-eredménynek ahhoz, hogy elérhetővé tegye az alapjául szolgáló stratégiai célt? Ugyanezt a kérdést kell most is feltennünk, de nem egy egyedi projekt kapcsán, hanem egy projektprogram kapcsán. A kérdésre a választ az úgynevezett funkció-cél struktúra (Görög, 1996, 1999, 2000) alapján kaphatjuk meg, amit a 2. ábra szemléltet a fuvarozóvállalat programja alapján.

2. ábra

**Programszintű funkció-cél struktúra**



denképpen meg kell jegyezni, hogy jelenlétének indokolt mértéke erősen függ a kiindulási alapot képező stratégia kidolgozottságának mértékétől. Ha ez a stratégia kevésbé kidolgozott (pl. egy úgynevezett adott helyzetben alakuló stratégia esetében), akkor még a projektprogramok szintjén is indokolt egy kevésbé formalizált, kognitív jellegű folyamat követése. Ugyanakkor, ha a stratégia tudatosan elvégzett elemzési és tervezési folyamat eredménye, ami egyben meghatározza a célok eléréséhez vezető projektportfóliót is, akkor a projektprogramok kialakítása maga is egy, úgymond, merevebb folyamat eredményeként valósul meg.

Bárhogyan is fogalmazzuk meg a követendő szervezeti stratégiát, előbb vagy utóbb választ kell adni arra a kérdésre, hogy mik azok a projekt(eredmény)ek vagy a projektek egy-egy csoportját magában foglaló program(eredmény)ek, amelyek teljesítése, illetve megvalósítása szükséges a stratégiai célok eléréséhez. Ez a követelmény vezetett el az úgynevezett stratégiaorientált projektbehatárolás szükségességéhez (Görög, 1996, 1999, 2000) már az egyedi projektek esetében is, és ez a projektbehatárolási közelítésmód alkalmazható a projektprogramok elérendő eredményeinek megfogalmazása során is. Ez a közelítésmód egyedi projek-

Megjegyzendő, hogy a 2. ábra az áttekinthetőség érdekében csak az alapvető funkcionális képességeket tartalmazza egy nem túl részletes felbontásban, inkább csak illusztrációs jelleggel.

A program elvárt képességeinek ilyen módon történő feltárása lehetővé teszi, hogy az egyes képességekhez minőségi követelményeket és méretjellemzőket (kapacitás) rendeljünk, ami többnyire csak az itt láthatónál részletesebb felbontás alapján lehetséges. Ha pedig mindehhez az elvárt programeredmény majdani működési környezetének a sajátosságait is figyelembe vesszük, akkor – egy formailag hasonló ábrázolásban – meghatározhatjuk azt az eszközstruktúrát, amely a szükséges képességeket az adott minőség és kapacitás, illetve működési környezeti sajátosságok mellett biztosíthat.

A programszinten értelmezett funkció-cél struktúra, valamint az ennek megfelelő eszközstruktúra lehetővé teszi egyrészt a program életképességének az értékelését, másrészt pedig elősegíti a programon belüli projektek tartalmi határainak a kialakítását, továbbá a teljesítéshez szükséges tevékenységstruktúra (ami a teljesítési tervek kiindulási pontja) meghatározását, és nem utolsósorban az eredménykontrollban szükséges eredményrészek definiálását a vonatkozó paraméterek megadásával.

A kutatás során a projektprogramok teljesítésében feltárt problématerületek kiküszöböléséhez javasolt egyedi projektvezetési eszközök programszintű alkalmazásának rövid áttekintése is alkalmas arra, hogy észrevegyük a javasolt eszközök alkalmazása közötti, sokszor kölcsönös, összefüggéseket. Így például a programbehatárolás teremti meg az alapot a kontroll és a teljesítési tervek számára, miközben a teljesítés során a kontroll eredményei hatást gyakorolhatnak mind a teljesítési tervek (pl. erőforrás-újraallokáció), mind az elérendő eredményre (változáskezelés).

## Összegzés

A kutatás fő céljának eléréséhez elengedhetetlen volt feltárni a projektprogramok teljesítése során tipikusnak nevezhető legfontosabb problématerületeket. Ebben a munkában az alkalmazott kvalitatív kutatási módszer alkalmasnak bizonyult, noha kétségtelen, hogy a három, részletesebben elemzett projektprogram kisméretű mintát jelent ahhoz, hogy teljes körben érvényesen általánosítható konklúziókhöz vezessen a feltárt problématerületek itt leírt módon történő kiküszöbölésére, ami a kutatás fő célkitűzése volt. A vizsgált mintában kifejezett szándékkal kapott helyet egy projektalapú vállalat (az építőipari vállalat), noha az ilyen vállalatok esete talán a projektportfóliók elméleti-módszertani nézőpontjából (pl. a projektek rangsorolása) is vizsgálható. Így ezek a vállalatok célszerűen tudják alkalmazni Gareis (2004) projektportfólió rangsoroló tábláját. Ugyanakkor a kutatási eredmények is megerősítették, hogy sok vonatkozásban (pl. folyamatkontroll, erőforrás-allokáció és -koordináció) más szervezetekhez hasonlóan a projektalapú vállalatok is ugyanazokkal a problémákkal küszködnek a projektprogramok teljesítése során.

Egyetértve ugyan Thiry és Deguire (2007) intelmével, miszerint a projektprogramok vezetése nem azonos a programszintre emelt projektvezetéssel, mégis meg kell jegyezni, hogy a programok ugyanakkor projekteket foglalnak magukban, s a program egészének sikerességét a benne foglalt projektek vezetésének minősége is befolyásolja (Martinsuo – Lehtonen, 2007a). Ezért indokoltnak látszott vizsgálni azt a kérdést, hogy az egyedi projektek vezetésében alkalmazott eszközök miként alkalmazhatóak a projektprogramok – nem pedig a bennük foglalt egyes projektek – szintjén a főbb problématerületek kiküszöbölésére vagy megjelenésük mérséklésére.

Ez utóbbi cél érdekében lényeges volt annak megvilágítása, hogy egy program projektjeit – a közös stratégiai célon túlmenően – milyen további kapocs tartja egyben egy adott projektprogramként. Ennek alapján az mindenképpen megállapítható, hogy olyan projekt-

programok esetében, ahol a projektek közötti további összekötő kapocs erőforrás-alapú, ott kiemelkedő fontosságúvá válik a programszintű erőforrás-allokáció, és az ez alapján végzett ütemezés. Azokban a programokban pedig, amelyekben ez a további, projektek közötti összekötő kapocs a létrehozandó eredmények tartalmi összefüggésén alapul, ott létfontosságúvá válik a létrehozandó programeredmény (és ezzel együtt a beletartozó projekteredmények) stratégiai szemléletű behatárolásának kérdése. Természetesen, a kontroll és a szervezeti keret egyaránt fontos minden projektprogramban – bármelyik, a közös stratégiai célon túlmutató kapocs fűzi is egyetlen programra a projektek egy adott halmazát – éppen a közös stratégiai cél elérése érdekében. Mind a szervezeti keret (a programiroda), mind a kontroll mintegy átívelik a projektprogramok teljesítési folyamatát.

A kutatás alapvetően az egyedi projektvezetési eszközök program szintű alkalmazási lehetőségeit célozta, de a projektprogramok sikeres teljesítésében döntő szerepe van a program- és a projektvezetők stratégiaorientált szemléletmódjának is.

A három programból álló minta valóban kevés, de a speciális, az idézett szerzőktől eltérő szempontú kutatás eredményei további adalékuul szolgálhatnak a projektprogramok mibenlétének jobb megértéséhez és teljesítésük hatékonyságának növeléséhez. Ugyanakkor egy lehetséges módját mutatja ez a tanulmány annak, ahogyan az egyedi projektek vezetésére vonatkozó tudás átvihető a projektprogramok vezetésének gyakorlatába.

## Felhasznált irodalom

- Andersen – Grude – Haug* (2004): Goal Directed Project Management. 4<sup>th</sup> ed., Kogan Page, London
- Aubry – Hobbs – Thuillier* (2007): A new framework for understanding organisational project management through the PMO. in: International Journal of Project Management, vol. 25, pp. 328–336.
- Blomquist – Müller* (2006): Practices, Roles, and Responsibilities of Middle Manager in Program and Portfolio Management. in: Project Management Journal, vol. 37, 1.
- Gareis* (2004): Happy Projects! Manz, Vienna
- Görög* (1996): Általános projektmenedzsment. Aula Kiadó, Budapest
- Görög – Smith* (1999): Project Management for Managers. PMI Publication, Sylva, NC
- Görög* (2000): Providing a Link between Strategic Objectives and Projects. in: Journal of European Business Education, vol. 10, 1.
- Görög* (2003): A projektvezetés mestersége. Aula Kiadó, Budapest
- Heumann – Keegan – Turner* (2007): Human resource management in: The project-oriented company:

- A review. in: *International Journal of Project Management*, vol. 25, pp. 315–323.
- Hobbs – Aubry (2007): A Multi-Phase Research Program Investing Project Management Offices (PMO): The Results of Phase 1. in: *Project Management Journal*, vol. 38, 1.
- Letavec (2006): *The Program Management Office: Establishing, Managing and Growing the Value of a PMO*. Ross Publishing
- Maylor et al (2006): From projectification to programmatication. in: *International Journal of Project Management*, vol. 24, pp. 663–674.
- Martinsuo – Lehtonen (2007a): Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency. in: *International Journal of Project Management*, vol. 25, pp. 56–65.
- Martinsuo – Lehtonen (2007b): Program and its initiation in practice: Development program initiation in a public consortium. in: *International Journal of Project Management*, vol. 25, pp. 337–345.
- Morris – Jamieson (2005): Moving from Corporate Strategy to Project Strategy. in: *Project Management Journal*, vol. 36, 4.
- Pellegrinelli et al. (2007): The importance of context in programme management: An empirical review of programme practices. in: *International Journal of Project Management*, vol. 25, pp. 41–55.
- Rad – Levin (2006): *Project Portfolio Management: Tools and Techniques*. IIL Publishing
- Thiry (2004): Programme management: a strategic decision management process. in: Morris PWG – Pinto JK, editors. *The Wiley guide to project management*. Wiley and Sons, New York
- Thiry (2006): Managing portfolios of projects. in: Turner JR, editor. *Gower handbook of project management*. Gower Publishing, Aldershot
- Thiry – Deguire (2007): Recent developments in project based organisations. in: *International Journal of Project Management*, vol. 25, pp. 649–658.
- Turner – Speiser (1992): Programme management and its information systems requirements. in: *International Journal of Project Management*, vol. 10, pp. 196–206.

Cikk beérkezett: 2008. 5. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2008. 6. hó

## AJÁNLÁS SZERZŐINKNEK

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

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegközi forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

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

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

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

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása. Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

A szövegközi bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad és Hamel, 1990:85). Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.

A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában: Szerző (évszám): Cím, kiadás helye: kiadó; illetve forrás.

1. példa (könyv): Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*; New York: The Free Press.
2. példa (folyóiratcikk): Prahalad, C. K. és G. Hamel (1990): The Core Competence of the Corporation; *Harvard Business Review*, május-június, 79–91. o.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerrel) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címen elérhető források.

Az elektronikus forrásokra való hivatkozás aktuális probléma. Az Internet Library for Librarians egyik polca ([www.itcompany.com/inforetriever/inetcite.htm](http://www.itcompany.com/inforetriever/inetcite.htm)) kilenc helyet gyűjtött össze e témával kapcsolatban.

Az angolszász országokban több elterjedt formája van a bibliográfiai hivatkozásnak. Ezek a formák több folyóiratban is használatosak. Közülük az ún. Harvard-stílusú bibliográfiai hivatkozások vonatkozásában ad hasznos tanácsokat a Guide to Citing Internet Sources ([www.bournemouth.ac.uk/service-depts/lis/LIS\\_Pub/harvardsystint.html](http://www.bournemouth.ac.uk/service-depts/lis/LIS_Pub/harvardsystint.html)).

A Modern Language Association of America (MLA) – egyébként szintén sok helyütt alkalmazott – hivatkozási stílusával kapcsolatban ajánlható az MLA-Style Citations of Electronic Sources ([www.cas.usf.edu/english/walker/mla.html](http://www.cas.usf.edu/english/walker/mla.html)).

Az APA Publication Manual Crib Sheet ([www.gasou.edu/psychweb/tipsheet/apacrib.htm](http://www.gasou.edu/psychweb/tipsheet/apacrib.htm)) az American Psychological Association (APA) idézési stílusával foglalkozó forrásokat gyűjti csokorba.

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

**2006 januárjától az új lapszámok cikkeit és 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit – külön kívánságra – elektronikus változatban is hozzáférhetővé tesszük.**

NEULINGER Ágnes

# TÁRSAS KAPCSOLATOK ÉS INTERAKCIÓ A SZABADIDŐSPORTBAN

A sporttermékek iránti kereslet kialakulására a sportszocializáció meghatározó befolyással bír. A sport kiemelkedő szerepet játszik a mai modern társadalomban. Jelentős gazdasági súlyt képvisel, továbbá lehetőséget ad a személyes fejlődésre és a társas kapcsolatok kialakítására, ápolására. Az egyéni személyes előnyök mellett a sportolás támogatása révén a társadalom egészségi állapotának költséghatékony megőrzése is biztosítható. Ezzel együtt hazánkban alacsony a szabadidősportban való részvétel, a lakosság egészségi állapota romlik, az ülő életmód egyre terjed. Az elvégzett kutatás célja az volt, hogy olyan ismeretekre tegyen szert, amelyek segítségével megérthető a sportolást befolyásoló legfőbb tényezők hatása, így az egyén szűk környezetének (család, barátok, iskola) jelentősége, a társas befolyás hazai jellegzetességei. Ezek az ismeretek elősegíthetik mind a profit, mind a non-profit szféra számára a lakosság sikeresebb megszólítását, hozzájárulva egy aktívabb társadalom megteremtéséhez.

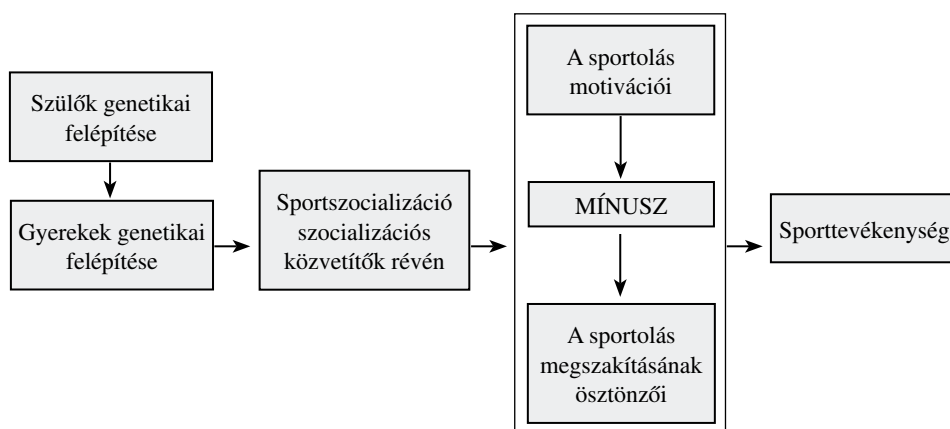
**Kulcsszavak:** fogyasztói magatartás, szocializáció<sup>1</sup>, csoport, szabadidősport

A szocializáció a tanulás elsődleges helyszíne. Az egyén a szocializáció során sajátítja el azokat a képességeket, amelyek ahhoz szükségesek, hogy fogyasztóvá, esetünkben sportfogyasztóvá váljon. A szocializációs folyamat gyermekkorban kezdődik és végigkíséri az egyén teljes életútját. Az 1. ábra a sportszocializáció folyamatát illusztrálja. Kiindulópontja a biológiailag, genetikailag meghatározott felépítés, amely elősegíti vagy gátolja a sport elsajátítását, adott sportág iránti készséget, tehetséget. A meglevő készséget kell az egyénnek továbbfejlesztenie a sporttal való találkozásakor. A folyamatot jelentősen befolyásolják a szocializáció közvetítői, így a szülők, barátok, iskolatársak, edzők és a média hatása. Egyidejűleg hatnak ösztönző- és ellenző erők, majd ezek eredője dönti el, hogy az egyén részt vesz-e a tevékenységben. A folyamatot befolyásoló tényezők közvetlenül és közvetve, együttesen hatnak az egyénre.

Számos tanulmány született azzal a céllal, hogy a sportszocializáció folyamatát megértse és megértesse. (Többek között Kenyon – McPherson, 1974; Snyder – Spreitzer, 1973; Greendorfer, 1979; Martin – Dodder, 1991; Woolger – Power, 1993; Mulvihill et al. 2000 munkái). A sportszocializáció azt a tanulási folyamatot jelenti, amelynek során az egyén megtanulja a sporttal való együttélést, megéri a sportkultúrát, illetve szubkultúráit úgy, hogy internalizálja annak értékeit, hiedelmeit, attitűdjeit és normáit (Wann, 1997).

1. ábra

A szocializáció folyamata



Hazánkban Földesiné dr. Szabó Gyöngyi (1998) az idős nők testedzéséről végzett vizsgálatában arra a megállapításra jutott, hogy a legfontosabb ok, amely az idősebb korosztály csekély mértékű sportolását magyarázza, a hiányos vagy teljesen hiányzó sportszocializáció. Az idős nemzedék gyakran nem ismeri a sportolás előnyeit. Ennek a generációnak a gyermek- és serdülőkorában különösen a női sporttal kapcsolatban erős tévhitiek uralkodtak. Hiányzott a sportolásra nevelés, az aktív élet előnyeinek a megértése, megismerése.

### A referenciacsoportok szerepe a sportolásban való részvételre

A gyermek szüleit tekinthetjük a legfontosabb szocializációs közegnek. A szülők hatása a gyermek sportolására azonban az életkor függvényében változhat, a sportszocializáció folyamán ható tényezők eltérő módon és súllyal jelennek meg az életszakasztól függően. Több tanulmány (Snyder – Spreitzer, 1973; Greendorfer, 1979; Kenyon – McPherson, 1974; Woolger – Power, 1993; Greendorfer – Ewing, 1981; Martin – Dodder, 1991) foglalkozott a kérdéssel, jellemzően általános és középiskolás, valamint főiskolás, egyetemista diákok körében felmérve a szülei sporthoz való viszonyát. Kevesebb azoknak a tudományos munkáknak a száma, ahol a szülők maguk nyilatkoznak a saját viselkedésükről, szokásaikról (erre példa Mulvihill et al. 2000 vizsgálata).

Woolger és Power (1993) a szülői befolyás öt területét értelmezte: (1) a jóváhagyást, (2) a mintaadást, (3) a várakozásokat, elvárásokat, (4) a jutalmazást/büntetést, valamint (5) az irányítást. Eredményeik szerint a szülői befolyás elsősorban a fiatal gyermekkorban jelentős, majd a tinédzserkor idején már kisebb szerephez jut. Továbbá pozitív összefüggést találtak a gyermek sportban való részvételének mértéke és aközött, hogy a sportolók mennyire észlelték a szülői érdeklődést, bátorítást vagy részvételt.

Néhány tanulmány, így Greendorfer és Ewing (1981) is arra a következtetésre jutott, hogy a szülői bátorítás vagy részvétel elsősorban az azonos nemű gyermek esetében fontos. Bengoechea (2003) is amellet érvel, hogy a szülői hatást bontsuk szét anyai és apai hatásra, ahelyett, hogy együttesen kezelnénk. Mélyinterjúk megkérdezésének eredményeként vitatja Greendorfer et al. következtetéseit, azaz szerinte a szülői befolyás nem feltétlenül csökken a gyermek életkorával. Szerinte a szülők jelentősége azzal együtt sem csökken, hogy a kortársak szerepe központivá válik. Ezzel szemben Mulvihill et al. (2000) eredményei szerint a szülőknek egyre csökkenő befolyásuk van arra, hogy a gyerme-

kük mennyit sportol, továbbá azt állítja, hogy csak csekély mértékben tudják gyermekeiket sportolásra ösztönözni. Érvelése szerint a gyermekek számos tevékenysége nem a családhoz kötődik, hat rájuk a média, és szívesebben töltik szabadidejüket a kortársaikkal, barátaikkal, mint a családjukkal. A szerző tanulmányában 11–15 éves diákok viselkedéséről számolt be, akik szívesebben mennek sportolni a barátaikkal, mint a szüleikkel. Hasonlóan vélekedik Martin és Dodder (1991) is. 504 diákkal készített interjú után azt a következtetést vonták le, hogy a számos sportolásra ható változó közül a szülők szerepe kisebb, mint más egyéb vizsgált elemeké. Szerintük a szülői hatás inkább indirekt módon jelentkezik, így olyan közvetlen erők, mint a másoktól kapott bátorítás, nagyobb szerephez jutnak a sportban való részvétel magyarázatakor.

A Kanadai Fitness és Életstílus Kutatóintézet vizsgálatai megerősítik, hogy a gyermekek sportolására ösztönzően hat a család sportrészvétele. Jellemző, hogy azok a gyermekek sportolnak nagyobb valószínűséggel, akiknek a testvérei vagy a szülei fizikailag aktívak, illetve akiknek a szülei bátorítják őket a sportolásra.

Rao, Childers és Dutta (1991, in: Childers – Rao, 1992) eredményei alapján a családon belüli interakció és kommunikáció befolyásolhatja a márkapreferenciákat és lojalitást, az információkeresés és -feldolgozás mintáit, a médiához való viszonyt, az érzékenységet és az ár-minőség észlelését, megítélését. A szerzők hangsúlyozzák a termékkategória jelentőségét a referenciacsoport befolyásának érvényesülésében. A hatást érinti az, hogy a termék fogyasztása mennyire látható mások számára, illetve milyen társas interakció lép fel ennek során. A fogyasztás szimbolikus értékű, amelylyel a fogyasztó a környezetének is üzen. A társadalmi hovatartozás kifejezésére számos termék és márka közül lehet választani. Ezek közé tartozhat a sportban való részvétel, konkrétan pedig a sportágválasztás. Töröcsik (1998) szerint a szimbolikus fogyasztás értéketlennek tűnhet, de a jelenség mögött két alapvető motiváció azonosítható:

1. Az önmegnyugtatás, amikor az egyén cselekvése önmaga felé irányul, azaz a fogyasztó maga a termék bírálója, megítélője. Ebben az esetben a fogyasztó érzelmi értékhez jut a termék megvásárlása révén. Emlékeket idéz fel, személyes jelentéssel bír számára a termék. Így a fogyasztó többek között önmagát jutalmazza, kényezteti, védi, nyugtatja a termékkel.
2. Az önkifejezés, amikor az egyén a környezet reakcióira vár és vágyik, ezzel nyugtázhatja a választása, cselekvése helyességét. A fogyasztás/vásárlás célja,

hogy a fogyasztó hatást gyakoroljon a környezetére. Ezzel az egyén célja, hogy pozitívan befolyásolja a róla kialakuló képet és kifejezze a személyiségét.

A sport esetében ez jelentheti magának a termék-kategóriának a fogyasztását, azaz a tényt, hogy a fogyasztó sportol valamit. Kiegészíti ezt a sportágválasztás, illetve bizonyos márkák preferálása mind a szolgáltatóra, mind a sportszerekre vonatkoztatva. Ennek részben befele ható, megerősítő ereje van, részben erős külső üzenettel bír. A sportoló emberhez pozitív asszociációk (erő, vitalitás, magabiztosság), szimbólumok kötődnek.

A szakirodalom – ahogy korábban már kiderült – a szülői befolyás mellett a kortársak, barátok hatását tartja jelentősnek. Bachmann et al. (1993) a barátok szerepének a megnövekedését az általános iskolai évek időszakára teszi. Ugyanakkor árnyalja az ismereteket azzal az eredménnyel, amely szerint az életkor növekedésével a barátok befolyása csak bizonyos termék-kategóriák esetében erősödik. Ezek a termékek pedig elsősorban a látható javak. A fentebb említettek alapján a sportolás is ebbe a kategóriába tartozik, hiszen a sportrésztvétel pozitív, kedvező benyomást kelt a közösségben, sikerességet sugall – akár csak a prémium márkák választása.

Bognár és tsai (2005) tanulmánya szerint az iskolai környezetnek, a testnevelésóráknak döntő hatása van a későbbi felnőttkori fizikai aktivitás minőségére. Aki gyerekkorában megfelelő élményeket és tapasztalatokat szerez a sport terén, legtöbbször felnőttkorában is aktívan, egészségesebben él. Úgy látják, hogy legkésőbb tizenéves korban kell (és lehet) kialakítani a mozgás iránti vágyat és szeretetet, mert akkor az egyén felnőttkorában is könnyebben szán rá energiát, időt és pénzt.

Csepela (2000) szerint a testmozgásnak az egészségmegőrző és -fejlesztő funkcióin túl számos fontos hatása van, amelyekkel elsősorban a szervezett oktatás keretei között találkozhatunk. Minél több hatás éri a személyiséget, annál jobban kibontakozik. A sport területére vetítve ezt: minél több mozgásfajtaival, sportággal, testnevelési játékkal ismerkedik meg a gyermek, annál inkább fejlődik a motoros, a kognitív és az affektív tanulási képessége. Ezzel szemben Iso-Ahola és Hatfield (1986) szerint az iskola befolyása nem elsődlegesen fontos. Szerintük az iskola csak a már meglevő sporttudást finomítja.

### Társas interakciók a sportban

A sportban való részvétel időt, pénzt és személyes energiát követel az egyéntől. Ugyanakkor a fizikai aktivitás társas kapcsolatokra is lehetőséget ad, „megteremti

az esélyét annak, hogy új barátokat szerezzünk, hogy fenntartsuk a kapcsolatot a hozzánk közel állókkal és helyet adjunk általános társadalmi interakcióknak” (Alderman, 1974).

A társas kapcsolatok, a társas interakció az egyik legfontosabb és leggyakrabban emlegetett oka a szabadidős tevékenységekben való részvételnek. De vajon a szabadidős tevékenységek kapcsán fellépő társas kapcsolatok jellemzői egyediek és eltérnek a nem szabadidős tevékenységek során tapasztaltaktól? Erre a kérdésre kereste a választ Auld és Case (1997) kutatása, amelyet egyetemisták körében végeztek. Feltáró tanulmányról van szó, így az eredmények nem általánosíthatóak, de az azonosított különbségek figyelemfelkeltőek, jelzésértékűek.

A szabadidős tevékenységek esetében a következő társas interakciókat azonosították a felek között:

1. informálás, tudáscsere,
2. önbecsülés megerősítése,
3. segítség, érzelmi támogatás,
4. elismerés.

Ugyanezek a nem szabadidős társas kapcsolatok esetén kevésbé jellemzőek, kivételt mindössze az informálás, tudáscsere kapcsán találtak. A társas kapcsolat, társas interakció feltételezi két vagy több szereplő részvételét, akik lehetnek egyének, csoportok vagy nagyobb kollektívák (akár nemzetek). A szabadidős társas kapcsolatok területén, hagyományosan, a szabadon választott időeltöltési mód miatt, feltételezzük, hogy ezek az interakciók pozitívak, kellemesek, különben az egyének nem vennének részt ebben a tevékenységben (Stokowski, 1994). Igaz ez abban az esetben, ha a szabadidős tevékenységet, konkrétan a sporttevékenységet tisztán szabadidőnek tudjuk definiálni. Amennyiben bármilyen kötelező elem megjelenik és realiztikusabban, valahol a tiszta szabadság és a tiszta kötelezettség, mint két végpont között helyezük el a vizsgált területet, akkor ez a társas interakció kevésbé pozitív is lehet.

Ez a kollektív közeg a jelenben ad élményt és örömet, amellett, hogy a sportolásnak kedvező hosszú távú, például egészségügyi előnyei vannak. Számos ember azért sportol, hogy a társaság iránti igényét kielégítse. Emellett az is elmondható, hogy a fizikailag aktív emberek jobban néznek ki, egészségesebbnek tűnnek, energikusak, könnyebben tartják fenn az egészséges testsúlyukat, könnyebben kezelik a stresszt, erősebbek az izmaik és a csontjaik, valamint kiegyensúlyozottabbak (Katzmarzyk et al. 2000). De a legfőbb motiváció a társasági szórakozás, amely nem meglepően az egyik legfontosabb ösztönzője a fiatalok sportolásának.

## Az empirikus kutatás módszere

Jelen kutatás a társas környezet befolyásának természetét és mértékét vizsgálta az egyén sportolás iránti keresletére. A kutatás első fázisában egyetemi hallgatók által írt esszéket dolgoztunk fel tartalomelemzés módszerével. Az esszékben a hallgatók a sporthoz, sportoláshoz fűződő viszonyukat mutatták be röviden. Cél volt, hogy az egyéni élmények, esetek megismerésével feltárhatóak legyenek a vizsgált terület jellemzői. Az esetek feldolgozása tartalomelemzéssel történt. A tartalomelemzés követelményei az (1) objektivitás, azaz a kategóriák pontos meghatározása, egyértelműsége, (2) a szisztematikusság, a kategorizálás konzisztens végrehajtása, (3) számszerűsítés. (Kassarjian, 1977). A feldolgozás során az esszékben megjelenő gondolatokat a kutatási kérdések szempontjából kategorizáltuk. A kategóriák lefedik az összes olyan választ, amelyek a kutatási kérdések szempontjából relevánsak voltak. A besorolás azonos elvek alapján, következetesen történt. Az eredmények összesítése az SPSS programcsomag segítségével történt, a számszerűsítés az elemzésben megjelenik. Az esszét írt hallgatók a Budapesti Corvinus Egyetem negyedéves, marketing szakirányos hallgatói és a Selye János Egyetem (Révkomárom) harmadéves hallgatói közül kerültek ki. A férfiak és nők aránya közel azonos (44% vs. 56%), a résztvevők 21 és 26 év közöttiek voltak. Összesen 80 esszé feldolgozására került sor.

Az ezt követő kvantitatív kutatás célja az adatok számszerűsítése és az általánosítások megfogalmazása volt, a minta alapján vizsgált populációra. A strukturált adatgyűjtés nagyszámú esetet kezel, az adatelemzés statisztikai (Malhotra, 2002). Jelen kutatás két populációt vizsgált, és erre a két csoportra fogalmaz meg megállapításokat. Az országos, reprezentatív felmérésből kiderül a teljes lakosság sporthoz való viszonya, a sportnak mint témának és mint tevékenységnek a vonzereje, relevanciája. A GfK omnibusz kutatásának keretében lezajlott kérdőíves adatfelvétel a 15-69 éves magyar lakosságra nézve reprezentatív. Kétlépcsős, rétegzett, véletlen mintavételű, személyes, otthoni, CAPI (számítógéppel támogatott) megkérdezés történt. A minta elemszáma 1000 fő, a minta súlyozása többdimenziós. A kérdőív kérdései a sporthoz való viszonyt, illetve a sportolás jellemzőit mérték, a válaszadóra, de a válaszadó környezetére vonatkozóan is. A kérdések között szerepelt, hogy mennyire érdeklik a lakosságot a sporthírek, járnak-e sporteseményekre/mérkőzésekre, sportolnak-e, és ha igen, akkor mit, mióta és milyen gyakran. Továbbá megkérdeztük, hogy sportol-e a környezetük (partner/házastárs, szülők, testvérek, barátok),

illetve milyen élményeik vannak az iskolai testnevelésről. Kontrollcsoportként a sporthoz erősebben kötődő egyéneket kérdeztük meg. A Nemzeti Sport napilap és a Képes Sport hetilap online regisztrált felhasználói körének válaszai jól mutatják a sport iránt elkötelezett csoport véleményét (intenzív sportfogyasztók).<sup>2</sup> Az online adatgyűjtés révén a sportérdeklődőkön belül is egy bizonyos csoport megkérdezése történt, hiszen az internetezők és ezzel együtt a sportszerető internetezők is általában magasabb végzettségűek és státusúak a teljes lakossághoz, illetve a rendszeres online-használattal nem rendelkező sportszeretőkhöz képest.

