

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

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás  
tnusser@ibs-b.hu

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita  
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

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

XL. ÉVF., JÚNIUS

2009. 6. szám

## TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **GAÁL Zoltán – SZABÓ Lajos – OBERMAYER-KOVÁCS Nóra**  
„Tudásmenedzsment-profil” érettségi modell 2
- **MÁRKUS Gábor**  
A porteri gyémántmodell alkalmazása  
a mikroszintű versenyképesség mérésére 16
- **NÉMETHNÉ Pál Katalin**  
Jelentések a frontvonalból –  
verseny és versenyképesség vállalati mélyinterjúk tükrében 32
- **FAZEKAS Dóra**  
Aukciók az Európai Unió  
szén-dioxid-kereskedelmi rendszerének próbaidőszakában 45
- **MORAG Omri – BARAKONYI Károly**  
The influence of speed of  
integration on M&A integration Success 54
- **Marta GROSSMANOVÁ – Mária VOJTKOVÁ – Pavol KITA**  
Role of brand loyalty in purchase of sports shoes 59
- **Könyvismertető**  
Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan 67

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

GAÁL Zoltán – SZABÓ Lajos – OBERMAYER-KOVÁCS Nóra

## „TUDÁSMENEDZSMENT-PROFIL” ÉRETTSÉGI MODELL

A szervezetek üzleti sikere nagyban függ attól, hogy a munkatársak tudását milyen módon sikerül hasznosítani. A tudás a piaci verseny egyik meghatározó tényezőjévé vált. A 2000-ben megrendezett lisszaboni csúcson az Európai Unió államfői elhatározták, hogy az uniót „2010-ig a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdasági egységévé kell tenni”. E célkitűzéssel azonosulva a Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszékének Stratégiai Menedzsment Kutatóműhelye 2004-ben egy új kutatást indított, amelynek fő célkitűzése, hogy a gyakorlatban hasznosítható, ugyanakkor elméletileg és módszertanilag megalapozott megközelítést dolgozzanak ki, amely elősegíti a szervezetek tudásmenedzsmenttel kapcsolatos tevékenységeinek tudatos kialakítását és megvalósítását. A kutatás eredményeképp megalkották a „Tudásmenedzsment-profil” folytonos érettségi modellt, amely hét determináns faktor segítségével leírja egy szervezet tudásmenedzsment-gyakorlatát. A modell a tudatos tudásmenedzsment-gyakorlat feltérképezésének egy eszköze lehet, amelynek alapját képező tudásmenedzsment-faktorok meghatározzák a tudásmenedzsment-gyakorlat során kidolgozandó és fejlesztendő területeket. Bevezették a „Tudásmenedzsment-indexet”, amely egy szervezet tudásmenedzsment-gyakorlatának fejlettségi szintjét mutatja meg.

*Kulcsszavak:* tudásmenedzsment, tudásmenedzsment-profil, Magyarország

Manapság a hagyományos termelési tényezők mellett egyre nagyobb szerephez jut a szervezeti tudás, amelyet értékes stratégiai tőkének tekintenek. A szervezeteknél felhalmozott, de aktívan nem használt, szervezeti szemszöveget, nem hozzáférhető tudás elvesztegetett időként és költségként jelentkezik. A szervezeteknek piaci pozíciójuk megőrzése, új technológiák vagy termékek kifejlesztése, valamint új szolgáltatások kidolgozása érdekében hatékonyan és eredményesen kell létrehozniuk, összegyűjteniük, megosztaniuk és alkalmazniuk a szervezeti tudást. Ezek a tevékenységek határozzák meg a tudásvállalatot (Nonaka, 1991). A tudás hasznosítása, szerepe a gazdaságban, az új tudás létrehozása és legfőképpen a kezelése a tudásmenedzsment központi témája.

A vállalatvezetésnek egyre nagyobb figyelmet kell fordítania a tudás menedzselésére, és a munkatársak közötti tudás megosztására. Fel kell mérnie a rendelkezésre álló tudást, stratégiákat és programokat kell kialakítania, meg kell teremtenie a célok eléréséhez szükséges eszközöket és infrastruktúrát, gondoskodnia kell a szervezeti tudás vagyónként való megőrzéséről, be kell építenie a folyamatosan megújuló tudás igényét a

szervezeti kultúrába, továbbá értékelnie kell az elért tudás eredményességét a vállalat üzletvitelében (Quintas – Letvere, 1997).

A 2000-ben megrendezett lisszaboni csúcson az Európai Unió államfői elhatározták, hogy az uniót „2010-ig a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdasági egységévé kell tenni, amely több és jobb munkahely teremtésével és erősebb társadalmi összetartással képessé válik a gazdasági növekedés fenntartására”. Olyan „digitalizált” gazdaságot és társadalmat terveztek, amelyben nő az életszínvonal és a termelékenység, javulnak a munkakörülmények. A célok eléréséhez szükséges az „infokommunikációs” technológiák (ICT) minél szélesebb körben történő elterjesztése és alkalmazása, valamint a tudásberuházások hatékonyságának növelése (Blanke et al., 2002).

A Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszékén működő Stratégiai Menedzsment Kutatóműhely fő célkitűzése volt, hogy a gyakorlatban hasznosítható, ugyanakkor elméletileg és módszertanilag megalapozott megközelítést dolgozzon ki, amely elősegíti a szervezetek tudásmenedzsmenttel kapcsolatos tevékenységeinek tudatos kialakítását és megvalósítását.

### A tudásmenedzsment fejlődése

A tudásmenedzsment gondolata nem számít forradalminak. A történelem minden korszakában jelentkezett olyan értékes tapasztalat, szakmai ismeret, amelyet valamilyen módon kezelni, rendszerezni kellett, amely felfogható mintegy kezdetleges tudásmenedzselési módszer. Napjainkban azonban a tudásmenedzsment-elméleteket a tudományos vezetés (menedzsment), a szervezetelmélet, a pszichológia, a szociológia, az informatika tükrén át új nézőpontból tárgyalják. A tudásmenedzsment kialakulása évtizedeken keresztül zajlott és három generáción keresztül érte el mai formáját (Anklam, 2005).

Az első generációban a technológia szerepelt a középpontban. A tudás elsősorban információs erőforrásként és újrahasznosítható termékek formájában volt jelen, mint pl. dokumentumok, adatbázisok és file-ok. Ez a generáció éppen egybeesett a Web-alapú technológiák színre lépésével a vállalati szférában (pl. intranet, tartalommenedzsment-rendszerek, Web-alapú portálok). 1995-től Nonaka és Takeuchi (1995) könyvének hatására a tudásmenedzsment menedzsmentté válik és informatikai megoldássá vált. A kutatók egyöntetű véleménye volt, hogy a tudásmenedzsment rohamos elterjedése és fejlődése mögött az informatika eszköztárának bővülése áll (Wiig, 1997).

A második generáció kifejlődésének mozgórugója annak a felismerésében rejlett, ami szerint megkülönböztetnek explicit és tacit tudást. Ahogyan kutatók és gyakorlati szakemberek is felismerték a különbséget, új módszerek kerültek előtérbe, mint pl. a legjobb gyakorlatok megosztása és a szakmai közösségek. Úgy vélték, hogy egy szervezet valódi tudása annak humán erőforrásában rejlik. Davenport és Prusak (1999) szerint a szervezetek stratégiai célkitűzései között szerepelnie kell a kollektív szervezeti tudás kezelésének, hiszen a humán erőforrás tudását értékes szervezeti tőkévé kell alakítani, hogy a tudás legyen elérhető, fejleszthető és alkalmazható a szervezet sikere érdekében.

A harmadik generációban a hálózat játssza a központi szerepet. Az egyik legnagyobb tudásmenedzsment-közösség, az AOK-hálózat vezetőjének véleménye szerint, a tudás menedzselése nem egy múltó szeszély vagy hóbort, hanem egy változás a tudás értékének megítélésében, olyan alapvető politikai, szociális, gazdasági átalakulásnak köszönhetően, amelyek a tudásgazdaság kifejlődését eredményezik. Snowden szerint a tudásmenedzsment a tudás ökológiájának menedzsmentje, ahol a tudáshálózatok állnak a középpontban (Snowden, 1998).

A tudásmenedzsment fejlődésében több jelentős mérföldkő is megnevezhető (Wiig, 2003). 1959-ben kezdődött, amikor Peter Drucker bevezette a „tudásmunkás” fogalmát. A következő fontos állomás 1966-ra tehető, amikor Polányi Mihály különbséget tett a hallgatólagos (tacit) és nyílt (explicit) tudás között. A 70-es évektől egyre több területen kerültek előtérbe a különböző IT-hatékonyság növelésére szolgáló eszközök (pl. szakértői rendszerek, döntéstámogató rendszerek). A 90-es évek végétől a tudásmenedzsment az üzleti folyamatokkal kapcsolatos információk hatékony kezelésére helyezte a hangsúlyt és a folyamatközpontú megközelítés került előtérbe. A tudást hagyományosan kezelhető erőforrásnak tekintették, és megkísérelték az üzleti folyamatokba illeszteni menedzselni azt. A közelmúltban és napjainkban zajló ún. „E-korszak” legfőképpen a szervezetek, a szervezeti egységek, valamint a szervezetek és ügyfelek közötti együttműködésre fókuszál.

Az utóbbi évek kutatásaiban egyre nagyobb szerepet kapnak a kvantitatív módszerek, főként a valószínűség-számítási és matematikai-statisztikai adatelemzési módszerek, amelyek kiválóan használhatóak a tudásmenedzsment-kutatásoknál. A közelmúltban a tudásmenedzsment területén is megjelentek az ún. érettségi modellek. Leginkább informatikai nagyvállalatok (Microsoft, Siemens) tettek kísérletet a tudásmenedzsment-folyamatok modellezésére. A Stratégiai Menedzsment Kutatóműhely is ezt a módszert választotta a szervezetek tudásmenedzsment-gyakorlatának feltérképezéséhez.

### Érettségi modellek a tudásmenedzsmentben

Az ún. érettségi („maturity”) modell szerepe, hogy mérhetővé, tervezhetővé és ellenőrizhetővé tegye a tudásmenedzsment bevezetéséhez kapcsolódó folyamatok szabályozottságának, a vezetés általi kézben tartottságának fokát.

Az érettségi modellek egyetlen entitás fejlődését írják le kisszámú szint segítségével. A szintek teljesen rendezettek egy kiinduló – alap – szinttől a legfelső szintig, és a fejlődés során nem lehet kihagyni egyetlen szintet sem. Egy szint eléréséhez az entitásnak meg kell felelnie az azon a szinten támasztott követelményeknek.

Az érettségi modellek egyik változata az ún. folytonos modell, amelyben szétválasztották a kulcsfolyamatok és az érettségi szintek fogalmát, és bevezették a folyamatterület (process area) fogalmát. Minden folyamatterületen vannak az adott területre érvényes általános és specifikus célok és technikák. Az érettséget egy folyamatterületre értelmezik, így egy szervezet számos „irányban” fejlődhet egyidejűleg. A folyamatterüle-

tekből, egymáshoz való kötődésük alapján csoportokat alkotnak, hiszen a folyamatterületek nem teljesen függetlenek egymástól. A folytonos érettségi modell nem írja elő, hogy milyen sorrendben kell előrelépni, de megadja, hogy az adott folyamatterületen mi lenne a következő lépés, vagyis másként megfogalmazva, a modell nem határozza meg egyértelműen a lépések sorrendjét, csak az egyes területeken való továbblépésre hívja fel a figyelmet (Klimkó, 2001).

Az utóbbi néhány évtizedben több jelentős érettségi modellt dolgoztak ki szakértők és kutatók a tudásmenedzsment területén. Jellemzően 5-8 érettségi szintet azonosítottak be valamennyi modell esetében, amelyeknél a legelső szinten még nem jelenik meg tudásmenedzsment-tevékenység, a legfelső szinten viszont már a tudásmenedzsment mindennapi szervezeti gyakorlat. A modellek két csoportba oszthatóak aszerint, hogy az alapmodellnek tekinthető Capability Maturity Modelre (CMM) épülnek-e vagy sem.

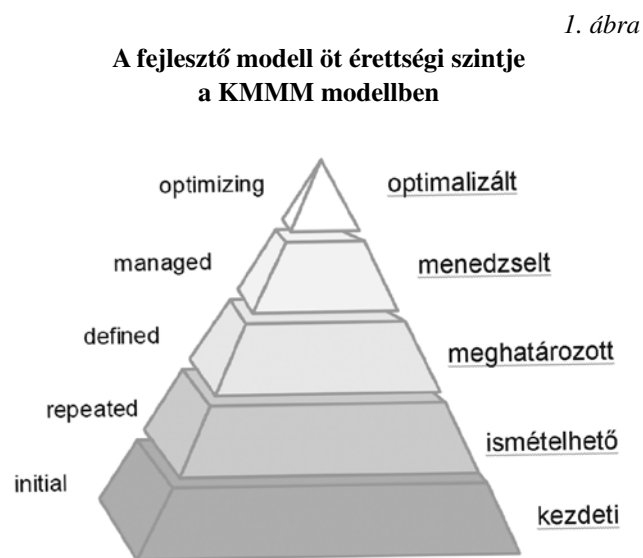
### Capability Maturity Model (CMM)

A 80-as évek végén dolgozta ki a Carnegie Mellon University Software Engineering Institute a szoftverfejlesztő szervezetek megbízhatóságának felmérésére és javítására a CMM (Capability Maturity Model) képesség-érettség modellt. Ez a folyamatjavítás-alapú megközelítés mára nemzetközileg, széles körben elfogadott alapmodellé vált. A lépcsős érettségi modell egyik korai képviselője, a CMM első változata, egy 110 kérdésből álló kérdőív volt, amelynek alapján egy ötszintű skálán helyezték el a vizsgált szervezeteket: 1. kezdeti, 2. ismételhető, 3. meghatározott, 4. menedzselt, 5. optimalizált szint. A CMM szoftverfejlesztésre alkalmazható verziója 2000 második felében jelent meg. A CMM-szabványokkal egy adott szervezetet lehet minősíteni. A lépcsős modellek a szervezet egészét vizsgálják, a vezetési és műszaki jellemzőkkel, az alkalmazott technológiákkal egyaránt foglalkoznak. A folytonos modellek ezzel szemben az egyes folyamatokra koncentrálnak, és ezekre külön-külön állapítanak meg érettségi szinteket bizonyos jellemzők alapján. A kombinált modellek a lépcsős és folytonos modellek együttes alkalmazásából jönnek létre (Paulk et al., 1993).

### CMM-alapú tudásmenedzsment érettségi modellek

A Siemens AG-nál 2002-ben kidolgozott holisztikus KMMM® lehetővé teszi egy szervezet tudásmenedzsment-helyzetének feltérképezését. A modell három modulból épül fel: elemző- (Analysis Model), fejlesztő- (Development Model) és értékelőmodell (Defined Assessment Model). Az elemzőmodell segít a szerve-

zetnek megtalálni azokat a tudásmenedzsment-területeket, amelyek a jövőben fejlesztésre szorulnak. Nyolc területet azonosítottak, ezek a stratégia, a leadership, a környezet, a struktúra, a személyzet, a technológia, az együttműködés és kultúra, valamint a folyamatok. A fejlesztőmodell információt nyújt arra vonatkozóan, hogyan lehet elvégezni a szükséges fejlesztéseket és továbblépni a folyamatban. Öt szintet határoztak meg (1. ábra), amelynek alapötletét a CMM-modell szolgáltatta. Az értékelőmodell pedig segít kiértékelni az elért eredményeket. A folyamatban sor kerül a tervezésre, az adatgyűjtésre és a visszajelzések, riportok elkészítésére. Az auditálás során különféle módszereket alkalmaznak, pl. interjúk, kérdőíves megkérdezés stb. (Ehms – Langen, 2002).



Az Infosys Technologies által kidolgozott KMMM öt tudásmenedzsment érettségi szintet definiál: alap-, reagáló-, tudatos, meggyőződött és megosztószintek. Valamennyi szint jellemezhető a három fő kategória – ember, folyamat, technológia – valamely megfigyelhető adottságával. A modell minden szintjén meghatározott speciális területeket, amelyek a három fő kategória egyikére jellemzők és megmutatják az adott érettségi szinten a szervezet tudásmenedzsment-képességét. A modellben a tudás életciklusa három szakaszon megy keresztül: tudás megszerzése, tudás megosztása, tudás újrahasonosítása. E szakaszok hatékonyságának értékét valamennyi érettségi fázisban meg kell állapítani (Kochikar, 2000).

A CMM-re épül továbbá a Paulzen és Perc (2002) modellje, a „Knowledge Process Quality Model” – KPQM és a Kulkarni és Freeze- (2004) féle „Knowledge Management Capability Assessment Model” – KMCA.

### Nem CMM-alapú tudásmenedzsment érettségi modellek

A KPMG 1999-ben kidolgozott egy ún. „Knowledge Journey” összehasonlító eszközt, amelynek célja, hogy különböző ismérvek alapján megállapítsa, hogy az adott szervezet hol tart a tudásközpontú céggé válás útján. A tudásmenedzsment négy területét definiálták (1. táblázat): emberek, folyamatok, tartalom és technológia. Valamennyi területen vannak elvégzendő feladatok, s a teljesítések alapján öt fázisba sorolják a szervezeteket (KPMG, 1999).

- a figyelemmel kísérő (K-aware),
- a menedzselő (K-managed),
- a lehetőségeket teremtő (K-Enabled) és
- az optimalizáló (K-optimised) szintet (Gallagher – Hazlett, 1999).

Az IHS Support Solutions 2005-ben kidolgozott egy érettségi modellt, amelyet szintén **Knowledge Management Maturity Model**nek nevezett el. A modell tíz elemből áll – cél, támogatás, közösség, ember, kultúra, minőség, technológia, marketing, elemzés, metodológia –, amelyek értékelésével megállapítható

1. táblázat

KPMG Knowledge Journey Benchmark

1. Ember	2. Folyamat
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ TM-tudatosítás megvalósítása (workshop, tréning)</li> <li>■ Felelősök kijelölése és tudásközpontok kialakítása</li> <li>■ Tudásmegosztás ösztönzése, jutalmazása</li> <li>■ A „szakmai közösségek” kialakítása és fejlesztése</li> <li>■ Formális TM-csatornák kialakítása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A jelenlegi helyzet elemzése (benchmarking)</li> <li>■ TM-stratégia elkészítése</li> <li>■ Új rendszerek bevezetése szakmai közösségekben</li> <li>■ Egyéb TM-folyamatok tervezése</li> </ul>
3. Tartalom	4. Technológia
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tudástérkép létrehozása</li> <li>■ TM szabályozási környezetének kialakítása</li> <li>■ A szellemi tőke mérése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ TM-rendszer-audit vagy felmérés elvégzése</li> <li>■ A legjobb gyakorlat megosztásának támogatása</li> <li>■ TM-szoftverek használata (pl. Groupware)</li> </ul>

Az értékelés lépcsőfokai:

1. fázis – Tudáskaotikus: 3 vagy kevesebb elem létezik a fenti elemek közül,
2. fázis – Tudásfelismerő: 4 vagy több elem fellelhető, legalább 2 területen,
3. fázis – Tudástámogatott: 6 vagy több elem esetén, legalább 3 területen,
4. fázis – Tudásmenedzselt: több mint 2 elem létezik minden területen,
5. fázis – Tudásközpontú: minden elem megtalálható.

A modellt hazai és nemzetközi empirikus felmérések során alkalmazták, segítségével elvégezték a szervezetek besorolását.

A Microsoft „Knowledge Management Landscape” – KML modelljét, amely nyolc érettségi szintet tartalmaz, 1999-ben fejlesztették ki. Kérdőívek segítségével a vállalatok meghatározhatják, hogy mely szinten tartanak. A 20 kategóriába csoportosított 77 értékelési szempont szerint vizsgálják a helyzetüket egy négyfokozatú skála felhasználásával. A felmérés folyamatát számítógépes eszközzel támogatják (Microsoft, 1999).

Gallagher és Hazlett által kifejlesztett „Knowledge Management formula” – KMF a tudást objektumként kezeli, és három komponens: az infrastruktúra, a kultúra és a technológia mentén vizsgálja. Az érettségi modell négy szintet tartalmaz:

a szervezet tudásmenedzsment-fejlettségi szintje. Egy szervezet négy fejlettségi szintet érhet el:

- reagáló,
- megelőző,
- ügyfélközpontú és
- üzletközpontú.

A tíz elem mindegyikére meg kell határozni az aktuális és az elérni kívánt helyzetet, majd pedig ki kell dolgozni egy megvalósítási tervet, amely alapján a szükséges fejlesztések elvégezhetőek (Joslin, 2005).

A nem CMM-alapú érettségi modellek közé tartozik még az ötszintű **5iKM3 KMMM** (Mohanty – Chand, 2004) és a 8 szintű **K3M** is (WisdomSource, 2004).

Az érettségi modellek előnye, hogy világos és egyértelmű jövőképet mutatnak a szervezetek számára. A szintek vagy lépcsők ábrázolása vizuálisan támogatja a szemléltetést és a megértést. A fent ismertetett modellek többsége lépcsős típusú érettségi modell, amely egyszerűbb és könnyebben érthető útmutatást nyújt a szervezetek számára. Egy szervezet működésében azonban ritkán fordul elő, hogy a tudásmenedzsment-tevékenységek elkülönített formában létezzenek, ezért felmerül a kérdés, hogy az érettségi modellek képesek-e visszatükrözni a valóságot. Ha ez nem valósul meg, akkor is szükség lehet érettségi modellek felállítására. Annak érdekében, hogy a szervezetek támogatást kapjanak a tudásmenedzsment-tevé-

kenységek bevezetése során, nem egyetlen fejlődési útra van szükség, hanem irányvonalak felvázolására, amelyek mentén akár párhuzamosan is elindulhatnak. Mivel minden szervezet erőforrásai, működése, lehetőségei és korlátai eltérőek (pl. más az anyagi helyzet, technológiai háttér stb.), így más és más útvonalon kell továbblépniük.

Kutatóműhelyünk a folytonos típusú érettségi modellt tartja alkalmasnak a tudásmenedzsment helyzetének vizsgálatára, ez nem definiál egymást követendő lépcsőket, hanem az egyes tudásmenedzsment-faktorok meghatározásán keresztül segít azonosítani azokat a területeket, amelyeken feladatokat kell végrehajtani a fejlődés érdekében.

### Napjaink tudásmenedzsment-kutatásai és eredményeik

Az elmúlt egy évtized meghatározó jelentőségű a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos megközelítések, felmérések és tanulmányok tekintetében. Elméleti és gyakorlati szakemberek végeztek kutatásokat kvalitatív és kvantitatív módszertan segítségével.

Hurley és Green (2005) kutatása a hatékony tudásmenedzselő kultúra kiépítésének feladatát tűzte ki célul. 135 szervezet vett részt az empirikus felmérésben, amelynek adatbázisán végeztek korreláció- és faktoranalízist. A tanulmány Leavitt (1965) szervezeti változás-modelljére épül, amelyben négy faktor – feladat, struktúra, technológia és emberi erőforrás – szerepel. A vizsgálatok azt eredményezték, hogy e négy komponens fejlesztése és fenntartása jelenti a hatékony tudásmenedzselő kultúra kialakításának sikerét. A szervezeteknek a hatékony tudásmenedzselő kultúrát a Leavitt-féle modell szerint a feladat (a szervezet problémamegoldó képességét biztosító elemek), a struktúra (hatalmi, felelősségi, irányítási stb. mechanizmus), a technológia (kommunikációs és ellenőrzési mechanizmus) és az emberi erőforrás (interperszonális kapcsolatok, motiváció, attitűdök) oldaláról kell megközelíteniük, mégpedig úgy, hogy az egyes komponensek egyszerre érvényesüljenek. Nem elegendő csupán az egyik faktorra, például a technológiára fókuszálni.

Tasmin és Woods (2007) felmérésének középpontjában a nyugat-malaysiai nagyvállalatok tudásmenedzsment-gyakorlata és az innovációval való kapcsolata állt. A tudásmenedzsment-felmérést amerikai és európai modellek és keretrendszerek alapján alkották meg. 149 malaysiai ipari nagyvállalat vett részt az empirikus kutatásban. Ökonometriai módszereket alkalmazva (T-test, One-way ANOVA, KMO és Bartlett's Tests) azonosították a tudásmenedzsment-gyakorlat szintjeit és vizsgál-

ták a különbségeket a demográfiai változók tükrében. Faktoranalízis segítségével öt tudásmenedzsment-faktort azonosítottak: leadership, kultúra, technológia, folyamat és mérés, majd pedig vizsgálták e faktorok és az innováció kapcsolatát. Az elemzések eredményei azt jelezték, hogy a kultúra, a folyamatok és a leadership faktorok mutatnak szignifikáns korrelációt az innovációval, vagyis ezen faktorok vannak a legnagyobb befolyással az innováció alakulására. Bebizonyították, hogy ahol jól működő tudásmenedzsment-gyakorlat van, ott hatékonyabb az innovációs képesség.

Sharimllah Devi et al. (2007) a szervezeti kultúra és a tudásmenedzsment kapcsolatát vizsgálta a felsőoktatásban. Kutatásuk célja volt, hogy azonosítsák a tudásmenedzsment-folyamatok fejlettségi szintjét, meghatározzák a vizsgált szervezetek kultúrájának típusát (Cameron-Quinn-féle tipológia), valamint megvizsgálják a kapcsolatot a tudásmenedzsment-folyamatok és a szervezeti kultúra típusok között. Kérdőíves felmérés formájában 185 malaysiai oktatási intézményt vizsgáltak meg. Faktoranalízis segítségével hat tudásmenedzsment-szintet határoztak meg: tudásalkotás, tudásgyűjtés, tudáskezelés, tudástárolás, tudásterjesztés, tudásalkalmazás. Beazonosították a szervezetek kultúrátípusát, a Cameron-Quinn-féle tipológia szerint (klán, hierarchikus, adhokrácia, piaci), majd összefüggést kerestek a tudásmenedzsment-folyamatok fejlettsége és a kultúrátípusok között. Az eredmények azt mutatták, hogy pozitív szignifikáns korreláció van a tudásmenedzsment-folyamatok és adhokrácia, valamint a piac típusú szervezeti kultúrák között. E kultúrák legfőbb sajátosságai összhangban vannak a tudásgazdaságban elvárt tulajdonságokkal, nevezetesen a teljesítményközpontúság, a versenyképességre való törekvés, az innováció, a kreativitás stb. jellemző rájuk. Bebizonyították, hogy a kultúra fontos szerepet játszik a tudásmenedzsment-folyamatok sikerében. A kutatás alapján a gyakorlatban hasznosítható stratégiákat dolgoztak ki a szervezeti kultúra optimális kihasználása mellett a tudásmenedzsment-folyamatok sikeres kezelésére.

A Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszéke a „Tudásmenedzsment Magyarországon 2005–2006” kérdőíves felmérést a KPMG-BME Akadémia együttműködésében valósította meg. A KPMG nemzetközi és hazai viszonylatban is nagy tapasztalattal rendelkezik a tudásmenedzsment-kutatások területén, így a korábbi felmérésekre alapozva egy olyan kérdőívet dolgoztunk ki, amelynek segítségével átfogó képet kaphatunk a magyarországi szervezetek tudásmenedzsment-gyakorlatáról. Az alábbiakban a KPMG által eddig elvégzett nemzetközi és hazai kutatásokat mutatjuk be.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 6. SZÁM

### KPMG nemzetközi kutatások

#### Tudásmenedzsment-felmérés – 1998

1998-ban a nemzetközi felmérés a tudásmenedzsment-programok létezését kutatta – az Egyesült Királyság száz vezető nagyvállalata körében –, az információ tárolására és hozzáférhetőségének technológiai megoldásaira fókuszálva. A tudásmenedzsment a mindennapi üzleti folyamatoktól elszigetelten működött, és hiányzott a hosszú távú stratégiai gondolkodás (KPMG, 1998).

#### Tudásmenedzsment-felmérés – 2000

2000-ben a nemzetközi felmérést megismételték az Egyesült Királyság, az USA, Franciaország, Németország, Hollandia és a skandináv országok 423 vezető nagyvállalata körében. A felmérés célja kézzelfogható eredmények felderítése volt. A szervezetek tudásmenedzsment-programjai rávilágítottak az aktuális problémákra, vagyis a tudás megosztásának időbeli hiányára és a tacit tudás felhasználásának nehézségeire. A 423 európai és észak-amerikai vállalat 64 százalékának van tudásmenedzsment-stratégiája, és 68 százalékuknál már elindult, vagy éppen most indul tudásmenedzsment-program. A nemzetközi felmérésben a válaszadó szervezetek 43 százaléka a tudáskaotikus fázisba tartozik, 32 százaléka a tudásfelismerő vagy tudástámogatott kategóriába és 10 százalékuk már elérte a tudásmenedzselt vagy tudásközpontú fázist (KPMG, 2000).

#### Tudásmenedzsment-felmérés – 2002/2003

2002/2003-ban a tudásmenedzsment területén elért eredmények és a gondolkodásmódbeli változások megállapítása került a középpontba az Egyesült Királyság, Franciaország, Németország, Hollandia ötszáz vezető nagyvállalata és intézményei körében elvégzett újabb nemzetközi felmérés során. A válaszadók többsége stratégiai eszköznek tekintette a tudást, a menedzsment egyre nagyobb százalékban segítette a tudásmenedzsment-programok megvalósulását, továbbá a szervezetek elvárták nemcsak a belső, hanem a kifelé történő tudásmegosztást is (KPMG, 2003).

Az 1998-as és 2003-as tudásmenedzsment-felmérések között eltelt öt év jelentős változásokat eredményezett a szervezetek tudásmenedzsment-gyakorlatában. Ezek közül néhány megállapítás (KPMG-BME Akadémia, 2006):

- A menedzserek többségének fókusza a tudásmenedzsmentről mint menedzsmenttechnikáról át helyeződött a tudásra mint stratégiai erőforrásra.
- Korábban a szervezeti tudás nem megfelelő kiaknázásának okát abban látták, hogy nem ra-

gadták meg a munkatársak tudását. A későbbi felmérés azt mutatja, hogy a menedzserek túlnyomó többségének tudását nem megfelelően aknázták ki.

- Jelentős eltolódás történt a legfőbb célokban, az egymástól elkülönülő, könnyen mérhető célokat az átfogó, az egész szervezetet érintő és nehezebben mérhető elvárások váltják fel.
- A tudásmenedzsment-kezdeményezésekben is változások következtek be, a folyamatok újratervezését és az informális, illetve formális tudásmenedzsment-hálózatokat felváltják a szakmai közösségek, a kompetencia-, illetve kiválósági központok.
- A tudásmenedzsment előtt álló fő kihívásokat az 1998. évi kutatás még nem vizsgálta, a 2003. évi felmérés eredményeiből az derül ki, hogy a legnagyobb kihívásokat a tudásmenedzsment üzleti előnyeinek meggyőző bemutatása, a munkatársak motiválása és a felsővezetés részvételének fenntartása jelentik.

### KPMG magyar kutatások

#### Tudásmenedzsment Magyarországon felmérés – 2000

2000-ben a nemzetközi felmérés során alkalmazott kérdőívekkel a KPMG elvégezte az első hazai tudásmenedzsment-felmérést. A 18, elsősorban pénzügyi, telekommunikációs, vegyipari és kereskedelmi szervezetnél a kérdőívet kitöltők a tudásmenedzsmenttel kapcsolatban álló felsővezetők voltak. Az alacsony részvételi arány miatt az eredmények iránymutatók, és nem tekinthetők reprezentatív mintának. Az eredményeket értékelve megállapították, hogy a hazai vállalatok is felismerik a tudás jelentőségét és a nemzetközi tendenciák jellemzőek hazánkban is. A tudásmenedzsment napirenden van az üzleti világban, a bevezetéséből származó előnyök ismertek és a tudásmenedzsment-programmal rendelkező szervezetek sikeresebbek, mint a többiek, ugyanakkor a tudásmenedzsment által nyújtott előnyök még nincsenek kihasználva és a vállalatok nem képesek megbirkózni a valódi kihívásokkal. A tudásmenedzsment megítélésére a technológia-központúság jellemző. Megállapították, hogy Magyarországon léteznek tudásmenedzsment-alapú projektek, de nincsenek programba foglalva (KPMG Magyarország, 2000). A felmérés során kapott válaszok alapján elvégezték az egyes szervezetek „Knowledge Journey” besorolását, és megállapították, hogy a szervezeteknek kevesebb mint 1/3-a éri el a tudásfelismerő szintet, és csak két szervezet közelít a harmadik szinthez (Boda, 2002).

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 6. SZÁM

**Tudásmenedzsment Magyarországon felmérés –2002**

2002 második felében a magyarországi tudásmenedzsment-felmérést megismételték. A célcsoport, a tudásmenedzsmenthez leginkább köthető felső- és középvezetők, elsősorban a humán és az informatikai terület vezetői. A kutatásba bevonták a pénzügyi, telekommunikációs, kereskedelmi és vegyipari szektorokat. Az újabb felmérésben 13 magyar nagyvállalat vett részt. A felmérés eredményei azonban korlátozó megszorításokkal értelmezhetők. Egyrészt a minta mérete miatt, másrészt azért, mert a megkeresett cégek közül azok vállalkoztak a felmérésben való részvételre, amelyek érdeklődtek a tudásmenedzsment iránt. Láthatóvá vált, hogy két év elteltével a szervezetek a tudásmenedzsment-problémákat kisebb gondnak értékelik. További előrelépést jelentett a szervezeti kultúra befolyásoló hatásának felismerése. A tudásmegosztó kultúra kialakítása időigényes feladat, ezen a téren még fejlődésre szorulnak a magyar szervezetek. A magyar tudás menedzselése jó úton halad, ehhez azonban szükség van bizonyos tényezők vizsgálatára (tudásmegosztás ösztönzése, a szervezeti kultúra stb.). A tudásmegosztást támogató szervezeti kultúra kialakítása felé a magyar vállalatok saját bevallásuk szerint megtették az első lépéseket (Stocker, 2003).

A fent ismertetett valamennyi nemzetközi és hazai KPMG tudásmenedzsment-felmérés és azok kérdőíve alapját képezte a kutatóműhelyünk közreműködésével megvalósított „Tudásmenedzsment Magyarországon 2005/2006” empirikus felmérésnek.

**„Tudatos tudásmenedzselés a tudásgazdaságban” kutatás**

A Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszékén működő Stratégiai Menedzsment Kutatóműhely célja olyan, a gyakorlatban is hasznosítható eredmények elérése, amelyek hozzájárulnak a hazai és a nemzetközi vállalatvezetési kultúra fejlesztéséhez.

2004-ben egy új kutatást indítottunk tudásmenedzsment témakörben. Empirikusan, kvantitatív kutatási módszerekkel vizsgáltuk a magyar szervezetek tudásmenedzsment-gyakorlatának sajátosságait. Az elemzések a közreműködésünkkel kidolgozott és lebonyolított „Tudásmenedzsment Magyarországon 2005/2006”<sup>1</sup> kérdőíves felmérés adatbázisán alapultak. Kísérletet tettünk a szervezetek tudásmenedzsment-gyakorlatát leíró faktorok modellezésére, ezáltal a tudásmenedzsment-gyakorlat fejlettségi szintjének meghatározására, továbbá egy folytonos érettségi modell megalkotására. A tudásmenedzsment sajátosságainak megállapításán túlmenően megkíséreltük egy szervezet tudásmenedzsment-gyakorlata fejlettségi szintjének leírását egy mu-

tatószám megalkotásával. Megvizsgáltuk, hogy a szervezet mérete és a tudásmenedzsment fejlettségi szintje között van-e összefüggés. A célkitűzéseinket elméleti, gyakorlati és módszertani megközelítések indokolták (Obermayer–Kovács, 2007).

Elméleti oldalról a szakirodalomban elsősorban esettanulmányokra alapozó megközelítések találhatók a tudásmenedzsment témakörében, bár előfordulnak statisztikai eszközökkel végrehajtott elemzések és tanácsadó vállalatok nagyobb mintás felmérései is. Ennek oka valószínűleg az, hogy a tudásmenedzsment alapfogalmainak nincs egységes értelmezése, így az egyes tudományterületek képviselői eltérő felfogásuk miatt mást helyeznek a középpontba. Az egyes szerzők kiváló modelleken és esettanulmányokon keresztül mutatják be a tudásmenedzsment kialakulását, ugyanakkor a szakirodalomból hiányzik a kvantitatív módszereken alapuló megközelítés. A tudásmenedzsment irodalmának térhódítása figyelhető meg, egyre nagyobb számban jelennek meg tudásmenedzsmenttel kapcsolatos kutatások, könyvek és publikációk.

Gyakorlati oldalról a legújabb kérdőíves felmérést több szempont is indokolta: egyrészt a legutóbbi, 2002. évi magyar felmérés óta bekövetkezett gazdasági változások (globalizáció, erősödő verseny stb.), másrészt, a korábbi magyar felmérések kizárólag a nagyvállalati körre korlátozódtak. Az eltelt időszak a kisebb vállalkozások számára is fejlődést jelentett, így célszerű volt kiterjeszteni a vizsgálatot erre a célcsoportra is. Harmadrészt pedig az információtechnológia fejlődése és alkalmazásának elterjedése új lehetőségeket teremtene a szervezetek számára, ezáltal jelentős változások diagnosztizálhatók.

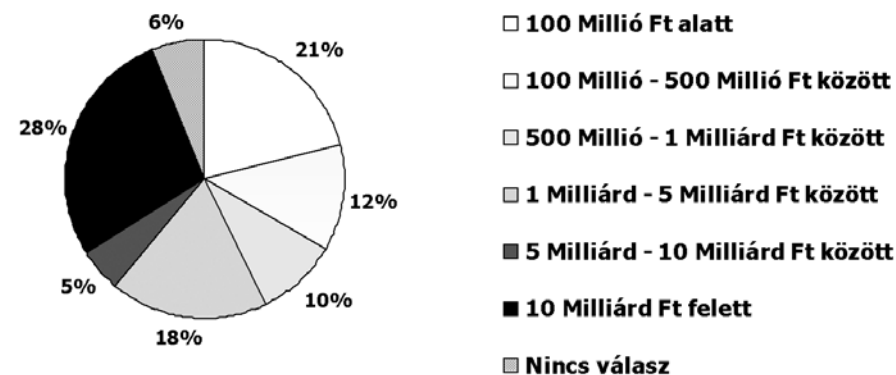
Módszertani oldalról az utóbbi évek kutatásaiban egyre nagyobb szerepet kapnak a kvalitatív kutatások, amelyek a tudásmenedzsment folyamatának, működési mechanizmusának megértését kísérlik meg. Ugyanakkor a kvantitatív módszereknek továbbra is van létjogosultságuk. Ezen módszerek közül külön kiemelendők a valószínűség-számítási és matematikai-statisztikai adatelemzési módszerek, amelyek kiválóan használhatóak a tudásmenedzsment kutatásánál. A korábbi fejezetben részletesen ismertetett érettségi modellek szintén a kvantitatív módszerek közé tartoznak, s az utóbbi két évtizedben terjedtek el és váltak népszerűvé a tudásmenedzsment területén, egy lehetséges megoldást kínálva a tudásmenedzsment-folyamatok modellezéséhez.

**A magyar szervezetek tudásmenedzsment-gyakorlata**

A felmérésben részt vett 130 magyarországi szervezet (150 válaszadó) között található magántulajdonban levő magyar társaságok, külföldi és magyar

vegyes tulajdonú vállalkozások, globális nemzetközi társaságok magyarországi leányvállalatai, továbbá oktatási, egészségügyi és államigazgatási intézmények is. A 130 szervezet között valamennyi iparág képviselteti magát különböző arányban. A válaszadók többsége az információtechnológia (IT), az ipari termelés, az üzleti szolgáltatások és a kiskereskedelem területén végzi tevékenységét. Jelentős arányban az államigazgatás is szerepel a mintában, továbbá az energiaforrások, a pénzügyi szolgáltatások, az építés és kivitelezés, az egészségügyi ellátás, valamint az utazás és szállítás szektorok szervezetei is jelen vannak. A felmérésben megtalálhatók az egymilliárd Ft feletti és a százmillió Ft alatti árbevétellel rendelkező szervezetek is (2. ábra).

