

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 Üzletég.
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., SZEPTEMBER

2009. 9. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **ANGYAL Ádám**
Változások irányítás nélkül 2
- **KAZAINÉ Ónodi Annamária**
Tulajdonosi értékteremtés melletti elkötelezettség
Magyarországon és ennek hatása a pénzügyi teljesítményre 17
- **BERNSHÜTZ Mária**
Kvalitatív kutatás a Magyarországi
integrált marketingkommunikáció-alkalmazás feltételeiről 29
- **TÓTH Mónika – MÁLOVICS György – TÓTH I. János**
Fenntarthatóság – fenntartható fogyasztás –
egyetemi hallgatók fogyasztásának vizsgálata alapján 41
- **SZIVA Ivett**
Az e-business kooperatív turisztikai adaptációja:
„A kicsi, a szép esélyei hazánkban” 54
- **KISS János**
A hazai közép- és nagyvállalatok innovációs
tevékenységének vizsgálata ökonometriai módszerekkel 64

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

ANGYAL Ádám

VÁLTOZÁSOK IRÁNYÍTÁS NÉLKÜL

A változásvezetés korunk egy központi problémája. A hagyományos megközelítések mellett újabb értelmezések is kialakultak. A változásokat általában úgy tekintik, mint a vezetés által tervezett és megvalósított folyamatokat. Észre lehet azonban venni, hogy elég sok változás – például a válságok – nem a vezetők akarata szerint alakulnak. Ezeket irányítatlan változásoknak is nevezhetjük. Ezek felismerésére, kezelésére többféle, a hagyományos vezetéstudománytól eltérő módszerek állnak rendelkezésre. A cikk ezek közül mutat be néhány olyan megközelítést, amely alkalmas lehet az irányítatlan változások kezelésére.

Kulcsszavak: válság, változások irányítása, vezetési módszerek, vezetéselméletek

Az emberiség együtt él az olyan változásokkal, amelyeket nem, vagy csak nagyon kis mértékben tud befolyásolni. Ilyen például a földtörténeti korok sora, amelyek az egész élővilágra óriási hatással voltak és vannak. Ilyen az időjárás is, és ilyenek a természeti katasztrófák. Ezek gyakorlatilag nem befolyásolható, de lényeges változások. Fontosságukat jelzi, hogy például szinte minden média és hírforrás közül időjárás-előjelzéseket. Ezeknek az a célja, hogy az emberek felkészüljenek, alkalmazkodjanak. A természeti katasztrófák (földrengés, vulkánkitörés, cunami, lavina, árvíz stb.) előjelzésére nemzetközi, igen költséges hálózatokat tartanak fenn. A civilizáció egyik tünete, hogy kialakultak az elháríthatatlan katasztrófák következményeinek kezelésére szolgáló, kármentesítő szolgálatok.

A társadalom azonban nemcsak a természeti, emberek által befolyásolhatatlannak vélt változásokat ismeri. Sok olyan jelenség ismert, amely nem emberi elhatározások következménye, de igen nagy hatással lehetnek az élet egészére. Ilyenek pl. a járványok, a hisztéria, a divat, a politikai áramlatok hullámai vagy éppenséggel a pletyka. Ezek természetét tanulmányok ezrei vizsgálják, sokat is lehet tudni róluk és megnőtt befolyásolhatóságuk. Mindazonáltal ezek a jelenségek valamelyest váratlanok, sok tekintetben kiszámíthatatlanok. A közvélemény-kutatás, az érzékelési indexek létalapja részben éppen a bizonytalanság, az előreláthatóság, a kiszámíthatóság hiánya. Tudni lehet például, hogy egyes nehezen befolyásolható politikai jelenségek, mint forradalmak, sztrájkok, zavargások, terrorizmus hullámokban, a történelem egészét tekintve korszakokban

sűrűsödve jelennek meg. Ezek természetéről is sokat értekeztek, de a historikus és politikus elemzések sem tudják a problémák kezelését garantálni.

A gazdasági életben is ismertek olyan változások, amelyek nem a működést biztosító szervezetek, személyek, a vezetők akarata szerint alakulnak. Mindenekelőtt ilyenek a válságok. Ezek esetleg csak rövid időt és kis hatáskört, pl. csak egy szervezetet érintenek, de elhúzódhatnak és az egész világra is kiterjedhetnek. A válságokon túl sok más jelenség is ismert az üzleti világban, amelyek nem a megszokott irányítási rendszer termékei. Ezek egy részére még az is jellemző, hogy éppenséggel ellentétesek a vezetés, az irányítás elhatározásaival. A körülmények, az események mintegy elsodorják a vezetők szándékait. Ennek következtében egy vállalat léte is bizonytalanná válhat. Ilyen pl. az ellenséges felvásárlásnak tekintett tulajdonosváltás, amely a menedzsment szándékaival ellentétes folyamat. Ilyen egyes döntéshozók nem megfelelő tevékenysége, mely pl. könyvelési csalásokon, adózási vagy jogi hibákon keresztül az egész szervezet létét ingathatja meg. Ilyen a műszaki vagy piaci előrelátás hibája, amely veszteséges stratégiákba kergetheti a vállalatokat.

Nemcsak vállalati, de nemzetgazdasági, sőt világ-méretben is érvényesülhetnek a helytelen vezetés (mismanagement) hibái. Ilyenek pl. a túltermelési válságok, amelyek akár a pénz-, akár a befektetési, akár a termelési, akár a szolgáltatási piac területén felüthetik a fejüket és hajlamosak mindenféle irányban terjedni. Ezekről kialakult az a vélekedés is, hogy a rendszer hibái, mondhatni elkerülhetetlenek. Lényegében rendszerhibának, a piacgazdaság természetes velejárójának

szokták tekinteni a recessziót, a munkanélküliséget, a túltermelést és az átmeneti egyensúlyhiányokat. Egy-egy vállalatra azonban ez a megállapítás nem érvényes. Még a legnagyobb válságoknak is vannak például hasonlélvezői, nyertesei.

A cikluselmélet azt igazolja, hogy bármit is teszünk, a fellendüléseket kivédhetetlenül visszaesések követik. A piacgazdaság önszabályozó mechanizmusai ugyanakkor csak növekedési szakaszban képesek a zavarok kezelésére. A gazdasági visszaesések mögött politikai okok, ideológiai különbözőségek és eltérő gazdaság- filozófiák, paradigmák is felsejlenek. A hiányjelenség (melyeket a szocializmus kapcsán tártak fel) ugyancsak globális tünet. A szegénység, amely ma az emberiség vélhetően egyik legjelentősebb problémája, maga is hiányfüggő. A szegénységből eredő problémák társadalmi robbanásokat okoznak, miközben az emberiség fizikailag képes lehetne az ellátatlanság, az éhezés lényeges javítására. Kifejezetten a felvilágosult döntéshozók akaratával szemben folytatódik a környezetvesztés, az élővilág létalapjainak gyengítése. Ezek mögött a részleges (individuális) gazdasági érdekek erőteljes érvényesülése tűnik a meghatározó erőnek. A felsoroltak – az önszabályozás korlátai, a válság, a hiány, a szegénység, a környezetvesztés – mind olyan jelenség, amely nem vezetői szándékok terméke.

Végezetül érdemes megemlíteni az irányítatlan vezetés problémái közt az olyan jelenségeket, amelyek ellen a civilizáció mindig is fel akart lépni, de ez soha sem vezetett megnyugtató eredményekre. Ilyen a bűnözés, a korrupció, a prostitúció, a közpénzkezelés pazarlásai. Ide sorolhatók a szerzett szenvedélybetegségek. Az egyik legelborzasztóbb emberi „teljesítmény” a háborúzás, a fizikai erőszak alkalmazása, amelyek a szélsőséges vélekedésektől eltekintve a civilizált emberiség szemében elfogadhatatlan. Ezzel szemben nem lehetünk nyugodtak afelől, hogy ezekre a problémákra az emberiség megfelelő válaszokat tud adni. A felsorolt jelenségek természetéhez tartozik, hogy új és új formában, módszerekkel cselezik ki az ellenük fellépő erőket. Nem számíthatunk arra, hogy az ilyesfajta változásokat az erre hivatottak, a vezetők, irányítók képesek kezelni.

Az emberiség igen sok olyan változást képes ma irányítani, melyek a történelem során sok bajt okoztak. A tudomány, a technika fejlődése ebben élenjáró. A társadalmi forradalmak hatása szerényebb, de kétségkívül élhetőbb ma a közösség, mint a rabszolgaság, a hűbériesség vagy a diktátorságok korában. Az üzleti vállalkozások körében is sok olyan megoldás alakult ki, amelyek segítik a működőképességet. Ezek terjesztésével foglalkoznak pl. az üzleti iskolák, és maguk a vállalkozások is sokat tesznek módszereik fejlesztéséért.

Az általunk vizsgált kérdés azonban jogos: a változások igen sok problémája nem az irányítók szándéka szerint alakul, érdemlegesen nem befolyásolható, vagy olyan váratlan (gyors), hogy a vezetés csak utólag képes azokra válaszokat adni. Ezeket tekinthetjük irányítatlan változásoknak.

A nem irányított vezetési problémák közül a továbbiakban csak az *üzleti életre* jellemző kérdésekkel foglalkozunk.

Egy meghatározási kísérlet

Az irányítás nélküli változás *fogalmát* keresve a vezetésstudományban nem találtunk előzményeket. Ugyanakkor ismertek olyan jelenségek, megközelítések, amelyek közelebb visznek a fogalom tisztázásához.

Az egyik ilyen rokonítható fogalom a *fordulópont* (tipping point). Nevezik billenési pontnak és határpontnak is. A fogalmat sok előzmény után legújabbban Gladwell¹ dolgozta fel. Azt érti alatta, amikor egy folyamat, egy rendszer lényeges jellemzői megváltoznak. Megfigyelései és elemzése olyan változásokra irányultak, amelyek háttérben szinte megmagyarázhatatlan összefüggések húzódtak. Ezeknek a mondhatni spontán, nem irányított változásoknak a természetét kutatta. Ilyen lehet pl. egy divathullám, amelyben egy addig is létező, de lényegében ismeretlen cég, személy vagy termék egyszerre népszerűvé, sőt híressé válik. Ez lehet egy cipő, egy étterem, egy színész, vagy akár egy politikai nézet is. A jelenségeket általában járványoknak nevezte, de nem az egészségügyi jellegük, hanem a tartalmi hasonlóság (metafora) okán. Vizsgálódásai eredményeit néhány egyszerű szabályban foglalta össze.

1. A járványokat általában nem egy, hanem sok, esetleg jelentéktelennek tűnő tényező együttes hatása okozza.
2. A ható tényezők közt érvényesül a (Pareto-féle) 80-20 szabály. Ezek szerint a hatások (nagyjából) nyolcvan százalékát a befolyásoló tényezők (mintegy) húsz százaléka gerjeszti. Arra a következtetésre lehet jutni, hogy a járványok természetének elemzésekor, befolyásolásuk érdekében, érdemes csak a meghatározó húsz százalékra koncentrálni.
3. Sok, néha jelentéktelennek látszó tényező megváltozása gerjeszthet nagy változásokat. Példája szerint New York bűnözési helyzetét megjavító folyamatban nagy szerepe volt annak, hogy a metró vezetése erőteljesen fellépett a bliccelők és a kocsirongáló vandálok ellen, akik egyébként csak súrolják magát a bűnözést.

4. Korlátozott létszámú közösségek – kb. 150 fő – alkalmasak csak arra, hogy egymás tevékenységét megismerjék, egymásra közvetlen hatással legyenek. Közöttük indulhatnak el a „járványok”, amelyek aztán az érintkező közösségek hálózatára is „áttérjednek”.
5. A járványok terjedésében három magatartásforma játszik fő szerepet: az összekötők (connectors), a sokattudók (experts, mavins) és a terjesztők, ügynökök (salesmen). Az ilyen tulajdonságú szereplők tevékenységének hozama a járvány terjedése. Ezek a személyek valósítják meg a szelekciót. Az ő tevékenységük révén válnak ki a sokmilliárdnyi környezeti jelenségből azok, amelyek a változásokat kiváltják. A szelekció egyébként az általános fejlődélmélet (evolúció) meghatározó mechanizmusa².

Vizsgálódásai nagyrészt pszichológiai kísérleteken, megfigyeléseken alapultak. Eredményei felhívják a figyelmet arra, hogy a változásokban nagy szerepe lehet a körülményeknek. Ez annyiban új a vezetéstudomány számára, hogy a klasszikus változásvezetési felfogás szerint a változásokat a vezetők irányítják. A lélektani és egyéb körülmények befolyásoló hatását is úgy értékelik, hogy azok közben tarthatók. Erre alapoz pl. a reklám, a piacszerzés (marketing) és a közbefolyásolás (public relations). A fordulópont-elmélet megállapításai szerint azonban a jelenségek nem vezethetők le minden esetben valamely tudatos irányítási tevékenységből.

Másik rokon fogalom a *kritikus tömeg* (critical mass). A dialektikus gondolkodás egyik ismert tétele a mennyiségi változások minőségbe való átcsapásának elmélete. A kritikus tömeg jelenség ennek a megnyilvánulása. A fogalom eredetileg a természettudományokban lett ismert. Az atomrobbanás (reakció) tanulmányozásakor figyeltek fel arra, hogy a robbanás létrejöttéhez a hasadásra hajlamos U 235 izotópból meghatározott mennyiségnél nagyobbra van szükség. Ezt a mennyiséget nevezték kritikus tömegnek. Hasonlóképp használt fogalmak a kritikus hőmérséklet vagy kritikus állapot. Ezek olyan fizikai jellemzők, amelyen a telített gőz sűrűsége egyenlővé válik a folyadékéval. Ezen a kritikus hőmérsékleten tehát a gáz halmazállapotának lényeges jellemzői megváltoznak. A kritikus tömeg, hőmérséklet vagy állapot fogalom is ilyen értelmű: ezek elérése megváltoztatja a vizsgált jelenség, folyamat vagy tényező természetét. A kritikus állapot többnyire a pillanatnyi helyzetet mutatja, amely a változások előszobája. Mindezekre tehát értelmezhető a fordulópont is. Más tudományágak is támaszkodnak hasonló jelenségekre. A lélektanban és a gyógyászatban használják az *inger-*

küszöb fogalmát. Ez az olyan befolyásokra vonatkozik, amelyeknek csak bizonyos mértéke vált ki kezelésre vagy megfigyelésre érdemes hatásokat is. Az ingerküszöb probléma rokon a kritikus tömegével.

A fogalom behatolt a társadalomtudományokba is. A változások természetét illetően elég elfogadott nézet, hogy azoknak el kell érniük bizonyos kritikus mértéket, tömeget, hogy hatásossá váljanak³. A változások előidézéséhez egy bizonyos mennyiségű reformra van szükség. Az apróbb, de a kritikus tömeget el nem érő változások nem eredményeznek áttörést (breakthrough), új állapotokat. Az áttörést a matematikában *inflexiónak* is nevezik. Ezen azt lehet érteni, hogy egy folyamat, pl. egy függvény lényeges jellemzői és iránya megváltozik. (Szűkebb értelemben a görbék azon pontjait nevezik inflexiós pontnak, ahol konkávból konvexszé fordulnak.)

Az inflexiót a közgazdaságtudományok közvetlenül is értelmezhetik. Szokásos, hogy gazdasági folyamatokat egyszerű, kétdimenziós függvényekkel ábrázolják. Ezekben többnyire az egyik tényező az idő, a másik a vizsgált jelenség valamely jellemzője, pl. a termelés volumene, a nyereség tömege, az eladósodottság mértéke, az árfolyam stb. jelenik meg. Ezek a leíró függvények többnyire tartalmaznak inflexiós pontokat. A függvények jellege megváltozik, pl. lineárisból logaritmikussá alakul, sőt az is lehet, hogy irányt változtat. Az inflexiós jelenség gazdálkodási jelentősége abban van, hogy tudni lehet: minden folyamatot leíró függvénygörbe előbb-utóbb inflexióba, irányváltásba torkolhat. Ennek legismertebb változatai az életciklus görbék. Ezekben a nagyon általános leíró függvényekben több ciklust is megkülönböztetnek: kialakulás, élénkülés, dinamikus növekedés, érettség, hanyatlás szakaszokat. Ezek az életciklusgörbék alakját és irányát nevesítik, amelyeket egymástól inflexiós pontok választanak el.

További ezekkel összefüggő fogalom az *utolsó csepp* (last drop). Ennek az a lényege, hogy valamely változást előidéző lépés gyakran nem vezet eredményhez. Ha azonban azt sokszor megismétlik, akkor egy adott idő vagy mennyiség elteltével a kívánt eredmény létrejön: a pohár a csepegés hatására megtelik, sőt ki is csordul. Önmagában tehát az, hogy valamely intézkedés nem hoz eredményt még nem azt jelenti, hogy az hatástalan. A mérleg egyik serpenyőjébe elhelyezett egy kilogrammos súlyt egy ötdekas nem ellensúlyozhatja. Ha azonban már 19 ötdekas súly hever a serpenyőn, és ezekhez teszünk még egyet, akkor a mérleg megbillen és egyensúlyba jön. Ha további még egyet teszünk a kis súlyok közé, akkor a mérleg át fog billenni. Ha tehát megfelelő kitartással helyezzük az ötdekas súlyokat a mérlegbe, akkor azok képesek az egy kilót is kimozdítani. Társadalmi jelenségek esetében azonban

nem világos, hogy mikor éri el a kis súlyok összege azt a hatást, amivel a helyzet kimozdítható. Vajon mennyi elégedetlenség kell ahhoz, hogy valamilyen szabályt megváltoztassanak, valakit félreállítsanak?

Érdemes megemlíteni a *hajszál a levesben* effektust. Ezen az olyan hatásokat lehet érteni, amelyek ugyan az egészhez képest nem lényegiek, sőt jelentéktelenek lehetnek, de alapvetően befolyásolják az adott tényezők használhatóságát. Meglehet ez a befolyás csak az élvezeti értéket érinti, de végeredményben a leves felhasználhatóságát, fogyaszthatóságát korlátozza. Hajszál alatt ebben az összefüggésben az olyan külső, rendszeridegen tényezőket lehet érteni, amelyek megjelenése, részvétele (az evésben) alapvetően befolyásolják az egész folyamatot.

Megemlíthetők az időtényezővel, az *időzítéssel* összefüggő jelenségek. A versenysportból közismert, hogy a győzelem elérésében nagyon nagy jelentősége van annak, hogy a versenyző milyen módon készül fel a viadal pillanatára. Az edzők és versenyzők igen jelentős erőfeszítéseket tesznek arra, hogy a verseny idejére hozzák a legjobb formát. A gazdaság területén is igen jelentős szerepe van az időzítésnek. Jókora lenni jó helyen: ezt önmagában is sikert támogató állapotnak szokták tartani. Az időzítés igen jelentős vezetési feladat, de nagy szerepe van ebben a helyzetnek, a lehetőségnek, az alkalomnak is. Ezek felismerése hiányában a folyamat elvetélt lehet, mondhatni, az irányítás kicsúszhat a vezetők kezéből. Az aktualitás olyan tényező, amely az üzleti folyamatokat is megerősítheti. Háborúban az utcasarki gesztenyesütési üzlet nem szokott virágozni, békeévekben viszont kedves színfoltja lehet a városképnek és egyben megélhetés a résztvevőknek.

Utalni kell az *elfásulás*, a megúnás jelenségére is. Ha valamilyen szervezeti intézkedés nem hozza meg a kívánt hatást, akkor hajlamosak vagyunk a kezdeményezést kárhóztatni. Van azonban egy másik összetevő is. Igen gyakori, hogy a nagy lelkesedéssel kialakított, akár helyes elképzelések megvalósítása kifulladás, ellaposodik. Lényeges elemek kimaradnak, gyengülnek. Ilyenkor az érintettek – a szervezet munkatársai és ügyfelei – elfásulnak. Elvesztik bizalmukat az intézkedésben, megúnják a befért hatások elmaradását. Ez kettős kárt okoz. Feleslegessé váltak az intézkedés érdekében hozott erőfeszítések és csökkentik a bizalmi tőkét. Az elfásulás nyomán a szervezet akcióképessége romlik, a változásokat fatalista, beletörődő módon szenvedik el. Az érintett vezetők is cselekvőképzetlenül válhatnak, lemondanak a kezdeményezésekről, a változtatásokról. Lesz, ahogy lesz, gondolják.

Mindezek arra utalnak, hogy a tudomány, az elemzés ismer igen sok olyan közreműködési, változási je-

lenséget, melyet korántsem valamiféle vezetői beavatkozási akarat, irányítás hoz létre.⁴

Mindezek alapján definícióként a következő: *Az olyan szervezeti változásokat nevezzük irányítatlannak, melyek*

- *jelentős, többnyire kedvezőtlen hatással vannak a szervezet struktúrájára, működésére,*
- *nem a vezetés elhatározásai következtében valósultak meg,*
- *általában szervezeten kívüli tényezők okozzák (bár néha belső gyökereik is vannak),*
- *kivédésük, kezelésük a hagyományos vezetési módszerekkel nem (elég) hatékony.*

A fenti meghatározás számunkra legfontosabb pontja az utolsó tétel. Vizsgálódásunknak az a tárgya, hogy rámutassunk, a megszokottól eltérő változásvezetési módszerek segítséget nyújthatnak abban, hogy a vezetés az irányítatlan (irányíthatatlannak vélt) változásokat, befolyásokat is szándékai érvényesítéséhez hasznosítsa. Ebben megerősít McGinn egy írása.⁵ Ebben azt részletezi, hogy a bajba jutott cégek előbb-utóbb kialakítanak stratégiákat, ami a jobb időközéig kísérik őket. A megoldás az (is) lehet, hogy új megközelítésekre, új képességekre (new set of skills) tesznek szert.

Az új megoldások és képességek kapcsán érdemes egy korunkban igen (néha túlzottan is) divatos kifejezésre, a paradigmaváltásra utalni. A paradigmaváltás azt jelenti, hogy a meglévő alapvetések mellé egy új, más megközelítést is felépítünk. (Szó szerint a paradigma párhuzamos gondolatot jelent.) Erre akkor szokott sor kerülni, ha új minőség, új helyzet áll elő, és kikényszeríti az értékek, a szemlélet, a megítélés új értelmezését. Az irányítatlan változás fogalmának bevezetése a vezetéstudományba egy olyan új szemlélet, amely a hagyományos vezetési paradigmák változását eredményezheti. Ezek közül kiemelhető a felelősséggel kapcsolatos (etikai) értékrend. Amikor a szervezet helyzete, állapota a vezetéstől nem befolyásolható körülmények okán változik, akkor a hagyományos „felelős vezető” fogalmat át kell értékelni. Akár az 1929. évi, akár a 2008. évi nagy gazdasági világválságot és következményeit értékeljük, biztosak lehetünk abban, hogy valamely vállalat állapotát olyan nagymértékben befolyásoló tényezők, körülmények jelennek meg, melyek a vezetők felelősségét a kialakult kedvezőtlen helyzetben ártértékelik. Hasonló a helyzet a háborús vagy forradalmi események alatti „megszokott” üzleti tevékenységgel is: a történelem felülírhat minden józan megoldást. Mondható-e, hogy a magyar rendszerváltás után tönkrement, megszűnt állami vállalatok vagy mezőgazdasági termelőszövetkezetek vezetői felelősek cégiük bukásáért?

A változások jellegzetességei

A változásokkal foglalkozó szakirodalom gyakran nem fordít figyelmet arra, hogy a változásnak milyen a természete, milyen forrásai vannak, miből következnek. Elég általános, hogy az elemzések és a kezelési javaslatok magára a változás tényére irányulnak.⁶ Az, hogy a változások a vállalati élet milyen területén alakultak ki, kevésbé jelenik meg a változásvezetési szakirodalomban. A legjellegzetesebb problémaként a szervezeti és folyamatváltozásokat szokták megemlíteni, ezek kezelésére szolgálnak a javaslatok. (A változások konkrét formái, mint pl. informatizálás, technikai fejlesztés stb. önállóan igen alaposan feldolgozott változási események.) Figyelembe véve, hogy a vezetés elhatározásai nyomán megvalósuló változások többsége a szervezet és a folyamatok definíciós keretébe beilleszthetők, ezt elfogadhatjuk. Ha azonban figyelmünket azokra a változásokra is kiterjesztjük, amelyek nem kifejezetten az irányítók elhatározásainak következményei, akkor nagyobb jelentőséget kell tulajdonítani a változások természetének.

A vezetésstudományban azokat a problémákat, melyek a környezetből szivárognak be egy szervezet életébe *kontingenciális*, a feltételek megváltozását kifejező kérdéseknek szokták tekinteni.⁷ A kontingencialista megközelítést a változásvezetés egyik forrásának lehet tekinteni. Egyik alapvetése ugyanis kimondja, hogy dinamikus környezetnek az organikus vállalati szervezet képes jobban megfelelni. Ezzel mintegy összekapcsolja a szervezet milyenségét a környezet természetével. További alapvetése, hogy a vállalati szervezet alkalmazkodik a környezethez és változásaihoz. Az alkalmazkodás mint evolúciós fogalom közelebb visz a változások természetének bevonásához az elemzési munkába. Nyilvánvaló ugyanis, hogy az alkalmazkodás nem egységes, hanem specifikus folyamat. Attól függ a természete, hogy milyen környeményhez, változáshoz, mikor kell alkalmazkodni. Noha a körülmények befolyásolhatók, de az erőssorrend meglehetősen egyértelmű. Elsődlegesen a szervezet alkalmazkodik a feltételekhez, és ehhez képest gyengébb az a lehetőség, hogy a körülményeket befolyásoljuk (a szervezet javára).

Ez az összefüggés különösen fontos, ha az olyan folyamatokat, változásokat vizsgáljuk, melyek nem a vezetés elhatározásai nyomán alakultak ki. Ezek többnyire a szervezet számára külső, környezeti hatások, bár ismertek olyan nem a vezetés által irányított változások (helyzetek) is, melyek a vállalaton belülről fakadó okok következményei lehetnek. Ilyenek a hibás vezetési lépések következményei, a dolgozói elégedetlenség következményei (sztrájk), az ügyfél-éledegetlenség következményei (bojkott), a hatósági vagy jogi

követelményeknek való meg nem felelés (büntetés, peresztés). A vállalkozás bizonytalansága is kiválthat nem kívánt belső hatásokat, mint pánik, hisztéria vagy az alacsony teljesítmények. Összességében azonban a változásoknak az a része, melyet nem a vezetés irányít, döntően a külső, a vállalat által kevésbé befolyásolható környezetből származnak.

A külső, környezeti tényezők hatására kikényszerülő változások néhány jellegzetes példája a következő:

- technikai, technológiai fejlődés, mely a termék és szolgáltatási paletta cseréjére kényszerít,
- piaci mozgások, új piacok és versenytársak belépése, régiók kivonulása, amelyekhez igazodni kell,
- világgazdasági vagy regionális folyamatok, mint recesszió, túltermelési válság, finanszírozási korlátok, új mozgásterek kialakulása (pl. EU-csatlakozás),
- gazdaság szabályozási és jogalkotási folyamatok, restriktív vagy gazdaságélénkítő gazdaságpolitika, jogi környezet változása,
- gazdálkodási és politikai közhangulat okán kikényszerülő változások, társadalmi normák változásai.

A felsorolt változások jelentős része a vezetés által felismerhető, kezelhető. Ilyen értelemben ezeket irányítható változásoknak lehet tekinteni. Mindezeknek azonban lehet olyan hatása is, amely a vezetést megbéníthatja. Ilyen problémák például a következők:

- a változás hirtelen, sokszerűen jelenik meg, nincs felkészülési lehetőség,
- a változás a vezetés akarata, intézkedései ellenére is bekövetkezik (pl. pénzügyi ellehetetlenülés, körbetartozás, hitelmegtagadás),
- a változások időzítése nem megfelelő, a körülmények kedvezőtlen alakulása nem ellensúlyozható, pl. a kiadások megelőzik a bevételeket, és nem áll rendelkezésre az áthidalás finanszírozásához szükséges tőke vagy hitel,
- az ismert előrejelzési módszerek alkalmazásának eredményeitől jelentősen eltérő folyamatok,
- külső, akár erőszakos beavatkozások, melyek a vállalati életre jelentős hatással vannak,
- nemkívánatos politikai események, hatalmi háborúskodások hatása akár a cégtulajdonosok között is,
- más gazdasági ágazatok problémáinak begyűrűződése.

Összességében igen jelentősnek lehet tekinteni azokat a körülményeket, amelyek a vezetés szándékaitól eltérő változásokat kényszerítenek ki. Ilyen esetekben

a korábban kidolgozott és megfelelőnek tűnő stratégiák elértéktelenednek. Ismert a stratégiai sodródás fogalma. Erre az a jellemző, hogy a változások kapcsán elsősorban operatív és taktikai lépéseket tesz a vezetés. Ugyanakkor az események akár a kimondott, akár a megvalósuló stratégiát is befolyásolják. A vallott (hirdetett) és gyakorolt stratégia ellentmondásba kerülhet, változtatást kényszerít ki.

A körülmények kedvezőtlen, akár hirtelen változására való felkészülés egyik ismert módszere a véletlenszerűség tervezése (contingency planning). Ez a módszer – elsősorban az előjelekből – felméri, hogy milyen területeken lehet számítani a „rossz időre”. Ezekre kialakítanak csapást fogadó és kezelő rendszereket (menedékeket), a túlélést biztosító eszközöket és az újrajelzéshez (resuscitation) hasznos forrásokat. Ez akár új stratégiát, új paradigmát is eredményezhet.

Maga a vállalkozás is akár a körülmények hatására, akár saját felismerései nyomán átalakíthatja filozófiáját, paradigmáit. Erre példa lehet az 1. táblázatban látható összeállítás. Ebben azt mutatjuk be, hogy miként változik a vezetés, a döntéshozók gondolkodása arról, hogy miért is irányítanak üzleti vállalkozást. Ezeket vállalatfilozófiai generációknak neveztük el.