A kutatási projekt zárószakaszában mélyinterjú megkérdezés történt. Az interjúk a korábbi két fázis eredményeinek értelmezését támogatták. A beszélgetések középpontjában az egyének sporthoz fűződő viszonya állt, kiemelve a felsőfokú képzésbe való belépés, valamint a munkába állás mint új korszak hatását a sportolásban való részvételre. Két csoporttal készült interjúk (1) a Budapesti Corvinus Egyetem jelenlegi negyed- és ötödéves hallgatóival, valamint (2) korábban az egyetemen végzett, jelenleg az üzleti életben dolgozók körében. Összesen 12 mélyinterjú készült; az első csoportból 4, a másodikból 8 fővel, férfiakkal és nőekkel egyaránt. Az alkalmazott módszer a páros interjú volt.

„A mélyinterjú előnye, hogy elmélyedhetünk alanyunk egyéni gondolkodásában, és alaposan feltárhatjuk élményeit, gondolatait, érzéseit. Ugyanakkor a legideálisabb interjú is megnehezítheti a megkérdező és a megkérdezett között kialakuló szükségszerű feszültség, hiszen egy idegen az, aki a másik személyes dolgairól vizsgálódik. A zavar feloldását segíti egy másik interjúalany jelenléte, ami megerősítést, segítséget ad a megkérdezettnek” (Hoffmann – Kozák – Veres, 2001).

Esetünkben a páros interjú megközelítést támogatta, hogy a sporthoz kötődő múltbeli és jelenbeli élmények, tapasztalatok így könnyebben, gördülékenyebben felidézhetőek voltak. A két válaszadó között kialakuló párbeszéd, az egymásra reagálás dinamizálta a szituációt, informatívabbá tette a beszélgetést, miközben a megértés mélysége nem veszett el.

## A kutatás eredményei

A sportolás gyakorisága a korábban mértékhez képest nem változott, a lakosság 69%-a úgy nyilatkozik, hogy sohasem sportol/végez testmozgást. Az országos reprezentatív kutatásból kiderül, hogy a fennmaradó 31%-ból 14% az, aki legalább hetente sportol. Ez a részvételi arány az elmúlt 10 év alatt gyakorlatilag nem változott, hiszen 1998-ban, szintén a GfK által végzett országos reprezentatív kutatás hasonló eredményt mutatott.

Akkor a lakosság 16%-a jelezte azt, hogy legalább hetente végez testmozgást. A teljes lakosság 24%-a mondta azt, hogy szeret sportolni, 41%-uk pedig kifejezetten nem szereti a fizikai aktivitást. Statisztikailag szignifikáns és erős összefüggés van a sportolás szeretete és a sportban való részvétel között. ( $\varphi=0,77$ ). A sportolni nem szeretőknek mindössze 5%-a vesz részt a tevékenységben, jellemzően ritkán, évente néhányszor. Azok közül, akik úgy nyilatkoztak, hogy szeretnek sportolni, mindössze 48%-uk sportol heti rendszerességgel, 20%-uk pedig soha.

A sport megítélése pozitívabb a fiatalok körében. A 15–17 éveseknek az 52%-a, a 18–29 évesek 34%-a szereti a testmozgást. A lakosság férfi tagjai nagyobb arányban szeretik a sportolást (30%), mint a nők (20%). Az esszék eredménye ugyanezt mutatja. A fiatalok nagyobb része (60%) nyilatkozott pozitívan a sportról, valamint látható az érzelmi szempontú különbség a két nem között. A férfiak körében erősebb a sport iránt érzett rajongás, lelkesedés, mint a nők körében (szereti 67% vs. 56%). Akik legalább havonta sportolnak, jellemzően hetente legfeljebb 1,5 órát szánnak a tevékenységre (50%). Mindössze 22%-uk sportol hetente többet, mint 3 óra.

A jelen kutatás eredményei megerősítik, hogy a sportban való részvétel szorosan összefügg az életkorral, az iskolai végzettséggel, valamint az iskolarendszerű képzésben való részvétellel.

A gyermekkor sportolás szempontjából igen jelentős. Ezt jelzi, hogy a rendszeresen sportolók 53%-a gyermekkorában (15 éves kora előtt) kezdett el rendszeresen sportolni. Szignifikáns különbség van e tekintetben a két nem képviselői között. Ugyanezt a különbséget erősítik meg az egyetemisták esszéi alapján készült tartalomelemzés eredményei is. Amíg a nők egynegyede számolt be arról, hogy már felnőtt fejjel, a középiskolás évek után kezdett el rendszeresen sportolni, addig a férfiak körében ez az arány nem éri el a 10%-ot.

A sporttal való első találkozás többnyire emlékezetes – jelzik ezt az esszék és a mélyinterjúk. Az esszét írók nagy része (85%) tudott erre az első találkozásra visszaemlékezni. A felidézett első emlék az esetek döntő többségében

pozitív volt; a válaszadóknak az egyötöde számolt be valamilyen kellemetlen esetről, úgymint erőltetés, kudarc. Az első élmény tipikusan társas közegben történik, ahol ott vannak a barátok, az iskolatársak vagy a szülők, testvérek.

A legalább havonta sportolók sportágválasztásában az egyéni sportok dominanciája a jellemző. A legelső helyen áll a kerékpározás (36%), ezt követi a labdarúgás (32%), majd az úszás (27%) és a futás, kocogás (26%). A labdarúgás kivételével a csapatsportok, úgymint kézilabda, röplabda, kosárlabda elsősorban a még tanuló, 15–17 éves korosztályra jellemzőek.

A kontrollcsoport, azaz a heavy sportfogyasztók, a tervezettnek megfelelően, a sport iránt erősen elkötelezettek foglalja magában. A csoportban a sport iránti érdeklődés kimagaslóan erős; a csoport 54%-a legalább havonta látogat el sportmérkőzésre és 81%-uk legalább hetente sportol. Ennek megfelelően szeretnek is sportolni – 88% nyilatkozott így –, mindössze 10% az, aki szereti is meg nem is, olyan pedig, aki nem szeretné, szinte nincs (1%). Ebben a csoportban sokkal erősebbek a csapatsportok. Vezet a labdarúgás (64,2%), ezt követi a futás/kocogás (40,3%), majd a kerékpározás (28,3%). A választott sportágak esetében az eredmények megfelelnek az országos kutatás eredményeinek; itt is általában a fiatalabbakra jellemzőbbek a csapatjátékok.<sup>3</sup>

### A sportolás ösztönzői

Az országos kutatás eredményei alapján a sportolás legfontosabb okai közé tartozik a (1) jó erőnlét elérése, megtartása, (2) kikapcsolódás, szórakozás és a (3) sportolás szeretete. A társaság inkább a férfiaknak fontos (1. táblázat).

1. táblázat

A sportolás okai

A sportolás okai (%)	Teljes lakosság	Férfiak	Nők	Intenzív sportfogyasztó
Jó erőnlét elérése, megtartása	83	86	80	80
Kikapcsolódás, szórakozás	81	83	78	91
Seretek sportolni	78	83	74	92
Testsúlykontroll, jó alak elérése, megtartása	74	64	86	61
<b>Jó a társaság</b>	<b>66</b>	<b>82</b>	<b>49</b>	<b>79</b>
Stresszlevezetés	63	60	66	65
A barátaim is sportolnak	56	65	46	58
Verseny, versengés, győzelem	30	40	20	63
A szüleim biztatnak	19	20	17	23
A munkahelyemen elvárják	11	13	9	10

Az esszék, illetve a mélyinterjúk eredményeiből kitűnik, hogy a nők gyakrabban sportolnak egyedül, a férfiaknál pedig jellemzőbb a baráti társaságban végzett testmozgás. Ugyancsak inkább a férfiak sajátja, hogy a versengés, a győzelem hajtja őket.

„Szerintem a férfiaknál a sport a harc szinonimája, nagyon beleéli magát az ember és nagyon frusztráló, ha nem úgy sikerül az ütés, ha veszítek, ha rosszabbul megy a játék, mint máskor...” (férfi, 30 éves, dolgozó)

„A sport számomra a versenyről szól.” (férfi, 29 éves, dolgozó)

„A csapatverseny számomra rémálom. Nem vagyok ügyes, nem szeretem, ha más munkája az enyémhez van kötve.” (nő, 22 éves, tanuló)

A 15–17 évesek körében erős a szülői biztatás jelenléte (51%), illetve átlag felett fontos, hogy a barátok is sportolnak (72%). A jó társaság ösztönzőereje az életkor növekedésével egyre kevésbé lesz fontos. A 15–17 éveseknek még 82%-a említette; a 18–29 évesek 73%-ának, a 30–39 évesek 72%-ának fontos, majd ezt követően az értéke tovább csökken. A 60 év felettieknek már csak 13%-a jelölte meg a sportolása indokaként.

Az intenzív sportfogyasztók (kontrollcsoport) motivációi a fentiekől részben eltérőek. Hangsúlyosabb szerepet kap a sportolás szeretete, a szórakozás/kikapcsolódás, a jó társaság és a versengés/győzelem. Ugyanakkor kevésbé fontos a testsúlykontroll. A csoport demográfiai összetétele ebben az esetben csak részben állhat az eltérés háttérében. A testsúly kisebb fontossága magyarázható a nők alacsony jelenlétével a csoporton belül, de itt a társaság és a győzelem sokkal erősebben motivál, azaz az intenzív sportfogyasztó csoport e tekintetben magasabb eredményt produkált, mint ami általában a fiatalabbak és a férfiak körében jellemző.

Az esszék eredményei alapján a sporthoz kapcsolódó, leggyakrabban említett pozitív asszociációk között megtalálható a társas környezet is. A legtöbbször említett elemek a következők:

- (1) a sportolás felfrissítő, feltöltő ereje,
- (2) a sport szerepe az egészséges életben, illetve
- (3) a társaság fontossága.

A társas interakciók egyértelmű pozitív szerepet játszanak. Ösztönzik a részvételt, feloldják a sportoláshoz kötődő nehézségeket, úgymint fizikai megterhelés vagy egyhangúság. Amennyiben elmarad a siker, ha nincs társas támogatás, akkor a sport negatív vonásai még erősebben megjelennek.

## A társas környezet befolyása a sport iránti szükséglet kialakításában

Az egyén társas környezetének (partner/házastárs, szülők, testvérek, barátok) sportolási szokásaira vonatkozó kérdésekre is a válaszadók adtak feleletet. A mások szokásairól szóló beszámolóknál nagyobb a bizonytalanság abban, hogy az adatok mennyire pontosak. Értelmezhetjük azonban a válaszokat úgy, hogy amennyiben az egyén nem tud arról, hogy a szülei, testvérei, barátai vagy házastársa, partnere sportol-e, akkor számára az illető sportolása nem létezik, akkor sem, ha valójában ez nem így van. Az itt kapott eredményeket az egyén sportolására való hatás szempontjából vizsgáljuk. Feltételezhetjük, hogyha a válaszadó számára rejtett környezetének a sportolása, akkor nem is hathat rá.

Nem meglepő, hogy a kérdőívnek ebben a részében megnőtt a kérdésekre nem válaszolók vagy „nem tudom” választ adók aránya, illetve sokakra nem vonatkozott a kérdések egy része. Legkisebb válasz kiesés a partner/házastárs esetében volt (23%), míg a legnagyobb a harmadik testvér esetében (44%). A sportolásban való részvételre adott válaszok kategorikus változók formájában álltak rendelkezésre, így az egyes társas tényezők (partner/házastárs, szülők, testvérek, barátok) sportolása és a válaszadó sportolása közötti összefüggést keresztábrával vizsgáltuk. A keresztábra statisztikáiból  $\chi^2$  próba segítségével értékeltük a változók közötti szisztematikus kapcsolat meglétét, valamint a táblázatban megfigyelt összefüggés statisztikai szignifikanciájának mérését. A változókat „sportol” és „nem sportol” bontásban használtuk, annak érdekében, hogy a cellánként szükséges elemszám mindenhol biztosítva legyen. Mivel az elemzés  $2 \times 2$ -es táblákra vonatkozott, a kapcsolat erősségének értékeléséhez a  $\phi$  mutatót használtuk (Malhotra, 2002).

A megkérdezettek szerint a szülők sportolása egyáltalán nem jellemző. Az édesanya esetében a válaszadók 3,5%-a, az édesapa kapcsán 3,2%-a jelezte, hogy szoktak sportolni (25%–28%-os nem válaszolási arány mellett). Amennyiben a szülők sportolása és a válaszadó sportolása közötti összefüggést vizsgáljuk, akkor kiderül, hogy a két változó közötti kapcsolat statisztikailag szignifikáns, ugyanakkor ez a kapcsolat gyenge ( $\phi=0,2$  az anya és szintén  $\phi=0,2$  az apa esetében).

A tartalomelemzés és mélyinterjúk eredményei további részleteket árulnak el a szülők befolyásáról. Az esszékben jellemzően támogatónak írják le a szülőket a hallgatók, ugyanakkor csak néhány esetben fordult elő a mai napig aktívan sportoló szülő. Gyakrabban volt jellemző a régebbi, fiatalkori sportolás. A szülők sportoláshoz való viszonya jellemzően pozitív; erős kisebb-

ségben vannak azok, akiknek a szülei negatívan vagy közömbösen állnak hozzá ehhez a kérdéshez.

„Húsos gyerek voltam, a szüleim próbálkoztak, beíratk ide-oda, de nem jött be. Aztán felső tagozatban megnyúltam, elkezdtem kosarazni, az iskolai csapatban benne voltam, ez motivált. Édesapám szokott sportolni, ő vitt el először kosarazni. Anyu szerintem sohasem sportolt.” (férfi, 28 éves, dolgozó)

Nagyon fontos az is, hogy az esszékben felidézett első emlékek közel fele a szülőkhöz vagy a családhoz kötődött, illetve, hogy egy-egy kivételtől eltekintve ezek pozitív emlékek. Ugyanezt erősítik meg a mélyinterjúk is. Többen beszámoltak arról, hogy a szülei biztatták, illetve beíratk őket sportolni. Ez a biztatás az esetek többségében úgy történt, hogy közben a szülők maguk nem sportoltak. A korai megismerkedés az aktív étellel azt is jelentheti, hogy az egyén már korán elkezd megtapasztalni a sportnak mint tevékenységnek a sajátosságait – örömeit és nehézségeit (2. táblázat).

**A szülők befolyása a sportolás iránti igény kialakítására**

<b>Első élmény</b>	Emlékezetes, gyakran kötődik a szülőkhöz, a családhoz
<b>Ösztönzés</b>	Elsősorban verbális szinten érvényesül
<b>Mintaadás hiánya</b>	Az ösztönzés nem jelenik meg a példamutatás szintjén
<b>Korlátos érvényű</b>	Az iskolai évektől kezdődően gyengül a hatása

A magyar lakosság az iskolai testnevelésórákra általában pozitív érzésekkel emlékezik vissza. Az általános iskolában a lakosság 60%-a szerette a testnevelésórákat és mindössze 22% értékelt ezeket negatívan. Ugyanilyen eredményt hozott a testnevelő tanár megítélése; 66%-uk szerette általános iskolai testnevelő tanárát, 13% jelezte azt, hogy nem. A középiskolás időkre a pozitív vélemények aránya épp csak egy kicsit gyengébb. Amíg a középiskolai testnevelésórákat 55% szerette, addig 24% negatívan nyilatkozott; a tanárt 60%-uk értékelt pozitívan és 13%-uk negatívan. Ezek az eredmények nemzetközi összehasonlításban közepesek.

Huszár – Bognár (2006) finn–magyar kutatása a hazai fiatalok esetében rosszabb eredményre jutott.<sup>4</sup> Kutatásuk ugyanakkor kis mintás volt, valamint nem volt a teljes lakosságra nézve reprezentatív. A magyar diákok 46%-a szerette és 25%-a nem szerette az iskolai testnevelést, a testnevelő tanár kapcsán 64% nyilatkozott kedvezően és 20% kedvezőtlenül. A finn fiatalok 70%-a szerette az iskolai testnevelést, miközben olyan, aki ne szerette volna, nem volt. Hasonló a helyzet a tanárral; 89% szerette iskolai testnevelő tanárát, 3% pedig nem.

A tartalomelemzésből és a mélyinterjúkból kiderül, hogy milyen tényezők állhatnak a pozitív, illetve negatív élmények hátterében. A kvalitatív kutatás eredményei szerint egyértelműen kedvező hatással van a sportoláshoz való viszonyra, illetve magának a testnevelésóráknak a megítélésére, ha a tanár az elvárásainak a megfogalmazásakor figyelembe veszi a diákok képességeit, azaz elfogadja a képességekből adódó korlátokat, és nem követel lehetetlent. Ezzel az esszéírók, illetve a mélyinterjú alanyai egyöntetűen egyetértettek.

Ez nem jelenti ugyanakkor azt, hogy a kihívásmentesség lenne az elvárás, sokkal inkább utal arra, hogy a diákok megfelelő ösztönzése és az egyéni képességek szerinti értékelés mennyire fontos. A megkérdezettek válasza alapján nem egyértelműen eldönthető, hogy mi a kedvezőbb hatású: ha az órán fegyelmelzetten a tanmenetet követik, sok sportág megismerésével és a teljesítmény mérésével, vagy ha az órák inkább játékosak, valamilyen közös játékkal, pl. focizással vagy kosarazással. Azok, akik inkább csak játszottak a testnevelésórákon, általában szerették azt. Azok, akik a „szigorú” tanmenetet követő órákon vettek részt, jellemzően arról számoltak be, hogy eleinte nem szerették/nem értékelték, miért van erre szükség, csak később értékelték azt. Egy részük már akkor, iskolásként, egy részük pedig ma, visszaemlékezve az akkori időkre.

2. táblázat

„A gimnáziumi testnevelő tanárom meghatározó volt az életemben. Nagyon komolyan vette, megadta a módját. Dogát írtunk tesiből! Eleinte nem szerettük, mert mások egész órán fociztak. De foglalkozott velünk, meghajtott minket és igaza volt. Nagy szerepe volt abban, hogy megszerettette a sportot velem.” (férfi, 30 éves, dolgozó)

Azok, akik nem kedvelték a testnevelésórákat, három tényezőt említettek a leggyakrabban: az erőltetést, az ügyetlenséget és az osztályzást. A férfiak esetében többször is előfordult az, hogy az általános iskolához képest a középiskolai testnevelésórákat pozitívabban értékelték. Úgy érezték, hogy ekkorra erősödtek meg, vagy lettek épp magasabbak, így a sport több örömet adhatott számukra.

A lakossági megkérdezés tanúsága szerint az iskolai testnevelés megítélése kedvezőbb a férfiak, mint a nők körében. Az általános iskolában a férfiak 68%-a, a nők 53%-a szerette ezeket az órákat. Ez a tizenöt százalékos különbség a középiskola esetében is megmarad, a férfiak 63%-a, a nők 48%-a kedvelte a testnevelésórát a középiskolában.

A felsőfokú oktatás testnevelésórái már csak a válaszadók kis része számára volt releváns (a megkérdezettek 18%-a válaszolt erre a kérdésre). Itt a legkisebb az órák kedveltsége és ezzel együtt a tanár megítélése. A felsőfokú képzésben 48% szerette a testnevelést, a tanárt pedig 49%. Az órát nem szeretők 33%-ot tesznek ki, a tanárt nem kedvelők pedig 21%-ot. Az esszékből és mélyinterjúkból is kiderül az, hogy a felsőoktatásba való belépés nem kedvez a sportolásban való részvételnek. Ebben az időszakban sok más impulzus éri az egyént, amely mellett a sport háttérbe szorul. Nem marad el feltétlenül, csak a korábbi évekhez képest kisebb szerepet kap. Főképp a középiskolás évekhez képest nagy a visszaesés, hiszen azokat az éveket érzik a legtöbben a leginkább sportintenzív időszaknak. Ezzel együtt jelenik meg az, hogy az egyetem – a Corvinus egyetem jelenlegi és korábbi hallgatóinak tanúsága szerint is – nem támogató a sportolás szempontjából. Nem érzik elvárásnak, hogy sportoljanak, és jellemzően a környezetüknek is csak kis hányada jár el mozogni, sportolni.

Amennyiben a testnevelésórák és a válaszadó sportolása közötti összefüggést vizsgáljuk, akkor kiderül, hogy a két változó közötti kapcsolat statisztikailag szignifikáns mind az általános iskola, mind a középiskola esetében. A kapcsolat erőssége azonban mind a kettőnél gyenge, bár a középiskola hatása erősebb, mint az általános iskoláé. ( $\varphi=0,22$  az általános iskola és  $\varphi=0,3$  a középiskola esetében). Ugyanez igaz a testnevelő tanár szeretete és az egyén sportolása közötti összefüggés kapcsán. A kapcsolat statisztikailag szignifikáns, de nagyon gyenge mind a két iskolatípus esetében ( $\varphi=0,09$  az általános iskola és  $\varphi=0,18$  a középiskola esetében). A férfiak és nők között ebben a tekintetben nem látható különbség (3. táblázat).

3. táblázat

**Az iskola szerepe a sportszocializációban**

<b>Tanítás</b>	Az iskolában elsajátíthatók a játék szabályai, a gyermek számos sportággal ismerkedhet meg
<b>Önismeret</b>	A sokféle sportág kipróbálása támogatja a tehetség felfedezését, a képességek, határok megismerését
<b>Közösség</b>	Az iskolatársakkal való közös sportolás a közösségi élményt erősíti
<b>Elsődleges</b>	Úgy tűnik, hogy a szülők helyett az iskola szerepe fontosabb a sportszocializációban

A sportolás és az életkor közötti összefüggésnek megfelelően – az életkor növekedésével a sportolási részvétel csökken – a megkérdezettekhez képest az idősebb korosztályhoz (szülők) tartozók esetében a legkisebb a sportrészvétel, a kortársaknál hasonló, a fiatalabb generációra pedig (azok esetében, ahol gyermekek is vannak) magasabb aktivitás a jellemző. A lakossági kutatásban a megkérdezetteknek a 15%-a jelezte azt, hogy házastársa/partnere szokott sportolni (ezen belül a legalább heti rendszerességgel sportolók aránya 5%). A testvér esetében hasonló az arány (15,1%), míg a barátoknál ez magasabb, összesen 28,6% (továbbá legalább hetente sportol 14,7%). Mind a három csoport esetében a kortárs sportolása és a megkérdezett sportolása között van szisztematikus, statisztikailag szignifikáns kapcsolat. Ez a kapcsolat a barátok esetében a legerősebb, ezt követi a testvér és a házastárs/partner hatása.

A házastárs/partner sportolása és az egyén sportolása közötti összefüggés közepes ( $\varphi=0,47$ ). Ez a kapcsolat a férfiak körében hasonló, mint a teljes lakosságnál ( $\varphi=0,44$ ), a nők esetében szintén ( $\varphi=0,51$ ). Életkor tekintetében a 21–30 év közöttieknél a partner/házastárs sportolásával enyhén gyengébb kapcsolatban áll az egyén sportolása ( $\varphi=0,39$ ). Ez a kapcsolat a 31–40 év közöttiek ( $\varphi=0,54$ ) és a 41 év felettiek esetében ( $\varphi=0,48$ ) is megegyezik a teljes lakossági értékkel.

A testvér (ha több van, akkor a legidősebb testvér) sportolása közel ugyanolyan erős kapcsolatban van az egyén sportolásával, mint a házastárs/partner esetében ( $\varphi=0,45$ ). Itt is, a nők esetében közel ugyanolyan mértékű a kapcsolat erőssége ( $\varphi=0,48$ ), mint a férfiaknál ( $\varphi=0,43$ ). Az összefüggés az életkor növekedésével gyengül, azaz a legerősebb a 15–20 éveseknél ( $\varphi=0,57$ ). Az ennél idősebbeknél a kapcsolat már a közepesnél gyengébb (21-30 éveseknél  $\varphi=0,38$ , 31–40 éveseknél  $\varphi=0,35$ ).

A barátok esetében található a legerősebb kapcsolat az egyén sportolásával. A legfontosabb barát esetében a kapcsolat a közepesnél erősebb ( $\varphi=0,65$ ), de a második és a harmadik legfontosabb barátként megjelöltekénél is 0,6 körüli a  $\varphi$  értéke.

A barátok szerepe a férfiak körében ennél is erősebbnek tekinthető ( $\varphi=0,68$ ), a nők esetében pedig a teljes lakossági értékhez hasonló, a közepesnél erősebb ( $\varphi=0,60$ ). A 15–20 éveseknél a kapcsolat kifejezetten erős ( $\varphi=0,76$ ), majd ez az idősebb korcsoportokban csökken (21-40 évesek:  $\varphi=0,58$ ; 41 év felett:  $\varphi=0,54$ ), de így is közepes erősségű marad.

Az esszék és a mélyinterjúk is megerősítik a baráti társaság jelentőségét. Ahol a barátok számára a sport fontos, a társaságban a megítélése pozitív, ott az egyén is nagyobb valószínűséggel szereti azt, illetve sportol aktívan. És ugyanez igaz fordítva is; ahol a barátok körében inkább negatív vagy közömbös a sport megítélése, ott az egyénnek is nagyobb valószínűséggel lesz ez a véleménye (4. táblázat).

4. táblázat

**A kortársak befolyása a sportolásra**

<b>Azonnali öröm, élvezet</b>	A közös játék, a támogató környezet rövid távon, továbbá érzelmi szinten biztosítja azt, hogy érdemes legyen sportolni
<b>Stabilitás</b>	A jó társaság bent tart a tevékenységben, a megszokott környezet a sportolás lehetőségét, feltételét jelenti, főképp a csapatjátékok esetében. Van kivel és van hol játszani, nem kell új csapatot keresni, szervezni
<b>Hasonló tudás-, edzettség-, tehetség szint</b>	Nagyobb élvezet hasonló szinten levőkkel együtt játszani, a nagy tudásbeli különbség mindkét fél számára megöli az örömet
<b>Támogatás</b>	Egymás megerősítése, biztatása, fejlesztése, akár a sporttevékenységen kívül is

Ahogy az interjúkon többször is elhangzott: „*Én mindig a barátaimmal sportoltam*” (férfi, 29 éves, teniszszek) vagy „*Gyakorlatilag mindenki focizik a környezetemben. Már mint a fiúk. A lányok pedig jellemzően valami ugra-bugra.*” (férfi, 27 éves, focizik)

„*Több helyet is kipróbáltunk. Fontos, hogy jó legyen a társaság. Magasabb szinten lennénk, mehetnénk, de itt érzem jól magam.*” (férfi, 23 éves, tanuló)

„*Élvezet együtt játszani az emberekkel. Önbizalmat ad. Jó az összetartás.*” (férfi, 23 éves tanuló)

„*Rossz érzés, ha jobb vagy. Nem lehet rendesen játszani. Idegesít, ha valaki bénán dob. De ez inkább társas esemény, nem veszi komolyan az ember. Ha komolyan venném, nagyon zavarna.*” (férfi, 30 éves, dolgozó)

„*Nagyon sok mindent csináltam, de azért maradtam a küzdősport mellett, mert ott a társaság a második családom lett a középiskola alatt.*” (nő, 22 éves, tanuló)

**Az életmódváltozás hatása a sportfogyasztásra**

Korábbi kutatások is megerősítik azt, hogy az életkorral, az iskolarendszerű képzésből való kilépéssel csökken az egyén sportrésztvétele. Az esszék tartalomlemzése során kiderült, hogy az egyetemisták esetében az egyetemi élet milyen jelentős változást okoz a sporthoz való viszonyban.

Az általános és középiskolás éveket jelölték meg a megkérdezettek a sportolás szempontjából a legintenzívebb időszakoknak. Az egyetemisták és a már dolgozók

is úgy meséltek az ezt követő egyetemi évekről, mint amikor minden korábbi megszokás, rutin felborult. Minden egyetemista esetében bekövetkezik ez a változás, de minél nagyobb a távolság a szülői környezet és az egyetemi közeg között, a változás annál drasztikusabb.

Az egyetemi élet a következő tipikus változásokat hozza:

- (1) a döntési szabadság felerősödése: a nap időbeosztásában, a tevékenységek megválasztásában,
- (2) az egyéni felelősség megnövekedése: óralátogatás, tárgyfelvétel, tanulási rend kialakítása,
- (3) lakóhely/lakóközösség megváltozása: több esetben új városba költözés, a szülők helyett másokkal együtt vagy egyedül élés, helyismeret kialakítása,
- (4) az egyénnel szembeni elvárások megváltozása: szülői kontroll helyett a kortársak erősebb jelenléte, új számonkérési rendszer, szakmai elvárások, új életstílusmodellek.

Ezek eredményeképpen a korábbi szokások megváltoznak, a prioritások átalakulnak. A sport tipikusan hátrébb kerül, nagyon sok új, vonzó lehetőség kipróbálása hívogat. A nagyváros lehetőségei mellett az egyetem és a kollégium által kínált programok sokasága köti le a figyelmet és az időt. Ezt az új helyzetet meg kell tanulni kezelni, idő kell ahhoz, hogy a kínálatból mindenki megtalálja a hozzáillőt. Ha ez a letisztulás megtörtént, akkor léphet vissza, erősödhet meg nagyobb eséllyel az egyén életében ismét a sport. Ez sok esetben csak a munkába állással történik meg, amikor az élet ismét kiegyensúlyozottabb, tervezhetőbb keretek közé kerül.

„*Amikor elkezdtünk dolgozni, akkor az esték szabadak lettek, ki lehetett szűrni egyet, amikor megyünk. Így három év kihagyás után elkezdtük ismét rendszeresen focizni.*” (férfi, 28 éves, dolgozunk)

„*Iskolásként sportoltam legtöbbit. Az egyetemi élet, rendszertelen élet. Más dolgok váltak fontossá.*” (nő, 26 éves, dolgozik)

„*Most annyi mindent csinál az ember, hogy semmit sem csinál.*” (nő, 22 éves, egyetemista)

„*Az egyetemen most kell kapcsolatokat építeni, pedig szerettem a sportot mindig, de most ennek a rovására megy.*” (nő, 22 éves, egyetemista)

## Összefoglalás

A társas környezet támogató hatását mind az országos lakossági felmérés, mind a tartalomelemzés és a mélyinterjúk eredményei alátámasztják. A társas közeg minden vizsgált tagjának sportolása összefüggésben áll az egyén sportolásával, az összefüggések erőssége azonban különböző. A kvalitatív eredményekből egyértelműen kiderül, hogy a társaság, a sportolás személyi környezete élményt visz a sporttevékenységbe, motivál, megerősít.

Woolger és Power (1993) tanulmánya szerint a szülői befolyás elsősorban a gyermekkorban jelentős. Jelen kutatásban a 15–17 évesek körében volt a legmagasabb a szülői biztatás jelenléte, így az beigazolódott, hogy a szülői oldalról érkező ösztönzés ekkor a legjellemzőbb. Beigazolódott, hogy a fiatal felnőttkorban a barátok, kortársak jelentősége a legfontosabb, igaz a szülői hatásnak a csökkenése nem volt értelmezhető.