**A vizsgált szervezetek éves árbevétel szerinti megoszlása**



A válaszadók főként felsővezetők, tulajdonosok, továbbá a humán, a stratégiai, valamint az informatikai terület vezetői voltak. A résztvevők között vannak gazdasági, pénzügyi, marketing, beszerzési és logisztikai, valamint a tanácsadási területek középvezetői is. Egyes esetekben több osztály vezetője is kitöltötte a kérdőívet, illetve 2 százalék esetében a tudásmenedzsment-résleg vezetői adtak választ a kérdésekre.

A magyarországi szervezetek tudásmenedzsment-gyakorlatát összességében az jellemzi, hogy a szervezetek már felismerték a tudás hatékony menedzselésének jelentőségét, rendelkeznek hasznosítható tudással és az ehhez szükséges infrastruktúrával is. Átfogó stratégiát még kevesen tudnak felmutatni, ugyanakkor szinte valamennyi szervezet tett már lépéseket a tudásmenedzsment-programokban rejlő értékek kiaknázására. A hazai szervezetek a tudásmenedzsment alkalmazásától leginkább a szervezeti együttműködés hatékonyságának, a minőségnek a javulását, a hozzáadott érték növelését, valamint a költségek csökkentését várják.

A válaszadók közel egyharmadának nincs információja a szervezetnél működő tudásmenedzsment-programról. A programmal rendelkezők legnagyobb arányban a tudásmegosztást és -hozzáférést javító, valamint a tudásbázist kialakító és tudásmegosztó kultúrát támogató programot említették, ugyanakkor a tudásvagyon-mérési programot alkalmazó szervezetek aránya jelentéktelen. A felmérésben részt vevő szervezetek nem tekintik jelentős problémának a rendelkezésre álló kutatás-fejlesztés alacsony költségvetését, nem gondolják azt, hogy ne lenne elegendő tudás a szervezetben, és a technológiát sem okolják a nehézségekért.

A felmérés megállapította, hogy a tudás hosszú távú menedzselése legfőbb feltételének a munkaerő motivá-

lását és a tudásmenedzsment munkafolyamatokba integrálását tekintik. A szervezetek nagy többsége alkalmazza az internetet, a vállalati intranetet és a különböző adatbázis-rendszereket, ugyanakkor a speciális alkalmazások, a dokumentummegosztó és döntéstámogató rendszerek használata és tervezett bevezetése még alacsony mértékű. A hazai szervezeteknél a tudásmenedzsment-kezdeményezések között a dokumentumtároló rendszer, az információközpont és a szervezeti egységek

együttműködési hálózatának kialakítása szerepelnek az elsők között (KPMG-BME Akadémia, 2006).

**A szervezet tudásmenedzsment-gyakorlatát meghatározó tényezők összefüggései**

A szervezeti tudásmenedzsment-gyakorlat fejlettségi szintjének meghatározásához szükségünk volt egy mérőszámrendszerre, amelynek alapján korrelációanalízist és összehasonlításokat lehet elvégezni a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos egyes tevékenységekre (tudásmenedzsment-elemekre) vonatkozóan.

**A tudásmenedzsment-faktorok beazonosítása**

A tudásmenedzsment-gyakorlatát leíró változók összefüggéseinek megismeréséhez elsőként keresztkorreláció-elemzésre volt szükség. A vizsgálatot az empirikus felmérés 130 elemű mintanagysága tette lehetővé. A korrelációelemzést SPSS-program segítségével végeztük el, ahol változóként szerepelt valamennyi

tudásmenedzsment-elem. A tudásmenedzsment-elemek keresztkorrelációs vizsgálata során számos szignifikáns korreláció mutatkozott, amelyek következtében a korrelációs mátrixra vonatkozó Kaiser-Meier-Olkin (KMO) index és a Bartlett-féle gömbteszt vizsgálata volt indokolt. A KMO 0,769-es értéke és a Bartlett-féle gömbteszt 0,01 szinten szignifikáns korrelációértéke alátámasztotta faktoranalízis elvégzésének szükségességét. A faktoranalízist főkomponens-analízis módszerrel végeztük, a faktorok beazonosítása a magyarázott szórásnégyzet tábla segítségével történt.

Faktoranalízis segítségével meghatároztunk hét determináns faktort. A faktorok mindegyike egy-egy területet ölel fel, amelyek tudásmenedzsment-elemei szorosan kapcsolódnak egymáshoz (2. táblázat). A 2. táblázat összefoglalja az egyes faktorokhoz tartozó tudásmenedzsment-elemeket (Gaál et al., 2008).

A tudásmenedzsment-faktorok értelmezése

Faktor	Elemek megnevezése	Leírás
1. Tudatosság	Stratégia Program megléte Stratégia kialakítása Tréning, tudatosítás	A tudatos tudásmenedzsment-gyakorlat kialakítását megteremtő alapvető tényezők összessége.
2. Rögzítés	Tudásvagyon-mérési program Tudásbázis-kialakító program Dokumentum-tároló rendszer Tudásbázis Szervezeti egységek együttműködési hálózata Tudásbázis létrehozása	Az intellektuális tőke és a dokumentumok tárolására, rögzítésére szolgáló tényezők összessége.
3. Megosztás	Tudásmegosztó kultúrát támogató program Tudásmegosztást és hozzáférést javító program Kompetenciaközpont Best practice megosztása	A tudás megosztásához kapcsolódó tényezők összessége.
4. Technológia	Szellemi tőke mérése Extranet Mesterséges intelligencia Döntéstámogató rendszer Dokumentummegosztó rendszer Tudásmegosztás ösztönzése, jutalmazása	A tudásmenedzsment-gyakorlat speciális információtechnológiai háttéréhez kapcsolódó tényezők összessége.
5. Információ	Információ-központ Formális információs csatornák kialakítása Felelősök és tudásközpontok meghatározása Adatbázisrendszer	Az információ kezelésével kapcsolatos tényezők összessége.
6. Közösség	Szakmai közösségek Ügyfélközösségek Beszállítói közösségek Szakmai közösségek kialakítása	A tudásmenedzsment „közösségek”-hez tartozó tényezők összessége.
7. Infrastruktúra	Benchmarking Internet Groupware Vállalati intranet	A tudásmenedzsment-gyakorlat alapvető informatikai háttérrel kapcsolatos tényezők összessége.

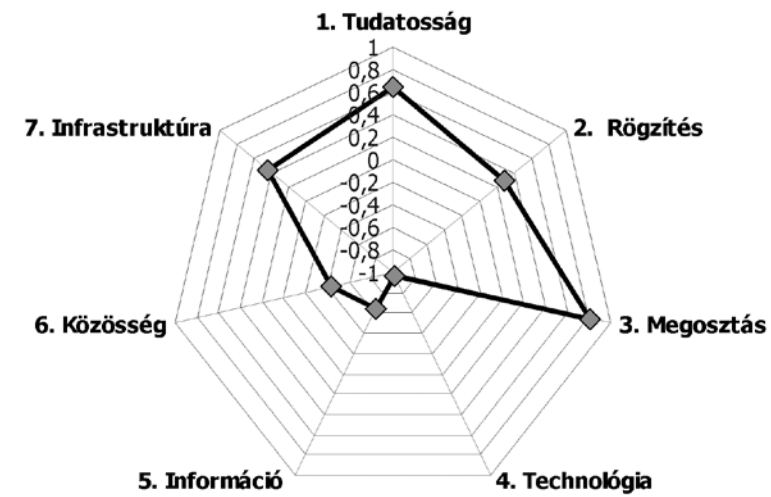
A „tudásmenedzsment-profil” folytonos érettségi modell

A faktoranalízis eredményeként a tudásmenedzsment-gyakorlatra vonatkozó tudásmenedzsment-elemek tehát hét faktorba sorolhatók. A faktorértékek sugárdiagramon történő ábrázolásával született meg a „Tudásmenedzsment-profil” (3. ábra), amely egy folytonos érettségi modellnek tekinthető. Modellünk szemlélteti egy adott szervezet tudásmenedzsment-gyakorlatában végzett tevékenységeit, vagyis az érettségi modell folyamatterületeit.

Az eredmények a „Tudásmenedzsment Magyarországon 2005/2006” empirikus felmérés adatbázisára érvényesek. A megállapított tudásmenedzsment-faktorok értékei az empirikus felmérés teljes mintájának átlagától való eltérést mutatják, így az eredmények a teljes mintára nem értelmezhetők. A faktorok értéke a

2. táblázat

Példa a „tudásmenedzsment-profil” érettségi modell alkalmazására



Egy államigazgatási intézmény tudásmenedzsment-faktorainak értéke

	1. Tudatosság	2. Rögzítés	3. Megosztás	4. Technológia	5. Információ	6. Közösség	7. Infrastruktúra
Államigazgatási intézmény	0,646	0,299	0,811	-0,969	-0,640	-0,435	0,442

3. táblázat

-1 és 1 közötti skálán mozog, ahol a „0” érték az empirikus felmérés teljes mintájának átlagát jelenti, a -1 a jelentős lemaradást, az 1 pedig a kiemelkedő eredményt mutatja.

A tudásmenedzsment-profil a tudatos tudásmenedzsment-gyakorlat feltérképezésének eszköze lehet, amelynek alapját képező tudásmenedzsment-faktorok meghatározzák a szervezet tudásmenedzsment-gyakorlata során kidolgozandó és fejlesztendő területeket. Az érettséget egy faktorra értelmezzük, így egy szervezet számos faktor „irányában” fejlődhet tovább egyidejűleg, ezért a modellünk nem lépcsős típusú, tehát nem életciklust jelenít meg, hanem az ún. folytonos érettségi modellek típusába tartozik (Gaál et al., 2008).

A tudásmenedzsment-index

A tudásmenedzsment-profil faktorértékeinek súlyozatlan számtani átlagából megalkottuk a tudásmenedzsment-index mutatószámot, amely a szervezet tudásmenedzsment-gyakorlatának fejlettségi szintjét szemlélteti. Súlyozásra nem volt szükség, mert egy szervezetenél más és más terület kerülhet előtérbe, így nem lehet egyértelműen meghatározni, hogy melyik terület fontosabb a másikonál. Az indexértékek megha-

tározásával lehetőség van az árbevétel nagysága szerint képzett szervezetcsoportok összehasonlítására.

A 3. és 4. táblázatokban példaként egy államigazgatási intézmény tudásmenedzsment-faktorainak értéke, majd pedig a faktorok átlagából számított tudásmenedzsment-index értéke látható.

A tudásmenedzsment-index 0 körüli értéket mutat, így a megvizsgált államigazgatási intézmény tudásmenedzsment-gyakorlatának fejlettségi szintje a teljes, országos minta átlagához közelít. A tudásmenedzsment-index egy olyan mutatószám, amelynek segítségével értékelhetővé, ezáltal összehasonlíthatóvá válnak a felmérés adatbázisában szereplő szervezetek, hiszen, mindegyik minta vagy mintacsoport esetén generálható egy saját indexérték (Obermayer-Kovács, 2007).

3. táblázat

Egy államigazgatási intézmény tudásmenedzsment-indexe

Államigazgatási intézmény	Tudásmenedzsment-index
Államigazgatási intézmény	0,022

4. táblázat

A szervezet mérete és a tudásmenedzsment-gyakorlat fejlettségi szintjének kapcsolata

A primer kutatás teljes adatbázisán elvégzett korrelációanalízis eredményeként 0,01 szinten szignifikáns korreláció jelentkezett a tudásmenedzsment-index, valamint a szervezetek mérete között (5. táblázat).

5. táblázat

Szignifikáns korreláció a szervezet mérete és a tudásmenedzsment-index között

Tudásmenedzsment-index	Pearson korreláció Sig.	Éves bruttó árbevétel	Teljes foglalkoztatású munkatársak száma
		,541(**)	,325(**)
		,000	,000

\*\* 0.01 szinten szignifikáns korreláció

A tudásmenedzsment és a szervezet mérete közötti korrelációt mind az árbevétel, mind pedig a foglalkoztatottak létszáma alátámasztja, azonban az árbevétel esetében magasabb szintű korreláció jelentkezett. Ennek okáért a szervezeti méret jellemzésére az árbevétel értékét alkalmaztuk.

**A szervezetcsoportok tudásmenedzsment-indexe**

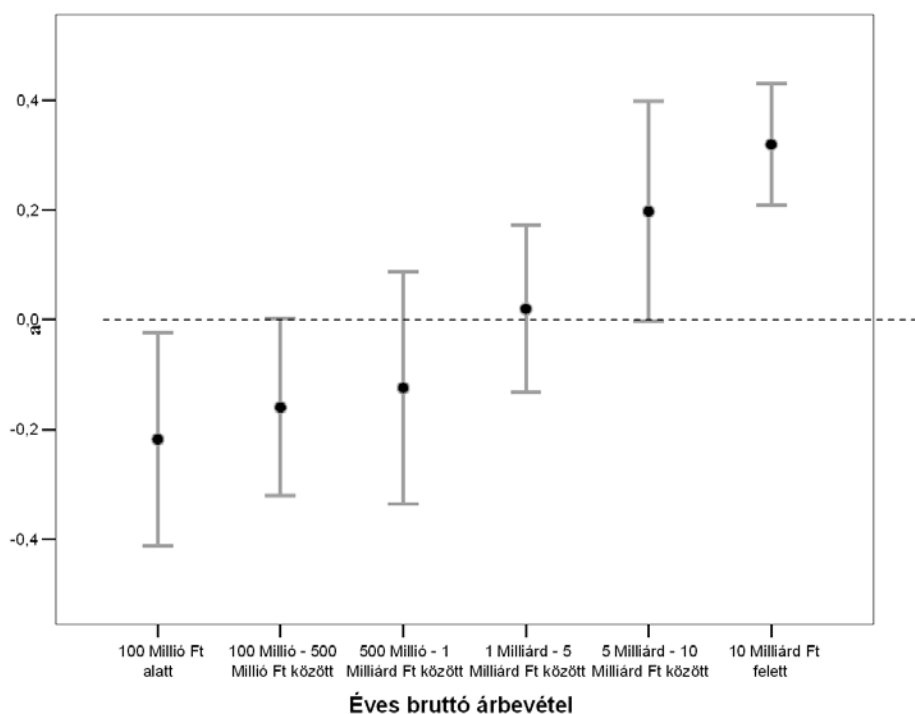
A „Tudásmenedzsment Magyarországon 2005/2006” kérdőívében szereplő árbevétel alapján történő besorolás szerint hat szervezetcsoportot képeztünk. Az egyes csoportokra vonatkozó faktorértékek számtani átlagából származtatott tudásmenedzsment-index értékek (6. táblázat) segítségével összehasonlítást végeztünk (4. ábra).

6. táblázat

**A T-index értéke az árbevétel szerint képzett szervezetcsoportok vonatkozásában**

Árbevétel kategória	Tudásmenedzsment-index
10 milliárd Ft felett	0,3193
5–10 milliárd Ft között	0,1975
1–5 milliárd Ft között	0,0194
500 millió – 1 milliárd Ft között	-0,1244
100–500 millió Ft között	-0,1600
100 millió Ft alatt	-0,2182

**A szervezetcsoportok tudásmenedzsment-indexének értéke**



4. ábra

Az elvégzett elemzések eredményei alapján megállapíthatjuk, hogy a „Tudásmenedzsment Magyarországon 2005/2006” empirikus felmérésben részt vett szervezetek, az árbevételük nagysága szerint, eltérő tudásmenedzsment-fejlettségi szinttel rendelkeznek. A tudásmenedzsment-index értékei alapján látható, hogy a nagyobb árbevételű szervezetek átlagos tudásmenedzsment-indexének értéke magasabb. Az egymilliárd Ft feletti árbevétellel rendelkező szervezetek átlag feletti, az egymilliárd Ft-nál kevesebb árbevétellel rendelkezők átlag alatti tudásmenedzsment-index értékkel rendelkeznek. A kapott eredmények alátámasztják a két változó közötti szignifikáns korrelációra vonatkozó eredményeket.

A vizsgált szervezetek vonatkozásában kijelenthetjük, hogy minél nagyobb az árbevétele, annál fejlettebb a tudásmenedzsment-gyakorlata. Ennek több magyarázata is lehet. A kisebb szervezeteknél a tudásmenedzsment-tevékenységek sokszor ad hoc jellegűek, de a méret növekedésével a tevékenységek egyre sokrétűbbek, ami növekvő munkamegosztást, a folyamatok standardizálását és dokumentálását eredményezi. A nagyobb szervezetben nagyobb specializációra van szükség, amely lehetővé teszi, hogy az egyes feladatokat magas szintű szaktudás alapján végezzék. A nagyvállalatokban fokozottan jelentkezik a tudásmenedzsment-tevékenységek összehangolásának követelménye, amelyben fontos szerepet játszanak az anyagi lehetőségek.

Minél nagyobb a vállalat, annál többet költ az infrastruktúra és egyéb feltételek megteremtésére, és minél nagyobb az árbevétele, annál könnyebben teremti elő a szükséges fedezetet. A munkaerő létszámának növekedésével egyre nagyobb hangsúlyt kap a csoportos munkavégzés. A csoport akkor képes hatékonyan működni, ha tagjai között a tudástranszfer lehetősége biztosított. Az információtechnológiai rendszerek hatékony támogatást nyújtanak a tudás áramoltatásához, ez azonban nem csupán technikai, hanem anyagi kérdés is, így a nagyobb árbevétellel rendelkező szervezetek könnyebben valósítják meg a rendszerek integrálását a mindennapi működésbe.

**A kutatás gyakorlati alkalmazhatósága**

A „Tudatos tudásmenedzselés a tudásgazdaságban” kutatás lebonyolítása során fontos szempont volt a gyakorlatban is hasznosítható eredmények kidolgozása. Az empirikus felmérés, amelynek eredménye a vizsgálatok alapját képezte, képet ad a magyarországi vállalatok és intézmények tudásmenedzsment-gyakorlatáról, bemutatja, hol tartanak a tudásmenedzsment fejlesztésében, alkalmazásában, és mennyire foglalkoznak tudatosan a szervezetenél felhalmozott tudás kezelésével.

A tudásmenedzsment-profil érettségi modellünk központi feladata a tudásmenedzsment-gyakorlat és a tudásmenedzsment-tevékenységek helyzetének megállapítása. A modell alkalmazása segítheti az együttműködés és a tudásmegosztás fejlődését a tudásmenedzsment-problémák felismerésének és megoldásának folyamatában. A szervezetek újradefiniálhatják a teljes szervezetet átfogó vagy a tudásmenedzsment-gyakorlatra vonatkozó stratégiát. Amennyiben egy szervezet még semmilyen tudásmenedzsment-gyakorlattal nem rendelkezik, akkor a modell segíthet megtalálni és kialakítani a szervezet üzleti céljainak leginkább megfelelő tudásmenedzsment-elemeket. A modell nem csupán a teljes szervezetre, hanem egyes divíziókra vagy osztályokra is értelmezhető.

Minden szervezet számára a sikeresség és a hosszú távú fennmaradás szempontjából kritikus jelentőségű a tudásmenedzsment és a tudásmenedzsment-gyakorlatában végzett tevékenységek eredményes alkalmazása. A hazai szervezetek, ahogyan ez a „Tudásmenedzsment Magyarországon 2005/2006” empirikus felmérés eredményeiből is látható, felismerték a tudásmenedzsmentben rejlő előnyöket, ugyanakkor a lehetőségeket hatékonyan kiaknázó, sikeres szervezettel csak azok válhatnak, amelyek képesek felismerni és kezelni a tudásmenedzsment-gyakorlat tevékenységeit. A siker előfeltétele a tudásmenedzsment-gyakorlat tudatos kiépítése.

A tudásmenedzsment-profil segítségével meghatározhatók egy szervezet esetében azok a tudásmenedzsment-területek, amelyek kiemelkednek, lemaradást mutatnak, vagy éppen megfelelnek a magyar átlagnak. Érettségi modellünk nem írja elő, hogy milyen sorrendben kell kidolgozni és alkalmazni az egyes területekhez tartozó tudásmenedzsment-elemeket, csak az egyes területeken való továbblépésre hívja fel a figyelmet.

Feltételezve, hogy a tudásmenedzsment-gyakorlat egyes területeinek nincs fontossági sorrendje, a tudásmenedzsment-faktorok átlagából származtatott tudásmenedzsment-index segítségével a szervezetek vagy szervezetcsoportok tudásmenedzsment-gyakorlatának fejlettségi szintje állapítható meg, ezáltal összehason-

lítások végezhetőek, akár a közös iparágba tartozó vagy a hasonló mérettel rendelkező szervezetek között (Gaál et al., 2008).

**Összefoglalás**

A tudásgazdaságban, ahol az egyetlen bizonyosság az állandó változás, a hosszú és tartós versenyképesség egyetlen biztos forrása az intellektuális tőke, a tudás gyarapítása lehet. A folyamatos változás, a technológiák fejlődése és a versenytársak számának növekedése a jellemző, így azok a vállalatok lesznek sikeresek, amelyek következetesen új tudást hoznak létre, és a szervezeten belül széles körben terjesztik azt, majd azonnal felhasználják új technológiákhoz és termékekhez. Ezek a tevékenységek határozzák meg a tudásalapú vállalatot, amelynek egyik legfontosabb feladata a folyamatos megújulás. Az innovatív vagy kreatív munkához magas szintű önállóságra van szükség, ahol központi szerepe van az egyénnek. Szemben a tömegtermeléssel, a tudásvállalatban a specializált tudásnak, képességnek és egyéniségnek az értéke révén a „tudásmunkás” nehezen pótolható. A nyugati menedzsment hagyományait nagymértékben az „információ mint feldolgozó gépezet” felfogás (Taylor nyomán) határozza meg. Az egyetlen hasznos tudás szabályszerű és szisztematikus – mennyiségi adat, egyetemes elvek stb. Az új tudás értékének mérése számszerűsíthető, például mérhető a megnövelt hatékonyság vagy az alacsonyabb költségek stb. A japán megközelítés lényege ezzel szemben, hogy az új tudás kialakítása nem csupán az információ „feldolgozásának” kérdése. Legtöbb esetben a dolgozók meglátásainak, intuícióinak és előérzeteinek feltérképezéséről függ. A tudásvállalat ideálokról és ötletekről is szól, ami a folyamatos megújulást ösztönzi, az új tudás létrehozása a vállalat és a dolgozók újjáalakítását jelenti. A tudásvállalatban az új tudás kialakítása valójában egy létforma, amelyben mindenki „tudásmunkás”, és a folyamat középpontjában a személyes elkötelezettség, valamint a munkatársak vállalatokkal szemben érzett azonosságátudata áll (Nonaka, 1994).

A tudásvállalat legfőbb tevékenysége a személyes tudás hozzáférhetővé tétele mások számára, amely a szervezet minden szintjén megvalósul. A tudásvállalat abban különbözik a hagyományos vállalatoktól, hogy a vállalat piaci értékét tekintve a tárgyasult tőke részaránya meglehetősen alacsony. A tárgyasult tőke szerepét a nehezen mérhető, a számvitel számára láthatatlan tőkerész, a tudástőke veszi át.

„A tudásvállalatoknál a legtöbb dolgozó magasan képzett, igen tanult szakember, egy megkülönböztető megnevezéssel tudásmunkás. Munkájuk nagyrészt abból áll, hogy az információt tudássá változtatják, legin-

kább saját kompetenciájukat felhasználva, néha pedig az információt, illetve a speciális tudást szolgáltatók segítségével. Ezeknek a vállalatoknak kevés dologi vagyoni van. Immateriális javaik sokkal értékesebbek, mint dologi eszközeik.”<sup>2</sup>

Megállapítható, hogy ugyan nem minden vállalat nevezhető tudásvállalatnak, de nincs olyan eset napjaink gazdaságában, hogy egy vállalatban ne lennének tudásvállalatra jellemző sajátosságok. A szervezetek egyre több tudatos tudásmenedzsment-tevékenységet folytatnak, egyre több erőforrást áldoznak a „tudásmunkásaik” személyes tudásának kiaknázására. Egy korszerű vállalatban a tudás az egész szervezet működését meghatározza. Ennek alapja, hogy a vállalat vezetőinek és munkatársainak közös a jövőképük, magas szintű személyes hozzáértéssel rendelkeznek, közös gondolkodásmódjuk van, lehetőségük van a megszerzett tudás átadására és hozzáférhetővé tételére, végül olyan rendszerszemlélettel rendelkeznek, amelynek segítségével képesek integrálni az új tudást a vállalat adottságaiba, szervezeti kultúrájába és a környezeti feltételekbe. Egy vállalat menedzsmentjének feladata az információtechnológiai rendszerek bevezetése mellett a közös célok és az ebből fakadó együttműködés légkörének megteremtése, vagyis egy „tudásmegosztó kultúra” kialakításának támogatása és a tudásmegosztás ösztönzése.

A kutatóműhely kutatása további lehetséges kutatási irányvonalakat vetít előre. A közeljövőben tervezük az empirikus felmérés megismétlését reprezentatív mintavétellel és a mintanagyság növelésével. Napjainkban egyre nagyobb figyelmet érdemel a nemzetek versenyképessége, vagyis hogyan tehetők nemcsak a piaci versenyzők, hanem maguk a piacok is versenyképessé. A piaci verseny alapja azonban már nem a természeti tényezők, hanem a generációk alatt felhalmozott „tudástőke”, amely hozzájárulhat a versenyképesség növeléséhez (Kovács, 2007).

„A világszinten egyre erősödő verseny éppúgy fad az általános fejlődés felgyorsulásából, a piaci szereplők számának növekedéséből, valamint a versenyt korábban korlátozó technikai és fizikai akadályok lebontásától. Az informatikai forradalom egy nagy faluvá zsugorítja a világot.” (Török, 1999)

A felmérés rendszeres időközönként való megismétlésével és kiterjesztésével az Európai Unió többi országára, lehetőség nyílhat a versenyképesség és a tudásmenedzsment közötti összefüggések feltárására. Felmerül a lehetséges egy olyan kutatásnak, a tudásmenedzsment-faktorok és a versenyképesség közötti összefüggést vizsgálva, ezáltal megállapításra kerülhetne, mely tudásmenedzsment-területek befolyásolják pozitívan a versenyképességet.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> KPMG-BME Akadémia, 2006

<sup>2</sup> Sveiby 2001

## Felhasznált irodalom

- Anklam, P. (2005): The social network toolkit: Building Organisational Performance through Collaborative Communities, Ark Group
- Blanke, J. – Cornelius, P.K. – Mettler, A. – Mundschenk, S. – Paua, F. – von Hagen, J. (2002–2003): The Lisbon Review. An Assessment of Policies and Reforms in Europe. World Economic Forum, Geneva, [http://www.weforum.org/pdf/Gcr/LisbonReview/LisbonReview\\_2002.pdf](http://www.weforum.org/pdf/Gcr/LisbonReview/LisbonReview_2002.pdf), 2002
- Boda, Gy. (2002): Információértékesítés és „értékelés” az üzleti tanácsadásban, 2. MIBE konferencia, Budapest
- Davenport, T.H. – De Long, D.W. – Beers, M.C. (1998): Successful Knowledge Management Projects, Sloan Management Review, Winter, 43–57, Davenport, T. H. / Prusak, L.: Working knowledge: how organizations manage what the know, Harvard Business School Press, Boston, 1999
- Ehms, K. – Langen M. (2002): Holistic Development of Knowledge Management with KMMM®, Siemens AG / Corporate Technology, Knowledge Management & Business Transformation, <http://www.kmmm.org>
- Gaál Z. – Szabó L. – Kovács Z. – Obermayer-Kovács N. – Csepregi A. (2008): “Knowledge Management Profile” Maturity Model, in Proceedings of 9th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2008), Southampton Solent University, Southampton, UK, ISBN: 978-1-906638-10-8
- Gallagher, S. – Hazlett, S-A. (1999): Using The Knowledge Management Maturity Model (KM3) As An Evaluation Tool. Draft paper for the Conference on Knowledge Management: Concepts and Controversies 10–11 February, 2000: University of Warwick, Coventry, United Kingdom, <http://bprc.warwick.ac.uk/km028.pdf>
- Hurley T.A. – Green C.W. (2005): Creating a Knowledge Management Culture: The Role of Task, Structure, Technology and People in Encouraging Knowledge Creation and Transfer, in Proceedings Collaborative Improvisation: The Playful Intersection of Jazz and Work (Composing a Masterpiece Knowledge Creation and Transfer at Work), Midwest Academy of Management, Chicago, March 31 – April 2
- Joslin, R. (2005): The Knowledge Management Maturity Model, Striving for Knowledge-Centered Support, InFocus Series, HDI, <http://www.bacs.uq.edu.au/intranet/ICT/focusbooks/TheKMMaturityModel.pdf>
- Klimkó, G. (2001): A szervezeti tudás feltérképezése, PhD értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest

- Kochikar, V P(2000): The Knowledge Management Maturity Model – A Staged Framework for Leveraging Knowledge, presented and published at the KM World 2000 conference
- Kovács, Z. (2006): Kultúrák versengése a globalizáció korszakában: A nemzeti kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata a Trompenaars-modell alapján, PhD-értekezés, Pannon Egyetem, Veszprém
- KPMG : Knowledge Management Research Report, London, 2000
- KPMG Magyarország: A KPMG értékrendszere, Riport, Budapest, 1999
- KPMG Magyarország: Tudásmenedzsment Magyarországon – Felmérés, Budapest, 2000
- KPMG: Insights from KPMG’s European Knowledge Management Survey, Amsterdam 2002/2003, Amsterdam, 2003
- KPMG: Knowledge Management Research Report, London, 1998
- KPMG-BME Akadémia: Tudásmenedzsment Magyarországon 2005/2006, KBA Oktatási Kft, Budapest, 2006
- Kulkarni, U. – Freeze, R. D. (2004): Development and Validation of a Knowledge Management Capability Assessment Model, in Proceedings of the Twenty-Fifth International Conference on Information Systems, Washington, 657–670. o.
- Leavitt, H.J. (1965). Applying Organizational Change in Industry: Structural, Technological, and Humanistic Approaches. In *Handbook of Organizations*, edited by James G. March. Chicago: Rand McNally.
- Microsoft: IT Advisor for Knowledge Management, <http://www.microsoft.com/enterprise/building/advisor/KM/index.asp>, 1999
- Mohanty, S.K. – Chand, M. (2004): 5iKM3 Knowledge Management Maturity Model for Assessing and Harnessing the Organizational Ability to Manage Knowledge, TATA Consultancy Services, [http://www.tcs.com/NAndI/default1.aspx?Cat\\_Id=154&DocType=324&docid=419](http://www.tcs.com/NAndI/default1.aspx?Cat_Id=154&DocType=324&docid=419)
- Nonaka, I. (1991): The Knowledge-Creating Company, *Harvard Business Review*, November-December
- Nonaka, I. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5/1, 11–37
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-creating Company, Oxford University Press, New York
- Obermayer-Kovács, N. (2007): Tudatos tudásmenedzselés a tudásgazdaságban: A tudásmenedzsment sajátosságai-

- nak vizsgálata a magyar szervezeteknél, PhD-értekezés, Pannon Egyetem, Veszprém
- Paulk, M.C. – Weber, C.V. – Curtis, B. – Chrissis M.B. (1995): The Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process, Mellon University, Software Engineering Institute, Addison-Wesley, Reading
- Paulzen, O. – Perc, P. (2002): A Maturity Model for Quality Improvement in Knowledge Management, Enabling Organisations and Society through Information Systems, in Proceedings of the 13th Australasian Conference on Information Systems, 243–253. o.
- Quintas, P. – Letvere, P. G. (1997): Knowledge Management: a Strategic Agenda, *Long Range Planning*, 30/3
- Sharimllah DEVI. R. – Chong, S.C. – Lin, B. (2007): Organisational culture and KM processes from the perspective of an institution of higher learning, *International Journal Management in Education*, Vol. 1, No. 1/2, 57–79. o.
- Snowden, D. (1998): A Framework for Creating a Sustainable Knowledge Management Program, (In: Cortada, J. W., Woods, J. A. (eds.) *The Knowledge Management Yearbook 1999–2000*), Butterworth-Heinemann, Boston
- Stocker, M. (2003): Hol van a tudásmenedzsment a hype görbén?, Menedzsment fórum, [www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=10174](http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=10174)
- Sveiby, K. E. (2001): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás, KJK-KERSZÖV, Budapest
- Tasmin, R. – Woods, P. (2007): Relationship between corporate knowledge management and the firm’s innovation capability. *International Journal of Services Technology and Management*, 8(1), 62–79
- Török, Á. (1999): Verseny a versenyképességért?, Miniszterelnöki Hivatal Integrációs Stratégiai Munkacsoport Budapest
- Wiig, K. – de Hoog, R. – van der Spek, R. (1997): Supporting Knowledge Management: A Selection of Methods and Techniques, *Expert Systems with Applications*, 13, 15–27. o.
- Wisdomsource: K3M Knowledge Management Maturity Model, Wisdomsource News, Vol 2, No. 1, <http://www.wisdomsource.com/contentassets/K3M%20Overview.pdf>, 2004

Cikk beérkezett: 2008. 11. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 3. hó

MÁRKUS Gábor

## A PORTERI GYÉMÁNTMODELL ALKALMAZÁSA A MIKROSZINTŰ VERSENYKÉPESSÉG MÉRÉSÉRE

A szerző jelen cikkében a porteri gyémántmodell elméleti keretrendszere alapján kívánja bemutatni a mikro-(vállalati) szintű versenyképesség mérésének egy lehetséges módját a tulajdonoson kívül legalább egy főt foglalkoztató vállalkozások 500 fős ágazati reprezentatív mintáján. Munkája során 8 változót definiál, melyekből faktoranalízis segítségével a gyémántmodell négy csúcsát állítja elő. A faktorok összeadása után öt egyenlő részre bontja a folytonos, normális eloszlású versenyképességi indexet, majd megvizsgálja és bizonyítja, hogy a kapott csoportok helyes értelmezési keretet adnak a vállalati szintű, relatív versenyképesség mérésére. Végezetül a diszkriminanciaanalízis eredményei alapján felhívja a figyelmet arra, hogy az alapadatok ismeretében versenyképességi csoportokba csak kétharmados biztonsággal tudjuk a vállalatokat besorolni.<sup>1</sup>

*Kulcsszavak:* gyémántmodell, versenyképesség, vállalkozások

A verseny mint a szűkös erőforrásokért folytatott harc vállalatirányítási szempontú vizsgálata az 1980-as évektől kerül a kutatások középpontjába. Az elméleti és gyakorlati kutatások elsősorban a Michael Porter által felépített modellrendszer (Porter, 1998), illetve annak bírálata (Krugman, 1994) köré épülnek. A modellek közül a két legismertebb és az oktatásban is elterjedt keretrendszer a piaci verseny öttényezős modellje (Porter, 1979; 2001; 2008), illetve a nemzeti versenyképesség gyémántmodellje (Porter, 1990). Az öttényezős modell szerint a vállalati teljesítmény két elkülönülő részből tevődik össze: (1) az iparágban szokásos tevékenységekből, és (2) azon tevékenységekből, melyeket ezen túl, az átlag felett képes a vállalat végrehajtani (Porter, 1979). Ez a többlételemű teljesítmény származhat a működési hatékonyságból, illetve az eltérő stratégiai pozicionálásból (Porter, 1996). A szerzők abban nem egységesek, hogy a két lehetséges út közül melyik a „szélesebb” (Wheelwright – Hayes, 1985; Walleigh, 1986; Stalk et al., 1992; Hammar, 2004). A stratégiai irodalom igen széles körű és nagy múltra tekint vissza (Ansoff, 1957; Chandler, 1962; Porter, 1996). Az itt megfogalmazott állítások azonban elsősorban nagyvállalatokra vonatkoznak, és nem alkalmazhatók módosítás nélkül a KKV-szektorra (Jelen, 1995). Vecsenyi

(2005) tipologizálásában a vállalkozások „Vállalkozási és változási készség”, illetve az „Üzleti és működési tapasztalat” mentén oszthatók csoportokba, a KKV-szektor alacsony tapasztalat és alacsony vagy magas változási készség jellemzi. Vecsenyi Mintzbergre (1973) támaszkodva három lehetséges stratégiát vázol fel: tervező vállalkozót (planning mode), alkalmazkodó vállalkozót (adaptive mode) és a céltudatos vállalkozót (entrepreneurial mode).<sup>2</sup> Saját versenyképességi felfogásomnak leginkább a céltudatos vállalkozó típusa felel meg – elsősorban a hosszú távú szemlélet és a növekedésorientáció miatt. A Vecsenyi által megfogalmazott gondolatokat jól kiegészíti Miller (1986; 1996) konfigurációelmélete, mely szerint négy tényező (a vállalat külső környezete, erőforrások, a vállalkozó személyiségjegyei, az alkalmazott menedzseri módszerek) egyszerre határozzák meg, hogy mennyire lesz sikeres a vállalkozás az adott piaci helyzetben. Okfejtésében a holisztikus szemléletmód a hangsúlyos. Minden szituációban megvan az az optimális konfiguráció, amely sikeres stratégiai lépések megtételéhez vezet, de értelmetlen és káros egy vagy néhány (rész)tényező önálló, egyoldalú fejlesztése. A vállalati szinthez képest regionális, illetve országos szinten<sup>3</sup> a versenyképesség értelmezése sok tekintetben módosul. Az elméletek álta-

lában a komparatív előnyök (Ricardo, 1991; Krugman – Obstfeld, 2003) elméletének kritikájából indulnak ki, és sajátos megközelítésben valamely gazdasági mutatót kiemelve<sup>4</sup> magyarázzák az adott ország versenyképességét (Török, 2003; Lengyel, 1999; 2006). A porteri modellrendszerben a nemzeti versenyképesség fokmérője a termelékenység (Porter, 1990), kialakításában pedig a nemzeti versenyképesség gyémántmodelljének négy tényezője vesz részt. A nemzeti szintű versenyképesség létezésének azonban komoly ellenzői is akadnak (Krugman, 1994), akik többek között arra hívják fel a figyelmet, hogy egy ország több lényeges elemében különbözik bármely vállalattól, ami értelmetlenné és félrevezetővé teszi a versenyképesség vizsgálatát. Osztom azoknak a véleményét (Budd – Hirmis, 2004; Porter, 1990), akik szerint az ország-versenyképesség megítélésekor a komparatív és a kompetitív előnyök elméletének szintézisére érdemes törekedni. Nem szabad azonban elfelejtenni a vállalati szint elemzéséről, a generált pozitív agglomerációs hatások figyelembevételéről sem (Krugman, 1999), hiszen ennek révén növekszik a gazdaság és a társadalmi jólét (Czakó, 2000). Mindezek alapján a versenyképességet a következőképpen definiálom: „A versenyképesség fogalma mikroszinten a piaci versenyben való pozíciószerezés, illetve helytállás képességét jelenti az egyes vállalatok, egymás versenytársai között, valamint makrogazdasági szempontból az egyes nemzetgazdaságok között” (Török – Lengyel alapján Botos, 1999; p. 219.). Bár az országos szintű versenyképesség értelmezése esetében sincsen szakmai konszenzus, számos olyan mutatószámot (indexet) találunk, amelyek a versenyképességet hivatottak mérni (Török, 2003). Példaként említhető a Global Competitiveness Index (GCI) (Porter, 2004), az IMD-index vagy a GKI–Microsoft versenyképességi és üzleti környezeti indexe, amelyek időszakonként publikált rangsorai a napi sajtó és a közbeszéd élénk érdeklődésére tartanak számot. Ezzel szemben mikroszintű versenyképességi indexet először az elmúlt években publikáltak (Chikán, 2006; Márkus et al., 2008) magyar nyelven, és a hozzáférhető angol szakirodalomban sem található hasonló kutatás. Az említett országos versenyképességi indexek egyes elemeiben tartalmaznak ugyan vállalati szempontokat is, azonban a külső környezeti elemek a dominánsak. Vállalati szempontból a legrészletesebben kidolgozott mutatószám a 2009-ben bemutatásra kerülő új GCI (Porter – Schwab, 2008) index. Azonban az indexet felépítő két nagy és azon belül négy kis pillér közül legszigorúbban véve csak az egyik (Vállalati tevékenység és stratégia) kis pillér foglalkozik a vállalati szinttel. Kutatásaim pontosan arra irányulnak, hogy mennyiben helyes ez

a „súlyozás”, különösen a KKV-szektor esetében, akik környezetüket adottságként kénytelenek elfogadni, és ezen belül kell a versenytársaikkal szemben helytállni. Véleményem szerint ez nem jelenti azt, hogy a KKV-szektorban más versenyképességi értelmezésre és/vagy mérési módszerre van szükség, mint a nagyvállalatoknál. A definíciók és a mérési módszer általánosak, a konkrét helyzetben a KKV-szektorra alkalmazva. Érvelésem ellenkező: a nemzeti szintű indexek lehet, hogy túl kevés hangsúlyt fektetnek a vállalati szintre, a nagyvállalatokra kidolgozott mérési módszerek a KKV-szektorban sok esetben nehezen alkalmazhatóak<sup>5</sup>, azonban a KKV-szektorra sikeresen kidolgozott módszertan a nagyvállalatoknál is használható, és távlati célként akár egy nagyobb földrajzi egység alternatív versenyképességi értelmezése és annak mérése is kifejleszthető. Véleményem szerint tehát a témában rejlő mérési módszertani lehetőségeket (Morgan, 2001) a hivatkozott két mikroszintű index még messze nem merítette ki. A Chikán- (2006) féle versenyképességi index egy komplex, nagymintás, nagyvállalati kört is magában foglaló kutatás egyik eredménye, mely a Fisher-féle (Fisher, 1922) klasszikus indexképzési módszertant használja. A másik index (Márkus et al., 2008) a szerzők témában tett első „gondolatkísérlete”, mely kis mintán, az irodalomban különböző helyen fellelhető tényezők azonosításával és kombinálásával, ökonometriaival módszerekkel képzett versenyképességi indexet. A jelen cikkben bemutatott kutatás célja, hogy ezt a módszertani utat követve, azonban egy önálló elméleti modellt kiindulópontként használva, nagymintás adatbázison hozzak létre egy alternatív indexet. A hivatkozott Chikán-féle versenyképességi vizsgálat a legalább száz főt foglalkoztató vállalkozásokra koncentrált, és komplexitása, erőforrás-igényessége miatt az eddigi gyakorlat szerint több év telik el a két kutatás között. Életképes lehet tehát egy (vagy akár több) fókuszált, gyorsabban kivitelezhető index képzése is, mely nem konkurens, hanem kiegészítője egy nagyobb lélegzetvételű kutatásnak.