A vállalatfilozófiai generációkkal azt mutatjuk be, hogy nemcsak a külső környezeti tényezők változásai vannak hatással a cég létezéséről vallott elképzelésekre, hanem maguk a döntéshozók is különféle módon gondolkodhatnak arról, miért is van vállalkozásuk a világon. Ezek a megközelítések gyakran nemcsak a vezetők, hanem más érintettek, így például a tulajdonosok vélekedései is. Ebben az esetben a vezetők kénytelenek kisebb-nagyobb eltérésekkel követni a tulajdonosi elképzeléseket vagy éppenséggel szembe is szállhatnak azokkal. Irányítási szempontból azonban a tulajdonosok vállalatfilozófiai elképzelései a menedzsment számára kényszerítő körülményként is értékelhetők.⁸

A tapasztalatok azt mutatják, hogy az igazán nagy, a szervezetek egészére, a gazdálkodási intézményekre és struktúrára kiható változások jelentős része nem a vállalati vagy az országos vezetés elhatározásának következményei, és csak korlátozottan irányíthatók. Erre a legékezebb példák a társadalmi átalakulások és az azok nyomán kialakult gazdálkodó szervezetek működése. Meg lehet említeni az 1989–90. évi magyar társadalmi rendszerváltást. Ez a legújabb korban lezajlott igen jelentős folyamat meghatározó hatással volt a gazdaság egészére, valamennyi vállalkozásra. Lénye-

1. táblázat

Vállalatfilozófiai generációknak

| VÁLLALAT-FILOZÓFIAI GENERÁCIÓ | GENERÁCIÓ ELNEVEZÉSE | GENERÁCIÓ JELLEMZÉSE, VÁLLALATI ALAPVETÉS | JELLEMZŐK |
|-------------------------------|---|--|---|
| 1.0 | Családi vállalkozás, manufaktúra | Megélhetést biztosító, piacra termelő, többnyire egységes irányítású szervezet. Our business is our family. | Családfő vagy családtag irányít, a vezetés és a tulajdonlás egységes. A családi és vállalkozói vagyon nem különül el. |
| 2.0 | Vállalat (általános értelemben: nyereségérdekelt szervezet) | Piaci műveletekkel haszonszerzésre irányuló gazdasági vállalkozás. The business of business is business. | A tulajdonlás és a vezetés eltérhet, a vezetők a tulajdonosok megbízottai, akik önálló célokat is követhetnek. |
| 3.0 | Vállalatcsoport, multinacionális és globális vállalkozás | Piacbefolyásolással rendelkező, alapvetően jövedelem és vagyongyarapításban érdekelt szervezet, hálózat. Our business is the whole world. | Menedzsmentirányítás, ahol a tulajdonosok befolyásolási szerepe nem meghatározó. |
| 4.0 | Felelős vállalkozás | A jövedelem és vagyongyarapítás mellett piaci és társadalmi célok szolgálata. The business of business is business, society and environment. | A legfőbb érintettek (stakeholderek), mint vezetés, tulajdonosok, alkalmazottak együttműködése a nem gazdasági célokért is. |
| 5.0 | Szociális vállalkozás | Társadalmi problémák megoldása gazdasági vállalkozáson keresztül. The business of business is society. | A társadalmi problémák érintettjei részt vesznek vállalkozásban, ezen keresztül oldják meg gondjaikat. |
| 6.0 | Érintettek vállalkozása (stakeholder corporation) | Minden érintett részesül a vállalati eredményekből és viszont. The business is a common good. | Az üzleti vállalkozásokat a társadalom egészébe ágyazva értelmezi. |

Angyal ©

gesen módosult a gazdaság szerkezete, tulajdonviszonyai, irányítási rendszere, vezetési filozófiája stb. Nem állíthatjuk azonban, hogy ez a hatalmas változás akár a vállalatok, akár a nemzetgazdaság szintjén előre látott, tervezhető, az érintett vezetők által irányított volt.

A változások szellemi előkészítésében meghatározó szerepet játszott két vitairat, az 1987-es Társadalmi Szerződés, valamint a Fordulat és Reform. Ezek igen helyesen állapították meg, hogy a gazdasági pangás megváltoztatása társadalmi reformok nélkül nem valósítható meg. Ezen alapigazság mellett szinte semmilyen más elképzelésük nem bizonyult helyesnek. Nem látták helyesen a gazdasági szerkezet átalakításában meghatározónak bizonyult folyamatokat. Meg sem említették a privatizációt, amely bő egy évtizeden át a gazdaságszervezés legnagyobb akciója volt, és jószerint minden vállalkozást érintett. Nem ismerték fel a később általánossá, majd kötelezővé is vált átszervezési (társaságalapítási) kényszert. Nem látták előre, hogy a munkahelyek száma hihetetlen mértékben csökkenni fog. Csak érintették a fő piacok átrendeződésével, a KGST dominanciájának elvesztésével kapcsolatos problémákat. (A rubel- és dollárelszámolás kérdéseiről nagy viták voltak. Ebben az áttérés hatásai is szerepeltek.) A rendszerváltás korának nagy politikusai, menedzserei szinte kivétel nélkül írtak szinopsziszokat, forgatókönyveket arról, miként kell a szocializmusból a kapitalizmusba átalakulni. Ezek közös jellemzője, hogy egyik sem valósult meg. A tényleges folyamatok nem az elképzelések, tervek szerint zajlottak. A változások irányításával megbízott kormányzati szervek igen sok esetlegesség és bizonytalanság közepette lavíroztak.⁹ A történelmi hűség kedvéért meg kell említeni, hogy jelentős folyamatokban – de a gazdaságot közvetlenül csak részben érintően – voltak helyes elképzelések, mint a többpártiság, a tervgazdaság megszüntetése vagy a magánkezdeményezések lehetőségeinek megteremtése. Összefüggő folyamattá azonban maguk az események, és nem a nagy gondolkodók alakították a gazdasági rendszerváltást. (Még jelenleg sincs egyetértés abban, hogy rendszerváltás, rendszerváltoztatás vagy rendszerváltozás a folyamat helyes elnevezése.)

Nagyjából látható, hogy a vállalkozások és az egész nemzetgazdaság szempontjából sokkal inkább ad hoc, kísérletező folyamat volt a gazdasági rendszerváltás kivitelezése, mintsem irányított eseménysor. Még az ideológiai keretek sem voltak tisztázottak. Több mint harminc különféle privatizációs program futott párhuzamosan és egymást követően. Legalább egy évtized kellett, amíg az államot képviselő vagyongazdálkodók megtanulták, hogyan kell egy vállalatot értékesíteni. A valós vállalkozói elkötelezettség és szakértelem mel-

lett szerencselovagok, kapcsolati tőkésék, kényszer-vállalkozók, bankkonszolidációt kicsikaró hitel-viszafizetést megtagadók vagy kijátszók népesítették be a gazdasági arénát és váltak az új tőkés réteg képviselőivé vagy földönfutókká. A külföldi tőke részvétele a folyamatban valamelyest jobban volt prognosztizálható, várható magatartásuk világosabb volt, mint a hazai szereplők gyakran kétséges játszmái. Próbáljuk meg, ha sikerül nyertünk, ha tévedtünk, máshol keressük a megoldást (try and error) – ez volt a vállalkozások filozófiája. Aligha nevezhetjük a folyamat egészét, és ezen belül az egyes cégek sorsát irányítottnak annak ellenére sem, hogy sok vezető képes volt megvalósítani elképzeléseit.

A 2008 végére kiteljesedett világgazdasági válság kezelésére is hasonló bizonytalankodás a jellemző. Nemcsak a gazdasági kormányzat (és az egész politikai elit) kapkodása, koncepciótlansága a jellemző. A vállalkozások maguk is sodródtak az eseményekkel. A napi hírek szinte egyetlen cég esetében sem számoltak be megelőző alkalmazkodási hadműveletekről. A lényeges jelenségek – mint piaci visszahúzóds, pénzügyi restrukturálás, szervezeti összehúzóds, létszámleépítés – lényegében mint külső kényszerekre adott válasz voltak jelen. A jó gazdasági széljáráshoz szokott vezetők már megtanultak hajózni. A rossz időben, ellenszélben azonban sokan elvesztették uralmukat hajójuk felett, és csak hanyódtak a körülmények viharában.

Jellemző példa a magyar agrárium, amelyik saját mélyrepülését két évtizedig nem tudta kezelni annak ellenére, hogy saját történelmében ott lapult egy megoldás. A társulás gazdasági előnyeit és lehetőségeit már egy más politikai környezetben megélték. Nagyrészt hibás politikai doktrínák hatására a rendszerváltás után azonban alig léptek a fellendüléshez vezető megtapasztalt útra. Maga a politika is eltanácsolta, sőt eltiltotta a gazdákat, és ez a rossz egyéni élményekkel együtt nemkívánatossá varázsolta a szövetkezést. Sokkal jellemzőbb az EU agrártámogatási rendszerének előnyeit (adományozó gyakorlatát) kihasználó vezetési koncepció, mint a fellendüléshez vezető gazdaságszervezési gyakorlat. A mezőgazdasági vezetők jelentős része nem tudta irányítani saját vállalkozása sorsát.

Nem kell azt gondolni, hogy mindez a történelmi kor vagy a magyarság sajátos problémája. A társadalmi rendszer átalakulására vonatkozó részletes elemzések¹⁰ hasonló állapotokat, helyzeteket írnak le. A történelem, bár sokak szerint arra való, hogy tanuljunk belőle, nem szolgálja ebben megfelelően az emberiséget. A múltban megtett és eredményt hozó lépések nem készítetik a vezetést, hogy azokat kövesse. Ebben az is szerepet játszik, hogy nincs garancia arra, hogy

egy korábban eredményes módszer alkalmazása más időben is sikeres lesz. A múltban elkövetett számárságok sem készítetik az irányítókat arra, hogy más körülmények közt ne próbálkozzanak az elvetélt megoldásokkal. A tapasztalás ugyan nagy úr és jó tanácsadó, de olyan csak, mint az időjárás megfigyelése. Sokat és pontosan tudunk a meteorológiai múltból, de bizonytalanok vagyunk a jövőben és az előrelátás is kétséges. Vannak ugyan előrejelző szolgálatok, de ennek ellenére a hóvihár, az ónos eső, az áradások, a lavinák és más, előre jelezhető időjárásfüggő jelenségek szedik áldozataikat.

Irányíthatók-e az irányítatlan folyamatok?

A probléma, amellyel szembe kell néznünk abból ered, hogy megállapítható: igen sok és lényeges változás nem irányítottan zajlik. Dacára annak, hogy sokat lehet tudni a változások természetéről, de az előre elhatározott megoldások követése gyakran esetleges, véletlenszerű. Azt is mondhatni, hogy a kisebb hatású vezetési problémák jól kezelhetők, a nagyobb, sőt átfogó problémák irányítása azonban gyenge lábbon áll. A huszadik század végének legjelentősebb világgazdasági folyamatát, a globalizációt végigkíséri, sőt jelképezi a felvásárlási, összeolvadási hullámok sorozata. Ezek igen jelentős részéről megállapítható, hogy dacára a hatalmas kiszolgáló apparátusnak, befektetett eszközöknek és előkészítési munkálatoknak, nem hozták meg az elvárt

eredményeket. Egy sor igen jelentős összeolvadási és felvásárlási akciót egyszerűen vissza kellett csinálni.¹¹

Gondoljunk csak arra, hogy a legújabb kori magyar gazdaságtörténetben az egyik nemzeti jelkép, a hazai légitársaság vállalat tulajdonlása és irányítása hány elvetélt kísérleten esett át még úgy is, ha nem számítjuk a korábban vele közös vállalkozásban működött repülőter önállóvá vált saját kalandjait. Más magyar zászlóshajó, mint pl. a mezőgazdaságban a bábolnai konglomerátum zavaros, a teljesítmények oldaláról korántsem eredményes vándorlást élt át. Budapest egyik kiemelt látványépülete, a rózsadombi volt SZOT-szálloda birtoklása és átalakítása két évtizedes kalandregény után sem érte el megnyugtató végkifejletét, noha ez utóbbiban az állami beavatkozás aligha kárhóztatható.

Ha eltekintünk a politikai akarnokoskodástól és zsákmányszerző hajlamoktól, akkor is látni kell, hogy a vezetői irányítás sok gazdasági vállalkozás esetében legalábbis kétséges eredményekre vezetett. A körülmények igen gyakran legyőzik a józan észet, a nemes szándékot. A változások jelentős részben lényegében irányítatlanok.

A kérdés az, hogy valóban irányíthatatlanok-e az irányítatlan vagy rosszul irányított változások. Azért, hogy válaszunkat megfogalmazhassuk, áttekintettük a változások természetét. Kiinduló pontnak egy általánosan elfogadott változási taxonómiát választottunk és az kiegészítettük az irányítatlanság néhány jellemzőjével (2. táblázat).

2. táblázat

A változások természetrajza

| Változások csoportosítása, azok jellege és megvalósító személyeik szerint | Fokozatosan fejlődő, evolúciós változások, melyeket a vezetők elhatározásai irányítanak, a változások a vezetők akarata szerint történnek | | Robbanásszerű, váratlan, forradalmi változások, melyeket a körülmények váltanak ki a vezetők irányítási lehetőségei korlátozottak | |
|---|---|---|---|---|
| | Változás szempontja | Fokozatos, inkrementális | Radikális | Robbanásos |
| A változás terjedelme | Egy vagy néhány szervezeti jellemző változik. | Számos vagy az összes szervezeti jellemző változik. | A szervezet egésze, alapvetései változnak (paradigma- és stratégia-váltás) kényszere. | Kiszámíthatatlan, de többnyire a szervezet egészét érinti. |
| A változás mértéke | A megváltozó szervezeti jellemzők kismértékben módosulnak. | A szervezeti jellemzők nagymértékű változása. | Új szervezeti, működési jellemzők jönnek létre. | Kiszámíthatatlan, akár az összeomlás vagy a teljes megújulás is lehetséges. |
| A változás hatóköre | Adott szervezeti egységre korlátozóds változások. | A szervezet egészét érintő változások. | A szervezet és környezet viszonyát is befolyásoló változások. | Általában széles, a szervezeti kultúrán és a kormányzó személyeken, testületeken keresztül hat. |
| A változás szintje | A szervezet egy vagy néhány hierarchikus szintjét érintik. | A szervezet minden hierarchikus szintjén ható változások. | A vertikális és hierarchikus struktúrák átrendeződése. | Többnyire átfogó, az üzleti partnerekre is kihat. |

| | | | | |
|---|---|---|--|--|
| Változások csoportosítása, azok jellege és megvalósító személyeik szerint | Fokozatosan fejlődő, evolúciós változások, melyeket a vezetők elhatározásai irányítanak, a változások a vezetők akarata szerint történnek | | Robbanásszerű, váratlan, forradalmi változások, melyeket a körülmények váltanak ki a vezetők irányítási lehetőségei korlátozottak | |
| Változás szempontja | Fokozatos, inkrementális | Radikális | Robbanásos | Irányítás nélküli változás |
| A változás módja | Lépésről lépésre bekövetkező, kevésbé látványos változások. | Nagyobb látványos „ugrások” révén bekövetkező változások. | Az egész szervezetet alapvetően megrázó, robbanásszerű változások. | Általában váratlan, spontán, ad hoc. |
| A változás sebessége | Viszonylag lassan bekövetkező változások. | A változások viszonylag gyorsan következnek be. | A változások hirtelen, sőt akár váratlanul és nagy erővel jelennek meg. | Gyors, robbanásszerű. |
| A változás alapvető célja | A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok belső illeszkedésének továbbfejlesztése. | A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek struktúrák és folyamatok új konfigurációjának létrehozása. | A kényszerítő körülményekhez való igazodás, a szervezet életben tartása, az alapvető szervezeti megoldások és működési folyamatok újragondolása. | Belső indok az elégedetlenség felszámolása, külső okok miatt bekövetkező változás célja az alkalmazkodás kényszere a változást kiváltó eseményekhez vagy csoportokhoz. |
| A változás irányítása | Az alsóbb szintű vezetők vagy a felső vezetés irányítja. | A felső vezetés irányítja. | Új vezető személyiségek, csoportok veszik át az irányítást. | Az érintettek átveszik az irányítási hatalmat, esetleg a felelősséget is, ennek hiányában a vállalat megszűnhet. |
| A változás egyes sajátosságai | Előfordul a felületi, látszatváltozás, „átkeresztelés”. | A vezetés akarata érvényesül, amely lehet értékőrző (konzerváló) és megújító is. | A folyamat gyakran öntörvényű, nem irányítható, nem a vezetés szándékai szerint alakul. | Nem a hatalomban lévő, felhatalmazással rendelkező vezetés irányítja a folyamatokat. |
| Jellegzetes példák | Informatikai, kontrolling vagy minőségbiztosítási rendszerek bevezetése, új termékek vagy piacok meghódítása. | Vállalat összeolvadás felvásárlás, BPR, modernizációs kampány, restrukturálás. | Válságkezelés, privatizáció, államosítás, környezet befolyásolás, felszámolás, ellenséges kivásárlás. | Növekedés vagy visszaesés következtében kialakuló kényszerek, sztrájk, perverzteség nyomán kialakuló helyzet, csalások és visszaélések következményei. |

A fenti válságtérkép alapja Dobák M. (és munkatársai) (2008) Szervezeti formák és vezetés c. munkájában közölt összeállítás. A táblázat első 3 oszlopa és (az utolsó két sor kivételével) az ehhez tartozó sorok, vagyis a *bekövetkező részek* az idézett műből származnak. A táblázat többi része, azaz első fejléce, jobb oldali két oszlopa és alsó két sora jelen írás szerzőjének kapcsolódó kiegészítése.

A forrás eredetileg a robbanásos, forradalmi változásokat a radikális változások részeként értelmezi.¹² Elkülönült kezelése elemzéseink érdekében azért vált szükségessé, mert ha a változások irányítása nem a vezetés akarata, hanem a körülmények sodrása által meghatározott, akkor azt érdemes önállóan elemezni. Ugyancsak önálló elemzést igényel, ha a szervezetben a változások nem a vezetés irányításával vagy akarata szerint történnek.

Elemzésünk szerint a változások igen jelentős része tekinthető váratlan, előre rosszul láthatónak, alig vagy nehezen kezelhetőnek. A változásvezetés hagyomá-

nyos eszköztára ezekre alig érvényes. Vizsgálódásunk arra irányul, hogy a jelen írás első részében bemutatott felismerések, mint a forduló(billenő) pont, az inflexió, a kritikus tömeg jelensége, az utolsó csepp, a hajszál a levesben effektus, az időzítés és az elfásulás miként használhatók a változások előrejelzésében, kezelésében, irányításában.

Az említett, a változások járványszerűségét vagy váratlanságát magyarázó jelenségek a *posztmodern* vezetési elméletek keretében értelmezhetők, azok alátámasztását szolgálják. Ezek egyik sajátossága, hogy a problémákat, változásokat és azok természetét min-

denekelőtt meg kell ismerni, érteni. Ez sok esetben ki is elégíti a posztmodern elemzőket. A jelenségek megértése, indokai, természetük és magyarázatuk sokak számára elegendő. A vezetéstudomány ezen túlmenően azonban igényt tart arra is, hogy a megismerés tudását operacionalizálja. Érdemes tehát megvizsgálni, hogy a természeti, egészségügyi vagy társadalmi jelenségekre is érvényes általános szabályszerűségek használhatók-e és miként a változások irányításában.

E kérdésben már jelentős tudományos tapasztalatok állnak rendelkezésre. Mindenekelőtt megemlíthető, hogy az *evolúció*, mint általános tudományos nézet, jelentős teret kap a vezetés- és szervezetelméletekben. Az evolucionista megközelítések a változásvezetésben is ismertek. A szervezetek evolutív fejlődésének természete elfogadott nézet, a fentebb bemutatott változások térképe is szerepel. Az evolúciós tanok részesei a vezetéstudománynak és a változásvezetési ismereteknek. Ezekkel kapcsolatosak az *alkalmazkodás* és más, életfejlődési fogalmak vezetéstudományi alkalmazásai is.

Hasonlóképp beépültek a vezetéstudományba a *rendszerelmélet* fogalomtára és megállapításai is. A hálózatos gazdaság kérdéseinek elemzése, a szervezetek és folyamatok magyarázata megkerülhetetlenül támaszkodik a rendszerismeretekre. A szervezetalkítás és szervezetfejlesztés eszköztára nagymértékben hasznosítja a rendszerelmélet megállapításait. Más olyan eredmények, fogalmak is átszivárogtak és beépültek a vezetéstudományba, melyek egész más területeken keletkeztek. Ilyen pl. az antropológia, a pszichológia, a csoportlélektan, az informatika, hogy csak néhány példát említsünk a vezetéstudomány forrásaiból.

Összességében természetesnek lehet tekinteni, megfelel a hagyományoknak, hogy más tudományterületek felismeréseit a vezetéstudomány is hasznosítja. Nem idegen a folyamatok természetének leírását szolgáló egyéb tudományok megállapításainak, eredményeinek alkalmazása. Vizsgálódásunkat e tekintetben megalapozottan, sőt természetesnek is lehet tekinteni. A más tudományágakban kialakult ismeretek alkalmazásának egyik feltétele a (tudományos, megalapozott) felismerés¹³ hasznosítása elfogadott vezetéstudományi gyakorlat.

Ha megvizsgáljuk a fentebb felsorolt változásokra jellemző ismereteket, mindenekelőtt azt állapíthatjuk meg, hogy azoknak nagy szerepe lehet a változások *előrejelzésében*, felismerésében. A járványmegelőzés módszerei például igen fejlettek. Ezt még akkor is kijelenthetjük, ha járványok ma is előfordulnak, sőt kaszálnak is. A járványkezelés általános módszertana (megelőző védőintézkedés, oltás), felismerés, elkülönítés, megfigyelés, gyógyító beavatkozás, utógondozás, nyilvántartás hatékony módszer. Tanulságai a gazda-

sági járványok, krízisek kezelésére is használhatók. Mindenekelőtt a módszer *komplexitása* igen figyelemre méltó. Ennek nyomán vélelmezzük, hogy a kritikus gazdasági, vezetési helyzetek kezelése sem valószínű, hogy egy lépésben megoldható.

Erre utalnak a szakirodalom megállapításai is. Kotter változásvezetéssel foglalkozó munkája pl. nyolclépcsős változáskezelési ciklust vázol fel. Augustin válságkezelő tanácsai öt ajánlott lépést fogalmaznak meg.¹⁴ A járványkezelés tapasztalatai alapján a lényeg nemcsak a tanácsok, a javasolt válságkezelés tartalma, hanem a tanácsok, lépések komplexitása. Nem elegendő változásmenedzselésre, válságkezelésre csak egyetlen tanácsot megfogadni, egy lépést megtenni. A válság elhárításához az egész rendszert működtetni kell. A tanácsok igénybevételének van kritikus tömege, mely alatt azok hatástalanok.

Másféle tapasztalatot is sugall az orvostudomány. Érdemes visszagondolni a gyermekágyi láz felismerésének történetére. Semmelweis Ignác orvos a csecsemő- és szülőágyi halandóság jelenségét vizsgálva egy igen fontos megállapításra jutott. Az ismert és szokásos betegséget kiváltó okok közül kiemelte a higiéniai viszonyokat. Ezek radikális megváltoztatása, a tisztaság megkövetelése áttörést hozott a korábban elkerülhetetlen szülészeti eseményként számon tartott magas halálozási arányszám csökkentésében. A változást egy nem közvetlenül a betegség lefolyásával kapcsolatos gyógyító intézkedés, beavatkozás hozta meg. Ez megfelel a kis (vagy mellékes) lépésnek, a Gladwell hivatkozott művében a kis számok törvényének nevezett módszerek.

Hasonló problémakezelési megközelítés (még nem áttörés) tapasztalható az egyik legismertebb betegcsoport, a rosszindulatú daganatos elváltozások (rák) megelőzésében. Mind a gyógyszergyárak, mind az orvoslás óriási forrásokkal és erőfeszítésekkel jelentős sikereket ért el a korábban halálosnak vélt betegcsoport korai felismerésében, megelőzésében, kezelésében és gyógyításában. Egyre erőteljesebb azonban az a felismerés, hogy a rák okozója a környezetszennyezés, a motorizációs légkörváltozás, a kemikáliák elterjedése, az elektroszmog és az életviteli stressz. Mások a dohányzást, a mozgásszegény életmódot vagy a túltápláltságot tekintik rákkeltőnek. Összefoglalóan a rákot életmódi, civilizációs következményként lehet értékelni. Amennyiben ez a megközelítés helytálló, akkor a rák megelőzésének legfőbb módszere e hatások és ártalmak minimalizálása, a természetes környezet helyreállítása, a befolyások kiszűrése. Nem az eddig követett módszerek, a gyógyszerfejlesztés vagy orvoslás lesz tehát a probléma megelőzésének meghatározó módszere. Talán nem a lényeges irányban kereste a kutatók többsége a megoldást.

Az előző két egészségügyből vett példa azt mutatja, hogy a kialakult gondolkodási sémák, szokások mentén sok problémát nem lehet sem megoldani, sem megérteni. A példákban nem az orvoslás, hanem a befolyásoló körülmények változtatásával érhető el gyógyászati szempontból is pozitív eredmények.

Ha sikerül megállapítani, hogy a változás egészében mi a kiváltó ok, akkor az tűnjék bármilyen jelentéktelennek vagy mellékes körülménynek, arra kell koncentrálni. A vezetékes telefon szolgáltatás visszaszorulása nehéz helyzetbe hozta a szolgáltatókat. Sokáig a hagyományos módon kezelték a problémát: a szolgáltatások bővítésével és marketingmódszerek bevetésével kísérleteztek. Elterjesztették pl. a telefaxot, amely hálózatosodásával két évtizeden át valóban új életet lehelte a vezetékes távközlésbe. Ezek azonban nem vezettek hosszabb távon is tartós eredményre. A probléma gyökere ugyanis abban volt, hogy a vezetékes telefónia elavult, a mobiltávközlés és az internet lassan kiszorítja. A szolgáltatók változás(válság)kezelése tehát nem a régi eljárás erősítésére, hanem az új technológiák alkalmazására kell, hogy irányuljon. Ennek a felismerése teljesen új változáskezelési stratégiát eredményezett. Annak meghatározása, hogy mi is a valódi probléma, meghatározó szerepe van abban, hogy miként kezeljük a változást.¹⁵

Igen hasznos lehet a billenési vagy fordulópont jelenségek ismerete. Ez egy olyan törvényszerűség, amely a mennyiségi jellemzővel rendelkező folyamatoknál általában mérhető is. A vezetéstudomány, a szervezeti változások kezelése gyakran mennyiségi adatokkal is jól jellemezhető folyamatokra irányul. A fordulópont tehát az érintett folyamatokra nemcsak jellemző, de mérhető is. Ilyen pl. a növekedési probléma. Tudni lehet, hogy ha egy szervezet növekedni kezd, akkor egy bizonyos ponton a szervezeti jellemzők és a működés jelentősen megváltozik. Erre az esetre is igaz a 150-es szabály. Ha egy szervezet létszáma eléri a kb. 150 főt, akkor várhatóan a szervezeten belüli hagyományos kommunikációs csatornák nem lesznek elégségesek, a vezetési struktúra terjeszkedni kezd. A 150 főt meghaladó vállalkozásokban szervezetfejlesztésre kell, hogy sor kerüljön, nagyjából ez a billenési pont. Érdekes gyakorlati módszert ajánlanak erre: ha a cég gépkocsi-parkolójában 100 autónak van hely (ötvenen nem saját kocsival érkeznek), és egyre többen kényszerülnek a fűvön is parkolni, akkor itt az ideje a változtatásnak.

Az inflexió, vagyis a folyamatok jellegének megváltozása jelenségére már utaltunk az életgörbék kapcsán. Nem nagy tudomány utólag megállapítani, hol és mikor volt a gazdasági tevékenységet jellemző függ-

vények, görbék inflexiós pontja. Mikor kezdtek pl. az értékesítések meredeken emelkedni vagy a hozamok meredeken esni. Az inflexiós pont elméletének lényege az, hogy a görbék alakváltozása, vagyis a folyamatok jellegének radikális átalakulása *elkerülhetetlen*. Az inflexiós elemzések lényege a gyanakvás, annak követése, hogy vajon melyik szakaszt, ciklust követi egy inflexiós pillanat, amikor a folyamatok jellege megváltozik. A vizsgálódás tehát nem a jellegzetes görbékre kell, hogy irányuljon. A kérdés az, hogy milyen tényezők fogják a görbét változásra készíteni, mikor lesz inflexió. Egyszerű vállalati példával élve nem a bevételeket, hanem a bevételekre ható tényezőket érdemes elemezni. Ezek fogják ugyanis az inflexiót kiváltani.

Az olajválságok történetére általában az a jellemző, hogy a kereslet meghaladta a kínálatot, és ezért az olaj ára drasztikusan emelkedett. Ez többnyire mindenféle begyűrűződő hatás következtében a gazdaság egészére szétterjedt, inflációt és más problémákat okozott. Megszokottá vált, hogy az olajkereslet elemzéséből indultak ki a változások elemzői. Ez igaz is volt mindaddig, amíg a gazdaság növekvő állapotban volt. Amikor azonban általános gazdasági visszaesés következett be, az olaj iránti kereslet is visszaesett, az olaj ára elkezdett csökkenni. A kiváltó ok az általános gazdasági válság és az olaj iránti kereslet csökkenése, csak ennek következménye. A változások elemzésében a gazdasági krízisnek nagyobb szerepe van, mint a következményként számon tartható olaj iránti keresletnek. Az olajár-inflexió kiváltója a világgazdasági krízis. A változás kezelése tehát nem az olajár alakításában rejlik. Az olajár emelése nem lehet keresletszabályozó ebben a helyzetben.