A lakossági felmérés mellett a szülők bátorításának a jelentőségét erősítik meg a tartalomelemzés és a mélyinterjúk eredményei is. Jelen kutatás csak gyenge összefüggést talált a szülők sportolása és az egyén sportolása között. A barátok esetében a korábbi feltételezés minden részletében megerősítést nyert. A szakirodalommal megegyezve a kortársak és barátok szerepe a legjelentősebb a sportolásban való részvételkor. Ez derül ki a lakossági kutatásból, és ezt erősítik meg a tartalomelemzés és a mélyinterjúk eredményei is. Ugyanakkor abban van különbség, hogy ez a hatás nem a szülői mellett, hanem azt megelőzve érvényesül minden korcsoportban, férfiak és nők esetében, iskolai végzettségtől függetlenül. A barátok sportolását találta a kutatás legerősebb összefüggésben az egyén sportolásával.

Az országos kutatás eredményei alapján nem nyert megerősítést az, hogy az iskolai testnevelés megítélése összefügg az egyén későbbi sportolásával. Bár a

két tényező között van szisztematikus kapcsolat, de a kapcsolat gyenge. A 15–17 évesek körében található mindössze erősebb összefüggés, de számukra az általános iskola a közelmúlt, a középiskola pedig a jelen. Így megállapítható, hogy a testnevelésóra hatása jelentős akkor, amikor hat, de a későbbiekben más tényezők veszik át a helyét (5. táblázat).

A magyar lakosság 69%-a sohasem sportol, és ugyanígy a lakosság 69%-a soha nem látogat el sportmérkőzésre. Mind a résztvevői, mind a nézői sportrésztétel kismértékű, azaz jelenleg hazánkban a sportfogyasztás alacsony. Ezzel együtt a lakosság 41%-a kifejezetten nem szeret sportolni. A nőknél a sportszocializáció általában másképp valósul meg, mint a férfiaknál. A lányok esetében ritkább, hogy a sportolás és a szabadidő eltöltése, a barátokkal való találkozás egybeesik. A nők motivációi mások, a sportot gyakrabban tekintik eszköznek (pl. a jó alak eléréséhez, stresszlevezetéshez), a férfiak körében jellemzőbb, hogy a sportolás maga a végcél. Emellett nagyobb mértékben jellemző rájuk, hogy a barátaik, a jó társaság miatt sportolnak. Könnyebben kerülnek kapcsolatba a sporttal, természetesebben lép be a fizikai aktivitás az életükbe.

Jelen kutatás eredményeiből kiderül, hogy hazánkban a társadalmi környezet a fizikai aktivitást, a sportolásban való részvételt csak gyengén támogatja. Beigazolódott, hogy a társas környezet jelentősége kiemelkedő a sportolás iránti igény kialakítására. A jelen sportolását elsődlegesen a jelen társas környezete, és azon belül is a barátok fizikai aktivitása befolyásolja. Meghatározó, hogy sportol-e bárki az egyén környezetében, tud-e valakihez csatlakozni, bevett szokás-e számára az együtsportolás másokkal vagy sem. Ugyanakkor nem jellemző ma Magyarországon, hogy a család megteremti a sportszeretet iránti igényt. Ez felértékeli az iskola szerepét; kiemelten fontos, hogy a gyermekek meg tudják szeretni a sportolást az oktatás keretei között. A sportszocializációban a

5. táblázat

Az összefüggés erősség az egyén és környezetének sportolása között ( $\varphi$ -érték)

$\varphi$ -értékek	Totál	Férfi	Nő	15–20 éves	21–30 éves	31–40 éves	41 év felett
Apa	0, 2	–	–	–	–	–	–
Anya	0, 2	–	–	–	–	–	–
Általános iskola	0, 2	0, 2	0, 2	0, 5	0, 4	0, 3	0, 2
Középiskola	0, 3	0, 3	0, 3	0, 7	0, 3	0, 3	0, 3
Testvér	0, 5	0, 4	0, 5	0, 6	0, 4	0, 3	–
Barát	0, 6	0, 7	0, 6	0, 8	0, 6	0, 6	0, 5
Házastárs, partner	0, 5	0, 4	0, 5	–	0, 4	0, 5	0, 5

családi elem gyengesége miatt a testnevelésnek kiemelkedő szerephez kell jutni. Az iskolai oktatásban a sporttal való találkozás lehetővé teheti, hogy a rendszeres fizikai aktivitás az egyén életének részévé váljon, és ezen a piacon kereslettel jelentkezzen.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Szocializációnak nevezzük azokat a folyamatokat, amelyeken keresztül az emberek kifejlesztik értékeiket, motivációjukat és szokásaikat. (Hawkins-Best-Coney, 1992, in: Hofmeister, 2003)
- <sup>2</sup> Az adatfelvétel a Ringier Kiadó Kft. kutatási projektjének részeként zajlott.
- <sup>3</sup> Az intenzív sportfogyasztó kontrollcsoportban több a férfi (67,5%), valamint jelentősen nagyobb a fiatalabbak aránya (42%-uk 17 év alatti, 32% 18–29 év közötti és csak a fennmaradó 26% idősebb 30 évesnél). Ugyanakkor lakóhely szempontjából az országos reprezentatív mintához képest nem nagyok a hangsúlyeltolódások; 10%-kal kevesebb a községekben lakók jelenléte, ami Budapest és a megyeszékhelyek arányához adódik hozzá.
- <sup>4</sup> Kutatás finn (N=63) és magyar (N=57) fiatalok körében, a kutatás nem bontja szét az iskolai testnevelés-megítélést általános és középiskolára.

## Felhasznált irodalom

- Alderman, P.B.* (1974): Psychological Behavior in Sport, pp. 64–71, W.B. Saunders Company
- Auld, C.J. – Case, A.J.* (1997): Social Exchange Processes in Leisure and Non-leisure Settings: A Review and Exploratory Investigation, *Journal of Leisure Research*, Nr. 2., pp. 183–200.
- Bachmann, G.R. – John, D.R. – Rao, A.R.* (1993): Children Susceptibility to Peer Group Purchase Influence: An Exploratory Investigation, *Advances in Consumer Research*, Vol. 20, pp. 463–468.
- Bengochea, E. G.* (2003): The Interpersonal Context of Adolescents' Sport Motivation, *Research Update*, Vol. 10, No. 3, September
- Bognár J. – Tóth L. – Baumgartner E. – Marina I. Salvara* (2005): Tanulás, célok és testnevelés: Előtanulmány az általános iskola felől. In IV. Országos Sporttudományi Kongresszus Tanulmánykötet II. 29–34.
- Canadian Fitness and Lifestyle Research Institute: The Research File – Understanding Youth Physical Activity*, 00- 05, <http://www.cflri.ca/pdf/e/rf0005.pdf>
- Childers, T.L. – Rao, A.R.* (1992): The Influence of Familiar and Peer-based Groups on Consumer Decisions, *Journal of Consumer Research*, September 1992, pp. 198–211.
- Csepela, Y.* (2000): „Örömtestnevelés?” – Gondolatok a testnevelésről, a sportról a 21. század küszöbén, *Új Pedagógiai Szemle*, Nr. 10
- Földesiné dr. Szabó Gy.* (1998): Idős nők testedzéséről szociológiai nézőpontból. *Sporttudomány*, 3. sz. 12–15.
- Greendorfer, S.L.* (1979): Differences in Childhood Socialization Influences of Women Involved in Sport and Women Not Involved in Sport, In: *Applied Sociology of Sport*, Human Kinetics Books, pp. 111–124, Edited by Yiannakis, Andrew – Greendorfer, Susan L.
- Greendorfer, S.L. – Ewing, M.* (1981): Race and gender differences in children's socialization into sport, *Research Quarterly for Exercise and Sport*, Vol. 52, Nr. 3, pp. 301–310.
- Hawkins D.I. – Coney, K.A.* (1974): Peer Group Influences on Children's Product Preferences, *Academy of Marketing Science*, Spring 1974, pp. 322–331.
- Hoffmann M. – Kozak A. – Veres J.* (2001): Piackutatás, Műszaki Kiadó, Budapest
- Hofmeister T. Á.* (2003): Fogyasztói magatartás, AULA, Budapest
- Iso-Ahola, S.E. – Hatfield, B.* (1986): Psychology of Sports: A Social Psychological Perspective, William C. Brown Co.
- Kassarjian, H.H.* (1977): Content Analysis in Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, Vol. 4 June
- Katzmarzyk, P. T – Gledhill, N. – Shephard Roy J.* (2002): The Economic Burden of Physical Inactivity in Canada, *Canadian Medical Association Journal*, November 28, 2002; Vol. 163, Nr. 11; pp. 1435–1440.
- Kenyon, G. – McPherson, B.* (1974): An Approach to the Study of Sport Socialization, *International Review of Sport Sociology*, pp. 127–138.
- Martin, D.E. – Dodder, R.A.* (1991): Socialization Experiences and Level of Terminating Participation in Sports, *Journal of Sport Behaviour*, Vol. 14, pp 113–127, June
- Mulvihill, C. – Rivers, K. – Aggleton, P.* (2000): Views of young people towards physical activity: determinants and barriers to involvement, *Health Education*, Vol. 100, Nr. 5, pp 190–199
- Neulinger, A.* (2007): Social Environment and Sport Consumption, Dissertation, Budapest
- Snyder, E. – Spreitzer, E.* (1973): Family Influence and Involvement in Sports, *Research Quarterly*, 44 (3), pp. 249–255.
- Stokowski, P.A.* (1995): Leisure in Society – A Network Structural Perspective, Mansell Publishing Limited, New York
- Töröcsik M.* (1998): Funkcionális és szimbolikus fogyasztás, *Marketing és Menedzsment*, Vol. 32, pp. 45–50, 1998. október
- Wann, Daniel L.* (1997): Sport psychology, Prentice Hall Inc. pp. 2–3., 42–55.
- Ward, J.C. – Reingen, P.H.* (1990): Sociocognitive Analysis of Group Decision Making among Consumers, *Journal of Consumer Research*, Dec 1990, pp. 245–262.
- Woolger, C. – Power, T. G.* (1993): Parent and Sport Socialization: Views from the achievement literature, *Journal of Sport Behavior*, Vol. 16, Sept, pp. 171–190.

Cikk beérkezett: 2008. 4. hó.

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2008. 5. hó

## VEZETÉSTUDOMÁNY

JÁSZBERÉNYI Melinda

## A MOBILITÁS MENEDZSELÉSE VÁROSI KÖRNYEZETBEN

A gépkocsihasználat környezeti és társadalmi költségeinek, mint például a torlódás, zaj, légszennyezettség, emelkedése és az energiaforrások kimerülése feltehetően hatással lesz a gépkocsi számának és használatának jövőbeli alakulására. Sok nagyvárosban ezek az említett negatív következmények már tények és olyan sürgős problémák, amelyeket meg kell oldani. A fenntartható fejlődés fogalmának elterjedése magával hozta a fenntartható mobilitás fogalmának vizsgálatát is. Az utazási (és hozzátehetjük: az áruszállítási) teljesítmények növekedési üteme az utóbbi évtizedekben világszerte gyorsabb a gazdaságok növekedési üteménél, olyannyira, hogy az igények kielégítése a jelenlegi technikai szinten már szinte megoldhatatlannak tűnik, a nem túlságosan távoli jövőben pedig már-már megoldhatatlan feladattá válik. Mindezek ellenére a fenntartható mobilitás, pontosabban: a környezetileg, társadalmilag és gazdaságilag fenntartható közlekedés alaposabb, intenzívebb vizsgálata nemzetközi szakmai, tudományos körökben csupán az 1990-es években kezdődött el.

*Kulcsszavak:* mobilitás, fenntarthatóság, közlekedésikereslet-menedzsment

Az elsősorban városi környezetben, lakott területeken jelentkező egészségügyi és környezeti hatások mellett egyre fontosabbá válik a közlekedés energiafelhasználásának mérséklése, az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentése. A közlekedés ma az egyetlen ágazat, amely folyamatosan növeli teljesítményét és ezzel együtt energiafelhasználását is. Közép- és hosszabb távon a közlekedésnek is hozzá kell járulnia a környezet védelmét célzó erőfeszítésekhez, csökkentenie kell CO<sub>2</sub>-kibocsátását, összhangban a nemzetközi kötelezettségekkel, a Kiotói Jegyzőkönyvben foglaltakkal és az EU e téren tett vállalásaival.

A jövő tudatos formálásának egyik eszköze lehet a mobilitás menedzselése. E módszer akkor használható, ha elemezni tudjuk a háztartások utazásait, miképp befolyásolják a közlekedésikereslet-menedzsment (travel demand management, TDM) eszközei a közlekedési opciókat időben, költségben és kényelemben. A megoldásra való törekvés számos intézkedési javaslatot eredményezett. A különböző, a közlekedési problémákat csökkentő vagy megszüntető intézkedések potenciális hatékonysága és sikere a nagyvárosi területeken nagyban függ attól, hogy az emberek miképpen reagálnak ezekre.

### A mobilitásmenedzselés elvi alapjai

*Az egyik – mondhatni hagyományos – módszer az, amely szerint a nagyvárosi térségekben a légszennyezés és a torlódások csökkentését a közlekedés fejlesztésével igyekeznek megoldani. Ezek közül számos, így például a közúti infrastruktúra kapacitásának növelése, a gépjármű-technológia fejlesztése és a sebességkorlátozás nem követeli meg a gépkocsi használatának csökkentését, legalábbis rövid távon biztosan nem. A másik módszer a keresletet csökkentő intézkedések köre, amelyeket elsősorban a nagyvárosi térségekben kell bevezetni.*

*A széles körben javasolt, autóhasználatot csökkentő intézkedések között nem csak jogi vagy gazdasági eszközökre kell gondolnunk. Az autózvezetők kedvét szeghetik az olyan intézkedések, amelyek a vezetést nem teszik vonzóvá. Az alternatív közlekedési módok fejlesztése – mint a tömegközlekedés, kerékpározás, gyaloglás –, az otthonok, munkahelyek, vásárlási és szabadidős létesítmények relatív helyének változtatása a távolságok csökkentése érdekében, mind-mind a mobilitási menedzsment feladatai közé tartoznak. Ezek az intézkedések különböznek egymástól hatékonysá-*

gukban, költségükben, technikai kivitelezésükben és politikai megvalósíthatóságukban. Vlek, C. és Michon, J. már 1992-ben az intézkedések 1. táblázatban látható kategorizálását javasolta (a korlátozás erősségében rendezve, csökkenő sorrendben):

*A TDM-intézkedések különböző csoportosítása ígéretes a fogalomalkotás és a magatartás változása (vagy annak hiánya) lehetséges okainak megértése szempontjából, és ezt érdemes követni a magatartási hatások mély, empirikus elemzéséhez. Az első szükséges lépés annak*

1. táblázat

**Autóhasználatot csökkentő intézkedések**

<p><b>Magas</b></p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p><b>Alacsony</b></p>	• fizikai változtatások: autóforgalom kizárása, alternatív módok biztosítása
	• jogi szabályozás
	• gazdasági ösztönzés
	• információ, oktatás és meggyőzés
	• szocializáció és szociális modellezés a szociális normák megváltoztatásának céljával
	• intézményi és szervezeti változások: rugalmas munkaidő, telekommunikáció

Forrás: (Vlek – Michon, 1992)

A korlátozóbb intézkedéseknek a hasznok mértékét meghaladó negatív mellékhatásai lehetnek, míg a kevésbé korlátozó stratégiák rossz gépkocsihaszna-  
latot determináló tényezők feltételezésein alapulhatnak. A TDM-intézkedéseket a szerint is lehet csoportosítani, hogy a gépkocsi használatától kedvetlenülít el (push intézkedések), vagy az alternatív módok használatára buzdít (pull intézkedések) (Steg – Vlek, 1997). A 2. táblázat több példát mutat be a push-tól a pull-ig tartó intézkedésekre.

meghatározása, hogy a TDM-intézkedések miképpen hatnak az emberek közlekedési választására a költség, az idő és a kényelem szempontjából, azután lehet megállapítani, hogyan reagálnak ezekre a változásokra.

Fontos kérdés az, hogy miképpen és hogyan változik valójában az utazás. Egyre nyilvánvalóbb, hogy az utazások az emberek választásainak eredménye, ezért hiba lenne, hogy ha csak egy intézkedésre koncentrálnának. Egy alternatív módszer (Gärling, 2002) az utazási választásra úgy tekint, mint a változásokhoz való alkalmazkodásra, amikor is az emberek különböző választási lehetőségeket próbálnak ki.

2. táblázat

**Push és pull TDM-intézkedések**

<p><b>PUSH</b></p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p><b>PULL</b></p>	• Az autók és az üzemanyag megadóztatása
	• Autók kitéltása a belvárosokból
	• Útdíj
	• A parkolás kontrollálása
	• Sebességkorlátozás
	• Új közúti beruházások csökkentése vagy megszüntetése
	• Távmunka
	• Területi tervezés az utazási távolságok csökkentése érdekében
	• Közlekedési menedzsment a módok és járművek közötti tér újraosztásával (pl. buszsáv)
	• P+R
	• A tömegközlekedés fejlesztése (pl. gyakoriság, komfort, információnyújtás)
	• A gyaloglás és kerékpározás infrastruktúrájának fejlesztése
	• Kampany a vezetés negatív hatásairól
	• Szociális modellezés

Forrás: (Steg – Vlek, 1997)

Az általános cél annak megértése, hogy a TDM-intézkedések miképpen és hogyan hatnak a gépkocsi használatára. Gärling, T. (2002) egy elvi keretszerkezetet javasol, amely segítene a TDM-intézkedések hatásainak értékelésében. Az elvi keretszerkezet áttekintő képe az 1. ábrán látható.

A közlekedési opciókat úgy értelmezik, mint az utazási láncok jellemzőinek (okok, indulási és érkezési idők, utazási idő, pénzügyi költségek, bizonytalanság és kényelem) kombinációját. Általánosan elfogadott, hogy inkább az utazási láncok, és nem az utazások a választási lehetőségek (Axhausen – Gärling, 1992). A szerzők véleménye szerint az utazási láncokat szubjektíven kellene definiálni, figyelembe véve azt, hogy az emberek mit érzelnek utazási láncként vagy utazási választásként. Az ilyen definíció kifejezi a választási lehetőségek kialakításának folyamatát.

A választási tényezőket két csoportba lehet sorolni:

- a) a háztartások utazási választását jellemző tulajdonságok csoportjai, illetve

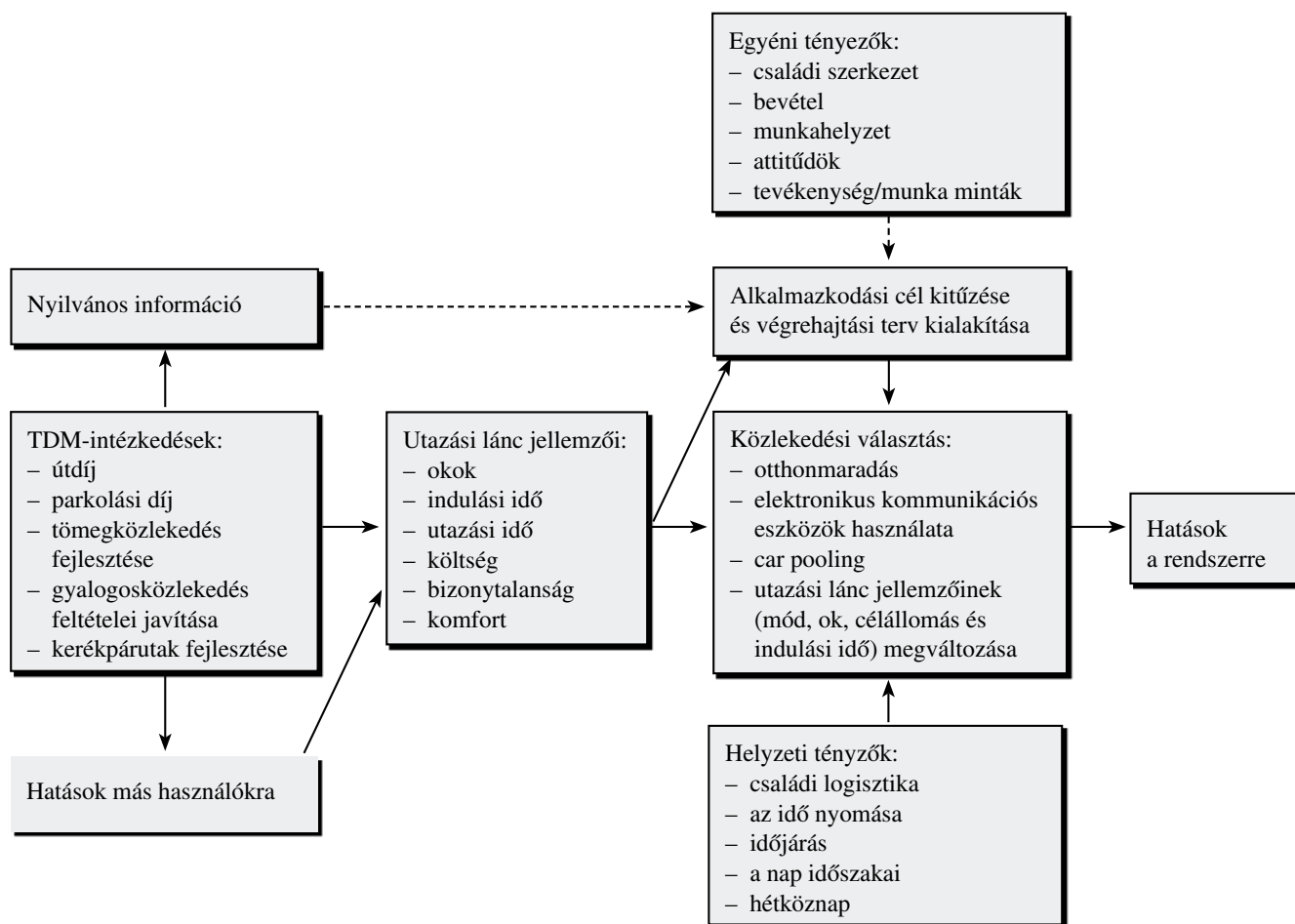
- b) a célok és végrehajtási szándékok, amelyeket a háztartások alakítanak ki, válaszolva az utazási költségének, idejének és kényelmének értékeléseire.

A választási lehetőségeket közvetlenebbül befolyásolhatják a negatív környezeti hatásokkal kapcsolatos információk. A tájékoztatás a költségek lehetséges lefaragásán keresztül az autóhasználat kívánt csökkentésének a formáját is felveheti. Az ilyen célok és a végrehajtási szándékok részben meghatározottak az olyan különböző, relatíve állandó tényezők által, mint például a jövedelem, a családi szerkezet, a munka, a tevékenységi és az utazási szokások, attitűd (pl. környezetvédelem).

A háztartások sokféle *terv* közül választhatnak, mint például az otthonmaradás, az elektronikus kommunikációs eszközök használata, car pooling, az utazási láncok jellemzőinek (mód, indulási idő) megváltoztatása. Ezen kívül hosszú távú stratégiai változtatást is megfontolhatnak, mint például az elköltözés, az autó

1. ábra

### A javasolt elvi keretszerkezet



Forrás: Gärling (2002)

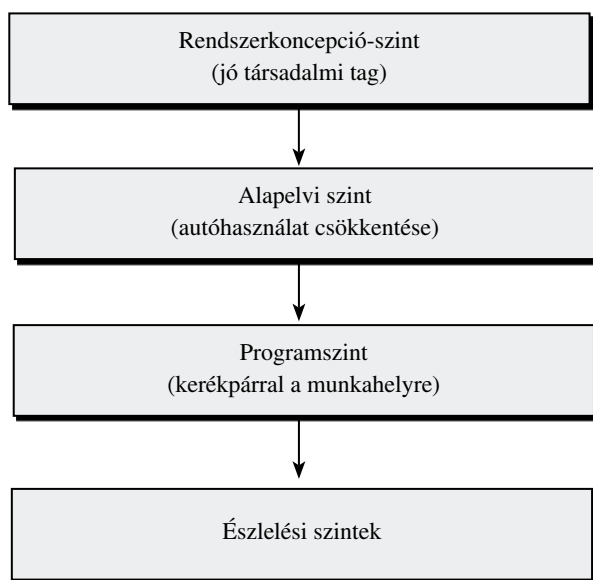
eladása, a munkahely vagy a munkaidő megváltoztatása. A lehetőségek közötti választás úgy történik, hogy kezdve a legkisebb költségű lehetőségekkel, kipróbálnak néhányat, majd döntenek.

Az 1. ábrán látható keretrendszerben azt feltételezik, hogy a TDM-intézkedések hatással vannak az utazási lánc jellemzőire. Ezek a változások mind közvetlenül, mind közvetetten hatnak az emberek utazási választására, és közvetlenül a jellemzők változásához igazított célok kitűzésére. Például, ha bevezetik az útdíjat, akkor az emberek utazási költségeik növekedését tapasztalják. Az egyéni tényezők, mint például a jövedelem, feltételezhetően befolyásolják, hogy kialakul-e a költségcsökkentési cél. Amennyiben igen, a megemelkedett költséget csökkenteni akaró emberben megjelenik (megjelenhet) az utazás egyéb paramétereit változtató szándék. A TDM-mel foglalkozó szakértők szerint a különböző TDM-intézkedések megváltoztatják az utazási lánc jellemzőit.

Az irányítási modell alapján a negatív visszacsatolás koncepciója az, amelyik minimalizálja a *cél- vagy referenciaértéktől* való eltérést, *az elvi keretrendszert hasznosan finomítja*. Az emberek érzékelik a jelenlegi helyzetet, és értékelik azt a *cél- vagy referenciaértékhez képest*. *Ha van eltérés a kettő között, akkor cselekednek, ezáltal csökkentve a különbséget*.

2. ábra

**A kontrollelmélet egy alkalmazása az autóhasználat csökkentésére**



Forrás: Gärling (2002)

A 2. ábra a gépkocsi használatának csökkentésére szolgáló lehetséges referenciaértékeket vagy -célokat mutatja be. A legmagasabb szinten, a *rendszerkonceptió szintjén*, az embernek saját magáról alkotott ideális

képe van, a referenciaérték a „társadalom hasznos tagjának lenni”. Az emberek szeretnék úgy látni magukat, hogy gondolnak a társadalom problémáira, például a környezetrombolásra. A társadalom jó és értékes tagjaként csökkentik az autóhasználatot a környezet védelme érdekében. Ezen a szinten a politikai kezdeményezés lehetséges formája az információs kampány lehet. Ennek pull intézkedésnek kell lennie, mert a push nem nyújt információt az alternatív rendszerkonceptióról; az csupán arról informálná az embereket, hogy mi az, ami nem elfogadható, és ez csupán a kockázatot ruházná át.

Az autóhasználat csökkentése az *alapelvi szint* referenciaértéke, mert ez nem egy specifikus magatartási cselekvési terv. A következő szinten (*programszint*) olyan tervek vannak, mint például a munkába járás kerékpárral, a tömegközlekedés használata esős napokon, napi bevásárlás esetén gyaloglás. A mobilitásmenedzsment-centrumok vagy utazási tanácsadást végzők segítik a bejárókat, ingázókat a kevesebb autóhasználatot tartalmazó utazási tervek kialakításában.

A tervezésnek pozitív hatása van a tényleges autóhasználat csökkentésére. Ez a hatás még erősebb, mint az autóhasználattal kapcsolatos *költségek emelkedésének a hatása*. Azt is kimutatták, hogy a helyzeti tényezőknek (pl. betegség, időjárás) pozitív és negatív hatása is van az autóhasználatra. Egy régi összefüggés szerint a tudás a motiváció szükséges kiegészítője. A TDM-intézkedések végrehajtásának közösségi információja hatékonyabb, ha használható tudást biztosít, például alternatív közlekedési módokról és indulási időkről. Hasonlóan általános felhívások akkor lehetnek hatékonyak, ha a tevékenységek alternatív folyamatáról információval gyarapodnak.

Magyarországon a „befolyásolható” autósok aránya az összes személygépkocsi-vezetőnek nagyjából háromnegyede (Jászberényi – Pálfalvi, 2006), azaz a rendszerkonceptió szintje viszonylag magas, így az információs kampányok hatásfoka (pl. az autók kitiltása a belvárosból, az útdíjak bevezetése mint push intézkedések) elérhet egy olyan mértéket, ami már érzékelhető eredményt hoz. Az alapelvei szint referenciaértéke az autóhasználat csökkenése, és amennyiben ez az autósok háromnegyedére kiterjed, akkor az már elég jelentős arány ahhoz, hogy a különféle tervek (kerékpár használata, gyaloglás stb.) realizálódhassanak.

A *mobilitásmenedzsment* legfőbb célja egy *fennttarthatóbb mobilitás elérése oly módon, hogy a közlekedési igények kielégítése során figyelembe veszi a környezetvédelmi, a társadalmi és gazdasági elvárásokat*. Az elvek megvalósítása az alábbi konkrét célokon keresztül történik a gyakorlatban:

- az utazási szokások megváltoztatása a környezetbarát közlekedési módok nagyobb arányú használatának ösztönzésével,
- a felmerülő közlekedési igények kielégítése a már meglévő infrastruktúra hatékonyabb kihasználásával,
- az intermodális kapcsolatok erősítése,
- a teljes közlekedési rendszer hatékonyságának erősítése,
- az újabb infrastrukturális beruházások iránti igény csökkentése a meglévő infrastruktúra használatának optimalizálásával.

A mobilitásmenedzsment eszközeinek alapja az információ, a kommunikáció és a promóció, feladata a mobilitási lehetőségekről szóló sokrétű információnyújtás, tanácsadás, a közlekedési szokások megváltoztatása, befolyásolása. Mindezek egy új szemléletet próbálnak meg átültetni a gyakorlatban mégpedig a tudatos közlekedési szemléletet. A közlekedés fejlesztése a XX. század végéig egyet jelentett az infrastrukturális hálózat bővítésével, a járműtechnológiák újításaival, az új telematikai rendszerek bevezetésével, az intelligens közlekedési rendszerek mind gyakoribb alkalmazásával. Ezek lényegében a közlekedés fejlesztésének „hard” eszközei.

A környezettudatos magatartás mintájára beszélhetünk a közlekedéstudatosságról, illetve az ahhoz tartozó tartalomról. A közlekedés fejlesztésének „szoft” módja a fejlesztést egy egészen új szemléletben, a környezetvédelem és a fenntarthatóság szempontjait messzemenően figyelembe veszi. A közlekedés fejlesztésének e megközelítése nem áll szemben a környezetvédők álláspontjával, ugyanakkor tagadja, hogy a közlekedés jövője csak egy negatív irányú „fejlesztés”, egy csökkenő (vagy inkább csökkentett) mértékű kereslet kiszolgálása lenne. Pontosán amiatt, hogy a közlekedésnek nem a mennyiségi paramétereire összpontosít, hanem a meglévő adottságok jobb kihasználását tűzi ki célul, a közlekedésfejlesztés fenntartható jellegét támogatja, és csak a szükséges mértékben fogadja el a közlekedési infrastruktúra mennyiségi növekedését.