### A versenyképességi modell

Elemzésemhez az NKTH és a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara közös „A kis- és középvállalkozások növekedési lehetőségei: külső és belső támogató és gátló tényezők” című kutatásának adatbázisát használtam. A kérdőíves felmérésre 2006-ban került sor a tulajdonoson kívül legalább egy főt foglalkoztató vállalkozások körében ötszáz fős rétegetten reprezentatív – ágazat, méret, régió szempontjából – mintán. A minta főbb jellemzőit az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat

A vállalkozások mérete és fő tevékenysége

A vállalkozás fő tevékenysége:	A vállalkozás mérete			Összesen
	mikro-	kis	közepes	
Ipar	60	48	10	118
Építőipar	25	21	3	49
Kereskedelem, javítás	68	49	10	127
Szálláshely, vendéglátás	18	10	5	33
Szállítás, raktározás, posta, távközlés	16	11	4	31
Ingatlan, gazdasági szolgáltatások	82	43	19	144
<b>Összesen</b>	<b>269</b>	<b>182</b>	<b>51</b>	<b>502</b>

Látható, hogy a mikrovállalkozások aránya mintegy 53,6%, míg a közepes vállalkozások aránya 10,16%. Tevékenységi területet tekintve rendre 23,5%, 25,3% és 28,7%-os arányt képviselnek az iparban, a kereskedelemben és a gazdasági szolgáltatások körében tevékenykedő vállalkozások, míg a többiek részaránya 10% alatti.

A megkérdezett vállalkozások 26,3%-a budapesti székhelyű, 52,4%-ának megyei jogú városban, 20,3%-ának más városban van a székhelye. 24,9%-uk csak helyben végzi a tevékenységét, míg 34,5%-uk országosan is elérhető. A 2. táblázat adataiból látható, hogy

2. táblázat

A vállalkozások székhelyének településtípusai és értékesítésének/termelésének földrajzi területei

A vállalkozás értékesítésének/termelésének földrajzi területei	A székhely településtípusa:				Összesen
	Budapest	Megyei jogú város	Város	Kisebbségi település*	
Egy helység, egy hely	34	63	27	1	125
Egy helység, több hely	4	11	10	0	25
Egy megye	2	37	17	0	56
Egy megye + Budapest	5	7	5	0	17
Egy régió	4	29	8	0	41
Egy régió + Budapest	4	2	0	0	6
Több régió	4	26	5	0	35
Országos	71	78	23	1	173
Külföld	4	10	7	3	24
<b>Összesen</b>	<b>132</b>	<b>263</b>	<b>102</b>	<b>5</b>	<b>502</b>

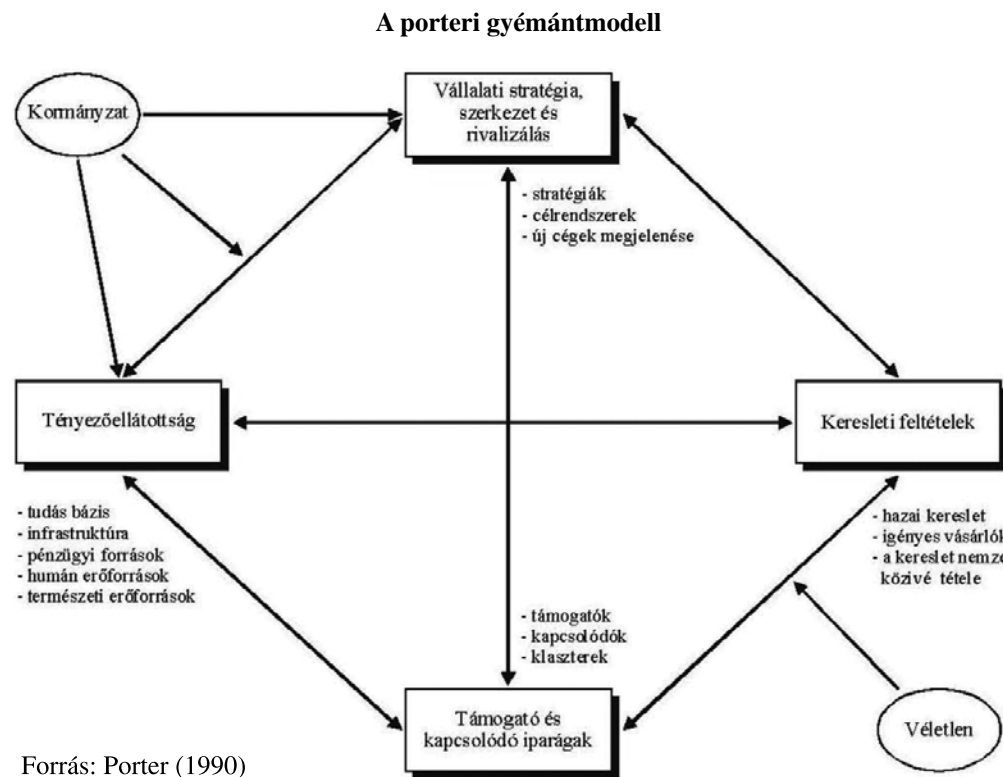
\*10 ezer lakosnál kisebb település

a mikro-, kis- és közepes vállalkozások igen széles palettáját fedti le az adatbázisban szereplő 502 vállalkozás, nélkülözve a sok szempontból eltérő jellemzőkkel rendelkező nagyvállalkozásokat.

Elemzésem során a nemzeti versenyképesség gyémántmodelljét tekintetem kiindulási alpnak (1. ábra).

1. ábra

Porter interpretációjában a modell a regionális versenyképesség négy összetevőcsoportját azonosítja: *tényezőellátottság* (tudásbázis, fizikai infrastruktúra, pénzügyi, humán és természeti források), *támogató és kapcsolódó iparágak* (támogató iparágak, kapcsolódó iparágak, klaszterek), *keresleti feltételek* (hazai kereslet, igényes vásárlók, kereslet nemzetközivé tétele) és a *vállalati stratégia, szerkezet és rivalizálás* (stratégia, célrendszerek, új cégek megjelenése). A gyémántmodellben külön csúcspontként nem jelenik



Forrás: Porter (1990)

meg, hanem mintegy az egészet átöleli az *innováció* és a *verseny*. A gyémántmodell a vállalati szintű versenyképesség méréséhez több szempontból is megfelelő elméleti kiindulási alpnak tekintem. Világos besorolásai alapján az egyes csúcspontokhoz tartozó kérdések a kérdőívben jól megragadhatók, így az elméleti megfontolások konkrét, mérhető megfigyeléseknek feleltethetők meg. Korábban kifejtettem, hogy álláspontom szerint a regionális versenyképesség kialakulásának előfeltétele és mintegy motorja az a pozitív agglomerációs hatás, amelyet a térségben tevékenykedő vállalkozások maguk és egymás számára megteremtnek. A porteri versenyképesség-értelmezés esetén a vállalatok szintjén az egyediségen van a hangsúly, azon a többleten, melyet értékláncuk aktivizálásával a versenytársaikat lekörözve teremtnek. Ezen egyedi vonások a vizsgálati módszerrel aligha mérhetők, azonban a gyémánt csúcsaiban megfogalmazott vizsgálati szempontok egy része (például a pénzügyi forrásokhoz jutás) olyan leképeződése a vállalat egyedi vonásainak, amely a választott módszerrel is könnyen számszerűsíthető. Mindezekon túl a vizsgált vállalkozások köre nem a jelentős tőke- és lobbierővel rendelkező nagyvállalati körből kerül ki. E vállalkozások a környezetüket adottságként fogadják el, és nem, vagy csak nagyon kis mértékben képesek azt javukra befolyásolni. Mindezek alapján úgy vélem, hogy alkalmasan választott változók felhasználásával a gyé-

mántmodell megfelelő kiindulási alap a vállalati szintű versenyképesség méréséhez. A modell számszerűsítéséhez a 3. táblázatban található változókat használtam.

A *tényezőellátottság*on belül három változót vettem figyelembe. A vállalkozás felhalmozott tudását, amelyet a vállalkozás életkorával közelítettem, feltételezve, hogy a hosszabb működés nagyobb felhalmozott – akár pozitív, akár negatív – tapasztalatot jelent. A vállalkozás pénzügyi kilátása változót, mely egy összetett változó, a vállalkozás jelenlegi pénzügyi helyzetéből és jövőbeli kilátásaiból képeztem. A harmadik szempont a rendelkezésre álló humán erőforrás, melyet indirekt módon a képzett szakemberek hiányából, mint a vállalkozás növekedését akadályozó tényezőtől vezettem le. A *támogató és kapcsolódó iparágakra, klaszterekre* vonatkozó eldöntendő kérdéseket egyetlen összetett változóba aggregáltam, mely esetében minél nagyobb a változó értéke, annál sokrétűbb az együttműködés, beleértve a közvetlen partnereket (vevők, szállítók), civil szervezeteket, kamarákat stb. A *keresleti feltételeket* a vállalkozás székhelyének régióhoz tartozás adatából és az adott régió relatív árszínvonalából (Reiff – Zsibók, 2008) hoztam létre. Ezzel a gyémántmodell hazai keresletre vonatkozó részét kívántam megragadni. A *vállalati stratégia, szerkezet és rivalizálás*on belül a porteri elmélet számos „puha” változót (pl. egyének karrierválasztása, vezetői stílus stb.) alkalmaz, ame-

3. táblázat

A versenyképességi modell változói

Változó*	Lehetséges értékek
<b>Tényezőellátottság</b>	
Tudásbázis	Év, amely eltelt a vállalkozás első alapítása óta
Vállalkozás pénzügyi kilátásai	3 fokozatú Likert-skála: rossz, bizakodó, kedvező
Képzett szakemberek hiánya	5 fokozatú Likert-skála
<b>Támogató és kapcsolódó iparágak, klaszterek</b>	
Együttműködés más szervezetekkel	[0;4] intervallumon értelmezett aggregált változó
<b>Keresleti feltételek</b>	
Keresleti index	Relatív árszínvonal
<b>Vállalati stratégia, szerkezet és rivalizálás</b>	
Árbevétel-növekedés múltbeli tendenciája és várt jövőbeli alakulása (Árbevételrend)	4 fokozatú Likert-skála: haldoklók, piacvesztők, optimisták, növekvők
Létszámnövekedés múltbeli tendenciája és várt jövőbeli alakulása (Létszámtrend)	4 fokozatú Likert-skála: stagnálók, visszaesők, növekedni szándékozók tartósan növekvők
<b>Innováció</b>	
Innovációs aktivitás	3 fokozatú Likert-skála: nincs, van, többre

\* A változók képzésének módszertanát az 1. számú melléklet tartalmazza.

lyek esetében a kérdőív nem tartalmaz megfelelő részletességű kérdéseket. Ezért két – klaszteranalízis segítségével képzett – változót (árbevétel és foglalkoztatotti létszám alakulása) használtam, amelyek a sikeres stratégia leképeződését ragadják meg. Az *innovációs* tevékenységhez kapcsolódó egyetlen változót a támogató iparágakra vonatkozó változó mintájára, több kérdés aggregátumaként hoztam létre. A változók által sugallt versenyképes vállalkozás ideáltípusa tehát hosszú múlttal, jó pénzügyi és humán erőforrásokkal rendelkező, innovatív, növekedésorientált vállalkozás, amely más szervezetekkel sokrétű kapcsolatokat ápol. A kiválasztott nyolc változóra faktoranalízist futtattam varimax rotációval, melynek során 4 faktor jött létre, amelyeket a 4. és az 5. táblázat mutat.

4. táblázat

A faktoranalízis rotált (varimax) komponens mátrixa

	Komponens*			
	1	2	3	4
Vállalkozás kora			0,8	
Vállalkozás pénzügyi kilátásai				0,88
Keresleti index		0,7		
Képzett szakember hiánya			0,68	
Vállalati együttműködés		0,75		
Árbevételrend	0,77			
Létszámtrend	0,83			
Innovációs aktivitás		0,51		

\* Csak a +/-0,4-nél nagyobb értékek kerültek feltüntetésre.

A faktoranalízis teljes magyarázott variáciája

Komponens	Eredeti sajátérték			Rotált faktorsúlyok		
	Összesen	Variancia %-a	Kumulált %	Összesen	Variancia %-a	Kumulált %
1	1,68	21,01	21,01	1,52	18,96	18,96
2	1,3	16,28	37,28	1,35	16,85	35,81
3	1,06	13,19	50,48	1,15	14,31	50,12
4	1,02	12,7	63,18	1,04	13,05	63,18
5	0,9	11,25	74,43			
6	0,79	9,86	84,29			
7	0,73	9,11	93,39			
8	0,53	6,61	100			

Az elvégzett faktoranalízissel kapcsolatos statisztikai tesztek fokozott figyelemre és körültekintésre intenek. A Bartlett-teszt  $\chi^2$  értéke 205,341, mely 0,01%-os szinten szignifikáns, tehát a faktoranalízis elvégezhető

és eredményei szignifikánsak. Ezzel szemben a Kaiser-Meyer-Olkin mutató értéke 0,553. Ez a 0,5-ös alsó elfogadási határnál alig magasabb, így a kapott faktorok az eredeti variancia kis részét képesek visszaadni. Ezzel egybevégt, hogy a létrejövő 4 faktor az eredeti változók teljes varianciájának 63,18%-át magyarázza, viszont pozitív, hogy mind a 4 faktor sajátértéke nagyobb, mint 1. Statisztikai tesztek szempontjából tehát az elvégzett faktoranalízis eredményei még elfogadhatóak.

Az első faktorba az árbevétel és a foglalkoztatottak létszámának elmúlt 3 évi tényadataiból és a következő 3 évre vonatkozó várakozásaiból számított változói kerültek, melyek a gyémántmodell „Vállalati stratégia, szerkezet és rivalizálás” két változója. A második faktor a „Keresleti feltételek”, valamint a „Támogató és kapcsolódó iparágak, klaszterek” egyetlen változóját és az átfogó innovációs változót tartalmazza. Ennek a faktornak az „Összefonódás a gazdasággal” nevet adtam, mivel felöleli a keresleti és a beszállítói/támogatói oldalt, valamint az innovációs tevékenység hatása is ebben a faktorban a legerősebb<sup>7</sup>. A „Tényezőellátottság” két változóját tartalmazó faktor a gyémántmodell harmadik csúcsának feleltethető meg. A negyedik faktor a „Tényezőellátottság” egyetlen elemét: a pénzügyi kilátásokat tartalmazza.

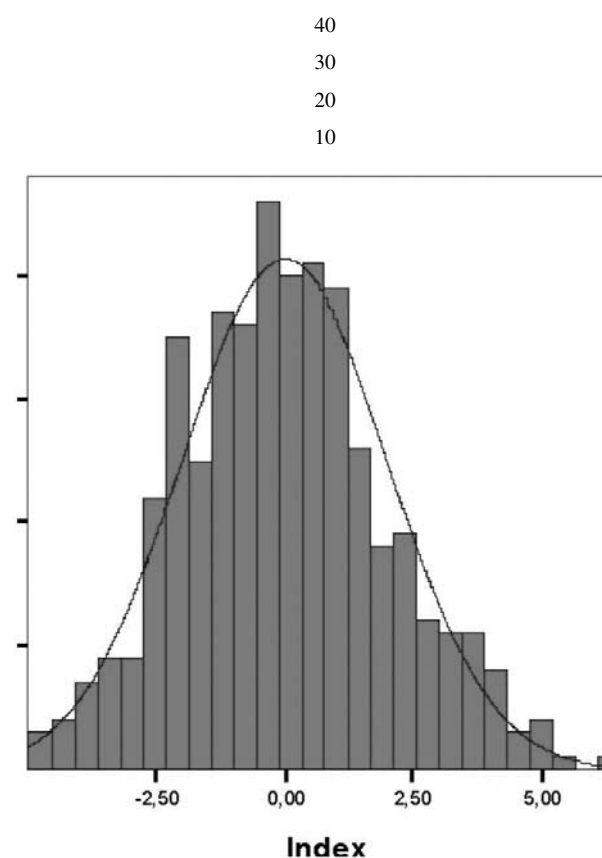
Összességében a statisztikai tesztek alapján a faktoranalízis eredményei elfogadhatóak, a kialakult faktorok követik a gyémántmodell azonosított sarokpontjait.

Mivel a gyémántmodell négy csúcsa együttesen határozza meg a versenyképességet, a versenyképességi index képzéséhez először össze kell adni a faktorokat. A faktorok mindegyike 0 várható értékű, egység-

5. táblázat

nyi szórású<sup>8</sup>, az összeadás révén kapott versenyképességi index 0 várható értékű, 2 szórású változó. A Kolmogorov-Smirnov teszt Z értéke 0,775, tehát a változó normál eloszlású (2. ábra).

A folytonos versenyképességi index eloszlása



2. ábra

A hiányzó adatok miatt versenyképességi indexet csak 467 vállalkozásra lehetett képezni. A folytonos normál eloszlású versenyképességi indexet 5 egyenlő részre vágva<sup>9</sup> (Kehl – Rappai, 2006) öt versenyképességi kategóriát kaptam a 6. táblázat adatai szerint.

Az adatbázis főbb jellemzőinek bemutatásánál használt alapstatisztikákat a versenyképességi csoportokra vonatkoztatva a 7. táblázat foglalja össze.

### A versenyképességi index tesztelése

Elemzésemben keresztátlás lekérdezéseket használtam, melyben az ismérvek közötti kapcsolat létezését függetlenségvizsgálattal teszteltem, szorosságát a Cramer-mutató<sup>10</sup> segítségével mértem. A következők-

6. táblázat

Versenyképességi csoportok

	Gyakoriság	Százalék
Lemaradók	93	18,5
Átlag alattiak	94	18,7
Átlagosak	94	18,7
Átlag felettiak	93	18,5
Versenyképesek	93	18,5
Összesen	467	93
Hiányzó	35	7
<b>Teljes minta</b>	<b>502</b>	<b>100</b>

7. táblázat

A versenyképességi csoportok főbb megoszlási adatai

		Lemaradók	Átlag alattiak	Átlagosak	Átlag felettiak	Versenyképesek	Összesen
A vállalkozás mérete	mikro	66	55	56	41	27	<b>245</b>
	kis	23	34	32	39	43	<b>171</b>
	közepes	4	5	6	13	23	<b>51</b>
A vállalkozás fő tevékenysége	ipar	33	20	21	23	14	<b>111</b>
	építőipar	8	14	7	9	8	<b>46</b>
	kereskedelem	24	25	20	20	28	<b>117</b>
	vendéglátás	2	6	10	6	8	<b>32</b>
	száll., rakt., posta, távk.	7	7	4	3	7	<b>28</b>
	gazdasági szolgáltatások	19	22	32	32	28	<b>133</b>
A székhely településtípusa	Budapest	8	24	22	28	42	<b>124</b>
	megyei jogú város	64	44	53	48	34	<b>243</b>
	város	19	25	18	16	17	<b>95</b>
	kisebb település	2	1	1	1	0	<b>5</b>
<b>Összesen</b>		<b>93</b>	<b>94</b>	<b>94</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>467</b>

ben 3 témakörben (a vállalkozás alapvető jellemzői, szervezeti rendszer, sikeresség és jövőbeni tervek) azt fogom vizsgálni, hogy a versenyképességi csoportok az általános szakmai és logikai elvárások szerint fogják-e össze a vizsgált vállalkozásokat (8. táblázat).

azonban nem mondható el a vállalkozás választott székhelyéről. Bármely szignifikanciaszinten állítható, hogy Budapesten, illetve a megyei jogú városokban nagyobb eséllyel találunk jobb versenyképességű vállalkozásokat. Míg az összes versenyképességi indexszel rendel-

8. táblázat

**A versenyképességi index tesztelése**

Feltett kérdés	Válaszlehetőség	Cramer-mutató értéke	Szignifikancia-érték
<i>A vállalkozás alapvető jellemzői</i>			
Vállalkozás mérete	mikro-, kis-, közepes	,233	,000*
A vállalkozás fő tevékenysége	ipar, építőipar, kereskedelem, vendéglátás, száll., rakt., posta, távk., gazdasági szolgáltatások	,121	,124
A székhely településtípusa	Budapest, megyei jogú, város, város, kisebb település	,167	,000*
Induló tőke forrása	Csak saját, családi, családi és külső egyaránt, egyéb	,130	,046**
<i>Szervezeti rendszer</i>			
Volt-e bármilyen szervezeti változás az elmúlt 3 évben?	Igen/nem	,154	,026**
Volt-e jelentős humán erőforrás változás az elmúlt 3 évben?	Igen/nem	,142	,053***
Növekedett-e a szervezeti rendszer az elmúlt 3 évben?	Igen/nem	,154	,026**
<i>Siker és jövőbeni tervek</i>			
Beváltotta-e a vállalkozás a hozzáfűzött reményeket?	Döntő mértékben csalódott, inkább nem, inkább igen, döntő mértékben igen, teljes mértékben igen	,134	,007*
Pályázati aktivitás	Nem pályázott, sikertelenül pályázott, sikeresen pályázott, többször sikeresen pályázott	,121	,060***
Tervezi-e a vállalkozás növekedését a közeljövőben? <sup>11</sup>	Egyáltalán nem, csak később, kedvező körülmények között igen, mindenképpen igen	,183	,000*
Milyen körben tervezi növelni eddigi vevőkörét?	Nem tervezi, csak helyben, országon belül, külfiacon, külföldön-belföldön egyszerre	,161	,000*

\* 1%-os szinten szignifikáns. \*\* 5%-os szinten szignifikáns. \*\*\* 10%-os szinten szignifikáns.

A kapott eredmények szerint<sup>12</sup> a nagyobb méretű, tehát vélhetően több erőforrással rendelkező cégek körében nagyobb eséllyel találunk versenyképesebb vállalkozást, amely megfelel előzetes várakozásainak. Fontos, hogy 10%-os szignifikanciaszint mellett sem állítható, hogy az iparág befolyásolná a vállalat versenyképességét, tehát bármely vizsgált iparágban ugyanakkora eséllyel találunk különböző versenyképességű vállalkozást. Véleményem szerint ez azt az üzenetet hordozza, miszerint az adott iparágban kvalifikált munkavállalókkal, megfelelő stratégiával a sikeresség lehetősége minden vállalkozás számára adott. Ugyanez állítható a tulajdonosok neméről (lényegtelen, hogy női, férfi vagy vegyes tulajdonú-e a vállalkozás) és a tulajdonos illetőségéről is (magyar vagy külföldi/vegyes tulajdonú-e a vállalkozás)<sup>13</sup>. Ez az összefüggés

kező vállalkozás 26,6%-a található Budapesten, addig a legfelső, versenyképes kategóriába tartozó vállalkozások 45,2%-ának van itt a székhelye, szemben azzal, hogy tízezer főnél kisebb településen nem is figyeltünk meg vállalkozást, mely a legfelső kategóriába tartozna. Véleményem szerint az eredmény megfelel az előzetes várakozásainknak: a nagyobb városokban tapasztalható magasabb munkaerő- és ezáltal nagyobb humántőke-koncentráció, a jobb tömegközlekedési, logisztikai lehetőségek, valamint a vállalkozások földrajzi közelsége által teremtett pozitív agglomerációs hatást (Feldman et al., 2005; Varga – Schalk, 2004) érhetjük tetten. A Cramer-mutató értéke azonban csak 0,167, tehát csak azt állíthatjuk, hogy tendencia figyelhető meg, de ettől még kisebb településen is kialakítható versenyképes vállalkozás. Külön vizsgáltam, hogy honnan származik

9. táblázat

**Milyen típusú szervezeti növekedés zajlott le az elmúlt 3 évben?**

	Lemaradók	Átlag alattiak	Átlagosak	Átlag felettiak	Versenyképesek
Kulcssemberek felvétele	10	12	9	20	24
Önálló szervezeti egység kialakítása	1	3	4	9	7
Új vezetői szint létrehozása	4	3	4	5	3
Más vállalkozás felvásárlása	0	0	1	2	1

a vállalkozás induló tőkéje. A válaszadók elsöprő többsége (309 db) válaszolta azt, hogy csak saját személyes forrást használt, azonban arányuk a két felső kategóriában látványosan csökken, és ezzel párhuzamosan a külső finanszírozás aránya nő. Véleményem szerint ez annak a logikus elvárásnak felel meg, miszerint egy jó üzleti ötlettel rendelkező, karizmatikus vállalkozó nagyobb eséllyel tud személyes megtakarításain kívül más forrásokat is bevonni. A második vizsgált témakör a szervezeti rendszer. A 467 versenyképességi indexszel rendelkező vállalkozás közül 111 nyilatkozott úgy, hogy volt valamilyen szervezeti változás a vállalkozáson belül az elmúlt 3 évben. Ezen vállalkozások között 5%-os szignifikanciaszinten állíthatjuk, hogy a versenyképesebb vállalatokra inkább jellemző az, hogy valamilyen szervezeti változás (a szervezeti rendszer vagy a humán erőforrás területén) lezajlott a megkérdezést megelőző 3 évben. Részletesebben vizsgálva csak a humán erőforrásban bekövetkezett változásnál mutatkozik különbség 10%-os szignifikanciaszinten, mivel míg a lemaradó vállalkozások 11%-ánál volt megfigyelhető humán erőforrásbeli változás, addig a versenyképes vállalkozások több mint negyede (25,8%-a) ment át ilyen változáson. Természetesen nemcsak a változás ténye, hanem az iránya is vizsgálati szempont volt. Mint már említettem: a megkérdezett vállalkozások közül összesen 111 vállalkozásnál volt valamilyen változás, ezen belül 76 vállalkozás növekedett, 35 összehúzódt. Míg 5%-os szignifikanciaszinten állíthatjuk, hogy a versenyképesebb vállalkozások növelték szervezeti rendszerüket, addig a szervezeti összehúzódnásra közel ugyanakkora valószínűséggel került sor bármely kategórián belül.

A 9. táblázatból leolvasható, hogy leginkább a vállalkozás számára kulcsfontosságú munkavállalók felvétele volt a jellemző, míg önálló szervezeti egység, illetve új vezetői szint csak néhány vállalkozás esetében volt jellemző. Más vállalkozás felvásárlására pedig csak az átlagos vagy afeletti versenyképességű szervezetek vállalkoztak. A harmadik témakör részeként vizsgáltam a megkérdezettek jövőbeni terveit, illetve, hogy mennyiben ítélik sikeresnek a vállalkozásukat. Bármely szignifikanciaszinten állítható, hogy a versenyképesebb vállalkozások inkább terveznek már a közeljövőben is növekedni. A növekedés iránya szerteágazó lehet, azonban a versenyképességi index kialakításához már felhasználtam az árbevétel és az alkalmazottak létszámának jövőbeli alakulására vonatkozó terveket, új eredményeket ettől nem várhatunk. Új információval szolgálhat viszont, ha megvizsgáljuk, hogy azon vállalkozások, amelyek bármilyen növekedést terveznek, azt milyen földrajzi kiterjedésben képzelik el, illetve, hogy milyen akadályozó tényezőket látnak maguk előtt (10. táblázat).

10. táblázat

**Mely földrajzi kiterjedésben tervezi a vállalkozás növekedését?**

	Lemaradók	Átlag alattiak	Átlagosak	Átlag felettiak	Versenyképesek	Összesen
Nem tervezi	44	40	41	29	14	<b>168</b>
Csak helyben	21	26	23	24	33	<b>127</b>
Országon belül	23	10	19	27	23	<b>102</b>
Külfiacon	1	12	5	4	11	<b>33</b>
Külföld-belföld egyszerre	4	6	6	9	12	<b>37</b>
<b>Összesen</b>	<b>93</b>	<b>94</b>	<b>94</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>467</b>

Bármely szignifikanciaszinten állítható, hogy a versenyképesebb vállalkozások nagyobb földrajzi kiterjedésben tervezik növekedésüket, míg az átlagos vagy annál rosszabb helyzetben levő vállalkozások inkább nem, vagy csak helyben tervezik.

Amennyiben azt vizsgáljuk, hogy melyek a főbb akadályozó tényezők, úgy a 11. táblázatból egyértelműen leolvasható, hogy minél alacsonyabb a vállalkozás versenyképessége, annál jellemzőbbek a problémák. Az egyes akadályozó tényezőket közel ugyanannyiszor említették a válaszadók, amelyből azonban kiemeltem, hogy a legtöbbször szerint a jelenlegi méret már optimális. Ezt a véleményt – különösen az alacsonyabb versenyképességű vállalkozások között – azonban ajánlatos fenntartással kezelni. A mikro-,

11. táblázat

Milyen tényezők akadályozzák a növekedést?

	Le-maradók	Átlag alattiak	Átlagosak	Átlag felettiak	Versenyképesek	Összesen
Nincs elegendő forrás	16	7	12	3	2	<b>40</b>
Jelenlegi méret optimális	19	13	20	8	4	<b>64</b>
Bizonytalan a jövőbeli kereslet	12	4	9	4	4	<b>33</b>
A piaci verseny nem teszi lehetővé	10	7	14	8	5	<b>44</b>
Nem veszi fel több alkalmazottat	9	3	12	2	2	<b>28</b>
Nincsen elegendő külső segítség	7	9	16	6	4	<b>42</b>

kis- és középvállalkozásoknak kitörési irányt biztosíthatnának a különböző pályázati lehetőségek, melyre részletesen is rákérdeztünk a kérdőívben. Négy csoportba aggregálva az adatokat, a „nem pályázott”-tól a „többször sikeresen pályázott”-ig, meg kell jegyeznünk azt a tényt, hogy a válaszadók 67,88%-a egyáltalán nem adott be pályázatot.<sup>14</sup> Érdekes eredmény, hogy míg a lemaradóknak csupán 5,38%-a adott be si-

keretlen pályázatot, addig a versenyképesek 12,9%-a, ami véleményem szerint a növekvő aktivitást mutatja. Arra vonatkozóan azonban nem áll rendelkezésre adat, hogy mi volt a sikertelenség oka. Végezetül szerepelt egy olyan kérdés is, mely azután érdeklődött, hogy a válaszadó mennyire ítéli sikeresnek a vállalkozását. Statisztikailag 1%-os szignifikanciaszinten állítható, de a grafikai ábrázolásból egyértelmű a tendencia: minél magasabb versenyképességi kategóriába tartozik a vizsgált vállalat, a válaszadó annál magabiztosabb. Azonban a skála ellentétes oldalának vizsgálata is érdekes eredményekkel szolgál. Eszerint a lemaradó és átlag alatti vállalkozások tulajdonosainak 80%-a valamilyen mértékben mégis elégedettek, és a vállalkozáshoz fűzött reményeket teljesülni látják. Ez a paradoxon véleményem szerint feloldható, ha figyelembe vesszük, hogy e csoportok rendre 70%-át, illetve 58%-át mikrovállalkozások adják, akik számára vélhetően már a vállalkozás felszínén maradása is sikernek számít. Mindazonáltal ennek a kérdésnek a vizsgálata külön kutatást igényel. Összességében az eredmények alapján a rangsor pozitív vége felé a nagyobb méretű, nagyobb településen található vállalkozások vannak, melyeket a tulajdonos egyes forrásokból finanszírozva alapított. A megkérdezést megelőző években valamilyen jelentősebb szervezeti változáson esett át a vállalkozás, mely általában érintette a humán erőforrást. Pályázatokon igyekszik a tulajdonos részt venni, bár gyakran sikertelenül. Ennek ellenére tervezi vállalkozásának bővítését, és vevőit mind nagyobb földrajzi területről igyekszik gyűjteni. Végezetül fordítsuk meg

12. táblázat

A diszkriminanciaanalízis eredményei

		Feltételezett csoportba tartozás					
Eredeti		Lemaradók	Átlag alattiak	Átlagosak	Átlag felettiak	Versenyképesek	Összesen
db	lemaradók	41	15	13	10	9	<b>88</b>
	átlag alattiak	25	20	15	16	14	<b>90</b>
	átlagosak	26	11	24	13	15	<b>89</b>
	átlag felettiak	15	10	13	21	26	<b>85</b>
	versenyképesek	7	4	6	14	50	<b>81</b>
	be nem sorolt esetek	12	4	6	2	4	<b>28</b>
%	lemaradók	46,6	17,0	14,8	11,4	10,2	<b>100,0</b>
	átlag alattiak	27,8	22,2	16,7	17,8	15,6	<b>100,0</b>
	átlagosak	29,2	12,4	27,0	14,6	16,9	<b>100,0</b>
	átlag felettiak	17,6	11,8	15,3	24,7	30,6	<b>100,0</b>
	versenyképesek	8,6	4,9	7,4	17,3	61,7	<b>100,0</b>
	be nem sorolt esetek	42,9	14,3	21,4	7,1	14,3	<b>100,0</b>

13. táblázat

A diszkriminanciaanalízis besorolási pontossága

Besorolás pontosság	Db	Megoszlás
Helyesen besorolt vállalatok száma	156	36,03%
1 kategória tévedés	132	30,48%
2 kategória tévedés	86	19,86%
3 kategória tévedés	43	9,93%
4 kategória tévedés	16	3,70%
<b>Összes besorolt vállalat</b>	<b>433</b>	<b>100,00%</b>

a kérdést: Ha ismernénk egy vállalkozásnak a fenti kérdésekre adott válaszait, akkor mekkora pontossággal tudnánk megjelölni, hogy melyik versenyképességi csoportba tartozik? Másképpen megfogalmazva, a vizsgált ismérvek alapján mennyire markánsan különülnek el a csoportok egymástól? Az elemzéshez a diszkriminanciaanalízis nyújt segítséget. A 8. táblázatban szereplő, legalább 10%-os szignifikanciaszinten szignifikáns kapcsolatot mutató ismérvet felhasználva a 12. táblázatban látható eredményeket kaptam.

Amennyiben véletlenszerűen sorolnánk be a megfigyelt egységeket az egyes csoportokba, úgy 20% eséllyel találnánk el a helyes csoportot. A 10 vizsgált ismérv segítségével a diszkriminanciaanalízis a vállalatok 36%-át sorolta be helyesen, ami alig jobb eredmény. Megvizsgáltam a tévedés mértékét is, melyet a 13. táblázat foglal össze.

A program az esetek mintegy 30%-ában egy kategóriát téved, közel 20%-ában kettőt, és mindössze 14%-ában 3 vagy annál több kategóriát. Ez alapján tehát az esetek kétharmadában helyesen vagy legfeljebb egy kategória tévedéssel sikerül besorolni a vállalatokat. Mindezek alapján megállapítható, hogy a tíz említett vizsgálati szempont alapján csak tendenciákról beszélhetünk, és nem különülnek el a vállalkozások kellően egymástól ahhoz, hogy nagy biztonsággal meg lehessen jósolni versenyképességüket. Véleményem szerint ugyanazzal a problémával állunk szemben, mint a faktoranalízis kapcsán: a kérdőív kérdéseivel nem sikerült kellően megragadni a háttérben meghúzódó összefüggéseket, amire a statisztikai tesztek újra és újra felhívják a figyelmet. Pozitívan megfogalmazva: a való világot bonyolultabb összefüggések szövik át annál, minthogy 10 ismérv és egy 5 fokozatú skála leírhatná.