Különös hatása van a változáskezelésben a kritikus tömegre vonatkozó ismereteknek is. Ezek arra utalnak, hogy nagyon kis, egyébként jelentéktelennek tűnő változások sorozata egy bizonyos ponton hatalmas változásokhoz vezet. A kérdés az, hogy milyen jellemzők apró változásaira kell figyelni és milyen mértékek azok, amelyek fenyegetnek a kritikus tömeg elérésével, azaz a változások kiváltásával. Ami a jellemzőket illeti, élhetünk azzal a feltételezéssel, hogy bármilyen, a folyamatokra egyáltalán hatással lévő jellemző kritikus-sá válhat. Erősíti a vezetési kompetenciákat, ha minél több aprónak tűnő részletről, hatásról gyűjtjenek adatot és elemzik azokat. Ma már a tudományos kutatásban is elfogadott gyakorlat, hogy nemcsak adatokat gyűjtjenek, hanem a rendelkezésre álló adatok elemzéséből, adatbányászatból vonnak le új következtetéseket.¹⁶ Néhány tényező elmozdulása nagy biztonsággal változásokat fog kiváltani, így tehát ezek figyelemmel kísérése mondhatni elengedhetetlen.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 9. SZÁM

Vizsgáljuk meg például a vevői elégedettséget jellemző mutatókat. Ezek megfelelő mérése esetén képet kaphatunk a várható vevői magatartásról. A piaci helyzet, a kiszorgálandó terület természete és számtalan más tényező befolyásolhatja, hogy a vevői elégedettség változása mikor éri el azt a kritikus mértéket, ami az értékesítési pozíciók változását okozza. Ha például a vevők az elégedetlentől a nagyon elégedettig osztályozhatók, akkor érdekes jelenségre lehet figyelni. Az elégedetlen és elégedett vevők vásárlási elkötelezettsége majdnem lineáris görbével írható le. Ha azonban az elégedett és nagyon elégedett vevők elkötelezettségét (visszatérési hajlamát) vizsgáljuk, akkor az már nem lineáris, hanem exponenciális görbével jellemezhető. A nagyon elégedett vevők sokszorosan nagyobb arányban térnek vissza, mint az elégedettek. Az elégedettségi görbék itt van az inflexiós pontja. Ebből az is következik, hogy ha a nagyon elégedett vevők aránya csökken, akkor az eladások rohamosan visszaesnek. Ez a kritikus tömeg, a nagyon elégedett vevők mértéke. Ennek a változására a legérzékenyebb a bevétel.

Ha az alkalmazottak elégedettségét vizsgáljuk, akkor is értékes tapasztalatokat nyerhetünk. A humánpolitikai akció tervekben történő hasznosítása mellett az alkalmazotti elégedettség mérése változási szempontokra is felhívhatja a figyelmet. A vállalat és a munkaerőpiac, a dolgozók szervezettsége és más fontos körülmények is befolyásolják az alkalmazotti elégedettséget. Ha azonban a mérések az alkalmazottak elégedetlenségének emelkedését jelzik, akkor ezt a veszély előrejelzésének, változtatási kényszernek lehet értelmezni. Az alkalmazotti elégedetlenség teljesítmény-összefüggései ismertek. Azt azonban csak a tapasztalt vezetők tudják, hogy az elégedetlenség csak egy ideig jelent teljesítményvisszatartást, taktikázást. Ha az elégedetlenség mértéke elér egy bizonyos kritikus értéket, akkor sokkal súlyosabb veszélyek is leselkednek, pl. sztrájk, tömeges kilépés, nagymértékű fluktuáció stb. Általában fordítva szoktak a változások elemzésénél felfigyelni a jelenségekre. Ha nagy a fluktuáció, akkor az elégedetlenségre gyanakodnak. A valóságban azonban az a helyzet, hogy az elégedetlenséget érdemes mérni, és szinte bizonyos, hogy az fluktuációt vagy kilépéseket okoz. A kérdés csak az, hogy milyen mértékű elégedetlenség-változás vezet kilépési hullámhoz vagy sztrájkhoz. A válasz – bármily szokatlan – a Pareto-elv, a nyolcvan-húsz szabályban rejlik. Ha ugyanis az elégedetlenség eléri a munkavállalók húsz százalékát, akkor az megmozdítja őket, és ezzel a munkavégzésre gyakorolt hatás nyolcvan százaléka megvalósul. Ismert példa: egy egységes genetikai összetételű, nevezetesen fehér lakóközösségbe betelepített egy más genetikai csoport (fekete

és latino). Amikor a betelepítési arány elérte a húsz százalékot, a fehér közösség tömegesen elköltözött, és ezzel a környék jellege lényegesen megváltozott. Az ingatlanok értéke zuhant, a környék biztonsága romlott, a terület nemkívánatosná vált az ingatlanfejlesztők számára. A kritikus tömeg az érintettek húsz százaléka körül alakult ki. Az ingatlanüzlet számára ekkor érte el a változás a kritikus tömeget.

Figyelemre méltó az utolsó csepp hatása is. Arról van szó, hogy ismétlődő, de nem jelentős változások mikor érik el azt a kritikus szintet, amikor a rendszer egésze megváltozik, a pohár megtelik és kicsordul. A vállalati gyakorlatból a nyilvántartási folyamatok biztonságának példáját mutatjuk be. Akár a könyvelés, akár a raktári nyilvántartás, akár a pénzügyi beszámolók pontosságát elemezzük, mindenütt találkozni kisebb hibák kezelését szolgáló rendszerekkel. Ilyenek a kerekítési szabályok, az elfogadott veszteségek vagy az imponderabilitások (mérhetőségen aluli eltérések) szabályai. Matematikai statisztikai módszerek igazolják, hogy ezek általában nem is okoznak problémát. Nemcsak kivételesen véletlen esetekben fordulhat azonban elő, hogy ezek egy irányba halmozódnak, és ezzel túllépik a kezelhetőnek vélt határokat. Tudatos manipulációk eredményeként is ki lehet használni az apró cseppek képében jelentkező kis hatásokat. Ha például – mint ez megtörtént – a számítógépeket arra programozzák, hogy a kerekítési megtakarításokat egy gyűjtőszámlára vezessék, amely valakiknek az elkülönült (titkos) rendelkezésére áll, akkor az végül is akkor is sikkasztás, ha a cég eleve lemondott a kerekítési eltérésekből következő pénzről. Az már csak hab a tortán, hogy mohóságból a kerekítési matematikai szabályokat megsértve például mindent egy irányba, lefelé kerekítettek, és így növelték a kerekítési hozamot. A dolog lényege az, hogy az olyan kis eltérések, amelyek figyeléséről a cég lemondott, csalást és sikkasztást eredményeztek. Hasonló a helyzet a raktári hiányok kezelését szolgáló állománycsökkenési normákkal, amelyek a lopások leplezésének elfogadott, sőt intézményesített módszerei. Ismertek egyes esetekben a hatóságok szemhunyasai adóelkerülések felett (borraalók, perselypénzek), mondván a nyilvántartás, elszámolás nehézségei és bizonytalanságai (no meg politikai megfontolások) okán nem érdemes ezekkel vesződni. A valóban jelentéktelennek tűnő egyedi esetek azonban a folyamat egészének megtámadhatóságát, a visszaélést és a kiskaput hordozzák. A cseppek hatásának lényege nem kicsinységükben, jelentéktelenségükben, hanem tömegükben rejlik.

A hazai szokások közt az adóelkerülés általános állampolgári és vállalkozói gyakorlat. Maguk az államigazgatási szervek is alkalmaznak adókerülő, adó-

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 9. SZÁM

kímélő trükköket. Virágzó iparág az adótanácsadás, amelyik arra jött létre, hogy miként lehet legális, kiskapus eszközökkel az adózás alól kivonni jövedelmeket, forgalmat vagy vagyont. Az apró cseppekből az állam bevételei számára elérhetetlen tömegű adókiezés áradata áll össze. A raktári kis manipulációkból erednek a vállalati értékvesztések jelentős részei. (Tudni lehet, hogy az áruházi hiányok nagyobbik részét nem a tolvaj vevők, hanem az alkalmazottak és a nyilvántartás manipulációjának számlájára kell írni.)

A változásvezetés szempontjából az apró cseppek formájában jelentkező kis problémák nem szoktak figyelemfelkeltők lenni. Néhány vállalati botrány és bűnügy azonban felhívja a figyelmet arra, hogy a kis tételeknek induló, jelentéktelennek tűnő cseppecskék, a kerekítésnek álcázott eltérések, a normalizált hiányok és más, elviselhető problémák felduzzadhatnak. Kényes egyensúly, hogy mikor érdemes a jelentéktelennek tűnő problémákkal is foglalkozni. Az általános gyakorlat az, hogy ezeket el szokták hanyagolni, egészen addig, amíg valamilyen esemény fel nem hívja rájuk a figyelmet. Magyarországon pl. a parlamenti képviselők bizonyos javadalmazásairól nem számolnak el, és sokáig nem is fizettek adót utánuk. Az apró cseppek szabályai szerint (meg az emberi természet és politikai indíttatások ismeretében) ez a probléma túlcsoportult, botrány és erkölcsi próbakő lett. Elkerülni nem lenne nehéz, csak törődni kellene ezzel az egész államháztartás szempontjából valóban jelentéktelen részletkérdéssel, cseppecskével. A probléma nagyobb, mint gazdasági jelentősége, és szerepet kapott a politikai elit leértékelődésének hosszú folyamatában. Változásra van szükség.

Igen fontos szerepe van a kis események hatása értékelésében a *kommunikációnak*. Ha a jelentéktelennek tűnő eseményekre valaki felhívja a figyelmet, akkor arra elemzők rávetik magukat, és képesek nagy összefüggéseket is feltárni. Érdemes a média szerepére és felelősségére is utalni. A botrányokból élő hírforrások a háromnapos szenzációkkal eladási, ezzel hirdetési lehetőségeiket növelik. Időnként azonban olyan eltitkolt vagy jelentéktelennek mért információcseppekre bukannak, amelyek valóságos változások előfutárai vagy megalapozói. Elég közismertek olyan vezetők, akiknek számszerűen jelentéktelennek tűnő, de erkölcsi hatásaiban visszatetsző lépései a sajtó okán pozíciójukba kerültek. A vezetőváltás pedig igen gyakran okoz irányítási változásokat is. Ez nemcsak a politikai elit, hanem a gazdasági élet szereplőinek is játszótére.

Az irányítatlan változások sorában érdemes megemlíteni a hajszál a levesben effektust. Olyan eseményekről van szó, amelyek belekeverednek a folyamatokba, és azt lényegesen befolyásolják, noha vagy

érdemleges szerepük, vagy jelentőségük nincs benne. A hajszál mintegy negatív katalizátor, az élvezhetetlenséget felturbósítja. E tekintetben a statisztika, az adatgyűjtés vagy -elemzés nem nyújt támogatást, a hajszálhatást nem lehet kimutatni. Éppenséggel az adatok megtéveszthetőek is lehetnek. Ismert az a tréfa, hogy nyilván van valami jó a lócitromban, mert hisz százezer veréb nem tévedhet. A levesbe került hajszál problémáját egy ugyancsak láthatatlan (bár mérhető) tényezővel, a bizalom elvesztésével illusztráljuk. A bizalom a vállalkozások erőforrásai közé tartozik. A bizalmi tőke nehezen szerezhető és könnyen elveszthető. A bizalom hiánya olyan, mint a hajszál a levesben: fogyaszthatatlanná teszi a kapcsolatot. A bank nem akar hitelt adni, ha hiányzik a bizalom, még akkor sem, ha a cég rendelkezik hitelfedezettel és történelmileg jó adós. A vevő elfordul az eladótól, ha elveszti a bizalmát benne: valami nem tetszik neki. Lehet, hogy csak udvariatlan volt a portás, de a szállodából elmaradoznak a vendégek. A hajszál neve: tökéletesség. Ha a vezetés gondol a tökéletességre, akkor védekezik a hajszálak ellen. Ha nem teszi ezt, számíthat a hajszálra a levesben.

A hajszál zavaró hatása egy másik példával is illusztrálható. Egy benzinkútüzemeltető hálózat jelentős erőfeszítéseket tett, hogy a telephelyeire látogatók számát növelje. Ezt úgy is támogatta, hogy törekedett arra, ügyfeleit jól szolgálja ki. Különböző kereskedelmi és egyéb szolgáltatásokat működtettek. Ennek érdekében a mellékhelyiségeit is felújította és tisztaságukról, ápolásukról is gondoskodott. A cég azonban pénzügyi megtakarítási okokból csökkentette a személyzet, így a takarítók számát is. A kisebb személyzet kötelezettségeit formailag ugyan nem mérsékelte, de ténylegesen kevesebb idő jutott a mellékhelyiségek ápolására. Az autós társadalomban hamar elterjedt, hogy ezekhez a kutakhoz nem érdemes betérni, mert úgymond koszosak a vécéik. A hajszál a levesben az volt, hogy a megtakarítások okán hozott intézkedések egy előre nem végiggondolt problémát okoztak: nem hajszál került a levesbe, hanem hiányzott a vécépapír. A kutak látogatottsága végeredményben csökkent.

Az irányítatlan változások sorában megemlíthetjük az idő kiválasztásának szerepét. Igen gyakran nem a megfelelő időzítés, hanem az alkalom kínálja valamely üzleti akció lebonyolítását. A lehetőség azonban nem biztos, hogy megfelelő időzítésű. Megvenni vagy eladni a kereslet vagy kínálat szabta feltételek közt szoktak. A tőzsdei ügyletelés lényege éppen ez. A nagy tőzsdeguruk azonban éppen olyan tanácsokat szoktak adni, hogy az akciókat nem a piaci széljárás szerint kell bonyolítani. Venni akkor kell, amikor mások eladnak.¹⁷

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 9. SZÁM

Beruházni pangás idején a legkedvezőbb.¹⁸ Az emberek azonban hajlamosak az árral úszni, mondhatni pánikba esni és hisztériás rohamot kapni. Mindezek arra készítetik, hogy úgy cselekedjen, mint a környezete. Az időzítés azonban nem ezt jelenti. Tudni lehet, hogy a rossz döntés is többnyire jobb, mint az elmaradt döntés. A kivárára (időzítésre) is van aranyszabály. Ezek szerint az a legmegfelelőbb idő, amikor a cég készen áll egy akcióra, és nem azt kell várni, mikor lesz lehetőség valamire. A lehetőséget nem várni kell, hanem mindig van, csak ki kell használni. Ha ettől eltér egy vállalat, akkor persze lehet szerencséje is. A sportolók példája azt igazolja: a jó formából jöhet ki csak a bajnokság, rekord.

Végezetül érdemes az elfásulás jelenségére is utalni. Ezen azt lehet érteni, hogy kezdetben valamilyen pozitív intézkedés megvalósítására csak a bevezetés során fordítanak figyelmet. Ahogy az idő előrehalad, a figyelem, az ellenőrzés gyengül. Ennek következménye, hogy a megvalósulás is elkopik, az eredeti állapothoz képest szinte nem is működik. Ismert példa egy közlekedési vállalat esete. Elhatározták, hogy fellépnek a tömegközlekedési járművek piszkossága ellen. Kidolgoztak egy rendszert, amelynek lényeges eleme volt, hogy a járműveket minden végállomáson kitakarítják. A rendszer működött is, a programnak külön nevet adtak, és jelentős hirdetési kampányban hívták fel az utasok figyelmét: megpróbálunk a kedvetekbe járni. Takarékosági, szervezési és vezetési okokból azonban néhány hónap után a takarítás elmaradozott, majd el is tűnt. Az utasok véleménye még rosszabb lett, mert a hitegetést, a hirdetéseket kidobott pénznek értékelték. A cég is és az utasok is elfásultak: elvesztették bizalmukat, és ezzel utazási hajlandóságuk romlott.

Összefoglalás

A változások vezetésének kérdései a vezetéstudomány alapjait érintik. Vezetni annyi, mint változtatni – ez is egy jó meghatározás. Az üzleti gyakorlatban általában a vezetők, a vállalati kormányzók azok, akik a változtatások élén állnak. Ha megvizsgáljuk azonban, hogy milyen mértékben és területeken érvényesül az irányításuk, akkor fel kell figyelni egy jelenségre. A társadalom egészéhez hasonlóan a gazdaságban is igen gyakori, hogy a folyamatokat, a változásokat nemcsak azok befolyásolják, akik irányítják. A spontán események, a külső hatások, a kényszerítő körülmények olyan tényezők, amelyek jelentős hatással vannak a változásokra, de az irányítók ezeket nem tudják megfelelően kézben tartani.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 9. SZÁM

A változások irányítói számára rendelkezésre áll néhány olyan ismeret, tapasztalat, ami támogathatja azoknak az eseményeknek a megértését, amelyekre nincs megfelelő hatásuk. Ha megismerték ezek természetét, akkor közelebb jutottak ahhoz, hogy kihasználják lehetőségeiket, alkalmazkodjanak hozzájuk, hasznosítsák azokat. Ilyen szabályok a matematikából vagy a statisztikából is jól ismertek, mint a véletlenek természete, a nagy számok törvénye, a korrelációs hatások, az optimalizálás és sok más. Ismeretesek a kölcsönhatás-elméletek is, mint a szinergia, az interferencia vagy a hálózatelméletből a csomósodás. A vezetéstudomány sokat hasznosított az evolúciós vagy a rendszerelméleti megállapításokból is.

A vállalatfilozófiák fejlődése, a vállalatirányítási paradigmák sokfélesége, a stratégia alakulása, a vállalati politikák változásai mind arra utalnak, hogy a vezetéssel összefüggő általános megfontolások sokkal inkább dinamikus, mintsem kőbe véshető tulajdonságúak. Ezek természetének megismeréséhez segít megközelítésünk. Ennek középpontjába a vezetők által kevésbé, alig vagy sehogyan nem irányítható folyamatokat és azok változásokra gyakorolt hatását állítottuk. Manapság, egy igen jelentős világgazdasági válság idejében különös aktualitást is ad a történelem gondolatmenetünknek.

Jelen írás arra törekszik, hogy az irányítatlan vagy annak vélt változások kezelésében néhány felhasználható módszert mutasson. Ezek más tudományterületek megállapításai, vagy az emberek tapasztalatai az események, a folyamatok természetéről. Ilyen a fordulópont vagy billenési pont elmélet, a kritikus tömeg elmélet, az inflexió pont tétel, az utolsó csepp effektus, a hajszál a levesben hatás, a versenyidőzítés kérdései vagy az elfásulás hatása. Mindezek ismerete és alkalmazása csökkentheti a vezetők által ma irányíthatatlan változások, befolyásolások hatásait. A változások urai ismét a vezetők lehetnek.

Lábjegyzet

- Gladwell, M. (2007): Fordulópont – ahol a kis különbségekből nagy változás lesz. HVG Kiadó
- Mayr, E. (2003): Mi az evolúció? Vince Kiadó
- Bokros L. (2009): A reformok kritikus tömege. Élet és Irodalom, 4. sz.
- Marosán, Gy. (2006): Hogyan készül a történelem? Money-Plan, Budapest
- McGinn, D. (2009): Managing Along the Cutting Edge. Newsweek, febr. 16.
- Kotter, J. P. (1999): A változások irányítása. Kossuth Kiadó
- Kieser, A. (1995): Szervezetelméletek. Aula Kiadó
- Dobák M. (2005): A vezetők szerepe a transzformációs folyamatban. In: Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. (szerk.) (2005): Változás és vezetés. Aula Kiadó

- ⁹ Mihályi P. (1998): A magyar privatizáció krónikája 1989–1997. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- ¹⁰ Polányi K. (2004): A nagy átalakulás. Napvilág Kiadó
- ¹¹ Clarke, Th. (2007): International corporate governance – a comparative approach. Routledge
- ¹² Dobák M. (és munkatársai) (2008): Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai Kiadó
- ¹³ Angyal Á. (2008): A felismerés természete. Vezetéstudomány, 12. sz.
- ¹⁴ Augustin, N. R. (1995): Válságkezelési tanácsok. Harvard Business Review, nov-dec.
- ¹⁵ Oakley, E. – Krug, D. (1997): Korszerű változásmenedzselés. Bagolyvár Kiadó
- ¹⁶ Levitt, A.D. – Dubner, S. J. (2007): Lökonómia. Európa Könyvkiadó
- ¹⁷ Kosztolányi A. (2000): Tőzsdepszichológia. Perfekt Kiadó
- ¹⁸ Sarlós A. (1994): Tűzijáték – életem a befektetés. Image
- Dobák M.* (2005): A vezetők szerepe a transzformációs folyamatban. In: Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. (szerk.) (2005): Változás és vezetés. Aula Kiadó
- Dobák M.* (és munkatársai) (2008): Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai Kiadó
- McGinn, D.* (2009): Managing Along the Cutting Edge. Newsweek, febr. 16.
- Gladwell, M.* (2007): Fordulópont – ahol a kis különbségek-ből nagy változás lesz. HVG
- Kieser, A.* (1995): Szervezetelméletek. Aula Kiadó
- Kosztolányi A.* (2000): Tőzsdepszichológia. Perfekt Kiadó
- Kotter, J.P.* (1999): A változások irányítása. Kossuth Kiadó
- Levitt, A.D. – Dubner, S.J.* (2007): Lökonómia. Európa Könyvkiadó
- Marosán, Gy.* (2006): Hogyan készül a történelem? Money-Plan, Budapest
- Mayr, E.* (2003): Mi az evolúció? Vince Kiadó
- Mihályi P.* (1998): A magyar privatizáció krónikája 1989–1997. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Polányi K.* (2004): A nagy átalakulás. Napvilág Kiadó
- Sarlós A.* (1994): Tűzijáték – életem a befektetés. Image
- Oakley, E. – Krug, D.* (1997): Korszerű változásmenedzselés. Bagolyvár Kiadó

Felhasznált irodalom

- Angyal Á.* (2008): A felismerés természete. Vezetéstudomány, 12. sz.
- Augustin, N.R.* (1995): Managing the Crisis You Tried Prevent, Harvard Business Review, nov-dec.
- Bokros L.* (2009): A reformok kritikus tömege. Élet és Irodalom, 4. sz.
- Clarke, Th.* (2007): International corporate governance – a comparative approach. Routledge

Cikk beérkezett: 2009. 2. hó
Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2009. 4. hó

KAZAINÉ Ónodi Annamária

TULAJDONOSI ÉRTÉKTEREMTÉS MELLETTI ELKÖTELEZETTSÉG MAGYARORSZÁGON ÉS ENNEK HATÁSA A PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNYRE

A szerző az értékközpontú vállalatvezetés (VBM) elméleti koncepciójából kiindulva vizsgálta a magyarországi vállalatok tulajdonosi értékteremtéshez való viszonyát, illetve mintegy 11 évet felölelő versenyképességi kutatás adatbázisán az elkötelezett vállalatok pénzügyi teljesítményének alakulását. A nemzetközi kutatásoktól eltérően egy saját kategóriarendszert alakított ki a tulajdonosi értékteremtés melletti elkötelezettség vizsgálatához. A kutatás feltárta, hogy a magyarországi vállalatvezetők általában egyetértenek a tulajdonosi érdekek fontosságával, ugyanakkor bizonytalanság van abban a kérdésben, hogy mit is jelent a tulajdonosi érdekek figyelembevétele. A kutatás eredményei nem cáfolták meg azt a feltételezést, hogy a tulajdonosi értékre koncentráció jobb pénzügyi teljesítményhez vezet.

Kulcsszavak: értékközpontú vállalatvezetés, Value Based Management (VBM), Magyarország, pénzügy, pénzügyi teljesítmény

Az értékközpontú vezetés (VBM) napjaink egyik meghatározó irányzata. Nemzetközi felmérések támasztották alá, hogy a tulajdonosi értékre koncentráció növeli a vállalati hatékonyságot. Kutatásomban¹ a versenyképességi kutatás 2004-es felmérésének adatbázisán vizsgáltam a magyarországi vállalatok tulajdonosi értékteremtéshez való viszonyát, illetve mintegy 11 évet felölelő adatbázison a pénzügyi teljesítményük alakulását. A nemzetközi kutatásoktól eltérően egy saját kategóriarendszert alakítottam ki a tulajdonosi értékteremtés melletti elkötelezettség vizsgálatához. A kategorizálás során a fő vizsgálati kérdésem az volt, hogy a vállalati célhierarchiában és a vállalati döntések során megfelelő súllyal veszik-e figyelembe a tulajdonosi érdekeket, illetve ezt miben „méri”. Kutatásom nem a tulajdonosi értékszemlélet mellett, illetve az érintett elmélet ellen érvel, hanem a tulajdonosi érdekekre való odafigyelés fontosságát hangsúlyozza, függetlenül annak a vállalati célhierarchiában elfoglalt helyétől.

Az értékközpontú vezetés vagy Value Based Management (VBM) napjaink egyik meghatározó

irányzata, melynek elméleti hátterét a tulajdonosiértékszemlélet adja. Nemzetközi felmérések² támasztották alá, hogy a tulajdonosi értékre koncentráció növeli a vállalati és nemzetgazdasági hatékonyságot. A szélesebb értelemben vett társadalmi jóléthez viszont csak olyan mértékig járul hozzá, ameddig erre rákényszeríti a gazdasági, szabályozási és etikai környezet. Az elméleti háttér és a kutatási célom rövid ismertetése után először bemutatom a magyarországi vállalatok tulajdonosi értékteremtéshez való viszonyát és a kialakított kategóriarendszeremet; majd összehasonlítom a tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezett és nem elkötelezett vállalatok pénzügyi teljesítményét, illetve annak időbeli alakulását.

Az értékközpontú vállalatvezetés

Az 1990-es évektől számos szerző foglalkozik, illetve kötelezi el magát az értékközpontú vezetés mellett (Copeland et al., 1999; Rappaport, 2002; Black et al., 1999; Goedhart et al., 2005). Ryan és Trahan (1999) amerikai iparágvezető vállalatok körében végzett

felmérése azt mutatta, hogy a mintába bevont vállalatok (184 vállalat) 87%-a ismerte az értékkezőpontú vállalatvezetés koncepcióját. Az Ernst & Young 2003-as felmérése³ viszont azt a következtetést vonta le, hogy a vállalatoknak csak 30%-a használja aktívan, és körülbelül ugyanennyien kipróbálták, de felhagytak az értékkezőpontú vállalatvezetéssel. A hazai szakirodalomban és vállalati gyakorlatban is jelen van a tulajdonosiérték-szemlélet és az értékkezőpontú vállalatvezetés koncepciója⁴.

Az értékkezőpontú vezetés egyrészt egy értékmaximáló gondolkodásmódot jelent (a vállalat elsődleges célja a hosszú távú tulajdonosiérték-teremtés), másrészt felöleli ezen szemléletmód megvalósításához szükséges vezetési eljárásokat és folyamatokat. Az értékkezőpontú vezetés elméleti háttérét a tulajdonosiérték-szemlélet adja, amely kimondja, hogy a vállalat elsődleges célja: „tulajdonosi értéket teremteni törvényes és tisztességes módszerekkel” (Rappaport, 2002: 19. old.).

Az értékkezőpontú vállalatvezetésben a tulajdonosi értékhez kétféle értelmezésben közelítenek. Rappaport (2002: 48. old.) a tulajdonosi értéket a vállalat belső értékéből vezeti le. Tulajdonosi érték = vállalat belső értéke – hitelek értéke. A vállalat (belső) értékét a DCF⁵ modellen alapuló hozamérték-konceptió alapján határozzák meg. Vállalatérték (belső érték) = az előrejelzési időszak működési pénzáramlásainak jelenértéke + maradványérték + piacképes értékpapírok és egyéb befektetések aktuális értéke. Másrészt, befektetői oldalról vizsgálva, a tulajdonos akkor ér el „kiemelkedő” tulajdonosi hozamot, ha a részvényein elért hozama (osztalék + árfolyamnyereség) a kockázatokat figyelembe véve kedvezőbb, mint a versenytársak részvényein elért hozam, vagy a piac egészének hozama (Rappaport, 2002: 129–130. old.). Az értékkezőpontú vezetés képviselői egyetértenek abban, hogy a végső cél a megfelelő tőkepiaci teljesítmény, hiszen ebben realizálódik a tulajdonosi hozam. A megfelelő tulajdonosi hozam biztosításához, a vállalat belső értékének növelésére kell koncentrálni, mivel ezt tudják a vezetők közvetlenül menedzselni.

Az értékkezőpontú vezetés sikeres alkalmazásának első lépése, hogy a vezetők és a szervezet tagjai elfogadják, hogy az értéket a hosszú távú, kockázatot is figyelembe vevő, a pénzáramlásokban megjelenő teljesítmény határozza meg, és nem a rövid távú eredmények. A következő fontos lépés, hogy azonosítsák, megértsék a vállalati értéket leginkább befolyásoló teljesítményváltozókat, az értékteremtő tényezőket (value driver). Rappaport A. (2002) hét pénzügyi értékteremtőt (makroszintű értékteremtő tényezőt) azonosít: árbevétel növekedése, működési eredményhányad, a befektetett

eszközökbe, illetve működő tőkébe történő pótlólagos befektetés, készpénzes társaságiadó-kulcs, tőkeköltség és az értéknovekedési periódus hossza. A makroszintű értékteremtő tényezőket tovább kell bontani mikroszintű értékteremtő tényezőkre, például piaci részesedés növekedése, fajlagos anyagfelhasználás csökkentése, átfutási idő javítása. A vállalati értékre legnagyobb hatást gyakorló tényezők és az ezeket mérő parciális mutatók azonosítása és mérése kritikus része az értékvezérelt teljesítménymérésnek, mivel az operatív vezetési szinteken, ezeken a parciális mutatókon keresztül tudnak hatást gyakorolni a vállalati érték alakulására.