Amíg a mobilitásmenedzsment inkább a forgalom gerjesztőire: intézményekre, munkahelyekre, rendezvényekre koncentrál, és célja a forgalom hatékony megszervezése, addig a tudatos közlekedés az utazási szokások befolyásolásával, a tudatos magatartás oktatásával, meghonosításával, elmélyítésével foglalkozik.

A legtöbb megoldás a mobilitás, illetve a közlekedés menedzselésére koncentrál. Az intézkedések szinte kizárólag arra irányulnak, hogyan lehet magán a közlekedésen, a közlekedési szolgáltatások minőségén

javítani, néhol a forgalom csillapításával, esetenként multimodális rendszerek bevezetésével. A közlekedés oldaláról a következő eljárásokat alkalmazzák:

- az úthálózatok kihasználásának javítása (pl. utazás előtti információk, parkolási információs és javaslati rendszer),
- a tömegközlekedési infrastruktúra fejlesztése (pl. megálló kialakítása, átszállások megkönnyítése),
- a tömegközlekedési információs rendszer javítása vagy a tömegközlekedés elsőbbségének a biztosítása, valamint a tömegközlekedés népszerűsítése,
- multimodális rendszerek bevezetése és fejlesztése: park and ride (P+R), bike and ride (B+R),
- új tömegközlekedési módok, szolgáltatások meghonosítása (pl. új módok, integrált tömegközlekedési díjszabás),
- kerékpáros rendszerek fejlesztése (pl. összefüggő hálózat kialakítása, tárolási lehetőségek, lerövidítő kerékpáros hidak),
- az úthálózat tervezésének megváltoztatása (pl. buszsávok kialakítása) stb.

Témánk, a mobilitás mérséklésének a szempontjából fontosabbak azok az intézkedések, amelyek az utazási igények csökkentésére irányulnak, ide sorolhatók a következők:

- az utazási szükséglet mérséklését célzó intézkedések (pl. területfelhasználás tervezése, telekommunikációs intézkedések),
- személygépkocsik behajtásának korlátozása védett területekre (pl. adminisztratív intézkedések, parkolóhelyek csökkentése a belvárosokban, parkolási feltételek szigorítása),
- magántulajdonú járművek általános költségeinek a növelése (pl. úthasználati díjak),
- a megközelítési lehetőségek változtatása a gyalogosok javára (sétálóövezetek növelése, játszótér-cák létesítése).

Mivel a közlekedés összefüggő rendszer, ezeknek az intézkedéseknek egymással és a városfejlesztési elképzelésekkel, tervekkel összhangban kell lenniük. Akkor célszerű megnehezíteni az autóval való behajtást a belvárosba, ha van megfelelően kiépített parkolóhely a tömegközlekedési eszközök végállomásain, és ha a tömegközlekedés ütemes, kényelmes és nem zsúfolt, mert ellenkező esetben csak bosszúságot okoz és elkedvetleníti az utasokat. Amennyiben a mozgásigényt csökkenteni szeretnénk, akkor részletes, mindenre kiterjedő felmérés is szükséges

annak megállapítására, hogy mi váltja ki a nagyfokú mobilitást, hogy helyezhetők el a célpontok annak érdekében, hogy a helyváltoztatás minél rövidebb távolságra irányuljon.

Nem lehet eléggé hangsúlyozni, hogy a közlekedési módokat nem lehet önmagukban, egymástól elszakítva „kezelni”, ráadásul még a közlekedésen belül kialakított összhangot is illeszteni célszerű a területfejlesztési, várospolitikai intézkedésekhez, pontosabban a sorrend éppen fordított: először magát a közlekedést célszerű a területfejlesztéshez illeszteni, majd a különféle közlekedési módok közötti optimális együttműködést kialakítani. Első lépésben az egyéni közlekedés ugrásszerű fejlődésének „megzabolázásához” egy versenyképes tömegközlekedési alternatívát célszerű azzal szembeállítani. Ez elsősorban korszerű, fejlett tömegközlekedést jelent. Amennyiben ez már létrejött, akkor alkalmazhatók a mobilitást csökkentő intézkedések, mint például a torlódási díj bevezetése.<sup>1</sup>

Ezen az állásponton vannak a londoni Economist Intelligence Unit szakemberei (Magazine for Traffic Management and Urban Mobility, 2006), és ezt a véleményt osztja számos hazai szakember is (Berényi, 2004). Kelet-Európában alaposan meg kell vizsgálni a torlódási díj bevezetésének feltételei adottak-e. Ha az infrastruktúra hálózatának kiépítettségében olyan hiányosságok mutatkoznak, amelyek nem teszik lehetővé a kérdéses útszakasz elkerülését, a tömegközlekedés nem mutatkozik vonzóan, a torlódási díj bevezetését megelőzően az alternatív lehetőségek kialakítása szükséges. Budapesten például a belváros zsúfoltsága nem kis mértékben az átmenő forgalomból ered, tehát az M0-s körgyűrű befejezése is enyhítene a torlódáson (mint közlekedésszervezési megoldás), és enyhítene egy összefüggő parkolási rendszer kialakítása is. Ezenfelül a társadalmat is meg kellene győzni a környezetkímélő megoldások szükségességéről és előnyeiről. Mindezek ellenére a londoni szakemberek azon a véleményen vannak, hogy ez a térség sem kerülheti el legszűfoltabb városaiiban a torlódási díjak bevezetését.

### **Mobilitásmenedzsment a fenntartható mobilitás szolgálatában**

A mobilitás növekedése tehát – legalábbis elméleti oldalról – „megzabolázhatónak” tűnik, hiszen a járművezetők többsége hajlik a környezet- és közlekedéstudatos viselkedésre, az alternatív közlekedési módok fejlesztése pedig lehetőséget ad a választásra. Mindehhez azonban olyan – az érintettek viselkedését befolyásoló – módszerek, eljárások, tervek szükségesek, amelyek hozzájárulnak a „határtalan” mozgási igények csökken-

téséhez, a mobilitás felső határértékeinek kialakításához. A közlekedés keresletszabályozásában a jövőbeni kutatás célja az, hogy elmozduljanak a járműmozgásoktól a személyek mozgása felé, és befolyásolják az utazási keresletet. A keresletszabályozás mellett fontosak még a mobilitás menedzselésének jogi, technikai keretei, az utazási információk, a fogalomirányítás és a (talán nem távoli) jövőben új technológiák bevezetése.

*A keresletszabályozási módszerek közé a következők sorolhatóak (Euroforum, 2007):*

- összehasonlítható értékelési módszerek kifejlesztése a szigorú és az enyhe szabályozások terén,
- az innovatív keresletszabályozási stratégiák, a légszennyezésről, a zajról és a forgalmi torlódásról szóló új mobilitásszabályozási irányelvek következményeinek kiértékelése,
- az új mobilitási viselkedésmódok marketingkutatása,
- a környezeti zónáktól, járműtípusoktól vagy a forgalmi, torlódási helyzettől függően változtatható díjak kidolgozási lehetőségének kiértékelése.

*A keresletszabályozáshoz az alábbi jogi és technikai keretek szükségesek:*

- technikai standardok kidolgozása: jegyértékesítés, információ koordinálása, díjfelszámítási rendszerek, műholdas helymeghatározó alkalmazások,
- a rendszerek és az irányelvek együttműködtethetősége.

*Az előbbieknél lényegesen tágabb a forgalmi és utazási információk, valamint a forgalomirányítás kérdésköre:*

- koordinált útvonal-tervezési és tájékoztatási elemek (minden közlekedési módban),
- a kerékpározási és a gyaloglási feltételek fejlesztése javított információ és irányítás által – a tömegközlekedéshez stb. hasonlóan,
- általános sebességszabályozási rendszerek bevezetése,
- a forgalom és az utazási információk biztosítása: átfogó utazási információk az utazás előtt és alatt, amelyek javítják az utazási idő meghatározhatóságát,
- fejlett forgalomirányítási modellek, ideértve a forgalmi, torlódási, hálózat-túlterheltségi modelleket, amelyek a hálózaton bonyolított teherforgalom sajátosságait integrálják,
- a forgalmi torlódásokra és a környezeti helyzetre vonatkozó adatgyűjtések javítása, például műholdas helymeghatározó, RFID (RFID Radio

Frequency Identification – Rádió Hullámhossz Azonosító), segítő rendszerek stb. használata,

- intelligens és dinamikus hálózatrányítási rendszerek.

Ami az új járművekre és szolgáltatásokra kifejlesztendő technológiákat, valamint az emberek dinamikus jelzőberendezésekre adott reakcióját illeti, ezekhez elengedhetetlen.

- az ember–gép interfészen végzett kutatás: mi az emberi reakció egy adott mennyiségű információ esetén? Mi a hatása a forgalombiztonságra, ha az információt útközben adják?
- automatizált járművek és ezek integrációja a tömegközlekedési és a teljes közlekedési rendszerbe.

A felsorolt megoldások egy része már nem teljesen új, hiszen tapasztalatok is összegyűltek már akár a keresletszabályozás, akár a hálózatrányítás területén. A jelenlegi keresletszabályozási stratégiák a legjobb gyakorlatokra épülnek, azzal a céllal, hogy irányítsák a városi közlekedés keresletét, és számos új kezdeményezést is tartalmaznak (Euroforum, 2007).

Vannak már problémamentes mobilitási szolgáltatások, mint például a városba beutazás megosztása (lift sharing), közhasználatú kerékpárok (pl. Bécsben, Párizsban és a legújabb tervek szerint hamarosan Londonban is), „Hívj-egy-buszt!” szolgáltatások (NICHES Projekt). Az is ismeretes, hogy az optimalizált tömegközlekedést többen használják. A forgalom csökkentése érdekében számos uniós nagyvárosban alacsony károsanyag-kibocsátási zónákat alakítottak ki. Helyi adók és díjak használhatók a közlekedés korlátozására, és emellett korlátozható a városok bizonyos zónáiba való belépés is (pl. torlódási díj). A parkolás szabályozása is nagyon fontos eszköz. Végül, de nem utolsósorban az uniós kutatások alapján – a legjobb gyakorlatokat tanulmányozva és elemelve (Extr@Web) – meghatározhatók a száz- és ötszázézer fő közötti lakossal rendelkező városokban és városi területeken végzett, csúcsmínőségű tömegközlekedés kritériumai az optimális tömegközlekedési hálózatok tervezésére és megszerkesztésére.

A hálózatrányítás esetében az a megállapítás született, hogy a közlekedési és a tömegközlekedési hálózat teljes egészének irányítása és szervezése erősen függ az integráció szintjétől és a helyi szervezetek és intézmények szerkezetétől. Számos uniós városban létrehozták a tömegközlekedést működtető és az infrastruktúrával foglalkozó menedzserek integrált és több közlekedési módot magába foglaló (multimodális) utas információs rendszerét. Sok európai városban megta-

lálható az integrált jegyértékesítés a tömegközlekedést működtető, a parkolóhely és a távolsági vonatközlekedést üzemeltető és általánosságban minden kapcsolódó résztvevő között. A mobilitásmenedzsmentet segíti a rendszerelvek harmonizálása az automatizálás különböző fokain lévő városi vasút által irányított átszállási rendszereknél, az indító vezérlő használata a menetrend szerinti tömegközlekedési eszközöknél, lehetőség szerint buszos gyors átszállási rendszerekkel párosítva.

A közlekedés keresletszabályozásában a jövőbeni kutatás célja az, hogy elmozduljanak a járműmozgásoktól a személyek mozgása felé, és hogy befolyásolják az utazási keresletet. A városi és elővárosi közlekedésben, a mobilitás szabályozásában egyre inkább előtérbe kerülnek az integrált és összehangolt szolgáltatások. A felhasználók és a közlekedést fizikailag szolgáltatók közötti (járműüzemeltetés és infrastruktúra) dinamikus kölcsönhatás lehetővé teszi, hogy a szolgáltatásokat jobban hozzáigazítsák az adott felhasználói csoportokhoz, valamint a tömegközlekedés és az egyéni városi közlekedés racionálisabb, hatékonyabb kiaknázását támogassák. A szolgáltatások különböző városi közlekedési formákat integrálnak, és az egyes közlekedési szolgáltatóktól vagy az egyes közlekedési formáktól függetlenül, külön-külön is működtethetők. Ezen szolgáltatások alapja a valós idejű, operációirányítási adatok rendelkezésre állása. Fő területei közé tartoznak: az utastájékoztató, az elektronikus jegyértékesítés és a marketingstratégiák.

### Utasinformáció

A legfontosabb talán a valós idejű, személyre szabott és integrált, a számítástechnikán alapuló utastájékoztató. Az indulás előtt ajtótól ajtóig tervező internetes eszközöket egyéni gépjármű-közlekedéshez és tömegközlekedéshez is széles körben használnak, és ezek, egyre többször, valós idejű forgalmi szituációk adatain alapulnak. A gépkocsikban lévő navigációs rendszerek már többé-kevésbé alapfelszereléssé váltak. A tömegközlekedést használók egyre többször élvezik a peronokon, a megállóknál és a járműveken a valós idejű információt közvetítő kijelzők előnyeit (Euroforum, 2007). A kutatások során vizsgálták az utazási viselkedést, az internetalapú tömegközlekedési útvonaltervezők elfogadottságát és alkalmazásukat. Ezek különböző közlekedési szolgáltatásokat ötvöznek, beleértve a gépkocsimegosztás (car sharing), a taxi- és a parkolási információkat és tanácsadást, a gépkocsimegosztás elektronikus helyfoglalási rendszerét, a tömegközlekedés és az útdíjak elektronikus jegyértékesítését.

A különböző típusú utasinformációk hatásairól – az utazási viselkedésekben – kevés az ismeretünk. Néhány kutatás jelezte, hogy a személygépkocsi-használat 10%-kal visszaesett az integrált tömegközlekedési útvonaltervezők bevezetését követően. Fontos, hogy az egyes utakat kisebb utak láncolatának tekintjük. Számos közlekedési forma használható ebben a láncolatban. Emiatt oda kell figyelni – a különleges tömegközlekedési szolgáltatások mellett – a gyalogosok, a kerékpárosok és a személygépkocsit használók (azok, akik az utazás csak egy részén használják gépkocsijukat) részére nyújtott szolgáltatásokra. Ez szükséges ahhoz, hogy a városi közlekedés intermodálisan (több közlekedési formát kombinálva) használhatóbbá váljon.

### **Elektronikus jegyértékesítés**

Számos különféle elektronikus jegyértékesítéssel és viteldíj-menedzseléssel rendelkező uniós országban tömegközlekedési projektek és újítások találhatók: érintésmentes, okos kártyák, papírjegyek elektronikus cshippel (papíralapú csipkártyák), check-in, check-out rendszerek (az utazás megkezdése előtt és az utazás befejezése után is jegyet kell kezelni), nagy távolságú technológiai eljárások stb. A mobiltelefon általi jegyértékesítés korszerűnek minősíthető, de használata bizonyos felhasználói csoportokra korlátozódik. Olyan megoldás is található, ahol ezeket más szolgáltatásokkal, például parkolási díjjal vagy múzeumi belépővel együtt értékesítik. Az információs és az operációirányítási rendszerek integrálódása még fejletlen. Az elektronikus jegyértékesítés példa nélküli lehetőségeket kínál az árak differenciálására (Euroforum, 2007).

### **Marketingstratégiák**

A marketingstratégia használata még mindig eléggé új jelenség a tömegközlekedési, közösségi közlekedési szektorban. Szélesebb körű elterjesztéséhez szükséges áttérni a kínálatorientált irányításról a keresletorientált irányításra. A személyre szabott tájékoztatás és jegyértékesítési szolgáltatás hatékony marketingeszköz lehet. Ebben a tekintetben az ITS (Intelligent Transport System – intelligens közlekedési rendszer) lehet a tömegközlekedési szektor újításainak katalizátora.

A városi közlekedésben a mobilitásmenedzsmenet a technikai újítások gyors növekedése jellemzi. Gyakran a kutatási eredmények elévülnek a tényleges fejlődéshez képest. Ennek ellenére, amikor a technikai újítások kiforrottá válnak, akkor kezdjük megérteni, milyen keveset tudunk a rendszerek használatáról és arról, hogy ezek hogyan befolyásolják a felhasználói viselkedést és a közlekedési szektor szervezetét. Látható, hogy a kü-

lön zajló fejlesztések egyre inkább személyekre szabott szolgáltatási területre integrálódnak. Ugyanazokat az alapadatokat felhasználva egységesítik az azonos felhasználói csoportokat megcélzó utazási információkat, elektronikus jegyértékesítést és marketinget, kialakítva így egy integrált üzleti lehetőséget.

### **Mobilitásmenedzsmenet az Európai Unióban**

A személygépkocsi nem, vagy korlátozottan képes a városi közlekedési igények kielégítésére. Az infrastruktúra „mennyiségi” mutatói alapján a kelet-európai városok lemaradása kimutatható, de nem jelentős, Budapesten az infrastruktúrának a kerékpárút a legjobban elmaradott eleme.

Az egy főre jutó GDP alapján Koppenhága és Rotterdam a leggazdagabb városok közé tartozik, de ezer lakosra vetítve a gépkocsi-ellátottság a dán fővárosban mindössze 208, Rotterdamban is csak 300. Budapesten a bejegyzett gépkocsik száma 2006-ban meghaladta a 600 ezer darabot, az 1990-es évek közepe óta közel 8%-kal emelkedett, miközben a lakosság 12%-kal csökkent, így az ezer lakosra jutó gépkocsik száma meghaladta a 360 darabot, ugyanezen idő alatt a tömegközlekedés iránti igény erősen csökkent. Mindezt tovább tetézik a szuburbanizációs tendenciák negatív hatásai (Erhart, 2007).

A forgalom, a forgalmi sűrűség növekedése együtt jár a közúti forgalom folyamatos lassulásával és természetesen a környezetterhelés növekedésével. A sebességcsökkenés a legnagyobb mértékű a belvárosi kerületekben, 1998-ról 2003-ra 40%-kal csökkent a sebesség, az átlagsebesség már nem éri el a 13 km/órát (Erhart, 2007).

Abban a legtöbb közlekedési szakember és közlekedéspolitikus egyetért, hogy a jelenlegi zsúfoltságot meg kell szüntetni, a megoldáshoz vezető lépések, eljárások azonban különbözőek. A városba való behajtásért ún. torlódási díjat szednek Szingapúrban, Bergenben, Oslóban és Trondheimben, valamint Londonban és Stockholmban, és számos európai nagyváros tervezi annak bevezetését. A városi úthasználati díj szedése jó eszköze a forgalmi torlódások csökkentésének, ha a bevezetésnek megvannak az infrastrukturális feltételei (P+R, B+R, megfelelően sűrű közlekedési hálózat, vonzó tömegközlekedés stb.).

Az *Európai Unióban* közlekedési rendszergazdálkodás (Transportation System Management) folyik, ennek keretében optimalizálják a mobilitási feltételeket, szem előtt tartva a rendelkezésre álló forrásokat (pénzügy, energia) korlátozott voltát, a környezetkímélés kötelezettségét, valamint a forgalombiztonság

követelményeit. A közlekedési rendszer résztvevőit (személygépkocsi, közösségi közlekedési eszközök, gyalogosok, kerékpárosok stb.), mint a teljes rendszer elemeit, olyan módon kellene koordinálni, hogy ezáltal az egész rendszerre vonatkozó maximális hatékonyság és gazdaságosság elérhető legyen (közlekedési igény, közlekedési kínálat befolyásolása).

Az Európai Bizottság városi közlekedésről kiadott Zöld Könyve (2007) megállapítja, Európa városai és nagyvárosai nem hasonlítanak egymásra, de azonos problémákkal küzdenek, és közös megoldást keresnek. A városi mobilitással kapcsolatos politikák csak abban az esetben lehetnek hatékonyak, ha a lehető legintegráltabb megközelítést alkalmazzák, kombinálva tehát minden egyes probléma esetében a leghelytállóbb válaszokat: műszaki innováció, a tiszta, biztonságos és intelligens közlekedési módok fejlesztése, gazdasági ösztönzés vagy jogszabályi módosítások.

A városi és nagyvárosi környezetben *a közlekedési dugók jelensége az egyik legégetőbb probléma*, bár nincs egyedüli megoldás a közlekedési dugók csökkentésére. A személyautó használatát kiváltó lehetőségeket, a gyaloglást, a kerékpározást, a tömegközlekedést, a motorkerékpár és a robogó használatát vonzóvá és biztonságossá kell tenni. Lehetővé kell tenni, hogy a polgárok a különböző közlekedési módok közötti hatékony kapcsolatok révén optimálisan szervezhessék meg közlekedésüket. A hatóságok feladata a kombinált közlekedési módok használatának bátorítása és a dugókat mérséklő intézkedések nyomán felszabaduló helyek újraelosztása. Az intelligens és a helyi igényekhez alkalmazkodó közlekedésirányítási rendszerek is bebizonyították, hogy alkalmazásukkal hatékonyan lehet csökkenteni a dugókat.

A Zöld Könyv (2007) javaslatai közé tartozik *a gyalogosközlekedés és a kerékpározás népszerűsítése*. A gyaloglás és a kerékpározás vonzóbbá tétele és biztonságának fokozása érdekében a helyi és regionális hatóságoknak gondoskodniuk kell arról, hogy ezek a közlekedési módok teljes körűen beépüljenek a városi mobilitással kapcsolatos politikák fejlesztésébe és nyomon követésébe. Nagyobb figyelmet kell szentelni a megfelelő infrastruktúra kifejlesztésének. A személyautók használatának optimalizálása kiterjed a car-poolingra, a parkolási politika felülvizsgálatára és átalakítására (pl. differenciált díjak: ingyenes a város szélén és magas a belvárosban). A mobilitásirányítás kiegészíti a hagyományos, infrastruktúraalapú intézkedéseket azzal, hogy még kialakulásuk előtt befolyásolja a közlekedési szokásokat, és igyekszik az emberek figyelmét felhívni a fenntarthatóbb közlekedési módokra. Például az infrastruktúra-fejlesztőket arra lehetne

bátorítani, hogy készítsenek területspecifikus mobilitási tervet a tervezési engedély megszerzésére irányuló eljárás részeként.

Járható útnak látszik a *zöld közbeszerzés támogatása* is. Mit is jelent ez a kifejezés? Az EU városi közlekedési Zöld Könyve szerint lehetséges megközelítésként felmerülhet a külső költségek internalizálása, azaz ha az odaítélési szempontok között a jármű ára mellett szerepelnek a beszerzés tárgyát képező jármű egész életciklusára a működtetéshez kapcsolódóan megállapított, az energiateljesítményből, a szén-dioxid-kibocsátásból és a szennyezőanyag-kibocsátásból eredő költségek. Ha a jármű egész életciklusára megállapított költségeket belefoglalják a közbeszerzéssel kapcsolatos döntési szempontok közé, nőhet a működtetési költségekkel kapcsolatos tudatosság. Ez versenyelőnyhöz juttatná a legkevésbé környezetszennyező és a leginkább energiateljesítményes járműveket, és emellett csökkentené az összköltségeket. A közszféra így a „fenntartható gazdaság” tekintetében példát mutathat a piaci szereplőknek.

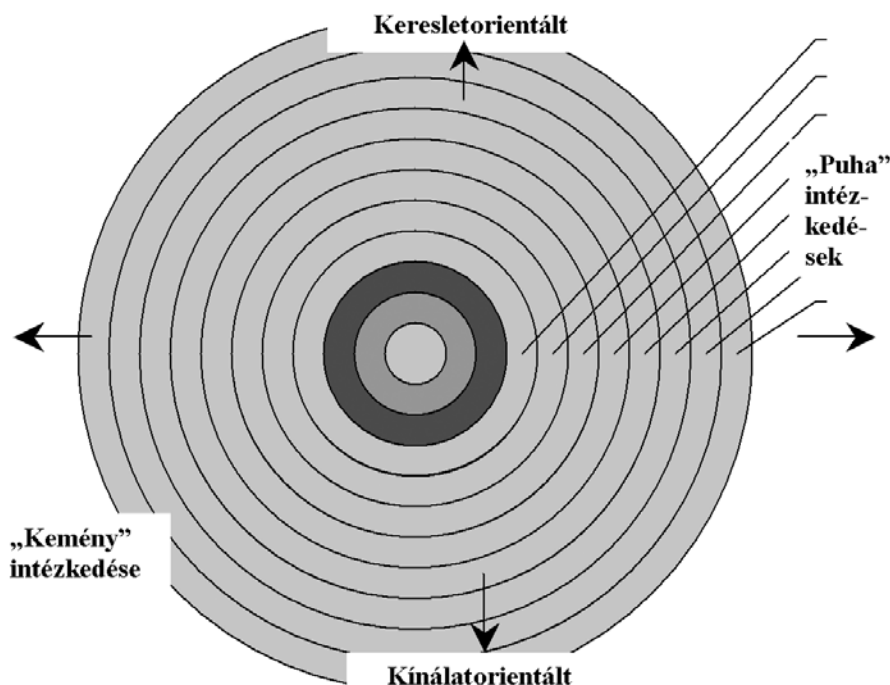
Megoldást jelenthet a *közlekedési korlátozások és városi útdíjak bevezetése*. Bár az eddig elszigeteltnek tekinthető megoldások jól érzékelhető pozitív eredményeket hoztak, de egyelőre együtt járnak azzal is, hogy új „határvonalakat” képezve széttagolt városi területek kialakulásához vezetnek.

Az *intelligens közlekedési rendszerek alkalmazása* egy újabb eszköz az egyéni közlekedési teljesítmények visszaszorítására. A közlekedéssel és az utazással kapcsolatos adatok feldolgozása információt és segítséget nyújt az utasoknak, a járművezetőknek, a szolgáltatóknak és a hálózati irányítók számára, lehetővé teszi a közlekedés dinamikus ellenőrzését. Számos eljárás már ma is hozzáférhető a közúti, vasúti vagy vízi közlekedés számára. Az Európai Bizottság reményei szerint az elkövetkezendő években ezeket az alkalmazásokat – pontosabb helymeghatározással – a Galileo műholdrendszer még továbbfejleszti (az eddigi tapasztalatok nem igazolják ezt az optimizmust).

Az Európai Bizottság úgy véli (Zöld Könyv, 2007), hogy az előbb felsorolt megoldások – mint az integrált tervezési folyamat elemei – a városi, elővárosi közösségi közlekedés támogatásával, az intelligens közlekedési rendszerek széles körű alkalmazásával, rugalmas és innovatív közlekedési szolgáltatásokkal, biztonságosabb közlekedéssel és környezetkímélő járművekkel képesek létrehozni a polgárok igényeinek megfelelő kollektív közlekedést. Vonzó és az egyéni közlekedéshez közel álló színvonalú közösségi közlekedés nélkül a személygépkocsi-közlekedés térhódítása nem állítható meg. A különféle intézkedések hierarchiája, illetve összefüggései a 3. ábrán láthatók.

**Az integrált tervezési folyamat különböző szintjei**

**Településfejlesztés és területhasználat**



Forrás: ECTRI (2007), p. 7.

**Mobilitási menedzsment nyomai és lehetőségei a budapesti agglomerációban**

A budapesti agglomerációban az előzőekben felsorolt megoldások közül alig néhányat találunk, a helyzetet inkább a hiány, mint az előremutató megoldások jellemzik. Pozitív példaként említhető meg a Budapest–Vác–Szob vasútvonalon az ütemes menetrend bevezetése, amelynek következtében az eljutási idő jelentősen csökkent, és az a korábbi közúti forgalom egy részét az elővárosi vasúti közlekedésre terelte. Az ütemes menetrend bevezetése a szobi–veresegyházi vonalon 8-10%-os többlet-utasforgalmat generált. Ezek a vasútvonalak jellegzetesen elővárosi forgalmat bonyolítanak le, a teherforgalom elhanyagolható mértékű (Pápay et al., 2005). Ez már az ún. best practice, és ezt lenne érdemes folytatni a többi keleti, nyugati és déli irányú elővárosi forgalmat lebonyolító vasútvonalon is. Ennek megvalósításában nagy szerepük van a 2007-ben, a Közlekedéstudományi Intézet keretén belül létrehozott regionális közlekedési irodáknak.

A szentendrei HÉV például elővárosi forgalmat is lebonyolít. A Pomáz és Pannónia telep közötti szakaszt kivéve beépített területen halad, a HÉV üzemmód nincs összhangban a beépített környezettel, kettévágja a vá-

rosrészeket. A gödöllői és a ráckevei HÉV vonalvezetése ennél kedvezőbb. Ezek mielőbbi fejlesztése, és esetleg a csepeli és szentendrei HÉV összekötése (a belvároson belül alagútban haladna, mint az RER Párizsban) is részben hozzájárulhatna, ha a mobilitás csökkentéséhez nem is, de a személygépkocsi-közlekedés növekedési ütemének mérsékléséhez igen.

A jövőbeni célok közé tartozik a kötött pályás törzshálózat létrehozása (Pekli et al., 2006), a kapcsolódási pontok fejlesztése és az ún. eszközváltó zónák kialakítása a városhatáron kívül, hiszen Budán és Pesten egyaránt a városba vezető utak városhatár-térségi bevezető szakaszai alkotják 2008-ban is a legszűkebb keresztmetszetet.

A Volánbusz ugyanazokat a közutakat és azokon belül ugyanazokat a sávokat használja, így az eljutási idő szempontjából nagy előnyt a személygépkocsi-közlekedéssel szemben csak a viteldíjban képes nyújtani. Csúcsforgalmi

időszakban a járatok egyik irányban vannak kihasználva, a másik irányban többnyire üresen közlekednek. Bár hálózata lényegesen sűrűbb, mint a kötött pályás közlekedésé, a járatok növelése csak parciális hatást gyakorolna a személygépkocsi-forgalom módosulására.

A magyarországi közlekedési infrastruktúra hálózatát a kiépítetlen elemek hiánya jellemzi. A Magyar Közlekedéspolitikai Konceptió (GKM, 2003) is részben ezeknek az elemeknek a kiépítését szorgalmazza, és a fő prioritások szintjére emeli. Ehhez hozzá kell tenni, hogy a közúti kapcsolatok növelése mellett (bár a koncepcióban nincs nevesítve) ide értendő a kerékpárút-hálózat növelése, a P+R és B+R rendszer mielőbbi kialakítása.

**Forgalomszabályozás és parkolás**

A forgalomszabályozás célja:

- adott jellemzőkkel rendelkező utakon a viszonylag legelőnyösebb forgalmi körülmények, a legjobb forgalomminőség elérésének elősegítése,
- a viszonylag legnagyobb forgalombiztonság forgalomtechnikai előfeltételeinek megteremtése,
- a meglévő közlekedési létesítmények, pályák kedvezőbb kihasználása.

Mondhatni, hogy a budapesti agglomeráció P+R rendszere kritikán aluli. A Budapestről kiinduló utazások 1,0%-a, a környékről kiinduló utazások 1,5%-a használja a P+R rendszert (Pápay et al., 2005). A befogadóképességet, számukat mindenképpen növelni kell, különösen a kötött pályás közlekedési módok – beleértve az elővárosi vonalakat is – végállomásai közelében! Valójában P+R rendszerről a budapesti agglomerációban nem is beszélhetünk, hiszen annak csak elemei vannak meg.