Összefoglalás

Jelen munkámban a vállalkozások versenyképességének mérésére tettem kísérletet. A versenyképességet mint a

piaci versenyben való pozíciószerezés, illetve helytállás képességét határoztam meg, méréséhez elméleti keretnek a Porter-féle gyémántmodellt választottam. Munkám során a PTE-KTK és az NKTH 2006-ban lezajlott közös kutatásából származó 502 fős reprezentatív mintát használtam. Az elemzés célja alternatív mérési út keresése, mely a már nagy számban meglévő országos szintű indexek és az egyetlen magyar vállalati szintű versenyképességi index mellett más módszertani úton kívánt hasonló célokat elérni. A kutatás újdonságtartalma kétirányú: egyrésztől egy kidolgozott és gyakran hivatkozott elméleti modellt próbál reprodukálni, másrésztől mindezt döntően a KKV-szektorra alapozott adatbázison. 8 változó segítségével, faktoranalízis felhasználásával sikerült a gyémántmodell négy csúcsát 4 faktor formájában kialakítanom. A négy faktorból képzett 5 versenyképességi csoportot vizsgálva arra a következtetésre jutottam, hogy tendenciáját tekintve versenyképesebbek azok a vállalkozások, melyek nagyobb foglalkoztatotti létszámmal működnek és nagyobb településen találhatóak. E vállalkozásokat a tulajdonos egyes forrásokból finanszírozva alapította, a megkérdezést megelőző években valamilyen jelentősebb szervezeti változáson esett át a vállalkozás, mely általában érintette a humán erőforrást. Pályázatokon igyekszik a tulajdonos részt venni, bár gyakran sikertelenül. Ennek ellenére tervezi vállalkozásának bővítését, és vevőit mind nagyobb földrajzi területről igyekszik gyűjteni. Azt is meg kell jegyezni, hogy a vizsgált szempontok alapján a vállalkozások nem különülnek el kellően ahhoz, hogy a válaszok ismeretében nagy biztonsággal meg lehessen határozni, pontosan mely kategóriába tartoznak. Jelen kutatás korlátai és fejlesztési lehetőségei sokrétűek. Az indexképzés fontos mozzanatát képező faktoranalízis tesztjei több esetben nem sokkal lépték túl az elfogadási küszöbértéket. Ez azonban az alapadatokból következik, kezelésére nincs nagyon lehetőség. A további kutatások fő csapásiránya lehet egyrészt egy olyan adatfelvétel, amely a vállalati működés több tényezőjét képes megragadni, másrészt pedig olyan indexképzési módszertan kidolgozása és tesztelése, mely az index egyes alkotóelemei közötti arányeltolódásokat megfelelő súlyok alkalmazásával korrigálja ezáltal lehetővé válik árnyaltabb kép kialakítása a vizsgált vállalatokról. Előre nem lehet megjósolni, hogy ez segít-e az utolsó problémán, amelyre a diszkriminanciaanalízis hívta fel a figyelmet: dacára a keresztábrák lekérdezésekben mért szignifikáns összefüggéseknek, a versenyképességi csoportok nem különülnek el kellően ahhoz, hogy néhány alapadat ismeretében egyértelműen, nagy biztonsággal meg lehessen becsülni a vállalatok versenyképességi csoportokba tartozását.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A kutatást az OTKA NK 69283 témaszámú pályázata finanszírozta, köszönet a támogatásért.
- <sup>2</sup> A tervező vállalkozót (planning mode) a proaktív és reaktív viszonyulás az üzleti lehetőséghez, ragaszkodás a profilhoz, hatékonysági és növekedési célok, hosszú távú szemlélet, globális megközelítés jellemzi, fő veszélye a lassú reagálás. Az alkalmazkodó vállalkozót (adaptive mode) a reagáló viszonyulás az üzleti lehetőségekhez, folyamatos profilváltás, rövid távú szemlélet, komplex, dinamikus környezet jellemzi, fő veszélye a szétaprózódás. A céltudatos vállalkozót (entrepreneurial mode) a proaktív viszonyulás az üzleti lehetőségekhez, viszonylag stabil profilon belüli változatosság, növekedési célok, hosszú távú perspektíva, határozott, összpontosító közelítésmód jellemzi, fő veszélye a rosszul azonosított alaprofil.
- <sup>3</sup> A „regionális”, „országos”, „nemzeti” kifejezéseket hasonló értelemben használom: mint a vállalati szintnél nagyobb egységek megjelölését.
- <sup>4</sup> Ilyenek például az alacsony munkaerőköltség, a kedvező makrogazdasági mutatók vagy éppen a támogató kormányzati beavatkozás.
- <sup>5</sup> Sokat emlegetett nehézség a laposabb szervezeti-, a kevésbé összetett tulajdonosi- és termékstruktúra, a korlátozott forrásbevonási lehetőség, a diverzifikáció hiánya stb. (Jelen 1995).
- <sup>6</sup> A változó képzésének módszertanát az 1. számú melléklet tartalmazza.
- <sup>7</sup> Megjegyzendő, hogy az innováció egyik faktor esetében sem éri el a +/-0,6-os értéket, amelyet én az innováció mint az egész modellt átható tényező jelének értelmezek. Amennyiben ugyanis külön faktorként, vagy valamely faktor markáns tagjaként jelenne meg, úgy vagy külön ötödik csúcsként, vagy valamely már meglévő csúcspont egy elemeként lehetne értelmezni. Így viszont az eredeti porteri elméletnek jobban megfelel. Elméletileg lehetséges, hogy az innováció elhagyásával jobb statisztikai eredményekre jutnánk, ezért ellenőrzésképpen elvégeztem a Cronbach-alfa tesztet, mely megerősítette, hogy az innovációs tényező elhagyása gyengítené a faktor magyarázóerejét.
- <sup>8</sup> A statisztikai szoftver (SPSS 14) a faktorok számításakor már standardizálta az értékeket.
- <sup>9</sup> A csoportosítás alternatív módon klaszteranalízis segítségével is elvégezhető. Ennek eredményeképpen az „átlag alattiak” és az „átlagosak” csoportja lényegesen szélesebb lenne, míg a legfelső „versenyképesek” csoportja megfelelődné. Ezen eredmények a szerzőnél kérésre rendelkezésre állnak.
- <sup>10</sup> A Cramer-mutató a  $\chi^2$  próba egy módosított változata, nullhipotézise szerint a kereszttáblában az elemek véletlenszerűen helyezkednek el. Amennyiben szignifikáns kapcsolatot tudunk kimutatni, úgy a nullhipotézist elvetjük.
- <sup>11</sup> A kérdés megfogalmazása általános volt, és amennyiben pozitív választ kaptunk, akkor kérdeztünk rá részletesebben, hogy milyen módon és milyen területen.
- <sup>12</sup> Az elemzés alapjául szolgáló táblázatokat és grafikonokat a 2. számú melléklet tartalmazza.
- <sup>13</sup> Ez az eredmény egybevetve az adatbázis korábbi felhasználásából készült publikációk eredményével, miszerint a külföldi tulajdonos ténye és a vállalkozás teljesítménye között nem állapítható meg egyértelmű kapcsolat (Szerb, Dezsériné 2007).
- <sup>14</sup> A tendencia itt is érzékelhető: a lemaradók 75,27%-a, míg a versenyképeseknek „csak” 62,37%-a nem élt a lehetőséggel.

- <sup>15</sup> Tekintettel arra, hogy a megkérdezettek jelentős része kis méretű vállalkozás, külön hangsúlyoztuk, hogy példa lehet a vállalkozás számára kulcsfontosságú emberek felvétele vagy elbocsátása illetve új vezetői szint létrehozása, megszüntetése.
- <sup>16</sup> Az intervallum meghúzása önkényes. Mindkét részváltozó esetében azt fejezi ki, hogy „Nincs együttműködés”, „Csak egyféle együttműködés van” és „Többféle együttműködés van”.
- <sup>17</sup> Two Step Klaszter elmlést végeztem (Chiu et al. 2001), amelynek előnye, hogy a klaszterek száma az elemzés során alakul ki.

## Felhasznált irodalom

- Bácsi K. – Szótsné Kovács K. – Takács S. – Toárniczky A. (2006): Emberierőforrás-menedzsment, leadership és versenyképesség, Versenyben a világgal 2004–2006, műhelytanulmány, 39.
- Bélyácz I. (2007): A kibontakozás törekény esélye, Élet és Irodalom, 7. szám.
- Botos J. (2000): Versenyképesség-elemzés: fogalmi körjárás, hazai esélyek; Versenyképesség – regionális versenyképesség. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei, szerk: Farkas B. – Lengyel I.
- Budd L. – Hirmis, A. (2004): Conceptual Framework for Regional Competitiveness, Regional Studies; Vol. 38 Issue 9.
- Bukowitz W.R. – Williams R.L. – Mactas E.S. (2004): Human capital measurement; Research Technology Management; Vol. 47 Is. 3. Chandler A. D. (1962) Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press
- Chikán A. – Czakó E. – Kazainé Ónódi A. (2006): Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból – Versenyben a világgal 2004–2006 kutatási program zárótanulmánya; Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- Chiu, T. – Fang, D. – Chen, J. – Wang, Y. – Jeris, C. (2001): A Robust and Scalable Clustering Algorithm for Mixed Type Attributes in Large Database Environment; Proceedings of the 7th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining 2001.
- Czakó E. (2000): Versenyképesség iparágak szintjén – a globalizáció tükrében, PhD-disszertáció, BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest
- Farkas F. et al. (2006): Emberierőforrás-menedzsment kézikönyv; KJK-Kerszöv; Budapest
- Feldman M.P. – Francis J. – Bercovitz J. (2005): Creating a Cluster While Building a Firm: Entrepreneurs and the Formation of Industrial Clusters. Regional Studies, Vol. 39. Is. 1.
- Fisher (1922): The making of index numbers; Houghton Mifflin Company, Boston-Massachusetts
- Hammar M. (2004): Deep change; Harvard Business Review, April
- Hays, J.M. – Hill, A.V. (2001a): A longitudinal empirical study of the effect of a service guarantee on employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality. Production and Operations Management, Volume 10, Issue 4.

- Hays, J.M. – Hill, A.V. (2001b): A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality, *Journal of Operations Management*, Volume 19, 335–349. o.
- Hays, J. M. – Hill, A.V. (2006): Service Guarantee Strength: The key to service quality, *Journal of Operations Management*, Volume 24.
- Heskett, J.L. – Jones, T.O. – Loveman, G.W. – Sasser, W.E. – Schlesinger, L.A. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work; Harvard Business Review, March-April
- Jelen T. (1995): Gondolatok a kisvállalati stratégiai tervezésről, *Vezetéstudomány*, Vol. 10.
- Juhász P. (2005): Az emberi erőforrás értékelési kérdései; *Vezetéstudomány*; Vol. 36, Is. 1.
- Karoliny M. (2008): Az emberi erőforrás menedzsment alapjai: Koncepciók, elvek, módszerek, gyakorlati példák; PTE-KTK
- Kehl, D. – Rappai G. (2006): Mintaelemszám tervezése Likert-skálát alkalmazó lekérdezésekben; *Statisztikai Szemle*, 85. Vol. Is 9.
- Krugman, P. (1994): Competitiveness: A Dangerous Obsession; *Foreign Affairs*; Vol. 73, Issue 2.
- Krugman, P. – Obstfeld, M. (2003): *Nemzetközi gazdaságtan*; Panem, Budapest
- Krugman, P. (1999): The Role of Geography in Development, *International Regional Science Review*; Vol. 22, Issue 2.
- Lengyel I. (1999): Mért a mérhetlent? A megyei jogú városok vizsgálata többdimenziós skálázással. Tér és Társadalom
- Lengyel I. (2006): A regionális versenyképesség értelmezése és piramismodellje, *Területi Statisztika*, Is. 2.
- Lev, B. (2004): Sharpening the Intangibles Edge; *Harvard Business Review*, Jun.
- Márkus G. – Pótló Zs. – Zsibók Zs. – Soós J. – Schmuck R. – Duczon Á. (2008): A mikroszintű regionális versenyképesség mérése; *Vállalkozás és Innováció*, Vol. 2, Is. 1.
- Mathis, R.L. – Jackson J.H. (2005): *Human resource management* (11th edition); Thomson-South-Western
- Miller, D. (1986): Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis; *Strategic Management Journal*, 7, 233–249. o.
- Miller, D. (1996): Configurations revisited; *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Issue 7.
- Mintzberg, H. (1973): Strategy-making in three modes, *California Management*, Vol. 16, Issue 2.
- Morgan, M.S. (2001): Making Measuring Instruments; *History of Political Economy*; Vol. 33, Supplement

- Porter, M (1990): The competitive advantage of nations; *Harvard Business Review*, March-April
- Porter, M (1998): On competition; *Harvard Business Review Book*
- Porter, M. (1979): How competitiveness forces shape strategy; *Harvard Business Review*, March-April
- Porter, M. (1996): What is strategy?; *Harvard Business Review*; November-December
- Porter, M. (2001): Strategy and the internet, *Harvard Business Review*, March-April
- Porter, M. (2004): *Global Competitiveness Report 2004–2005*; Palgrave, Macmillan
- Porter, M. (2008): The five competitive forces that shape strategy; *Harvard Business Review*, Január
- Porter, M. – Schwab K. (2008): *Global Competitiveness Report 2008-2009*; Palgrave, Macmillan
- Reiff Á. – Zsibók Zs. (2008): Az infláció és az árszínvonal magatartás regionális jellemzői Magyarországon, mikroszintű adatok alapján, PTE KTK Közgazdasági és Regionális Tudományok Intézete Műhelytanulmányok, március
- Ricardo, D. (1991): A politikai gazdaságtan és az adózás alapelvei; KJK, Budapest
- Schultz, T.W. (1983): Beruházás az emberi tőkébe, KJK., Budapest
- Stalk, G. – Evans P. – Schulman, L.E. (1992): Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy; *Harvard Business Review*, March-April
- Szerb L. – Dezsériné M. M. (2007): A kis- és középvállalkozások növekedési lehetőségei: külső és belső támogató és gátló tényezők; tanulmány a Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal megrendelésére
- Szerb L. – Kocsis-Kisantal O. (2008): Vállalkozói kultúra Magyarországon két napilap tükrében; *Közgazdasági Szemle*; Március
- Török Á. (2003): Mit mérünk mivel? A versenyképesség értelmezéséről és mérési problémáiról; *Európai Tükör Műhelytanulmányok* 93.
- Varga A. – Schalk, H.J. (2004): Knowledge Spillovers, Agglomeration and Macroeconomic Growth: An Empirical Approach; *Regional Studies*; Vol. 38 Is. 8
- Vecsenyi J. (2005): *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*; Aula, Budapest
- Walleigh, R.C. (1986): What's your excuse for not using JIT?; *Harvard Business Review*, March-April
- Wheelwright, S.C. – Hayes, R.H. (1985): Competing through manufacturing; *Harvard Business Review*, Január

A következőkben a faktoranalízisben használt változóknak a kérdőívben szereplő kérdésekből történő származtatását mutatom be. Az eredeti változók a kérdőívben:

Vizsgált szempont	Kérdés a kérdőívben	Lehetséges válasz
<i>Tényezőellátottság</i>		
Tudásbázis	A vállalkozás vagy jogelődje alapításának éve	Év
Pénzügyi források	Jelenleg a vállalkozás pénzügyi forrásai elegendőek-e ahhoz, hogy fejlesztési, növekedési céljait megvalósítsa?	Igen/nem
	Elhalasztja-e a fejlesztést, ameddig elegendő belső forrás halmozódik fel?	
Humán erőforrások	Ön mennyiben ért egyet: a vállalkozás növekedését akadályozza a képzett szakemberek hiánya?	5 fokozatú Likert-skála
<i>Támogató és kapcsolódó iparágak, klaszterek</i>		
Vállalati együttműködés	Az alább felsoroltak közül a vállalkozás mely gazdasági együttműködésben vesz részt vagy szerepel tagként?	Beszállítói hálózat; beszerzési társulás; konzorcium; stratégiai szövetség; szakmai szövetség, franchise; klaszter
Szervezetek közötti együttműködés	Milyen más szervezetekkel és milyen gyakorisággal működött együtt a vállalkozás közvetlenül az innováció megvalósítása érdekében a 2003–2006-os időszakban?	Megrendelő, vállalatcsoporton belüli partner, beszállító, versenytárs, felsőoktatási intézmény, állami kutatóközpont, külföldi vállalkozás, kamara, helyi vállalkozás-fejlesztési szervezet, technológiai park, innovációs ügynökségek
<i>Keresleti feltételek</i>		
Hazai keresleti feltételek	A székhely település régiója	Magyarországi régiók
<i>Vállalati stratégia, szerkezet és rivalizálás</i>		
Vállalati stratégia	Üzleti beszámoló adatai 2003–2006 között, adott év december 31-én – értékek ezer forintban	Teljes munkaidőben foglalkoztatottak száma (fő) Értékesítés nettó árbevétele (E Ft)
	Az árbevétel milyen mértékű növekedését tervezi a következő 3 évben, százalékban? (éves növekedés)	0; 1–5%; 5–10%; 10–25%; 25–50%; 50–100%; 100% felett

Vizsgált szempont	Kérdés a kérdőívben	Lehetséges válasz
	Az Ön vállalkozásánál alkalmazottak számában milyen bővülést tervez, főben? (következő 3 évben összesen)	Csökkenés; 0 fő; 1–3 fő; 4–5 fő; 6–10 fő; 10–19 fő; 20–40 fő; 50 fő felett
<i>Innováció</i>		
Innovációs aktivitás	A 2003-2006 közötti időszakban vállalkozása az alább felsoroltak közül milyen tevékenységeket és milyen intenzitással végzett? <b>Részterületek:</b> Új termék/szolgáltatás bevezetése, meglévő javítása; új technológia bevezetése, meglévő továbbfejlesztése; Új szervezeti-vezetési rendszer kifejlesztése, meglévő rendszer továbbfejlesztése <sup>15</sup> ; Új piac kutatása, meghódítása.	Nem; igen, de nem túl intenzíven; igen; igen, nagyon intenzíven (minden egyes részterületre külön-külön lehetett választ megadni)

*A modell alapváltozói*

Tekintettel arra, hogy a változók különböző skálán mértek, valamint figyelembe véve azt, hogy a változók egy része (például az árbevétel alakulására vonatkozó változók) a múltban megfigyelt eseményeket is és a jövőre vonatkozó terveket is mérnek, szükséges a változók összevonása. Az összevonást klaszteranalízis, illetve tartalmi elemzés segítségével határoztam meg.

*A vállalkozás pénzügyi kilátásai:*

A változót két kérdés felhasználásával képeztem.

Kérdőívben szereplő kérdés	Lehetséges válasz	Transzformációs szabály és az új változók
Jelenleg a vállalkozás pénzügyi forrásai elegendőek-e ahhoz, hogy fejlesztési, növekedési céljait megvalósítsa?	Igen/nem	Ha: • nem elegendőek a pénzügyi források, és emiatt elhalasztja a beruházásokat → rossz; • nem elegendőek a pénzügyi források, de nem halasztja el a beruházásokat → bizakodó; • elegendőek a pénzügyi forrásai → jó
Elhalasztja-e a fejlesztést, ameddig elegendő belső forrás halmozódik fel?		

*Képzett szakemberek hiánya:*

A változót egy meglévő kérdés alkalmas átkódolásával hoztam létre:

Kérdőívben szereplő kérdés	Lehetséges válasz	Transzformációs szabály és az új változók
Ön mennyiben ért egyet: a vállalkozás növekedését akadályozza a képzett szakemberek hiánya?	Maximálisan Nagyobb részben Közepesen Kicsit Egyáltalán nem	Ha: • nagyobb részben vagy maximálisan → komoly probléma • kicsit vagy közepesen → probléma • egyáltalán → nem probléma

*Együttműködés más szervezetekkel:*

A változót két változó aggregálásával és átkódolásával hoztam létre:

Kérdőívben szereplő kérdés	Lehetséges válasz	Transzformációs szabály és az új változók
Az alább felsoroltak közül a vállalkozás mely gazdasági együttműködésben vesz részt vagy szerepel tagként?	Beszállítói hálózat; beszerzési társulás; konzorcium; stratégiai szövetség; szakmai szövetség, franchise; klaszter	1. Az igen/nem (1/0) válaszok összeadásával technikai változót képeztem. 2. A 0 és 1 értékeket változatlanul hagytam, a 2 és annál nagyobb értékeknek 2-es értéket adtam. 3. A két technikai változó – mindegyik [0; 2] intervallumon értelmezett – összeadásával összetett változót kaptam, melynek értékei [0; 4] intervallumon értelmezettek <sup>16</sup> .
Milyen más szervezetekkel és milyen gyakorisággal működött együtt a vállalkozás közvetlenül az innováció megvalósítása érdekében a 2003–2006 közötti időszakokban?	Megrendelő, vállalatcsoporton belüli partner, beszállító, versenytárs, felsőoktatási intézmény, állami kutatóközpont, külföldi vállalkozás, kamara, helyi vállalkozásfejlesztési szervezet, technológiai park, innovációs ügynökségek	

*Keresleti index:*

A változót Reiff, Zsibók (2008) eredményei alapján hoztam létre. Egy régió/megye keresletét a relatív (országos átlaghoz viszonyított) árszínvonalával becsültem, és ehhez felhasználtam a szerzők által közölt megyei/regionális szintű relatív árszínvonaladatokat. Ez alapján keresleti indexet tudtam rendelni a vállalkozás székhelye megyéjéhez/régiójához.

*Árbevételrend:*

Elemzésem alapját az árbevétel és lejjebb a létszám esetében is az adja, hogy minden egyéb feltétel változatlansága mellett a versenyszituációhoz jobban alkalmazkodó (tehát versenyképesebb) vállalat képes árbevétel- és/vagy létszámnövekedését fenntartani, míg a nagyon erős verseny ennek ellene hat. Ezzel áttételesen kívántam megragadni a „Vállalati stratégia, szerkezet és rivalizálás” hármas összefüggését.

A változót két változó felhasználásával klaszteranalízis<sup>17</sup> segítségével képeztem:  
 A kérdőívben szereplő kérdés: • Üzleti beszámoló adatai 2003–2006. év december 31-én – ezer forintban.  
 • Az árbevétel milyen mértékű növekedését tervezi a következő 3 évben (%)?  
 A klaszteranalízis eredményeként 4 klaszter jött létre:

Árbevétel növekedése 2003–2006	Klaszterelemek száma				Összesen
	1	2	3	4	
Csökkenés	132	0	54	0	186
Reálértéken nem változik	76	0	38	0	114
Reálértéken kismértékben nő	0	42	0	51	93
Nagymértékben nő	0	52	0	52	104
<b>Összesen</b>	<b>208</b>	<b>94</b>	<b>92</b>	<b>103</b>	<b>497</b>
Árbevétel tervezett növekedése					
Csökkenés	40	0	0	23	63
Reálértéken nem változik	168	0	0	80	248
Reálértéken kismértékben nő	0	81	76	0	157
Nagymértékben nő	0	13	16	0	29
<b>Összesen</b>	<b>208</b>	<b>94</b>	<b>92</b>	<b>103</b>	<b>497</b>
	<b>Haldoklók</b>	<b>Növekvők</b>	<b>Optimisták</b>	<b>Piacvesztők</b>	

**Létszámtrend:**  
 A változót két változó felhasználásával klaszteranalízis segítségével képeztem:  
 A kérdőívben szereplő kérdés: • Üzleti beszámoló adatai 2003–2006. év december 31-én – ezer forintban.  
 • Az Ön vállalkozásánál alkalmazottak számában hány fő bővülést tervez?  
 A klaszteranalízis eredményeként 4 klaszter jött létre:

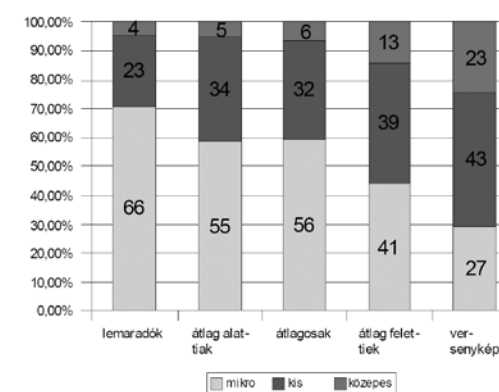
Létszámnövekedés 2003–2006 (fő)	Klaszterelemek száma				Összesen
	1	2	3	4	
Csökkent	93	17	0	0	110
0 fő	187	22	0	0	209
1–3 fő	81	23	0	0	104
4–5 fő	0	4	0	25	29
6–10 fő	0	0	2	17	19
10–19 fő	0	0	5	9	14
20–40 fő	0	0	9	4	13
50 fő felett	0	0	2	2	4
<b>Összesen</b>	<b>361</b>	<b>66</b>	<b>18</b>	<b>57</b>	<b>502</b>
Az alkalmazottak számában milyen bővülést tervez a következő 3 évben?					
Csökkenés	11	0	0	1	12
0 fő	238	0	0	29	267
1–3 fő	112	0	0	22	134
4–5 fő	0	34	4	5	43
6–10 fő	0	21	8	0	29
10–19 fő	0	4	1	0	5
20–40 fő	0	4	5	0	9
50 fő felett	0	3	0	0	3
<b>Összesen</b>	<b>361</b>	<b>66</b>	<b>18</b>	<b>57</b>	<b>502</b>
	<b>Stagnálók</b>	<b>Növekvők</b>	<b>Tart. növekvők</b>	<b>Visszaesők</b>	

**Innovációs aktivitás:**  
 A változót két változó aggregálásával és átkódolásával hoztam létre:

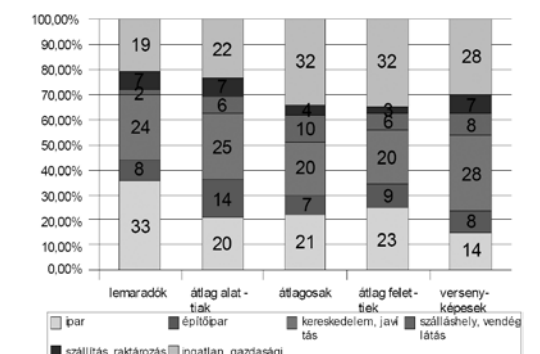
Kérdőívben szereplő kérdés	Lehetséges válasz	Transzformációs szabály és az új változók
A 2003–2006 közötti időszakban vállalkozása az alább felsoroltak közül milyen tevékenységeket és milyen intenzitással végzett?	Új termék/szolgáltatás bevezetése, meglévő javítása; Új technológia bevezetése, meglévő továbbfejlesztése; Új szervezeti-vezetési rendszer kifejlesztése, meglévő rendszer továbbfejlesztése; Új piac kutatása, meghódítása.	1. A Nem/igen, de nem túl intenzíven/Igen/Igen, nagyon intenzíven [0; 4] válaszok összeadásával technikai változót képeztem. 2. A 0 és 1 értékeket változatlanul hagytam, a 2 és annál nagyobb értékeknek 2-es értéket adtam. 3. 0 → nincs innováció, 1 → volt innováció, 2 → aktív innovációs tevékenység

2. számú melléklet

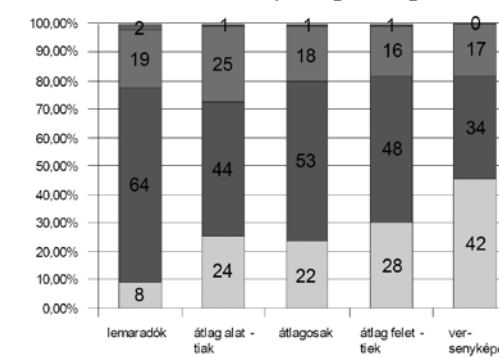
3. ábra: A vállalkozás mérete



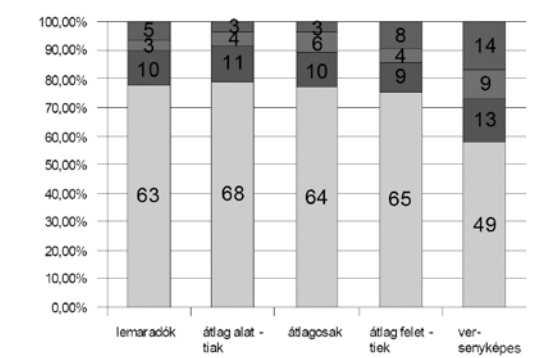
4. ábra: A vállalkozás fő tevékenysége



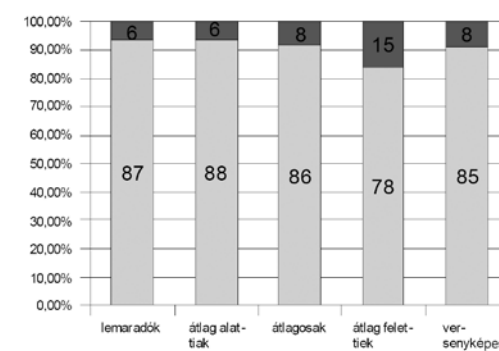
5. ábra: A székhely településtípusa



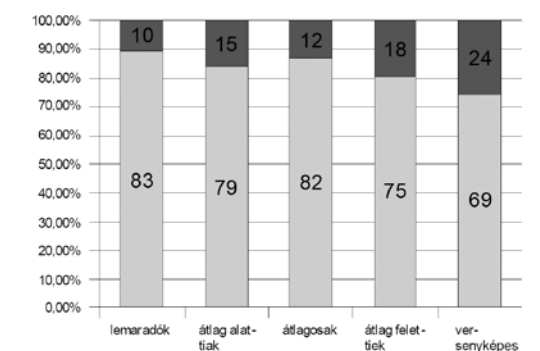
6. ábra: Az induló tőke forrása



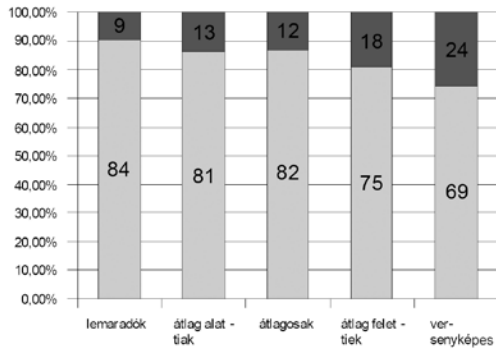
7. ábra: Volt-e bármilyen szervezeti változás az elmúlt 3 évben?



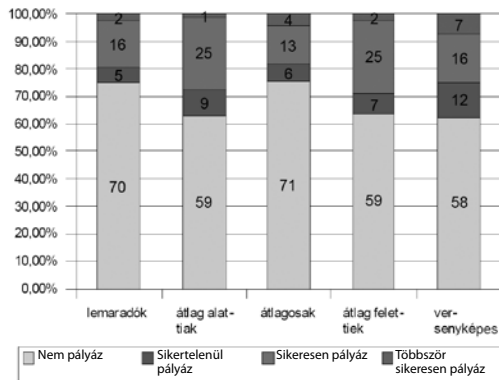
8. ábra: Volt-e jelentős humán erőforrás-változás az elmúlt 3 évben?



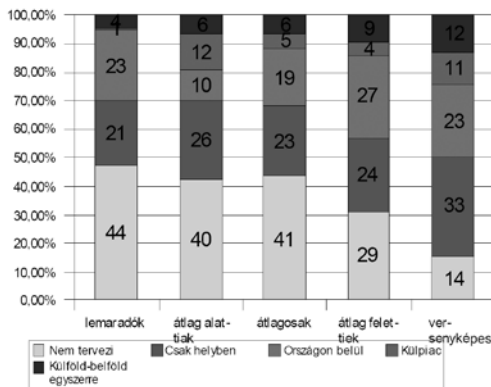
9. ábra: Növekedett-e a szervezeti rendszer az elmúlt 3 évben?



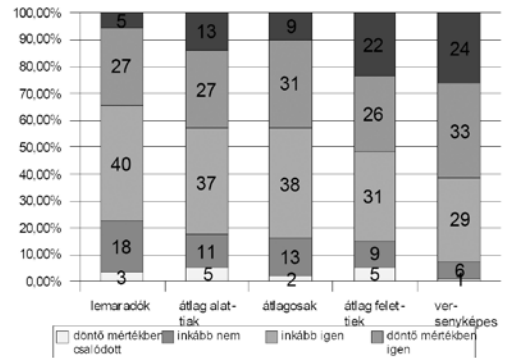
11. ábra: Pályázati aktivitás



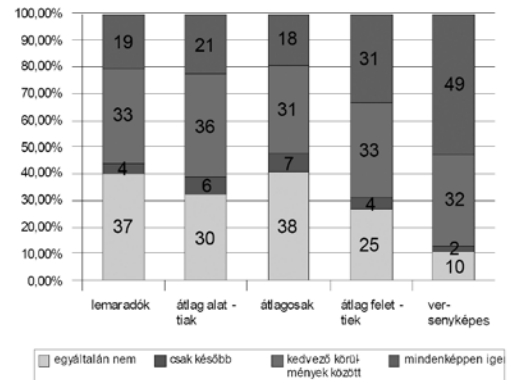
13. ábra: Milyen körben tervezi növelni eddigi vevőkörét?



10. ábra: Beváltotta-e a vállalkozás a hozzáfűzött reményeket?



12. ábra: Tervezi-e a vállalkozás növekedését a közeljövőben?



NÉMETHNÉ Pál Katalin

## JELENTÉSEK A FRONTVONALBÓL – VERSENY ÉS VERSENYKÉPESSÉG VÁLLALATI MÉLYINTERJÚK TÜKRÉBEN

A GKI Gazdaságkutató Zrt. 2007 folyamán a Gazdasági Versenyhivatal Versenykultúra Központja megbízásából végzett kutatást annak vizsgálatára, hogy kimutatható-e összefüggés a nemzetgazdasági ágazatokban folyó verseny erőssége és az ágazatok vállalatainak versenyképessége között. A cikk első részében (Vezetéstudomány, 2008. június) a GKI régebbi vállalati felméréseinek a kutatás szempontjait szolgáló átvizsgálását mutatta be. Ennek során azt találták, hogy gyenge kapcsolat van a válaszadó vállalatok versenyképessége és az általuk tapasztalt verseny erőssége között. A második részben a kutatás során folytatott empirikus kutatás tapasztalatait tárja a szerző az Olvasó elé.<sup>1</sup>

*Kulcsszavak:* versenyképesség, versenyképesség-kutatás, Magyarország

Az adatgyűjtést azzal kezdtük, hogy néhány iparágban vállalati interjúk készítettünk a versenyviszonyokról és az azokhoz való alkalmazkodásról. A kiválasztott ágazatok olyanok voltak, ahol a verseny korábbi ismereteink szerint nagyon éles:

- nem fém ásványi termékek gyártása: 6 cég,
- építőanyag-kereskedelem: öt cég,
- ingatlanügyletek: hat cég,
- szoftverfejlesztés és tanácsadás: öt cég.

A sajátos versenypozíciójuk miatt kizártuk a multinacionális nagyvállalatokat és a mikrovállalkozásokat. Olyan cégeket kerestünk, amelyek annak a piacnak, ahol működnek jelentős, de nem domináns szereplői. A vállalatok kiválasztása véletlenszerűen történt.

**A nem fém ásványi termékek gyártása** (lényegében a régi építőanyag-ipar kategóriának megfelelő tevékenységek) területén a piacot elsősorban Magyarország jelenti, mert ezek a termékek többségükben érzékenyek a szállítási távolságra. A vevők jellege szerinti piacot a lakosság és a továbbfelhasználó vállalatok jelentik. A vállalatok fő vásárlói a vállalkozások, közintézmények. A téglagyártó termékeit inkább a lakosság veszi. A releváns piaci szereplők száma 4–40 között ingadozik, az igazi veszélyt a kiemelkedő nagyságú és tőkeerejű vállalatok és a multik jelentik a piacon: az erőfölénnyel, a tőkeerővel, a marketingkapacitással. A verseny tárgya a cégek megítélésében

különböző. Négy cég szerint az árakban és a kapcsolódó szolgáltatásokban versenyeznek versenytársaikkal. A kapcsolatok is fontosak a munkák megszerzésénél. Két cég véleménye ettől eltérő. A betongyártó cég szerint az árakban nincs verseny, mert mindegyik nagyobb vállalat közel azonos fejlettségi szinten van. A téglagyártó cég szerint pedig olyan alacsony a kereslet, hogy az önköltséghez közeli szinten kell értékesíteniük. Ennél alacsonyabbra már nem tudnak menni. Csak a technológia, a termékminőség és a magasabb esztétikai érték előállításával tudnak versenyezni.

Az építő- és építőanyag-ipar területén dolgozó társaságok többsége extenzív, piacnövelő stratégiát folytat. A forgalom növelésével igyekszik jövedelmezőségét szinten tartani. Ennek a kereslet szab gátat, mert úgy tűnik, kapacitásaik (humán és eszköz) elbírják az évi 10-20%-os növekedést.

A tisztességtelen verseny eszközeinek széles palettája gyűlt össze.

- A piacvezető és piacot uraló cég szerződésben kötelezi nagyobb partnereit, hogy a maximális jutalék eléréséhez egy adott funkcióra alkalmas termékből az ő termékein kívül csak egyetlen más gyártó által előállított terméket forgalmazzon. Ezáltal a kereskedő döntése, hogy ki lesz a másik szereplő, akit beenged a piacra.

- Az önkormányzati megrendelések esetében a korrupció és a baráti kapcsolatok jelentős szerepet játszanak.
- „Meg kell venni a munkát” – mondta eufemisztikusan az interjúalany. Ez a megrendelés megszerzéséhez szükséges csúszópénzek kifizetését jelenti „zsebbe”, a döntéshozóknak. Minél nagyobb a megrendelés, annál nagyobb hányadot kérnek így. Az egyes autópálya-szakaszokra ún. lobbi csapatok vannak, amelyek a vámot beszedik. Az önkormányzatokból kiválnak emberek és árulják a kapcsolataikat.
- Gyakori a tervezők jutalmazása abban az esetben, ha az ő termékeikre készítik el a tervet. Bár ez jogszabályellenes (nem szerepelhet a tervben konkrét gyártó, illetve márkanév megjelölése), az építési engedélyezési eljárás során ezt senki sem kéri számon a tervezőtől.
- Egyes vállalatok megfenyegetik a vevőiket a kapcsolt termékek korlátozásával: megvonják tőlük e speciális termékeket, amennyiben nem tőlük vásárolják az alapanyagokat.
- Jellemző a piacra a számlaadás elmulasztása és a vámcsalás is, de ezek ma már kevésbé elterjedtek és ritkán alkalmazottak.

Az **építőanyag-kereskedelemmel** foglalkozó vállalatok is többségükben hazai piacon működnek, kivéve a faipari kereskedelemmel foglalkozókat. A faipar célpiacai: Olaszország, Ausztria, Németország, Hollandia, Görögország. A vevők szerint az építőanyag-kereskedők 80%-ban a lakosság felé, a faipari vállalkozások többségében a vállalatoknak értékesítenek. A verseny tárgya és terepe változatos az építőanyag-ipari cégek esetében. Az árversenyt egyik cég sem említette. Technológiában, minőségben, szállítási feltételekben versenyeznek. Az építőanyag-kereskedők fizetési politikája vagy az azonnal fizetés, vagy a 8–30 napos, határidős fizetés. Aki meg tudja tenni, mert bőven van vevője, az nem engedi meg a milliós tartozásokat. Pár alkalom után nem áll szóba a vevővel. Ezzel együtt a szakmát erősen sújtják az építőipari körbetartozások.

„Gondot jelent a pályázatok utófinanszírozása is, illetve a beruházások indítása úgy, hogy a finanszírozás nem biztosított. A csőd eljárás során kimentik a vagyont, és a vétlen vállalkozó futhat a pénze után. Pereik vannak folyamatban. A csőd eljárásnak nincs konzekvenciája a cégvezetőknek. Másnap már az egyablakos rendszerben könnyen alapíthat egy új céget. Az államnak kellene rendet csinálnia, de nem nagyon törí magát. Az új jogszabály, hogy jelzalogot lehet

bejegyeztetni a beruházásra, nem érvényesíthető, mert ha ezt érvényesíteni akarják, nem kapják meg a megrendelést. A rendszer nem a tisztességes vállalkozókat védi.” (Interjúrésztlet)

Az építőanyag-kereskedelem területén jellemző a forgalom volatilitása, aminek nem nagyon mennek utána a cégek a kapacitásaikkal. Az európai csatlakozással megszűnt a vám eljárás, és ez kedvező a külkereskedő cégekre. A nemzetközi, uniós belüli és kívüli kereskedelemnél talán a különböző szintű országokénti adózást lehetne megemlíteni, ami egyes versenytársaknak előnyt, másoknak hátrányt jelenthet. Az uniós pályázatokon való részvétel vagy a túl kicsi vállalatoknak vagy a multiknak kedvez, a közepesek kimaradnak belőle.

A tisztességtelen verseny módszerei az építőanyag-kereskedelemben:

- az építőanyag-kereskedő fűrészfűrészáránál nagyon erős a fekete kereskedelem: vámpapírok szerint 30 köbméter van egy importárut hozó kocsin, a valóságban 40-45,
- nagyobb projekteknél kemény kenőpénzeket kérnek,
- előfordul, hogy bizonyos cégek visszaélnak a termékek minőségével, feketén szerzik be azokat, és márkázottként adják el, sok esetben ismét feketén, számla, garancia nélkül,
- építőanyag-kereskedő kis cég számla nélkül értékesít, teljesen nyíltan,
- technológia átvétele illetéktelenül,
- korrupció a hatósági engedélyek megszerzésében.

Az **ingatlanügyek** piaca. Ezen a piacon magyar és külföldi tulajdonban levő cégek egyaránt szerepelnek, a verseny éles. A cégek vagy csak lakossági, vagy csak üzleti igényeket elégítenek ki, egy válaszadó volt, amelyik mindkét vevőcsoportnak dolgozott. Az ingatlanhasznosító számára azok a versenytársak az igazán veszélyesek, akik a környéken hasonló adottságú irodaházakat építenek. Az új lakások építése piacán a multik tőkeerősségük és erőteljesebb reklámjuk miatt veszélyesek, és azért is, mert Magyarországon kevésbé elfogadott, vagy nem ismert módszereket vezetnek be. Pl. lakásról lakásra járva szereznek ügyfelet, kizárólagos szerződéseket kötnek. A multik méretgazdaságosabbak és könnyebben jutnak bankhitelhez. A verseny tárgya az ingatlanhasznosító piacán a kaució nagysága, a futamidő meghatározása a szerződésekben, mert az árak kiegyenlítették, a bérlőknek nyújtott szolgáltatások mennyisége és színvonala megegyezik. A közvetítők a humán szolgáltatások minőségében és a marketingben versenyeznek leginkább, és van egy kismértékű

árverseny is. Az ingatlanfejlesztők a megfelelő típusú (kisméretű, közepes árfekvésű, jó minőségű) ingatlan kiválasztásával versenyeznek.