Az értékmaximáló szemléletmód tudatosítása és a kulcsfontosságú értékteremtő tényezők azonosítása mellett olyan eljárásokat kell kialakítani, melyek ezt a szemléletmódot érvényre juttatják a vállalat mindennapi tevékenysége és a döntéshozatal során. Copeland és szerzőtársai (1999: 143. old.) az alábbi négy vezetési tevékenységet jelölik meg, melyek együttesen vezérlik és irányítják az értékkezőpontú vezetés megvalósítását:

1. értékmaximáló stratégia kialakítása,
2. az értékmaximáló stratégia lefordítása értékteremtő tényezőkben kifejezett rövid és hosszú távú teljesítménycélokra,
3. akciótervek, költségtervek meghatározása,
4. teljesítménymérő /ösztönzési rendszerek.

A kutatás célja és módszertana

Kutatásomban egyrészt választ kerestem arra a kérdésre, hogy a magyarországi vállalatok hogyan értelmezik a tulajdonosi értékteremtést, követik-e célkitűzéseikben, illetve visszaigazolódnak-e ez az értékkel a tényleges pénzügyi teljesítményben. Nemzetközi felmérésekben⁶ igazolták, hogy a tulajdonosi értékre koncentráció jobb pénzügyi teljesítményhez vezet. A nemzetközi kutatásoktól eltérően egy saját kategóriarendszert alakítottam ki a tulajdonosi értékteremtés melletti elkötelezettség vizsgálatához. Az értékkezőpontú vállalatvezetés (VBM) elméleti koncepciójából indultam ki, ugyanakkor nem a VBM ismertségének és alkalmazási gyakoriságának vizsgálata volt a célom. Továbbá a tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezett vállalatcsoportot nem azonosítottam az EVA (economic value added, hozzáadott gazdasági érték) mutatót alkalmazó vállalatcsoporttal. A kategorizálás során a fő vizsgálati kérdésem az volt, hogy a vállalati célhierarchiában és a vállalati döntések során megfelelő súllyal veszik-e figyelembe a tulajdonosi érdekeket, illetve ezt miben „méri”. Nem vizsgáltam azt a kérdést, hogy a vállalati döntési struktúrában a tulajdo-

nosi érdekeknek prioritást biztosítanak-e a többi érintett érdekeivel szemben. Kutatásom nem a tulajdonosi értékkezőpontú szemlélet mellett, illetve az érintett elmélet ellen érvel, hanem a tulajdonosi érdekekre való odafigyelés fontosságát hangsúlyozza, függetlenül annak a vállalati célhierarchiában elfoglalt helyétől.

Kutatásom egy másik ponton is eltér a nemzetközi gyakorlattól. Az értékkezőpontú vállalatvezetés koncepció a legnagyobb relevanciával azoknál a vállalatoknál bír, ahol a legerősebben jelentkezik a megbízó-ügynök probléma. Ez magyarázza, hogy a vizsgálatokat elsősorban a tőzsdei részvénytársaságokra végzik. Másrészt a tulajdonosi értékteremtést csak a piac tudja visszaigazolni (a nyilvános társaságoknál). Ugyanakkor a tulajdonosi értékteremtés nemcsak a nyilvános társaságok sajátja, ebben az esetben meg kell keresni azokat a kritikus teljesítménymutatókat, amelyek jól közelítik, vélhetően kapcsolatban vannak a tulajdonosi értékteremtéssel. Kutatásomban a vizsgált vállalati kört kiterjesztettem az ötven főnél többet foglalkoztató, önálló jogi személyiséggel rendelkező cégekre, függetlenül a társasági formától. Kutatásom során magyarázatorientált megközelítést alkalmaztam, a kutatás előtt kialakított előzetes hipotézisrendszer „helyességét” empirikus adatok segítségével ellenőriztem le.

Az adatbázis fő jellemzői

Vizsgálataim során elsősorban a „Versenyképességi kutatások” 2004-es felmérésének adatbázisára támaszkodtam (a kutatás tervtanulmányát lásd Chikán – Czakó, 2005), ugyanakkor a longitudinális vizsgálatokhoz felhasználtam a korábbi, az 1996-os és 1999-es felmérés adatbázisait is⁷. A vállalati minta kialakítása során alapvetően az ötven főnél többet foglalkoztató önálló jogi személyiséggel rendelkező cégeket célozták meg, szem előtt tartva a minta megfelelő reprezentativitását. 2004-ben összesen 1300 vállalatot kerestek meg, 23%-os válaszadási ráta mellett végül 301 vállalatot sikerült összegyűjteni értékelhető kérdőívet. Létszám alapján 57,2% a középvállalati, 37,7% a nagyvállalati kategóriába tartozott. A minta gazdasági ágak szerinti összetétele a magyarországi ötven fő feletti vállalkozások összetételéhez hasonló, bár a sokasághoz képest nagyobb arányban tartalmaz feldolgozóipari, energia- és közösségi szolgáltatásokat nyújtó cégeket. A felmért vállalati kör több mint fele a feldolgozóiparban működik. A tulajdonosi szerkezetet tekintve a minta 25,7%-a közösségi többségi tulajdonú, 21,3%-a külföldi tulajdonú és 53%-a belföldi többségi magántulajdonban van. (A vállalati minta részletes jellemzését lásd Lesi, 2005 és Wimmer – Csesznák, 2005.)

A magyarországi vállalatok viszonya a tulajdonosi értékteremtéshez – vállalati kategóriarendszer kialakítása

A versenyképességi kutatás felmérés a tulajdonosi értékteremtés szerepére több kérdésen keresztül, közvetett módon kérdez rá. A vállalati kategóriák kialakítását több lépésen keresztül, különböző statisztikai módszerek (klaszterelemzés, faktorelemzés, korrelációelemzés) segítségével végeztem el. A vállalatokat először három kérdésre adott válasz alapján 4 kategóriába soroltam (erre a továbbiakban, mint alapsorolásra fogok hivatkozni).

A vállalatok *alapsorolásához* alkalmazott kérdések (5 fokozatú Likert-skálán mérve: 1 – egyáltalán nem, 5 – meghatározó mértékben):

- A tulajdonosok érdekeit, jogait, elvárásait milyen mértékben kell figyelembe venni a döntéshozatal során? (V117a)
- Vállalatunk teljesítménye pénzügyi szempontból akkor megfelelő, ha a tulajdonosok elégedettek. (P49a)
- A magas tulajdonosi (részvényesi) hozam milyen prioritást kap a vállalati pénzügyi stratégia alakítása és a pénzügyi teljesítmény értékelése során? (P48m) (1 – nincs kiemelt szerepe, 5 – kiemelkedő fontosságú, elsődleges szempont)

A kérdésekre adott válaszok alapján a vállalatokat négy alapkategóriába soroltam be (lásd 1. táblázat):

- „Értékvezérelt vállalatok”: meghatározó mind a felsővezetői, mind a pénzügyi vezető elkötelezettsége a tulajdonosi érdekek mellett, és a pénzügyi stratégia kialakítása, illetve a pénzügyi teljesítmény értékelése során prioritást élvez a magas tulajdonosi hozam.
- A „kinyilvánítás szintjén elkötelezett vállalatok” esetében kinyilvánítás szintjén fontos a tulajdonosi érdekek figyelembevétele, de a pénzügyi stratégia kialakításánál nem kap jelentős prioritást a magas tulajdonosi hozam.
- A „tulajdonosi érdek szűk körű érvényesülése” esetén a felső vezetés szintjén megjelenik, legalábbis kinyilvánítás szintjén a tulajdonosi érdek fontossága, de a pénzügyi vezetés szintjén nem kap prioritást a tulajdonosi értékteremtés.
- „Tulajdonosi személet hiánya”: nincs meg a felsővezetői elkötelezettség a tulajdonosi érték növelése mellett.

Kutatásom szempontjából fontos kérdés volt, hogy megbízhatónak tekinthetjük-e a pénzügyi stratégiában a magas tulajdonosi hozam szerepére (P48m) adott vála-

1. táblázat

A versenyképességi kutatások vállalatainak alapbesorolása a tulajdonosi értéknöveléshez való viszonyuk alapján

| Vállalati kategóriák | Kategória leírása (5 fokozatú Likert-skálán mérve) | Vállalatok száma | |
|--|---|------------------|---------|
| | | db | % |
| „Értékvezérelt vállalatok” 4-es | Felsővezetői elkötelezettség: 4, 5 Pénzügyi vezetői elkötelezettség: 4, 5 Pénzügyi stratégiában a prioritása: 4, 5 | 58 | 19,46% |
| A „kinyilvánítás szintjén” elkötelezett vállalatok 3-as | Felsővezetői elkötelezettség: 4, 5 Pénzügyi vezetői elkötelezettség: 4, 5 Pénzügyi stratégiában a prioritása: -, 1, 2, 3 | 172 | 57,72% |
| „Tulajdonosi érdek szűk körű érvényesülése” 2-es | Felsővezetői elkötelezettség: 4, 5 Pénzügyi vezetői elkötelezettség: -, 1, 2, 3 Pénzügyi stratégiában a prioritása: nincs szűrés | 47 | 15,77% |
| „Tulajdonosi személet hiánya” 1-es | Felsővezetői elkötelezettség: 1, 2, 3 Pénzügyi vezetői elkötelezettség: nincs szűrés Pénzügyi stratégiában a prioritása: nincs szűrés | 21 | 7,05% |
| Összesen | | 298 | 100,00% |

szokat, mivel ez az a kérdés, amely leginkább megszűrte a vállalatokat. A részvénytársaságok tartották legfontosabbnak a magas tulajdonosi hozamot: 33,3%, ez az arány kisebb volt kft esetén, 11,9%, s szövetkezeteknél csupán 3,45%. A válaszadási arány a kft-k és szövetkezetek esetén nem érte el az 50%-ot, ami arra utalt, hogy a válaszadóknak problémás volt ennek a kérdésnek az értelmezése vállalatukra. A magas tulajdonosi hozam szerepét a pénzügyi stratégiában ugyanakkor nemcsak a szervezeti forma befolyásolta, hanem a vállalati méret is⁸. A részvénytársaságokon belül a nagyvállalatok 61,8%-a, míg a kisvállalatoknak csak 14,3%-a tekintette fontosnak a magas tulajdonosi hozamot. A korlátolt felelősségű társaságokon belül is hasonló tendencia érvényesült: a válaszadó nagyvállalatok 50%-a, míg a kisvállalatoknak 36,4%-a hangsúlyozta a magas tulajdonosi hozam fontosságát a pénzügyi stratégiában. A további vizsgálatok azt mutatták, hogy a nem részvénytársaságok, illetve a kis- és középvállalatok esetében a magas tulajdonosi hozam hangsúlyozása helyett az árbevétel-arányos, illetve az eszközarányos hozam növelése kapott meghatározó szerepet a pénzügyi stratégia kialakítása során.

Az alapbesorolás megbízhatóságát, relevanciáját klaszterelemzés segítségével ellenőriztem. A klaszterelemzéshez az eredeti három változó mellé bevontam két új változót. A „magas tulajdonosi hozam szerepe a pénzügyi stratégiában” kérdés értelmezési problémái miatt került be a jövedelmezőség szerepe a pénzügyi stratégiába. Mivel a tulajdonosi értéktérítés melletti elkötelezettség fontos eleme, hogy a vállalatok megfelelő teljesítménymérési eszköztárral

rendelkezzenek az értékmaximalizáló döntések támogatásához, ezért bevezettem a mérési eszközökre egy új P1mér változót. A P1mér változó értékét 5 kiemelt teljesítménymérési eszköz használatából származtatam: fixváltozó költségek elkülönítése, fedezetipontszámítás, költségérzékenységi vizsgálatok, vállalati tőkeköltség elemzése beruházási döntéseknél, pénzügyi mutatószámok elemzése⁹. A klaszterelemzés megerősítette, illetve tovább bontotta az alapbesorolásomat. A klaszterelemzésből levont következtetések alapján új, részletesebb besorolást készítettem, az eredeti alapbesorolás tovább bontásával (lásd 2. táblázat). A részletes besorolás eredményét összehasonlítottam a korábbi klaszterelemzés eredményével, amely megerősítette, hogy a részletes besorolásból a 7, 8, 9 és 10 kategóriákba tartozó vállalatokat tekinthetem úgy, mint a tulajdonosi értéktérítés mellett elkötelezett vállalatokat.

Összességében a vizsgálatok azt mutatták, hogy a felső vezetők általában (94%) egyetértettek azzal, hogy a döntéshozatal során a tulajdonosok érdekeit fontos figyelembe venni. A pénzügyi vezetők 83%-a gondolta úgy, hogy a pénzügyi teljesítmény megítélésénél a tulajdonosi elégedettség meghatározó szempont. Ugyanakkor az elemzések arra utalnak, hogy bizonytalanság van abban a kérdésben, hogy mit is jelent a tulajdonosi érdekek figyelembevétele. A pénzügyi stratégia kialakítása és a pénzügyi teljesítmény mérése során a minta vállalatainak csupán 34%-a tulajdonított fontos szerepet a magas tulajdonosi hozamnak. A legtöbb vállalat pénzügyi vezetője továbbra is árbevétel-arányos, illetve eszközarányos

2. táblázat

Tulajdonosi értéktérítés melletti elkötelezettség részletes besorolása

| Kód | Részletes besorolás | Alapbesorolás | Új csoportosítási szempont | Db-szám | Minta %-ban |
|-----|--|--|--|---------|-------------|
| 10 | Értékvezérelt 4 „mérő” vállalatok | 4. Értékvezérelt vállalatok | P1mér ≥ 4 | 37 | 12,54% |
| 9 | Értékvezérelt 4 „nem mérő” vállalatok | 4. Értékvezérelt vállalatok | P1mér < 4 | 21 | 7,12% |
| 8 | Értékvezérelt 3 „mérő” vállalatok | 3. Kinyilvánítás szintjén elkötelezettek | p48max ≥ 3 és P48ROI ≥ 4 P1mér ≥ 4 vagy p48max ≥ 4 és P48ROI nincs szűrés P1mér ≥ 4 | 30 | 10,17% |
| 7 | Fogalomhasználatban bizonytalan 3 „mérő” vállalatok | 3. Kinyilvánítás szintjén elkötelezettek | p48max: -, 1, 2 és P48ROI ≥ 4 és P1mér ≥ 4 | 46 | 15,59% |
| 6 | Elkötelezett, de „nem mérő” vállalatok | 3. Kinyilvánítás szintjén elkötelezettek | p48max ≥ 3 és P48ROI nincs szűrés P1mér < 4 | 37 | 12,54% |
| 5 | Csak a kinyilvánítás szintjén elkötelezett 3 vállalatok | 3. Kinyilvánítás szintjén elkötelezettek | p48max: -, 1, 2 és P48ROI nincs szűrés P1mér < 4 vagy p48max: -, 1, 2 és P48ROI -, 1, 2, 3 P1mér nincs szűrés | 58 | 19,66% |
| 4 | Mérő és „elkötelezett” 2-es vállalatok | 2. Tulajdonosi érdek szűk körű érvényesülése | Tul. rel. ≥ 1 p48max nincs szűrés P48ROI ≥ 4 és P1mér ≥ 4 Ha P48max ≥ 4 P48ROI nincs szűrés | 11 | 3,73% |
| 3 | Felsővezetői elkötelezettség melletti pénzügyi bizonytalanság. | 2. Tulajdonosi érdek szűk körű érvényesülése | Tul. rel. nincs szűrés p48max nincs szűrés P48ROI nincs szűrés P1mér < 4 Vagy Tul. rel. < 1 Többire nincs szűrés | 36 | 12,20% |
| 2 | Felsővezetői bizonytalanság | 1. „Tulajdonosi személet hiánya” | Tul. rel. ≥ 1 p48max nincs szűrés P48ROI ≥ 4 és P1mér ≥ 4 | 4 | 1,36% |
| 1 | Ellentmondásos vállalatok | 1. „Tulajdonosi személet hiánya” | Tul. rel. nincs szűrés P48max nincs szűrés P48ROI nincs szűrés P1 mér nincs szűrés | 15 | 5,08% |

Tul. rel. = A tulajdonosi érdek figyelembevétele a többi érintetthez viszonyítva. 1-nél nagyobb érték jelentése: a tulajdonosi érdeket fontosabbnak tekintik, mint az összes többi érintett érdekét átlagosan.

P48max = Tulajdonosi érték fontossága a pénzügyi stratégiába (több kapcsolódó kérdés maximuma)

P48ROI = jövedelmezőség szerepe a pénzügyi stratégiában

hozamban gondolkodik, mint legfőbb pénzügyi cél, és nem tulajdonosi értékteremtésben. Az értékközponú vállalatvezetésnek ugyanakkor központi eleme, hogy a vállalatvezetők világosan értsék, hogy a vállalati értéket, s ezen keresztül a tulajdonosi értéket a hosszú távú, kockázatot is figyelembe vevő, pénzáramlásokban megjelenő teljesítmény határozza meg, és nem a rövid távú számviteli eredmény. Az árbevétel-arányos és eszközarányos hozam nem méri a tulajdonosi értékben bekövetkező változást, mindkettő parciális mutatónak tekinthető. Ennek ellenére a tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezett vállalati kategóriát viszonylag tágra értelmeztem, „engedményre” kényszerültem, mivel a további vizsgálatok arra a problémára világítottak rá, hogy „a magas tulajdonosi hozam szerepe a pénzügyi stratégiában” kérdést sok esetben nem tudták a vezetők értelmezni. Így azokat a vállalatokat soroltam be ebbe a kategóriába, ahol a felső vezetőség és pénzügyi vezetőség kinyilvánítás szintjén elkötelezte magát a tulajdonosi értékteremtés mellett, és fontosnak tartották a magas tulajdonosi hozamot a pénzügyi stratégiában, illetve azokat a vállalatokat is, amelyek ez utóbbi kérdést nem tudták értelmezni, de a jövedelmezőséget fontos szempontnak tartották, és megfelelő teljesítménymérési eszköztárral rendelkeztek. Az elemzések során erre a vállalatcsoportra (részletes besorolás 7, 8, 9 és 10 kategóriája együttvéve, lásd 2. táblázat) gyakran fogok úgy hivatkozni, mint „értékvezérelt vállalatokra”, az angolszász terminológiát követve, bár tisztában vagyok a fogalomhasználat pontatlanságával, de az elemzések áttekinthetősége, könnyebb értelmezhetősége érdekében szükség van erre a rövidített elnevezésre.

A vállalati minta 45,4%-a került a tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezett vállalatcsoportba. Az értékvezérelt vállalatok 44%-a középvállalati, 42%-a a nagyvállalati kategóriába tartozott, illetve minden nemzetgazdasági ágban megtalálhatóak voltak. Többségük (54%) többségi belföldi tulajdonban volt. A többségi külföldi tulajdonban levő vállalatok aránya (25%) meghaladta a vállalati mintát és a sokasági arányt, illetve reprezentálták magukat (21%-ban) a tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezett többségi állami tulajdonú vállalatok is. Érdemes megemlíteni, hogy az értékvezérelt vállalatok majdnem 60%-ának volt állami jogelődje, ez az arány a vállalati minta átlagát is meghaladta. Az értékvezérelt vállalatok több mint 50%-a részvénytársasági formában működött, de képviseltették magukat 41%-ban a kft.-k, és a mintaátlagnál kisebb mértékben a szövetkezetek (4,5%) és egyéb vállalkozási formák (0,75%). 7 tőzsdei cég szerepelt a vállalati mintában, ebből 5 vállalat (71%) a tulajdonosi értékterem-

tés mellett elkötelezett vállalatok csoportjába tartozott. Megvizsgálva azt a kérdést, hogy a tulajdonosok elsősorban mit várnak el a vállalattól (a vezetők szerint), az látható, hogy a vállalatvezetők 79%-a úgy gondolta, hogy a tulajdonosok elsősorban biztonságot, stabil értéket várnak el. Ez az arány az értékvezérelt vállalatok esetében 80%. A különbség ott fedezhető fel, hogy míg az értékvezérelt vállalatok 56%-a gondolta úgy, hogy a befektetők elsősorban magas hozamot várnak el (akár a biztonság mellett), a nem értékvezérelt vállalatoknál ez az arány csak 32%.

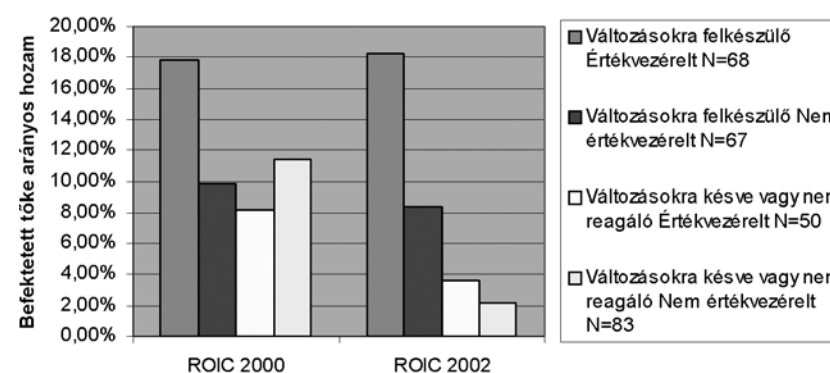
A pénzügyi teljesítmény és a tulajdonosi értékteremtés melletti elkötelezettség viszonya

Kleiman R. T. (1999) és Biddle G. C. et al. (1999) azt tapasztalták, hogy az EVA-mutatót alkalmazó vállalatok szignifikánsan magasabb tőkepiaci eredményt értek el. Eredményeikből kiindulva és a „versenyképességi kutatás” adatbázisának lehetőségeit figyelembe véve azt vizsgáltam, hogy a tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezett vállalatok jobb pénzügyi jövedelmezőséget értek-e el, mint a nem elkötelezett vállalatok. Mivel vizsgálatomat a nem tőzsdei társaságokra is kiterjesztettem, ezért ki kellett választanom egy olyan parciális teljesítménymérőt, amely közelíti a tulajdonosi értékteremtést. A McKinsey tanácsadó cég egyik preferált parciális mutatója a ROIC, amely alapját képezi a gazdaságiprosfit-mutató számításának. Gazdasági profit = Befektetett tőke * (ROIC – WACC). Mivel az adatbázis nem tartalmazott tőke költségre vonatkozó adatokat, így gazdaságiprosfit vagy EVA-mutatót nem tudtam számítani, ezért választásom a befektetett tőkearányos hozamra (ROIC) esett. A ROIC-mutató-számításánál adatok hiányában nem tudtam végrehajtani a szakirodalom által javasolt számviteli korrekciós tételket.

A vállalati mintában a 2002-es év befektetett tőke arányos hozamát vizsgálva egyértelműen magasabb átlagos jövedelmezőség mutatható ki a tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezett vállalatcsoportban (11,84% szemben a 4,75%-kal). Az elvégzett regresszióelemzés¹² arra világított rá, hogy a vállalati mintában a jövedelmezőség alakulására szignifikáns hatást gyakorolt az, hogy a vállalatok a környezeti változásokra hogyan tudtak reagálni. A változásokra felkészülő értékvezérelt vállalatok érték el a legmagasabb átlagos befektetett tőke arányos hozamot (az értékvezérelt vállalatcsoporton belüli arányuk 56% volt), ugyanakkor a változásokra késve, vagy nem reagáló vállalatok teljesítménye gyengébb volt, mint a változásokra felkészülő nem értékvezérelt vállalatoké (lásd 1. ábra).

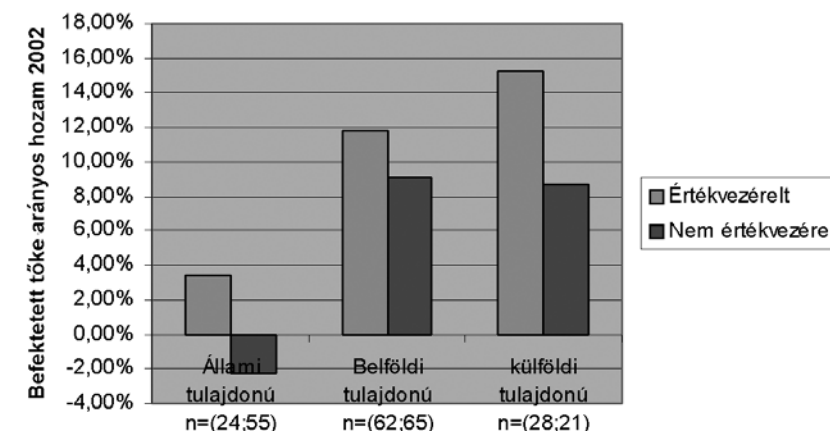
VEZETÉSTUDOMÁNY

Befektetett tőkearányos hozam (ROIC) környezeti változásra való reagálás és a tulajdonosi értékteremtés melletti elkötelezettség szerinti bontásban



A másik meghatározó tényező a jövedelmezőség alakulására (regressziószámítás alapján) a fő tulajdonosi típus volt. Fő tulajdonosi típusonként vizsgálva az értékvezérelt és nem értékvezérelt vállalatok jövedelmezőségét az látható, hogy mindhárom tulajdonosi kategóriában az értékvezérelt vállalatokat magasabb jövedelmezőség jellemezte (lásd 2. ábra).

Befektetett tőke arányos hozam (ROIC) alakulása 2002-ben fő tulajdonosi típusonként



Az átlagszámítás során nem vettem figyelembe a 253-as számú vállalatot, mert a külföldi tulajdonú értékvezérelt vállalatok átlagát 2002-ben 50%-ra „torzította” volna.

A teljes vállalati mintán a regressziós függvény szignifikánsan pozitív sztochasztikus kapcsolatot (16,7%) mutatott ki a tulajdonosi értékteremtés melletti elkötelezettség és a jövedelmezőség között. Kellő számú vállalati adat hiányában nem lehetett megbízható iparági összehasonlítást végezni, ezért fő tulajdonosi típus szerinti bontásban vizsgáltam tovább a tulajdonosi ér-

VEZETÉSTUDOMÁNY

1. ábra tékteremtés melletti elkötelezettség és a jövedelmezőség viszonyát.

A többségi állami tulajdonú vállalatok esetében a fő tevékenységi kör hatásán felül a jövedelmezőségre meghatározó hatást gyakorolt a környezeti változásokra való felkészülés sikeressége (41,2%) és a tulajdonosi értékteremtés melletti elkötelezettség (31%)¹³. Úgy tűnik, hogy azoknál a többségi állami tulajdonban levő vállalatoknál, ahol a menedzsment szemléletében változás következett be (megjelent a jövedelmezőségre törekvés, a „tulajdonosi értékteremtés”), illetve sikerült felkészülniük a környezeti változásokra, magasabb jövedelmezőséget értek el. Ugyanakkor ez nem jelenti azt, hogy ezek a vállalatok értéket teremtettek, jövedelmezőségük nagyon alacsony volt, többségük valószínűleg értéket rombolt.

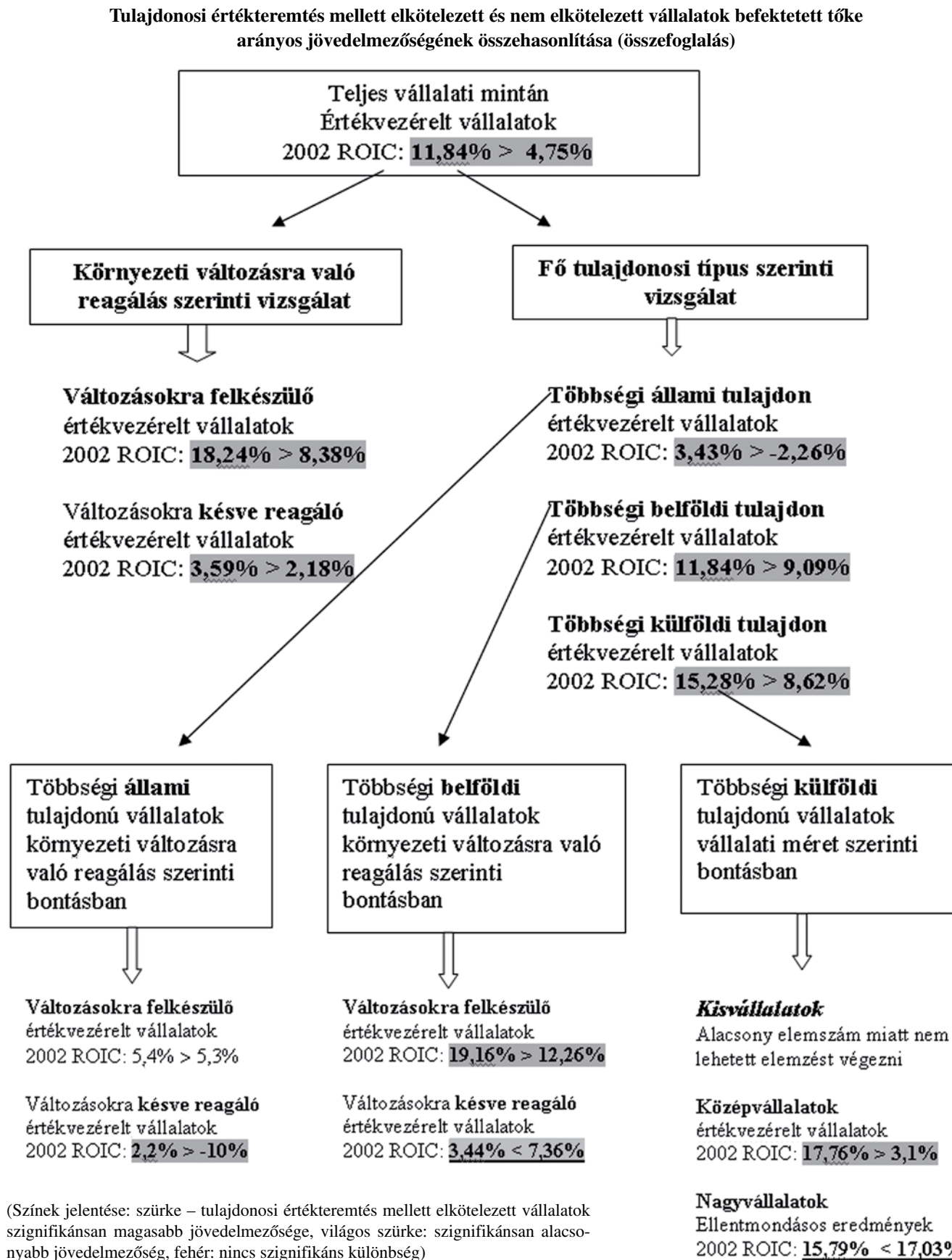
A többségi külföldi tulajdonú vállalatcsoporton belül a regresszióelemzés¹⁴ a tulajdonosi értékteremtés melletti elkötelezettség és a vállalati jövedelmezőség közötti sztochasztikus kapcsolat (40%) létét mutatta ki. E vállalatcsoporton belül az iparági jellemzők és a tulajdonosi értékteremtés melletti elkötelezettség mellett a vállalati méret gyakorolt szignifikáns hatást a vállalat kimutatott jövedelmezőségére. A többségi külföldi tulajdonú vállalatokon belül a nagyvállalatok mutatták a legmagasabb jövedelmezőséget, ugyanakkor e kategórián belül nem lehetett szignifikáns különbséget kimutatni az értékvezérelt és nem értékvezérelt vállalatok 2002-es befektetett tőkearányos hozama között (16%, illetve 17%).