A forgalomcsillapítás célja a városi területek, elsősorban a városközpontok és lakóterületek környezetminőségének, az ott élők életminőségének javítása. Ennek érdekében a forgalomcsillapított területekről kitiltják az átmenő forgalmat a kiinduló és célforgalom, valamint a területen belüli forgalom számára. A gyalogos és kerékpáros közlekedők biztonságát növelő intézkedések bevezetésével a környezetbarát közlekedést preferálják a gépjármű-közlekedéssel szemben.

A forgalom szabályozását egyértelművé teszik és egyszerűsítik, fizikai eszközök telepítésével akadályozzák meg, hogy a járművek az előírtnál nagyobb sebességgel közlekedjenek. A szabályozás hatására csökken az átlagsebesség, változik a vezetői magatartás, növekszik a forgalom biztonsága, a balesetek gyakorisága csökken, javulnak a környezeti feltételek, valamint a gyalogos- és kerékpáros közlekedés körülményei. Mindezek együttes hatására az övezet környezetminősége, lakosságának életminősége javul (Pápay et al., 2005).

## Összefoglalás

*A mobilitásmenedzsment eszközeinek alapja az információ, a kommunikáció és a promóció, feladata a mobilitási lehetőségekről szóló sokrétű információnyújtás, tanácsadás, a közlekedési szokások megváltoztatása, befolyásolása.* Mindezek egy új szemléletet próbálnak meg átültetni a gyakorlatban mégpedig a tudatos közlekedési szemléletet. A közlekedés fejlesztése a XX. század végéig egyet jelentett az infrastrukturális hálózat bővítésével, a járműtechnológiák újításaival, az új tematikai rendszerek bevezetésével, az intelligens közlekedési rendszerek egyre gyakoribb alkalmazásával. Ezek lényegében a közlekedés fejlesztésének „hard” eszközei.

A környezettudatos magatartás mintájára beszélhetünk a közlekedéstudatosságról, illetve az ahhoz tartozó tartalomról. *A közlekedésfejlesztés „soft” módja a fejlesztést egy egészen új szemléletben, a környezetvédelem és a fenntarthatóság szempontjainak messzemenő figyelembevételével végzi.* A közlekedés fejlesztésének

e megközelítése nem áll szemben a környezetvédők álláspontjával, ugyanakkor tagadja, hogy a közlekedés jövője csak egy negatív irányú „fejlesztés”, egy csökkenő (vagy inkább csökkentett) mértékű kereslet kiszolgálása lenne. Pontosán amiatt, hogy a közlekedésnek nem a mennyiségi paramétereire összpontosít, hanem a meglévő adottságok jobb kihasználását tűzi ki célul, a közlekedésfejlesztés fenntartható jellegét támogatja, és *csak korlátozott mértékű közlekedési infrastruktúra-fejlesztést fogad el.*

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> E helyütt figyelmen kívül hagyom azokat a szélsőséges elméleteket, amelyek nem veszik figyelembe a komplexitást, és az adott jelenség egyetlen oldalát ragadják meg.

## Felhasznált irodalom

- Axhausen, K. – Garling, T. (1992): Activity-based approaches to travel analysis: conceptual frameworks, models, and research problems. *Transport Reviews*. 12.
- Economist Intelligence Unit (2006): Road pricing preferred solution to traffic congestion in Central European cities. *Magazine for Traffic Management and Urban Mobility*. 11.
- ECTRI (2007): ECTRI's contribution to the European Commission Green Paper on Urban Transport. INREST 2007. 04. 18.
- Erchart Sz. (2007): A budapesti közlekedési dugók okai és következményei. *Közgazdasági Szemle*, május
- Euroforum (European Research Forum for Urban Mobility) (2007)
- Európai Bizottság (2007): Zöld Könyv: A városi mobilitás kultúrája felé. Brüsszel
- Garling, T. (2002): A conceptual analysis of impact of travel demand management on private car use. *Transport Policy*. 11.
- Jászberényi M. – Pálfalvi J. (2006): Közlekedés a gazdaságban. Aula Kiadó, Budapest.
- Pápay Zs. et al. (2005): Dunakanyar térség fenntartható közlekedése. Munkaanyag. Közlekedés Fővárosi Tervező Iroda Kft. 2005. október
- Pekli F. et al. (2006): Budapest agglomeráció közlekedésfejlesztési kiemelt program II. fázisú eredmény dokumentációja. Budapest 2006. február- augusztus
- Steg, L. – Vleg, C. (1997): The role of problem awareness in willingness-to-change car use and in evaluating relevant policy measures. *Traffic and Transport Psychology*. Pergamon Press, Oxford
- Vlek, C. – Michon, J. (1992): Why we should and how we could decrease the use of motor vehicles in the future. IATSS Research 15.

Cikk beérkezett: 2008. 2. hó

Lektor vélemény alapján átdolgozva: 2008. 4. hó

PRÓRAY Szabolcs

# A LOJALITÁS VIZSGÁLATA FOGYASZTÁSSZOCIOLÓGIAI SZEMPONTBÓL

**A szerző célja, hogy fogyasztásszociológiai szempontból magyarázza a lojalitást, különös tekintettel annak problémás és ellentmondásos területeire. Tanulmánya problémafelvető jellegű, nem kíván konkrét magyarázatokkal szolgálni a lojalitással kapcsolatos eddigi ellentmondásokra, sokkal inkább egy olyan új megvilágításba szeretné helyezni a témát, amely megfelelő alapot nyújt későbbi kutatásokhoz, és ezáltal a lojalitás alaposabb megismeréséhez.**

*Kulcsszavak:* fogyasztás, fogyasztásszociológia, lojalitás

Tanulmányomban arra a napjainkban egyre népszerűbbé váló kérdésre keresem a választ, hogy miért lesz lojális egy fogyasztó adott termékhez vagy márkához. Ezt a kérdést sokan sokféleképpen elemezték. Az elmúlt évtized egyik legnépszerűbb témaköre volt a fogyasztói lojalitás, az ezredfordulóra egyre többen tekintettek rá úgy, mint a siker kulcsára. A lojalitást az elégedettség mögötti – vagy akár azt helyettesítő – sikerre vezető stratégiai célnak vélték. A lojalitásnak és a lojalitásvizsgálatoknak azonban számos korlátja és problémája van. Tanulmányom első részében ilyen ellentmondásokat mutatok be.

Ezeket a problémákat azonban nem azzal a céllal ismertetem, hogy cáfoljam a lojalitás híveinek állításait, hanem fel kívánom hívni a figyelmet arra, hogy a szakirodalmon belül számos ellentmondás tapasztalható a lojalitáskutatások terén. Véleményem szerint ezeknek a problémáknak jelentős része abból ered, hogy nincs egy jól meghatározott fogalmi keret vagy egy nézőpont, ami alapján vizsgálnák a lojalitást. Nincs egyértelmű magyarázat arra, hogy mitől lesz lojális egy fogyasztó, a lojalitás időben hogyan változik, illetve adott esetben miért szűnik meg?

Tanulmányom megírása során az a gondolat vezérelt, hogy kell lennie a lojalitás mögött húzódnó valamilyen magyarázó tényezőnek, amely egyértelműbben meghatározza, hogy mitől, és főként miért lesz lojális a

fogyasztó. Hitem szerint ezt a tényezőt vagy motivátort megtalálva a lojalitással kapcsolatos ellentmondások egy jelentős részét is fel lehet oldani. Kutatásaim alapján a fogyasztásszociológiához jutottam, és ezen belül is a szimbolikus fogyasztáshoz, mely magyarázó tényező lehet a lojalitásra vonatkozóan. Elemzéseim során nem kívánok olyan megalapozatlan kijelentésekbe bocsátkozni, hogy egyértelműen és ellentmondásoktól mentesen meg lehet magyarázni a lojalitást fogyasztásszociológiai alapon, azonban úgy vélem, egy olyan kiindulási alpra leltem, ahonnan elindulva érdekes megállapításokhoz lehet eljutni.

Tanulmányom első részében áttekintem a lojalitással kapcsolatos elméleteket és bemutatom a lojalitás jelentőségét napjaink gazdasági viszonyai között. Ezt követően mutatok rá a lojalitás kérdéskörével kapcsolatos problémákra, ellentmondásokra.

A második részben a fogyasztásszociológia alapjait mutatom be, illetve a tanulmányhoz kapcsolódó megállapításait elemzem, különös tekintettel a szimbolikus fogyasztásra. Ezen a fogyasztásszociológiai alapon állva megvizsgálom a lojalitás jelenségét és kapcsolatát a szimbolikus fogyasztással. Végezetül jövőbeli kutatási irányokat és elemzendő kérdéseket veszek sorra, melyekkel a későbbiekben behatóbban kívánok foglalkozni, annak reményében, hogy közelebb visznek a fogyasztó döntéshozatalának megismeréséhez.

## A lojalitás

### *A lojalitás definíciói és típusai a szakirodalomban*

Neal szerint a vevői lojalitás egy viselkedésmód, melyet azzal az aránnyal mérnek, hogy a fogyasztó vásárlásai során az összes adott típusú termékvásárlás hányadrészét teszi ki a vizsgált termék vagy márka (Neal, 1999). Az így definiált lojalitás tehát elsősorban az ismételt vásárlásokból indul ki.

Oliver tágabban értelmezi a fogalmat: „A lojalitás a tartós preferencia elérésének állapota, mely a határozott márkavédésig terjed” (Oliver, 1999: p. 41-42.). A tartós preferencia szintén az újravásárlásra utal, azonban megjelenik egy ezen túlmutató jelenség, a márkavédés is, mely fogalmat a szerző a pozitív szájreklám analógiájaként értelmezi.

A magyar szakirodalomban Hetesi és Rekettye foglalkozott behatóan a lojalitás kérdéskörével. Kutatásaik során megemlítik az újravásárlási szándékot, a keresztvásárlásokat, az árérzékenységet és a másoknak való ajánlást mint a lojalitás fogalmi elemeit (Hetesí – Rekettye, 2005). A definíálás magja ebben az esetben is a vásárlás, melyen belül az újravásárlás mellett az elpártolás tényezőit (keresztvásárlás, árrugalmasság) is feltüntetik, valamint újdonságként jelenik meg a másoknak való ajánlás mint lojalitási kritérium.

Reichheld szinte a lojalitás egészét a Hetesi és Rekettye által említett negyedik tényezővel magyarázza. Szerinte a lojalitás nem feltétlenül jelent újravásárlást, sokkal inkább népszerűsítést. Az igazi lojalitás több az ismételt újravásárlásnál, mert ez utóbbi lehet pusztán lustaságból, illetve kényszerűségből is, monopolista piac esetén (Reichheld, 2003).

Oliver (1999) a lojalitásnak különböző típusait különbözteti meg, és a típusok közül kiemeli egy úgynevezett „végső lojalitást”, mely azt jelenti, hogy a fogyasztó bármilyen körülmények között, bármilyen áron, csak a vizsgált terméket vagy szolgáltatást vásárolja meg. A kategorizálásnál két dimenzió mentén alakít ki négy lojalitástípust. E két dimenzió az egyéni elkötelezettség és a társadalom lojalitástámogató szerepe:

- Ha gyenge az egyén márka iránti elkötelezettsége, illetve gyenge a társadalom lojalitástámogató szerepe, akkor a kialakuló lojalitás alapja pusztán a termékkelőny, a termékminőség. Megjegyzendő, hogy korábban ezt tekintették a lojalitás egészének, vagyis a lojalitás nem más, mint a magas minőségűből adódó termékkelőny újravásárlása. Olivernél ez a típus „gyenge lojalitásnak” minősül, melyből kiderül, hogy a tényleges lojalitás a korábbi értelmezésnél jóval összetettebb jelenség.

- Ha erős az egyén márka iránti elkötelezettsége, illetve gyenge a társadalom lojalitástámogató szerepe, akkor a végső lojalitás személyes, belső alkotóeleméhez jutunk. Oliver szerint ebben az esetben az egyén belső, exkluzív és folyamatosan ismétlődő kapcsolatra törekszik a választott márkával. Fontos kiemelni, hogy ebben az esetben ez a motiváció személyes eredetű, melyet a szerző a szerelemhez és a rajongáshoz hasonlít. Úgy is meg lehet fogalmazni a helyzetet, hogy a vevő lojális akar lenni.
- Ha gyenge az egyén márka iránti elkötelezettsége, de erős a társadalom lojalitástámogató szerepe, akkor az egyén passzív elfogadója a márka lojális környezetének. Ebben az esetben a közös fogyasztásból kialakuló közösségtudat az irányító erő. Ez a másik fontos tényezője a végső lojalitásnak. Erre a helyzetre az a jellemző, hogy a környezete akarja, hogy a vevő lojális legyen.
- Ha erős az egyén márka iránti elkötelezettsége, illetve erős a társadalom lojalitástámogató szerepe, akkor összhangban áll az egyén belső törekvése a környezete által elvárt viselkedéssel, ami nagyon erős lojalitáshoz vezet, mely gyakorlatilag a végső lojalitás előszobája.

A fenti tipizálást Oliver a következőképpen foglalja össze: „A fogyasztó termékhez kapcsolódó, valamint személyes, továbbá szociális lojalitási elemekkel jellemezhető. A szociális elem az erődítménye, a saját jelleméhez kapcsolódó elem a pajzsa, míg a termékkelőny a fegyvertára. Ezek közül bármelyiket vesszük is el, a fogyasztó védtelenné válik a konkurencia csábító támadásaival szemben” (Oliver, 1999).

### *Miért hasznos a lojalitás a vállalat sikere szempontjából?*

Kutatások bizonyítják (Oliver, 1999; Reichheld, 1996), hogy egy új vevő megszerzésének költsége ötszöröse egy korábbi vevő megtartásának. Reichheld számos vállalatra kiterjedő vizsgálatából kiderül, hogy a visszatérő vevők számának 5%-os növekedése esetén a profitnövekedés 25–100% közötti (Reichheld, 2000). Ez nem azt jelenti, hogy azért nem járható a klasszikus út (azaz folyamatosan új vevők megszerzésére törekedni), mert nem lehet új fogyasztókat szerezni, hanem azt, hogy drágább lett a vevők megszerzésének akvizíciós költsége, és ezzel párhuzamosan megemelkedett a visszatérő vevők szerepe a hosszú távú sikerességben.

A Reichheld (2000) által használt „customer lifetime value”, azaz a „vevő életciklusértéke” kifejezés jól ragadja meg lojalitás profitra gyakorolt befolyását. En-

nek lényege, hogy meghatározható egyes vevőkre nézve életük során a vállalat számára nyújtott profit mennyisége, mely a vállalat és az adott vevő közt lezajlott tranzakciókból származó profitok kumulált összege. A vevő életciklusértéke nyilvánvalóan annál magasabb, minél több tranzakció zajlott le az adott fogyasztó és a vállalat között. Ezt a gondolatmenetet folytatva arra a megállapításra jut, miszerint a vevők 10%-a hozza a profit 50-70%-át (Reichheld, 2000; 2003).

Összefoglalva tehát hatékonyabb azon vevők személyes igényeire koncentrálni, akik nagymértékben hozzájárulnak életciklusuk alatt a vállalati profithoz. Ezeket a vevőket nevezem összefoglalóan a vállalat számára stratégiaileg fontos, „profitabilis” vevőknek. Ezen túlmenően, a lojalitás növeli a cég jövedelmezőségét, mert a lojális vevők megtartásának költsége alacsonyabb, mint az új vevők akvizíciós költsége, továbbá a hűséges vevő kevésbé érzékeny, jó hírért kelti a céget, és az idő előrehaladtával általában növeli vásárlási volumenét (Hetesi – Rekettye, 2005; Reichheld, 2000; 2003; Reichheld et al., 2003; Oliver, 1999; Zeithaml et al., 2004; Jaishankar et al., 2000; Newman, 2001).

### ***A lojalitással kapcsolatos problémák, ellentmondások a szakirodalomban***

A '90-es években egyre nagyobb teret hódított a marketing-szakirodalomban az a nézet, hogy a korábban fontosnak tartott elégedettség önmagában nem járul hozzá a vállalat hosszú távú profitjához, ehelyett a lojalitásra kell koncentrálni, ez ugyanis az a tényező, amely döntően befolyásolja a sikert (Reichheld, 2000; Oliver, 1999; Neal, 1999). Az ezzel kapcsolatosan végzett kutatások a lojalitást kiemelkedően szignifikáns profitnövelő tényezőként aposztrofálták, ennek hatására mindent elsőprő jelentőségének gondolata gyorsan elterjedt. Az ezredfordulót követően azonban a lojalitás kezd arra a sorsa jutni, mint korábban az elégedettség, vagyis egyre több tanulmány születik arra vonatkozólag, hogy jelentőségét túlbecsülték. A lojalitással kapcsolatos problémák és ellentmondások közül szeretnék bemutatni néhányat. Ezzel az a céлом, hogy rávilágítsak arra, hogy a lojalitás jelenleg elterjedt értelmezése korántsem egyértelmű kulcs a sikerhez.

#### *A lojalitás nem minden cég számára érhető el*

Oliver (1999) több szempontból is méltatja a lojalitás jelentőségét a vállalat hosszú távú sikere szempontjából, de felhívja a figyelmet arra, hogy nem lehet általános sikerstratégianak tekinteni. Kutatásai alapján arra a következtetésre jut, hogy a vállalatok egy része számára nehezen elérhető a lojalitás, így téves lenne azt célnak tekinteni. Számukra az elégedettséget ja-

vasolja mint elérhető célt (Oliver, 1999). Azonban azt Oliver sem határozza meg konkrétan, hogy mely vállalatoknak lehet stratégiai célja a lojalitás, és melyeknek nem. Szintén ellentmondásos ezzel kapcsolatban, hogy Reichheld – aki Oliverrel a legtöbb esetben azonos állásponton van – tanulmányaiban azt bizonyítja, hogy nemcsak, hogy nem jelent hasznot a vállalat számára, ha maximalizálja vevőinek elégedettségét, hanem egyenesen káros hatással lesz a hosszú távú profitra. Ezt nevezi az „elégedettség csapdájának”<sup>1</sup> (Reichheld, 2000). Az elégedettség mint csapda gondolata azonban igen ellentmondásos fényt vet Oliver fent említett javaslatára, miszerint a cégek egy részének a magas elégedettséget kell stratégiai célul kitűznie.

#### *A lojalitással kapcsolatos kutatási eredmények korlátozott használhatósága*

A lojalitással kapcsolatos vizsgálatok a szakirodalomban szinte minden esetben egy vagy néhány meghatározott ágazaton belül zajlanak le. Ennek következtében az eredményekkel kapcsolatosan folyamatosan felmerül az a probléma, hogy az adott ágazattal kapcsolatos lojalitási jellemzőket meghatározzák ugyan, azonban ezek az eredmények csak korlátozottan alkalmasak arra, hogy más ágazatok esetében is magyarázzák a lojalitást. Ennek szélsőséges eseteiben előfordul, hogy más-más ágazatban végzett lojalitásvizsgálatok ellentétes eredményekre vezetnek a lojalitást meghatározó tényezőkben.

A szakirodalomban számos esetben alapvetően különböznek a B2B és a B2C piacon végzett lojalitásvizsgálatok megállapításai (Hetesi – Rekettye, 2005; Reinartz – Kumar, 2002). Gyakran élnek a szerzők azzal a kitételrel a vizsgálati eredmények alapján történő következtetések levonásakor, hogy ezek az eredmények csak az adott ágazaton belül alkalmazhatóak, esetleg hozzátevé, hogy nagy valószínűség szerint más ágazatokban is hasonló eredményekre lehetne jutni (Reinartz – Kumar, 2002).

Összességében tehát komoly korlátját jelenti a lojalitással kapcsolatos elemzéseknek az a tény, hogy az ezzel kapcsolatos kutatási eredmények ágazatfüggők, és ebből adódóan korlátozottan alkalmazhatóak.

#### *A dinamizálás és az intertemporalitás hiánya a lojalitásvizsgálatokban*

A lojalitás jelentőségének méltatásakor leggyakrabban azt hangsúlyozzák, hogy jelentős szerepe van a hosszú távú profit alakításában (Reichheld, 1996, 2000, 2003; Oliver, 1999). Sok esetben hiányzik azonban az intertemporális vizsgálat ezzel kapcsolatban, így figyelmen kívül hagyják a technológia változását, illetve az

egyéni preferenciákban bekövetkező időbeli változásokat (Jaishankar et al., 2000). Még a legnagyobb márkák is ki vannak téve a fogyasztó ízlésében bekövetkező változások veszélyének, így egy téves innováció, vagy pusztán az önelégültség is tragikus következményekkel járhat (Newman, 2001).

Pusztán attól, hogy egy fogyasztó a múltban lojális volt, nem következtethetünk arra, hogy a jövőben is az lesz. Sőt a vállalatok által a fogyasztói lojalitás mérésére leggyakrabban alkalmazott RFM-rendszer (recency, frequency, monetary value) eredményeinek alkalmazása hosszú távon a profitnövekedéssel ellentétes hatást fejthet ki. Ez a rendszer ugyanis a fogyasztókat aszerint rangsorolja, hogy egy adott időperióduson belül, a vállalattal hány alkalommal és milyen összegű tranzakcióban vettek részt. Ez alapján azonban a vállalat marketing-erőforrásait olyan fogyasztókra is „pazarolja”, akik korábban lojálisak voltak, az idő előrehaladtával azonban elpártoltak, így a rájuk fordított magas marketingköltségek nem térülnek meg (Reinartz - Kumar, 2002).

Zeithaml még ennél is messzebbre megy, ugyanis azt állítja, hogy az cég, amelyik túlzottan ragaszkodik vásárlóihoz, és akár újrapozicionálja termékét, annak érdekében, hogy megtartsa lojális vevőbázisát, hosszú távon veszteséget fog realizálni. Véleménye szerint, a vállalatnak nem arra kell törekednie, hogy megtartsa a márkához korábban lojális vevőket, hanem arra, hogy a vevők igényeivel együtt változzon, és ha kell, akkor egy-egy „elhasználódott” márkát vonjon ki a piacról, ebben az esetben a korábban ehhez a márkához hűséges vevőit más – a vállalathoz tartozó – márka felé kell terelni. Elismeri tehát, hogy az adott márkához kapcsolódó lojalitás hosszú távon sok esetben nem tartható fenn (Zeithaml et al., 2004).

Még ennél is komolyabb támadásnak tekinthető Reinartz és Kumar tanulmánya, melyben a szerzők alapvetően kérdőjelezzik meg a lojalitás hosszú távú jövedelmezőségét. Kutatásaikat B2B és B2C piacon egyaránt elvégezték és arra a következtetésre jutottak, hogy a lojális fogyasztókkal kapcsolatos költségek magasabbak, mint az átlagfogyasztóval kapcsolatosak, továbbá megállapították, hogy nincs szignifikáns kapcsolat az érzékenységek és a lojalitás között. Ezen túlmenően utalnak rá, hogy a vállalat „új” és „rég” vevői között nincs jelentős különbség a szájreklámban. Kutatási eredményeik ismertetésekor természetesen ők is kikötötték, hogy ezek a megállapítások, csak az általuk vizsgált négy ágazatban bizonyítottak. Azért tértem ki mégis külön az ő kutatási eredményeikre, mert két érdekes jelenségre hívták föl a figyelmet. Egyrészt arra, hogy a lojális vevők jelentős része vár valami visz-

zást – gyakran anyagi természetű – hűségéért cserébe. Másrészt arra, hogy 54%-kal nagyobb arányban népszerűsítették a céget azok, akik nemcsak az újravásárlási szokásaik miatt kerültek be a lojális vásárlók közé, hanem ezen felül még önmagukat lojálisnak is vallották (Reinartz - Kumar, 2002). Ennek a két jelenségnek a későbbi elemzések során fogyasztásszociológiai jelentőséget tulajdonítok.

Mindenképpen probléma tehát, hogy a lojalitás múlt jelenség, és hosszú távon profitveszteséghez vezethet, ha feltételezzük, hogy egy korábban lojális vevőt a végsőkig lehet – vagy érdemes – a márkához láncolni. Ehhez kapcsolódik a következő probléma.

### *A lojális vevők elpártolása*

Még a lojalitás legelfogultabb hívei sem állítják azt, hogy kiküszöbölhető a korábban lojális vevők elpártolása. Oliver (1999) beszél ugyan „végső lojalitásról”, azonban erről az állapotról sem állítható, hogy soha nem fog elpártolni a vevő, ugyanis ez bizonyos értelemben irracionális állapot, amit a konkurencia is kihasznál, és elcsábítja a fogyasztót (Hetesi, 2002).

A lojalitás hívei gyakran hangsúlyozzák, hogy a fogyasztó szempontjából ez egyfajta kockázatsökkentő magatartás. Napjaink túltelített piacán ugyanis, szinte minden esetben, alulinformált helyzetben hoz döntést a fogyasztó, és ekkor a korábbi bevált márka választásával elkerülheti az ismeretlen termék kipróbálásához kapcsolódó veszélyeket (Kovács, 2000). Newman (2001) azonban ebben a helyzetben felhívja a figyelmet a lojalitással ellentétes magatartás racionalitására. Összetett és nehezen átlátható piaci helyzetben ugyanis a fogyasztó szempontjából ideálisnak tűnhet, ha az ár alapján hozza meg döntéseit, vagy egyszerűen váltogatja a márkákat, ezzel csökkentve annak kockázatát, hogy lemarad valamely új, jobb minőségű termékről.

Jaishankar és szerzőtársai (2000) behatóan tanulmányozzák a lojális fogyasztók elpártolásának jelenségét. Véleményük szerint, a lojális fogyasztók csoportján belül is több kategória létezik, és az egyéni jellemzők alapján, eltérő módon viselkedhetnek lojális fogyasztók a jövőben. Arra a megállapításra jutnak, hogy a lojális vevőbázison belül kialakíthatók szegmensek, és ezek alapján meghatározhatók azok a jellemzők, melyekből a későbbi márkaelhagyás eredeztethető. Különbséget tesznek az elégedett elpártolók és az elégedetlen elpártolók között. Megállapításaik szerint az elpártolási hajlandóságra komoly hatással van a fogyasztó termékhez kapcsolódó érintettsége („involvement”-je). Kutatásaik alapján arra a következtetésre jutnak, miszerint az elpártolók esetében

alacsonyabb a személyes érintettség, mint a hosszú távon hűségesek esetén. Ennek a megállapításnak is tulajdonítok fogyasztásszociológiai jelentőséget tanulmányom második részében.

## A fogyasztásszociológia

### *A fogyasztásszociológia rövid bemutatása*

Annak ellenére, hogy mind a szociológia, mind a közgazdaságtan aránylag régóta létező tudományágak, a fogyasztásszociológia, mint e két terület határán elhelyezkedő tudomány, igen rövid múltra tekint vissza. Ennek egyik oka, hogy a közgazdászok nem igazán törekedtek szociológiai elemek beépítésére modelljeikbe, ezzel ugyanis egy viszonylag nehezen számszerűsíthető, kevésbé egzakt elemet kellett volna vizsgálniuk. Másik oldalról pedig a szociológusok is tartózkodtak a fogyasztás vizsgálatától, ugyanis a fogyasztási kultúrát egy kizsákmányolásra alapuló modern kapitalista kultúrának vélték, melynek materialista értékrendje nem volt összeegyeztethető a szociológusok világnézetével (Campbell, 1996).

A fogyasztásszociológia előfutárának tekinthető Thorsten Veblen, aki a múlt század elején a státusszimbólumok jelentőségét vizsgálva megállapította, hogy a fogyasztás a korról, nemről, személyiségről és hangulatról is szolgál információval (Veblen, 1925).

A fogyasztásszociológia mint tudományterület létrejött a XX. század második felére tehető, melyhez szociológiai oldalról hozzájárult a feminizmus és a hozzá kapcsolódó kutatások megjelenése és térnyerése, tekintve, hogy akkoriban úgy vélték, a fogyasztási döntések többségét hölgyek hozzák meg, így a feminizmus vizsgálata a szociológiában magával hozta a fogyasztás elemzését is (Campbell, 1996).

Emellett a posztmodern irányzat is befolyásolta a fiatal tudományág térnyerését, ugyanis a posztmodern társadalmat Kaplan (1987) és Featherstone (1991) a fogyasztói társadalommal vélte analógnak. A posztmodern gondolkodók a fogyasztást inkább szimbolikus és nem instrumentális cselekvésnek tartották.

A világszerte végbemenő változások eredményeképpen a XX. század második felére a termelés által irányított gazdaság átalakult fogyasztás által irányítottá. A fogyasztóknak ugyanis az egyre bővülő választékból egyre nagyobb szabadságuk volt választani, ezáltal döntéseik váltak a vállalati profit fő befolyásolójává. Az értékesítők érzékelték a kereslet változásait, ezt továbbították a gyártók felé, így befolyásolva a termék-előállítását. Ezzel tehát a korábbi termelésorientált gazdaságból fogyasztásorientált gazdaság alakult ki (Miller, 1996; Campbell, 1996).

Ezek a változások alapjaiban érintették a gazdasági szemléletet. A fogyasztókat nem tekintették többé haszonmaximalizáló automatáknak, akik pusztán információs inputokat alakítanak át márkaválasztási outputtá. A társadalmi osztályokat a későbbiekben nem úgy vizsgálták, mint értékesítési szempontból eltérő módszerekkel célba vehető csoportokat, hanem mint olyan egységeket, melyekben megjelenik a szegénység, a jólét, a kohézió, az integráció, a csoporthoz tartozás, valamint a kirekesztettség egyaránt, ezáltal befolyásolva az egyének vágyait és igényeit. Felismerték továbbá, hogy egy gépkocsi nem pusztán egy közlekedési eszköz, hanem egyúttal a szabadság, a státus, a szórakozás, az erő, a kapcsolat, az erőszak és még sok egyéb tényező együttes megtestesítője. Összességében tehát elkezdtek vizsgálni, hogy a fogyasztás milyen szerepet tölt be az egyén teljes életében, ezáltal életre hívták a fogyasztásszociológia tudományát (Belk, 1996).

Veblen nyomán, a XX. század második felében, többek között Solomon (1988) és McCracken (1986) is rávilágított arra, hogy az egyén fogyasztása információval szolgál a fogyasztó személyiségéről az egyén és környezete számára egyaránt. Az egyes fogyasztási javaknak nem pusztán önállóan van jelentőségük, hanem a teljes fogyasztási konstelláció kifejezi fogyasztójának életstílusát (Belk, 1996).

A gazdasági és társadalmi rendszer ebbéli változása azt is jelentette, hogy a társadalom szervezőerejének szerepét a termeléstől a fogyasztás vette át, ugyanis ebben a társadalomban a fogyasztás magas szintje testesíti meg a sikert és a személyes boldogságot, így egyszersmind a fogyasztás vált az egyének életcéljává (Campbell, 1996; Cherrier – Murray, 2004).

Baudrillard (1981, 1988) a fogyasztásra nem úgy tekint, mint a javak megszerzése, hanem mint a jelek birtokbavétele. Az egyén külső megjelenéséből a szemlélő „le tudja olvasni” annak társadalmi státusát, ezzel Baudrillard, arra a megállapításra jut, hogy a jelenkor társadalmában modern változatban jelennek meg a feudális társadalomszervező erők, vagyis a jelek és a szimbólumok.