A tisztességtelen verseny módszerei a szakmában a következők:

- A kizárólagosság kikötése a szerződésben nem jogszerű, illetve tisztázni kellene, hogy ki mit ért alatta. Nyugaton azt, hogy a megbízó egy közvetítővel áll kapcsolatban, és az a közvetítő együttműködik a többiekkel a megbízás mielőbbi teljesítése érdekében, majd a jutalékon osztoznak. Nálunk azt, hogy az egy közvetítő magának akar mindent, akár az üzlet meghiúsulását is kockáztatva.
- A versenytársak úgynevezett szerződéses módon alkalmaznak munkatársakat, egy alacsony összeget tényleg le is papíroznak, de a nagy részét feketén fizetik ki a jutaléknak.
- Néhány versenytárs nem valós dolgokat állít a hirdetésekben, például azt, hogy aki velük szerződik, az bekerül az ország összes adatbázisába (a multikhoz is), és irreálisan rövid idő alatt adja el az ingatlant, illetve saját erő nélkül is megszervezi hitelből a finanszírozást.
- Az esetek 30%-ában előfordul, hogy egy vállalat piacvásárlási szándékkal vesztéségesen (annyira olcsón) nevez be egy projektbe.
- A korrupció különböző fajtái, illetve a túlszámlázás elterjedtek ebben a piaci szegmensben.

A **szoftverfejlesztéssel és tanácsadással** foglalkozó cégek többsége hazai piacon működik. A legtöbb cég dolgozik mind a lakosság, mind a vállalkozások, közintézmények piacán. Vevők száma 25-ig terjed. A mobilkommunikáció terén nincs kiélezett verseny. A beszerzések inkább szubjektív döntésektől függenek, így sokat számítanak a kapcsolatok. A cégek sokszor a már meglévő rendszereiket akarják továbbfejleszteni, és nem szívesen cserélik le az egészet újra. A távoktatás területén verseny a fejlesztések terén folyik, itt erős a multik jelenléte. A tanácsadó cégek a versenyben hosszú távú ügyfélkapcsolatokkal és rugalmas szervezéssel igyekeznek helytállni.

A tisztességtelen verseny eszközei:

- A pályázattal során pénzt juttatnak a kiíróknak. „...egy bizonyos szinten túl a megrendelések 90%-a korrupcióhoz köthető. Nem jöhet létre az üzlet a döntéshozó magánjavaldalmazása nélkül. Ez a jelenség a nagy cégeknek kedvez, és versenytorzító hatású.”
- A megrendelő kérése, hogy adott céget vegyenek be alvállalkozónak.

- Igen elterjedt továbbá a kartellezés, a piaci szereplők (főként a kis- és középvállalkozások) fennmaradásuk érdekében rákényszerülnek az olykor etikátlan együttműködésre.
- Jelentős arányt képviselnek a körbeszámlázások. Amíg az Európai Unióban nem jön létre az egységes szolgáltatói piac (egységes adóterhek, egységes piaci feltételek stb.), addig elkerülhetetlen a feltételek – bár legális – mégis versenyt korlátozó módon történő kihasználása a cégek részéről. Ez a folyamat ugyancsak a multinacionális vállalatoknak kedvez, amelyek így nagyobb haszonra tesznek szert, mint a kisebbek.
- Gondok vannak a közbeszerzési pályázatokkal. Az esetek többségében már a pályázat megjelenésének pillanatában tudni lehet, hogy „kire írták ki a pályázatot”. Az interjúadó ezeket életképes összjátékoknak minősíti, amiben mindenki részt vesz, megszüntetni nem lehetséges.
- Egyes cégek nem tartják be a szabványosság követelményeit a fejlesztés során, így az általuk forgalmazott termék csak részben kompatibilis.
- A korrupció lehetősége a Vám- és Pénzügyőrség tevékenységében csökkenő mértékben, de továbbra is jelen van.

A négy ágazat egészéről a 22 interjú nem ad átfogó képet. Nem is ez volt a cél. Belelátunk viszont egyes részpiacok működésébe és sajátosságaiba. Ezeket a részpiacokat egy vagy két, esetleg három vállalat szemüvegén keresztül szemlélhetjük.

Piacuk meghatározó szereplőinek száma nagyon változatos, a kereskedőcégek esetében elérheti az ezer céget, de ez kivétel, a többieknél 2–60 közötti szereplő jelenik meg. A multinacionális cégek valamennyi részpiacra jelen vannak, és a kisebb vállalatok általában veszélyként élik meg jelenlétüket. A cégek számára a méret általában versenyelőnyt jelent, kivéve a sajátos részpiacokat, ahol a speciális tudás megelőzi a nagyságot. A multikkal való együttműködés csak alvállalkozói formában lehetséges. A kis cégek egymással a cégközi együttműködés nagyon kevés formáját mutatják fel. Egyetlen cég látta ebben a jövő lehetőségét, és ő már meg is indult ezen az úton. A többiek a szakmai érdekvédelmi szervezeti tagságig jutnak el.

A piaci problémák, a korrupció, a nemfizetés, a körbetartozás leginkább az építőiparra jellemző, és valamivel kisebb mértékben az építőanyag-kereskedelemre. A tisztességtelen verseny eszközeinek palettája is itt a legszínesebb. A korrupció szinte mindenütt az állami és magánszféra találkozási pontjain jelenik meg. A nemfizetés és körbetartozás kiindulópontja is sokszor az állam

(hosszú áfa-visszafizetési határidők, beruházások utófinanszírozása stb.). Az ingatlanügyek és a szoftverfejlesztés területén kevesebb ilyen jellegű problémát jeleztek. A korrupció és az alacsony szintű üzleti morál nagyon megnehezíti az e területeken dolgozó cégek helyzetét.

A cégek felerészben vannak magyar és külföldi tulajdonban. Vannak közöttük multinacionális vállalatlanchoz tartozó leányvállalatok. Sok a külföldi cégcsoporthoz tartozó az ingatlanfejlesztő és -hasznosító cégek között. Ezek a cégek tisztán külföldi tulajdonban vannak. Az ő piaci helyzetük könnyebb, mint a hazai tulajdonú cégeké, mert az anyavállalat tőkéje, termékei, tekintélye mögöttük van. A cégek jellemzően belföldi piacokon vannak jelen (kivéve a fa külkereskedő céget), de néhányan már elkezdtek külföldre orientálódni, legfőképpen Románia és Szlovákia felé.

Az elmúlt három év nem volt könnyű egyik cég számára sem. A súlyosbodó gazdasági helyzet nehezítette piaci helyzetük megőrzését. Kevesen tudtak nagyobb árbevételt elérni és növelni jövedelmezőségüket. A helyzetre létszámcökkentéssel, átszervezéssel és kivárással reagáltak.

Mindegyik cég bizonyos területen (Európában, Magyarországon, a megyében stb.) versenyképesnek tartja magát, termékeit és szolgáltatásait is. Eszközhatékonyságukat és alkalmazottaik termelékenységét jónak, jellemzően versenytársaikénál jobbnak tartják. Beismerik ugyanakkor, hogy ott, ahol a műszaki fejlődés fontos tényező, a multikkal nem tudnak versenyezni.

A versenyelőnyök között kevesen említették az alacsony árat, sokkal inkább a minőséget, a jó vevőkiszolgálást, a pontosságot, a magas színvonalú szaktudást. Inputokért ott van verseny, ahol hiány van: vagy az alapanyag kevés (fa, 2007-ben cement), vagy a képzett munkaerő. Szintén a hiány mozgatja a speciális beszállítók kivételezett helyzetét.

Az innováció technikai értelemben nem minden részpiacra egyformán fontos, pl. az ingatlanügyek területén alig. Nagyon jelentős viszont az építő- és építőanyag-ipar minden megismert részpiacán és az IT-szektorban. A kereskedőcégek esetében a marketingmódszerek és a vállalatszervezés területén megvalósuló innováció a jelentős.

Az EU-csatlakozás ott nem hatott a piacra, ahol helyi kis piacról van szó, vagy ott, ahol már korábban is nyitott piac volt. Bár megállapították a cégek, hogy a csatlakozás elsősorban a multiknak kedvezett, azonban nem elsősorban a verseny élesedése a csatlakozás legfontosabb hatása, hanem új szabályok, esetleg új lehetőségek megjelenése, más szemlélet és kultúra kibontakozása. Természetesen sok probléma is van az uniós szabályok illeszkedésében, ismeretében és alkalmazásában.

### Versenykép 2007 végén – a vállalati felmérés eredményei

A kutatás utolsó fázisában friss, immár célirányos vállalati felmérést készítettünk a versenyintenzitás és a versenyképesség összefüggésére koncentrálna. Az alkalmazott módszer most is postai úton kiküldött, önkitöltős kérdőívvel operáló felmérés volt. A kitűzött határidőre összesen 1271 értékelhető válasz érkezett, szerencsés módon olyan eloszlásban, hogy minden korábban vizsgált ágazat most is külön elemezhető volt.

A mintavételi keret meghatározásának kiindulópontja – hasonlóan a korábbi felmérésekhez – most is a Központi Statisztikai Hivatal által összeállított, a jogi személyiségű vállalatokat tartalmazó listája volt. A keretből töröltük – sajnálatosan egyenlőtlen versenyhelyzetük miatt – a 10 fő alatt foglalkoztató cégeket. Most sem szerepeltek a vizsgált szektorok között a pénzügyi szolgáltatások, a közigazgatás, a kötelező társadalombiztosítás, az egészségügy és szociális ellátás. A mintavételi keret elemeiből – a nemzetgazdasági ágak és a foglalkoztatott létszám alapján képzett csoportok szerinti – arányos rétegzés mellett választottuk ki a véletlen mintát. A minta elemszáma 7000 volt. A válaszadási arány 18%-os, ami kiemelkedően jó a hasonló vállalati kutatások hazai gyakorlatában. A felmérés során válaszadó cégek reprezentálják – foglalkoztatási szempontból – az alapsokaság 7,4%-át.

A válaszmintában a mikro- (azaz 20 fő alatt foglalkoztató) vállalatok alul-, a közepes méretű (azaz az 51 és 250 fő között foglalkoztató) és a nagyvállalatok kissé túlreprezentáltak. A minta belső szerkezetének ez a „hiányossága”, azaz a valóságos arányoktól való eltérése az alkalmazott elemzési technikákkal jórészt korrigálható.

A felmérés során elemzett főbb csoportok válaszmintabeli eloszlását az 1. táblázat foglalja össze.

A versenyképességi csoportok kialakítási módja a következő volt: a megfelelő kérdésre adott válaszok alapján sorba rendeztük a cégeket, az első helyre a legversenyképesebb termékstruktúrát felmutatót, az utolsó helyre a legkevésbé versenyképesrel rendelkezőt tettük. E rangsor alapján négy, megközelítőleg azonos elemszámú csoportba rendeztük a válaszadó vállalkozásokat.

#### A verseny intenzitása

A piaci helyzet első jellemzőjeként áttekintettük az **exporthányadok** alakulását. A válaszadók átlagosan 19%-ot jeleztek. A méret szerinti bontás azt mutatta, hogy az 51 és 250 fő közötti közép-vállalatok árbe-

### A vállalati felmérés eredményei alapján képzett csoportok előfordulását jellemző mutatók

1. táblázat

Forrás: GKI Zrt. felmérése

Csoportosító ismérv	Kategóriák	A válaszadók száma	A válaszadók megoszlása (%)
Tulajdonosi háttér	Állami többségű	95	8
	Belföldi magán többségű	955	79
	Külföldi többségű	160	13
Az export részaránya az összes árbevételből	0%	659	64
	1–25%	203	20
	26–50%	54	5
	50% felett	114	11
Versenyképesség	1. csoport	210	25
	2. csoport	210	25
	3. csoport	210	25
	4. csoport	208	25

A táblázat helyes értelmezéséhez célszerű szem előtt tartani, hogy nem minden cég volt besorolható minden szempont szerint, így a kategóriák létszáma nem mindig adja ki a válaszadók teljes számát.

vételében volt a legnagyobb (24%) a kivétel aránya, ezt a nagyvállalatok követték 20%-kal. A tulajdonosi csoportok közül – nem meglepő módon – a külföldi többségűek ugrottak ki (35%), míg az állami többségi tulajdonban lévők körében szinte ismeretlen az export (3%). Az első bontások nem sok meglepetést hoztak, a közép-vállalatok és a külföldi többségi tulajdonban levők voltak a legnagyobb exportőrök. Meglepő, hogy a nagyvállalati exporthányad kisebb lett, mint a közép-vállalatoké, ez a nagy multicégek mintabeli hiányából fakadt.

A nemzetgazdasági ágak szerinti bontás sem okozott meglepetést. Ebből a szempontból az ipar (43%) és a mezőgazdaság (17%) emelhető ki, a többi ágazatban 10% alatt volt a mutató. Ez nagyjából a valós helyzetet tükrözi, hiszen a magyar exporton belül az utóbbi években az áruexportaránya meghaladta a 80%-ot. A mezőgazdaságon belül az erdőgazdaságok jeleztek magas – 50% feletti exportarányt. Az iparon belül a gép- és berendezésgyártás, valamint a járműipar cégei voltak a fő exportőrök, az előbbieket 79, az utóbbiak 74%-os kiviteli hányaddal. Jelentős volt még az export a ruházati iparban (61%), valamint a kohászat és fémfeldolgozás ágazatban (55%). A szolgáltatóágazatok közül kiemelhető a közúti teherszállítás (13%), a kutatás-fejlesztés (16%). A „valódi” szolgáltatásexporton belül dominánsak az idegenforgalmi, s jelentősek az egyéb üzleti és a szállítási szolgáltatások.

A versenyképességi csoportosítás teljes mértékben megfelelt a várakozásainknak. Az 1. ábra igazolja azt a

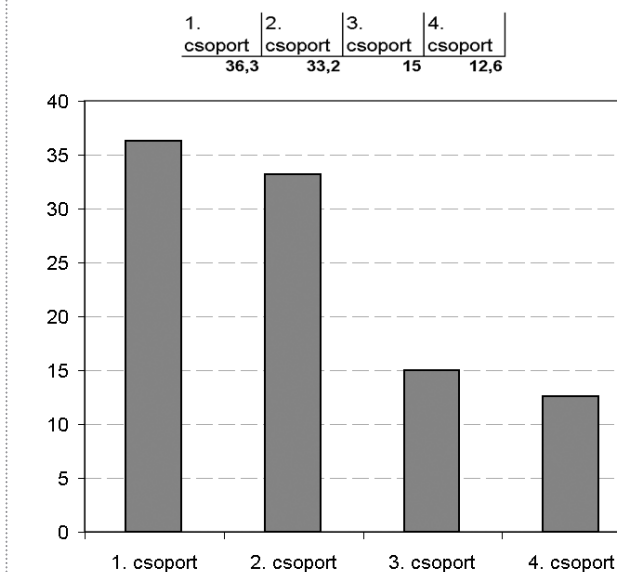
korábbi feltételezésünket, hogy a cég versenyképessége és exportpiaci szereplése között összefüggés van.

**A vállalatok döntő többsége erős (azaz kielezett vagy durva) versennyel találkozott legfontosabb piacain.** Meglehetősen magas volt azon cégek aránya, amelyek egészen durva versenykörülmények között próbáltak helytállni. Meglehetősen kevesen működtek kevés szereplős, mondhatni oligopolisztikus piacokon.

1. ábra

#### Az export aránya az értékesítésen belül 2007-ben, versenyképesség szerint

Forrás: GKI Zrt. felmérése



2. táblázat

**Versenyerősség a legfontosabb piacokon, többségi tulajdonos szerint**

(megoszlás, százalék)

Forrás: GKI Zrt. felmérése

	Csak néhány szereplő versenyez	Átlagos erősségű a verseny	Kiélezett a verseny	Durva a verseny
Állami	33	28	30	9
Belföldi magán	7	26	47	20
Külföldi	8	27	54	11

3. táblázat

**A verseny erőssége a legfontosabb piacokon, nemzetgazdasági ágak szerint**

(megoszlás, százalék)

Forrás: GKI Zrt. felmérése

	Csak néhány szereplő versenyez	Átlagos erősségű a verseny	Kiélezett a verseny	Durva a verseny
Mezőgazdaság	10	56	24	10
Ipar	11	29	50	10
Építőipar	5	20	48	27
Kereskedelem	6	18	50	26
Szállítás, távközlés	16	9	56	19
Szolgáltatások	17	31	38	14

A méret szerinti bontásban nem volt igazán jelentős eltérés az átlagos és kiélezett versenyt tapasztalók arányában, a nagyvállalatok viszont a többiekénél ritkábban találtak éles versenyyel. Ez az állami vállalatokra is igaz, de ők kisebb arányban jeleztek kiélezett versenyt is, mint a többiek. Az állami cégek közül sokan tehát kevésbé voltak kitéve a versenynek, különösen a kemény versenynek, mint az egyéb cégek. Ezt az is alátámasztja, hogy egy későbbi kérdésre az állami vállalatok jelezték a legkisebb arányban új versenytársak megjelenését piacaikon (2. táblázat).

Néhány szereplős piacot a legmagasabb arányban az energetikai szolgáltatók jelezték (64%) – ez a tény egybeesik a közfelfogással. Ebből a szempontból kiemelhető még a szállítási ágazat (s azon belül is a közúti személyszállítás) és a szolgáltatás (azon belül is a kommunális szolgáltatás és a kutatás-fejlesztés) (2. ábra).

A másik szélsőséges esetet, azaz durva versenyt – nem meglepő módon – elsősorban az építőipari és a kereskedőcégek (s ez utóbbi szektoron belül főként a jármű- és üzemanyag-, valamint a fogyasztásicikk-kereskedők) jelezték. Az építőipari cégekről a vállalati interjúkból tudjuk, hogy a durva verseny az ő körükben már nem is piaci, hanem bűnügyi eszközökkel (korrupció, feketemunka stb.) folyik. Mindemellett a távközlési és a számítástechnikai szolgáltatók is az átlagosnál

gyakrabban említették ezt a nagyon erős versenyintenzitást (3. táblázat).

Durva verseny elsősorban a hazai piacokon folyik a válaszadók szerint, amit főként az említett ágazati sajátosságok magyaráznak, tehát az, hogy a legerősebb verseny két olyan szektorban érzékelhető, amelynek cégei lényegében csak a belföldi piacon jelennek meg.

Az uniós csatlakozásra való felkészülés kapcsán korábban sokszor elhangzott a figyelmeztetés, hogy a

2. ábra

**A verseny erőssége a válaszadók szerint**

(megoszlás, százalék)

Forrás: GKI Zrt. felmérése



négy szabadság, különösen az áruk és szolgáltatások szabad áramlása a verseny élesedéséhez fog vezetni a megszokott piacokon is. Ez nagyjából meg is történt.

**A válaszadók 13%-a találkozott nagyszámú új versenytárral a belföldi és 11%-a az exportpiacokon.**

Néhány új versenytárs jelent meg a cégek 43%-ának belföldi és egyharmadának külföldi piacain. Úgy tűnik, az exportpiacokon okozott kisebb változást a csatlakozás, ami valószínűleg annak köszönhető, hogy a velünk csatlakozó országok exportőrei is – a mieinkhez hasonlóan – többnyire már jelen voltak az uniós piacokon a belépés időpontjában. A belföldi piacon a legkisebb és a közepes cégek találtak nagyobb arányban új versenytársakkal, az exportpiacokon nem volt ilyen számottevő különbség. Az állami cégek meglehetősen védett piacokon mozogtak mind belföldön, mind külföldön, közülük mondták a legtöbben, hogy nem találtak új versenytársakkal. A külföldiek voltak azok,

akik leginkább találtak új versenytársakkal – igaz, nem nagy számúval, csak néhányal – mindkét piacon (4. táblázat).

A szolgáltatószektor és az építőipar találkozott a legkevesebb új versenytárral. Belföldön a kereskedelmi cégek, exportpiacokon az iparvállalatok találtak nagyobb arányban új konkurenssekkel (5. táblázat).

Érdekesen alakult a versenytársak fellépése az exportorientáció szerinti metszetben. Úgy tűnik, hogy a túlnyomóan belföldi piacra értékesítő cégek mindenhol versenyerősödéssel találtak, de a nagy exportőrök kevésbé szembesültek élesedő versenyyel a hazai piacokon.

A termékek versenyképessége nem egyértelműen kapcsolódott össze a versenytársak megjelenésével, de az azért elég markánsan kiemelkedik, hogy az első versenyképességi csoportba tartozó cégek viszonylag kevesebb új versenytárral találtak mindkét piacon, mint a többiek.

4. táblázat

**Új versenytársak jelentek-e meg az uniós csatlakozás után?**

(megoszlás, százalék)

Forrás: GKI Zrt. felmérése

	A belföldi piacon			Az exportpiacokon		
	Igen, nagy számban	Igen, néhány	Nem	Igen, nagy számban	Igen, néhány	Nem
<i>Méret szerint</i>						
20 fő alatt	15	36	49	11	29	60
20–50 fő	10	49	41	11	32	57
51–250 fő	16	44	40	11	37	52
250 fő felett	8	41	51	11	36	53
<i>Fő tulajdonos szerint</i>						
Állami többségű	9	38	53	0	19	81
Belföldi magán többségű	14	42	44	12	32	56
Külföldi többségű	10	47	43	6	45	49

5. táblázat

**Új versenytársak jelentek-e meg az uniós csatlakozás után?**

(megoszlás, százalék)

Forrás: GKI Zrt. felmérése

	A belföldi piacon			Az exportpiacokon		
	Igen, nagy számban	Igen, néhány	Nem	Igen, nagy számban	Igen, néhány	Nem
Mezőgazdaság	18	39	43	9	42	49
Ipar	14	42	44	14	44	42
Építőipar	9	39	52	6	22	71
Kereskedelem	17	51	32	11	33	56
Szolgáltatások	8	37	55	5	18	77

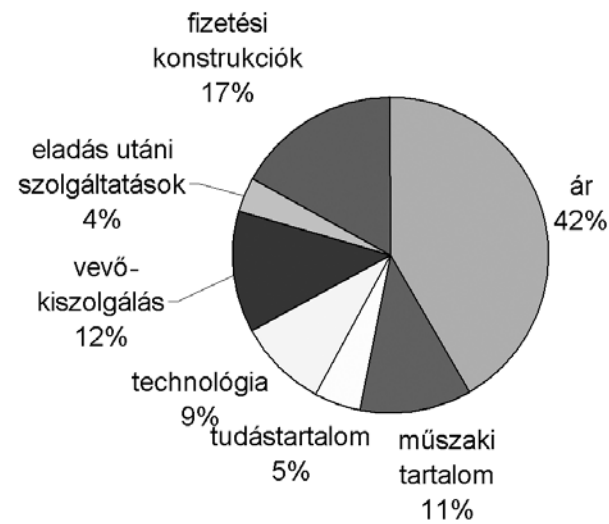
### A verseny tényezői

A válaszadó cégek vitathatatlanul elsősorban **árversenyben** álltak, 76%-uk mondta ezt. A **marketing-eszközök** versenyszerepe jóval kisebb (összesen 60% említette), és még ennél is kevesebben (46%) érezték a termékekben megtestesülő **technikai tudás** versenybeli szerepét. A minőségre taktikai okokból nem kérdeztünk rá egyenesen, ezt véleményünk szerint, a technológia és a műszaki tartalom hordozza magában. A válaszadók a kínálatból korlátozás nélkül több tényezőt is megjelölhettek, az összes válasz megoszlását a 3. ábra mutatja be.

#### A legerősebb versenytényező a piacon

(válaszok megoszlása)

Forrás: GKI Zrt. felmérése



Az árverseny szerepe minden méretcsoportnál döntő volt. A nagyvállalati körben a technikát és a marke-

tinget csaknem azonos arányban említették. Az állami tulajdonban levő cégek 10%-a nem tudta megnevezni a verseny legfontosabb tényezőjét (6. táblázat).

Az árversenynek az agrárszektorban volt a legnagyobb szerepe és a szállítás, távközlésben a legkisebb. Nem meglepő, hogy a marketingnek főként a kereskedőcégek tulajdonították a legerősebb versenyszerepet. A technikának – szintén érthető módon – az iparban volt a legnagyobb súlya, de nem sokkal maradtak el ettől a szolgáltató cégek említési arányai sem. E szektorban a legfontosabb a kínálatban megtestesülő tudástartalom volt, amit csak részben magyaráz az, hogy itt szerepeltek a számítástechnikai szolgáltatók (7. táblázat).

Az árak és a fizetési konstrukcióknak főként durva versenyviszonyok között van nagy jelentősége. A tudástartalom viszont átlagos versenyviszonyok között nyer a leginkább jelentőséget (8. táblázat).

Az exportorientáció mértéke viszonylag kis különbségeket okozott az árverseny szerepének megítélésében, viszont aggasztó, hogy a marketing és a technikai tényezők súlya határozottan kisebb lett a belföldi piacra értékesítőknél. Úgy tűnik, a cégek egy nem kis része még mindig azt gondolta, hogy a hazai piacon igénytelenebb termékeket, igénytelen vevőknek kell olcsón eladni, ami szerintünk az erősödő ázsiai konkurencia miatt nem tűnik ígéretes perspektívának. Ugyanakkor a nagy exportőröknél is viszonylag alacsony volt a marketing szerepe. Ez arra utal, hogy ezek közül sokan nem önállóan értékesítettek, hanem multinacionális vállalatcsoport tagjaként a cégközpont látta el a marketingfunkciókat.

A hiánygazdaság korát ugyan már rég magunk mögött hagytuk, többé-kevésbé megvalósult az áruk, szolgáltatások, a tőke és a munkaerő szabad áramlása Európában, a gazdasági tevékenységhez szükséges

6. táblázat

#### A legerősebb versenytényezők a piacon, méret- és tulajdonosi csoportonként

(említési arányok, százalék)

Forrás: GKI Zrt. felmérése

	20 fő alatt	21–50 fő	51–250 fő	250 fő felett	Állami többs.	Belf. m. többs.	Külf. többs.
Ár	72	76	81	81	75	77	79
Műszaki tartalom	24	19	21	19	12	21	26
Tudástartalom	11	9	7	10	4	9	11
Technológia	12	18	19	21	17	16	22
Vevőkiszolgálás	19	24	24	25	27	21	32
Eladás utáni szolgáltatások	5	7	8	5	4	7	8
Fizetési konstrukciók	32	32	32	22	18	34	29

7. táblázat

#### Versenytényezők a piacon, fő nemzetgazdasági áganként (említési arányok, százalék)

Forrás: GKI Zrt. felmérése

	Mezőgazdaság	Ipar	Építőipar	Kereskedelem	Szállítás, távközlés	Szolgáltatások
Ár	84,8	81,1	76,9	76	66	66,8
Műszaki tartalom	1,9	25,4	30,4	13,7	19,1	18,6
Tudástartalom	2,9	8	8,8	7	8,5	17,1
Technológia	19	24,3	11	12,7	10,6	17,1
Vevőkiszolgálás	11,4	20,7	11	36,7	21,3	26,6
Eladás utáni szolgáltatások	4,8	4,7	2,9	12,3	6,4	7
Fizetési konstrukciók	38,1	26,6	38,5	33,7	31,9	22,1

8. táblázat

#### Versenytényezők a piacon, a verseny jellege szerint (említési arányok, százalék)

Forrás: GKI Zrt. felmérése

	Csak néhány szereplő verseny	Átlagos erősségű verseny	Kielégett a verseny	Durva a verseny
Ár	74	75	84	80
Műszaki tartalom	19	24	25	11
Tudástartalom	17	13	8	6
Technológia	13	24	18	11
Vevőkiszolgálás	22	23	24	23
Eladás utáni szolgáltatások	8	4	7	12
Fizetési konstrukciók	19	25	34	47

9. táblázat

#### Verseny az erőforrások piacán, fő nemzetgazdasági áganként

(említési arányok, százalék)

Forrás: GKI Zrt. felmérése

	Mezőgazdaság	Ipar	Építőipar	Kereskedelem	Szállítás, távközlés	Szolgáltatások
A nyersanyagpiacon	36	54	33	24	9	20
Az energiapiacon	12	11	6	9	19	5
A pénzügyi, fejlesztési források piacán	32	23	22	34	21	29
A munkaerőpiacon	4	25	17	20	38	29
Nem versenyez erőforrásokért	24	17	26	25	23	31

erőforrások azonban ma sem állnak korlátlanul rendelkezésre. A válaszadók 76%-a jelezte, hogy érzékel versenyt az erőforrások piacán. Leginkább a nyersanyagpiacon folyik verseny, ezt a pénzügyi, fejlesztési források követték, majd a munkaerő iránti verseny jött. Legkevésbé az energiáért versenyeztek (9. táblázat).

#### Versenyképesség

A cégek versenyképességét két kérdéscsoporttal igyekeztünk megismerni. Egyrészt arról érdeklődtünk, hogy **hogyan változott piaci helyzetük**, másrészt arról, termékeik, szolgáltatásaik mekkora hányada versenyképes.

10. táblázat

**A piaci helyzet változása az EU-csatlakozás óta, méret- és tulajdonosi csoportonként**  
(emléltési arányok, százalék)  
Forrás: GKI Zrt. felmérése

	20 fő alatt	21–50 fő	51–250 fő	250 fő felett	Állami többs.	Belf.m. többs.	Külf. többs.
<i>A belföldi piacon</i>							
Romlott	32	28	31	18	15	33	19
Nem változott	61	59	59	79	82	58	69
Javult	7	13	10	4	3	9	12
<i>Az exportpiacokon</i>							
Romlott	23	18	17	18	12	19	16
Nem változott	72	66	61	64	82	65	66
Javult	6	16	23	18	6	16	18

11. táblázat

**A piaci helyzet változása az EU-csatlakozás óta, fő nemzetgazdasági áganként**  
(emléltési arányok, százalék)  
Forrás: GKI Zrt. felmérése

	Mezőgazdaság	Ipar	Építőipar	Kereskedelem	Szállítás, távközlés	Szolgáltatások
<i>A belföldi piacon</i>						
Romlott	26	29	28	38	42	19
Nem változott	46	64	68	52	56	71
Javult	28	7	4	10	2	10
<i>Az exportpiacokon</i>						
Romlott	23	22	16	17	48	6
Nem változott	44	56	80	67	39	90
Javult	33	22	4	16	613	4

A felmérés időszakában – 2007 szeptemberében – már csaknem két és fél év telt el Magyarország uniós csatlakozása óta. Mint láttuk, a válaszadók jelentős része nem találkozott azóta új versenytársal, azonban mégis nagyobb arányban tapasztalták piaci helyzetük romlását (30%), mint javulását (9%) (10. táblázat).

A legnagyobb romlást az egészen kis vállalatok szenvedték el mindkét piacon. A belföldi piacon a nagyvállalatok vesztek legkevésbé teret, az exportpiacokon a középvállalatok pedig még javítottak is pozícióikon. A tulajdonosi csoportok között a külföldiek voltak a legsikeresebbek mindkét relációban (11. táblázat).

Egyedül a mezőgazdasági vállalatok találták úgy, hogy piaci helyzetük mind belföldön, mind külföldön inkább javult a csatlakozás óta. Úgy tűnik, a közös agrárpolitika védőszárnya – minden megvalósítási zökkenő dacára – segített a hazai mezőgazdasági cégeknek a versenyképességük javításában. A legnagyobb veszteséget pedig mindkét relációban a szállítás, távközlés szenvedte el (12. táblázat).

**A piaci helyzet változása az EU-csatlakozás óta, exportrészarány szerint**  
(emléltési arányok, százalék)

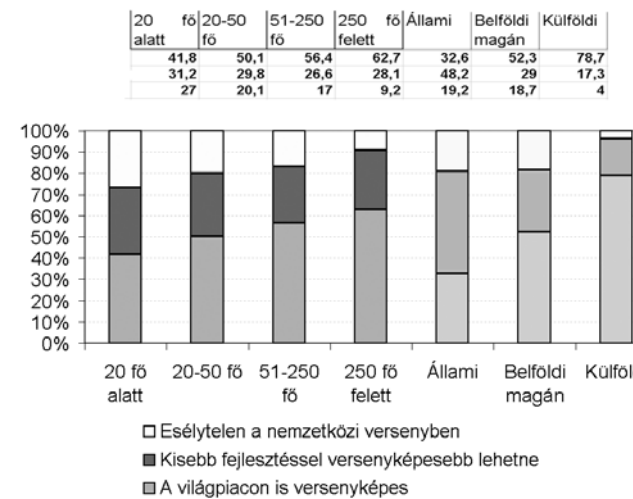
Forrás: GKI Zrt felmérése

	0%	1–25%	26–50%	50% felett
<i>A belföldi piacon</i>				
Romlott	31	30	32	17
Nem változott	61	57	59	73
Javult	8	13	9	11
<i>Az exportpiacokon</i>				
Romlott	16	22	11	21
Nem változott	80	60	51	46
Javult	4	18	38	33

12. táblázat

4. ábra

**A versenyképes termékek, szolgáltatások aránya, méret- és tulajdonosi csoportonként**  
Forrás: GKI Zrt. felmérése



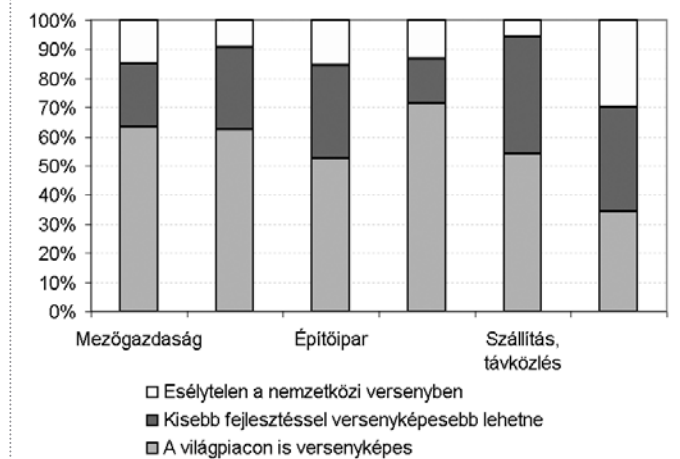
A válaszadó vállalatok kínálatának versenyképességét úgy mértük, hogy megkértük őket, becsüeljék meg, hogy termékeik, szolgáltatásaik mekkora hányada áll helyt a nemzetközi versenyben. Úgy gondoltuk, hogy az uniós csatlakozás révén kinyílt piacokon lényegében nem léteznek olyan határok, amelyek gátat vetnének bármilyen áru beáramlásának, tehát hazai piacon versenyképes, de nemzetközi piacon esélytelen termék nem létezik. Alapvetően más a helyzet a szolgáltatások esetében. Egyrészt, mert a szolgáltatások versenyének liberalizációja az unión belül fáziskésésben van az árukéhoz képest. Másrészt, mert a szolgáltatások jó része ugyanis „non-tradable” jószág, azaz a világpiacon nem értékelődik. Ezek esetében – értelemszerűen – a nemzetközi szinthez mért versenyképesség nem, vagy csak nagyon nehezen értelmezhető.

Az első figyelemre méltó megállapításunk az volt, hogy a fenti kérdésre a vállalatok 35%-a nem adott választ. A legkisebb válaszadási arányok a 20 fő alatti kisvállalatoknál, az állami cégeknél, az építőiparban voltak. Ezeket még értettük is. Ezek a cégek kevésbé kényesülnek rá, hogy önmagukat, teljesítményeiket értékeljék, egy részük valószínűleg nem is ismeri a benchmarking módszereket. Kimondottan aggasztónak tartottuk, hogy a csak belföldre értékesítőknek 60%-a válaszolt a kérdésre, míg a csak kismértékben exportálóknak is már 79%-a, utána pedig tovább nőtt a válaszadók aránya. Ez sajnos arra utalt, hogy a hazai piacot sokan még mindig védett vadászmezőnek tekintik, nem is néznek szembe azzal, hogy az importverseny „házhöz” jött. A válaszképtelenség mindjárt részleges

magyarázatot jelentett a fentebb bemutatott, viszonylag nagy piacvesztésre is a csak hazai piacra értékesítő cégek körében. Az összkép nem tűnik rossznak: a válaszadásra képes vállalatok átlagosan termékeik 58%-át tartották versenyképesnek a világpiacon, 28%-ról gondolták úgy, hogy kisebb fejlesztéssel versenyképes lehetne, és csak a kínálat 14%-át tartották esélytelennek a nemzetközi versenyben (4. ábra). A vállalatméret szerinti csoportosítás eredményei szinte egyenes kapcsolatot mutattak a foglalkoztatottak száma és a versenyképes termékek aránya között. Az egyedi adatokra elvégzett regressziós vizsgálat azonban ezt a feltételezést nem igazolta. Logikailag érthető, hogy a külföldi érdekeltségek rendelkeznek a legnagyobb arányban nemzetközi piacon is versenyképes termékkel, de a lineáris regressziós kapcsolat itt is elég gyenge volt. A gazdasági ágak szerinti bontás is nagyjából megfelelt az előzetes elképzeléseinknek. A világpiacon is versenyképes termékek magas aránya a kereskedelemben azt igazolta, hogy az áruforgalom csatornáin ma már valóban szinte minden beérkezik az országba. Érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy a szállítás, távközlés csoportban milyen nagy volt azoknak a termékeknek az aránya, amelyekről a válaszadók úgy gondolták, hogy kisebb fejlesztéssel versenyképes lehetne (5. ábra).

**A versenyképes termékek, szolgáltatások aránya, fő nemzetgazdasági áganként**  
Forrás: GKI Zrt felmérése

Mezőgazdaság	Ipar	Építőipar	Kereskedelem	Szállítás, távközlés	Szolgáltatások
63,2	62,5	52,5	71,4	54	34,1
21,9	28,3	31,9	15,2	40,4	35,9
14,9	9,3	15,6	13,4	5,6	30



A belföldi piacra orientált cégek nemcsak kevésbé tudták megítélni kínálatuk nemzetközi versenyképességét, de akik válaszoltak, azok is önkritikusan alig termékeik felét tartották annak. Nagy exporthányadot versenyképes termékekkel lehet elérni, ez természetes. Figyelemre méltó, hogy a nagy exportőrök csoportjában volt a legkisebb a némi fejlesztéssel versenyképessé tehető termékek aránya, ők nyilván képesek is fejleszteni azt, amit arra érdemesnek tartanak. A potenciálisan versenyképes termékek aránya a belföldre értékesítőknél és a közepes exportőröknél volt nagyobb. A közepes exportőrök erős versenyt jeleztek a pénzügyi források és a munkaerő piacán is, így náluk érhető, hogy miért nem fejlesztik azt, amiből versenyképes termék lehetne. Nem világos ez az ok a hazai piacra orientált cégeknél.

Meglepően kicsik az eltérések a verseny erősségének megítélésében a versenyképességi csoportok szerinti bontásban. Az még érthető, hogy akik jobbra versenyképes kínálatot szállnak ringbe, azok gyakrabban találkoznak kevés szereplős piaccal, mint a többiek. De a fordítottját nem láttuk: nem találtunk olyan specialitást a versenyviszonyokban, ami magyarázná, hogy ezek a cégek miért rendelkeznek ilyen nagy arányban világpiacon versenyképes termékkel, szolgáltatásokkal (13. táblázat).

13. táblázat

**Versenyerősség a legfontosabb piacokon, versenyképesség szerint**

(megoszlás, százalék)

Forrás: GKI Zrt. felmérése

	Csak néhány szereplő verseny	Átlagos erősségű a verseny	Kiélezett a verseny	Durva a verseny
1. csoport	11	29	44	16
2. csoport	6	29	52	13
3. csoport	7	27	46	20
4. csoport	7	22	46	25

Kissé világosabb a kép, ha a verseny erősségét és a versenyképes termékek arányát vetjük össze. A világpiacon is versenyképes termékek és szolgáltatások aránya a legnagyobb az átlagos, illetve a kiélezett versenyről beszámoló körében. Lényegében megegyezik ez az arány az oligopol- és a durva versenypiacokról tudósítók esetében (14. táblázat).

A verseny erőssége és a világpiacon is versenyképes termékek aránya között nem sikerült semmiféle elfogadható lineáris kapcsolatot kimutatnunk statisztikai eszközökkel. Lazább összefüggés azonban létezik. A 14. táblázat arra utal, hogy sem a verseny gyengesége (csak néhány szereplő verseny), sem a túl erős volta (durva a verseny) nem tesz jót a versenyképes termékek piacra vitelének. Különösen tanulságos, hogy a kevés szereplős versenyben a válaszadók viszonylag nagy tartálékkal rendelkeztek versenyképessé tehető termékekből, de nem végzik el az ehhez szükséges fejlesztéseket. Bár egyes ágazatokban ennek lehet többféle magyarázata, nyilvánvaló, hogy a vállalatok csak akkor költenek fejlesztésre, ha ennek szükségét látják, védett, stabilan felosztott piacokon nem tesznek erőfeszítéseket azért, hogy még versenyképesebbek legyenek. Ezzel szemben a durva, gyakran tisztességtelen verseny kimondottan kedvezőtlen a versenyképesség és a fejlesztések szempontjából: a durva versenyt jelzők körében volt a legalacsonyabb a világpiacon versenyképes termékek aránya és a legmagasabb a nemzetközi versenyben esélytelenségé.