A többségi belföldi tulajdonú vállalatok esetében nagyon gyenge (4,7%) magyaros erejű regressziós modell lehetett felállítani, amelyben egyetlen szignifikáns magyarázó változó szerepelt, a környezeti változásokhoz való viszony. A jövedelmezőséget ebben a csoportban elsősorban az befolyásolta, hogy sikerült-e felkészülniük a környezeti változásokra. A legmagasabb átlagos befektetésarányos hozamot 2002-ben (19%) a környezeti változásokra felkészülő belföldi tulajdonú értékvezérelt vállalatok érték el. Ugyanakkor a környezeti változásokra késve, illetve nem reagáló értékvezérelt vállalatok befektetésarányos hozama (3,44%) elmaradt a tulajdonosi értékteremtés mellett nem elkötelezett

2. ábra

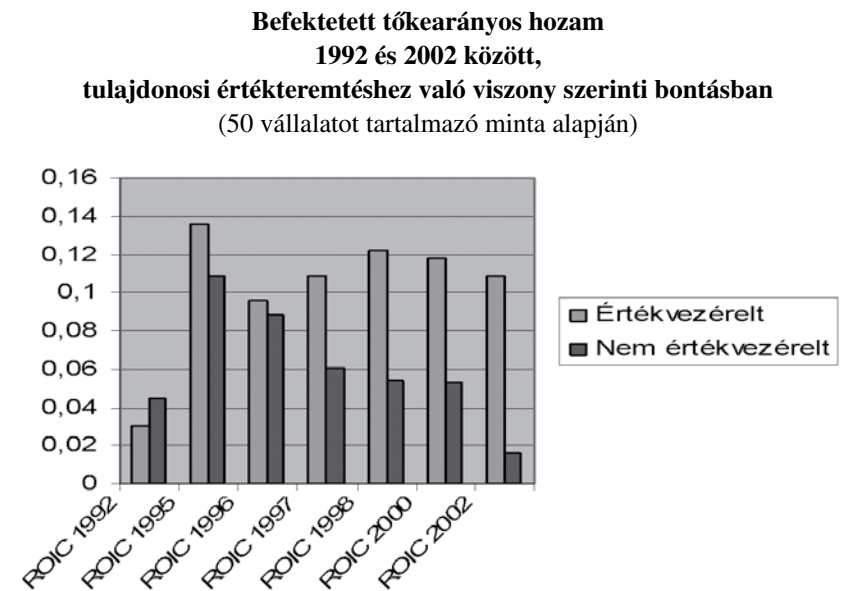
lehetett felállítani, amelyben egyetlen szignifikáns magyarázó változó szerepelt, a környezeti változásokhoz való viszony. A jövedelmezőséget ebben a csoportban elsősorban az befolyásolta, hogy sikerült-e felkészülniük a környezeti változásokra. A legmagasabb átlagos befektetésarányos hozamot 2002-ben (19%) a környezeti változásokra felkészülő belföldi tulajdonú értékvezérelt vállalatok érték el. Ugyanakkor a környezeti változásokra késve, illetve nem reagáló értékvezérelt vállalatok befektetésarányos hozama (3,44%) elmaradt a tulajdonosi értékteremtés mellett nem elkötelezett

3. ábra



(Színek jelentése: szürke – tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezett vállalatok szignifikánsan magasabb jövedelmezősége, világos szürke: szignifikánsan alacsonyabb jövedelmezőség, fehér: nincs szignifikáns különbség)

4. ábra



vállalatok hozamától (a számítások összefoglalását lásd 3. ábra).

Az elvégzett számítások a vizsgált vállalati mintára nem cáfolták meg azt az állítást, hogy a tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezettség magasabb jövedelmezőségre vezet. Ugyanakkor a vállalati sokaságra csak nagyon óvatosan vonhatunk le következtetéseket. A jövedelmezőség mérésére a ROIC-mutatót alkalmaztam, amely a számviteli mércék közül a legjobbnak tekinthető, ugyanakkor a vállalati tőkeköltség ismerete nélkül nem tudjuk megállapítani, hogy a vállalatok az elmúlt időszakban értékteremtők vagy értékrombolók voltak, csak következtethetünk rá, illetve önmagában a ROIC-mutató összehasonlítása nem ad megbízható információt arról, hogy melyik vállalat termelt magasabb tulajdonosi értéket.

Jövedelmezőség alakulásának longitudinális elemzése

Nemzetközi felmérések azt mutatták ki, hogy az értékközpontú vállalatvezetést alkalmazó vállalatok jobb pénzügyi teljesítményt érnek el, ugyanakkor teljesítményük az új szemléletmód bevezetése előtt nem különbözött versenytársaiktól. Az 1999-es és 2004-es versenyképességi kutatás adatbázisa alapján lehetőség nyílt a jövedelmezőség alakulásának vizsgálatára 1992 és 2002 között. Összesen 50 olyan vállalat volt, amely mindkét felmérésben részt vett, közülük 34 vállalat sorolható a tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezett vállalatok közé. A jövedelmezőség alakulásának alátámasztásához felhasználtam a versenyképességi kutatás 1996-os adatbázisát is, melyben 37 olyan vállalat található, amely részt vett az 1999-es és 2004-es felmérésben is. Végül a 11 évet felölelő, 50 vállalatot tartalmazó jövedelmezőségi vizsgálatot kiegészíttem egy szélesebb mintán (301 vállalat) elvégzett rövidebb időtávra (2000. és 2002. év) vonatkozó jövedelmezőség alakulásának vizsgálatával.

A befektetett tőke arányos hozam (ROIC) alakulását vizsgálva az állapítható meg, hogy 1992-ben a nem értékvezérelt vállalatok kismértékű (1,4 százalékpontos), de szignifikánsan magasabb jövedelmezőséget mutattak ki. 1995-től kezdve viszont az értékvezérelt vállalatok átlagos befektetett-tőke-arányos hozama alakult kedvezőbben. Érdeemes megfigyelni, hogy a jövedelmezőségkülönbség növekvő tendenciát mutat, a leg-

nagyobb eltérés (9 százalékpont) 2002-ben mutatható ki (lásd 4. ábra).

A kirajzolódó tendenciákat ugyanakkor óvatosan kell kezelni az eltérő inflációs hatások miatt¹⁵. 1995-ben a legmagasabb az infláció (24%), majd 1996-tól folyamatosan csökken az infláció mértéke, 2000-ben már 10% alatt van, és 2002-ben 5,3%. Radó M. (2004) kimutatta az infláció torzító hatását 29 magyarországi tőzsdéi vállalat 1994 és 2003 közötti pénzügyi teljesítményében. Számításai szerint az inflációs látszateredmény a vizsgált időszakon belül 1995–96 körül volt a legmagasabb, az árbevétel 8%-ára becsülte. Az infláció csökkenésével az inflációs torzítás is folyamatosan csökkent 2,5% körüli szintre. Radó M. (2004) számításai alátámasztják azt a feltételezést, hogy az 1995-ben kimutatott kiugró jövedelmezőségi adatok háttérben inflációs torzítás áll. Radó M. (2004) továbbá felhívja arra is a figyelmet, hogy az átlagos értékek háttérben vállalati szinten jelentős különbségek álltak. 1996-ban az árbevétel-arányos inflációs torzítás mértéke becslése szerint -1,5% és 16,9% közt szórtak.

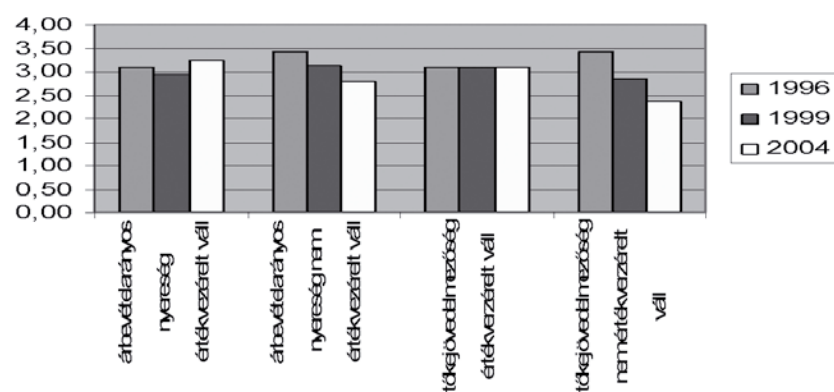
A pénzügyi számítások eredményeit összehasonlítottam a vállalatok önértékelésének (iparághoz képest) eredményeivel. 1996-ban a nem értékvezérelt vállalatok látszólag jobbnak ítélték az árbevétel-arányos nyereségüket és tőkejövedelmezőségüket (a különbséget az elvégzett statisztikai próbák nem támasztották alá). Az 1999-es felmérés adatai alapján már szignifikáns különbség mutatható ki; az árbevétel-arányos jövedelmezőségüket a tulajdonosi értékteremtés mellett nem elkötelezett vállalatok értékelték jobbnak, a tőkejövedelmezőséget viszont a tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezett vállalatok értékelték magasabbnak.

2004-ben szignifikánsabb jobb önértékelést adtak a tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezett vállalatok. Ha megnézzük az önértékelés időbeli alakulását, az látható, hogy míg a tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezett vállalatok viszonylag stabilan átlag körülinek értékelik jövedelmezőségüket, a nem elkötelezett vállalatok önértékelése romló tendenciát mutat, 2004-ben már átlag alattinak értékelik teljesítményüket (lásd 5. ábra). A vállalati önértékelés alátámasztja a nem értékvezérelt vállalatok tőkejöveldelmezőségének romló

Annak ellenére, hogy a vállalati mintából levont következtetéseket nem általánosíthatjuk a vállalati sokaságra, megállapításaim mégis jelzésértékűek lehetnek. (Néhány kiemelt probléma: Alacsony elemszámú minta. A minta nem reprezentálta megfelelően a vállalati sokaságot. A minta vállalatának legalább 60%-a 1992 óta, legalább 84%-a 1995 óta működik. A vállalati mintából hiányoztak azok a vállalatok, amelyeket az elégtelen működés miatt felszámoltak. Ez az egyik lehetséges magyarázata annak, hogy a 2004-es adatbázisban a tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezett vállalatok aránya 45%, az 1999-es és 2004-es felmérésben is részt vevő vállalati mintában az arányuk 68%, míg mindhárom felmérésben részt vevő vállalati csoporton belül 73%. Ez a mintaösszetétel nem reprezentálja megfelelően a vállalati sokaságot. Végül a jövedelmezőség mérésére a ROIC-mutatót használtam, amely a számviteli mércék közül a legjobbnak tekinthető, ugyanakkor számolni kell az inflációs torzítással, illetve a vállalati tőkeköltség ismerete nélkül nem tudjuk megállapítani, hogy a vállalatok az elmúlt időszakban értékteremtők vagy értékrombolók voltak.) Összességében az elvégzett számítások a vállalati sokaságra nem cáfolták meg a nagyobb teljesítményjavulást. Fontos jelzésértéke van annak, hogy a befektetett tőke arányos jövedelmezőség 2000 és 2002 között a tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezett vállalatcsoporton belül átlagosan javult, míg a nem elkötelezett vállalatcsoporton belül átlagosan romlott a 301 vállalatot tartalmazó mintában, illetve ki kell emelni a vállalati önértékelés alapján kirajzolódó romló jövedelmezőségi tendenciát a nem elkötelezett vállalati körben.

5. ábra

Az iparági átlaghoz képesti önértékelés alakulása 1996 és 2004 között tulajdonosi értékteremtéshez való viszony szerinti bontásban

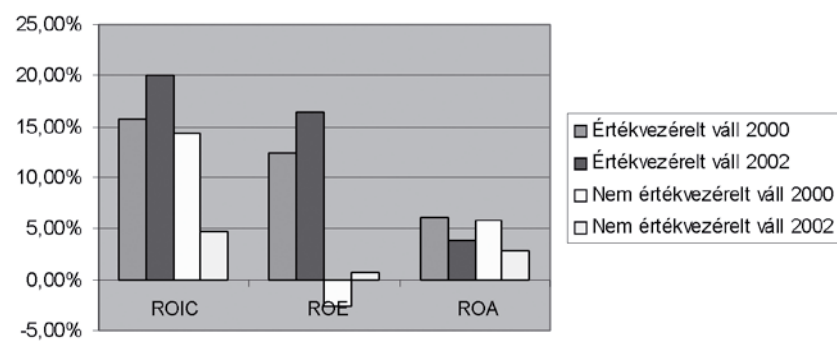


tendenciáját, míg a tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezett vállalatoknál stabil, átlag körüli jövedelmezőség mutatható ki.

Mivel a pénzügyi mutatószámok alakulása 2000 és 2002 között a jövedelmezőség romlását mutatták ki mind a tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezett, mind a nem elkötelezett vállalati kategóriában, ugyanakkor a szubjektív önértékelés az értékvezérelt vállalatok esetében változatlan tőkejöveldelmezőséget jelezett, tovább vizsgáltam a 2004-es adatbázison (301 vállalati minta segítségével) a jövedelmezőség alakulását 2000 és 2002 között.

A 2004-es adatbázis alapján végzett számítások a tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezett vállalatok esetében átlagosan javuló befektetetttőke-arányos és sajáttőke-arányos jövedelmezőségét mutatták ki, míg a nem elkötelezett vállalatok esetében a számítások megerősítették a korábban megállapított romló jövedelmezőségi tendenciát (csupán a sajáttőke-arányos nyereségben következett be átlagos javulás) (lásd 6. ábra).

Jövedelmezőségi mutatók alakulása 2000 és 2002 között, tulajdonosi értékteremtéshez való viszony szerinti bontásban



6. ábra

Összefoglalás

Az értékközpontú vállalatvezetés jelentette kutatásom elméleti hátterét. A versenyképességi kutatások 2004-es felmérésének adatbázisán vizsgáltam a magyarországi vállalatok tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezettségét, illetve az elkötelezett vállalatok pénzügyi teljesítményének alakulását. A magyarországi vállalatvezetők általában egyetértettek a tulajdonosi érdekek fontosságával, ugyanakkor bizonytalanság van abban a kérdésben, hogy mit is jelent a tulajdonosi érdekek figyelembevétele. A legtöbb vállalat pénzügyi vezetője továbbra is árbevétel-arányos, illetve eszközarányos hozamban gondolkodik mint legfőbb pénzügyi cél, és nem tulajdonosi értékteremtésben. A tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezettség mérésére egy saját kategóriarendszert alakítottam ki, viszonylag tágan értelmezve a tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezettséget. A vállalati minta 45,4%-a került a tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezett vállalati csoportba.

A jövedelmezőségi vizsgálatok a tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezett vállalatok magasabb befektetetttőke-arányos jövedelmezőségét és magasabb teljesítményjavulást mutattak ki, míg a nem értékvezérelt vállalatok esetében romló tendencia figyelhető meg. A teljes vállalati mintán, illetve a többségi állami és külföldi tulajdonban levő vállalatcsoporton belül a regresszióelemzés szignifikáns sztochasztikus kapcsolat létét mutatta ki a tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezettség és a vállalati jövedelmezőség között. A többségi belföldi tulajdonú vállalatok esetében a jövedelmezőség alakulására elsődlegesen az gyakorolt hatást, hogy a környezeti változásokra fel tudtak-e készülni vagy sem. Összességében kutatásom nem cáfolta meg azt a feltételezést, hogy ha a vállalatvezetésben világosan megfogalmazott célként jelenik meg a tulajdonosi értékteremtés (függetlenül attól, hogy a vállalati célhierarchiában pontosan hol helyezkedik el és hogyan viszonyul a többi érintett céljaihoz), az kedvezőbb pénzügyi eredményhez fog vezetni.

Lábjegyzet

- PhD-kutatásom (Az értékközpontú vállalatvezetést szolgáló teljesítménymérési rendszer) képezi cikkem alapját, ugyanakkor kutatásomnak, illetve a kutatási eredményeknek csupán egy részét öleli fel.
- Agrawal R. et al. (1999), Bughin J. – Copeland T.E. (1997), Copland T. et al. (1999) 49–60. old.
- Forrás: CIMA: Maximising Shareholder Value.
- Például: Reszegi L. (1998, 2004), Dorgai I. (2004), Fiáth A. (2004), Becker P. et al. (2005).
- Diszkontált cash-flow.
- Kleiman R. T. (1999), Biddle G. C. et al. (1999), Agrawal R. et al. (1999), Bughin J. – Copeland T.E. (1997).

⁷ A legelső versenyképességi kutatási felmérést a Budapesti Corvinus Egyetem (1996-ban BKE) Vállalatgazdaságtan Tanszéke végezte 1996-ban, majd a felmérést megismételték 1999-ben és 2004-ben. Lásd: „Versenyben a világgal” 1995–1997.

⁸ A vállalati méret hatásának vizsgálata során figyelmen kívül hagytam az állami tulajdonú nagyvállalatokat.

⁹ P1 mérhető értéke 5, ha mind az 5 teljesítménymérési eszközt alkalmazták a vállalatnál, 4, ha 4-et, 1, ha 1-t és 0, ha nem alkalmazták egyiket sem.

¹⁰ A gazdaságprofit-mutató és az EVA-tartalmát tekintve azonos koncepciót takar.

¹¹ Súlyozott átlagos tőkeköltség

¹² Eredményváltozónak egy előzetesen kialakított jövedelmezőségi besorolást (2000. és 2002. év ROIC- és ROE-mutató alapján) alkalmaztam, magyarózó változók közé az alap vállalati jellemzőket vontam be: vállalatméret, fő tulajdonosi típus, fő tevékenység, szervezeti forma, környezeti változásokra való reakálás, tulajdonosi értékteremtés mellett elkötelezettség részletes besorolása.

¹³ A regressziós függvény magyarázó ereje 30,8%-os volt.

¹⁴ A regressziós függvény magyarázó ereje 33%-os volt.

¹⁵ Az infláció torzító hatásának problémáját lásd Radó M. (2004).

Felhasznált irodalom

- Agrawal, R. és szerzőtársai (1996): Why the US leads and why it matters. The McKinsey Quarterly 1996, Number 3. pp. 39–55.
- Becker P. – Turner A. – Varsányi J. – Virág M. (2005): Érték-alapú stratégiák. Akadémiai Kiadó
- Biddle, G.C. – Bowen, R.M. – Wallace, J.S. (1999): Evidence on EVA. Journal of applied corporate finance 1999. summer, Iss. 2. pp. 69–79.
- Black, A. – Wright P. – Bachman, J.E. – Davies, J. (1999): Shareholder value. Az értékközpontú vállalatirányítás. KJK, Budapest
- Bughin, J. – Copeland, T.E. (1997): The virtuous cycle of shareholder value creation. The McKinsey Quarterly 1997, Number 2. pp. 157–167.
- Chikán A. – Czákó E. (2005): Versenyben a világgal 2004 – 2005 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból. Kutatási tervtanulmány. Versenyképességi kutatások műhelytanulmány-sorozat, 1. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központot, Budapest
- Chikán A. – Czákó E. – Kazainé Ónodi A. (2006): Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból – Versenyben a világgal 2004–2006 kutatási program. Zárótanulmány. Bp. CIMA: Maximising Shareholder Value Achieving clarity ins decision-making. http://www.valuebasedmanagement.net/articles_cima_maximizing_shareholder_value.pdf letöltés ideje: 2007. nov. 29.
- Copeland, T. – Koller, T. – Murrin, J. (1999): Vállalatértékelés. Panem, Budapest
- Dorgai I. (2004): A részvényesi értékmaximalizálás és a vállalati értékteremtés kapcsolata. PhD-disszertáció. BKAE, Budapest
- Fiáth A. (2004): Az értékközpontú vállalatirányítás gyakorlata a Mol Rt.-nél. Vezetéstudomány, 2004. 3. szám. pp. 38–46.

- Goedhart, M. – Koller, T. – Wessels, D. (2005):* Do fundamentals – or emotions – drive the stock market? The McKinsey Quarterly 2005. special edition: Value and performance pp. 7–15.
- Kleiman, R.T. (1999):* Some new evidence on EVA Companies. Journal of Applied Corporate Finance, Summer 1999. Vol.12. No 2. pg. 80.
- Lesi M. (2005):* A 2004-es versenyképességi kutatás vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. Versenyképességi kutatások műhelytanulmány-sorozat, 2. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Radó M. (2004):* Az infláció hatása a vállalati értékre. PhD-disszertáció.
- Rappaport A. (2002):* A tulajdonosi érték, Alinea, Budapest
- Reszegi L. (1998):* Értékmaximáló vállalati stratégia, In: Jubileumi tudományos ülészek 2. kötet, pp. 918–932.
- Reszegi L. (2004):* A tulajdonosi érték növelése – a vállalati teljesítménymérés koordináta-rendszerének néhány problémája. Vezetéstudomány, 2004. 7–8. szám, pp. 4–15.
- Ryan, H.E. – Trahan, E.A. (1999):* The Utilization of Value-Based Management: An Empirical Analysis. Financial Practice and Education – Spring/Summer 1999. pp. 46–58.
- „Versenyben a világgal” 1995–1997.* Versenyképességi kutatás zárótanulmány. www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesseg
- Wimmer Á. – Csesznák A. (2005):* A vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején. A „Versenyben a világgal 2004–2005” kutatási programban részt vevő vállalatok jellemzése. Versenyképességi kutatások műhelytanulmány-sorozat, 3. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Cikk beérkezett: 2009. 2. hó
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 4. hó
-

BERNSHÜTZ Mária

KVALITATÍV KUTATÁS A MAGYARORSZÁGI INTEGRÁLT MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ-ALKALMAZÁS FELTÉTELEIRŐL

A bemutatott kutatás fő célja az integrált marketingkommunikáció (IMK) jelentésének meghatározása, és a hozzá fűződő attitűdök, gyakorlatok összegzése. Szakirodalmi kutatások alapján elmondható, hogy a külföldi gyakorlat sem mutat egységes képet az IMK-val kapcsolatban, holott az IMK egyik fő mondanivalója éppen az egységesség. Ezt a disszonanciát próbálták feltárni egy kvalitatív módszer, a grounded theory alkalmazás segítségével. A kutatás eredményeként az IMK alkalmazási modellt vázolják, s megemlítik a jelenséget, hogy egy marketingkommunikációs problémakör feltárásánál egy vezetési-szervezési nehézségbe ütköztek. Ez a cikk főképp a vállalati oldal véleményét testesíti meg. Az interjúalanyok között szerepeltek reklám-, médiaügynökségi képviselők, tanácsadók, illetve vállalati menedzserek.

Kulcsszavak: grounded theory, integrált marketingkommunikáció

Az integrált megoldásokra egyre nagyobb a hirdetői oldalon az igény a növekvő reklámzaj, a médiapluralizáció és az erősödő verseny miatt.

Az integrált marketingkommunikációról (innen: IMK) az 1990-es években kezdtek el az Egyesült Államokban cikkek megjelenni. Kutatásunkban arra kerestük a választ, hogy hogyan definiálják az IMK-t, valamint megjelenik-e Magyarországon, ha igen, mennyiben hasonul az alkalmazása a tengerentúlihoz képest?

Az interjúkutatást (grounded theory-t) találtuk olyan módszernek, amellyel a kérdéseinkre választ kaphatunk. Az interjúkat egy féligstrukturált vázlat alapján készítettük el. Az NVIVO program segítette a több mint 400 oldalas begépelte interjúk szövegének a strukturálását, elemzését.

A következő ábra összefoglalja a definíciós szakaszokban felmerülő főbb pontokat, meghatározási törekvéseket. A definícióalkotás folyamatának végeredménye (IV. szakasz) – a szakirodalom szerint – egy erős stratégiai márkakommunikáció, amelyet optimális csatorna koordináció támogat (1. ábra).

Úgy tűnik, hogy a negyedik szakasz definíciói mindmind a stratégiai orientáltságot és a csatorna központúságot emeli ki (akár kommunikációs, akár disztribúciós

csatornára gondoltunk). Mintha ez a két irányvonal összefoglalná az IMK-ról alkotott elképzeléseket.

Az alkalmazott kvalitatív kutatás a grounded theory módszere

A grounded theory alapjai

Glaser és Strauss (1967) a *nyers adatokon* alapuló elmélet felvázolásához nem tartották megfelelőnek a korábban rendelkezésre álló módszereket.

A grounded theory (mostantól: GT) egy induktív logikán alapuló elméletépítési eljárás: a kutató az egyedi tényekből általánosít. Lépései: mintavétel, adatgyűjtés és -rendezés, elemzés, elméletalkítás. A GT a társadalmi jelenségek értelmezésére jött létre, mert a kvantitatív kutatások nem tudták teljeskörűen bemutatni a társadalmi problémákat.

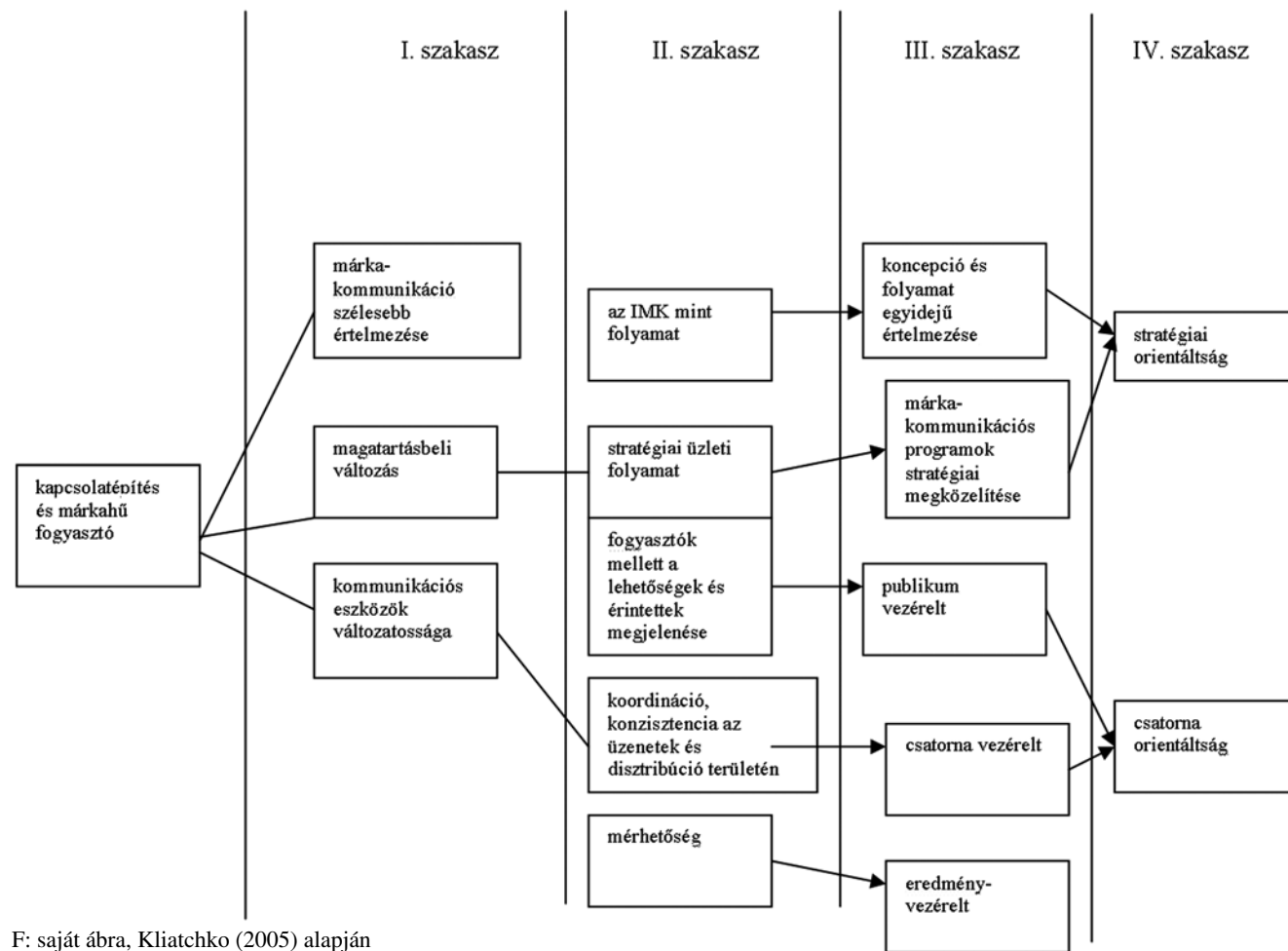
A marketing és a grounded theory módszer

Az interdiszciplinaritás szellemében több társadalomkutató élt a lehetőséggel, hogy más diszciplínában sikert elkönyvelt kutatási módszertant alkalmazzon a saját területén. A marketingtudomány nyitott a GT módszerének alkalmazására.