Belkhez (1996) hasonlóan Baudrillard (1981, 1988) is azon az állásponton van, hogy a jelek nem önmagukban értelmezendők, ugyanis napjainkra már elszakadtak a képviselt dologtól, melyhez korábban szorosan kapcsolódtak, így mostanra csak egymásra hatnak, és csak együtt nyernek értelmet. Példaként említi a nyakendőt, ami lehet az arisztokratikus elitizmus vagy a puritán munkásélet szimbóluma egyaránt. Baudrillard a társadalmi osztálytagozódást is a jelek által vezéreltnek tekinti, ugyanis azok alkotnak egy koherens társadalmi csoportot, akiknek azonosak a kódjaik, ebből kifolyólag egy adott jelet ugyanúgy értelmeznek.

### A szimbolikus fogyasztás

A vevők nem a konkrét terméktulajdonságokat mérlegelik, hanem azt, hogy mit nyernek a termék fogyasztásával (Farkas, 2003). A vevő tehát valóban értékre vágyik, de nem arra, hogy a fogyasztással a ráfordításánál többet nyerjen, hanem arra, hogy megkapja azt az értéket, ami kielégíti vágyát. Ez a vágy, és ezáltal a vágy kielégítésére szolgáló érték is igen erős szimbolikus tartalommal is bír. Milyen lehet ez a szimbolikus tartalom?

A termékszimbolizmus két dimenzióját különbözteti meg Bell – Holbrook – Solomon (1991). Az egyik az esztétikai vagy hedonikus érték, amelyhez kapcsolódó érzések a fogyasztónak nem mások miatt, hanem saját maga miatt fontosak, vagyis ez az érték belső motiváción alapul. A másik a társadalmi vagy státust biztosító érték, amely bizonyos termékek fogyasztása során arra szolgál, hogy a kívánt benyomást keltse másokban – ez tehát külső motivációkhoz kapcsolódik.

Nietzschénél is megjelenik a szimbolizmus, mely tulajdonképpen egyfajta stratégia (Nietzsche ezt „apollóni stratégiának” nevezte), mellyel az ember, aki mint befejezetlen lény, vagy „még meghatározatlan állat”, igyekszik kulturális szimbólumok segítségével elhelyezkedni a számára idegen világban. Napjainkra ezek a szimbólumok termékekben testesülnek meg, és széles körben elérhetővé váltak (Töröcsik, 1998).

Megfigyelhető tehát a racionális fogyasztás mellett a szimbolikus fogyasztás is, aminek egyik fajtája az önmegnyugtató fogyasztás, melynek célja önmagunk kényeztetése, jutalmazása, illetve az önmagunknak való örömszerzés. Másik fajtája az önkifejező szimbolikus fogyasztás (Töröcsik, 1998). Sirgy és szerzőtársai (1997) négy énképet különböztetnek meg, az aktuális énképet, az ideális énképet, a társadalmi énképet és az ideális társadalmi énképet. Az aktuális énkép arra vonatkozik, ahogyan látja magát az egyén. Az ideális énkép azt mutatja, hogy milyennek szeretné látni magát az egyén. A társadalmi énkép jelenti azt, hogy milyen benyomást kelt másokban az egyén, míg az ideális társadalmi énkép az, amilyennek az egyén szeretné, hogy mások lássák.

Az önkifejező fogyasztás esetében tehát a márka lehet a fogyasztó személyiségének kifejezőeszköze, amit a fogyasztó önmaga megerősítésére használ. A márka személyisége ugyanis tükrözi a fogyasztó személyiségét, azonkívül a márka szolgálhat a fogyasztó gyenge személyiségjegyeinek kompenzálására is. Ebben az esetben a márka a fogyasztó vágyott személyiségét tükrözi (Márton, 2004).

A posztmodern gondolkodás, a korábban említettek szerint, a fogyasztást szimbolikus aktusnak tekinti

(Campbell, 1996). Baudrillard ezt úgy fogalmazza meg, hogy nem a termékek funkcióit vásárolják meg, hanem a termékhez kapcsolódó jeleket kapcsolják magukhoz a fogyasztók, ezáltal elérve a kívánt társadalmi státust. Az igény ezek alapján kulturális teremtménynek tekinthető, melynek alapja az egyén vágyott csoportba való beilleszkedésének szándéka, azáltal, hogy magáévá teszi az adott csoport normáit, értékeit. A fogyasztás tehát nem más, mint „jelek aktív manipulációja”, melynek során az egyén elfogadja a vágyott csoport kódjait, ezáltal beilleszkedik, és elkerüli a kirekesztettség veszélyét (Cherrier – Murray, 2004).

Ebben az értelemben tehát a javak fogyasztása, azok szimbolikus tartalma által, hasznossággal bír a fogyasztó számára, függetlenül attól, hogy magának a terméknek milyen funkcionális tulajdonsága van. A fogyasztás ezen funkcionalitástól elválasztott, pusztán társadalmi szerepén alapuló hasznossága már attól a ponttól jelentőséggel bír a fogyasztó számára, amikortól átlépte a létfenntartáshoz szükséges fogyasztási küszöböt. Ezen túlmenően pedig, ahogy javul az egyén jövedelmi helyzete, egyre nagyobb jelentősége van a feltűnő fogyasztásnak (Shipman, 2004).

Bourdieu (1984) szintén szimbolikus tartalmat tulajdonít a fogyasztásnak, mivel véleménye szerint az egyén ízlése társadalmilag befolyásolt. Az egyén fogyasztásának tárgyával képes kifejezni bizonyos társadalmi osztályba való tartozását, és ezáltal más társadalmi osztályoktól való elkülönülését. Ebben az értelemben tehát a fogyasztó ízlése egyfajta „társadalmi fegyver”, mellyel el tudja választani a kívánatos az ellenszenvestől, az értékest az értéktelentől, legyen a fogyasztás tárgya akár étel vagy ital, vagy például kozmetikai cikk (Alan, 1994).

A fogyasztás szimbolikus jelentősége tehát tömören úgy fogalmazható meg, hogy „az vagy, amit birtokolsz” (Belk, 1996: p. 65.).

A fent említettek alapján a szimbolikus fogyasztásnak komoly szerepe van a lojalitásban. Az alábbiakban igyekszem rámutatni a fogyasztásszociológia azon állításaira, melyek összefüggésbe hozhatóak a lojalitással, teszem ezt annak reményében, hogy talán közelebb lehet jutni ezen állítások segítségével a lojális fogyasztói magatartás magyarázatához, és esetleg a korábban említett problémák megoldhatóbbá válnak.

### A lojalitás fogyasztásszociológiai magyarázatai

#### *Szimbólumok tartós és ismételt fogyasztása*

A szimbolikus fogyasztás fontos szerepet tölt be az egyén társadalmi elhelyezkedésében, akképpen, hogy a termékhez kapcsolt jelek által az egyén bizonyos cso-

porttal közösséget vállal, egyúttal más csoportoktól elhatárolódik (Allen, 1994). Reichheld (2003) is kapcsolatot feltételez a vágyott imázs és a lojalitás közt, amennyiben ugyanis a termék fogyasztásával elérhető társadalmi önkifejező szerep megegyezik a vágyott szereppel, akkor ez többnyire a fogyasztó elégedettségéhez és lojalitásához vezet.

Fromm (1941) ezt a gondolatot egy igen érdekes kontextusban veti fel. Az emberben alapvetően jelen van a törekvés valamely csoporthoz való tartozásra, és ezzel párhuzamosan jelen van a félelem a kirekesztettségétől. Ez a félelem gátolja az embert abban, hogy kilépjen az ismeretlenbe, tehát az adott jelek folyamatos elfogadása és az adott csoport kódrendszeréhez való alkalmazkodás teremti meg az egyén biztonságérzetét. A döntési szabadsággal ebben az értelemben együtt jár a bizonytalanság, a társadalmi elutasítás és a hibás döntéshozatal veszélye. Az egyén tehát a „szabadság elől a biztonságos konformitásba menekül”. Fromm hozzáteszi, hogy az elfogadó, beilleszkedő egyén magát szabadnak érzi, nem érzékeli azt, hogy döntési szabadsága behatárolt.

Baudrillard (1990) egészen odáig megy, hogy megfordítható a birtoklási viszony az egyén és a termék között. Az egyénnek lehetősége van objektumokat birtokolni, ezek az objektumok és szimbolikus tartalmuk az egyén identitásának meghatározó részét képezik. Ezáltal az a jel, mely a fogyasztóra és személyiségére utal, amely lényegében kifejezi identitását, elválik a fogyasztótól és az általa birtokolt objektumok képében ölt testet.

Ennek következtében az egyén függővé válik az általa birtokolt objektumoktól, ugyanis csak azok által képes kifejezni személyiségét. Ha az egyént „megszabadítanák” ezektől az objektumoktól, azáltal elveszítené a korábban birtokolt értékeit, és kiszakadna az általa korábban vágyott közösségből, tekintve, hogy az egyének a jelek fogyasztásával határozzák meg saját személyiségüket és társadalmi helyzetüket. Ezen a ponton vélem összekapcsolhatónak a lojalitás és a fogyasztásszociológia tárgykerét, a fent leírtak alapján ugyanis a fogyasztó élete egyfajta folyamatos küzdelem, melyben a szimbolikus javak ismételt és folyamatos fogyasztásával – tulajdonképpen lojalitásával – törekszik az egyén arra, hogy elérje és megtartsa ideális énképét és ideális társadalmi énképét (Cherrier – Murray, 2004; Töröcsik, 1998; Kovács, 2005; Belk, 1996). Ennek értelmében tehát a lojalitás mögött az egyén folyamatos, szimbolikus énképfenntartása feltételezhető, ami merőben új megvilágításba helyezi a lojalitás tárgykerét, és számos új kutatási irány számára nyithat teret.

## Összegzés, értékelés

Tanulmányomban kísérletet tettem arra, hogy a lojalitást egy újabb nézőpontból, a fogyasztásszociológia alapján vizsgáljam meg. Ez a fajta megközelítés sok tekintetben eltér a szakirodalom eddigi lojalitásvizsgálataitól. Céлом az volt, hogy a lojalitásvizsgálatok problémáiból és ellentmondásaiból kiindulva egy olyan fogalmi keretbe helyezzem ezt a kérdést, mely magyarázatot adhat a fogyasztók magatartására, és döntéseik indokaira. Hitem szerint az egyén fogyasztásának szimbolikus tartalma az a fő motiváló tényező, ami a lojalitáshoz vezet.

A XXI. század túlkínálati piacain a termelésről a fogyasztásra helyeződött át a hangsúly, ez utóbbi határozza meg a gazdasági folyamatokat. A javak szimbolikus tartalma társadalomszervező erővé vált. A társadalmi csoportok a közösen birtokolt és közösen értelmezett jelek és kódok által válnak koherenssé.

Ebben a megváltozott helyzetben a fogyasztók személyiségének és társadalmi helyzetének meghatározójává nem a termelésben, hanem a fogyasztásban betöltött szerepük vált. Ennek következtében, a fogyasztók az általuk megvásárolt és birtokolt javak szimbolikus tartalma által alakítják ki énképüket, identitásukat, valamint e szimbólumok által helyezik el magukat a társadalomban.

A fogyasztó az általa kialakított identitást igyekszik fenntartani, ezzel párhuzamosan pedig igyekszik folyamatosan demonstrálni az adott társadalmi csoportba való tartozását, ezzel elkerülve a kirekesztettség veszélyét. Ezt a törekvését azáltal tudja sikerre vinni, hogy ragaszkodik azokhoz a termékekhez, amelyek szimbolikus tartalmai személyiségének részévé váltak. Lojális tehát azokhoz a márkákhoz és termékekhez, melyek identitását reprezentálják, ugyanis e termékek nélkül személyisége és társadalmi szerepe eltávolodik az ideális énképtől, illetve az ideális társadalmi énképtől.

A lojalitás problémáinak pragmatikus megoldása nem volt célja tanulmányomnak, ez ugyanis további vizsgálatokat igényel. Amennyiben a szimbolikus fogyasztást és a személyiségalkotást mint motiváló tényezőt tételezzük fel a lojalitás mögött, akkor ezek a problémák részben orvosolhatóvá válnak. Ezáltal ugyanis kiterhetünk a lojalitás vizsgálatának ágazati korlátaiból, mert a szimbolikus fogyasztás kevésbé függ attól, hogy milyen termék piacát vizsgáljuk, tekintve, hogy általánosabb megállapításokra juthatunk a szimbólumok jelentőségéről, függetlenül az adott szimbólum konkrét megjelenési formáitól. Szintén megoldhatóan látszik a dinamizálás problémája, az említettek

alapján ugyanis a fogyasztó időben dinamikusan igyekszik fenntartani identitását, és a személyiségalakítás szimbolikus vizsgálata kifejezetten jó alapja lehet az intertemporális vizsgálatoknak.

A legfontosabb előrelépést azonban abban látom, hogy fogyasztásshociológiaiailag jól magyarázhatóvá válik a korábban lojális fogyasztók márkaelhagyása. Ennek általam feltételezett egyik fő indoka lehet, hogy az idő előrehaladtával a fogyasztó számára egy másik termék vagy márka fogja megtestesíteni azt a szimbolikus jelentést, amire a fogyasztó vágyik. Ez a változás alapvetően két okból is bekövetkezhet, egyrészt a márka megváltozott szimbolikus tartalmából, másrészt a fogyasztó megváltozott énképéből.

Tanulmányomat tehát indító jelzővel illetném, mely arra utal, hogy egy kevésbé elterjedt gondolkör kapcsol össze a lojalitással. Ennek velejárója, hogy nagyon alapos kutatást igényel bármiféle konkrét megállapítás vagy kijelentés. Céлом a továbbiakban egyre mélyebben elmerülni a kérdésben, annak reményében, hogy sikerül rátalálni olyan fogyasztói döntést meghatározó aktorra, mellyel érthetőbbé válik ez az igen összetett és bonyolult folyamat.

Ennek jegyében az alábbiakban néhány tervezett kutatási területet ismertetek ezzel a témakörrel kapcsolatban.

### Érdekes kérdések, kutatási irányok

- A már említett dinamizmus és intertemporalitással kapcsolatban kiemelten fontos az énkép változása, és ennek lojalitásra gyakorolt szerepe. Ha változik az énkép, tud-e változni vele a lojalitás tárgyát képező márka akképpen, hogy továbbra is hűséges maradjon a fogyasztó? A gyártók szempontjából ennél is lényegesebb kérdés, hogy egyáltalán érdemes-e változnia a márkának fogyasztójának énképével?
- Tanulmányomban kisebb hangsúlyt kapott, de korábbi vizsgálataimban gyakran foglalkoztam a kockázat jelentőségével. Ezzel kapcsolatosan érdemes lenne vizsgálatokat végezni, hogy fogyasztásshociológiai szempontból a lojális magatartás mennyiben csökkenti, illetve mennyiben növeli a fogyasztó kockázatérzetét.
- Szintén érdekes kérdés lehet annak vizsgálata, hogy az egyén ideális énképe által generált (belső) lojalitás miért szűnik meg, és ennek indoka mennyiben különbözik az egyén ideális társadalmi énképe által generált (külső) lojalitás megszűnésének indokaitól.

### Lábjegyzet

<sup>1</sup> Az „elégedettség csapdája” Reichheld (2000) szerint abból adódik, hogy a vállalat az elégedettségi mutató emelése érdekében a vevői többség akaratához igazodik, ahelyett, hogy elsősorban a lojális kisebbség igényeit követné. Ennek könnyen lehet következménye a korábban lojális vevők elpártolása, tekintve, hogy nem az ő igényeiknek megfelelően alakult át a cég stratégiája, termelése. Így összességében az elégedettségi mutató emelkedik, azonban a profitabilis vevői csoport mérete csökken.

### Felhasznált irodalom

- Allen, D.E. (1994): Consumption and Social Stratification: Bourdieu's Distinction, *Advances in Consumer Research*, 1994, Vol 21, pp. 70–74.
- Belk, R.W. (1996): *Studies in the New Consumer Behaviour: Acknowledging consumption*, edited by Daniel Miller, printed by Routledge, New York, USA ISBN:0415106893 pp. 58–95.
- Baudrillard, J. (1981): *Towards a Critique of the Political Economy of the Sign. Mo: Telos Press, St. Louis*
- Baudrillard, J. (1988): *Consumer Society*, in Jean Baudrillard: *Selected Writings*, ed. Mark Poster, Polity Press, Oxford
- Baudrillard, J. (1990): *Revenge of the Crystal: Selected Writings on the Modern Object and its Destiny, 1968–1983*, eds. Paul Foss and Julian Pefanis, Concord, MA: Pluto Press
- Bell, S.S. – Holbrook, M.B. – Solomon, M.R. (1991): *Combining Aesthetic 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.
- Bourdieu, P. (1984): *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*, trans. by R. Nice, Routledge and Kegan Paul, London
- Campbell, C. (1996): *The Sociology of Consumption: Acknowledging consumption*, edited by Daniel Miller, Routledge, New York, pp. 96–126.
- Cherrier, H. – Murray, J.B. (2004): *The Sociology of Consumption: The Hidden Face of Marketing*, *Journal of Marketing Management*, 2004/20 pp. 509–525.
- Farkas, E. (2003): *Érték(?)teremtés – Érték(?)esítés*, *Marketing&Menedzsment*, 2003/3. pp. 12–19.
- Featherstone, M. (1991): *Consumer Culture and Postmodernism*, Sage, London
- Fromm, E. (1941): *Escape from Freedom*, Holt, Rinehart and Winston, New York
- Hámori, B. (2003): *Kísérletek és kilátások Daniel Kahneman, Közgazdasági Szemle, L. évf., 2003. szeptember*, pp. 779–799.
- Hetesi E. – Rekettye G. (2005): *A lojalitás dimenzióinak longitudinális mérése a hazai lakossági energiafogyasztók körében faktoranalízis alapján*, *Vezetéstudomány*, 2005/III. szám pp. 48–57.

- Hetesi E.* (2002): Új dimenziók a lojalitás mérésében, *Marketing&Menedzsment* 2002/IV. szám pp. 35–41.
- Hetesi E.* (2003): A minőség, az elégedettség és a lojalitás mérésének problémái a szolgáltatásoknál, és azok hatása a jövedelmezőségre, *Marketing&Menedzsment* 2003/5. pp. 42–50.
- Jaishankar, G. et al.* (2000): Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers, *Journal of Marketing*, 2000/Vol 64, July pp. 65–87.
- Kaplan, E.A.* (1987): *Rocking Around the Clock: Music, TV, Postmodernism and Consumer Culture*, Methuen. London
- Kovács E.* (2000): A fogyasztói elégedettséget megalapozó szolgáltatásminőség, *Marketing&Menedzsment* 2000/V. szám pp. 50–57.
- Kovács K.* (2005): Divattermékek és divatmárkák mint a szimbolikus fogyasztás eszközei, *Marketing&Menedzsment* 2005, IV–V. szám pp. 72–82.
- Márton A.* (2004): Madarat tolláról, márkát fogyasztójáról, *Marketing&Menedzsment* 2004/I. szám pp. 14–19.
- McCracken, G.* (1986): Culture and consumption: a theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods, *Journal of Consumer Research*, 13. pp. 71–84.
- Miller, D.* (1996): *Consumption as the Vanguard of History; Acknowledging consumption*, edited by Daniel Miller, Routledge, New York, pp. 1–57.
- Neal W.D.* (1999): Satisfaction is nice, but value drives loyalty, *Marketing Research*, Spring 99, Vol 11, Issue 1.
- Newman, K.* (2001): The sorcerer's apprentice? Alchemy, seduction and confusion in modern marketing, *International Journal of Advertising*, 2001/20(4), pp. 409–429.
- Oliver, R. L.* (1999): Whence Consumer Loyalty?, *Journal of Marketing* Vol 63 pp. 33–44.
- Reichheld, F.F. et al.* (2003): Loyalty: A prescription for Cutting Costs, *Marketing Management*, Sept/Oct. 2003, Vol 12, Issue 5.
- Reichheld, F.F. – Sasser, W.E.* (1990): Zero defections: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*. Sept/Oct. pp. 105–111.
- Reichheld, F. F.* (1996): Learning from Customer Defections, *Harvard Business Review*, Mar/Apr96, Vol. 74.
- Reichheld, F. F.* (2000): The Loyalty Effect – The relationship between loyalty and profits, *European Business Journal*, 2000/III. pp. 134–139.
- Reichheld, F. F.* (2000): The Loyalty Effect – The relationship between loyalty and profits, *European Business Journal*, 2000/III. pp. 134–139.
- Reichheld, F.F.* (2003): The one number You need to grow, *Harvard Business Review*. Dec. pp. 47–54.
- Reinartz, W. – Kumar, V.* (2002): The Mismanagement of Customer Loyalty, *Harvard Business Review*, July. pp. 86–94.
- Shipman, A.* (2004): Lauding the Leisure Class: Symbolic Content and Conspicuous Consumption, *Review of Social Economics*, September pp. 277–288.
- Sirgy, M.J. et al.* (1997): Assessing the Predictive Validity of Two Methods of Measuring Self-image Congruance, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 25. No. 3. pp. 229–241. In: *Kovács, K.* (2005): Divattermékek és divatmárkák, mint a szimbolikus fogyasztás eszközei, *Marketing&menedzsment* 2005, IV–V. szám pp. 72–82.
- Solomon, M.R.* (1988): Mapping product constellations: a social categorization approach to symbolic consumption, *Psychology and Marketing*, 5(3), pp. 233–258.
- Törőcsik M.* (1998): Funkcionális és szimbolikus fogyasztás, *Marketing&Menedzsment* 1998/V. szám, pp. 45–50.
- Veblen T.* (1925): *The Theory of the Leisure Class*, George Allan and Unwi. London
- Zeithaml V.A. et al.* (2004): Customer-Centered Brand Management, *Harvard Business Review*, September, pp. 110–118.

Cikk beérkezett: 2008. 1. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2008. 3. hó

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Szabó József**, főiskolai docens, Széchenyi István Egyetem, Győr; **Dr. Görög Mihály**, tanszékvezető egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Neulinger Ágnes**, tudományos munkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Jászberényi Melinda**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Prónay Szabolcs**, egyetemi hallgató, Szegedi Tudományegyetem; **Takács András**, egyetemi tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem

TAKÁCS András

## A FREE CASH FLOW-TÓL A SZABAD PÉNZÁRAMIG

A diszkontált cash flow (DCF) alapú vállalatértékelési elmélet egyik központi kategóriáját képezi a vállalat tőkejuttatói (tulajdonosai és hitelezői) által elérhető szabad pénzáramlás, melyet az angol nyelvű szakirodalom Free Cash Flow-nak nevez. A Free Cash Flow fogalma és definíciója már régóta jelen van a magyar szakirodalomban is. E tanulmány megírásakor az a cél vezérelte a szerzőt, hogy az eddigiekben publikált „magyarított” modelleket kiegészítve, illetve tovább finomítva, kidolgozzon egy teljes részletezettségű, a magyar számviteli sajátosságokra épülő számítási sémát, melynek segítségével a Free Cash Flow tökéletes pontossággal meghatározható lesz a magyar számviteli kimutatásokból.

**Kulcsszavak:** szabad pénzáramlás, Free Cash Flow, számvitel

A vállalatértékelési eljárások között a diszkontált cash flow (DCF) koncepció mind elméleti, mind gyakorlati szempontból kiemelt szerepet tölt be. Az elméleti munkák szerzői a DCF-eljárások legnagyobb előnyét abban látják, hogy e modellek a vállalat értékét a jövőbeli jövedelemtermelő képességből eredeztetik, és eközben számításba veszik a pénz időértékét is. Emellett több kérdőív kutatás kimutatta, hogy a vállalati menedzserek a gyakorlati alkalmazás során is a cash flow szemléletű módszereket részesítik előnyben (pl. *Graham–Harvey, 2001; Dittmann – Maug – Kemper, 2002*).

A számítás során a jövőbeli időszakokra vonatkozóan azt a pénzüsszeget próbáljuk megragadni, amely a vállalkozási tevékenység folytatása következtében a tulajdonosok és a hitelezők megtérülési elvárásainak (osztalék, tőketörlesztés, kamat) kielégítésére rendelkezésre áll. A szakirodalom ezt nevezi Free Cash Flow-nak, azaz szabad pénzáramnak, melyet a vállalkozásba befektetett tőke súlyozott átlagköltségével (*Weighted Average Cost of Capital, WACC*) diszkontálva megkapjuk a vállalat becsült értékét.

A Free Cash Flow definícióját és levezetését illetően a külföldi szakirodalom teljesen egységesnek mondható: olyan adózás utáni pénzáramként definiálják, melyet a vállalkozás idegen tőke használata nélkül, tisztán saját forrásból ért volna el (*Copeland – Murrin – Koller, 2000; Damodaran, 2001; Fernandez, 2002; Agar, 2005*). Meghatározásának képletét az 1. ábra foglalja össze.

A Free Cash Flow-t az *adózás és kamatfizetés előtti eredményből (Earnings Before Interest and Tax, EBIT)* származtatjuk, ami azt jelenti, hogy az adózás előtti ered-

1. ábra

**A Free Cash Flow meghatározása** (Fernandez, 2002)

Adózás és kamatfizetés előtti eredmény (EBIT) – Az EBIT elméleti adóterhe (EBIT * Adóráta)
<b>= Adózott eredmény kölcsöntőke nélkül</b>
+ Amortizáció – Befektetett eszközök növekménye – Forgótőke növekménye
<b>= FREE CASH FLOW (FCF)</b>

ményt a kölcsöntőkével összefüggő fizetendő kamatok nélkül határozzuk meg. Az EBIT-ből az erre vetített adó (ez csak elméleti adóterhe, hiszen a valós adókötelezettséget a kamatráfordításokat is tartalmazó adózás előtti eredmény alapján számítjuk) levonása után egy olyan *hipotetikus adózott eredményt kapunk, amelyet a vállalkozás kölcsöntőke igénybevétele nélkül ért volna el*. Ez azonban még csak számviteli eredmény, a tényleges pénzáramok számszerűsítéséhez a fent hivatkozott szerzők szerint el kell végezni néhány korrekciót:

- Az első korrekció a tárgyévi amortizációs költségek hozzáadása, hiszen az eredményt csökkentő költségként számvitelileg számolták el, azonban nem jelent pénzáramlást a vállalkozásból.
- A második korrekció a befektetett eszközök állományában bekövetkezett növekmény levonása. Ennek oka, hogy a tartós eszközökbe történő beruházás számviteli szempontból nem minősül költségnek, így az eredményben nem jelenik meg, ugyanakkor pénzáramlást von maga után.
- A harmadik korrekció a forgótőke növekményének levonása, ugyanis a forgótőkében bekövetkezett változások a számviteli eredményben nem tükröződnek, mégis pénzmozgással járnak. Példaként említhetünk egy anyag- vagy árubeszerzést, ahol a kifizetett pénzüsszeget nem költségként, hanem a készletek növekményeként mutatták ki.

A három korrekciós tétel közül kettő (az amortizációs költség és a befektetett eszközök növekménye) nem igényel különösebb magyarázatot, hiszen ezek a mérlegből és az eredménykimutatásból közvetlenül kiolvashatók. Fontosnak tartom ugyanakkor a forgótőke pontos definiálását. Ennek megkönnyítésére *Fernandez* a már hivatkozott cikkében a számviteli mérleg átrendezését javasolja oly módon, hogy a forgótőke közvetlenül olvasható legyen belőle. Ezt úgy érhetjük el, hogy az

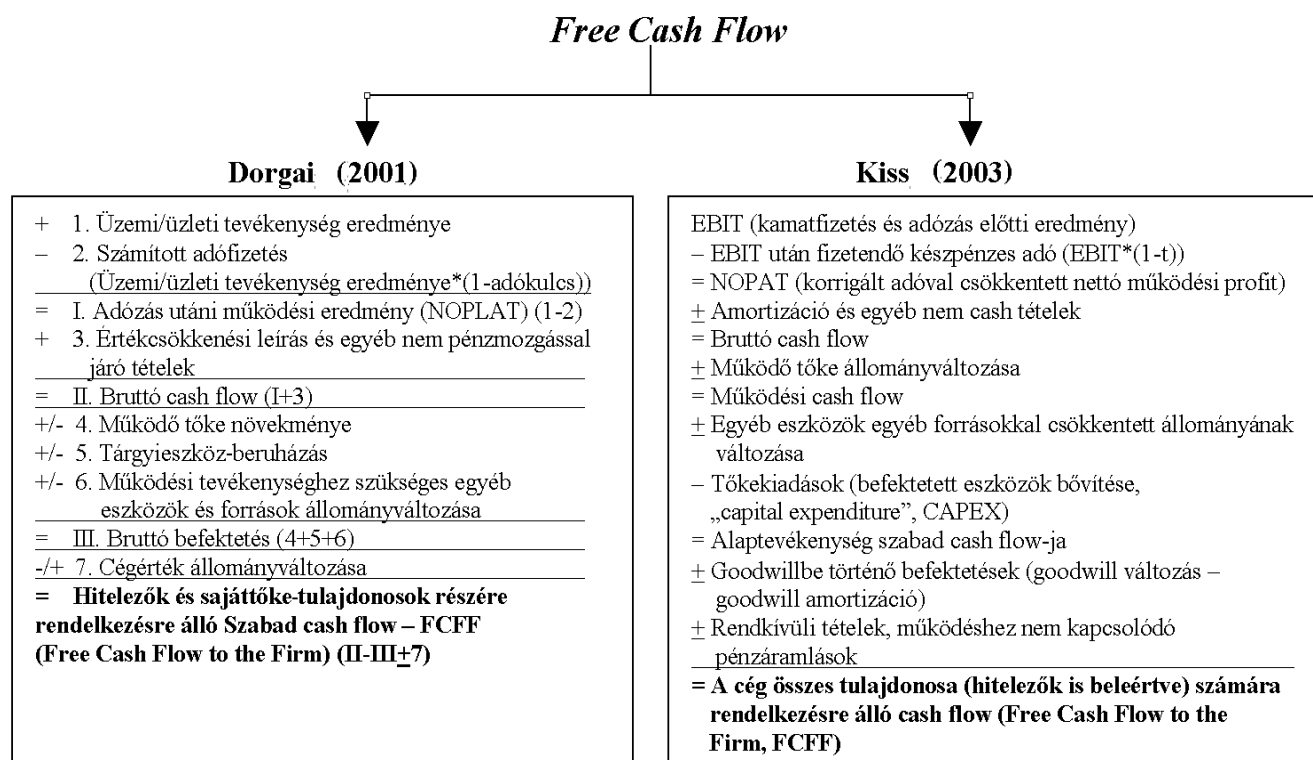
eszközök oldalán a befektetett eszközök mellett a nem pénzfórmában meglévő forgóeszközök és a kamatteher nélküli rövid lejáratú kötelezettségek (pl. szállítói tartozások) különbségeként kiszámított forgótőkét, valamint a pénzeszközöket szerepeltetjük. Következésképpen a források oldalán a saját tőke, valamint a kamattal terhelt kötelezettségek (*Fernandez* szerint „financing liabilities”, azaz *finanszírozási kötelezettségek*) jelennek meg. A forgótőke tehát nem más, mint a pénzeszközöktől különböző forgóeszközök és a kamattal nem terhelt rövid lejáratú kötelezettségek különbsége, melyet az átalakított mérleg bal oldaláról olvashatunk le.