Tapasztalataink indokolttá teszik az állam gazdasági szerepvállalásának ismételt átgondolását. A felmérésből az rajzolódott ki, hogy az állami többségű vállalatok viszonylag védett körülmények között működnek, alacsony náluk a versenyképes termékek aránya. Ez annak a tankönyvszerű tételnek az igazolása, hogy az állam rossz vállalkozó. Viszont a túl durva – ne szépítsünk: tisztességtelen, törvénytelen – verseny viszonyai sem tesznek jót a cégek versenyképességének. A tisztességtelen módszereket alkalmazó versenytársakkal szemben nem a termékkínálat javítása a legcélravezetőbb út. Az állam törvényességi és versenyfelügyeleti tevékenysége érdemben hozzájárulhat a gazdálkodó szektor versenyképességének javításához.

14. táblázat

**A verseny jellege és a vállalati versenyképesség összefüggése** (százalék)

Forrás: GKI Zrt. felmérése

	Csak néhány szereplő verseny	Átlagos erősségű a verseny	Kiélezett a verseny	Durva a verseny
A világpiacon is versenyképes	47	65	63	46
Kisebb fejlesztéssel versenyképesebb lehetne	44	24	23	27
Esélytelen a nemzetközi versenyben	9	11	14	27
Összesen	100	100	100	100

**Lábjegyzet**

<sup>1</sup> A kutatási program szerződésének száma: AL/28/2007. A kutatásban részt vett a szerzőn kívül: Petz Raymund és Vanicsek Mária

**Felhasznált irodalom**

Ahogy a vállalkozások látják..., a GKI Gazdaságkutató Rt. sorozata, Budapest, 1996–2005.

Aiginger, K. (1995): Creating a dynamically competitive economy: defining the competitiveness of a nation and a case study. In Devine, P. – Katsoulakos, Y. – Sugden, R. (eds.) (1995): Competitiveness, subsidiarity and objectives, Ruthledge

Antal – Mocos Z. – Balaton K. – Drótos Gy. – Tari E. (1997): Stratégia és szervezet, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest

Arter A. (2005): A feldolgozóipar termelési technológiai színvonalá és a versenyképesség, MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Műhelytanulmányok

Bork, R. H. (1978): The Antitrust Paradox. A Policy at War with Itself. The Free Press, New York

Borsi B. (2005): A technológia- és tudásáramlás szerepe a magyar feldolgozóipar versenyképességének alakulásában. EU Tanulmányok II. NFH

Chikán A. – Czákó E. – Lesi M. (2006): Állami szerepvállalás a vállalatok versenyképessége nézőpontjából. In: Tanulmányok Magyarország versenyképességéről. Stratégiai kutatások – Magyarország 2015. 33–61. oldal. Szerk. Vértes András – Viszt Erzsébet. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest

Chikán A. (2001): A versenyképesség koncepcionális háttere és alakulása a XXI. század küszöbén c. 2001. november 6-án tartott tudományos konferencia előadás-kivonatai. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék

Chikán A. (2005): Vállalatgazdaságtan. 3. átdolgozott, bővített kiadás, változatlan utánnomás. Aula Kiadó, Budapest

Deák Sz. (2000): A Porter-féle rombuszmodell főbb közgazdasági összefüggései. In: Farkas B. – Lengyel I. (szerk.) Versenyképesség – regionális versenyképesség. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATEPress, Szeged

Honnan Hová Tanulmányok (2006): MTA-MEH Stratégiai Kutatások megállapodás keretében került kidolgozásra. Szerk. Viszt Erzsébet

Hoványi G. (1999): A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. Michael Porter két modelljének továbbfejlesztése. Közgazdasági szemle XLVI. évf. 1013–1030. o.

Inotai A. (1999): Magyarország és a többi közép- és kelet-európai ország szerkezeti átalakulása a Németországba irányuló export tükrében. MTA VKI-OMFB, Budapest

Kapás J. (1998): A vállalati stratégia elméletei, Vezetéstudomány, 11. szám

Karl Heinrich Oppenländer (2002): Business Cycle Survey Data: Definition, Importance, and Application. 26th CIRET Conference, Taipei, October. Előadás-kézirat

Laki M. (1992): A vállalati magatartás változása és a gazdasági válság. MTA KTI, kézirat

Marosán Gy. (1997): Az elveszett (vagy meg sem talált) tulajdonos nyomában, Vezetéstudomány, 7–8. szám

Mészáros T. (1997): A stratégia jövője, a jövő stratégiája. Gazdaság, Vállalkozás, Vezetés, 4. szám

Némethné Pál K. – Petz R. – Papanek G. (2001): A vállalati várakozási felvétel megbízhatóságáról. Statisztikai Szemle, 9. szám

Némethné Pál K. (1999): A GKI Gazdaságkutató Rt. üzleti felmérései. Vezetéstudomány, 1. szám

Papanek G. (1997): Milyen jövőt ígérnek a magyar vállalatok jelenlegi törekvései? Közgazdasági Szemle, 1–2. szám

Petz R. – Zacher L. (1998): Stratégiák, korlátok és törekvések a magyar vállalkozások körében. Gazdaság és Statisztika, június

Petz R. (1994): A vállalati törekvések (preferenciák) vizsgálatának módszertani alapkérdései. OTKA-kézirat

Porter, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations. Macmillan, London

Porter, M. (1980): Competitive Strategy – Techniques of Analysing Industries and competitors. Free Press, New York. Magyarul: Versenystratégia, iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémiai kiadó, Budapest, 1993

Török Á. (1998): A magyar ipar versenyképessége Nyugat-Európában I–II. Európa Fórum 1998. (megjelenésre előkészítve, de folyóirat időközben leállt)

Török Á. (2005): A magyar iparcikkexport versenyképessége Nyugat-Európában – Egy lehetséges megközelítés. EU Tanulmányok II. NFH

UNCTAD (2002): World Investment report 2002. Transnational Corporations and Export Competitiveness. United Nations New York and Geneva

Várhegyi É. (2003): Bankverseny Magyarországon. Közgazdasági Szemle, L. évf., december, 1027–1048. o.

Cikk beérkezett: 2008. 11. hó  
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 3. hó

FAZEKAS Dóra

# AUKCIÓK AZ EURÓPAI UNIÓ SZÉN-DIOXID-KERESKEDELMI RENDSZERÉNEK PRÓBAIDŐSZAKÁBAN

**Jelen cikk az Európai Unió szén-dioxid-kibocsátás kereskedelmi rendszerének próbaidőszakában lezajlott aukciókat elemzi. Ezek lebonyolításának vizsgálata és a tapasztalatok megismerése különösen fontos, nemcsak a kiotói időszakra való felkészüléshez, hanem a 2013 utáni nagyarányú árverések lebonyolításának kialakításához is. A próbaidőszakban négy tagállam tett félre kibocsátási egységeket nemzeti kiosztási tervében, hogy azokat térítés fejében ossza ki. Három ország – Írország, Magyarország és Litvánia – borítékolt, egyenáras árverést rendezett. A dán kormány pedig közvetlenül a piacon értékesítette egységeit. Az árverések sikeresen lezajlottak, azonban egyik tagállam sem tudott igazán profitálni a rendszerből a szén-dioxid-egységek árának mélyrepülése miatt.**

**Kulcsszavak:** aukció, szén-dioxid-kibocsátási egység, borítékolt, egyenáras árverés

A 2003/87/EC EU-s direktívának megfelelően a tagállamok az Európai Unió szén-dioxid-kibocsátás kereskedelmi rendszerének (*European Union Emissions Trading Scheme* – EU ETS) próbaidőszakában<sup>1</sup> (2005–2007) 5%-ot, a kiotói időszakban (2008–2012) 10%-ot tartalékolhatnak a piacon való közvetlen értékesítés céljából.

2008-tól több tagállam nagyobb mértékben árverez el egységeket, vagy értékesít közvetlenül a piacon. A bizottság álláspontja szerint az aukcióknak nyílnak kell lenniük, hogy bárki licitálhasson a kibocsátási egységekért (COM/2006/0725).

Az EU Bizottsága 2008. január 23-án hagyta jóvá azt a javaslatot (COM/2008/0016), mely a 2013-tól kezdődő időszakra változtatja a rendszeren. 2008. december 17-én megállapodtak a tagállamok, hogy 2013-tól az energiaszektorban 100%-ban térítés fejében osztják ki az egységeket. A nehézségek elkerülése érdekében fokozatosan vezetik be az árveréseket: 2013-ban 30%-kal indulnak, s lépésenként jutnak majd el a teljes aukcióhoz 2020-ra, más szektorokban pedig a 2013-as 20%-ról jutnak majd el 70%-hoz 2020-ra.

Jelen tanulmány első fejezete áttekintést nyújt az aukciók elméleti hátteréről. A második fejezet a próbaidőszakban lezajlott aukciók típusát és jellemzőit taglalja: sor kerül a térítési kiosztásban mutatkozó

különbségek és hasonlóságok, valamint a megvalósítás módjának és időzítésének bemutatására is.

## Elméleti háttér

A közgazdasági szakirodalom széles köre foglalkozik az aukciók elméletével s megvalósításuk jellemzőivel. Az *Auctions: Theory and Practice* (Klemperer, 2004) könyv áttekinti az elméletet. Azon olvasóknak, akik részletesebben kívánnak elmélyülni a témában, a *The Economic Theory of Auctions* (Klemperer, 2000) című könyvet ajánlom.

Az aukciók környezetvédelmi megvalósításával már többen is foglalkoztak (Cason, 1995; Cason – Plott, 1996; Joskow – Schmalensee – Bailey, 1997). A korábbi munkák az amerikai kén-dioxid-rendszer aukcióinak jellemzőit, hiányosságait, s piacra gyakorolt hatásait vizsgálták. A szerzők ellentmondásba kerültek – egyesek a kibocsátási egységeket piaccal rendelkező jószágoknak tekintették, míg mások ezt tagadták. Cason és Plott (1996) véleménye szerint az aukciós szabályok arra ösztönzik a piac szereplőit – mind az eladókat, mind a vevőket –, hogy alulbecsüljék kibocsátáscsökkentési költségeiket. A szerzők szerint az amerikai SO<sub>2</sub>-aukciók alacsonyabb piactisztító árakhoz vezetnek, s ezáltal kisebb hasznot hoznak a résztvevők-

nek (p. 157.). Joskow, Schmalensee és Bailey (1998) viszont kritizálja Cason és Plott elméleti eredményeit, s rámutatnak, hogy a valóságban nem figyelhetők meg az általuk leírtak. Joskow, Schmalensee és Bailey szerint az aukciók elérték elsődleges céljukat, azaz ösztönözték a piaci kereskedés kialakulását (p. 22.).

Későbbi tanulmányok (Klemperer, 2002; Mandell, 2005) kifejezetten a CO<sub>2</sub>-piacra fókuszáltak. A CO<sub>2</sub>-aukciók lebonyolítása lehet egyszeri (*single auction approach*): az adott időszak elején árverezik el az összes rendelkezésre álló egységet, vagy értékesíthetnek a kormányok többször is adott időszakban (*multiple-auction approach*). Minél gyakoribbak az aukciók, annál rövidebb időre tudnak a cégek előre tervezni, ez pedig magasabb tranzakciós költségekhez vezet, ugyanakkor könnyíti a cash-flow tervezését (Mandell, 2005). Ez a megállapítás jelentős az EU ETS-beli aukciók időzítése szempontjából. A próbaidőszakban egyik tagállamban sem voltak gyakori aukciók, sőt utólag beigazolódott, hogy az a tagállam jutott a legnagyobb bevételhez, amelyik az időszak elején értékesítette a legtöbb egységet.

A CO<sub>2</sub>-piac likviditásától s az egységek szűkösségétől függően négy eset képzelhető el, s négy javaslat fogalmazható meg az egységek aukciós értékesítéséről (Cook et al., 2005):

- (1) az EU ETS likvid piac és a felesleg szűkös – az állam a jelenlegi piaci áron értékesítsen (ún. *market order*),
- (2) az EU ETS likvid piac és a felesleg jelentős – az állam a jelenlegi piaci áron értékesítsen több menetben (ún. *sequence of market orders*),
- (3) az EU ETS nem likvid piac és a felesleg szűkös – egyenáras, zárt aukció,
- (4) az EU ETS nem likvid piac és a felesleg jelentős – emelkedő áras nyílt aukció.

A szerzők összességében emelkedő áras, nyílt aukciót javasolnak, amennyiben az értékesíthető mennyiség az átlag napi piaci forgalom 5%-a és a várt bevétel nagysága eléri a kétmillió angol fontot az aukció időpontja előtt egy hónappal. Amennyiben e feltételek nem teljesülnek, több tételben kell az egységeket a piacon értékesíteni.

### 1. táblázat

#### Aukciótípusok áttekintése

Statikus (borítékolt, zárt, vagy vak) aukció		Dinamikus (nyílt) aukció	
Egyen áras aukció	Ajánlati áras, borítékolt legmagasabb áras aukció	Borítékolt második legmagasabb áras aukció, Vickrey aukció	Emelkedő áras aukció, nyílt aukció, kikiáltásos aukció, angol vagy japán aukció
			Csökkenő áras aukció, holland aukció

A sikeres árverések megrendezéséhez a következő kritériumoknak kell teljesülniük (Cook, 2005):

- a termék homogén, osztható egységekből áll,
- a terméknek működik másodlagos piaca,
- a piac nem koncentrált.

Az EU ETS egységek (*European Union Allowances* – EUA) mindhárom kitételnek eleget tesznek:

- A szén-dioxid egyenletesen eloszlik, a légkörben felgyülemelő szennyező anyag. Környezetvédelmi szempontból sem a kibocsátás helye, sem ideje nem fontos. A kibocsátási egységek egyformák az EU minden tagállamában s minden szektorában. Az egységeket CO<sub>2</sub> tonnákban mérik.
- Az EUA-knak van másodlagos piaca.
- A szén-dioxid-piac nem koncentrált. Még a legnagyobb piaci szereplők is kicsik a piac egészéhez viszonyítva. A legtöbb egységgel rendelkező piaci szereplő a teljes piaci mennyiség mindössze 5,9%-át tudhatja magáénak (Convery – Redmond, 2007). Még a legnagyobb energiaszektorban sincs igazi piaci ereje.<sup>2</sup>

Kétféle aukciót különböztethetünk meg (*l. 1. táblázat*): statikus és dinamikus aukciót. A fő különbség a fordulókban rejlik, a dinamikus aukciókban több fordulóban zajlik a licitálás, a résztvevők módosíthatják tétjeiket, a statikusban nem. Az emelkedő áras aukcióban a kiíró határozza meg az árat, az ajánlattevők pedig a kívánt mennyiségekre licitálnak. Az egymást követő fordulóban emelkedik a kikiáltási ár, s ezzel párhuzamosan csökken a kereslet mindaddig, míg meg nem egyezik az eladásra kínált mennyiséggel. Noha az emelkedő áras aukció igen átlátható, megvalósítása drága és bonyolult (Macken, 2006). Valószínűleg emiatt nem alkalmazták az EU ETS egyik árverező tagállamában sem. Ugyan az Egyesült Királyság kibocsátáskereskedelmi rendszerében (*UK Emissions Trading Scheme*) 2002-ben dinamikus aukción értékesítette az ÜHG-egységeket, valamint az amerikai *Clear Skies* törvény is dinamikus aukciót javasolt az SO-, NO- és -higany kibocsátási egységek rendszerében, az optimális aukciós technika a zárt, egyenáras aukció, egyszerűsége s átláthatósága miatt (Cramton – Kerr, 2002; Cook et al., 2005).

A statikus aukció adminisztratív kezelése egyszerű, a piactisztító ár ( $P^*$  az 1. ábrán) automatikusan kialakul, mikor az értékesítésre kínált mennyiség (kínálat – S) éppen megegyezik az ajánlattevők által megvásárolni kívánt mennyiséggel (kereslet – D). A  $P^*$  áron vagy afölött tett ajánlatok mind nyernek. A zárt aukciónál három árazási mechanizmust különböztethetünk meg: (1) egyenáras aukció, (2) ajánlati áras aukció és (3) Vickrey aukció.<sup>3</sup>

(1) Az egyenáras aukció a gyakorlatban leggyakrabban alkalmazott árazási mechanizmus, a legalacsonyabb még nyertes ajánlat ára határozza meg az aukciós árat.

(2) Az ajánlati áras aukcióban minden ajánlattevő azt az árat fizeti meg, amennyit ő licitált.

(3) A Vickrey aukció a legbonyolultabb, a nyertesek annak használati költségét fizetik meg, hogy az adott termék éppen az övék lett, azaz a második legmagasabb árat fizetik érte.

A fentiekben bemutatott aukciós technikák közül témánk szempontjából kettőnek van gyakorlati jelentősége: (1) a statikus zárt, s (2) a dinamikus emelkedő áras aukciónak. A különbség a kettő között annyi, hogy hány fordulóban licitálhatnak a résztvevők. A statikusban egyetlen fordulóban dől el az aukció. Az ajánlattevők egységárakra és a keresett mennyiségre tesznek ajánlatot. A nyertes az, aki a legmagasabb árú ajánlatot tette. Nem véletlen tehát, hogy egyszerűsége miatt az EU ETS minden árverező tagállama egyenáras zárt aukciót valósított meg.

Az aukciós elméletek áttekintése után a következő fejezetben vizsgáljuk meg az Európai Unió széndioxid-kibocsátás-kereskedelmének próbaidőszakában lezajlott aukciókat.

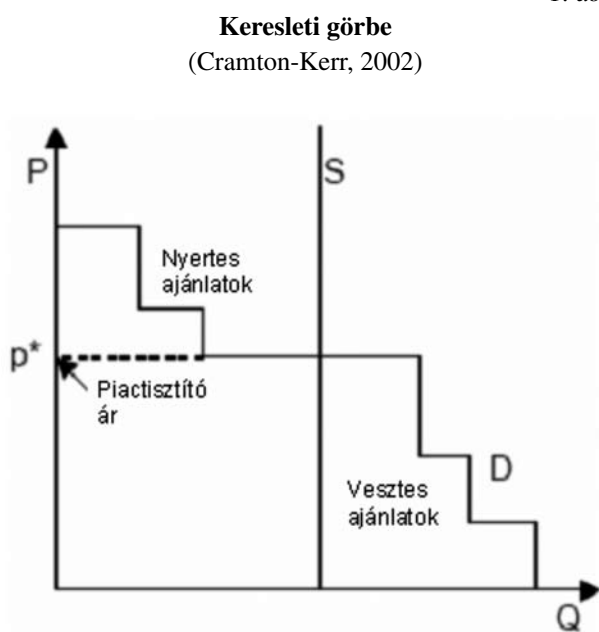
### A próbaidőszakban lezajlott aukciók

A huszonöt, majd huszonnégy EU-tagállamból mindössze négy ország különített el aukciós célra kibocsátási egységeket. A 2. táblázat mutatja, mennyit tartalékoltak nemzeti kiosztási terveikben az egyes országok, s hogy végül mennyit értékesítettek a próbaidőszakban. Írország és Magyarország több egységet árverezett el, mint amennyit félretettek, a különbséget az új belépők tartalékából, illetve a bezáró létesítmények egységeiből fedezték.

Fontos kitérni a dán értékesítésre, mert a kiotói időszakban több tagállam fog közvetlenül a piacon értékesíteni. A közvetlen piaci értékesítés, vagyis a szervezett európai tőzsdéken történő eladás több szempontból is más, mint az árverésen történő értékesítés.

(1) Az árveréseken általában nagyobb kereslet koncentrálódik egy adott időpontban, mint amekkora a tőzsdéken jelentkezik ugyanazon időszakban. Az árveréseken nagyobb mennyiséget értékesítenek, mint a nap tőzsdéi kereskedése.

1. ábra



2. táblázat

Aukciós tartalékok és elárverezett egységek

Aukciós tartalék	EU-25	Dánia	Írország	Magyarország	Litvánia
Próbaidőszak	7 499 201	5 025 000	502 201	1 420 000	552 000
%		5%	0,75%	2,5%	1,5%
<b>Elárverezett egységek</b>					
			250 000		
<b>2006</b>	5 172 500	2 762 500	963 000	1 197 000	0
<b>2007</b>	3 348 000	1 618 500	0	1 177 500	552 000
<b>2008</b>	445 000	0	445 000	0	0
Próbaidőszak	8 965 500	4 381 000	1 658 000	2 374 500	552 000
%		4,35%	2,47%	4,18%	1,5%

(2) Az árverésen való részvétel költsége a vásárlók számára alacsonyabb, mint a tőzsdék, brókerházak szolgáltatásainak igénybevétele.

(3) Az árverésekre ritkábban kerül sor, a befolyó pénz nagysága kockázatosabb, mint a közvetlen piaci értékesítésből várható összbevétel.

### Dánia

Dánia több mint ötmillió kibocsátási egységet tartalékolta aukciós célból a próbaidőszakban, amely a teljes nemzeti kiosztható mennyiség 5%-a. Eredetileg mindenki számára hozzáférhetőnek tervezték az árveréseket. A bevételek – a kapcsolódó kiadások levonása után – a dán kincstár vagyonát növelték volna. Azonban a dán kormány végül nem bocsátotta aukcióra a félretett egységeket, hanem bevételeik maximalizálása érdekében a közvetlen piaci értékesítés mellett döntöttek. A dán Klíma- és Energia Minisztérium főtanácsadója, Sigurd Lauge Pedersen elmondása alapján a dán döntés mögött az a feltételezés állt, hogy egy bróker tudja a legnagyobb nyereséggel a piacon értékesíteni az egységeket. Legalábbis annál mindenképpen jobban, mondta a tanácsadó, ahogy egy nem szakértő kormánytisztviselő tenné.<sup>4</sup>

2006 május végén írta ki a dán környezetvédelmi ügynökség a tendert, majd október elején szerződtek el két brókerrel. Az első egységeket október közepén értékesítették. A brókerek az egységeket közvetlenül a regiszterből kapták meg, melyekkel mind a spot, mind a forward piacon megjelentek. Az eladó nem tett semmilyen megkötést a vevők nemzetiségét vagy cégformáját illetően (Pedersen, 2007). A dán kormány 2762 ezer tonna egységet értékesített a piacon 2006-ban, amikor az árak 0,9 és 2,2 euró között mozogtak. További értékesítésekre került sor egészen 2008. április 30-ig. A próbaidőszak végére 644 000 egység maradt a dán számlán felhasználatlanul. Kizárólag az aukciós tartalékot értékesítették, sem az új belépők tartalékához, sem a bezáró létesítmények egységeihez nem nyúltak a brókerek, így ezek elvesztek (Pedersen, 2007).

Ugyan a közvetlen piaci értékesítés nem biztosítja ugyanazt az árjelzést, mint az aukcionálás, ez nem jelentett hátrányt, hiszen az árak nyilvánosak voltak a kereskedési platformokon. Az árak bizonytalansága miatti kockázatot a közvetlen értékesítés csökkentette, hiszen az aukció bejelentése s megrendezése közötti időszak alatti árváltozás jelen esetben nem okozott problémát. A dán közvetlen értékesítés mennyiségekkel súlyozott ára magasabb volt, mint az időszak piaci átlagára. Megállapíthatjuk, hogy jobban járt a dán kormány a brókerek keresztléti értékesítéssel, mintha az átlag piaci áron értékesítette volna egységeit.

### Írország

Írország rendezte meg az első aukciót az EU ETS-ben. Eredetileg 502 201 egységet tartalékoltak kiosztási tervükben, amely a teljes kiosztási mennyiség 0,75%-a. Végül három aukción több mint másfél millió egységet értékesítettek (a teljes mennyiség mintegy 2,5%-a). A többletet a bezáró létesítmények egységeiből, valamint a fel nem használt új belépős tartalékból fedezték. A kockázatok csökkentése érdekében nem hozták nyilvánosságra a rezervációs árat (ún. *non-disclosed*), s úgy döntöttek, két körben rendeznek árveréseket. Az első árverést 2006 januárjában tartották, a másodikat decemberben, utoljára pedig nem sokkal az időszak lezárása előtt került sor. Januárban az ár 26 euró körül mozgott, ekkor jelentős bevételre tett szert az ír kormány. 2008. március 6-án kínálta értékesítésre az ír környezetvédelmi ügynökség a megmaradt egységeket, 445 000 EUA-t.

Az EU ETS regisztereiben számlával rendelkezők licitálhattak az árveréseken, 500 egységenkénti tételekben. A rendszer adminisztratív költségeinek fedezésére szolgált az aukció minél szélesebb körű elérhetősége, mely ugyanakkor spekulációs ajánlattételre adhat lehetőséget, s az ajánlatok értékelését is nehezíti. E kockázatok kiküszöbölése érdekében vezették be az előminősítés követelményét, mely egyedülállóná tette az ír rendszert az EU ETS-ben rendezett aukciók között (Macken, 2007). Letétet mindhárom ország megkövetelt ugyan, de előminősítés csak Írországban volt. Az előminősítés során 3000 eurós letétet követeltek meg az ajánlattevőktől, annak reményében, hogy ez elrettenti a nem komoly szándékú vevőket. A letétet a nyertesekkel fizették meg, a vesztes ajánlattevőknek pedig visszafizették az összeget. Azok a nyertes licitálók pedig, akik végül nem éltek vásárlási szándékukkal, elvesztették a pénzt.

### Litvánia

Litvániában a litván környezetvédelmi befektetési alap 552 000 EUA-t kínált értékesítésre. Az online aukciót 2007. szeptember 10-én rendezték, az EU széndioxid-kereskedelmi rendszerében utolsónként. A piaci ár nem kedvezett a litvánoknak, mindössze 6 eurócent volt akkoriban. Az összes bevétel 33 120 euró lett, ami még a lebonyolítás adminisztratív költségeit sem fedezte. Ebből a szempontból nem volt szerencsés a kiválasztás taktikáját alkalmazni. Ugyanakkor tulajdonképpen egyik ország sem használta ki maximálisan a bevételgenerálás lehetőségét, hiszen csak 2006-ban, az árak mélyrepülése után bonyolították le az aukciókat.

Az aukciót a magyar Vertis Kft. bonyolította le a Climex kereskedési platformon. Az ajánlatokat egy órán

keresztül lehetett megtenni, ez idő alatt módosíthaták, sőt vissza is vonhatták tétjeiket a résztvevők, később viszont már nem. Az aukció zárt volt, nem láthatták a licitálók egymás ajánlatait. Hasonlóan a magyar árveréshez a legalacsonyabb nyertes ajánlati ár határozta meg az aukciós árat – minden ajánlattevő ezen az áron vihette haza szén-dioxid-kibocsátási egységeit.

### Magyarország

Magyarország a próbaidőszaki nemzeti kiosztási tervben 2,5%-os aukciós tartalékot határozott meg (66/2006-os kormányrendelet). Azaz mintegy évi 790 000 tonnát tett félre a magyar állam, hogy pénzért értékesítse az EU ETS próbaidőszakában. 2,4 millió egységet értékesítettek végül két aukción, ami a teljes mennyiség több mint 4%-a. Az aukciós tartalékon kívül a fel nem használt új belépők tartalékát és a bezáró létesítmények miatt felszabadult egységeket is értékesítették.

Az első aukciót 2006. december 11-én tartotta a Pénzügyminisztérium. 1 197 000 kibocsátási egységet árvereztek el tonnánként 7,42 eurós áron. Ez 2,275 milliárd forint költségvetési bevételt jelentett.<sup>5</sup> A lebonyolítás során a környezetvédelmi és a pénzügyi szaktárca szembekerült egymással. A KvVM az aukciók minél hamarabbi lebonyolítását szorgalmazta, s utólag az árak zuhanása miatt joggal róttá fel a lebonyolítóknak, hogy csak decemberben kerültek árverésre a félretett egységek.

A második aukció 2007. március 26-án került megrendezésre. 1 177 500 egységet értékesítettek tonnánként 0,88 eurós áron. A teljes bevétel 255,62 millió forint volt.<sup>6</sup>

Az aukciókat a magyar euets.com CO<sub>2</sub> kereskedelmi platformon bonyolították le. Az EU ETS regisztereiben számlával rendelkezők licitálhattak. Eredetileg két fordulót tervezett a Pénzügyminisztérium, de már az első körben elkelt a teljes mennyiség mind a decemberi, mind a márciusi kiírásakor. Az aukció egyenlő volt, az aukciós árat a legalacsonyabb még elfogadott ár határozta meg (ún. piactisztító ár). A REKK (2006) előzetes tanulmányával összhangban a magyar állam minimálárat határozott meg (l. 4. táblázat). Az ajánlattevők előre meghatározott időszakban tehetik meg tétjeiket, s az időszak lezárta után nem vonhatták vissza azokat. Az ajánlattevők nem láthatták egymás licitjeit, ezért is hívjuk ezt vak, illetve zárt aukciónak. Ajánlatot a megvásárolni kívánt mennyiség ellenér-

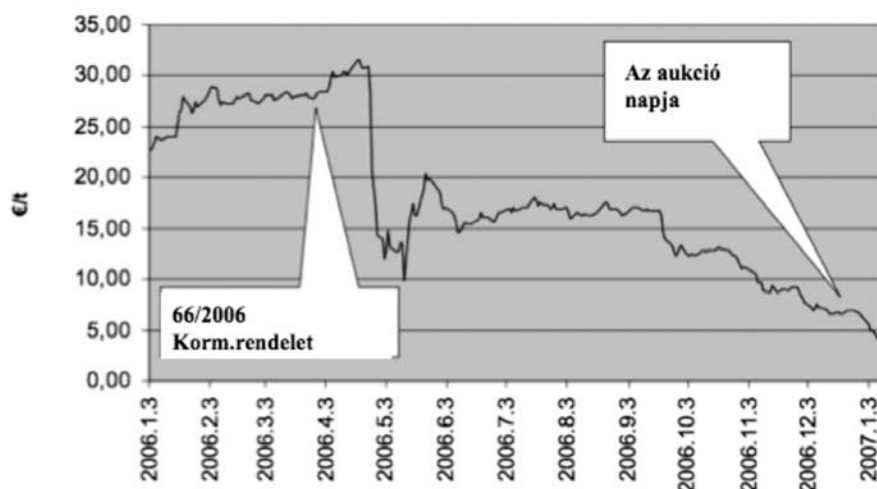
tékének teljes pénzügyi fedezetével lehetett tenni. Az aukció előtt két munkanappal kellett az euets.com kereskedési platformon, vagy a Climex szövetség bármely tagjánál elhelyezni az összeget. A tranzakciókat az aukciót követő két munkanapon belül írták jóvá a résztvevők számláin.

A 109/2006. kormányrendelet írja elő az értékesítés szabályait. A vagyonkezelőnek kell a gazdasági és közlekedési miniszter egyetértésével javaslatot kidolgoznia az értékesítés rendszerességére, időpontjára, valamint az értékesítendő mennyiségre vonatkozóan. Ezt a pénzügyminiszternek jóvá kell hagynia, s ezt követően értékesítheti az egységeket. A KvVM a kibocsátási egységek értékesítésének rendszerességére, időpontjára, valamint az értékesítendő mennyiségre vonatkozó javaslatát 2006. augusztus végén készítette el. 2006. szeptember 4-én kérték a gazdasági és közlekedési miniszter egyetértését, ami 2006. október elején érkezett meg a KvVM-be. 2006. október 10-én kezdeményezte a környezetvédelmi miniszter az értékesítést a pénzügyminiszternél. 2006. november 27-én a 109/2006. (V. 5.) kormányrendelet értelmében a magyar kormány bejelentette árverezési szándékát. 2006. december 11-én pedig sor került az első árverésre. Az értékesítési javaslat elkészülte és az aukció között eltelt több mint három hónap – ez jelentősen alacsonyabb árat eredményezett, mint a várt (l. 2. ábra).

2. ábra

### A CO<sub>2</sub>-egységek árának alakulása

Forrás: Kaderják, 2007

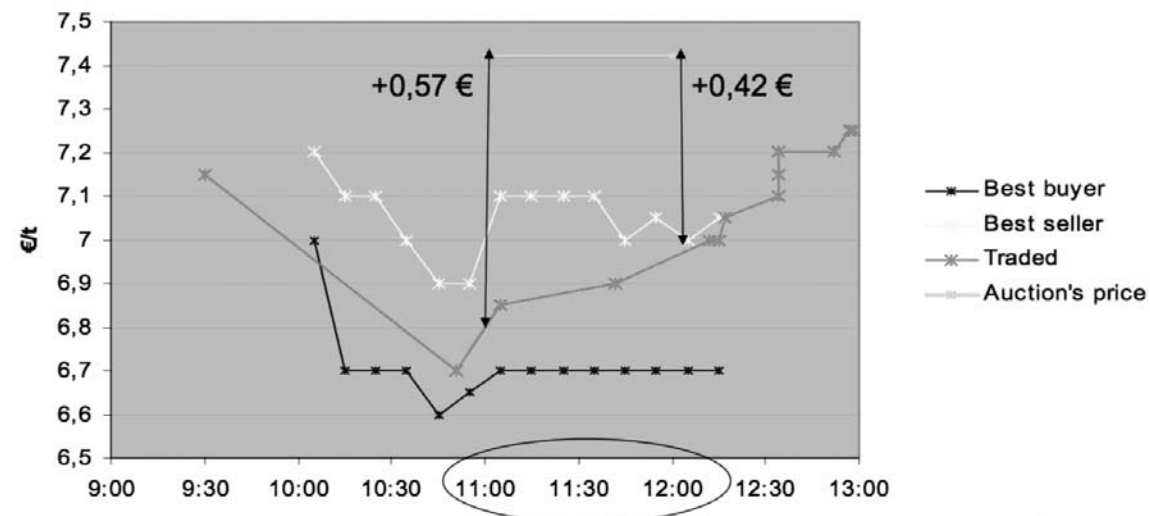


A Budapesti Corvinus Egyetem Regionális Energia-gazdasági Kutatóközpontjának (REKK) munkatársai azt javasolták, hogy az értékesítés minél hamarabb történjen meg 2006-ban (REKK, 2006). Ezt az értékesítés kockázatának mérséklésével és a CO<sub>2</sub>-piacok keresleti és kínalmi oldalán várható fundamentális hatásokkal

3. ábra

### Az első aukció napjának ármozgása

Forrás: Kaderják, 2007



indokolták. Megállapíthatjuk, ha a tanulmányra hallgatót volna a magyar kormány, jelentősen nagyobb bevételre tehetek volna szert.

A két árverés Magyarország számára tízmillió euró – több mint két és fél milliárd forint – bevételt hozott, aminek nagy részét a jogszabály szerint megújuló energiaforrások hasznosítását előmozdító, illetve energiatakarékossági projektek támogatására kell fordítani. A KvVM–GKM és PM miniszterek eredeti megállapodása szerint az aukciós bevételekből egy-egy milliárd forintot kapott a KvVM és a GKM az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentésével, kibocsátásának szabályozásával kapcsolatos feladatok, valamint a megújuló energiaforrások használatára és az energiafelhasználási hatékonyság javítására irányuló intézkedések finanszírozására, az e feletti összeg pedig a költségvetést gazdagította (KvVM, 2003 és 109/2006. [V. 5.] 8.§[7]).

A Magyar Köztársaság költségvetési törvénye (2006. évi CXXVII. törvény 66.§(4)) alapján a kibocsátási egységek értékesítésének bevételét a GKM „Energiafelhasználási hatékonyság javítása” és a KvVM „Üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentésével összefüggő feladatok” előirányzatainak növelésére használták fel.<sup>7</sup> A KvVM a bevételek egy részével a kötelező uniós és nemzetközi jelentéstétel teljesítéséhez szükséges költségeket fedezte, másrészt a Nemzeti Éghajlatváltozási Stratégia elkészítéséhez kapcsolódó munkára használta fel, valamint konkrét, a magyarországi üvegházhatású gáz kibocsátásának csökkentésével kapcsolatos intézkedéseket valósított meg belőle.<sup>8</sup>

A közgazdasági elmélet szerint az aukción a piaci átlagárnak kell kialakulnia (Klemperer, 2000; 2004). Az aukció résztvevőinek lehetőségük lenne a karbantözdén is kibocsátási egységeket vásárolni, ezért nem valószínű a tőzsdei ár fölötti vételi ajánlat (REKK, 2006). Érdekes, hogy a valóságban az első aukció alkalmával magasabb lehetett az aukción elért piactisztító ár, mint az aznapi piaci kereskedési ár átlaga (l. 3. ábra).

Vajon mi okozhatta ezt az anomáliát? A REKK (2006) tanulmánya rámutat egy esetre, mely kivételt képezhet a szabály alól, amikor sok vevőnek olyan mennyiségben van szüksége kibocsátási egységekre, melyet rövid idő alatt csak jelentős árfelhajtó hatás mellett tudnak beszerezni a tőzsdén. Ebben az esetben hajlandók lehetnek a piaci ár fölött is vásárolni, tekintettel a beszerzés sürgősségére. A Vertis Kft. munkatársának<sup>9</sup> kérdésemre adott válasza egybecsengett a fenti kivételes esettel, a magyar árverésen a piaci szereplők azért voltak hajlandók többet fizetni az egységekért, mert így nagyobb mennyiséghez juthattak hozzá. Ezt támasztja alá, hogy 2006 decemberében a licitálók 3,42 millió egységre tettek ajánlatot, majdnem háromszor annyira, mint az értékesíteni kívánt mennyiség, 2007 márciusában pedig 2,4 millió egységre licitáltak, azaz több mint kétszerese volt a kereslet az árverésre bocsátott mennyiségnek. Tehát a nagy mennyiségért árpriumot is hajlandók voltak a vevők elfogadni.<sup>10</sup> Ugyanakkor feltételezhető – azonban a rendelkezésre álló információk alapján nem igazolható –, hogy külföldi vállalatok használták fel a magyarországi aukciós egységeket hiányuk fedezésére (3. táblázat).

3. táblázat

Áttekintés az EU ETS próbaidőszakának aukcióiról

	Írország	Magyarország	Litvánia
Aukciók száma	2	2	1
Aukciók dátuma	2006. január 27. és 2006. december	2006. december 11. és 2007. március 27.	2007. szeptember 10.
Aukciós tartalék (EUA)	502 201	791 523	552 000
Aukciós tartalék (%)	0,75%	2,5%	1,5%
Elárverezett (EUA)	2006. január: 250 000 2006. december: 963 000	2006. december: 1 197 000 2007. március: 1 177 500	552 000
Elárverezett (%)	1,81%	7,5%	1,5%
Ajánlati tétel nagysága	2006. január: 500 2006. december: 1000	500	1 000
Letét	2006. január: 3000 2006. december: 15 000	100%	100%
Aukció típusa	Zárt, borítékolt egyenáros	Zárt, borítékolt egyenáros	Zárt, borítékolt egyenáros
Minimum ajánlati tétel (EUA)	2006. január: 500 2006. december: 1000	1000	1000
Minimum ajánlati érték (€)	n.a.	1 eurocent	1 eurocent
Minimumár	n. a.	2006 dec.: az előző napi Point Carbon 2007 EUA záróindexe mínusz 0,9 € 2007. márc.: az előző napi 2007. dec.-i záró forward ár 85%-a, 2 tizedesre kerekítve	A piaci ár 85%-a
Részvevők	CITL-ben számlával rendelkezők	CITL-ben számlával rendelkezők	CITL-ben számlával rendelkezők
Rezervációs ár	Nem nyilvános	Nem nyilvános	Nem nyilvános
Ajánlattételi idő	2006. január: 5 nap 2006. december: 2 nap	1 nap	1 nap
Előhitelesítés	On-line, website	Nincs	Nincs
Árverési ár (€/tonna)	2006. január: 26,32 2006. december: 6,87	2006. december: 7,42 2007. március: 0,88	0,06

**Összefoglalás**

A 3. táblázat alapján megállapíthatjuk, hogy minden árverező EU-tagállam egyforma aukciós technikát használt: egyenáros, zárt aukciókon értékesítette szén-dioxid-egységeit. Mindhárom aukción volt előre meghatározott minimumár. Mindhárom aukció mindenki számára nyitott volt, aki számlával rendelkezik a közösségi rendszerben (*Community Independent Transaction Log*, CITL). Egyik aukción sem hozták nyilvánosságra a rezervációs árat. A rezervációs ár meghatározása, s közzététele több szempontból is kényes kérdés. Egyrészt közzététele nagyobb fokú átláthatóságot biztosít-

hat, s megóvhatja az aukció résztvevőit az előre nem látott eseményektől. Másrészt viszont közzé nem tétele arra ösztönözheti az ajánlattevőket, hogy összefogjanak, s ezen az áron licitáljanak.