VEZETÉSTUDOMÁNY

1. ábra

1. ábra: Az IMK- definíció alakulása



F: saját ábra, Kliatchko (2005) alapján

Számos piaci és fogyasztási kutatásoknál használtak GT-t, többek közt Pettigrew (2002) a sörfogyasztással, Geiger és Turley (2003) a kapcsolati marketinggel, LaTour et al. (2003) a cigarettafogyasztással, valamint Woodside et al. (2004) a szabadidős utazási motivációkkal kapcsolatban.

Hazánkban a Bauer, Horváth és Mitev (2007) szerzőtrió *Az innovációterjedés lehetőségei egy technológiai piacon* című feltáró kutatásukat szintén GT alapján végezték el.

A kutatási mintanagyság

Négy terület szakértőjével készítettünk interjút. A kutatásban reklám-, és médiaügynökségek, nagyvállalatok és tanácsadó cégek képviselői vettek részt. A mintába nem véletlen módszerrel kerültek be az alanyok, mert hólabda módszert alkalmaztunk, olyan szakértőket vontunk be, akik többször nyilatkoztak az IMK-ról akár konferencia-előadás, akár cikk formájában. Összesen 40 interjút készítettünk. Így a minta

összetétele: reklámügynökségi képviselők (12 fő), médiaügynökségi képviselő (8 fő), tanácsadó (7 fő), vállalati képviselő (13 fő).

A kutatási eredmények

A kutatás eredménye az általunk megfogalmazott IMK-definíció:

A következtetések levonása után fontosnak tartottuk, hogy definíciónk a meghatározásunkba nemcsak a gyakorlati kommunikációs tevékenységet foglaljuk bele (úgy mint a célcsoportnak megfelelő kreatív koncepció, reklámhordozó kérdése), hanem a vállalati felépítést és az alkalmazottak szerepének kulcsfontosságát is.

Az IMK (integrált marketingkommunikáció) egy, a vállalat célcsoportjának szokásait, szükségleteit figyelembe vevő vállalatvezetési szemlélet, amely a központi vállalati (márka)stratégián, rugalmas vállalati kultúrán és menedzsmenten alapul, reagálva a környezet változásaira egy- vagy kétoldalú kommunikáción keresztül.

A vállalat ügynökségekkel közösen tervezi az összehangolt, konzisztens kommunikációs kampányait, amelyek megfelelnek a vállalat kommunikációs céljainak.

Az interjúszövegek elemzése alapján egy IMK alkalmazási modellt alkottunk. Bemutatjuk a modellben, hogy az interjúk alapján az alanyok mit tekintettek lényegesnek, ha az IMK alkalmazásáról, vagy annak hiányáról kérdeztük.

Ebben a tanulmányban csak a vállalati képviselők gondolatait, véleményét idézzük. Azért kellett ehhez a lépéshez folyamodnunk, mert elsősorban a vállalatra szeretnénk volna ebben a cikkben fókuszálni, de ez nem jelenti azt, hogy a többi interjúalany véleményét, közvetett formában, nem írtuk volna bele.

Az IMK alkalmazásának feltételei, akadályai, elmaradásának okai

Az interjúszövegek kódolása után a GT módszerrel 71 kategóriát alkottunk, amelyet hét fő csomópontra szűkítettünk. Majd ezeket később két szintre osztottuk: egy vállalati és egy egyéni szintre. A vállalati szinten tárgyaljuk azokat a feltételeket, amelyeket elsősorban a vállalat (hirdető) teremt, az egyéni szinten pedig a folyamatban résztvevők hozzáállását vizsgáljuk.

Az IMK alkalmazási modell

A feltételek vizsgálata során két szintet különböztettünk meg: egy vállalati (A) és egy egyéni (B) szintet. A két szint megalkotására azért volt szükség, mert az elemzések során ezt a két magyarázó elemet találtuk olyan erősnek, amelyre a modell felépíthető.

A) 1. A vállalati stratégia és az IMK

A marketingkommunikációs tevékenység feltétele a marketingstratégia, s ebből kiindulva a célpiac kiválasztása, valamint a pozicionálás tudatos meghatározása. Emiatt ebben az almodellrészben a stratégiai-, márkakommunikáció mellett a vállalat célcsoportja kerül előtérbe.

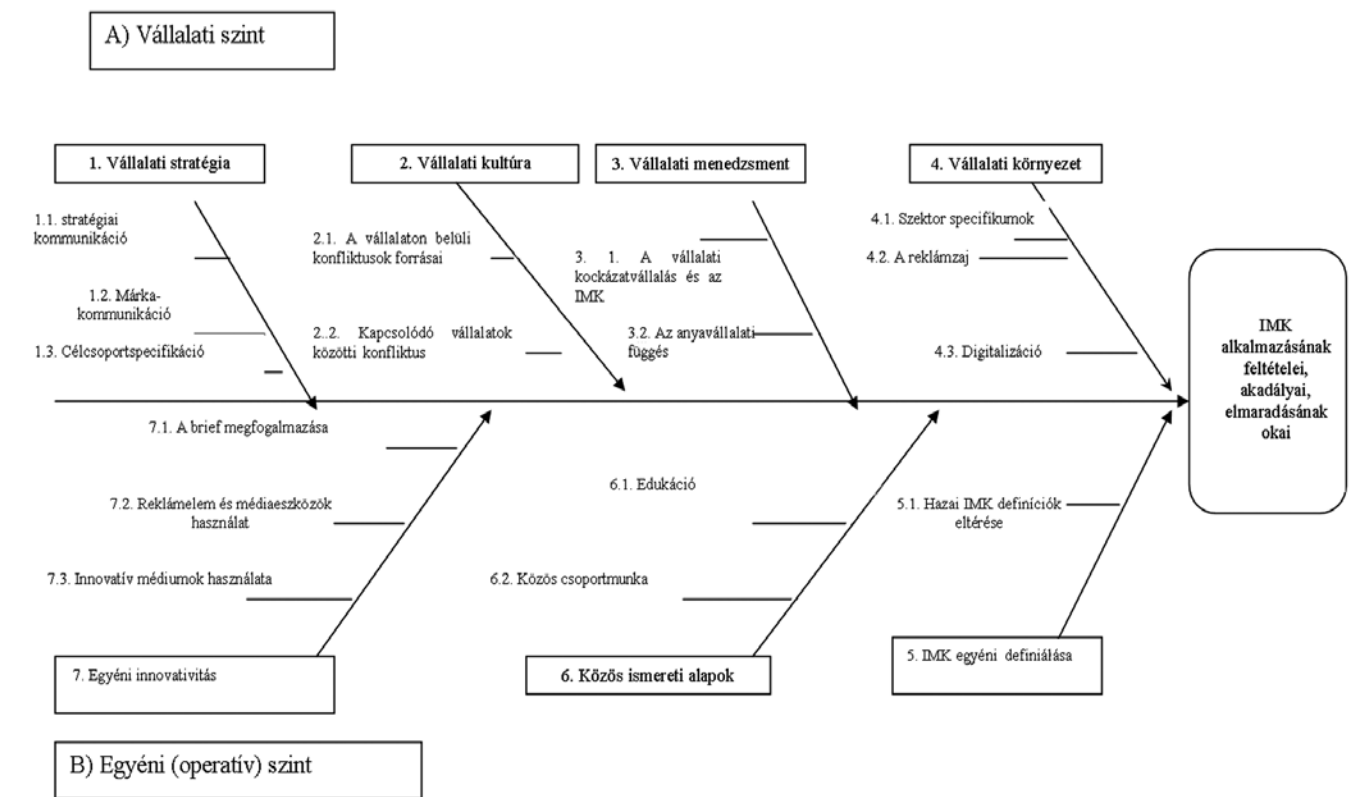
1. 1. Stratégiai kommunikáció és az IMK

A vállalati stratégiából vezetnek le a cégek az operatív és taktikai célokat, többek között a marketing és kommunikációs célokat is (Marosán, 2001). Egy vállalatban belül a stratégia nagyban befolyásolja a megvalósuló marketingkommunikációt is. Egy termék, szolgáltatás marketingkommunikációjának alapeleme a márka vagy termék stratégiájáról alkotott teljes kép.

A terv legalább pontossá, kimondottá tenné azokat a márkában rejlő alapelemeket, amelyek vezetnék a kom-

2. ábra

Az IMK alkalmazásának feltételei



munikációs vagy marketingvezetőt a munkájában. A stratégia magában foglalja a kohéziót, az egységes képet. Sok válaszadó – inkább az ügynökségi oldalon – kifogásolta a stratégia (márka vagy vállalati) hiányát, és azt, hogy e nélkül sokkal nehezebb integrált kampányt szervezni.

„nem árt, pont a *hitelesség meg a konzisztencia* miatt le-
tenni mondjuk egy éves tervet, ami nagyon sokat válto-
zik, de legalább tudjuk nagyjából, hogy merre megyünk
és hogy milyen eszközöket és hogyan fogunk majd integ-
ráltni.”
vállalati képviselő

A megkérdezett tanácsadó szerint a magyarországi vállalatok nem gondolkodnak hosszú távban, emiatt a stratégiájuk, ha készítenek is, nem vagy csak részben használható fel a kommunikációban. Kiemelte azt a tendenciát, hogy a vállalatok még az ügynökségeikkel sem kötnek hosszú távú szerződéseket, többek közt félnek a kényes információk kiadásától. Ez a trend nem kedvez az IMK-kampányoknak, hiszen ha évente változnak a szereplők, akkor nem lehet szó konzisztens kommunikációról.

1.2. Márkakommunikáció és az IMK

Ahogy a vállalat stratégiája is fontos, úgy elengedhetetlen a márka stratégiája is. Ezen azt értik a válaszadók (legtöbbször az ügynökségek), hogy legyen a márkamenedzsernek egy közép- vagy hosszú távú elképzelése arról, hogy hol van, hol volt, és hova szeretne elérni a márka, milyen versenyelőnye van a márkának, milyen alaptulajdonságokkal rendelkezik a márka.

A márkamenedzser merészségén múlik a márkastratégia elfogadtatása a felső vezetéssel.

Ehhez nemcsak az adott munkavállaló szakmai kompetenciája szükséges, hanem maga a márka felépíttessége is.

„Kell, hogy legyen egy nagyon meghatározott márka. Akkor tudunk egy testre szabott ajánlatot küldeni, hogy ha tudjuk azt, hogy az a márka, az személyiségében mit jelent, hogyan pozícionáljuk a fogyasztók felé, milyen különböző tematikához akarják ezt a márkát társítani. Tehát a márka önmagában világos legyen.”
vállalati képviselő

1.3. Célcsoport specifikáció és az IMK

Az utóbbi évek a klasszikus célcsoportok szétesését hozták el, így a számításba veendő célcsoportokkal magas elérési költséggel lehet kommunikálni.

A megkérdezettek közül többen a célcsoportok minél jobb megismerését tekintették a legfontosabb lépésnek, a felaprózódás okán is. Nulladik lépésként, szerintük nem meggyőzni kell őket, hanem részesévé tenni a folyamatoknak.

Ugyan tisztában vannak a vállalati szakemberek az-
zal, hogy széles célcsoportokban nem gondolkodhat-
nak, ma már, sőt általában a vállalatok kettéválasztják a
fogyasztókat a tömegmédiával elérhető (elsősorban
tévénézők) és a szofisztikált médiafogyasztók táborára.

„Nem a márkából indulok ki, amikor az integrált mar-
ketingeszközökről van szó, hanem abból, hogy az én
megcélzott célcsoportom milyen attitűddel, milyen szit-
tuációval fogyasztja, vagy hajlandó fogyasztani a termé-
ket. Nem mindegy, ki a célcsoport. Célcsoport mondjuk a
családanya, aki a családjának veszi a vitamindús, egész-
séges narancslevet, az egy egész más eszköztárat és kom-
munikációs csatornát igényel. Ha az én célcsoportom a
dolgozó ember, aki a munkahelyén egy dobozzal meg-
iszik, egész más, ha mondjuk a célcsoportom este, munka
után a bárban kísérőként fogyasztják ezt, egészen más a
célcsoportom, ha olyan embereknek kínálok, akik reggel
felkelés után ezzel indítja a napját reggeli címszó alatt.”
tanácsadó

Az egyik tanácsadó megkérdőjelezte azt, hogy be-
szélhetünk-e manapság egyáltalán célcsoportokról?
Valóban érdemes 18–49, vagy akár 18–59-es korosz-
tályban gondolkodni?

„Sok esetben nagyon leegyszerűsítik a célcsoportképzést.
Értelemesen, egyszerű módon kell alkotni a célcsoportot-
kat, ahhoz, hogy megint végre a fogyasztó kerüljön a köz-
pontba. Nem véletlen, hogy fragmentálódik a média.”
tanácsadó

A) 2. A vállalati kultúra és az IMK összefüggése

A vállalati kommunikációt a válaszadók szerint a szervezeti kommunikáció belülről mérgezi, ennek a gócpontjait a szervezeti felépítésben, a stratégiai, valamint a feladatkör pontos kijelölésének hiányában, a büdzséelosztási módszerben (lobbilitételek Kánaánja) és a személyi konfliktusokban találják.

Ebből a felsorolásból is kitűnik az emberi erőforrás, a belső PR és a stratégia kérdéseinek nem megfelelő kezelése a hazai vállalatoknál.

A szervezeti kultúra és az IMK kapcsolata a modellben kétféleképpen szerepel. Az első konfliktusforrás a vállalatban belül jelentkezik, a második a vállalathoz kapcsolódó cégek, vagy a vállalat és az ügynökség közötti konfliktusának kérdése.

2.1. A vállalatban belüli konfliktusok forrásai

A vállalatban belüli konfliktusokat, problémaforrásokat a következők köré lehet csoportosítani:

1. A szervezeti felépítésből adódó konfliktusok:

- A vállalati hierarchia definiálja a marketing *sales, trade marketing* helyét a vállalatban (ha egyáltalán létezik trade funkció).

2. A stratégianélküliség:

- Ha a szervezeti felépítés mellett a stratégia sem tisztázza mindhárom osztály helyét a szervezeten belül, akkor az újabb problémaforrás lesz.

3. A feladatok pontosításának hiánya:

- Ha nincs pontosan meghatározva, mi tartozik az értékesítés és a marketing alá, akkor ott is személyes konfliktus várható.

• Brand-sales-trade feladatkör miatti belső konfliktusok:

a, Nem egyértelműek a vállalatokon belül a megkülönböztetések, kinek mi a (marketing) feladata, tehát nem tudni, mi miért tartozik a trade kezében, miért a sales a felelős különböző kérdésekben. Ezek a kimondatlan szabályok viszik el a belső konfliktusok javát.

4. Büdzsébéli aránytalan megoszlások:

- A vállalatok különbözőképp osztják meg a marketingtámogatás nagyságát. Ez nagyban összefügg a személyes befolyással, szervezeti felépítéssel.

5. Kapcsolati tőke fontossága:

- Külső tanácsadó, ügynökség felkérésének alapja a ki kit ismer játszma. Nem a profeszszionális munka, hanem a személyes érdekek kerülnek előtérbe, okozva ezzel újabb problémát.

6. Személyi konfliktusok:

- Az alkalmazottak közötti vita forrása lehet a funkciók személyes érdekének képviselete.

2.2. Kapcsolódó vállalatok közötti konfliktus

2.2.1. ATL és BTL ügynökségek közötti eltérés

Az interjúalanyok úgy nyilatkoztak, hogy a *full service-t* biztosító ügynökségek kisebb cégekre váltak szét. A full service ügynökségek BTL-ATL-médiatervező cégekre különültek el. A BTL cégek száma megszorodott, a hostess promóciós, a rendezvényszervezői, az on-line kommunikációs ügynökségként lépnek fel. Külön-külön nehezen érvényesültek a piacon, és versenyelőnyre sem lehetett szert tenni, főleg az IMK-kampányok területén, mert a kisebb cégek egymagukban vagy szövetségben is csak bonyolult egyeztetés árán tudtak konzisztens reklámtervet készíteni. Manapság egyfajta visszarendeződésnek lehetünk tanúi. A kis ügynökségek összeálltak, vagy full service-t kínáló (ügynevezett integrált szolgáltatást) ügynökséggé vált. A kisebb ügynökségek alkalmazottai lelkesebbek, jobban odafigyelnek az ügyfélre, kreatívabbak, de magasabb kockázat velük dolgozni (Kreatív, 2006)

Az ATL és a BTL közötti különbségek az IMK definiálásában megjelentek. A BTL cégek mindinkább hatással akartak lenni a célcsoportra, azt szeretnék, ha a célcsoport tagjai maguk is fektetnének erő, energiát a „kedvec” márkájuk használatába, felkutatásába.

A megszerettetés gondolata az ATL ügynökségektől sem áll távol, ők is az érzelmi kötődést tekintik fontosnak, de nem mindenáron szeretnének aktivitást elérni a célcsoporttól.

„Magyar jelenség vagy nemzetközi-e, hogy a kreatívok és médiások presztízskérdést csinálnak abból, hogy akkor most kivel épp mit dönt el az ügyfél. A kreatív megsértődik azon, hogy a médiás nem tudja mi az, akkor ezen vergődnek, ahelyett, hogy leülnek és egymással kommunikálnának és *a vicc, hogy kommunikációs szakemberek nem tudnak egymással kommunikálni.*”
tanácsadó

2.2.2. Média és reklámügynökségek közötti alapvető konfliktusról

Az ügynökségek a hirdetővel kapcsolatos tapasztalatok után azt a konzekvenciát vonták le, hogy a kreatív ügynökséget a koncepció miatt szokták *szentté* avatni, mert megvalósítása, bemutatása az ügyfél felé látványos és hatásos egyben, nem úgy, mint az Excel táblázatokon ábrázoló médiaügynökség, ám mások a médiaügynökségben látják a *szentet*.

Ha követnénk az első analógiát, a reklámügynökség kreatív részlege a *fej*. A *nyak*, amely mozgatja a fejet, a médiaügynökség, amely a kreativitáshoz hozzárendezi a csatornát, úgy, hogy a kreatív koncepcióból a maximumot tudják kihozni.

2.2.3. A szervezeti felépítésből eredő különbségek az ügynökségeken belül

A szervezeti különbségeket nyomon követni a nemzetközi hálózatok és a kisebb cégek felépítésének összehasonlításánál lehet. A hálózatok a nyugat-európai, észak-amerikai bevált rendszert építik ki hazánkban is. Az egyes alkalmazottak az ügynökségen a márkával kapcsolatos kisebb részfeladatokat látnak el, nem látva át egyben az egész folyamatot. A kisebb cégeknél lehetőség adódik, hogy a munkavállaló jobban megismerje a reklámkampány szakaszait, az ügyfél átláthatóbb felelősségi, vezetőségi rendszert tapasztal, mindeközben a rugalmassága a kis cégnek magasabb a nagyobbhoz képest.

„ATL-lel viszonylag azért nehéz dolgozni, mert legalábbis, ameddig én dolgoztam ott kevés lehetőség volt arra, hogy ATL-t egy kicsit is fejlesszünk. Így aztán a BTL sokkal rugalmasabb.”
vállalati képviselő

A kis reklámügynökségek rugalmasak, viszont a hálózatokba integrálódott ügynökségek *know-how*-ja és kreatív bázisa nagyobb.

2.2.4. Saját megoldások létrehozása

Az IMK értelmezésében nemcsak itthon, hanem nemzetközi szinten sincs egységes kép, emiatt a reklámügynökségekben az IMK-ra alkalmazott megoldások is különböznek. A hálózatos formában (network) működő cégek az anyaországban kialakított márkaelemzési, kutatási stb. tudást átnyújtják a magyarországi leányvállalatának. Így a magyar hálózatok külföldről adaptált IMK-értelmezést vesznek át, amíg a kisebb cégek a maguk *know-how*-t fejlesztik ki a lokális piacra.

A) 3. Vállalatimenedzsment kérdések

Ezek a következő kérdéscsoportokat érintik: a vállalatoknál dolgozó személyek kommunikációs felelőssége és az anyavállalati függés (centralizáltság-decentralizáltság) foka.

A vállalati interjúalanyok szerint a teljesítményorientált vezetés visszafogja a kreatív gondolatot, hisz ha a marketingmenedzsernek eladott termékekben kell gondolkodnia, akkor nem egy átfogó, hosszú távú koncepció töri a fejét.

3.1. A vállalati kockázatvállalás és az IMK kapcsolata

Érdekes, a kockázatról, a bizalomról többször esett szó az interjúkban, mint az eredményről vagy a célcsoportelérésről.

„S nem gondolom, hogyha csak arról beszélünk, hogy integrált marketing, ez önmagában abszolút nem egy kockázatos dolog, sőt! Én azt gondolom, hogy minél integráltabb egy kommunikáció, annál hatékonyabb. És annál jobban eléri a célját. Tehát én nem ebben látom a kockázatot. Illetve a csatorna az nem is kockázatos, csakis a kreatív ötlet. Azt be kellett vállalni, hogy azt mondjuk, hogy ennek a célcsoportnak ez így jó lesz.”

vállalati képviselő

Az ügynökségi képviselők szerint a vállalati, illetve a márkakommunikációból le kell tudni vezetni a célcsoportra, bármilyen *touchpoint*ra (reklámhordozói felületre) tervezett aktivitást.

Ezzel ellentétben egy vállalati alkalmazott (felelős döntéshozó) véleménye, aki nem tartja kockázatosnak az IMK-kampányt, inkább célcsoportfüggőnek.

A vállalatba vetett bizalmat – az alkalmazottak felől – a multinacionális cégeknél még tovább csökkentheti, a felsővezetői szint időszakonkénti változása (leváltása), akik nem mindig törődnek a helyi érdekekkel, csak *ugródeszkának* tekintik hazánkat.

„Magyarországot nem tekintik karrierlehetőségnek, nem feltétlenül küldik a legjobb embereket. És ez helyből jelent egy nagyon komoly feszültséget. Sokszor a harmadik-negyedik vonalbeli lefokozott emberek azok, vagy elmennek vagy maradnak, de tulajdonképpen azt látják, hogy a két fölöttük lévő semmivel sem jobb, és nagyon nehezen alakul ki vagy nem alakul ki egy bizalmi viszony.”

tanácsadó

Következésképp a vállalat képviselői *biztonsági játékokra* mennek mikor a tévében hirdetnek, mert erős tömegmedium, ami mellett szinten tarthatóak, és elérhetőek a *számok*.

Az esetleges vitát a fiatalok úgy küszöbölik ki, hogy nem változtatnak a jól bevált régi módszereken, nem mernek, vagy nem akarnak szembeszállni a közép- és felső vezetés tagjaival. Sokan nagyon fiatalon, talán az egyetem/főiskola után rögtön felelős állásba kerülnek, emiatt nem mernek kockáztatni.

„Egy márkamenedzsernek még van egy főnöke, vagy még valakitől függ. Tehát neki fel kell mutatni eredményeket. És minél általánosabb, vagy minél széletterjedtebb az egész integrációnak a kérdése, ezt annál kevésbé tudja kontrollálni. Neki az a fontos, hogy mit tudom én milyen félliteres ásványvíz sikeres legyen, és ilyen szinten ugye nagyon absztrakt számára, hogy az az ernyőmárka mit csinál.”

tanácsadó

A megvalósuló marketingkampány függ a vállalati menedzser kockázattűrő képességétől, a szakmai tudásától, a tapasztalatától, a vállalati kultúrától, a márkájától, és a saját ügynökségétől. Ez determinálja az IMK-kampányok minőségét is. Így válik egy menedzsmentproblémából (emberi erőforrás, vezetés-szervezés) egy marketingkommunikációs dilemma (vica versa). A vállalat (a felső vezetés) rugalmassága, flexibilitása a döntő ebben a kérdésben, ezért is emeltük ki mint IMK-jellemző.

Ha Magyarországon a nagyobb reklámköltők multinacionális cégekből állnak, akiknek az itteni bármilyen reklámra kiadott reklámköltési nagysága, így bukási veszélye egyenlő, vagy kisebb összeget képvisel, mint a konszolidált (anyaországban felmerülő) reklámköltés *mérési hibahatárösszege*, így a kockázatuk alacsony, valamint az általuk finanszírozott reklámkampányok száma is. Habár az egyik vállalati képviselő úgy nyilatkozott, hogy a nagy nemzetközi cégek azok, amelyek megengedhetik maguknak – az erős és jól kidolgozott márkaimázs és relatív magas büdzsé mellett –, hogy IMK-kampányba fogjanak.

3. 2. Az anyavállalati függés – átvett tudás szerepe

A multinacionális cégek a *know-how*-t biztosítják a hazai leányvállalatok számára, de elvárják, hogy a *menedzserek hozzák a számokat*. Ez felelősséggel,

idő- és energiapazarlással jár. Nem azon gondolkodik a menedzser, hogyan tudná megoldani jobban, hatékonyabban, hanem hogyan tudja hozni legalább a tavalyi *számokat*.

A multinacionális cégeknél dolgozók ha nem kapnak kellő vállalati tudást (lásd Coca-Col a vagy Unilever, ahol mindenki részt vesz tréningeken, hogy kitanulják, mit is ért a saját cégük „csak” a marketingkommunikáción), akkor inkább követik a rég bevált kommunikációs hüvelykujjszabályokat.

A) 4. Vállalati környezet

A vállalat működésének környezetét a reklámzaj és a digitalizáció, valamint az általa gyártott termék piaca jelenti.

4.1. Szektorspecifikumok

A működési környezetbe beletartozik az is, hogy mit állít elő a cég. Másképp kommunikál egy mobiltelefon-szolgáltató, mint egy mobiltelefon-gyártó cég!

Az olyan megállapítások is fontosak, hogy egyáltalán megjelenik-e az adott cég a tőzsdén? Ha megjelenik, akkor a rövid távú időintervallumban gondolkodik a cég felsővezetése, ami hatással van, nemcsak a pénzügyi, számviteli, gazdasági, termelési, hanem kommunikációs-marketing vezetőkre is. A rövid távra felvázolt márka-vállalat kommunikáció okán az eredmény is rövid távú lesz.

4.2. A reklámzaj

A reklámzaj nemcsak az ügynökséget és a vállalatot, hanem a célcsoportot is terheli azzal, hogy számtalan kért és kéretlen információ jut el hozzá. Egy korábbi észak-amerikai cikk szerint naponta több mint 8000 reklámkontaktus éri a fogyasztót, s ebben a közegben nehéz differenciálni.

A reklámzaj csökkenését, a figyelem koncentrációját előidézi az alternatív médiaeszközök bevetése, a célcsoport aktivitása és motiválása, megfelelő mérés, valamint megfelelő stratégiai átgondoltság mellett.

A digitalizáció is növeli a reklámzajt azzal, hogy a felhasználó által előállított tartalom (UGC, user generated content – a felhasználók által készített tartalom), például egy poénos újravett reklámfilm felkerülése a youtube oldalra, megsokszorozza az adott márkáról szóló megjelenéseket, de akár negatívan is érintheti a céget.²

4.3. Digitalizáció

Mindenképp fontos megemlíteni azokat a külső folyamatokat, amelyeket nem a vállalat hozott létre, hanem az adott működési környezet biztosítja számára.

Az egyik ilyen külső trend, amelyet nevesítettünk is, a digitalizáció, itt a digitális földfelszíni televíziózást értjük. Befolyással bír majd a tartalomra, a terjesztésre, a befogadásra, a szabályozásra, emiatt ezeken a területeken sok változás várható. Több válaszadó is kifejtette, hogy *lesz valami, de nem tud semmi konkrétat mondani, amíg nem jön el a hivatalos leválás pillanata az analóg terjesztésről, és el nem kezdődik a digitális televíziózás, televíziózás időszak*.

A válaszadók többféleképpen reagáltak a digitalizációra, az ügynökségek példaként emlegették a frissen alakuló digitális osztályukat, és olyan fokú optimális képet festettek fel, amelynek csak a vállalatok eléggé neutrális hozzáállása vethet véget.

A változás volt az egyetlen, amelyet közösen képviseltek. Mindenképp változás lesz, de azt hogy az emberek hogyan fognak reagálni a digitális tévézésre, a time-shifting-re (késleltetett tévézés), a reklámátprögetésre, még nem tudtak állást foglalni.

A BTL cégek természetesen magukénak érezték a digitális változásokra való gyors és hatékony válaszadás képességét, hiszen ők már régóta foglalkoznak a *digitális világgal*.

A hagyományos GRP-alapú reklámhely-értékesítés átalakulása és a nézettség felaprózódása az integrált szolgáltatás kínálat- és/vagy nyújtás felé vezet. Új lehetőségeket keresnek a vállalatok, amely lehetőségek nem feltétlenül reklámhordozókban realizálódnak, hanem eszközökben, megoldásokban.

B) Egyéni (operatív) szintű okok, okozatok feltárása

Az első szintet képviselte a vállalati szint, most azokkal az okokkal foglalkozunk, amelyek egyéni szinten fogalmazódnak meg, és befolyásolják a kommunikációs döntéseket.

B) 5. IMK egyéni értelmezés

Valójában mit is jelent az integráció? Mit ért az ügynökség (média, reklám) és mit a hirdető, márkamenedzser? Közös alapokon nyugszanak az ismeretek, és csak a megvalósítás akadozik, vagy még a definíció sem egységes?

Ezekre ad választ ez az alpont mind a kutatásba bevont szakemberek véleményére, mind a nemzetközi irodalomra alapozva.

5.1. A magyarországi IMK-definiálás eredménye

Nemcsak a hirdető és az ügynökség nem érti ugyanazt az IMK-n, hanem az ATL- és BTL-ügynökségek; sőt a reklám- és médiaügynökségek értelmezései között is sok, meglepő módon komoly differenciák vannak.

A médiaügynökség inkább a médiacsatorna-szintű integrációt, a reklámügynökségek a kreatív koncepción alapuló integrációt tekintik IMK-nak.