A korrekciós tételek figyelembevétele után eljutunk a Free Cash Flow-hoz, amely tehát *azt az adózás utáni pénzáramot reprezentálja, amely a vállalkozás számára rendelkezésre áll a tulajdonosok és hitelezők megtérülési elvárásainak kielégítésére.*

A Free Cash Flow fogalma a magyar szakirodalomban már a '90-es évek elején feltűnt (pl. *Csécsei, 1991; Ulbert, 1994*). Az ezredforduló után egyre több cikk foglalkozott a magyar rendszerre történő átfordítással, melyek közül (*Dorgai, 2001*) és (*Kiss, 2003*) munkáit emelném ki: ezekben a szerzők az angol megnevezéseket a megfelelő magyar kifejezésekkel helyettesítve vezetik le a vállalati szabad cash flow-t, melyet a 2. ábrán láthatunk.

2. ábra

A Free Cash Flow levezetése *Dorgai (2001)* és *Kiss (2003)* szerint



E levezetések felvetettek bennem bizonyos kérdéseket, melyekre saját modellem kidolgozásakor választ kívántam adni.

Az egyik fontos kérdés, hogy vajon indokolt-e a Free Cash Flow-ból a teljes pénzügyi eredményt kizárni, mint ahogy mindkét szerzőnél látható. A pénzügyi műveletek eredményét ugyanis a magyar eredménykimutatás a *szokásos vállalkozási eredmény* részeként határozza meg, tehát a normális, rendszeres üzletmenethez tartozónak minősíti azt. Álláspontom szerint az eredménynek a külső finanszírozás hatásától való megtisztításához kizárólag a *fizetendő kamatok* kell figyelmen kívül hagyni, ugyanis a pénzügyi bevételek (pl. befektetések után kapott osztalék, kamat, különböző ügyletek árfolyamnyereségei) és a fizetett kamaton kívüli pénzügyi ráfordítások (pl. különböző ügyletek árfolyamvesztései) nem kapcsolhatók az idegen tőkéhez, hanem a vállalkozás saját tranzakcióinak eredményét mutatják. Éppen ezért e pénzáramokat véleményem szerint figyelembe kell venni a Free Cash Flow kiszámításakor.

A következő problémás pont a rendkívüli eredmény kérdése. *Dorgai* a rendkívüli eredményt kizárja az FCF-ből, ennek megfelelően pedig az eszköz-állomány-változásokat kifejező korrekcióknál csak a működéshez szükséges eszközöket veszi alapul. Ebből viszont az következik, hogy a modell nem általánosítható, cégenként változhat annak definíciója, hogy mi tartozik a „működéshez szükséges eszközök” közé. *Kiss* modellje számol a rendkívüli eredménnyel, ugyanakkor a korrekciós tételeknél minden eszköz és forrás állományváltozását tekintetbe veszi. Ezzel a modell általánosan alkalmazható, hiszen nem igényli az eszközök szétválasztását „működéshez szükséges” és „működéshez nem szükséges” kategóriákra. Problémát jelent viszont itt is, hogy néhány kategóriát – például a „működő tőke”, vagy az „egyéb nem cash tételeket” – nem fejtenek ki részletesen. Ugyanakkor ilyen adatok a magyar mérlegből közvetlenül nem olvashatók ki.

Amennyiben a korrekciókat a mérleg adataira támaszkodva, tehát az összes eszköz és forrás állományváltozását figyelembe véve határozzuk meg, akkor a teljes rendkívüli eredményt figyelembe kell venni annak érdekében, hogy a rendkívüli eredményt érintő, de pénzmozgással nem járó események hatásait a modell is cash-flow semlegesnek minősítse.

Ez a gondolat egyébként a külföldi szakirodalomban is megtalálható: *Bodie, Kane és Marcus* szintén úgy érvelnek, hogy az EBIT-nek a külső finanszírozás hatásán kívül a teljes tárgyévi eredményt tartalmaznia kell [*Bodie-Kane-Marcus, 2004*].

Végül a jelenleg meglévő magyarított modellek további finomítását az is szükségessé teszi, hogy megjelenésük óta több fontos változás állt be a számviteli törvény eszközértékelési szabályokat érintő részében. Legfontosabb példaként a goodwill amortizációjának megszűnését és a valós értékelés megjelenését említé-  
ném meg.

## A „magyarítás” kihívásai

Amint korábban említettem, a Free Cash Flow fogalma eredendően amerikai szerzőktől származik, így érthetően az amerikai számviteli szabályokra (US GAAP) épül. Az amerikai rendszer egyik legfontosabb jellemvonása, hogy a beszámolóban szereplő számviteli kimutatásokra nincsenek szigorú formai szabályok, mindössze a rögzített keretelvek betartását kell szem előtt tartani, ettől eltekintve a vállalatok szabadon megtervezhetik mérlegük és eredménykimutatásuk felépítését. A kimutatásokban az adatok nagyon kevésbé részletezettek, csak a legfontosabb tételeket választják szét.

Ehhez képest a magyar számviteli törvény szigorúan diktált mérleg- és eredménykimutatás-sémát követel meg, melyben a tételeket megadott hierarchia szerint, nagyfokú részletességgel kell feltüntetni. Éppen ezért a korábban ismertetett „angolszász” számítási séma a magyar szabályok fényében nagyon is szimplifikáltnak tűnik, a Free Cash Flow kiszámításához cizelláltabb formula szükséges.

A magyarra adaptált modell kialakításához az alábbi adatforrásokra van szükség:

- *Előző évi és tárgyévi mérleg*: a mérlegnek az Sztv. szerint két lehetséges változata van („A” és „B” formátum), melyek közül szabadon választhat a vállalkozás. A választott formához azonban hosszú távon tartania kell magát (*következetesség elve*).
- *Tárgyévi eredménykimutatás*: az Sztv. értelmében négy lehetséges forma közül lehet választani (*összköltséges „A” és „B”, forgalmi költséges „A” és „B”*). A következetesség elvét itt is alkalmazni kell.
- *Analitikus nyilvántartás*: a számításokhoz szükséges néhány információ sem a mérlegből, sem az eredménykimutatásból nem olvasható ki. Emiatt szükség van a vállalkozásnál vezetett részletező nyilvántartás (analitika) adataira is.

Az adaptált modell kifejtésénél mindvégig az „A” formátumú mérleget és az összköltséges „A” változatú eredménykimutatást használok fel.

## Eszközértékelési szabályok a magyar számviteli rendszerben

### Bekerülési érték

Az eszközök bármilyen jogcímen történő állomány-növekedése esetén meg kell határozni a bekerülési értéket, azt a forintértéket, melyen az eszközt a nyilvántartásokba beállítják. A törvény szerint „az eszköz bekerülési (beszerzési, előállítási) értéke az eszköz megszerzése, létesítése, üzembe helyezése érdekében az üzembe helyezésig, a raktárba történő beszállításig felmerült, az eszközhöz egyedileg hozzákapcsolható tételek együttes összege” (Sztv. 47. §. [1]). A bekerülési érték tehát minden olyan ráfordítást magában foglal, amely a használatbavétel időpontjáig közvetlenül az eszköz megszerzése érdekében merült fel. A bekerülési érték beszerzési árat vagy előállítási költséget jelent. Beszerzés esetén a bekerülési érték az egyszerű vételáron túl tartalmazza a kapcsolódó szállítási, rakodási költséget, megbízási, közvetítői díjakat, biztosítási díjat, vámterheket, hitelkamatot, adókat (pl. fogyasztási adó, jövedéki adó) és minden egyéb tételt, amely egyedileg hozzákapcsolható a megszerzett eszközhöz. Saját előállítás esetén a bekerülési érték egyenlő a létrehozott eszköz tényleges közvetlen önköltségével, azaz a gyártás során kifejezetten az eszköz-előállításához kapcsolódóan felmerült költségek összegével.

### Terv szerinti értékcsökkenés

Az immateriális javak és tárgyi eszközök jellemzője, hogy a használat során értékükből veszítenek. Ez visszavezethető egyrészt a tényleges fizikai kopásra, valamint erkölcsi kopásra, elavulásra. Az eszköz értékének ezt a folyamatos, előre tervezhető erodálódását nevezzük értékcsökkenésnek. Az értékcsökkenés jelenségét a számviteli nyilvántartásokban is kifejezésre kell juttatni (Sztv. 52. §.), vagyis az eszköz értékét időszakról időszakra az előre megtervezett ütemben csökkenteni kell. Az értékcsökkenés nemcsak az eszköz értékét, hanem a tárgyévi eredményt is érinti, hiszen az adott évre jutó összeget az eredménykimutatásban költségként mutatják ki (értékcsökkenési leírás, amortizáció). Nem szabad azonban elszámolni amortizációt bizonyos szellemi termékek (pl. képzőművészeti alkotás), goodwill, földterület, telek, erdő, valamint a még nem aktivált beruházások után.

### Terven felüli értékcsökkenés

Az immateriális és tárgyi eszközök értéke nemcsak a tervezett, normálisnak tekinthető kopás, illetve avulás miatt csökkenhet, hanem olyan váratlan külső körülmények hatására is, mint például a piaci érték nagymértékű

csökkenése, vagy megrongálódás, megsemmisülés stb. Az eszköz értékét ilyenkor terven felüli értékcsökkenés elszámolásával kell a reális összegre módosítani (Sztv. 53. §.). Terven felüli értékcsökkenést kell elszámolni az alábbi esetekben:

- ha a kísérleti fejlesztéssel megvalósuló tevékenységet korlátozzák, vagy a fejlesztés eredménytelen lesz,
- ha a vagyoni értékű jog piaci értéke tartósan és jelentősen a könyv szerinti érték alá csökken, illetve ha a szerződés módosulása miatt a jog csak korlátozottan vagy egyáltalán nem érvényesíthető,
- ha a szellemi termék piaci értéke tartósan és jelentősen a könyv szerinti érték alá csökken, illetve ha a szellemi termék megrongálódik, megsemmisül, feleslegessé válik,
- üzleti vagy cégérték (goodwill) esetében, ha a várható megtérülésként meghatározott összeg a jövőbeli gazdasági hasznokra vonatkozó várakozások megváltozása miatt tartósan és jelentősen a könyv szerinti érték alá csökken,
- ingatlanok, műszaki gépek, egyéb gépek, valamint tenyészállatok esetében, ha a piaci érték tartósan és jelentősen a könyv szerinti érték alatt van, illetve, ha az eszköz megrongálódik, megsemmisül, feleslegessé válik, eltűnik, így nem tudja betölteni eredeti funkcióját,
- beruházások esetében, ha értékük megrongálódás, megsemmisülés, feleslegessé válás miatt tartósan és jelentősen a kimutatott könyv szerinti érték alá csökken.

A fenti meghatározások többségében szerepelt a „tartósan és jelentősen” kifejezés. Ennek háttérében a lényegesség elve áll, melynek itt nagyon fontos szerepe van. A tartós tendencia követelménye azt jelenti, hogy a piaci értéknek az értékelés időpontját (a mérlegkészítés napját) megelőzően legalább egy évig a könyv szerinti érték alatt kell lennie. Azt pedig, hogy a kialakult különbözet jelentős-e, a vállalkozás szubjektíven, a számviteli politikában foglalt értékhatár figyelembevételével állapítja meg.

A terven felüli értékcsökkenés elszámolásakor az eszközértéket a mérlegkészítéskori piaci értékig kell csökkenteni. Az elszámolt összeget az eredménykimutatásban tárgyévi ráfordításként mutatják ki. A terven felüli értékcsökkenés elszámolása továbbá megváltoztathatja a terv szerinti értékcsökkenés eredetileg tervezett ütemét. Indokolt esetben a leírandó összeg, a hasznos élettartam, illetve a maradványérték módosítható, ennek számszerű hatásait azonban be kell mutatni a kiegészítő mellékletben.

### Értékvesztés

A fentiekben kifejtettem, hogy az immateriális javak és a tárgyi eszközök értékének különböző indokok miatt beálló jelentős esését terven felüli értékcsökkenés elszámolásával juttatjuk kifejezésre. Az érték lecsökkenése azonban nemcsak az immateriális javaknál és a tárgyi eszközöknél, hanem más eszközcsoportok esetében is bekövetkezhet. A számviteli előírások szerint ilyen esetekben is módosítani kell az eszköz nyilvántartás szerinti értékét, ezt azonban nem értékcsökkenésnek, hanem értékvesztésnek nevezzük (Sztv. 54-56. §.).

Értékvesztést kell elszámolni az alábbi eszközcsoportoknál:

- tartós vagy forgatási célú részesedések és hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok, tartósan adott kölcsönök, valamint tartósan lekötött bankbetétek után, amennyiben az eszköz piaci értéke, illetve a jövőben várhatóan befolyó összeg tartósan és jelentősen a könyv szerinti érték alatt van,
- vásárolt és saját termelésű készletek esetében, ha piaci értékük tartósan és jelentősen a könyv szerinti érték alá csökken, illetve ha megrongálódás vagy egyéb ok miatt eredeti funkciójukat nem tudják betölteni,
- követelések esetében, ha a követelés összegének jövőbeli realizálása a vevő fizetéseképtelensége miatt bizonytalanná válik (kétes követelés).

A korábbiakkal összhangban az értékvesztés megállapításánál is elvárás a tartós és jelentős tendencia. Az értékvesztés mértékének meghatározásakor a mérlegkészítés napján érvényes piaci értéket, illetve a jövőben várhatóan realizálható összeget kell alapul venni. Az elszámolt összeget a tárgyévi eredménykimutatásban ráfordításként mutatják ki.

### Visszaírás

A terven felüli értékcsökkenés és az értékvesztés legfontosabb jellemzője, hogy elszámolásuk nem végleges. Amennyiben az elszámolás indoka megszűnik (például a korábban csökkenő piaci ár újra emelkedni kezd, vagy a megrongálódott eszközt megjavítják), akkor az elszámolt terven felüli értékcsökkenés, illetve értékvesztés egy részét vagy teljes egészét vissza kell írni. A visszaírás az eszköz értékének növekedését eredményezi, továbbá a tárgyévi eredménykimutatásban eredményt növelő tételként jelenik meg. A visszaírást a mérlegkészítéskor érvényes piaci érték szintjéig kell elvégezni, ugyanakkor legfeljebb csak akkora összeget lehet visszaírni, amelyet eredetileg elszámoltak.

### Értékhelyesbítés

A törvény bizonyos tartós eszközök esetében lehetővé teszi a felértékelést. Ha az adott eszköz piaci értéke tartósan és jelentősen magasabb, mint a könyv szerinti érték, akkor a vállalkozás értékhelyesbítés elszámolásával az eszköz értékét felfelé módosíthatja (Sztv. 58. §. [5]–[8]). Az értékhelyesbítés a korábbi értékelési műveletekkel ellentétben nem kötelező, csak lehetőség. Fontos jellemzője, hogy kizárólag a teljes terven felüli értékcsökkenés, illetve értékvesztés visszairása után számolható el. Értékhelyesbítést a vagyoni értékű jogok, a szellemi termékek, az ingatlanok és kapcsolódó vagyoni értékű jogok, a műszaki berendezések, gépek, járművek, az egyéb berendezések, felszerelések, járművek, a tenyészállatok és a befektetett pénzügyi eszközök közé sorolt tartós részesedések után lehet elszámolni.

Az értékhelyesbítés tehát növeli az eszközértéket, a felértékelésből származó többletet a mérleg eszközoldalán az egyes csoportokon belül elkülönítetten mutatjuk ki (immateriális javak, tárgyi eszközök, illetve befektetett pénzügyi eszközök értékhelyesbítése címen). Az ilyesfajta felértékelés azonban az óvatosság elve miatt nem növelheti a tárgyévi eredményt (nem számolható el bevételként), ehelyett a saját tőkén belül az értékelési tartalék növekedéseként kell kimutatni.

### Valós értékelés

A Számviteli törvény 2004. január 1. óta bevezette a *pénzügyi instrumentum* fogalmát. Pénzügyi instrumentumnak tekintendő minden „olyan szerződéses megállapodás, amelynek eredményeként az egyik félnél pénzügyi eszköz, a másik félnél pedig pénzügyi kötelezettség vagy saját tőke (tőkeinstrumentum) keletkezik”, különösen az adott kölcsönök, a részesedést vagy hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok, pénzeszközök és a származékos ügyletek.

A valós értékelés célja, hogy a pénzügyi instrumentumok a mérlegben a lehető legaktuálisabb, gyakorlatilag naprakész értéket mutassák (Sztv. 59. §.). Alkalmazása nem kötelező.

Amennyiben a vállalat a törvény által felkínált lehetőséggel élve alkalmazni kívánja a valós értékelést, akkor a mérlegben szerepeltetett eszközcsoportok mellett egy másodlagos besorolást is létre kell hoznia.

Eszerint a pénzügyi eszközöket – az eredeti mérlegkategoróriák érintése nélkül – másodlagosan a következő kategóriákba kell besorolni:

- kereskedési célú pénzügyi eszközök,
- értékesíthető pénzügyi eszközök,
- lejáratig tartott pénzügyi eszközök,
- kölcsön- és más követelések.

A pénzügyi kötelezettségeket pedig az alábbi két csoport valamelyikébe kell sorolni:

- kereskedési célú pénzügyi kötelezettségek,
- egyéb pénzügyi kötelezettségek.

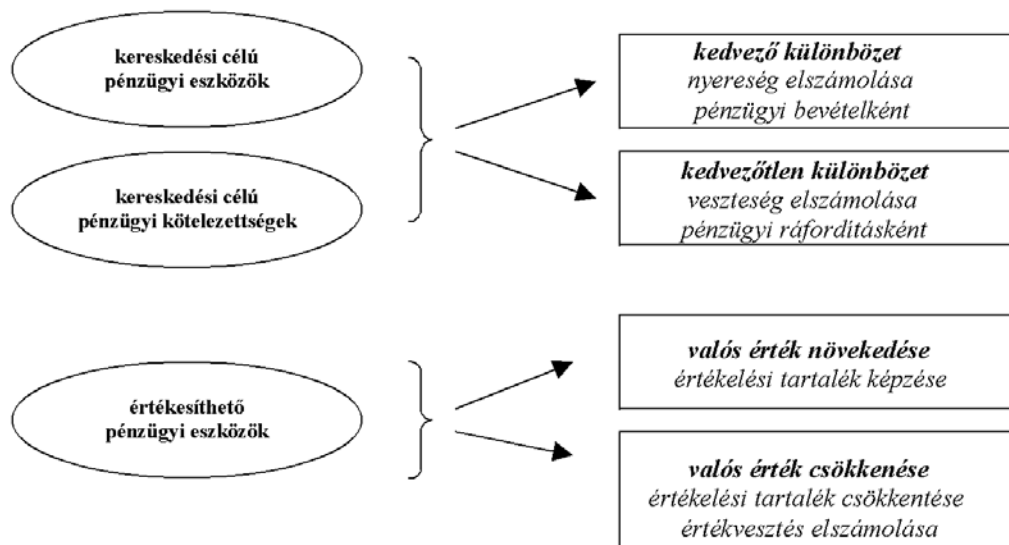
A fenti másodlagos besorolásban látható típusok közül a valós értékelés kizárólag a kereskedési célú

pénzügyi eszközökre, az értékesíthető pénzügyi eszközökre, valamint a kereskedési célú pénzügyi kötelezettségekre alkalmazható.

Ezen eszközök eredeti bekerülési értéke az aktuális valós értékre módosítható, amennyiben a valós érték megbízhatóan megállapítható. A valós érték le-, illetve

3. ábra

**A valós értékelés szabályai**



ve felfelé történő megváltozása a kereskedési célú pénzügyi eszközök és kötelezettségek esetében a számviteli eredményt érinti (pénzügyi műveletek bevételeként vagy ráfordításaként kerül elszámolásra), az értékesíthető pénzügyi eszközöknél viszont a saját tőke növekményeként vagy csökkenéseként jelenik meg (3. ábra).

A fel-, illetve leértékelésekből eredő különbözetet – amellett, hogy a bemutatott módon a

4. ábra

**Az átalakított mérleg felépítése**

<i>Eszközök</i>	<i>Források</i>
<p><b>Befektetett eszközök</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(+) Immateriális javak</li> <li>(+) Tárgyi eszközök</li> <li>(+) Befektetett pénzügyi eszközök</li> </ul>	<p><b>Saját források</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(+) Jegyzett tőke</li> <li>(-) Jegyzett, de még be nem fizetett tőke</li> <li>(+) Tőketartalék</li> <li>(+) Eredménytartalék</li> <li>(+) Lekötött tartalék</li> <li>(+) Értékelési tartalék</li> <li>(+) Mérleg szerinti eredmény</li> <li>(+) Céltartalékok</li> </ul>
<p><b>Forgótőke</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(+) Készletek</li> <li>(+) Követelések</li> <li>(+) Értékpapírok</li> <li>(+) Aktív időbeli elhatárolások</li> <li>(-) Vevőktől kapott előlegek</li> <li>(-) Szállítók</li> <li>(-) Kapcsolt vállalkozással szembeni, nem kamatköteles rövid lejáratú kötelezettségek</li> <li>(-) Egyéb részesedésű vállalkozással szembeni, nem kamatköteles rövid lejáratú kötelezettségek</li> <li>(-) Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek</li> <li>(-) Kötelezettségek értékelési különbözete</li> <li>(-) Származékos ügyletek negatív értékelési különbözete</li> <li>(-) Passzív időbeli elhatárolások</li> </ul>	
<p><b>Pénzeszközök</b></p>	<p><b>Finanszírozási kötelezettségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(+) Hátrasorolt kötelezettségek</li> <li>(+) Hosszú lejáratú kötelezettségek</li> <li>(+) Rövid lejáratú kölcsönök</li> <li>(+) Rövid lejáratú hitelek</li> <li>(+) Váltótartozások</li> <li>(+) Kapcsolt vállalkozással szembeni, kamatköteles rövid lejáratú kötelezettségek</li> <li>(+) Egyéb részesedésű vállalkozással szembeni, kamatköteles rövid lejáratú kötelezettségek</li> </ul>

számveteli eredményt vagy a saját tőkét módosítják – a mérlegben az eszközökhöz, illetve a kötelezettséghez rendelt értékelési különbözet sorában elkülönítetten kell kimutatni (befektetett pénzügyi eszközök értékelési különbözete, követelések értékelési különbözete, értékpapírok értékelési különbözete vagy származékos ügyletek pozitív/negatív értékelési különbözete címén).

### A Free Cash Flow adaptált modellje

Kétségtelen, hogy a DCF modellek magyarra történő „átfordítása” komoly kihívást jelent. Az előzőekben kifejtettem, hogy a szabad cash flow levezetése indirekt módon történik, mely során a számveteli eredményből indulunk ki, majd ezt megfelelő korrekciós tételekkel módosítjuk. A korrekciók egy része az eredménykimutatásban szerepeltetett, de pénzmozgással nem járó tételeket jelent, másik része pedig olyan mérlegváltozásokat takar, melyek a pénzállományra hatással vannak, a számveteli eredményt mégsem érintik. E korrekciók helyes értelmezésének kulcspontja a mérleg és az eredménykimutatás célszerű átalakítása, melyben a felhasznált korrekciós tételek közvetlenül jelennek meg.

### A mérleg átalakítása

A mérleg átalakítását a már hivatkozott *Fernandez*-cikk logikáját követve végeztem el. Eszerint a számveteli törvény által előírt „A” formátumú mérleget a 4. ábra szerinti formába javaslom átrendezni (4. ábra).

### Átalakított mérleg

Az átalakítás az alábbi lépéseket foglalja magában (zárójelben az előírt „A” formátumú mérleg jelölései láthatók):

1. Az eszközök oldalán a *befektetett eszközök* között az előírt mérlegben található kategóriákat (az immateriális javakat [A.I. sor], a tárgyi eszközöket [A.II.] és a befektetett pénzügyi eszközöket [A.III.]) mutatjuk ki, változatlan tartalommal.

Feltétlenül meg kell azonban jegyezni, hogy ezek az értékek tartalmazhatnak bizonyos, saját tőkével szemben elszámolt felértékeléseket, melyek az adott eszközcsoportot növelő többletértékként, külön mérleg sorban mutatunk ki.

Az egyik ilyen többletérték az *érték helyesbítés* (immateriális javak érték helyesbítése [A.I.7. sor], tárgyi eszközök érték helyesbítése [A.II.7. sor], befektetett pénzügyi eszközök érték helyesbítése [A.III.7. sor]), melynek összege a források oldalán, a saját tőkén belül, *érték helyesbítés értékelési tartaléka*ként D.VI.1. sor is megjelenik.

A másik felértékelésből származó különbözet a *befektetett pénzügyi eszközök értékelési különbözete* [A.III.8. sor], amely a tartósnak minősített pénzügyi instrumentumok valós értékeléssel összefüggő felértékeléséből származik. Itt nem olyan egyértelmű a helyzet, mint az érték helyesbítés esetében (melyet mindig a saját tőkével szemben számolunk el), hiszen a felértékelés csak bizonyos esetekben történik a saját tőkével (*valós értékelés értékelési tartaléka*, [D.VI.2. sor]) szemben, más esetekben az összeg az eredménykimutatásban jelenik meg, a *pénzügyi műveletek egyéb bevételei* (17. sor) között.

A korrekciók kialakításánál kiemelt figyelmet kell szentelni ezeknek a felértékeléseknek, hiszen ezek csak elméleti eszköznövekményt testesítenek meg, ily módon pénzáramlás nem áll a háttérükben.

2. A *forgóeszközök* helyett az átalakított mérlegben a *forgótőkét* tüntetjük fel, amely a következőket tartalmazza:

⇒ nem pénzformában lévő forgóeszközök (növelő tétel), úgymint

- *készletek* (B.I. sor),
- *követelések* (B.II. sor),
- *forgatási célú értékpapírok* (B.III. sor),

⇒ aktív időbeli elhatárolások (növelő tétel) (C. sor),

⇒ nem finanszírozási célú (nem kamatköteles) rövid lejáratú kötelezettségek (forgótőkét csökkentő tétel), melyek közé az alábbiakat soroljuk:

- *vevőktől kapott előlegek* (F.III.3. sor),
- *szállítók* (F.III.4. sor),
- *kapcsolt vállalkozással szembeni rövid lejáratú kötelezettségek* (F.III.6. sor) értékéből a nem kamatköteles összegek (ez a mérlegből nem olvasható ki, csak az analitikus nyilvántartásból állapítható meg),
- *egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szembeni rövid lejáratú kötelezettségek* (F.III.7. sor) értékéből a nem kamatköteles összegek (szintén az analitikus nyilvántartásból),
- *egyéb rövid lejáratú kötelezettségek* (F.III.8.),
- *a rövid lejáratú kötelezettségekhez kapcsolódó, valós értékeléssel összefüggő értékelési különbözete*k (F.III.9. és F.III.10. sorok),

⇒ passzív időbeli elhatárolások (csökkentő tétel) (G. sor).

Itt is hasonló megjegyzést tehetünk, mint a befektetett eszközök esetében. A valós értékelés szabályai ugyanis a *követelésekre* és az *értékpapírokra* is alkalmazhatók, így esetükben is megjelenhetnek olyan különbözete, melyek az eszközök saját tőkével szembeni felértékeléséből származnak. A *kö-*

vetelések értékelési különbözete (B.II.6. sor) és az értékpapírok értékelési különbözete (B.III.5. sor) összegének az a része, amelyet a saját tőkével szemben számolnak el, megtalálható a forrásoldalon (a valós értékelés értékelési tartalmában [D.VI.2. sor]), más esetekben azonban a számviteli eredményben, pénzügyi műveletek egyéb bevételeként (eredménykimutatás 17. sor) jelenik meg.

3. Az eszközök oldalán külön kategóriaként, a forgótőkétől elkülönítetten jelenítjük meg a pénzeszközöket. Ennek legfőbb oka, hogy a cash flow korrekciónál a nem pénzbeli forgótőke változását kell számszerűsíteni.

4. A források oldala az előbbiekből következően egyszerűsödik. A saját források között a saját tőke mérlegben található kategóriáit tüntetjük fel, melyhez hozzákapcsoljuk még a céltartalékokat (ezek is saját forrásnak tekintendők, hiszen a tárgyévi eredményből elkülönített összegekről van szó). A kötelezettségek között azonban csak az úgynevezett finanszírozási célú (kamatköteles) kötelezettségeket szerepeltetjük, amely az alábbiakat foglalja magában:

- hátrasorolt kötelezettségek (F.I. sor),
- hosszú lejáratú kötelezettségek (F.II. sor),

⇒ a rövid lejáratú kötelezettségek közül:

- a rövid lejáratú kölcsönök (F.III.1. sor),
- a rövid lejáratú hitelek (F.III.2. sor),
- a váltó tartozások (F.III.5. sor),
- a kapcsolt vállalkozással szembeni rövid lejáratú kötelezettségek (F.III.6. sor) értékéből a kamatköteles összegek (csak az analitikus nyilvántartásból állapítható meg),

⇒ az egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szembeni rövid lejáratú kötelezettségek (F.III.7. sor) értékéből a kamatköteles összegek (analitikus nyilvántartás alapján).

Az így átalakított mérlegből a Free Cash Flow számításához szükséges korrekciós tételek közvetlenül leolvashatók lesznek.

### Az eredménykimutatás átalakítása

Az eredménykimutatás esetében az átalakítás egyetlen célja, hogy láthatóvá tegyünk az adózás és kamatfizetés előtti eredmény (EBIT) kategóriáját. A korábban kifejtett érveim alapján e ponton Bodie, Kane és Marcus álláspontját osztom, akik az EBIT-be az üzemi eredmény mellett a fizetendő kamatokon kívül a teljes pénzügyi eredményt és a rendkívüli tételeket is beleszámítják (Bodie – Kane – Marcus, 2004), úgy érvelve, hogy az EBIT-nek a külső finanszírozás hatásán kívül a teljes tárgyévi eredményt tartalmaznia kell.

Modellemben tehát az EBIT csak annyiban különbözik az adózás előtti eredménytől, hogy nem tartalmazza a tárgyévben elszámolt kamatráfordítások összegét. Az átalakított eredménykimutatás szerkezete az 5. ábrán látható (zárójelben az összköltséges „A” formájú eredménykimutatás megfelelő sorainak sorszáma látható).

5. ábra

### Az átalakított eredménykimutatás szerkezete

Üzemi (üzleti) eredmény (A.)
+ Pénzügyi műveletek eredménye (B.)
+ Fizetendő kamatok és kamatjellegű ráfordítások (19.)
+ Rendkívüli eredmény (D.)
= Adózás és kamatfizetés előtti eredmény (EBIT)
– Fizetendő kamatok és kamatjellegű ráfordítások (19.)
= Adózás előtti eredmény (E.)
– Adófizetési kötelezettség (XII.)
= Adózott eredmény (F.)
+ Eredménytartalék igénybevétele osztalékra, részesedésre (22.)
– Jóváhagyott osztalék, részesedés (23.)
= Mérleg szerinti eredmény (G.)

### Az átalakított eredménykimutatás

A Free Cash Flow meghatározásakor a korábban ismertetett eredeti modelltől indulunk ki. A különbséget a magyar törvény szerinti értékelési szabályok okozzák, melynek következtében jóval több korrekciós tétellel kell számolni. A modell kifejtése során a fentiekben bemutatott átalakított mérleg és átalakított eredménykimutatás kifejezéseit használom.

Kiindulópontként tehát itt is az adózás és kamatfizetés előtti eredményt (EBIT) vesszük alapul, melyből le kell vonni az ehhez kapcsolódó (elméleti) adókötelezettséget. Az elméleti adóteher számításakor – a pontos adaptáció érdekében – a társasági adótörvényben (1996. évi LXXXI. törvény) foglalt adóalap-módosító tételről sem tekintek el. Emiatt az EBIT adóterhét az EBIT társasági adókulccsal történő egyszerű megszorítása helyett az eredménykimutatásban kimutatott (az adóalap-korrekciót is tartalmazó) adókötelezettségből származtatom úgy, hogy ahhoz hozzáadom a fizetett kamatok okozta adópajzs összegét.