A három árverező tagállam – Írország, Magyarország és Litvánia – hasonló tapasztalatokkal rendelkezik, míg a negyedik aukciós tartalékkal rendelkező Dánia végül nem rendezett árverést. A dán kormány brókeren keresztül értékesítette egységeit a szén-dioxid-piacon. Levonhatjuk a következtetést, hogy a dán piaci értékesítés sikeres volt abban a tekintetben, hogy az értékesítési ár magasabb volt, mint az ugyanazon időszak átlagos piaci ára. Úgy tűnik tehát, hogy jól

döntöttek, mikor profi brókerekre bízta a kibocsátási egységek értékesítését. Persze, ha még hamarabb bízta volna meg a brókereket, még magasabb bevételre tehetek volna szert, erősítette meg Pedersen úr a feltevést.

A másik három tagállam tapasztalatai hasonlóak, kijelenthetjük, hogy az EU szén-dioxid-piacának aukcionáló kormányai tanulási folyamaton mentek keresztül. Az aukciós elméletek s a piaci gyakorlat alapján levonhatunk néhány következtetést a kiotói időszak aukcióinak jobb és sikeresebb megvalósítása érdekében.

- 1) Az egyenáros aukciós technika egyszerű s átlátható, ami megkönnyíti a részvevők bekapcsolódását.
- 2) Az egyfordulós zárt forma, az, hogy az egyes ajánlattevők nem látják egymás tétjeit, hatékonyan támogatja a piactisztító ár kialakulását, s véd az összefogástól.
- 3) Az egységeket jobb többször értékesíteni, negyedévente, ami a piaci árhoz közeli aukciós árat s magasabb likviditást biztosít.
- 4) 500 és 1000 egységes tételekben lehetett ajánlatokat tenni az egyes aukciókon, ez követhető a 2008-2012-es időszakban is. A nagyobb tételek csökkentik ugyan az adminisztratív költségeket, de kizárják a kisebb résztvevőket.
- 5) A megvalósult szén-dioxid-aukciók mind nyíltak voltak, ami kedvezett a verseny kialakulásának, s megakadályozta, hogy a résztvevők összefogjanak.

A 4. táblázat összehasonlítja az egyes aukciók árait, s az éppen aktuális piaci árakat. Minden esetben igen közeli a két ár, mely alátámasztja, hogy a szén-dioxid-kibocsátási egységek nem a piactól elzárt egyedi jószágok, hanem homogén termékek, melyeket likvid másodlagos piacon is lehet adni-venni.

Összességében az időzítés volt a legfontosabb az aukciók sikerének szempontjából, azaz a befolyt bevételek tekintetében. Írország nyerte a legtöbbet, mert ők rendezték meg az árverést leghamarabb, már 2006 januárjában, mikor magasabb volt az elérhető ár, mint a későbbi időszakokban. Persze az aukciók tervezésekor még nem lehetett az árak összeomlására számítani, s így egy időben egyenletes aukciós technika tűnhetett a legjobb megoldásnak.

**Lábjegyzet**

- <sup>1</sup> A próbaidőszak tanulófázis, célja a kiotói időszakra való felkészülés volt.
- <sup>2</sup> 0,031 HHI-t mértek a szerzők. A Herfindahl-Hirschman Index (HHI) a cégek méretének mérőszáma az adott iparág vonatkozásában, s megmutatja, milyen erős köztük a verseny. 0-tól 1-ig terjedhet, azaz sok kisméretű versenytárustól egészen egyetlen monopóliumig.
- <sup>3</sup> Ezen típusú aukciót William Vickrey Nobel-díjas közgazdászról nevezték el. Ő volt az első, aki a játékelméletet alkalmazta az aukciók megértésére. A gyakorlatban igen ritka a Vickrey aukció (Vickrey, 1961)
- <sup>4</sup> A dán Klíma- és Energia Minisztérium főtanácsadója, Sigurd Lauge Pedersennel folytatott e-mail levelezés alapján.
- <sup>5</sup> A teljes bevétel 8 881 740 euró volt, az aznapi árfolyam 256,2 Ft/€.
- <sup>6</sup> A teljes bevétel 1 036 200 euró volt, az aznapi árfolyam 246,69 Ft/€.
- <sup>7</sup> 2008 őszén az Országgyűlés Gazdasági Bizottsága javaslatot tett egy ún. Nemzeti Karbon Alap felállítására, ahova az üvegházhatású gázok árveréséből származó költségvetési bevételek harminc százalékát fizetnék be, s garantált költségvetési forrást biztosítana az energiahatékonysági előírások és a megújuló energiacelok teljesítéséhez (Bizottsági támogatás a Karbon Alapnak c. cikk 2008. nov. 5. [http://www.greenfo.hu/kapcsolodo\\_/kapcsolodo\\_item.php?table=hirek&azonosito=20016&rovat=](http://www.greenfo.hu/kapcsolodo_/kapcsolodo_item.php?table=hirek&azonosito=20016&rovat=)).
- <sup>8</sup> Feiler Józseffel, a Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium Klímavédelmi és Energia Osztályának osztályvezetőjével 2008-ban folytatott személyes beszélgetés alapján.
- <sup>9</sup> Csikesz Mariannal, a Vertis Kft. kommunikációs menedzserével 2008-ban folytatott személyes beszélgetés alapján.
- <sup>10</sup> Sajnos arra vonatkozóan, hogy ki, milyen mennyiségben vásárolt kibocsátási egységet, nem sikerült adatot gyűjtenem.
- <sup>11</sup> A piaci árak a Vertis Zrt.-től származnak.

**Felhasznált irodalom**

Cason, T.N. Plott, C.R. (1996): EPA's New Emissions Trading Mechanism: A Laboratory Evaluation, *Journal of Environmental Economics and Management*, 30, 133–160. o.  
 Cason, T.N. (1995): An Experimental Investigation of the Seller Incentives in EPA's Emission Trading Auction, *American Economic Review*, 85, 905–922. o.  
 Convery, F.J. – Redmond, L. (2007): Market and Price Developments in the European Union Emissions Trading Scheme. *Review of Environmental Economics and Policy*, 2007 1(1):88-111; doi:10.1093/reep/rem010

4. táblázat

**A piaci és a piactisztító árak összevetése**

(€ / tonna)	2006. jan. 27.	2006. december	2007. márc. 27.	2007. szept. 10.
Piactisztító ár	26,32	Írország: 6,87 Magyarország: 7,42	0,88	0,06
Aznapi piaci ár <sup>11</sup>	26,10	7,10	0,98	0,06

- Cook, G. – Solsbery, L. – Cramton, P. – Ausubel, Lawrence M. (2005): EU ETS: Planning for auction or sale. For and on behalf of Environmental Resources Management, UK Department of Trade & Industry
- Cramton, P. – Kerr, S. (2002): Tradeable Carbon Permit Auctions. How and why to auction not grandfather. In Energy Policy, 30, 333–345. o.
- Joskow, P.L. – Schmalensee, R. – Bailey, E.M. (1998): The Market for Sulfur Dioxide Emissions. American Economic Review 88(4): 669–685. o.
- Joskow, P.L. – Schmalensee, R. (1998): The Political Economy of Market-Based Environmental Policy: The U.S. Acid Rain Program. Journal of Law and Economics, 41(1): 37–83. o.
- Kaderják, P (2007): Hungarian allowance sales in Phase 1. Presentation at the “EU ETS Workshop” at the University of Cambridge, on January 12
- Klemperer, P. (2000): The Economic Theory of Auctions. Cheltenham, UK
- Klemperer, P. (2002): What Really Matters in Auction Design. The Journal of Economic Perspectives 16: 169–189. o.
- Klemperer, P. (2004): Auctions: Theory and Practice. The Toulouse Lectures in Economics, Princeton University Press
- Macken, K. (2006): Auctioning Allowances. Allowance Auction Workshop Presentations, New York Public Service Commission. Presented by Resources for the Future, 90 Church Street, NYC
- Mandell, S. (2005): The choice of multiple or single auctions in emissions trading. Climate Policy 5(1) 97–107. o.
- Pedersen, S.L. (2007): Auctioning experience in Denmark 2005–7 under the EU ETS, Danish Energy Authority. Preliminary and unofficial report
- REKK (2006): Háttér tanulmány a Magyar Állam tulajdonába tartozó, térítés ellenében kiosztásra kerülő szén-dioxid-kibocsátási egységek értékesítéséhez. Készítette a Budapesti Corvinus Egyetem Regionális Energiagazdasági Kutatóközpontja a Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium megbízásából, Budapest
- Vickrey, W. (1961): Counterspeculation, Auctions, and Competitive Sealed Tenders. Journal of Finance, 16: 8–37. o.

## Jogszabályok

Communication from the Commission to the Council and to the European Parliament on the assessment of national allocation plans for the allocation of greenhouse gas emission allowances in the second period of the EU Emissions Trading Scheme accompanying Commission Decisions of 29 November 2006 on the national allocation plans of Germany, Greece, Ireland, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Malta, Slovakia, Sweden and the United Kingdom in accordance with Directive 2003/87/EC (COM/2006/0725)

Proposal for a Directive amending Directive 2003/87/EC so as to improve and extend the greenhouse gas emission allowance trading system of the Community (COM/2008/0016)

## On-line hivatkozások

- CO<sub>2</sub> tőzsde, Budapest  
<http://www.euets.com> (2007. október 26.)
- Európai Bizottság, Brüsszel  
[http://www.ec.europa.eu/environment/climat/2nd\\_phase\\_ep.htm](http://www.ec.europa.eu/environment/climat/2nd_phase_ep.htm) (2007. november 13.)  
[http://ec.europa.eu/environment/climat/emission/ets\\_post2012\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/climat/emission/ets_post2012_en.htm) (2008. dec. 20.)  
[http://ec.europa.eu/environment/climat/emission/auctioning\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/climat/emission/auctioning_en.htm) (2009. jan. 20.)
- Greenfo hírportál  
[http://www.greenfo.hu/kapcsolodo/kapcsolodo\\_item.php?table=hirek&azonosito=20016&rovat=](http://www.greenfo.hu/kapcsolodo/kapcsolodo_item.php?table=hirek&azonosito=20016&rovat=) (2008. november 5.)
- Ír Környezetvédelmi Ügynökség  
<http://www.epa.ie> (2008. március 11.)
- Point Carbon  
<http://pointcarbon.com> (többszöri letöltés 2007. szeptember 20. óta)
- Vertis Környezetvédelmi Pénzügyi Tanácsadó Zrt.  
<http://www.vertisfinance.com> (2007. október 9.)
- Cikk beérkezett: 2008. 11. hó  
 Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 3. hó

MORAG Omri – BARAKONYI Károly

## THE INFLUENCE OF SPEED OF INTEGRATION ON M&A INTEGRATION SUCCESS

Despite the importance of the dimension of time in the world of competitive strategy, only a few researches have focused on the issue of the speed of the integration (SOI) in the process of merger/acquisition (M&A) and its impact on the deal-success. This article focused on the issue of speed of integration and its impact on the integration effectiveness and the success of the M&A. This impact changes depending on the combination of a number of variables such as the main reason of the acquisition, the type of acquisition, the characteristics of the companies involved in the acquisition, and the selected integration approach. Therefore, every acquirer has to pay attention to the SOI variable and to adjust the optimal speed to the specific acquisition scenario.

*Keywords:* mergers and acquisitions (M&A), post-acquisition integration, speed of integration (SOI), integration approach, integration effectiveness, M&A success.

In the global business world of the 21<sup>st</sup> century, a world characterized by a high level of dynamism and steadily increasing competition, companies and corporations need to have the ability to grow rapidly, to act efficiently and effectively, to be profitable, to be flexible, to develop dominant competitive positioning, and to be on a high level of readiness for the future. Without these attributes, they will have difficulties being competitive (Schuler – Jackson, 2001).

But life in the business domain is becoming steadily more difficult due to the growth in the dynamism, complexity, and uncertainty of the market, through frequent changes in technologies, in the structure of the competition, in the borders of the field, and in the rules of the game (Asch – Salaman, 2002). Therefore, companies and corporations search incessantly for new business models and business strategies that will improve these qualities, as fast as possible, so that they can respond in the best possible way to the changing demand of the clients and to the changes in the map of competition in the domain.

Growth can be achieved in an internal manner through “organic growth”, which is generally slower and is limited, more or less, to the growth rates of the field (if it is growing). Alternatively, growth can be achieved in a faster manner through external growth (non-organic growth) that allows growth at nearly unlimited rates through strategies of alliances, licensing, or M&As.

In external growth the company is aided by the resources and abilities of other companies and this synergy can significantly improve the company’s competitive ability. Thus, the strategy of M&As is one of the main strategies adopted today by companies and corporations so as to expand into new markets, diversify products and services, and increase the competition in the field (Shimizu et al., 2004).

Even the mega-companies leading in their fields perform mega- M&As to achieve additional advantages in growth and diversification. Among these companies, we can present as examples the mergers between Exxon and Mobile, between America Online and Time Warner, and between Chrysler and Daimler and the acquisition of the German communication company Mannesmann by its competitor Vodafone AirTouch for 179 billion dollars.

Some companies, such as Cisco, adopt this strategy as their leading competitive strategy (buy vs. build) and have an acquisition minded culture, which is appropriate to the market in which they function (Chatterjee et al., 2002). Cisco has performed more than 60 acquisitions during the years 1996-2000 and in this period the company’s stocks rose an average of more than 50% a year (Gadiesh et al., 2003). Another example is IBM, which performed 17 acquisitions of an overall value of about 1.5 billion dollars in 1999 alone (Fowler et al., 2003).

Technological developments, primarily in the fields of computerization, communication, and information, along with the process of globalization, processes of privatization of governmental companies, the liberalization in the transfer of merchandise and services between countries, and the trend of unification between fields and industries and companies and regions – all accelerate the popularity of the use of M&As strategy (Hitt et al., 2001).

The quantity and financial scope of M&As in the world has been constantly rising from the 1980s and the popularity of this strategy is steadily increasing. In 2006, for example, the scope of the M&As in the world had a financial worth of 3.6 billion American dollars.

## Success and Failures in M&As

### *The Success Rate of M&As*

Although for many years many researches have been conducted endeavoring to identify and examine the parameters that influence the success of M&As and although considerable knowledge and experience have been accumulated in the academia, in the field of business consultancy, and in business practice, the rate of failures of M&As is very high and reaches at least 60-80%, depending on the type of research performed (Marks – Mirvis, 2001).

The significance of these numbers is that the increase of the value for the companies through the process of merger or acquisition is not at all a trivial matter and entails a considerable business risk, even when there seemingly is a high potential of synergy between the companies. The rate of risk increases in cross border M&As that pose tremendous managerial challenges, especially the issue of the integration between the companies (Barkema et al., 1996; Child et al., 2001).

### *Factors that Influence the Success Rate of M&As*

Numerous empirical researches attempted to identify external variables (related to the field and the environment) and internal variables (related to the companies involved in the process) that will help predict the success of the M&As. However, we know very little and there is a large gap between the dominance and number of the M&As in the world and the outcomes of academic research in this field (Shimizu et al., 2004). King et al. (2004) maintained that even when the impact of variables such as previous experience in acquisition, mode of payment for the acquisition, level of relatedness between the companies, and the type of acquired company, variables that seem to greatly influence the

acquisition success, are examined, a significant correlation has not been identified between them and the M&A success. These findings pose a great and complex challenge to the researchers in the field of M&As and indicate the need to continue to research in-depth and in-breadth the parameters that influence the overall M&A deal success.

When asked to draw on their recent experience to pinpoint the critical elements of a successful cross-border M&A transaction, respondents (managers) most often cited “orchestrating and executing the integration process” (47% of respondents), conducting due diligence (43%), and energizing the organization and understanding cultural issues (40%). Interestingly, the same factors were generally seen as key to successful domestic transactions, too, though cross-border deals obviously place greater emphasis on culture differences and various integration approaches (Accenture & Economist Intelligence Unit, 2006).

If the stage of the integration between the companies in the M&A is focused upon, then variables such as strategic fit, synergy potential, and cultural differences between amalgamating entities (Deloitte Report on M&A, 2007) influence the success but the mode of integration performance is the main element that must be addressed. The integration performance mode is a critical variable in the success of M&As and many research studies have attempt to find a relationship between the different scenarios of the M&As characteristics and the way in which the integration is performed so as to examine what influences the integration success. The mode of integration performance includes decision regarding the integration depth and the performance speed.

### **An Important Success Factor: The Speed of Integration (SOI)**

Despite the importance of the dimension of time in the world of competitive strategy, only a few researches have focused to date on the issue of the speed of the integration in the M&A process and its impact on the M&A deal success (Homburg – Bucerius, 2005; 2006). Vester (2002) argued that the integration speed is one of the main factors of success of the integration process in the M&As of technology firms, it is essential to the whole integration process, and it is necessary to move rapidly and consistently, although some of the managers and the workers may feel a certain discomfort with the relatively high speed.

The natural tendency of the management that faces a decision regarding the speed of the integration is to

pass the integration stage at the most rapid speed possible from the following reasons. The first reason is to quickly stabilize the organization and to reduce the period of uncertainty of all the interested parties influenced by the process: clients, workers, suppliers, distributors, etc. (Angwin, 2004; Shay, 2000). The second reason is to reduce to a minimum the cost of the integration, which depends, among other factors, on the duration of the time that it lasts (Angwin, 2004). The third reason is to begin to enjoy, as soon as possible, the fruits of the synergy between the firms and to hasten the time of the return on investment in the acquisition (Shay, 2000). Since an acquisition generally requires a high investment on the part of the acquiring firm and the financing costs are burdensome (if an external source of financing is used), the expectation is, both on the part of the owners and the managers and on the part of the capital market, for a return on investment time that is as soon as possible, thus influencing the estimates of the analysts in the capital market and the stock value. Rapid integration generally creates positive momentum for the company’s image in the capital market, which is good for the company. The *fourth reason* is to utilize the manager’s managerial focus on the implementation of the acquisition, a focus that steadily weakens as time passes from the time of the acquisition (Angwin, 2004). The *fifth reason* is that from the competition’s perspective, the shortening of the integration period reduces the period in which the company is more vulnerable to a competitive attack from the competitors and in addition creates high protective barriers against imitation by the competitors (Angwin, 2004; Shay, 2000). The *sixth reason* is to free as fast as possible limited organizational resources, such as management resources and personnel, for other strategic processes of the organization, including the possibility to perform additional M&As.

One of the companies that adopt the fast integration approach is General Electric (GE) Capital, which tends to begin the integration stage as early as possible. The company prepares in every acquisition an aggressive integration program for the first one hundred days so as to perform an operational and cultural unification between the companies as fast as possible (Stopper, 1999).

On the other hand, the research of Olie (1994) based on the case studies, provided support to the assertion that slow integration helps reduce the conflicts between the parties involved in the process. In the same vein, Ranft and Lord (2002) found, also on the basis of a number of case studies, that slow integration helps build trust among the workers of the companies. Another reason to slow down the SOI is that the due diligence proc-

ess conducted before striking the merger deal, usually shortens the learning curve required after the acquisition to know the acquiring company in-depth. In contrast, an insufficient due diligence process on the part of the acquiring company can further impede the integration between amalgamating companies. In other words, the acquirer’s familiarity with the acquired company’s business dealings and profile influences the integration speed (Capron – Pistre, 2002).

In their recent study Homburg and Bucerius (2005) examined the influence of the speed on the success of the integration as a function of the marketing and the sales alone. They found different relations between the speed of the integration and the success of the acquisition, as depending in combination on internal relatedness and external relatedness.

The process of re-organization of the combining companies is a critical process that should be accomplished early, quickly, and correctly, and in any case, the time required to complete the integration must not be undefined (Schuler and Jackson, 2001). Therefore, the speed of the integration needs to be, on the one hand, as fast as possible and, on the other hand, on a realistic time schedule. This necessitates very pro-active involvement on the part of the management (Gadiesh et al., 2001; 2003).

The reason for the acquisition may also dictate the integration speed. For instance, the acquisition of a company so as to acquire the new technologies it develops is influenced by the time constraints and the window of fleeting opportunities. In another situation, a company that acquires a local company so as to penetrate into a new growing market can perform the integration slower.

Chanmurgam et al. (2005) argue that most acquiring companies focus their post-merger attention on bringing the two entities together as quickly as possible. Yet they believe that the goal of post-merger integration should be value creation, not just quick integration, and that post-merger activities should be prioritized according to the value they are believed to create. For example, if the greatest value in a merger is cross-selling opportunities to the new base of common customers, the integration process needs to enable and ensure the rapid transfer of customer information and the development of integrated account plans, while integration of lower-value activities can be meanwhile postponed. This added value-creating approach to post-merger integration is more akin to business transformation in its emphasis on unlocking value through meticulous planning and the process of proactively designing a layout for a new combined organization.

### Speed of Integration – Case of the Daimler-Chrysler Merger

To illustrate the dilemma and the influence of speed of integration, we present the example of the megamerger of Daimler and Chrysler, which began in 1988 and created a giant car company that included 428,000 workers. There is no doubt that the challenge of the merger was complicated and difficult and required coping with a broad variety of areas and activities that were different in the two merging car companies.

J. E. Schrempp, CEO of the merged company, defined a period of only two years as the finish date for the integration process between the companies and pushed from day one to perform the integration as fast as possible. Mr. Schrempp was convinced that staying focused on top priorities and maintaining momentum was a crucial success factor for the merger. He said that Daimler-Chrysler should concentrate on “speed, speed and speed”, because once you slow down, people often lose focus. To meet the CEO’s aggressive target date, a ‘war room’ was established equipped with the best of technology so as to closely and in real-time follow the progress of the integration process on a row of plasma screens that presented the integration process data (Coleman – White, 1998).

Nevertheless, we know that the merger was a complete failure. One of the main reasons of the merger failure and the dissolution of the partnership in 2007 was the difficulty that derived from the great cultural gap between the two organizations, which caused a cultural clash that harmed the ability to perform an effective integration. Misunderstandings between the Germans and the Americans often occurred because of differences in communication styles, planning and decision-making processes, negotiation strategies, and leadership practices. These business differences mirrored deeper differences in the societal values of the USA and Germany.

Chrysler had a reputation for having a more free-wheeling, open culture, in contrast with the more traditional, top-down management style practiced at Daimler. Daimler-Benz was synonymous with words like conservative, efficient, and safe. Chrysler, on the other hand, was known as daring, diverse, and creative. In fact, these cultural differences in many ways were the foundation for the mutual attraction between the two companies. The Germans admired the entrepreneurial spirit and innovative thinking of the Chrysler team, while Chrysler folks respected the methodological engineering savvy of the Germans (Shelton, Hall, and Darling, 2003). Based on the above observations, it

is clear that they didn’t just make cars differently; they lived in different worlds (Badrtalei – Bates, 2007).

In the same research that examined the integration process from the aspect of the organizational culture, it became clear that no one took the time to identify shared values – superordinate values that could transcend the cultural differences. Without such a value base, it was impossible to identify a core purpose and create a win-win vision for cultural integration. (Shelton – Hall – Darling, 2003).

The enthusiasm and desire to perform the integration as fast as possible caused the deficient treatment of the ‘soft’ parameters such as organizational culture, which takes time to build and to adjust to a new organizational situation but is of vast importance in the success of integration.

It is hard and almost impossible to isolate the impact of the speed of integration on the merger’s failure and it is also hard to know what would have happened if the integration had been performed in a slower and more controlled manner. However, many researchers agree that if more time had been given to the integration, then this would have promoted the development of trust between the managers and workers on both sides and have facilitated the prevention of the cultural clash or at least would have significantly lessened it. This example illustrates the dilemma of speed of integration, especially in acquisitions where the integration process is very complicated.

### Conclusion

The recent surge of M&A in a variety of industries presents the senior managers of the firms with unique and tremendous challenges regarding post-acquisition integration approach selection and determination of the speed of integration. Recent literature indicates that the growth in M&A activity, the volume of the capital involved, and the pervasiveness of M&A, stands in sharp contrast to the high rate of failure.

A recent review of the M&A literature concludes that while past research has suggested important outcomes, it has not kept pace with the increasing globalization and popularity of M&A (Shimizu et al., 2004).

The speed of the integration has a certain impact on the success of M&As, an impact that changes depending on the combination of a number of variables such as the main reason (goal) of the acquisition, the type of acquisition (domestic or cross border, horizontal or vertical), the characteristics of the companies involved in the acquisition (the acquirer and acquired), and the selected integration approach.

The speed of integration is not only an issue of decision but also of what happens in actuality in the process of the implementation of the chosen integration approach and integration depth. It is possible that in actuality the speed of integration is higher or lower than the planned speed and thus it is necessary to base on the measurement of the integration speed in actuality and not to base on the speed planned at the beginning of the process.

To summarize, the speed of integration is influenced by many constraints, and apparently, there is no right speed at which to perform the integration process, a speed appropriate for all the cases. Therefore, every acquirer has to adjust the optimal speed to the specific acquisition. However, it is important to attain ‘early victories’, in other words, the first fruits that will indicate the success of the process, so as to instill confidence into the employees that they are partners in a correct strategic process that will lead to improvement in the future, both on the company and on the personal level.

### References

- Accenture & Economist Intelligence Unit* (2006): Global M&A Survey. Report
- Angwin, A.* (2004): Speed in M&A Integration: The First 100 Days. *European Management Journal*, 22(4): p. 418–430.
- Badrtalei, J. – Bates, D.L.* (2007): Effect of Organizational Cultures on Mergers and Acquisitions: The Case of DaimlerChrysler. *International Journal of Management*. Vol. 24, Iss. 2; pg. 303, 15 pgs
- Barkema, H.G. – Bell, J.H.J. – Pennings, J.M.* (1996): Foreign Entry, Cultural Barriers and learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, p. 151–166.
- Boston Consulting Group* (2007): The Brave New World of M&A: How to Create Value from Mergers and Acquisitions. Report
- Capron, L. – Pistre, N.* (2002): When Do Acquirers Earn Abnormal Returns? *Strategic Management Journal*, 23: p. 781–794.
- Chanmugam, R. – Shil, W. – Mann, D. – Ficery, K. – Pursche, B.* (2005): The Intelligent Clean Room: Ensuring Value Capture in Mergers and Acquisitions. *The Journal of Business Strategy*, 26(3): p. 43–49.
- Chatterjee, S. – Bourgeois, L.J.* (2002): A Framework for Acquisition Success: Post-Acquisition Resource Interactions. Batten Institute, Darden Graduate School of Business, University of Virginia
- Child, J. – Falkner, D. – Pitkenty, R.J.* (2001): The Management of International Acquisitions. Oxford University Press, Oxford UK
- Coleman, B. – White, G.L.* (1998): DaimlerChrysler: Inside the Megamerger. *Wall Street Journal* (Eastern edition). Nov 13, 1998. p. B.1

- Deloitte Research & Economist Intelligence Unit* (2007): Strategic Acquisitions amid Business Uncertainty: Charting a Course for Your Company’s M&A. Report
- Gadiesh, O. – Ormiston, C. – Critchlow, J. – Rovit, S.* (2001): The ‘Why’ and ‘How’ of Merger Success. *European Business Journal*, 13(4): p. 187–193.
- Gadiesh, O. – Ormiston, C. – Rovit, S.* (2003): Achieving an M&A’s Strategic Goals at Maximum Speed for Maximum Value. *Strategy & Leadership*, 31(3): p. 35–41.
- Haspeslagh, P.C. – Jemison, D.B.* (1991): Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal. New York: Free Press
- Homburg, C. – Bucerius, M.* (2005): A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance. *Journal of Marketing*, 69: p. 95–113.
- Homburg, C. – Bucerius, M.* (2006): Is Speed of Integration Really a Success Factor in Mergers and Acquisitions? An Analysis of the Role of Internal and External Relatedness. *Strategic Management Journal*, 27: p. 347–367.
- King, D.R. – Dalton, D.R. – Daily, C.M. – Covin, J.G.* (2004): Meta-analyses of Postacquisition Performance: Indications of Unidentified Moderators. *Strategic Management Journal*, 25: p. 187–200.
- Marks, M.L. – Mirvis, P.H.* (2001): Making Mergers and Acquisitions Work: Strategic and Psychological Preparation. *The Academy of Management Executive*, Vol. 15, Iss. 2, p. 80–94.
- Olie, R.* (1994): Shades of Culture and Institution in International Mergers. *Organizational Studies*, 15(3): p. 381–401.
- PriceWaterhouseCoopers* (1999): Speed Makes the Difference: A Survey of Mergers and Acquisitions. Report
- Ranft, A. – Lord, M.D.* (2002): Acquiring New Technologies and Capabilities: A Grounded Model of Acquisition Implementation. *Organization Science*, 13(4): p. 420–441.
- Schuler, R. – Jackson, S.* (2001): HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions. *European Management Journal*, 19(3): p. 239–253.
- Shelton, C.D. – Hall, R.F. – Darling, J.R.* (2003): When cultures collide: The challenge of global integration. *European Business Review*. Vol. 15, Iss. 5; p. 312–324.
- Shimizu, K. – Hitt, M. – Vaidyanath, D. – Pisano, V.* (2004): Theoretical Foundations of Cross - Border Mergers and Acquisitions: A Review of Current Research and Recommendations for the Future. *Journal of International Management*, 10: p. 307–353.
- Stopper, W.G.* (1999): Mergers and Acquisitions: Fulfilling the Promise. *Human Resource Planning*, 22(3): p. 6–7.
- Vester, J.* (2002): Lessons Learned about Integrating Acquisitions. *Research Technology Management*, 45, 3: p. 33–41.

Article sent in: November 2008

Accepted: March 2009

Marta GROSSMANOVÁ – Mária VOJTKOVÁ – Pavol KITA

## ROLE OF BRAND LOYALTY IN PURCHASE OF SPORTS SHOES

**This article reports the results of a study of consumer attitudes to brand loyalty. An empirical investigation is based on the sample of 872 individuals aged from sixteen years and located in the cities with upper and lower ten thousands inhabitants in sports shoes market. First, the creation of brand loyalty is defined, followed by an overview of theoretical works in the field. Finally, the study itself is presented. The study concludes that there is a significant dependence on the degree of loyalty determined by the environment in which consumers live and expenses connected with a specific sport. It also reveals the dimensions of brand selection that is influenced by a reflection of self-image of consumer in spite of the increase of price.**

**Keywords:** brand loyalty, brand trust, brand personality, consumer relationship, consumer behavior, product involvement, analysis of variance, principal factor analysis

More than a million of brands appear daily within the European economic area. Several tens of thousands are being offered by large shopping centres. More and more brands active in the Slovak sports shoes market is reaching the maturity stage of the life cycle whilst the number of consumers in the market is not increasing as quickly as the supply of the products in the market. For this reason the brand loyalty becomes an important instrument of enterprise strategic marketing because it has an impact on the enterprise profit, accelerates the spreading of the brand in the market and manages the strategies of market penetration. The aim of this article is to characterize the theoretical approaches to the brand loyalty and the results of the survey of attitudes to the brand of Slovak consumers in the Slovak market.

### Loyalty as the part of consumer-brand relation

The term brand loyalty is very complex. As far as the enterprise is concerned, the analysis of approaches to the brand calls for a question concerning the consumer-brand relation and how this relation influences the process of creating the loyalty. If the loyalty is created by means of relation to the brand, it is necessary to consider this problem within the perspective of consumer habits. In this context the consumer behaviour is being increasingly considered from several aspects which indicates that the term brand loyalty is very difficult

to define. From theoretical point of view it is defined mainly on the basis of an individual's relation to the brand. From this point of view the definition is very simple: a loyal customer is the individual who shows a long-term inclination to the brand and prefers it to other brands on the basis of its unique character. But it is necessary to stress that an individual keeps this relation supposing he has never been disappointed, resp. it is really a rare case when his need has not been satisfied. The definition given in spite of its simplicity has two problems (Lewi – Lacoueilhe, 2007: p. 399.):

- in the first case the loyalty is not guaranteed by uniqueness which conditions some instability in the brand loyalty as far as the consumer is concerned, mainly if there is a wide supply of goods,
- in the second case it presumes that the brand loyalty includes two aspects, i.e. an subjective one – the attitude to the brand, and the objective one – the behaviour characterising the consumer relation to the brand in the course of time. It results in the brand loyalty not being considered a characteristic of a consumer and therefore it should rather be considered a mark of some permanent attitude of a consumer and his experience.

The term brand loyalty lies in maintaining the recent consumers. The brand loyalty leads a consumer to:

- a) getting used the brand and its contents,
- b) requirements concerning the brand as far as the transparent information is concerned.

Each difference between the promise and reality is considered to be breaking the trust. The consumer's disinterest in the brand corresponds to the degree of his loyalty. Such an approach to the brand as far as the product and consumer are concerned underlines the complexity of the tasks which the brand may have in the marketing approach.

### Approaches of searching the brand loyalty on the basis of selected variables influencing the consumer – brand relation

Increasing the share of loyal consumers is becoming the main aim of marketing policy of enterprise. Therefore building the consumer – brand relation is encouraging many theoretical approaches searching this relation on the basis of e.g. consumer behaviour and unique character of the brand.

#### a) A Brand loyalty based on consumer behaviour.

Building the consumer's relation to the brand requires much endeavour and many financial means by an enterprise because it is influenced by numerous factors:

- on the basis of searching the dependence of loyalty on demographic factors, in many theoretical works an important influence has not been seen,
- there have been different results in searching the dependence between the age and brand loyalty. In his work G. Day (1969: p. 29–35.) proved that elderly people were more brand loyal than young consumers.
- the influence of price as a factor influencing the relation to the brand was characterized by R. East (1955). According to this author there are more possibilities, e.g. the buyers who are much interested in the price are less loyal, with increasing income the brand loyalty is increasing and it is higher than with the buyers with low income. Then, by means of repeating regressions, he proved the relation between the income and age, i. e. the older the consumer is, the more brand loyal he is. According to the above mentioned researches, people of the age from 25 years to 44 years are inclined to the brand but the lack of money makes them seek cheaper goods in sales out. On the basis of the mentioned results of these researches it is demanding to say if younger consumers are less loyal than the elderly ones and vice versa, which

regards to the situational factors as e.g. income, consumer's age, environment, etc.

- the loyalty may be different with regard to the importance of the product category for a consumer. S. Rudle-Thiele and R. Bennet (2001: p. 25.) have proved that the market with short-term consumer goods is characterized by purchase of different brands, while in the market with long-term consumer goods the consumers do not switch to another brand so often.
- Other authors have proved that in their purchase decisions consumers are influenced by the members of their social group. V. Miller (1975: p. 93–101.) and E. Moore-Shay and R. Lutz (1988: p. 461–467.) identified the influence of parents and family members as an important factor influencing the brand loyalty. Other authors consider the endeavour of a consumer to save time as a factor, which, to great extent, influences the purchase behaviour and may lead to some degree of inertia. According to Mitchell (1999: p. 165–195.) consumers may prefer brand loyalty to maximizing of the effect of the purchase to avoid disappointment.

#### b) The consumer's brand loyalty resulting from its uniqueness

It is generally assumed that the brand uniqueness changes the consumer behaviour in his relation to it.

In the consumer's perception the brand uniqueness is formed on the basis of additional characteristics, which contribute to increasing the product value (Konštiak, 2006: p. 29.). In this context, brand uniqueness can be used to strengthen the relation with consumers which the enterprise wishes to create or maintain.

J. Aaker gives the brand human characteristics. It means that the consumer takes the brand for human being with certain characteristics. Next definition emphasizes the connection between the consumer's own image and the image of the brand.

The uniqueness of the brand should increase its preference and utility for the consumer and according to some authors at the same time evoke emotions to increase the level of consumer's loyalty to the enterprise through the brand.

#### c) Brand loyalty

As far as the consumer is concerned, brand loyalty is a psychological variable defined according to the authors as a position of persuasion (Gurviev – Korchia, 2002: p. 41–46.) who emphasizes a double access, namely a cognitive one and affective one. According

to these authors the trust in the brand can be seen in the consumer thought his persuasion, i.e. he understands the brand as a personalized entity which through an expected ability to reach the consensus with his expectations, keeps his positive attitude for a long time. They have elaborated a range of brand loyalty which is formed in a three-dimensional space “reliability” “honesty” and “altruism”. Consumer believes in brand as he perceives the given space as something reliable, harmless and good. It must be explained what each individual dimension represents. The first dimension “reliability” represents evaluation of the brand from the point of expertness and competence as far as its ability to satisfy the expectations of the consumer is concerned. The second precondition “honesty” represents the commitment to keep promises. The third dimension “altruism” represents the commitment of the brand to take into consideration long-term interest of consumer.

In the literature there is no consensus of opinions on the number of dimensions which create brand loyalty.

R. Larzelere and T. Huston (1980: p. 595–604.) say that dimensions of altruism and honesty seem to be too closely connected and they are difficult to separate. In the latest works they separate the individual dimensions “honesty” and “altruism” on the basis of data analysis (Gauteron, p. 55.). From this point of view, P. Gurviez (2000: p.41–61.) differentiates only the dimensions reliability and loyalty: reliability is connected with the trust in the brand abilities, loyalty covers either the meaning of honesty and altruism which conform to good intentions of the brand.

### General methodology of research

The mentioned works illustrate a number of attitudes to research of the consumer – brand relation. On their basis the following hypotheses, verified in the research made by 872 respondents, have been formulated:

- hypothesis 1: dependence of expenditures on sports shoes on the territory in which the respondent lives,
- hypothesis 2: dependence of expenditures on the sports shoes on the kind of sports for which the shoes have been designed,
- hypothesis 3: consumer will do his best to be satisfied on the basis of brand qualities.

With regard to the fact that the brand loyalty is a complex and multidimensional fact in the analysis of the chosen hypotheses, different statistical methods have been used:

- analysis of variance which analyses the differences of means of the dependent variable between the

groups which are determined by one categorial independent variable (or factor). It investigates if the groups formed by this classification factor are similar or if individual means form some identifiable compounds.

- factor analysis which enables a simple interpretation in the way avoiding the substantial loss of information included in the original variables. Factor analysis seeks a simpler structure in a set of variables and the original variables are expressed as linear combinations of the factors.

The sample was made on the basis of a quota selection of households which are characterized by the following:

- minimum age from 16 years,
- differentiation of habitat form 10,000 and over 10,000.

Including too young respondents in the research is due to the fact that the Slovak teenagers, in spite of limited income, accept the brand products very positively and even influence the purchases of their parents and household expenses to great extent (Collective, 2008: p. 34.). The aim of dividing the respondents according to the size of the habitat is to reveal the differences in purchasing behaviour of inhabitants living in towns and in the country.

### Hypothesis 1: dependence of expenditures on sports shoes on the administrative area of the respondent

The analysis of variance has been used to search the dependence of the variable researched, i.e. the expenditures on sports shoes on the administration area in which the consumers lives. The fact if the groups formed by this classifying factor are similar or if individual mean figures form some identifiable clusters are being researched.

Table 1 contains a total division of variability of expenditures on sports shoes into variability which is caused by the influence of the factor of administration area of the respondent (Between groups) and the remaining variability (Within groups), which is not influenced by the factor mentioned above or the unexplained variability. F-test has proved the influence of the factor of administration area on expenditures on sports shoes at any significant level higher than 0.0031. Table 2 characterizes the total influence of the factor of administration area of the respondent on expenditures on sports shoes which is statistically significant but represents only 2.45% of the expenditure variability.