Azt is érdekesnek találtuk, hogy míg a külföldi szakirodalomban többször is előfordult az, hogy a kommunikációs aktivitásokat mérőszámokhoz rendeljük (például ROI, Kliatchko, 2005), addig Magyarországon a megkérdezettek nem említették az IMK-definíciónál a marketingkommunikációs mérési lehetőségeket. A méréssel egyedül a reklámhelyvásárlásnál foglalkoztak.

Az elemzett IMK-definíciók is a kommunikációra vonatkozó meghatározásokat taglalták, néhol megemlítették, hogy ehhez vállalati változás, illetve támogatás is szükséges, de ez elenyésző.

Az interjúkon említett definíciókat a következő szempontok szerint lehet csoportosítani:

- *közös gondolkodás*: a definícióban megjelenik és fontossá válik az együttgondolkodás,
- *üzenet tartalma* (hiteles, egységes, konzisztens): magában az üzenetben látja az IMK lényegét (a legtöbb definícióban megjelent),
- *szinergiahatás*: a definícióban azt a meglátást képviseli, hogy a részletek összege nagyobb az egésznél,
- *befogadói szituáció*: a fogyasztóra fekteti a hangsúlyt,
- *minden médiumban ugyanaz az üzenet*: egyszerű feltételezés, mindenhol legyünk ott, és az azonosítás alapja egy kreatív reklámelem.

A médiaügynökségi értelmezés:

Több ponton is hasonul a médiaügynökségi definíció a vállalathoz. E jelenség oka a közös képzésben, tréningekben húzódhat meg. Sokszor készítik fel a médiaügynökségek a vállalatok képviselőit (a nagy multinacionális cégeknél éppen fordítva), így jutva a közös álláspontra.

Az esetleges ellentét alapja a reklám és médiaügynökség között arra a problémára vonatkozhat, hogy az üzenet vagy a hordozó legyen hangsúlyosabb a kampányban. Mi az erősebb integrálóerő – a márka (kreatív) üzenete vagy a különböző médiamegjelenési lehetőség?

A médiaügynökségeket csak addig érdekli az integráció, ameddig be tudja bizonyítani, hogy jó megoldást mutatott a vállalatnak: *A rendelkezésre álló büdztét költségghatékonyan elköltsem, a médiaszempontok és értékrendek figyelembevételével.* A médiatervezők, akiket komolyan vesznek a vállalati képviselők, jelölik ki a kommunikációs csatornát a vállalatok számára, amely előre befolyásolja a kreatív üzenetek szabadságát is. A nagyobb médiatervezők integrációban való

gondolkodása megragad annál az elképzelésnél, hogy a reklámszpotból kiemelt kép kerüljön minden más reklámhordozóra.

A reklámügynökségi értelmezés:

A reklámügynökségek inkább foglalkoznak végső fogyasztói befogadói attitűddel, a kommunikáció szituációs jellegével. Olyan kulcsszavakat említettek, mint az aktivitás, az érzelmi kötődés. A részletekig kidolgozott és bemutatott kreatív anyagot tartják legfontosabbnak, amely hosszú távra tervezett, de a jól felépített koncepció az idő miatt, vagy az alternatív médiaeszközök, kreatív ötletek bizonytalansága miatt bukik meg.

A vállalati értelmezés:

A vállalatok képviselői elsősorban kézzelfogható eredményben gondolkodnak. Egy elméleti elképzelésből vezetnek le IMK-definícióikat. Az volt az érzésünk, mintha ők csak a márka értékéről gondoskodnának, és a többről az ügynökségek. Meglátásaik közel állnak a médiatervezőkéhez, nemcsak az oktatási és a pénzügyi kapcsolat okán, hanem az egységességet, az integráltságot ők is hasonlóan ítélik meg, mint a médiatervező cégek.

B) 6. Közös ismereti alapok

Ebben az alpontban az oktatásról írunk, de mindkét oldal, az oktató és a diák oldal is, a vállalati szférából kerül ki, így nevezhetnénk B2B ismeretátadásnak is. A network ügynökségek oktatják a vállalatot, vagy a network (multinacionális) vállalat taníttatja a saját ügynökségét? Ebben az alpontban az edukációról és az együtt végzett munka színvonaláról lesz szó.

6.1. Edukáció

Az integrációról minden szereplőnek (média, vállalat és reklámügynökség képviselői) más elképzelései vannak. Bonyolult ma (integrált) marketingkommunikációt folytatni úgy, hogy a szereplők sincsenek tisztában, milyen módszerre, milyen megoldásra, időzítésre, értékelésre gondol a *szemben ülő* partner. Emiatt vettük be a kérdéseink közé az ügyfél vagy ügynökség felé irányuló oktatást. Vajon foglalkoznak-e az ügynökségek, avagy a vállalatok azzal, hogy ők hogyan is értelmezik az (integrált) marketingkommunikációt? Legalábbis nyitottak-e (az ügyfél vagy az ügynökség) a tanulásra? Rendelkeznek-e olyan átfogó know-how-val, amelyet szívesen megosztanának a partnerükkel? Érdekes, hogy több ügynökségnek van kapacitása az oktatásra, mint vállalatnak. Pedig az IMK katalizátora, aki felvállalhatja a *váteszszerepet*, az a vállalat, hisz végül ő dönt. Közében a márka, a büdztét, az üzleti probléma.

6.1.1. Ügynökség saját know-how-jának oktatása

Az ügynökségek a saját maguk kifejlesztett (avagy hálózatban dolgozók a külföldi know-how átvétele miatt) szoftvereinek oktatását értjük itt. Megmutatják az ügyfeleknek, hogyan értelmezzék a maguk készíttette jelentéseket.

6.1.2. Ügynökségi oktatás a vállalat folyamatainak tisztázása

Másik oktatási pont, mikor az ügynökség felismeri, hogy az ügyfél nem látja még át teljesen a márkáját, annak helyét a piacon. Ha az idejük, energiájuk engedi, átbeszélnek a hirdetővel a lehetőségeiket. Vagy létrehoznak saját nyomtatványokat, melyek segítségével a hirdető könnyebben tudja értékelni márkájának helyzetét.

Több ügynökség is a vállalatoknak készít nyomtatványformákat, például márkaértékelésre, de előfordul, hogy a vállalat (legtöbbször multinacionális) áll elő egy kitöltendő dokumentummal.

A csoportos munkavégzés összehasonlítása a klasszikus ügynökségi munkával szemben

| Hagyományos | Szempont | Csoportmunka (vállalat, média-reklám ügynökség képviselői EGYÜTT) |
|--|--------------|---|
| sok – de egymás bevárása nehéz | idő | sok – tudják ki mit csinál, milyen nehézségi fok mellett – látják a korlátokat és a fejlődést |
| céhes – visszavonul a saját ügynökségébe és megoldja a feladatát | munkavégzés | projektszerű |
| ideges, kapkodó | közérzet | jó |
| sokat dolgoznak, és az eredmény nem mindig pozitív | eredmény | sokat dolgoznak, de megéri a résztvevők szerint |
| csak a funkciójára kijelölt ügynökség | ötlet típusa | mindenki nyilatkozhat bármiről |
| marketing aktivitás – jelenlét | probléma | üzleti problémára vár megoldást |

„Itt igazából az ügynökséget emelném ki, amely kihúzott minket ebből a szokásos multis gondolkodásból: megvoltak ezek a nemzetközi elemek kifejlesztve, és mindent tudunk mindenre adaptálni, és aztán kész, ezt csináljuk.”
vállalat képviselője

6.2. Közös csoportmunka

Ahogy az IMK alaptulajdonságában már említettük, a közös munkavégzés elengedhetetlen az IMK-kampányoknál. Minden alany megerősítette ezt az állítást, sőt a médiaügynökségben dolgozó interjúalany nagyon jól érzi magát, ha ilyen közös meetingeken (projekteken) kell részt vennie, ahol a meghívó a vállalat, amely ügyel arra, hogy minden olyan fél csatlakozzon a csoporthoz, akinek köze lesz a reklámkampányhoz.

Minden résztvevő a kampányon belül a legelső találkozáson ott van, a kreatív koncepciót nem kell feltétlenül a reklámügynökségnek egyedül kifejtenie. A válaszóadók közül sajnos egy vagy kettő vállalat jelezte,

hogy ilyen csoportmunkában dolgozik, mert feltételei: a magas marketingbüdztét, a vállalati rugalmasság, az anyavállalati know-how, bár akinek sikerült ilyen csoportmunkával elkészült kampányban benne lennie, az nagyon pozitívan nyilatkozott róla (média- és reklám oldalról is).

„Nagyon erősen. Hihetetlenül kiszolgáltatottnak érzem magunkat a médiaügynökségek felé. Hiába egy tiszta, érthető, világos brief, ha azt az ügynökség nem tudja lefordítani megfelelő anyaggá, akkor el vagyunk veszve. Természetesen ilyenkor visszadobjuk az anyagot, megbeszéljük, hogy miért nincs a briefben, mi vele a problémánk, de teljes a tanácstalanság és leginkább a kiszolgáltatottság, ha az ötödik kör sem megfelelő. Ha nem érzik, miről szól a márka.”
vállalati képviselő

A következő táblázatban összevetettük az alanyok által említett kétféle (klasszikus és csoportos) munkavégzés jellemzőit.

1. táblázat

A hagyományos gyakorlat szerint a vállalatok többsége összehívja az ügynökségeket és informálja őket a vállalat állapotáról (változásokról – személyi, szervezeti –, tervezett aktivitásról) és kiadja az ügynökségeknek a briefet, amelyet lebontottak előre ügynökségi feladatokra.

A csoportmunkában általában együtt dolgozzák ki a kreatív ötletet a meghívott felek, s az ötlet bárkitől származhat.

B) 7. Egyéni innovativitás

Az innovációt többféleképpen értelmezhetjük a marketingkommunikáción belül, egyrészt a médiacsatornára, tehát hol, melyik reklámhordozóban hirdetünk, másrészt kreatív szöveg megfogalmazásra, tehát milyen szavakat, mondatokat használunk a hirdetésben. Mindkettővel kapcsolatosan felmerült a kockázat, illetve az esélylatolgatás fogalma.

7.1. A brief megfogalmazása

Kockázatként jelenik meg egy-egy merészebb kreatív koncepció elfogadása is. Több válaszadó hivatkozott az AXE-kampányra, amely nagyon merész ötlettel lépett fel, és valósított meg. Maga a kreatív koncepció volt annyira rugalmas, hogy belefértek olyan elemek is, mint kollégiumi látogatás. Ebben az esetben nemcsak vállalati *szabadkézről*, hanem ügynökségi csapatmunkáról is beszélhetünk.

A kommunikációs és marketingcélok is befolyásolják a kreatív koncepció kialakulását a szabadságfokát.

7.2. Reklámem és médiaeszköz használata

A médiaügynökségek feltételezések alapján döntenek el hol, mikor és milyen gyakran hirdetnek. Ezeket a feltételezéseket számokkal, mérési adatokkal támasztják alá. De ezek az információk is egy statisztikai becslésen alapulnak. A becslés pedig magában foglalja a hibát, a rossz döntések kockázatát.

A kockázat a médiacsatornáknak a méréssel függhet össze (AGB Nielsen is kutatásokat folytat, hogy hogyan tud hiteles mérőszámokat produkálni majd a digitális televíziózás korszakában), de a szlogen, a kép, a szereplők kockázata is jelentős. Nem is említették ezt a fajta bizonytalanságot (talán a reklámok előtesztelése miatt), vagy annyira szofisztikált a mérése (vagy hiányos), hogy említésre sem méltó.

7.2.1. Innovatív megoldások

Az IMK alaptulajdonságának emeltük ki a rugalmasságot. Az egyik interjúalany a vállalat pozitív hozzáállását az IMK-kampányokhoz *mindsetnek* nevezte. A hirdetőnek nyitottnak kell lennie az új megoldásokra, *be kell vállalnia a kampányt*.

A vállalati rugalmas gondolkodás az ügynökségek szerint ösztönzően hatna. De a vállalati rugalmasságot csak némely vállalat engedheti meg magának, vélik az ügynökségek, ugyanazokkal a feltételekkel rendelkező cégek, mint a csoportos munkavégzésnél említettek.

Gerillaügynökségek felé is az első kérdések: hihető, mérhető és etikus lesz-e a kész kampány? Mindhárom tulajdonság a bizonytalanság csökkentésére utal, meg kell nyugtatni a vállalat képviselőit, hogy *bejönnek a számok, nem rontja-e a márka imázsát és nem lesz jogi következménye*.

7.2.2. Saját mérőszámok kidolgozása és elfogadása a reklámpiacon

Legtöbb alternatív, vagy még nem elismert médiaeszközzel dolgozó cég próbálkozott pontosabb mérés felvetésével. Ezzel is alátámasztva a saját helyzetüket, megtámadva a klasszikus médiaeszközök piacát. Itt is

megjelenik az oktatás, hiszen a hirdetőket, de a reklámpiac többi tagját is értesíteni kell az újabb lehetőségekről (általában ezt informatív szakcikk publikálásával vagy konferencián való fellépéssel oldják meg).

Nemcsak a reklámpiac szereplői közül kísérleteznek mérőszámok kialakításával, hogy kedvezőbb pozíciót érjenek el, hanem a vállalaton belüli osztályok is igyekeznek a marketingbüdzséből – a mérés biztosításával – nagyobb támogatást kiharítani (brand-sales-trade mérőszámok).

7.3. Innovatív médiumok használata

A tömegmédiában nagyobb pontossággal kecsegtető eszközök mérése eltorzítja a médiatervezést, hiszen úgy tűnhet, mintha csak a klasszikus médiafelületek lennének azok a reklámhordozók, amelyekkel a célcsoportot el lehet érni.

A vállalatok egy üzleti problémára keresnek megoldásokat, állította egy nagy reklámcég vezetője. Számukra az ügynökségek idő-, energia-, költségbefektetést jelentenek. Minden marketingkonceptió ér annyit, mint egy befektetés? Mennyiben térül meg a befektetés? Valóban magas kockázatot jelent egy reklámkampány?

Konklúzió

A 2. táblázatban összeszedtük azokat a lényeges szempontokat, amelyek az IMK alkalmazásának elmaradását okozza Magyarországon, és összevetettük a külföldi szakirodalomban tárgyaltakkal. Szembetűnik a fő különbség, hogy a magyar hiányosságok döntő hányadát a vállalati oldal képviseli. A nemzetközi szakirodalomban olvasható elégtelenségek oka inkább az ügynökségek nem tökéletes teljesítése (2. táblázat).

A stratégia kialakítása, a szervezeti felépítés és a belső kommunikáció továbbfejlesztése, az ismeretbővítés, a kommunikációval foglalkozó egységek munkájának összehangolása vezet a kedvező IMK-alkalmazás feltételeihez.

A vállalati (marketingstratégia) szinten megoldandó:

A felső- középvezetők számára ajánljuk a marketingstratégia (misszió, jövőkép) létrehozását.

- Operatív szinten mérhető célokat rendeljenek a (marketing)stratégiahoz. A célok kitűzése előfeltételének tartjuk a vállalat piaci helyzetének, pozicionálásának értékelését.
- A célokhoz rendelt büdzséelosztás megakadályozhatja a belső konfliktus kialakulását. Tanácsoljuk az operatív szinten meghatározott célok marketingköltségének időszakonkénti auditálását (értékelését).

Javaslatok a hazai IMK-alkalmazás megszilárdítására

| Magyar főbb hiányosságok | Külföldi szakirodalom alapján felvetett hiányosságok (Low & Mohr (1999), Kitchen et al. (2007)) |
|---|--|
| hozzá nem értés (vállalati) belső konfliktusok személyi kompetencia (lobbi, korrupció) kockázatkörülés vállalati stratégia hiánya | tapasztalt marketingesek hiánya (intuíció, kutatás) |
| | kreatív koncepció vezérelte kampányok hiánya |
| | integrált ügynökségek, szolgáltatások hiánya |
| | vállalatnak költségsökkentő csak egy ügynökséggel szerződni, de veszélyforrás is |
| | IMK-kampány nem egyenlő a sikerrel (értékelés, auditálás fontossága) |
| nem ugyanazt értik az IMK-n a résztvevők | mérés hiánya miatt a fizetés eredmények után felfogást képviselik |
| büdzséelosztási problémák | koordináló fél kell (PR- vagy reklámügynökségi integrálás; témától függ: <i>ad or corporate driven</i>) |
| ATL–BTL, reklám – média ügynökségi problémák | |

Forrás: saját kutatás

Belső kommunikáció fejlesztése:

- Belső kommunikációs tréning, ismeretbővítés céljából (egymás feladatainak, folyamatok egymásra épülésének bemutatása, az összes vállalati funkcióra nézve).
- Humán erőforrás-egységek felé a csapatjátékos (de kreatív, kezdeményező) alkalmazottak felvétele.
- Konferenciaszervezés, részvétel ösztönzése, felteleteinek megteremtése.

Szervezeti szinten:

- Belső feladatok (kommunikációval foglalkozó egységek feladatainak tisztázása, stratégiai irányokból levezetve).
 - Marketinggel kapcsolatosan a három különböző terület: brand-sales-trade területek feladatainak pontosítása.
 - A szervezeti felépítés feleljen meg a vállalati integrált marketingkommunikációnak: következőképp a vállalati kommunikációval foglalkozó osztály ne határolódjon el a marketing-értékesítés-trade osztályoktól.
- Külső változásokra rugalmasan reagáló szervezet kialakítása. Céljainak megfelelő koordinációs felteletek egyszerűsítése.
- Komplex teljesítménymérési rendszer kialakítása.

Az egyéni szintre megfogalmazott ajánlások:

Konferenciákon, szakmai csoportosulásokban való részvétel. Ezen rendezvények gondos megválasztása. Egyéni fejlesztő tréningek, kommunikációs tréningek látogatása. Alternatív reklámeszközök használatának a célcsoport és az elérni kívánt marketingcélok szempontjából való értékelése.

A cikkben a magyarországi kommunikációs szakemberek IMK-val szembeni attitűdjét vizsgáltuk. Nemcsak az értelmezésükre, hanem a mindennapi gyakorlatra, az IMK-kampány elmaradásának okaira, vagy ellenkezőleg, azokra a tényezőkre voltunk kíváncsiak, amelyek előidézik azt.

Eredményeink szerint Magyarországon elsősorban a vállalatok azok, amelyek felkérlik az ügynökségeket, hogy készítsenek egy IMK-kampánytervet (vállalati magas alkuerő). Nyugaton és tengerentúlon a vállalat az, aki kiadja a briefet, de az ügynökségek nem pozícionálásban, hanem üzleti problémákban gondolkodnak, mégpedig mindenféle megkötés nélkül (költség, reklámelérés, reklámhordozó előzetes kiválasztása).

Véleményünk szerint Magyarországon minden szereplő tisztában van a stratégiai integráció lényegével és szükségességével, de egyrészt még mindig a kommunikációs folyamatok integrálását gyakorolják, másrészt a tengerentúli anyavállalatok hiába viszik végbe a marketing-folyamatok stratégiai szintre emelését, ezek a törekvések nincsenek a hazai vállalatokra nagy hatással.

Lábjegyzet

¹ A trade marketinggel kapcsolatos interjúkból kiderült, hogy nagy multinacionális cégek közül soknak nincs is trade marketinggel foglalkozó osztálya, ami azért probléma, mert ezen funkció feladatait szétszabdadják és különböző osztályok foglalkoznak vele, emiatt egységes, konzisztens IMK-kampányról szó sem lehet.

² Legutóbb a Nike cég vetette ki magát egy keresőmarketing-szolgáltatásából, mert nem tudta kontrollálni a saját márkaértékét, a keresőmarketing cég nem tudta előre megmondani, hogy hol fog megjelenni a reklámcsíkjá. A keresőmarketinget végző cégek (többek közt a Google) is nagyon odafigyelnek arra, hogy releváns találatok jelenjenek meg, de már olyan szoftverek is készültek, amelyek addig alakítják a weboldalt, míg a Google őket relevánsnak nem ítéli (mindenféle elítélendő eljárással, például névisméltés, mesterséges linkelés generálása).

Felhasznált irodalom

Bauer, A. – Horváth, D. – Mitev A. (2007): Az innováció-terjedés lehetőségei egy technológiai piacon, Vezetéstudomány, 2007. június

Gelencsér, K. (2003): Grounded theory, Szociológiai Szemle, 2003/1.

Glaser, R. Strauss, A. (1967): The discovery of grounded theory, Strategies for Qualitative Research, Chicago, Aldine Publishing Company

Kitchen, P. Schultz, D. (1999): A multi-country comparison of the drive for IMC. Journal of Advertising Research, 39(1), pp. 21–38.

Kliatchko, J. (2005): Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC). International Journal of Advertising. Vol. 24.1, p. 7–34.

LaTour, M-S. – Henthorne, T.L. – Braun-LaTour, K.A. (2003): Is a cigar just a cigar? A glimpse at the new-age cigar consumer. Academy of Marketing Science Review, 12

Marosán, Gy. (2001): Stratégiai menedzsment, Calibra Kiadó
Pettigrew, S. (2002): A grounded theory of beer consumption in Australia, Qualitative Market Research: An International Journal, 5

Reklámpiac-borúlátás okairól, Kreatív, 2006-04-02

Woodside, G.M. – MacDonald, R. – Buford, M. (2004): Grounded theory of leisure travel, Journal of Travel and Tourism Marketing, 17

Cikk beérkezett: 2008. 10. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2009. 1. hó

TÓTH Mónika – MÁLOVICS György – TÓTH I. János

FENNTARTHATÓSÁG – FENNTARTHATÓ FOGYASZTÁS

EGYETEMI HALLGATÓK FOGYASZTÁSÁNAK VIZSGÁLATA ALAPJÁN

A jelenlegi társadalmi-gazdasági folyamatok fenntarthatatlansága, potenciálisan önpusztító jellege a közvélemény és a környezeti problémakörrel foglalkozó kutatók körében napjainkra egyaránt tudatosult. Immár tudományos tény, hogy e folyamatok már a közeli jövőben beszűkíthetik a jövőbeni társadalmi-gazdasági választási lehetőségeket. E tendenciák kapcsán hangsúlyt kap a fejlett országok – köztük hazánk – állampolgárai részéről a jelenlegi fenntarthatatlan életmód megváltoztatásának szükségessége. A szerzők tanulmányukban arra a kérdésre keresik a választ, hogy a Szegedi Tudományegyetem hallgatóinak körében mi befolyásolja a környezettudatos fogyasztói magatartást. Ehhez megvizsgálják, hogy az ökológiai lábnyom alkalmas-e a környezettudatos fogyasztás mérésére, továbbá elemzik az ökológiai lábnyom méretének alakulását a SZTE hallgatóinak körében. Végül feltárják az ökolábnyomot befolyásoló tényezőket, ezek hatásának irányát és mértékét, amelyhez elméleti keretül elsősorban az érték-hit-norma elmélet (Value-Belief-Norm Theory) szolgál.*

Kulcsszavak: fenntarthatóság, természeti tőke, ökoszisztéma-szolgáltatások, ökológiai lábnyom, környezettudatos fogyasztói magatartás

A *fenntartható fejlődés* (sustainable development) „kielégíti a jelen igényeit anélkül, hogy csökkentené a jövő generációk képességét, hogy kielégítsék a saját igényeiket”, ahogy az a Brundtland-jelentésben (1987) olvasható. Ettől kezdve a fenntartható fejlődés fogalma egyre inkább a mindenkori médiabeli, politikai és tudományos diskurzus integráns részét jelentette. A jelenlegi társadalmi-gazdasági rendszerünk fenntarthatatlanságát napjainkban – sok egyéb dokumentum mellett – az IPCC- (2007) és a Stern- (2006) jelentések is alátámasztják.

Fenntarthatatlan folyamatok

A fenntarthatósági paradigma hangsúlyozza az ökoszisztémák fontosságát, amelyeket a közgazdaságtan rendszerint a *természeti tőke* (natural capital) fogalmán keresztül ragad meg (Ekins et al., 2003; Gutés, 1996). Egy általánosan elfogadott definíció (Costanza – Daly,

1992; Goodland, 1995) szerint a természeti tőke a környezet által nyújtott vagyon, amely különböző, az ember szempontjából alapvető ökológiai termékeket és szolgáltatásokat biztosít. E vagyon által a gazdaság számára nyújtott termékeket és szolgáltatásokat ökoszisztéma-szolgáltatásoknak nevezzük, amelyek a gazdasági tevékenységhez nélkülözhetetlenek és jórészt helyettesíthetetlenek az ember alkotta tőkével (UNDP et al., 2000; Buday – Sántha, 2002; Buday – Sántha, 2004; Gustaffson, 1998).

A természeti tőke szolgáltatásainak megragadására, leírására és rendszerezésére több, egymástól eltérő csoportosítást dolgoztak ki (Gustaffson, 1998; Ekins et al., 2003; MEA, 2005; Gonczlik, 2004; Daily et al.; 1997). E csoportosítások mindegyike megegyezik abban, hogy a természet a gazdasági rendszer és az emberi élet számára nélkülözhetetlen *ökoszisztéma-szolgáltatásokat* nyújt a *biodiverzitás* által fenntartott *ökológiai folyamatokon* keresztül (Ekins et al., 2003).

VEZETÉSTUDOMÁNY

A biodiverzitás és az ökoszisztéma-folyamatok egyre súlyosabb sérülésének következtében az ember ökoszisztéma-szolgáltatásokat veszélyeztető *bioszféra-átalakító* – lényegében társadalmi-gazdasági – *tevékenysége* egyre súlyosabb problémát jelent a fogyasztás és a jövőbeni jólét szempontjából (Stern, 2006).¹ Tehát a bioszférára gyakorolt emberi hatás mérséklése (hét-köznapos kifejezéssel élve a környezet védelme) mindenképpen szükséges a fenntarthatóság eléréséhez.

Az ökológiai lábnyom mint a környezettudatos fogyasztás indikátora

Az ökológia egyik alapfogalma az eltartóképesség (carrying capacity), amely az állat- és növényvilág esetében megmutatja, hogy egy adott területen a kérdéses faj egyedeiből mennyi tud fennmaradni hosszú távon. Kérdés, hogy az ember esetében használható-e ez a fogalom? Az „ökológiai redukcionista” (Malthus, Hardin) szerint ez a fogalom teljes mértékben használható, de a kortárs „mélyzöld” szakirodalomban is olvashatunk becsléseket arra vonatkozólag, hogy a Föld hány embert tud eltartani. Ugyanakkor a közgazdaságtan főáramlata szerint a gazdasági növekedésnek nincsenek ökológiai korlátai.

A humánökológus William Rees (1992) az ökológiai lábnyomra vonatkozó első írásában közepet keresett a két nézet között, amennyiben egyrészt felismerte, hogy az eltartóképesség a gazdálkodó ember esetében is releváns tényező, másrészt azt is felismerte, hogy ennek értéke nagymértékben függ a gazdálkodás ökológiai értelemben vett hatékonyságától, illetve az emberek fogyasztási szokásaitól is. Jól illusztrálja, hogy eredetileg az 'ökológiai lábnyom' (ecological footprint) fogalma helyett az 'elsajátított eltartóképesség' („appropriated carrying capacity”) fogalmát használták (http://en.wikipedia.org/wiki/Ecological_footprint – cite_ref-3; Wackernagel, 1991).

Tehát „Az ökológiai lábnyom (ÖL) olyan számítási eszköz, mely lehetővé teszi, hogy felbecsüljük egy meghatározott népesség vagy gazdaság erőforrás-fogyasztási és hulladékfeldolgozási szükségleteit termékeny földterületben (globális hektár – gha) mérve” (Wackernagel – Rees, 2001: 21–22. old.).

A mutató meghatározása egy többlépcsős folyamat, alapját a következő egyszerű formula jelenti:

$$I = P \cdot C \cdot T,$$

ahol, az *I* a hatás (impact, azaz környezeti hatás), a *P* (population) a népesség száma, *C* (consumption) az egy főre eső fogyasztás (fogyasztás/népesség száma), a *T* (technology) a fogyasztáshoz és a termeléshez felhasznált technológia (egységnyi fogyasztásra jutó kör-

nyezeti hatás: környezeti hatás/egységnyi fogyasztás).

Az ÖL hasonló az emberiség környezetére gyakorlat hatását szemléltető környezet-gazdaságtani képlet, amelynek értelmében az ember bioszféra-átalakító tevékenységének mértéke (I – környezeti hatás) *közvetlenül* három, egymással szoros kapcsolatban lévő tényező függvénye, melyek: *a népességszám (P), az egy főre eső fogyasztás mértéke (C – GDP/fő), illetve egységnyi fogyasztás környezeti hatása (T – környezeti hatás/egységnyi GDP)* – utóbbi az ökológiai lábnyomban technológiai (T) komponensként jelenik meg, hiszen – ceteris paribus – a termelési technológia nagyban meghatározza azt, hogy adott fogyasztási szint milyen környezetterheléssel jár.²

Míg a fenti környezet-gazdaságtani képlet első sorban elméleti keretül szolgál például ahhoz, hogy megmondhassuk, a népességszám és a fogyasztás növekedése előidézte hatást milyen mértékű technológiai változás tudná ellensúlyozni (ehhez lásd pl. Ekins, 2004), addig az ÖL az emberiség bioszférára gyakorolt hatását (a környezetszennyezés mértékét) konkrétan igyekszik globális hektárban kiszámolni, és azt a rendelkezésre álló földterülethez hasonlítani. Amennyiben a felhasznált földterület nagyobb, mint a rendelkezésre álló – mint ahogyan azt napjainkban tapasztaljuk e mutató szerint –, akkor ökológiai deficitről beszélhetünk. Azaz nem a természet biztosította jövedelemből (pl. az évről évre termelő fosszilis tüzelőanyag mennyisége, vagy a légkör évről évre meglévő CO²-elnyelő képessége), hanem a bioszférában évmilliárdok alatt felhalmozódott természeti tőkéből élünk (azaz a felhalmozódott fosszilis tüzelőanyagokat fogyasztjuk, illetve a CO²-elnyelő képességet meghaladó mennyiségű CO²-t bocsátunk ki). Ezen ökológiai értelemben vett túlfogyasztás következménye pedig könnyen az lehet, hogy immár viszonylagosan rövid távon aláassuk azon rendszerek (az ökoszisztémák) stabilitását, amelyek, illetve amelyek számunkra nyújtott szolgáltatásai nélkül társadalmi-gazdasági lehetőségeink nagyban beszűkülnek (Gonczi, 2004; Stern, 2006).