Az EBIT és a számított elméleti adóteher különbségként tehát megkapjuk a kölcsöntőke nélküli adózott eredményt, melyet megfelelő korrekciós tételekkel módosítani kell. Elsőként bemutatom a legrészletesebb, tisztán elméleti megközelítést, melyet azután felírok egy jelentősen leegyszerűsített formában is. A korrekciókat a következőképpen foglalom össze:

- **befektetett eszközök növekménye** (a tárgyévben elszámolt terv szerinti és terven felüli értékcsökkenés, értékvesztés, visszairás, valamint a saját tőkével szemben elszámolt felértékelések hatása nélkül): A vállalkozás által beszerzett tartós eszközök pénzügyi áramlást testesítenek meg, amely az eredménykimutatásban költségként nem jelenik meg. Ellenkező esetben, ha a vállalkozás a tartós eszközök valamelyikét értékesíti, akkor a számviteli eredményben csak az értékesítés nyeresége vagy vesztesége kerül kimutatásra, miközben pénzbeáramlásként a teljes eladási ár jelentkezik. Emiatt szükség van egy cash flow-csökkentő korrekcióra. A növekményt tehát tisztán a bruttó érték növekményeként definiáljuk (amely a tárgyévi új beruházások értékét hivatott kifejezni), azaz nem vesszük figyelembe a tárgyévben elszámolt terv szerinti és terven felüli értékcsökkenés, értékvesztés, visszairás, valamint a saját tőkével szemben kimutatott felértékelések hatásait – ezeket az összegeket önálló korrekciós tételnek tekintjük.
- **forgótőke növekménye** (a tárgyévben elszámolt értékvesztés, visszairás, valamint a saját tőkével szemben kimutatott felértékelések hatása nélkül): Az átalakított mérlegben definiált forgótőke (a nem pénzformában lévő forgóeszközök és az aktív időbeli elhatárolások, valamint a nem kamatköteles rövid lejáratú kötelezettségek és a passzív időbeli elhatárolások különbsége) növekménye szintén nem jelenik meg az eredménykimutatásban, ugyanakkor pénzmozgást reprezentál, tehát cash flow-csökkentő korrekcióként kell számításba venni. A növekményt itt is a tárgyévben elszámolt értékvesztés, visszairás és a saját tőkével szemben elszámolt felértékelések hatása nélkül kell megállapítani, mivel ezeket külön korrekcióként kezeljük.
- **tárgyévben elszámolt terv szerinti értékcsökkenés (amortizáció)**: Az immateriális és tárgyi eszközök elhasználódását, elavulását kifejező, előre tervezhető ütemű költség, amely a számviteli eredményben az EBIT-et csökkentő tételként került kimutatásra, ugyanakkor pénzformában nem került kifizetésre. Hatásának semlegesítése érdekében cash flow-növelő korrekciót kell végezni.
- **tárgyévben elszámolt terven felüli értékcsökkenés, értékvesztés**: Amennyiben az eszköz értéke valamilyen rendkívüli külső körülmény (a piaci érték jelentős lecsökkenése, megrongálódás, megsemmisülés stb.) hatására ugrásszerűen leesik, azt a számviteli nyilvántartásokban is rögzíteni kell. Ezt az eszközérték-csökkenést az immateriális javak és tárgyi eszközök esetén *terven felüli értékcsökkenés*, egyéb

eszközöknél pedig *értékvesztés* elszámolásával kell érvényesíteni. A terven felüli értékcsökkenés és az értékvesztés a magyar eredménykimutatásban az *egyéb ráfordítások* között jelenik meg, kivéve az értékpapírok értékvesztését, melyet a *pénzügyi műveletek ráfordításai* között számolunk el. Ezen eszközcsökkenéseket tehát a terv szerinti értékcsökkenéshez hasonlóan az EBIT-et csökkentő tételként kell elszámolni, de pénzügyi áramlással nem jártak, így ismét cash flow-növelő korrekciót kell végeznünk.

- **visszairás**: A terven felüli értékcsökkenés és az értékvesztés elszámolása nem végleges, az elszámolás indokának megszűnése esetén (a piaci érték újra jelentősen felemelkedik, a megrongálódott eszközt megjavítják stb.) vissza kell írni. A *visszairás* összegét a számvitelben bevételként (EBIT-et növelő tételként) számoljuk el, pénzbeáramlás azonban nincs a háttérben, így ez esetben cash flow-csökkentő korrekciót kell végrehajtani.

A Free Cash Flow meghatározása a fentiekből kiindulva a következő:

$$\begin{aligned} & \text{EBIT (adózás előtti eredmény + fizetendő kamatok)} \\ & - \text{EBIT elméleti adóterhe} \\ & \text{(elszámolt adókötelezettség + fizetendő kamatok} \\ & * \text{ társasági adókulcs)} \end{aligned}$$

#### = Adózott eredmény kölcsöntőke nélkül

$$\begin{aligned} & - \text{Befektetett eszközök növekménye (a tárgyévben} \\ & \text{elszámolt terv szerinti és terven felüli értékcsökkenés, értékvesztés,} \\ & \text{visszairás, valamint a saját tőkével szemben ki-} \\ & \text{mutatott felértékelések hatása nélkül)} \\ & - \text{Forgótőke növekménye (a tárgyévben elszámolt} \\ & \text{értékvesztés,} \\ & \text{visszairás, valamint a saját tőkével szemben ki-} \\ & \text{mutatott felértékelések hatása nélkül)} \\ & + \text{Tárgyévben elszámolt terv szerinti értékcsökkenés} \\ & + \text{Tárgyévben elszámolt terven felüli értékcsökkenés} \\ & + \text{Tárgyévben elszámolt értékvesztés} \\ & - \text{Tárgyévben elszámolt visszairás} \end{aligned}$$

#### = FREE CASH FLOW

E képlet alkalmazása kizárólag az analitikus nyilvántartás adatainak ismeretében lehetséges, hiszen a befektetett eszközök és a forgótőke tiszta növekménye, továbbá az értékeléssel kapcsolatban elszámolt összegek a mérlegből és az eredménykimutatásból nem olvashatók ki maradéktalanul. Észre kell venni azonban, hogy – mivel az eszközök növekményét egyszer a terv szerinti és terven felüli értékcsökkenés, az értékvesztés és a visszairás hatása nélkül állapítottuk meg, majd eze-

ket külön korrekciós tételként szerepeltettük – ugyanezt az eredményt kapnánk akkor, ha a kölcsöntőke nélküli adózott eredményt az *eszközök könyv szerinti értékének növekményével korrigálnánk*. Ez ugyanis már magában foglalja az összes tárgyévben elszámolt értékcsökkenés, értékvesztés és visszairás hatását.

Ki kell emelni azonban, hogy *a könyv szerinti érték nem azonos az átalakított mérleg „Befektetett eszközök”, illetve „Forgótőke” soraival, hiszen ezek tartalmazhatnak olyan felértékeléseket (immateriális, tárgyi és befektetett pénzügyi eszközök esetében érték-helyesbítést, pénzügyi instrumentumoknál értékelési különbözetet), melyek a saját tőkével szemben kerültek elszámolásra, ily módon az EBIT-et nem érintik*. Az eszközök könyv szerinti értékének növekményét tehát a mérlegérték növekményének és a saját tőkével szemben elszámolt felértékelések növekményének különbségként határozhatjuk meg.

Mindezek szemléltetésére egy példa: Tegyük fel, hogy a vállalkozás tárgyi eszközeinek mérlegben szereplő értéke bázisévben a következőképpen alakult:

Bázisévi könyv szerinti (nettó) érték	8 450
+ Bázisévi halmozott érték helyesbítés	1 320
<b>= Bázisévi mérlegérték</b>	<b>9 770</b>

A tárgyévben ugyanezen eszközökkel kapcsolatban az alábbi összegeket számolták el:

• új beruházás	1 800
• meglévő tárgyi eszközök tárgyévi terv szerinti értékcsökkenése	930
• irodai berendezésekre elszámolt terven felüli értékcsökkenés	400
• műszaki gépek korábbi terven felüli értékcsökkenésének visszairása	280
• ingatlanokra elszámolt érték helyesbítés	560



Tárgyévi könyv szerinti (nettó) érték: 8450+1800–930–400+280 =	9 200
+ Tárgyévi halmozott érték helyesbítés: 1320+560 =	1 880
<b>= Tárgyévi mérlegérték</b>	<b>11 080</b>

Ezen adatok alapján a Free Cash Flow meghatározásakor a kölcsöntőke nélküli adózott eredményt (EBIT–elméleti adóteher) a következő tételekkel kellene korrigálnunk:

– Bruttó érték tárgyévi növekménye	1 800
+ Tárgyévi terv szerinti értékcsökkenés	930
+ Tárgyévi terven felüli értékcsökkenés	400
– Tárgyévi visszairás	280
<b>Σ Korrekciók együttes hatása</b>	<b>– 750</b>

A korrekciók együttes hatása megegyezik a nettó érték növekményével ( $9\,200 - 8\,450 = 750$ ). A mérleg „Tárgyi eszközök” sorában azonban nem a nettó érték, hanem az érték helyesbítést is tartalmazó mérlegérték jelenik meg. A fenti számítás így a következővel lenne helyettesíthető:

– Mérlegérték növekménye:	11 080–9 770 = 1 310
+ Érték helyesbítés növekménye:	560
<b>Σ Korrekciók együttes hatása</b>	<b>– 750</b>

Ugyanez a folyamat levetíthető a többi eszközcsoportra is. Az immateriális javaknál ugyanezekkel a tételekkel kell számolni, a befektetett pénzügyi eszközök és a forgótőke esetében pedig a terven felüli értékcsökkenés helyett az értékvesztés jelenik meg, továbbá az érték helyesbítés helyett/mellett a felértékelés másik típusát, az értékelési különbözetet kell kezelnünk.

Nagyon fontos megjegyzés, hogy *míg az érték helyesbítés minden esetben a saját tőkével szemben kerül elszámolásra, a pénzügyi instrumentumok értékelési különbözete csak részben növeli a saját tőkét, más esetekben pénzügyi bevételként (tehát EBIT növekményként) kerül elszámolásra*. A befektetett eszközöknél és a forgótőkénél kimutatott értékelési különbözetekből az analitikus nyilvántartás nélkül nem lehet szétválasztani a saját tőkével szemben és az EBIT-tel szemben elszámolt összegeket. E probléma legkézenfekvőbb megoldása az, hogy a különbözetet az eszközoldal helyett a forrásoldalról közelítjük meg. A számviteli törvény ugyanis rögzíti, hogy a saját tőkével szembeni felértékeléseket minden esetben az *értékelési tartalékban* kell kimutatni, így a korrekciónál az eszközök mérlegértékének növekményét az értékelési tartalék növekményével kell ellensúlyozni (6. ábra).

Ez a modell általánosan alkalmazható a már lezárt számviteli időszakok Free Cash Flow-jának pontos meghatározására a beszámolóban lévő kimutatások alapján, de a számítási elvet a jövőre kivetítve előrejelzéseket is készíthetünk a jövőre vonatkozóan, ezzel pedig lehetőség nyílik a vállalat diszkontált cash flow alapú értékének megbecslésére.

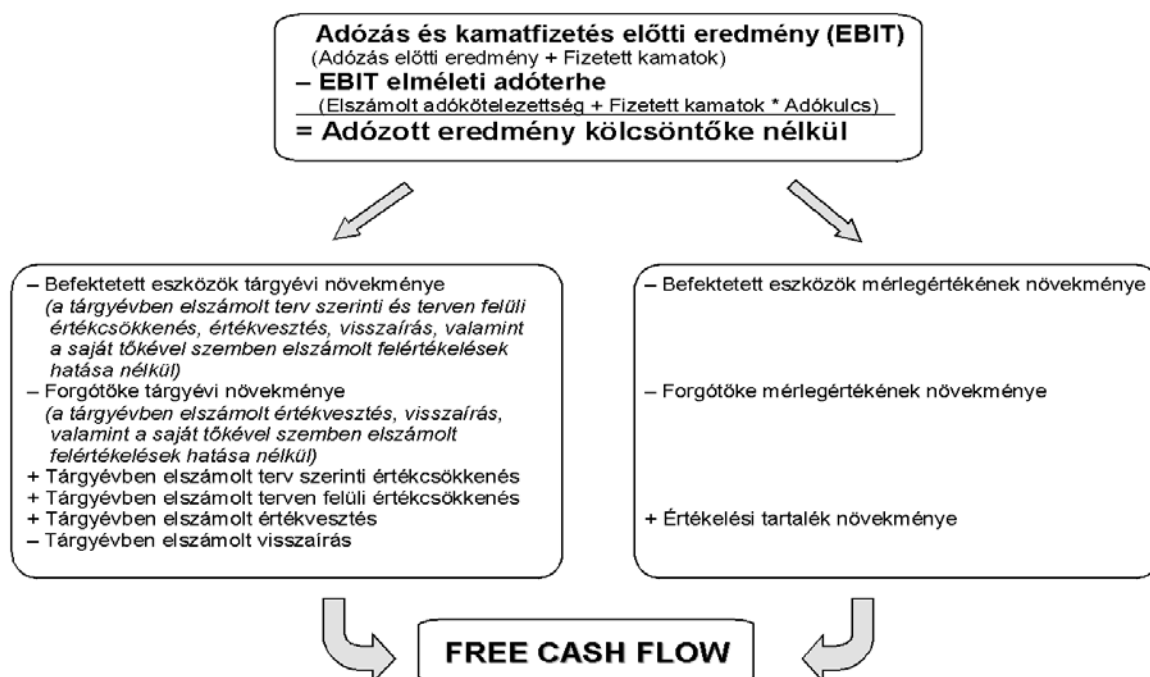
### Az adaptált modell jelentősége, újdonságtartalma

A fentiekben levezetett adaptált modellem több ponton is újdonságtartalommal bír a magyar szakirodalomban eddig megjelent írásokhoz képest. A hivatkozott művekben ([Dorgai, 2001] és [Kiss, 2003]) közölt levezetésekhez viszonyítva formai és tartalmi oldalról is több módosítást javaslok.

Formai oldalról közelítve modellem jelentősége abban áll, hogy egy olyan számítási sémát kínál az értékelők számára, amely a magyar számviteli szabályok szerint összeállított beszámoló adatainak közvetlen fel-

A Free Cash Flow adaptált modellje (saját szerkesztés)

6. ábra



használásával lehetőséget nyújt a szabad pénzáram tökéletesen pontos meghatározására. Mindeközben a magyar számviteli törvényben foglalt eszközértékelési szabályokat teljeskörűen figyelembe veszi, továbbá a benne foglalt kategóriák egyértelműen megfeleltethetők a magyar mérleg és eredménykimutatás tartalmi elemeinek. Mindezt meggyőződésem szerint a korábbiakban publikált levezetésekre nem, vagy csak részben volt jellemző.

Modellem két ponton tartalmilag is eltér az eddigiekben közölt levezetésektől. Egyrészt vitatom azt a nézetet, miszerint az EBIT-et az üzemi (üzleti) eredménnyel kell azonosítani. Álláspontom szerint ugyanis a tényleges adózás és kamatfizetés előtti eredmény meghatározásához az üzemi eredményen túl a kamatráfordítások kivételével valamennyi pénzügyi és rendkívüli tételt figyelembe kell venni. Eltérő módon közelítem meg az EBIT adóterhét is, hiszen az eddigi írásokkal szemben nem tekintek el a magyar társasági adótörvényben foglalt adóalap-korrekciós tételek hatásától sem.

Az adaptált modellt kifejezetten a magyar számviteli rendszer sajátosságai alapján alakítottam ki, így alkalmazásával teljes pontossággal kiszámítható lesz a tulajdonosok és hitelezők számára rendelkezésre álló pénzeszközök mennyisége, azaz valóban eljuthatunk a szabad pénzáramig.

**Felhasznált irodalom**

1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és osztalékadóról  
2000. évi C. törvény a számvitelről

Agar, C. (2005): Capital Investment & Financing: A Practical Guide to Financial Evaluation, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford

Bodie, Z. – Kane, A. – Marcus, A.J. (2004): Essentials of Investments, McGraw Hill Irwin, New York

Copeland, T. – Murrin, J. – Koller, T. (2000): Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, 3rd Edition, Wiley, Chichester

Csécsei R. (1991): Vállalatértékelés, Ipar-Gazdaság, január

Damodaran, A. (2001): Corporate Finance: Theory and Practice, 2nd edition, John Wiley & Sons, Chichester

Dittmann, I. – Maug, E. – Kemper, J. (2002): How Fundamental are Fundamental Values? Valuation Methods and Their Impact on the Performance of German Venture Capitalists, School of Business and Economics, Institut für Konzernmanagement, Berlin

Dorgai I. (2001): A részvényesi értékmaximalizálás elméleti háttere, Műhelytanulmány (6. sz.), BKÁE, október

Fernandez, P. (2002): Company Valuation Methods. The most common errors in valuations, Research Paper No. 449, IESE University of Navarra, January

Graham, J.R. – Harvey, C.R. (2002): The theory and practice of corporate finance: evidence from the field, Journal of Financial Economics

Kiss L. (2003): Vállalatértékelés egyszerűen, megbízhatóan: A vállalatértékelés módszertana (3. fejezet), Fórum Média Kiadó, március

Ulbert, J. (1994): A vállalat értéke, JPTE Közgazdaságtudományi Kar, Pécs

Cikk beérkezett: 2007. 10. hó  
Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2008. 4. hó

## KÖNYVISMERTETŐ

Folyamatmenedzsment a gyakorlatban:

## Árbevétel-növelés és költségcsökkentés tartósan jó folyamatteljesítménnyel

IFUA Horváth & Partners, 2006

ISBN 978-963-9659-21-6

A „Folyamatmenedzsment a gyakorlatban” 2007-ben minőségdíjat nyert, ami jól tükrözi a könyvben fellelhető értékeket. A könyv címe híven tükrözi tartalmát. Valóban a folyamatok, azok feltárása, irányítása, fejlesztése, átalakítása, teljesítménye áll a középpontjában, egy alaposan kimunkált elméleti modell mentén haladva. Bár alapvetően fordításról van szó, a könyv végén kilenc magyar esettanulmány szerepel, ami nagymértékben segít, hogy a hazai környezetre tudjuk az olvasottakat alkalmazni.

Emiatt talán érdemes rögtön kitérni a könyv egyik kifejezett erősségére, miszerint a szikár elméletet számos gyakorlati példával hozza közelebb az olvasóhoz. Bár szakmai értékéből nem vesztene nélkülük a könyv, fogyaszthatóság szempontjából kevésbé lenne élvezetes. A példák három nagyobb csoportba sorolhatók: az első a General Coffee AG egész művön végighúzó esete. Sajnos a szakirodalomban nem szokványos, hogy egy konkrét példát végigkövethetünk fejezetről fejezetre, pedig így lehetőség nyílik arra, hogy egy céget számos oldalról megismerjünk, miközben a körülményekbe, a háttérbe, a változások sorrendjébe és következményeibe is egyre mélyebb bepillantást nyerhetünk. A könyv mondanivalója is világosabbá válik ezáltal, hiszen a bemutatott koncepciókat, megoldásokat el tudjuk helyezni egy adott kontextusba, és egyben láthatjuk működésben is azokat.

A példák második csoportja több tucatnyi rövid eset, melyek jellemzően egy-egy részfejezet értelmezéséhez kívánnak segítséget nyújtani. Ezeket a mindennapi nemzetközi gyakorlatból válogatták össze a szerzők, sok ismert vállalat próbálkozásait és szituációit elemezve, mely tény az érthetőség növelésén és megragadhatóságán kívül további színesíti az írottakat, hiszen mindenki szeret kicsit bennfentessé válni.

A harmadik, és egyben utolsó csokor a már említett kilenc hazai esettanulmány. Jó kezdeményezés volt ezek bemutatása, mert ezzel a könyv több lett pusztán fordításnál és a hazai viszonyok között mutatja be mondanivalóját.

Áttérve a könyv szerkezetére, ennek logikája szerint a folyamat menedzsmentje a stratégia megfogalmazásá-

val, a célok kijelölésével kezdődik, ami megfelel a ma rendkívül divatosá vált kompetenciaalapú megközelítésnek: fogalmazzuk meg a célokat és alakítsuk azokhoz az eszközöket. A stratégiai célokhoz kell tehát alakítani a folyamatokat, hiszen más – a hatékonyságra fókuszáló – folyamatokat építünk például, ha költségvezető és másokat – például minőségre koncentrált –, ha megkülönböztető stratégiát folytatunk. A célmeghatározást a meglévő folyamatok feltérképezése, átláthatóságuk megteremtése követi, hiszen először tudnunk kell, honnan indulunk. A folyamatok fejlesztésében, átszervezésében nyújt mankót a folyamatok elemzése, a teamekben végzett folyamatfejlesztés és a benchmarking. A folyamatok teljesítményének nyomon követése, középpontba állítása és visszacsatolása (folyamatköltség-számítás, ügyfél- és termékjövödelmezőség-menedzselés, folyamatteljesítmény-mérés, folyamatköltség-menedzsment, folyamatfellelősség) a könyv központi része. Ezekben a fejezetekben rajzolódik ki leginkább az IFUA Horváth & Partners stratégiai területén, a controllingban szerzett több évtizedes tapasztalat. A könyv utolsó szerkezeti egysége a vállalatokon belüli fő folyamatok (innováció, piaci és vevőkapcsolat, ellátási lánc, belső szolgáltatás) irányítási kérdéseivel foglalkozik. Számunkra mint a termék és szolgáltatások előállításával foglalkozó oktatóknak/kutatóknak különös, hogy e terület irányítása miért nem kapott külön fejezetet, hiszen a könyv korábbi részeiben még feltűnik mint az öt fő folyamat egyike.

A könyv egyik legnagyobb erénye szigorú logikája és struktúrája. Olyan egységes keretet alakít ki, és olyan szépen passzintja össze a mondanivalót, mint a gyerekek a lego-t vagy a puzzle-t. Mindez kifejezetten német beütést ad neki (ami nem véletlen, hiszen németből fordították), de ez előnyére is válik a műnek. Az olvasó már-már úgy érezheti, hogy a könyvben szereplő súlyos gondolatok és összefüggések könnyedén megoldható problémák, és lehet, hogy a gyakorlatban próbálkozva derül ki, hogy mégsem annyira egyszerű a dolog. Ebben az „eltévedésben” az esettanulmányok is „segítenek”, hiszen a szigorú vonalvezetés bennük is fellelhető.

A könyvet minden, a folyamatok és azok teljesítménye iránt érdeklődő gyakorlati és elméleti szakembernek érdemes elolvasnia, vagy legalább néha-néha kézikönyv gyanánt felütnie. Akár egy-egy ábra – amikben igen gazdag a könyv, a strukturált gondolkodást tovább erősítve – is sokat segíthet, hogy folyamatokkal kapcsolatos problémákat átgondoltan, szisztematikusan tudjuk megközelíteni.

*Demeter Krisztina – Matyusz Zsolt*

## Garai Tamás – Legjobb Tanácsadási Projekt Díj

## SAJTÓKÖZLEMÉNY

A Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége idén ötödször hirdette meg a tanácsadók körében a Legjobb Tanácsadási Projekt Díjat, melynek átadására 2008. szeptember 23-án került sor. A pályázat célja, hogy a vezetési tanácsadási szakma alapelveit, elfogadott etikai normáit minél szélesebb körben terjessze.

A díj elnevezése dr. Garai Tamásnak, a vezetési tanácsadás egyik első hazai művelőjének, a VTMSZ egyik alapítójának és első főtitkárának állít emléket, tisztelegve és elismerve áldozatos munkáját a szakma fejlődéséért.

Az idén 4 pályázat érkezett:

- Az MCS Kft. két pályázatot nyújtott be. Az egyik pályaműve:

„A Szakértői támogatás a szakszervezeti megállapodásokhoz – az E.ON Hungária Zrt. és a szakszervezetek közötti cégcsoport szintű Kollektív Szerződés megkötéséhez.”

Az MCS Kft. feladata volt egységes juttatási rendszer kialakítása és elemeinek rögzítése egy minden munkavállalóra vonatkozó, a szakszervezetek által elfogadott kollektív szerződésben.

- Az MCS Kft. másik pályaműve: „Úttörők a közszférában – Rendszerszintű szervezeti kultúrafejlesztési diagnózis a Nemzeti Hírközlési Hatóságnál.”

A feladat, egy hosszú távon kialakult és mélyen rögzült hivatali szervezeti működés és kultúra megreformálása, mely bátor törekvés az ügyfél – a Nemzeti Hírközlési Hatóság – részéről és a szakmai felkészültségen túl kifejezett rugalmasságot, spontaneitást követelő feladat a megvalósításban részt vevő tanácsadók részéről.

- Dr. Zavagyil és Társai Kft. „A RATI Kft. reorganizációja” címmel nyújtotta be pályázatát.

A pályázat egy komlói kisvállalkozás hatékonyabbá tételét célzó reorganizációs munkát, annak feladatait és megoldásait mutatja be.

- A Fókusz-2. Kft. „Értékinnováció alapú vezetési tanácsadás az EU-települések fejlesztéséért” című pályázatával indult a díjért.

A pályamű bemutatja a Gyomaendrődi Városi Önkormányzat számára versenyképes komplex turisztikai termékek kialakítását, hatékony marketingmunkával azok megfelelő piacokra juttatását.

A beérkező pályázatokat a vezetési tanácsadási szakmát, illetve annak produktumát jól ismerő tagokból álló bírálóbizottság értékelte. A hattagú szakmai zsűri a dr. Zavagyil és Társai Kft. pályázatát ítélte a legjobbnak.

A bizottság méltatta elsősorban az ügyfelet, ifj. Rajnai Attilát, a vállalkozót: a kisvállalkozókra ma még oly nem jellemző módon, nagy személyes bátorsággal és nyitottsággal profi vezetési tanácsadókat vont be cége üzleti stratégiájának, üzleti és munkafolyamatainak újratervelésébe, kialakításába. Másodsorban dicsérte a pályázót, dr. Zavagyil Zoltánt és munkatársait a sokoldalú, alapos, felkészült és szakszerű – vezetési tanácsadókhoz méltó – üzleti kockázatot vállaló – sikerdíj fejében vállalt munka – munkavégzésért. A RATI Kft. azóta megnövekedett profitabilitása, jelenleg stabilizálódó, de növekedést ígérő forgalma is alátámasztja a profi munkavégzést, ami az eredményben testesül meg.

Természetesen dicséret illeti meg a többi pályázót is, hiszen kiemelkedő teljesítményről tettek tanúbizonyságot elkészített pályázatukkal.

Ezen pályaművek is azt erősítik, hogy a vezetési tanácsadási tevékenység komoly befektetést igényel – időben és folyamatos szakmai fejlődésben egyaránt amely nélkül nem garantálható a minőség, a magasabb hozzáadott érték, amely alapja az ügyfél és tanácsadó tartós együttműködésének.

**Dr. Kornai Gábor**  
VTMSZ-elnök

## CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

### SZABÓ, József

*Trends and development phases among Hungarian ventures*

This paper describes results of comprehensive research in generic development phases of Hungarian companies between 1982–2007. These phases had influenced heavily by deep political-economical changes in Hungary. Phases created from research activities has 5-10 years periodicity according to company size, number of companies, share of employment and performance. Special charts have developed for identical phases of small, medium and corporate ventures. Based on analitical results generalized trajectory have created for examined period.

### GÖRÖG, Mihály

*Application opportunity of single project management tools in implementing project programmes*

During the last decade the efficient implementation of project programmes became vital of importance from the point of view of organisational success. Many authors identify so-called context-related factors that are considered to be the bases of successful program implementation. Though, little is written on translating single project management knowledge to program management. Last year a research program was initiated in order to highlight the role of single project management tools in the process of managing the implementation of project programmes. During the research both case-based and interview-based qualitative research methods were used. The primary aim of this paper is to introduce how certain single project management tools can improve the efficiency of implementing project programmes, i.e. how certain single project management knowledge could be translated to program management. This paper concludes to the vital of importance role of program level use of the resource allocation tools and scope definition tools in case of implementing project programmes.

### NEULINGER, Ágnes

*Social relationships and interaction in the leisure sport*

Sport socialization has high relevance to generate demand for sport. Sport plays an important role in today's modern societies. It has enormous economic significance and provides opportunity for personal development and for establishing new or keeping existing social relationships. Besides individual personal benefits, supporting sport also ensures the cost-efficient maintenance of good health on a social level. However sport participation and sport spectatorship are both low in Hungary. At the same time the health status of residents are worsening and the society is characterized by a sitting, sedentary lifestyle. The goal of the study is to gather information on the primary factors influencing sport participation, especially the significance of the close social environment of the individual (family, friends and education). Understanding why people participate in sports and how they can be motivated to do so is of primary importance to both the private and the state sector, explained by business interest and by the need to ensure the healthy operation of the society.

### JÁSZBERÉNYI, Melinda

*Mobility management in the city*

The basis of mobility management is information, communication and promotion; its task is to provide versatile information about mobility opportunities, counseling, and changing, influencing the transport habits. All these try to transplant a new attitude in reality, which is conscious transport attitude. The development of transport until the end of the 20th century was identical with the expansion of the infrastructural network, innovations of vehicle technologies, the introduction of the so-called telematic systems, and the more and more frequent application of intelligent transport systems. These are principally the "hard" measures of transport development. The "soft" way of transport development considers development from a radically new approach, taking the factors of environmental protection and sustainability into account to the largest extent possible.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

**PRÓNAY, Szabolcs**

*Loyalty analysis from sociology of consumption point of view*

The author's aim is to analyze the loyalty from sociology of consumption point of view particularly its problematical and contradictory fields. This paper is an issue raising, does not want to give concrete explanations to the contradiction of the loyalty, but the author would like to throw new light upon this theme which would give an adequate basis for the further researches and the deeper cognition of the loyalty.

**TAKÁCS, András**

*The calculation of Free Cash Flow in the Hungarian Accounting System*

Under the discounted cash flow (DCF) valuation theory, one of the key categories is the Free Cash Flow available for capital providers (shareholders and creditors). The Hungarian literature has been using the phrase of Free Cash Flow since the early 90's, however, quite few studies concentrated on the adaptation of the model to the Hungarian Accounting Standards (HAS). In this article the author, using the rules stated by the Hungarian Accounting Law, builds up an adapted calculation scheme which can generally be applied to accurately determine a firm's Free Cash Flow.

**C O N T E N T S**

**STUDIES AND ARTICLES**

**SZABÓ, József**

Trends and development phases among Hungarian ventures ..... 2

**GÖRÖG, Mihály**

Application opportunity of single project management tools in implementing project programmes ..... 11

**NEULINGER, Ágnes**

Social relationships and interaction in the leisure spor ..... 23

**JÁSZBERÉNYI, Melinda**

Mobility management in the city ..... 34

**PRÓNAY, Szabolcs**

Loyalty analysis from sociology of consumption point of view ..... 45

**TAKÁCS, András**

The calculation of Free Cash Flow in the Hungarian Accounting System ..... 54

**Könyismertető** ..... 65