Table 1

Analysis of variance of the influence of the factor of administration area on expenditures on sports shoes

Source of variability	Degree of freedom	Sum of Squares	Mean Square	F-value	P-value
Between groups	7	35914728	5130675	3.10	0.0031
Within groups	864	1429348949	1654339		
Corrected Total	871	1465263678			

Table 2

The influence of the factor of administration area of the respondent on expenditures on sports shoes

Coefficient of determination	Coefficient of variation	Root mean square error	Purchase expenditures (Mean)
0.024511	51.79222	1286.211	2483.406

Table 3

Verifying the equality of variance condition among groups in different administration areas of Slovakia

Bartlett's test of homogeneity of variance purchase expenditures			
Source of variability	Degree of freedom	Chi-square	P-value
Residence area in which the respondent lives	7	10.8887	0.1435

Table 4

The largest differences between the mean expenditures on sports shoes individual administrative areas

Comparisons significant at the 0.05 level are indicated by ***.				
Comparison of administration areas	Difference between Means	Simultaneous 95% Confidence Limits		
1 - 2	705.0	141.3	1268.8	***
2 - 1	-705.0	-1268.8	-141.3	***

Explanations: (1) Trenčín county, (2) Banská Bystrica county

Use of parametric analysis of variance requires meeting several conditions whilst one of them, the condition of normal distribution of individual categories, has not been kept. Therefore to confirm the results reached, a more non-parametric analysis of variance has been used, which proved the preceding conclusion of statistically significant dependence of mean expenditures on sports shoes on the administration area. To verify the condition of variance equality in different administration areas of Slovakia, the Bartlett's test has been used (Table 3).

On the basis of p-value 0,1435 we can claim that the mentioned condition has been met. The last condition of independence has been kept with regard to the fact that in each administration area a different group of residents has been addressed.

Another analysis of individual pairs of mean expenditures on sports shoes has been made using the Scheffé's method. Table 4 shows that the largest differences between average expenditures on sports shoes are between the Trenčín and Banská Bystrica administration areas (Table 4).

In the Table 5 are given the average expenditures on sports shoes and their standard deviations according to the administration area in which the respondent lives. The average expenditures on sports shoes are from SKK 2,068 to SKK 2,806 depending on the administration area. The variability of expenditures, which is shown in the Table 5 absolutely by means of standard variation, can be relatively better compared by means of a variation coefficient, i.e. the portion of average expenditures and standard variation in a specific

administration area. The highest average expenditures on sports shoes are in the Trnava county, which reaches approximately 54.3% variability of expenditures. The lowest average expenditures on sports shoes are in the Banská Bystrica county where there is also a medium variability of 53.2%. The lowest variability can be seen in the Prešov county (Table 5).

**Hypothesis 2: dependence of expenditures on sports shoes on the kinds of sports for which they have been designed**

Similarly to the verifying of the first hypothesis, the analysis of variance, in which the dependence of expenditures on sports shoes on the kind of sports for which they have been designed, has been searched. Table 6 contains a total variability dispersion of the sports shoes, which is caused by means of the factor of the kind of sports. F-test has shown the influence of the kind of sports factor on the expenditures on sports shoes at any significant level higher than 0.0001 (Table 6).

The total influence of the factor of kind of sports, for which the sports shoes have been designed, is statistically significant but it represents only 8.4%. The conditions of the use of analysis of variance have been verified in a similar way as in the case before. The interesting results are shown in the following Table 7, which contains average expenditures and standard deviations on sports shoes with regard to the sports for which they have been designed (Table 7).

Further, from the respondents' answers we can judge that when creating the brand loyalty the purpose of use of sports shoes is import. As much as 75.05% of consumers remember the place of purchase and know the purpose of the purchase of sports shoes. Most Slovak consumers use sports shoes designed for traditional sports such as e.g. running and jogging 72.02%, basketball 3.67%, football 7.22%, volleyball 7.22%, tourism and mountaineering 2.68% and similarly. Even when the respondents mention untraditional sports only occasionally, they reach a total share of 5.62%. They include e.g. skateboarding, squash, fitness, floorball.

The average expenditures on sports shoes are from SKK 349 to SKK 7,250 depending on the purpose for which the respondent will use them. The variability of expenditures which is shown in the table absolutely by means of standard deviations is better compared by means of variation coefficient, i. e. the ratio of average expenditures and standard variation (13.1%). The lowest average expenditures are those on swimming (SKK 349) with medium variability (40.5%). The highest variability of expenditures can be seen in the ski shoes (61.2%). The highest statistically significant differences between the average expenditures on sports shoes are those between the golf shoes and the shoes designed for football, running and jogging, tennis, basketball, tourism and mountaineering, volleyball and swimming. The next statistically significant differences are those between the average expenditures on football and volleyball shoes.

Table 5

Average expenditures on sports shoes

Administrative area where the respondent lives	Expenditures on purchase of sports shoes in (SKK)	
	Average	Standard deviation
Bratislava county	2419.67302	1293.93594
Trnava county	2805.76190	1523.77791
Nitra county	2437.04977	1288.29644
Trenčín county	2773.81294	1372.84019
Žilina county	2277.27333	1245.57750
Banská Bystrica county	2068.77056	1101.16713
Prešov county	2523.43030	1099.37174
Košice county	2765.07246	1363.48446

Table 6

Total division of variability of expenditures on sports shoes

Source of variability	Degress of freedom	Sum of Squares	Mean Square	F-value	P-value
Between groups	11	117845956	10713269	6.84	<0.0001
Within groups	860	1347417722	1566765		
Total variability	871	1465263678			

Table 7

Purchase expenditures on the sports shoes designed for different kinds of sports

Kind of sports for which the sports shoes have been designed	Purchase expenditures (in SKK)	
	Average	Standard deviation
Running and jogging	2464.05398	1233.56538
Basketball	2338.87500	911.68209
Tourism and mountaineering	4950.00000	.
Golf	7250.00000	947.52309
Hockey	1895.00000	1704.12734
Football	3163.20635	1734.72847
Wall climbing	2680.00000	.
Skiing	4532.66667	2334.69491
Swimming	349.00000	141.42136
Tennis	2344.69231	1434.12758
Volleyball	2291.74603	1158.93531
Other sports	2008.57143	810.92640

**Hypothesis 3: dependence between the endeavour of consumer to reach satisfaction on the basis of the characteristics of the brand**

One of the questions of marketing research was aimed at the consumers' opinions, which refer to their brand loyalty to sports shoes. As a whole the questionnaire contains 15 questions concerning consumers' opinions which were answered by the respondents by means of four-point range (1-I fully agree up to 4-I totally disagree. These opinions will represent our original measurable variables.

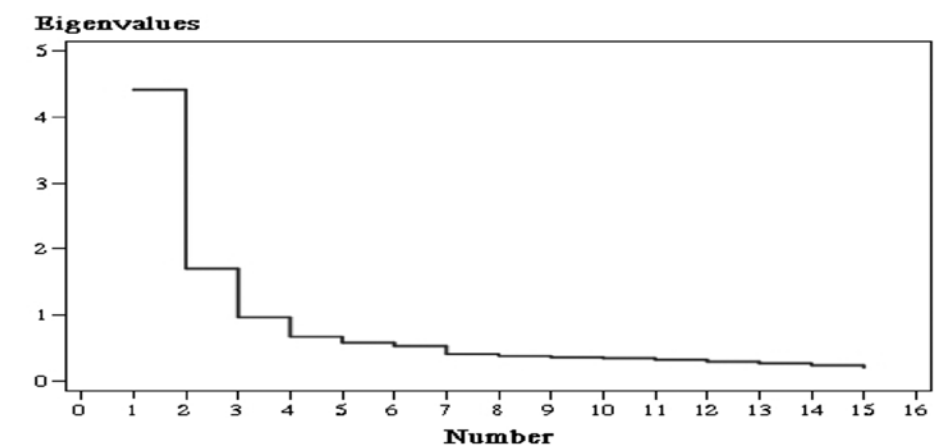
Searching the hidden dimension, resp. dependence between the endeavour of consumer to reach satisfaction on the basis of brand characteristics is possible to solve by the method of principal factor analysis. The method of principal factor analysis lies in the application of the method of principal component in the reduced covariation matrix of input variables, with the square of multiple correlation coefficient according to individual variables being used as prior estimate of communalities.

When stating the number of significant factors resp. dimensions the procedure base on the table of eigenvalues and plot of eigenvalues has been used.

On the basis of the table of eigenvalues we can say that with the number of factors of 4 the portion of the explained cumulative communality exceeds one, i.e. the presented number of factors will explain a sufficient part of variability. This decision was verified by means of the plot of eigenvalue as well (Figure 1).

Figure 1

Scree plot of eigenvalues



The results of method rotation of the factor analysis are transparently shown in the Table 8 whilst the weights of individual factors are arranged according to the size. The group of variables with very significant factor loadings represents the best indicators of the factor in the created model. It means that their variability is mostly influenced by the changes of the specific factor.

Table 8

## Model of factor analysis after rotation Equamax

Rotated Factor Pattern				
Question	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
People with a lifestyle similar to mine wear the specific brand.	0.82060	-0.15295	0.11059	0.06778
The type of a person, who wears the specific brand is most similar to me.	0.81891	0.05787	0.15109	0.14417
Wearing the brand of sports shoes is important for my image.	0.79642	0.02619	0.28042	0.07133
This brand expresses my personality.	0.68927	-0.30030	0.05962	0.23412
When having a repeated purchase I change the brand of sports shoes.	-0.01981	0.79123	-0.13246	-0.22745
I am disappointed by the specific brands of sports shoes	-0.01750	0.66449	-0.13762	-0.02914
The decision to buy a specific brand of sports shoes in the specific shop was a good decision.	0.11169	-0.48037	0.20505	0.01183
In relation to other brands of sports shoes I am satisfied with the chosen brand.	0.13854	-0.52696	0.30866	0.23216
The specific brand is exactly what I need.	0.26159	-0.57038	0.26877	0.22114
I consider a repeat purchase of a specific brand of sports shoes a good experience.	0.07169	-0.59932	0.26825	0.22583
I am prepared to pay more for a specific brand of shoes.	0.13993	-0.11517	0.86923	0.23531
In the case the specific brand of shoes is not in stock of a specific shoeshop I would certainly buy a different brand of sports shoes.	0.23406	-0.25162	0.77874	0.26115
In comparison to other brands of sports shoes I consider the specific brand for better.	0.14275	-0.43267	0.43852	0.28438
In the case a specific brand were not in the assortment of the shop, when buying the next time I would not buy a different brand and I would wait.	0.26354	-0.00930	0.28868	0.79795
In the case a specific brand which is not in the assortment of the shop, I would certainly buy a different brand of sports shoes.	-0.01760	0.12307	-0.14138	-0.84364

According to the factor loadings the individual principal factors can be interpreted as the following hidden dimensions:

- 1 factor – personality and style of the buyer,
- 2 factor – I will change the brand to be satisfied,
- 3 factor – price is not important,
- 4 factor – I hesitate with the switch of the brand because I prefer loyalty to the brand.

The blackened factor loadings show the dependence of the specific factor and the specific variable. The factor weights, the value of which is higher than [0.5%] are considered to be significant ones. Majority of the highlighted factor loadings are positive, only with the second and fourth factors we can encounter a positive as well as negative value of weight. These factors then

show two different orientations, e.g. with the factor four the positive orientation represents the brand loyalty and the negative orientation represents absence of loyalty to sports shoes. The respondents perceive both orientations in a similar way (a bit higher weight is put on negative orientation), but they prefer either one or the other.

### Conclusion

In the assortment structure of the Slovak retail trade the role of brand products is increasing. The research results show that the relation consumer – brand is connected with some behaviour dimensions and unique character or brand loyalty. The better knowledge of a specific category of products is, the stronger the connection is.

Research of consumer's brand loyalty in such a limited conceptual frame leads to the conclusion that the searched dependence in all three hypotheses is significant.

At present the purchasing behaviour of the Slovak consumer in the market of sports shoes is influenced especially by the environment. The dependence shown in the second hypothesis supports the third hypothesis as far as the expenditures on the sports shoes are concerned. Such a behaviour signalizes that when buying the Slovak consumer does not mind the price. It results in the fact that the conformity of the consumer's imagination of the brand is connected with his loyalty. The stronger the conformity between his self-image and the brand image is the more loyal he is in the of the price increase.

The above mentioned characteristics of the Slovak consumer in the sports shoes market results in the knowledge that the enterprise should pay higher attention to the perception of the brand unique character with the aim of strengthening the relation consumer – brand. It would create a suitable indicator for evaluating the ability for an enterprise to reach the stated qualitative goals as far as the relation of a consumer to the brand is concerned. It would also be possible to create or modify the present market brand position on the basis of expected goals of enterprise in the relation with customer. Thus the relation consumer – brand based on a brand unique character contributes to its strengthening and long-term relation.

### References

- Aaker, J. L. (1997): Dimensions of brand personality. In Journal of Marketing. ISSN 0022-2429. Vol. 34, No. 3, pp. 347–356.
- Day, G. – S. (1969): A two-dimensional concept of brand loyalty. In Journal of Advertising Research. ISSN 0021-8499. Vol. 9, No. 1, pp. 29–35.
- East, R. – Harris, P. – Hammond, K. (1995): Correlates of first-brand loyalty. In Journal of Marketing Management, Vol. 11, No. 5, pp. 478–499.
- Ferrandi, J. M. – Valette-Florence, P. (2002): Premiers test et validation de la transposition d'une échelle de personnalité humaine aux marques. In Recherche et application en Marketing. ISSN 0767-3701. Vol. 17, No. 3, pp. 21–40.
- Frank, R. E. (1967): Correlates of buying behavior for grocery products. In Journal of Marketing, Vol. 31, No. 4, pp. 48–53.

Farquhar, P. H. (1989): Managing Brand Equity. In Journal of Marketing Research. ISSN 0022-2437. Vol. 1, No. 9, pp. 24–33.

Gouteron, J. (2007): L'impact de la personnalité de la marque sur la relation marque-consommateur, application au marché du prêt-à-porter féminin. In Revue française du marketing. ISSN 0035-3051. Vol. 41, No. 207, pp. 43–59.

Gurviez, P. (2000): Marque-Consommateur: contrat ou relation de confiance? In Revue Française du Marketing. ISSN 0035-3051. Vol. 35, No. 1, pp. 31–44.

Guirvez, P. – Korchia, M. (2002): Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque. In Recherche et Applications en Marketing. ISSN 0767-3701. Vol. 17, No. 3, pp. 41–61.

Kolektív (2009): Značkové výrobky a ich spotrebiteľ (Brand Products and their Consumer) In Moderní obchod. ISSN 1210-4094. Vol. 16, No. 2, pp. 37.

Konštiak, P. (2001): Niektoré aspekty globalizácie a internacionalizácie obchodu na Slovensku. Some Aspects of Globalization and Internationalization of Trade in Slovakia. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Trendy rozvoja teórie a praxe v obchodnom podnikaní v ére globalizácie. Mojmírovce: Obchodná fakulta, pp. 28–37.

Konštiak, P. (2006): Situácia v slovenskom obchode dva roky po vstupe do EÚ. Situation in the Slovak Trade two Years after the EU Accession. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Obchodné podnikanie v podmienkach teórie a praxe znalostnej ekonomiky. Mojmírovce: Obchodná fakulta, pp. 27–30.

Lewi, G. – Lacoëuilhe, J. (2007): Branding management. 2 edition. Paris: Pearson Education, 495 pp.

Miller, B. (1999): Intergenerational patterns of consumer behaviour. In Advances in Consumer Research. Zborník príspevkov. ISSN 0098-9258. Vol. 2, (1975), pp. 93–101.

Mitchell, V. – W.: Consumer perceived risk: Conceptualisations and models'. In European Journal of Marketing. ISSN 0309-0566. Vol. 11, No. 4, pp. 163–195.

Moore-Shay, E.S. – Lutz, R.J. (1988): Intergenerational influences in the formation of consumer attitudes and beliefs about marketplace: Mothers and daughters'. In: Advances in Consumer Research. Zborník príspevkov. ISSN 0098-9258. Vol. 15, No. 1, pp. 461–467.

Rudle-Thiele, S. – Bennett, R. (2001): A brand for all seasons? A discussion of brand loyalty approaches and their applicability for different markets. In Journal of Product & Brand Management. ISSN 1061-0421. Vol. 10, No. 1, s. 25–37.

Article sent in: June 2008

Accepted: March 2009

## KÖNYVISMERTETŐ

Chikán Attila

VÁLLALAT-  
GAZDASÁGTAN

4. kiadás

Chikán Attila „Vállalatgazdaságtana” nem régen, 2008 őszén 4. átdolgozott, bővített kiadásban jelent meg. Minthogy e témakörnek legelismertebb, és valószínűleg leggyakrabban ajánlott és használt magyar nyelvű tankönyve és szakkönyve, figyelmet érdemel, mit hozott ez az átdolgozás és bővítés, mi az, ami még ajánlható lenne.

A könyv szerkezete nem változott, a Bevezetés után négy fő részből áll, ezek:

- I. A vállalat érintettjei, céljai, formái (19–82. oldal),
- II. A vállalat helye a társadalmi rendszerben (83–172. oldal),
- III. A vállalat tevékenységi rendszere (175–500. oldal),
- IV. A vállalat stratégiája (501–570. oldal).

A legterjedelmesebb III. rész egy bevezető fejezet után 305 oldalon a vállalati tevékenységek hat fő területét tárgyalja. Ezek: marketing, innováció, az emberi erőforrás menedzsmentje, az információ és a tudás menedzsmentje, az értékteremtő folyamatok (logisztika, termelés, szolgáltatás) menedzsmentje, vállalati pénzügyek. Magyaráztaként, illusztrációként most is sok „színes” egészíti ki a szakmai szöveget, a kötet végén pedig irodalomjegyzék, angol és magyar szöszedetek, név- és tárgymutató.

Az átdolgozás sok frissítés, finomítás, kisebb átrendezések, találébb fejezetcímek mellett jelentős bővítést is jelentett, 564-ről 616 oldalra. A hasonló terjedelmű vagy még vastagabb tankönyvek nem ritkák, így például Paul Milgrom és John Robert 2005-ben „Közgazdaságtan, szervezetelmélet és vállalati irányítás” címmel magyarul is kiadott könyve 822 oldalon tárgyalja e kérdéseket. A korlátok azonban nyilvánvalóak, és ezt gyakran külön kiegészítő kötettel hidalják

át. Áttekintve a Chikán-könyv 4. kiadásának bővítéseit, elismeréssel nyugtázhatjuk, hogy a bővítés célja főként korszerűsítés volt. Új rész foglalkozik például a globális gazdaság koordinációjával, az innováció menedzselésének új trendjeivel, részletesebben tárgyalja a kettős értéktermelést, az érintett-elméletet, a piactípusokat. Az olvasó – egyetemi hallgató, kutató, a gyakorlatban dolgozó szakember – modern, korszerű, az újabb tapasztalatokat, trendeket, törekvéseket is tárgyaló ismereteket szerezhet e könyvből.

Egy vonása azonban különleges, ismereteim szerint egyedülálló. A vállalatot az üzleti vállalkozás szervezeti keretének tekinti, de azután egy merész fordulattal úgy definiálja, hogy „a jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozás szervezeti kerete” (24. oldal). Ezzel nemcsak az egyéni vállalkozásokat, hanem a betéti és közkereseti társaságokat is kizárja a vállalatok köréből. E három „üzleti vállalkozási formába” tartozik a nemzetközi statisztikában is működőként számba vett magyar vállalatok mintegy háromnegyede! Az 58. oldalon ezt az a megjegyzés enyhíti, hogy a bt.-k és kkt.-k „számos vállalatkereseti tulajdonsággal rendelkeznek, és ezért könyvünk anyagának nagy része rájuk is vonatkozik”. Szerintem azonban ez a főállás melletti, *elszámolási célokra létrehozott* sokszor tízezer betéti társaságra aligha érvényes. Ugyanakkor igaz egyéni vállalkozásokra is, különösen azokra, melyek alkalmazottakkal, esetleg nagyobb számú alkalmazottal dolgoznak.

Két megjegyzés kívánkozik még ide. Egyrészt, hogy szerencsére a könyv sok helyütt kitér a „vállalatnak nem tekinthető vállalkozások”, főként az egyéni vállalkozások jellemzőire, helyzetére is. Másrészt, hogy a jogi formákon túl a nemzetközi gyakorlat aszerint is képez vállalatcsoportokat, hogy 1.) van-e és hány alkalmazottjuk, 2.) teljes vagy részidőben dolgoznak-e és 3.) fő- vagy mellékfoglalkozásként. E különbségtetelek a fenti sajátos definíció szerint „igazán vállalatnak” tekintett kft.-ket is érintik, jelentős hányaduk Magyarországon másodfoglalkozás! A vállalati formák és nagyságstruktúra kérdései ma már a vállalat-gazdaságtan fontos részét képezik, és bővebb tárgyalást igényelnek. A kötetben statisztikai táblák is helyet kaptak, ezek száma a vállalatdemográfia, továbbá a vállalatcsoportok, tőke-összefonódások megfigyelésének fejlődése alapján még jócskán bővíthető lenne.

A vállalatgazdaságtani tankönyvek felépítése mindenütt eléggé hasonló: a környezetet, az ehhez való kapcsolódásokat, a vállalati feladatokat és a vállalat-típusokat tárgyalják. Elsőként magyar munkát véve példának, Roóz József két részre tagolt „Vállalkozások gazdaságtana” (2002) például első részében az üzleti vállalkozások környezetét és típusait, második részében működésüket tárgyalja. A vállalkozás szó persze itt (és számos hasonló magyar tankönyvnél) a vállalattal egyenértékű, és ez sajnos zavaróan megjelenik Chikán Attila könyvében is. A ma oly sűrűn használt angol *entrepreneurship* kifejezést érdekes módon a Chikán-könyv szöszedetei nem tartalmazzák. A vállalkozás szó megfelelőjeként az *enterprise* szót idézik, tehát megerősítik e két kifejezés keverését.<sup>1</sup> Nem meglepő, hogy az *entrepreneurship* ikerszavát sem találjuk a szöszedetben, az *intrapreneurship*-et vagy *Corporate entrepreneurship*-et, mellyel a vállalaton belüli vállalkozás szervezett formáit jelölik meg. A könyv újabb kiadásához átgondolásra ajánlom a vállalkozás-vállalat szópár kezelését és a valódi vállalkozás (*entrepreneurship*) témáinak, formáinak bővebb és céltudatosabb tárgyalását.

Az üzemgazdaságtan szülőföldjén, a német nyelvterületen megkülönböztetik az általános, a speciális és a funkcionális üzemgazdaságtanokat. A *speciális* üzemgazdaságtanok egyes ágazatok vagy vállalat-típusok, a *funkcionális* üzemgazdaságtanok egyes vállalati feladatcsoportok kérdéseit tárgyalják. Chikán Attila könyve az első csoportba tartozik, mint Helmut Schmalen „Általános üzemgazdaságtan”-a is, melyet Chikán Attila előszavával, egyetemi munkatársainak közreműködésével 2002-ben magyarul is kiadtak. A két könyv felépítését összehasonlítva szembevetjük, hogy Schmalen könyvének 3. fejezete 30 oldalon tárgyalja a vállalatok alapítását és jogi formáit, a Chikán-könyv sokkal rövidebb terjedelemben.

Schmalen könyvének egyébként 11. kiadása jelent meg magyarul. A csúcstól e műfajban Németországban valószínűleg a néhány éve elhunyt Günter Wöhe professzor könyve (Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre) tartja: 1960 óta 23. kiadásával egymillió feletti példányszámot ért el. Egy fontos gondolatot Wöhe könyvéből is idézek. Ez így szól: a piacgazdasági rendszerben a magántulajdonban lévő vállalat egyetlen célja: maximális nyereség elérése hosszú távon. Chikán Attila könyve szerint (24. oldal): az üzleti vállalkozás alapvető célja, létének értelme *fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett*. Kétségtelen, hogy nyereség eléréséhez előbb el kell adni a terméket vagy a szolgáltatást, tehát fogyasztói igényt kell kielégíteni. A Chikán-könyvben is tárgyalt „marketing-

hadviselésre” és a mai pénzügyi világválság hátterére gondolva azonban én Wöhe nyomán a sorrendet mindenestre megfordítanám: *a vállalat alapvető célja nyereség elérése* fogyasztói igények kielégítése mellett.

A vállalat-típusok szerinti gazdaságtanok között mind nagyobb szerephez jut a kis- vagy a kis- és középvállalatok gazdaságtana, hiszen a statisztikában számba vett vállalatok szinte mindenütt több mint 99,5 százaléka ebbe a csoportba tartozik. (Tegyük hozzá, hogy a fél százalék alatti arányt képviselő nagyvállalatok a foglalkoztatottak jó egyharmadának adnak munkahelyet, a GDP felét, az export még nagyobb hányadát hozzák létre.) A „Kis- és középvállalatok üzemgazdaságtanának” felépítésére a nálunk is jól ismert bécsi Josef Mugler professzor könyvének (1993) szerkezetét idézem: Alapok, Stratégiai vezetés, Controlling, Marketing, Erőforrás-menedzsment (Személyzet, Tőke, Állóeszközök-nyersanyagok-szolgáltatások). Ma már a kis- és középvállalatok sajátos vonásait mind sűrűbben jelzik különben az általános vállalati gazdaságtanok is. Chikán Attila könyvében viszonylag kevés utalást találunk a kisvállalatok sajátos vonásaira, ezt célszerű lenne bővíteni.

Sokan a speciális vállalatgazdaságtanok körébe sorolják a vállalkozás (vállalatindítás, vállalkozói gondolkodás, magatartás, tevékenység) egyre gazdagabb ismeretanyagát is, mások már egy új diszciplína kibontakozását érzékelik. Az Egyesült Államok után ma már az európai egyetemeken is mind nagyobb számú erre szakosodott intézet, tanszék oktat vállalkozás (=Entrepreneurship) című tárgyat, és ezt újabban nagy nyomatékkal igénylik nem csak a közgazdászszakok számára is (Román, 2006). A vállalkozásra való előkészítést világszerte már az oktatás alacsonyabb lépcsőin is bevezetik, és a nemzetközi szervezetek, közöttük az Európai Unió, külön programokkal is segítik ezt. Könyvének szerkesztésekor Chikán Attila, érzésem szerint, a vállalkozásra, „önfoglalkoztatásra” való felkészítést nem tekintette feladatának. Ez elfogadható, ha az egyetem hallgatói ezt más csatornákon megkapják. BSC-szintű oktatás esetében azonban Chikán Attila „Bevezetés a vállalatgazdaságtanba” (2006, 318 oldal) munkája alapján ez nem biztosított. Fenti megjegyzéseim ezért e rövidített könyvre még inkább érvényesek.

Kitekintve a ma domináns *angol nyelvterületre*, itt újabban az „Üzleti gazdaságtan” (Business Economics vagy Economics of Business) kifejezés a leggyakoribb.<sup>2</sup> A Budapesti Corvinus Egyetemen ma ne Vállalati, hanem „Üzleti gazdaságtan” tanszéket keressünk. Elterjedt ugyanakkor e tárgy korábban uralkodó „Vállalatelmélet” (Theory of the Firm) megjelölése is. Címnek az előbbi kifejezést inkább a gyakorlatiasabb, az

utóbbi az elméleti kérdésekkel mélyebben foglalkozó könyvek szerzői, kiadói választják. További elágazása a „Vezetői gazdaságtan”, mely a vezetői döntések szilárdabb megalapozását állítja középpontba. A vállalatelmélet sok változatlanul vitatott kérdését ma is többkötetes tanulmánygyűjtemények tárgyalják, két példa: *Alternative Theories of the Firm* (2002) és *The Theory of the Firm. Critical perspectives on business and management* (2000).

Mind erősebb igény az „üzleti tudományok” egyes ágainak összekapcsolása. Erre az angol nyelvű tanulmányok közül Martin Ricketts munkáját idézem, címe: „Az üzleti vállalat gazdaságtana. Bevezetés a gazdasági szervezet és vállalatelméletbe” (2002, 510 oldal). A könyv 15 fejezetre tagolt könyv három része: I. Alapfogalmak, II. A gazdasági szervezetek stratégiája, III. Közpolitika és gazdasági szervezet. Az I. részből kiemelem, hogy az „A vállalkozó” című 3. fejezet 32 oldalon tárgyalja az ilyen személyiségek szerepéről és megítéléséről uralkodó nézeteket. A II. részben a 10. és 11. fejezet (Nyerésgrészesedés, szövetkezeti és egyenlő jogú vállalatok; Nonprofit és jótékonyági vállalatok) a „nem üzleti vállalkozások” kérdéseit tárgyalja. E téma kevés helyet kapott Chikán Attila könyvében is, a 3. fejezetnek azonban nincs megfelelője, pótlása hasznos lenne. Ricketts könyvének III. része a vállalatokat érintő szakpolitikákról nyújt fontos ismereteket.

Zárásként néhány rövid megjegyzés az irodalomjegyzékhez, melynek frissítését, kiegészítését ajánlom. Például az evolucionista vállalatfelfogásról szólva Kapás Judit 1999-ben megjelent írása helyett, újabb cikket lehetne idézni (Vezetéstudomány, 2002. 9. szám, Közgazdasági Szemle, 2007. 1. szám) és/vagy Szabó Katalin a témát átfogóan tárgyaló tanulmányát (Vezetéstudomány, 2006. 12. szám). Az egyéni vállalatok alapításáról a 62. oldalon Bayer B. József 1986-ban megjelent könyve mellett/helyett ma már nagyszámú újabb, alapos hazai és nemzetközi felmérésre lehet támaszkodni.

A 16 oldalas irodalomjegyzék főként a felhasznált, idézett munkákat sorolja fel. Véleményem szerint a frissítés mellett hasznos lenne az egyes témákban elmélyedni kívánó olvasó számára további eligazítást is nyújtani. Így például a globalizáció vállalati hatásairól szólva Barbara Parker (2005) könyvét, a multinacionális vállalatokról szólva Richard E. Caves (2007) könyvét; magyar szerzőkről sem feledkezve meg: a vállalatcsoportokról szólva Büchner – Dobák – Tari „Vállalatcsoportok” című könyvét (2003), a vállalati stratégia témájához Borgolya Istvánné – Barakonyi Károly „Vállalati kultúra” című könyvét (2004) lehetne ajánlani.

Összefoglalva: Chikán Attila könyvének újabb kiadása sok gondolattal, ismerettel gazdagította, bővítette a korábbi kiadást. Széles kitekintésű, korszerű, az újabb tapasztalatokat, trendeket, törekvéseket is bemutató, a gyakorlatban dolgozó szakembereknek is fontos, új ismereteket nyújtó munka. Néhány sajátos vonásnak, ezek oldásának újragondolását ajánlom azonban, és több kitekintést az érintkező területekre: a vállalkozásra (entrepreneurship!), a kisvállalatokra, az uniós és szakpolitikai összefüggésekre. Ennek alátámasztására Amartya Sen Nobel-díjas közgazdász „A közgazdaságtan diszciplínája” című legutóbbi cikkének így summázott üzenetét (*Economica*, 2008: 617. oldal) idézem: „...a közgazdaságtan két fontos prioritásának egyike, hogy egyes kérdésekre élesen fókuszálva, azokat elválasztva külön elemeznie kell. Az ettől teljesen eltérő másik prioritás integrálást igényel, teljesen különböző dolgok összefüggéseinek elemzését. A közgazdaságtan főbb módszertani vitái e kétféle prioritás ütközésére vezethetők vissza. A diszciplína azonban mindkettőt igényli.”

### Lábjegyzet

<sup>1</sup> Ez ellen már többször felléptem, egy akadémiai konferencián is (Román, 2007, 80–82. oldal), de kevés eredménnyel.

<sup>2</sup> Az ilyen című folyóirat, *International Journal of Economics of Business szerkesztőbizottságának* én is tagja vagyok.

### Felhasznált irodalom

- Amartya S. (2008): The discipline of economics. *Economica*, Vol 75 Nov 08 Number 300
- Borgolya I. – Barakonyi K. (2004): Vállalati kultúra. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Büchner, R. – Dobák M. – Tari E. (2002): Vállalatcsoportok. Konzern-szervezetek, holding-struktúrák. Aula, Budapest
- Caves, Richard. E. (2007): *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Third edition. Cambridge Univ. Press, Cambridge
- Chikán A. (2008): Vállalatgazdaságtan. 4. átdolgozott, bővített kiadás. Aula, Budapest
- Chikán A. (2006): Bevezetés a vállalatgazdaságtanba. (A Vállalatgazdaságtan tantárgy BSc szintű oktatási anyaga). Aula, Budapest
- Kapás J. (2007): Hogyan fejlődik a vállalat? A fizikai és társadalmi technológia kölcsönhatásos evolúciós folyamata. *Közgazdasági Szemle*, 1. szám
- Kapás J. (2002): Mi a baj a modern vállalatelméletekkel? Egy új megközelítés: többdimenziós vállalatelmélet. *Vezetéstudomány*, 2. szám
- Langlois, R.N. (ed.) – Yu, T.F.-L. (ed.) – Robertson, P. (ed.) (2002): *Alternative Theories of the Firm*. I–III. Elgar, Cheltenham

- Milgrom, P. – Robert, J. (2005): *Közgazdaság, szervezetelmélet és vállalatirányítás*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Mugler, J. (1995): *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Zweite, überarbeitete Auflage. Springer-Verlag, Wien
- Parker, B. (2005): *Introduction to Globalization and Business Relationships and Responsibilities*. Sage, London
- Ricketts, M. (2002): *The economics of business enterprise. An introduction to economic organization and the theory of the firm. An introduction to economic organization and the theory of the firm*. Elgar, Cheltenham
- Román Z. (2002): Vállalkozás- és (és/vagy) Kisvállalatpolitika? – A vállalkozás- és kisvállalat-kutatásokról. *Vezetéstudomány*, 7–8. szám
- Román Z. (2006): *An Audit of Entrepreneurship Education in Higher Education in Hungary*. In: OECD International

- Conference on Fostering Entrepreneurship: The Role of Higher Education. 23-24 June, Background Papers
- Román Z. (2007): *A vállalkozások a magyar gazdaságban – nemzetközi tükrökben*. Közgazdaság, Tudományos füzetek. II. évfolyam, 2. szám június
- Roóz J. (2002): *Vállalkozások gazdaságtana, Perfekt*, Budapest
- Schmalen, H. (2002): *Általános üzleti gazdaságtan*. Axel-Springer Budapest Kiadó, Budapest
- Szabó K. (2006): *Versenyző megoldások természetesen szelektívja – A vállalatfelfogás változása az informalizálódó gazdaságban*. *Vezetéstudomány*, 12. szám
- The Theory of the Firm*. Critical perspectives on business and management. I–IV. kötet. Routledge, 2000
- Wöhe, G. (2008): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Wahlen Verlag, 23. Auflage. München

Román Zoltán

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Gaál Zoltán**, egyetemi tanár, Pannon Egyetem, Veszprém; **Dr. Szabó Lajos**, egyetemi docens, Pannon Egyetem, Veszprém; **Dr. Obermayer-Kovács Nóra**, egyetemi adjunktus, Pannon Egyetem, Veszprém; **Márkus Gábor**, egyetemi tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem; Némethné Pál Katalin, kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Zrt.; **Fazekas Dóra**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Morag Omri** (Izrael), PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem; **Prof. Dr. Barakonyi Károly**, DSc, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Marta Grossmanová**, PhD, egyetemi docens, Közgazdasági Egyetem, Pozsony; **Mária Vojtková**, PhD, egyetemi docens, Közgazdasági Egyetem, Pozsony; **Pavol Kita**, PhD, egyetemi docens, Közgazdasági Egyetem, Pozsony; **Dr. Román Zoltán**, közgazdaságtudományok doktora

## CONTENTS

### STUDIES AND ARTICLES

- GAÁL, Zoltán – SZABÓ, Lajos – OBERMAYER-KOVÁCS, Nóra** “Knowledge Management Profile” maturity model ..... 2
- MÁRKUS, Gábor** Measuring micro-level competitiveness in the context of Porter’s Diamond Model ..... 16
- NÉMETHNÉ Pál, Katalin** Company opinions about competition ..... 33
- FAZEKAS, Dóra** Auctions in the trial phase of the European Union Emissions Trading Scheme ..... 46
- MORAG Omri – BARAKONYI, Károly** The Influence of Speed of Integration on M&A Integration – Success ..... 55
- Case study  
**Marta GROSSMANOVÁ – Mária VOJTKOVÁ – Pavol KITA** Role of Brand Loyalty in Purchase of Sports Shoes .. 60
- Book review** ..... 68

# CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**Gaál, Zoltán – Szabó, Lajos – Obermayer-Kovács, Nóra**

*“Knowledge Management Profile” maturity model*

To ensure success of an organization effective application of organizational knowledge and knowledge management practice is of critical importance. Knowledge has become one of the most important key to competitive advantage. In 2000 Lisbon European Council agreed on an ambitious goal: making the EU “the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world”. In harmony with this aim, the Strategic Management Research Group at the University of Pannonia launched a new research in 2004, which attempts to develop a practically applicable and, at the same time, theoretically and methodologically founded approach that contributes to the exploration and realisation of knowledge management practice of organizations. As a result of this research the authors form a new, insightful “Knowledge Management Profile” continuous maturity model, which can be used as a tool for mapping knowledge management practice using seven determinant factors. From the average of these factor values „Knowledge Management Index” can be defined, which illustrates the level of development of the knowledge management practice.

**Márkus, Gábor**

*Measuring micro-level competitiveness in the context of Porter’s Diamond Model*

In this article the author introduces a micro- (firm) level competitiveness measurement in the framework of Porter’s Diamond Model, based on 500 sector representative questionnaires. He identifies 8 variables from which he reproduces the 4 edges of the Diamond Model with the help of factor analysis. After summing the factors he divides the normally distributed competitiveness index into 5 equal categories, and he investigates and proves that these groups provide a relevant framework for measuring firms’ micro-level relative competitiveness. Finally, the results of the discriminant analysis imply that the probability that a given firm, on the basis of its known core data, will be classified to the relevant competitiveness category is only 2/3.

**Némethné Pál, Katalin**

*Company opinions about competition*

The GKI Economic Research Co. carried out an investigation on behalf of the Competition Culture Centre of the Hungarian Competition Authority. The question was: whether can be shown connection between strength of competition in the industries of the national economy and competitiveness of companies in these industries. The first part of the article presented results of the elaboration of old company surveys in the GKI according to the research topic. They found here weak connection between estimated competitiveness and realized strength of competition by responding companies in the industries. In the second part author publishes the experiences of new empirical investigations.

**Fazekas, Dóra**

*Auctions in the trial phase of the European Union Emissions Trading Scheme*

This paper assesses the trial phase of the European Union Emissions Trading Scheme (EU ETS) from the point of view of the auctions implemented. The auctions implemented in Phase I of the EU ETS provide experience and lessons to prepare for future developments not only in the Kyoto compliance period but also for the third phase starting in 2013. Four countries, Ireland, Hungary, Lithuania and Denmark, included auctioning in their Phase I National Allocation Plans. Three countries used the same design, a sealed-bid uniform-price auction, while Denmark decided not to have an auction, but organized direct sales through an agent. Auctions appeared to be successful in terms of being implemented, the structure seems to work, however no Member State was able to generate the maximum output in revenue due to the price collapse on the allowance market.

**Morag Omri – Barakonyi, Károly**

*The influence of speed of integration on M&A integration success*

Despite the importance of the dimension of time in the world of competitive strategy, only a few researches have focused on the issue of the speed of the integration (SOI) in the process of merger/acquisition (M&A) and its impact on the deal-success. This article focused on the issue of speed of integration and its impact on the integration effectiveness and the success of the M&A. This impact changes depending on the combination of a number of variables such as the main reason of the acquisition, the type of acquisition, the characteristics of the companies involved in the acquisition, and the selected integration approach. Therefore, every acquirer has to pay attention to the SOI variable and to adjust the optimal speed to the specific acquisition scenario.

**Marta Grossmanová – Mária Vojtková – Pavol Kita**

*Role of brand loyalty in purchase of sports shoes*

This article reports the results of a study of consumer attitudes to brand loyalty. An empirical investigation is based on the sample of 872 individuals aged from sixteen years and located in the cities with upper and lower ten thousands inhabitants in sports shoes market. First, the creation of brand loyalty is defined, followed by an overview of theoretical works in the field. Finally, the study itself is presented. The study concludes that there is a significant dependence on the degree of loyalty determined by the environment in which consumers live and expenses connected with a specific sport. It also reveals the dimensions of brand selection that is influenced by a reflection of self-image of consumer in spite of the increase of price.