Az ökológiai lábnyom megállapításához először éves statisztikákat állítanak fel öt fő fogyasztási osztályt hozva létre: ételmiszer, lakás, közlekedés, fogyasztási javak, szolgáltatások. Természetesen a pontosabb, részletesebb elemzésekhez a fentebbi osztályok további csoportokra oszthatóak (pl. az ételmiszer esetén a zöldek és állati eredetű táplálékok szétválasztása). Bár a közgazdasági szakirodalomban a szolgáltatógazdaságra való áttérést gyakran nagy ökológiai-környezetvédelmi sikerként értékelik, a szolgáltatások esetén is meg kell vizsgálni, hogy mekkora energia-, illetve anyag-áram szükséges, hiszen az információ közvetítéséhez is

szükség van papírra, huzalokra, illetve az információk hozzáférhetőségét elősegítő eszközökre, mint például monitorok, televíziók, rádiókészülékek (Wackernagel – Rees, 2001).

Egyszerűen fogalmazva: az emberi élethez különböző természeti javakra és feltételekre van szükség. Mindazt az ökoszisztéma-szolgáltatást, amelyet akár közvetlenül, akár közvetve felhasználunk, területnagyságban is kifejezhetjük. Ez megmutatja, hogy mennyi termékeny földet és vizet foglalunk el annak érdekében, hogy előállítsuk azokat a javakat, amelyeket elfogyasztunk, és hogy megszabaduljunk hulladékainktól.

2003-as adatok szerint a Föld „átlagpolgárának” a teljes ökológiai lábnyoma (total ecological footprint) 2,2 gha. Ugyanakkor ezen a téren is óriási különbségek vannak. Összességében a magas, közepes és alacsony jövedelmű országok esetében az egy főre jutó ökológiai lábnyom: 6,4, 1,9 és 0,8 gha. Ezen belül az amerikai, európai (E25), magyar és afrikai átlagok a következők: 9,4, 4,8, 3,5, 1,1 gha. A kutatások rámutatnak arra is, hogy erős összefüggés található az ökológiai lábnyom és a GDP, valamint az ökológiai lábnyom és az életminőség (Human Welfare), például az emberi fejlődés indexében (HDI)³ mérve, értéke között. Ugyanakkor az is világos, hogy ezen a téren jelentős mozgástér is létezik. Például a következő országok esetében a fajlagos ökológiai lábnyom majdnem azonos (4,3-4,5 gha értékek közé esik: Japán, Szaúd-Arábia, Németország, Litvánia, Hollandia, Oroszország), miközben nyilvánvaló, hogy az életminőségben jelentős különbségek vannak. Másrészt hasonló földrajzi adottságokkal rendelkező és hasonló életminőséget biztosító skandináv országok ökológiai lábnyoma jelentős mértékben különbözik egymástól: Norvégia és Dánia 5,8; Svédország 6,1; Finnország 7,6. A fenntartható fejlődés szempontjából az a cél, hogy a társadalom alacsony ökológiai lábnyom mellett magas életminőséget biztosítson.⁴

Jelenleg az emberiség átlagos egy főre jutó ökológiai lábnyoma (2,2 gha) 25%-kal haladja meg a Föld biokapacitását (1,8 gha), vagyis ekkora az ökológiai hiány (ecological deficit). Ez egyben azt is jelenti, hogy az igények túllépik a természeti tőke megújuló képességét (WWF, 2006), az emberiség fenntarthatatlan életformát folytat. 1986-tól kezdve az *ökológiai hiány* folyamatosan nő, és a jövőben a népesség növekedésével, a környezetpusztító technológiák használatával és a fogyasztás folyamatos növekedésével tovább csökkennek a már így is kimerülőben lévő erőforrások. Becslések szerint 2050-re 200%-os túllövés (túlpörgés) is bekövetkezhet, amennyiben az emberiség nem változtat fogyasztási szokásain, és nem vezet be környezetkímélő technológiákat, úgymint a napenergián alapuló gazdaság (Meadows et al., 2005).

Tehát az ökológiai lábnyom segítségével számszerűsíteni tudjuk egyrészt a rendelkezésre álló természeti tőkét, másrészt egy ember, illetve közösség ökológiai fogyasztását, s így mérni tudjuk az adott közösség fenntarthatóságát vagy fenntarthatatlanságát. Így megállapítható, hogy milyen társadalompolitika szükséges a népesség, a fogyasztás és a technológia (ökohatékonyság) esetében (Rees, 2000). Másrészt az ökológiai lábnyom természetesen nem tökéletes ökológiai fenntarthatósági mutató. Az ökológiai rendszereket és az ember azokra gyakorolt hatását jellemző bizonytalanság (Gowdy, 2004; Novacek – Cleland, 2001) miatt nem is lehet az, hiszen ennek következtében az ökológiai fenntarthatóság nem feltétlenül egy kvantifikálható koncepció – pláne nem egydimenziós indikátor segítségével (Bergh – Verbruggen, 1999; Costanza, 2000; Moffatt, 2000). Mégis, az ökológiai lábnyom jelen ismereteink alapján a legátfogóbb fenntarthatósági mutató, és számos országban – Svájc, Német- és Finnország – hivatalos fenntarthatósági indikátorra lett (Vida, 2007).

Az ökológiai lábnyomot befolyásoló tényezők

Az egy főre eső (fajlagos) ökológiai lábnyomot tehát a technológia színvonala és a személyes fogyasztás határozza meg. Így a fajlagos ökológiai lábnyom csökkenthető az *új technológiák bevezetésével*. A technológiai változás kapcsán a fenntarthatósági szakirodalomban a kulcsfogalom az *ökohatékonyság* (Solow, 1997; Stiglitz, 1997), amelynek növelését sokan a fenntarthatóság legfontosabb eszközének tekintik. Az ökohatékonyság egy hányados: termék vagy szolgáltatás értéke/környezeti hatás (Tóth, 2007). Azaz az ökohatékonyság fokozása nem más, mint e hányados értékének növelése, és egy vállalat/nemzetgazdaság ökohatékonyságban a többinél, amennyiben adott outputmennyiséget kevesebb környezeti hatás révén állít elő.

Ugyanakkor a szakirodalomban jól ismert a *visszapattanó hatás* jelensége, amelynek értelmében új technológia bevezetésével bekövetkező ökohatékonyság-javulás az erőforrások megőrzése ellen hat. A technológiai változás által előidézett fajlagos (relatív), azaz egy outputegységre jutó ökohatékonyság-növekedés ekkor abszolút mértékben növeli a bioszféra-átalakítás mértékét ahelyett, hogy csökkentené azt (Alcott, 2005). Erre a „paradoxonra” a szakirodalomban eltérő magyarázatok születtek. A klasszikus közgazdaságtani logika szerint, ha valamely erőforrás felhasználásának hatékonysága megnő, akkor az egy termékegységre jutó költség csökken. Ez a csökkenés a termelők számára az adott erőforrást vonzóbbá teszi, így ezen erőforrást hasznosító technológiákba fognak befektetni, aminek következtében az

erőforrás felhasználása megnő. A második magyarázat politikai gazdaságtani alapokon áll. E szerint a profit-növekedés-vezérelt kapitalista gazdaságban a vállalatok inherens tulajdonsága mind a költségek csökkentésére, mind pedig az eladott termékmennyiség általi bevétel-növelésre való törekvés (York, 2006). Így a hatékonyság-növekedést a vállalati termelés növelésére fordítják, ami összességében nagyobb erőforrás-felhasználáshoz vezet.

E jelenség mind mikro-, mind pedig makroszinten megfigyelhető. Háztartások esetében a megnövekedett technológiai hatékonyságot jellemzően a komfort és az életminőség növelésére használják az erőforrás-fogyasztás csökkentése helyett. Például a háztartások energiatakarékosságának a javítása a lakóegységek méretének növekedéséhez, a magasabb szobahőmérsékletre vagy az elektromos háztartási eszközök használatának növeléséhez vezet a háztartások reálbéreinek emelkedése által generált fogyasztásnövekedés miatt (Hanssen, 1999). Vállalkozások esetében előfordul, hogy az ökohatékonyság javulását a termelés növekedése követi, és így a vállalat abszolút erőforrás-felhasználása összességében nő (Dyllick – Hockerts, 2002).

A mikroszinten megjelenő visszapattanó hatás makroszinten is számos esetben megfigyelhető. A közúti közlekedés esetében például Nagy-Britanniában az üzemanyag-hatékonyság növekedését az autók számának és az egy főre eső autóhasználatnak a növekedése követi (Hanssen, 1999); Japánban az üzemanyag-, elektromosság- és vízhasználat-hatékonyság növekedését az ipari növekedés követte. Az USA-ban a fa hatékonyabb felhasználását a gazdasági növekedés, a telekommunikációs, elektronikai és számítógépiparban a miniatürizáció kínálta anyaghatékonysági előnyöket ezen iparágak növekedése ellensúlyozta (Cleveland, 2003).

Mivel folyamatosan növekszik a GWP (Gross World Product), így az ökológiai lábnyom/GWP hányados csökkenése, vagyis az ökohatékonyság javulása ellenére az emberiség ökológiai lábnyoma folyamatosan nő. Emellett a magasabb egy főre jutó GDP-vel jellemezhető országok alapvetően nagyobb ökológiai lábnyommal rendelkeznek (Bagliani et al., 2006; WWF, 2006) és például több (ráadásul növekvő) szén-dioxid kibocsátásáért felelősek (Stern, 2006).

A fentiek alapján tehát kijelenthető, hogy a jelenlegi empirikus kutatási eredmények nem támasztják alá azt a „technooptimista” tézist, hogy a modern társadalmak pusztán a technológiai változás révén képesek a bioszféra-átalakításuk mértékét csökkenteni, és ezáltal az ökológiai fenntarthatóság irányába elmozdulni. Továbbá, mivel a gazdag országok bioszférára gyakorolt hatása átlagosan háromszorosan túllépi a Föld eltartóképességét (Wackernagel – Rees, 2001),

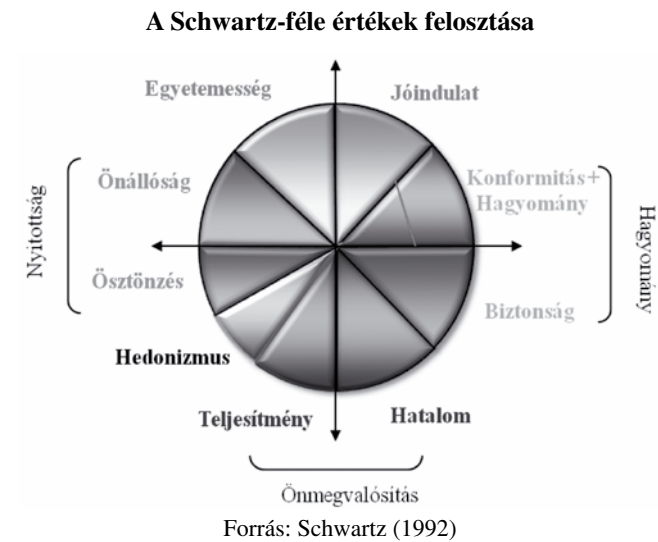
mindenképpen indokolt a fogyasztás csökkentésének és egy fenntarthatóbb fogyasztási struktúrára való átterésnek a lehetőségét napirendre tűzni. Keményebben fogalmazva: az emberiség fordulópont elé került, mert a fogyasztásra és az extenzív növekedésre épülő kultúra elérte határait.

Környezettudatos fogyasztói magatartás

A fentiekkel összhangban a környezettudatos fogyasztói magatartás⁵ meghatározó szerepet játszhat az ökológiai lábnyom csökkenésében.⁶ Számos kutatás vizsgálja a környezettudatos fogyasztót. Straughan (1999) azokat a demográfiai változókat (életkor, nem, jövedelem és iskolai végzettség) vizsgálta, amelyek kapcsolatban állhatnak a környezettudatos magatartással és/ vagy fogyasztással. Az életkor esetében az az általános tapasztalat, hogy a fiatalabb fogyasztók érzékenyebbek a környezeti kérdésekben, hiszen ők abban a korban nőttek fel, amikor a környezeti problémák már előtérbe kerültek. Az iskolai végzettség vizsgálatánál arra a következtetésre jutottak, hogy a végzettség pozitívan korrelál a környezetbarát magatartással, ami talán azzal magyarázható, hogy a magasabb végzettségűek több információval rendelkeznek a környezeti problémákkal, a környezettudatosság fontosságával kapcsolatban. A cinikus megközelítés szerint azonban csak arról van szó, hogy a magasabb iskolai végzettségűek nagyobb valószínűséggel tudják a „helyes választ”, mint az alacsonyabb iskolai végzettségűek.

A jövedelem esetén az általános nézet szerint a magasabb jövedelemmel rendelkező fogyasztók hajlandóak megfizetni a környezetbarát termékek magasabb árát. Azonban ebben az esetben már jobban megoszlanak a vélemények, egyes kutatók szerint negatív kapcsolat van a jövedelem és a környezetbarát magatartás között. A fizetési hajlandóság ugyanis egyrészt nem jelent egyértelműen tényleges vásárlást (Majláth, 2005), illetve amennyiben mégis, akkor is pusztán ökohatékonyság vásárlást jelent potenciálisan, amelynek ellentmondásos hatásáról már az előző részben szövegtünk.

A legtöbb kutató egyetért abban, hogy a nők környezet iránti attitűdje pozitívabb, mint a férfiaké. Tóth (2003: 54. old.) kutatásában azonban a férfiak egy picit nagyobb hangsúlyt adtak a környezetvédelemnek, mint a nők. A szerző szerint ennek az az oka, hogy az adott – viszonylag szegény vidéki – régióban a férfiak csoportja tanultabb, aktívabb, jobb módú és relatíve fiatalabb volt, mint a nők csoportja. Vagyis a kicsi, de állandóan meglévő különbség nem a férfiasságból és a nőiességből következett, hanem a fentebb említett szociológiai-demográfiai paraméterekből.



1. ábra

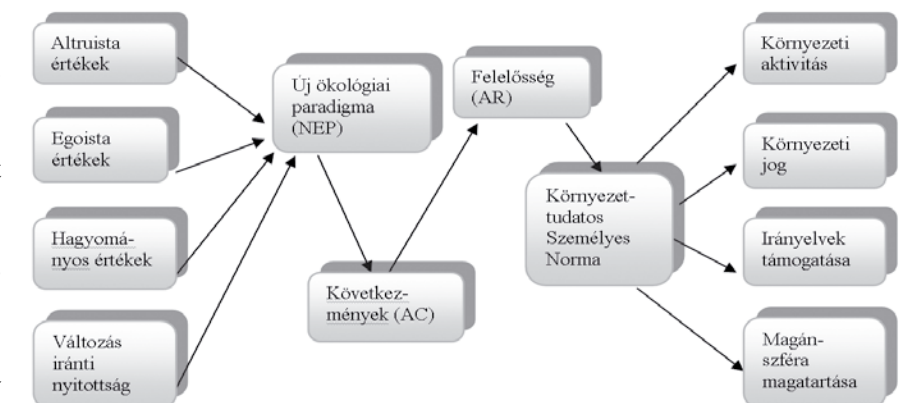
egyetemesség, jóindulat, hagyomány, konformitás, biztonság), amelyeket végül négy érték kategóriába csoportosított (énátalakulás, önmegvalósítás, változás iránti nyitottság és hagyomány) (1. ábra).

Schwartz (1994) abból a feltevésből indult ki, hogy az emberek egyszerre több érték megvalósítására törekedhetnek, ebben az esetben az értékprioritások között ellentmondás, illetve összhang alakulhat ki. A teljesítménnyel kapcsolatos értékek előtérbe helyezése például összeütközhet a jóindulat értékeire való törekvéssel, hiszen ha valakinek a saját személyes sikere a fontos, az akadályozhatja az olyan cselekedeteket, amelyek más jólétének a növelésére irányulnak. Ugyanakkor a jóindulat és a hagyomány értékei összeegyeztethetőek. Az 1. ábrán jól látszik, hogy az egymással versengő értékek egymással szemben helyezkednek el, az összhangban álló értékek pedig egymáshoz közel találhatók. A konformitás és a hagyomány ugyanazon körkötletben szerepel, mivel mindkettő ugyanabból a célból ered: az én alárendelése a társadalmi elvárásoknak. A hedonizmus egyaránt kapcsolódik a változás iránti nyitottság és az önmegvalósítás érték kategóriájába.

A schwartz-i értéktipológia alapján jött létre Stern és szerzőtársai (1999) folyamatmodellje, az érték-hit-norma elmélet (Value-Belief-Norm Theory – VNB), amely kérdőívünk alapját is szolgáltatta. A szerzők az alábbi öt változót, illetve a köztük lévő kapcsolatot vizsgálták: az értékek (főként környezeti-altruista értékek), az új ökológiai paradigma (New Ecological Paradigm – NEP), a következmények felismerése (Awareness of Consequences – AC), a felelősség (Ascription of Responsibility – AR), illetve a környezettudatossággal kapcsolatos személyes normák (2. ábra).

2. ábra

Érték-meggyőződés-norma elmélet sematikus ábrája



Forrás: Stern et al. (1999)

A környezettudatos fogyasztói magatartás és az értékek kapcsolata

Az, hogy egyes emberek mely értékeket tartják fontosnak, befolyásolhatja a fogyasztási magatartásuk alakulását. A Schwartz (1992) által kialakított értékfogalom az értékek öt formai sajátosságát tartalmazza: „Eszert az értékek, fogalmak vagy hiedelmek, ... a kívánatos viselkedésre vonatkoznak, túlnőnek a specifikus helyzeteken, vezetik a viselkedések és az események szelekcióját és értékelését, és viszonylagos fontosságuk szerint rangsorolódnak.” (Schwartz, 1992: 107–108. old.)

A szerző több országra vonatkozóan vizsgálta az értékek általános struktúráját, s a Schwartz-féle értékstruktúra általánosan elfogadottá vált a szakirodalomban. Munkássága során feltérképezte az emberi értékeket a pszichológia területén, majd ezeket tíz érték-típusba osztotta (hatalomorientáltság, teljesítményre orientáltság, hedonista, ösztönzést keresés, önállóság,

A 2. ábrán látható elemek szoros kapcsolatban vannak egymással, illetve az egyes elemek hatnak az utánuk következő változókra. A modell abból a felté-

telezésből indul ki, hogy a környezettudatos magatartás szoros kapcsolatban van bizonyos alapértékekkel. Stern *négy értékkategóriát* különböztetett meg: altruista, egoista, tradicionális, illetve változás iránt nyitott. A Stern modelljében lévő egoista és altruista értékkategória megfelel Schwartz énéntalálás, illetve önmegvalósítás kategóriájának.

1978-ban Dunlap és Van Liere dolgozta ki az új környezeti paradigmát, majd 2000-ben ezt átfogalmazták és így jött létre az új ökológiai paradigma. Az új ökológiai paradigma (New Ecological Paradigm – NEP) az egyik legelterjedtebb szociálpszichológiai mérőeszköz, amely az emberiség bioszférára mért hatását vizsgálja. A szerzők azért tartották szükségesnek a korábbi NEP-skála felújítását, mert úgy látták, hogy a környezeti problémák egyre inkább globálissá váltak. Gondoljunk csak az ózonréteg elvékonyodására, az erdők kiirtására, a biodiverzitás csökkenésére vagy a klímaváltozás következményeire (Dunlap et al., 2000).

A VNB-elmélet azt is hangsúlyozza, hogy az embereknek tudatában kell lenni annak, hogy tevékenységeiknek milyen *ártalmas következményei* (AC) lehetnek más emberekre nézve. Az elmélet szerint azok a személyes normák, amelyek a környezettudatos cselekedetekhez kapcsolódnak (újrahasznosítás, hulladéktermelés mérséklése, autóhasználat csökkentése stb.), akkor aktiválódnak, amikor az egyén úgy érzi, amennyiben megszegi ezeket a normákat, káros hatást gyakorol másokra (Stern, 2005).

Schwartz elméletében, és így a VNB-elméletben is, a norma aktiválódása függ a *felelősségtől* (AR). Ezalatt azt érti, hogy az ember figyelembe veszi-e a másoknak okozott nemszándékolt következményeket. Tehát az a kérdés, hogy az érintettek hisznek-e abban, hogy saját maguk tettei fontosak-e a környezeti válság szempontjából. Stern és szerzőtársai (1999) a *kulturális elkötelezettség* hatását is vizsgálták. E kategóriában négy csoportot különböztettek meg: hierarchikus, egyenlősítő, fatalista és individualista.

Kutatási hipotézisek

A fenti szakirodalmi áttekintés alapján a következő hipotéziseket fogalmaztuk meg:

- H1:** A magasabb jövedelemmel rendelkező hallgatók nagyobb ökológiai lábnyommal rendelkeznek.
- H2:** Az altruista értékeket valló hallgatók ökológiai lábnyoma alacsonyabb.
- H3:** Azon hallgatók, akik szerint a modern tudomány megoldást jelent a környezeti problémákra anélkül, hogy bármi másban változtatnunk kelle-

ne (NEP), magasabb ökológiai lábnyommal rendelkeznek.

- H4:** Azok a hallgatók, akik úgy gondolják, hogy a környezeti problémáknak negatív jóléti következményei lesznek rájuk vagy a szűkebb környezetükre nézve, azok alacsonyabb ökológiai lábnyommal rendelkeznek.
- H5:** Azok a hallgatók, akik a felelősség kategóriáján belül a kisközösségek szerepét tartják fontosnak, kisebb ökológiai lábnyommal rendelkeznek.
- H6:** A kulturális elkötelezettség kategóriáján belül az egyenlőségelvű hallgatóknak alacsonyabb az ökológiai lábnyomuk.

Primer kutatási eredmények

Az általunk végzett kutatásra 2008 márciusában és áprilisában került sor, amelynek során egy kérdőív segítségével kérdeztük meg a Szegedi Egyetem három karának hallgatóit. A hallgatókat véletlenszerűen, de nem reprezentatív módon választottuk ki. (A különböző nagy létszámú előadásokon az óra elején vagy végén mindenki kitöltött egy 45 kérdésből álló kérdőívet, amely átlagosan 20 percet vett igénybe.) Az adatokat SPSS segítségével dolgoztuk fel. A kérdőív 4 fő részre tagolódott: általános demográfiai adatok, ökológiai lábnyom, környezetfilozófiai kérdések, s végül az ismeretekre vonatkozó részre. Az ökológiai lábnyom meghatározására számos számítási eljárás létezik. Ezek közül az Earth Day és a Global Footprint Network közös módszerét⁷ választottuk ki első körben, azonban a próbakérdés folyamán a nehezen értelmezhető, nem egyértelmű és hosszú kérdések miatt e kalkulátor alkalmazását elvetettük. Így Eric Krause számítási módszerét választottuk, amelyet a Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület (KÖVET)⁸ magyar nyelven az interneten is elérhetővé tett. Ez utóbbi már nem okozott gondot a kitöltés során. Azonban a módszer hátránya, hogy csak megközelítőleg határozza meg az ÖL értékét.⁹ Sajnos a rendelkezésre álló, számtalan számítási módszerek közül egyik sem felelt meg kifogástalanul egyszerre az érthetőség és a pontosság kritériumának. Sőt, ami még nagyobb probléma, ezek a kalkulátorok (abszolút értékben) nagyon különböző értéket mutatnak. E tanulmány mindhárom szerzője azt tapasztalta, saját példája kapcsán, hogy Eric Krause számítási módszere lényegesen magasabb ökológiai lábnyomot mér, mint a fentebb említett másik kalkulátor. Ezért csak az eredmények viszonya, az adatok különbségeit használtuk fel az elemzés során. Eric Krause ökológiai lábnyom-kalkulátora öt témakörön belül 18 kérdés segítségével számítja ki az egyes emberek ökológiai lábnyomát. Ilyenek a lakóhely jellemzői (fűtés, lakóhely

típusa stb.), az étkezési szokások (húsfogyasztás, helyi termékek fogyasztása), a közlekedési szokások (üdülések, autó és/vagy tömegközlekedés használata stb.), a vásárlási jellemzők (környezetbarát vásárlások, háztartási beruházások) és a hulladékkezelés (újrahasznosítás, megtermelt szemét mennyisége stb.). Az adatfeldolgozás során az egyes kérdésekhez hozzárendeltük a megfelelő pontértékeket (a magasabb fogyasztási szint több pontot ér) és az egyes fogyasztási tevékenységekhez rendelt pontértékek aggregálásával, és ezen aggregált pontértékek globális hektárra való átszámolásával kaptuk meg végeredményként az ökológiai lábnyom méretét.

Összességében 394 hallgatót kérdeztünk meg a Szegedi Tudományegyetemen belül az alábbi karokról: Bölcsészettudományi Kar (BTK), Gazdaságtudományi Kar (GTK), Természettudományi és Informatikai Kar (TTIK), a következő megoszlásban (1. táblázat).

1. táblázat

A mintában szereplő hallgatók megoszlása karonként

| Kar | Gyakoriság (fő) | % |
|----------|-----------------|------|
| BTK | 101 | 25,6 |
| GTK | 190 | 48,2 |
| TTIK | 103 | 26,1 |
| Összesen | 394 | 100 |

A kérdőív megkérdezés eredményei a hipotézisek fényében

Első kutatási hipotézisünk, miszerint a jövedelem és az ökológiai lábnyom erős pozitív kapcsolatban vannak egymással, megerősítést nyert, hiszen a *hallgatók családjának egy főre jutó havi nettó jövedelme 99%-os szignifikanciaszint mellett pozitívan korrelál az ökológiai lábnyommal*. Emellett a hallgatók havi kiadásainak összege és ökológiai lábnyomuk szintén pozitív, ám az előzőnél lényegesen gyengébb korrelációt mutat 95%-os szignifikanciaszint mellett (2. táblázat). Ez a megfigyelés megegyezik a várakozásainkkal és a szakirodalom eredményeivel.¹⁰

A jövedelem és az ökológiai lábnyom közötti korreláció

| | Ökológiai lábnyom | Mekkora a családot egy főre jutó havi nettó jövedelme? | Mennyit költesz körülbelül havonta átlagosan? (albérlés/kollégium költségei, utazás, szórakozás, étkezés stb.) |
|-------------------|--------------------------|--|--|
| Ökológiai lábnyom | Pearson Correlation 1 | ,403 | ,105 |
| | Sig. (2-tailed) 356 | ,000 | ,050 |
| | N | 343 | 351 |

Továbbá a 3. táblázatból kitűnik, hogy a szegedi hallgatóknak meglepően magas az ökológiai lábnyoma (átlagosan 6 és 7,8 gha közé esik). Emlékeztetünk arra, hogy ez az ökológiai lábnyom durván kétszerese a magyar átlagnak, ami 3,5 gha, sőt lényegesen magasabb, mint az EU25 átlaga (4,8 gha), s majdnem eléri a kanadai átlagot (7,6 ha). E magas értéknek véleményünk szerint alapvetően tartalmi oka van, nevezetesen az, hogy az egyetemi élet nagy környezeti hatással jár (egyedül él, de legalábbis egyszemélyes háztartást vezet, sokat utazik is stb.), másrészt elkerülhetetlen, hogy a különböző ökológiai lábnyom kalkulátorok különböző értékeket produkáljanak. Ezért elemzésünkben a továbbiakban csak ezeknek az értékeknek a viszonyát vizsgáljuk. Megfigyelhető az is, hogy a GTK hallgatóinak kiemelkedően magas (a megkérdezettek 85%-ának 6-7,8 ha közötti) az ökológiai lábnyoma. A BTK és a TTIK hallgatóinak ökológiai lábnyoma közel azonos módon oszlik meg a kategóriákon belül, a megkérdezettek 74%, illetve 63%-a rendelkezik 6-7,8 ha közötti lábnyommal.

3. táblázat

Az ökológiai lábnyom méret szerinti megoszlása a karok között

| Kar | Ökológiai lábnyom mérete | | | Összesen |
|----------|--------------------------|---------------|----------------|----------|
| | 4-6 ha (fő) | 6-7,8 ha (fő) | 7,8-10 ha (fő) | |
| BTK | 23 | 64 | 0 | 87 |
| GTK | 24 | 153 | 2 | 179 |
| TTIK | 32 | 57 | 1 | 90 |
| Összesen | 79 | 274 | 3 | 356 |

A közgazdászhallgatók esetében tapasztalható magasabb ÖL-érték persze származhat a hallgatók közti jövedelmkülönbségekből is. Kimutatható, hogy a közgazdászhallgatók magasabb egy főre jutó havi nettó családi jövedelemmel rendelkeznek a másik két kar hallgatóihoz képest a chi-négyzet teszttel ekvivalens likelihood ratio teszt alapján (4. táblázat).

2. táblázat

4. táblázat

A hallgatók jövedelmének vizsgálata karonkénti megoszlásban

| Kar | Mekkora a családod egy főre jutó havi nettó jövedelme? | | | | | | | Összesen |
|-------|--|--------------------|--------------------|---------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|----------|
| | 0 | 30.000 – 60.000 Ft | 60.001 – 80.000 Ft | 80.001 – 110.000 Ft | 110.001 – 140.000 Ft | 140.001 – 200.000 Ft | több, mint 200.000 Ft | |
| TTIK | 0 | 48 | 22 | 18 | 5 | 3 | 5 | 101 |
| GTK | 0 | 45 | 53 | 31 | 29 | 11 | 11 | 180 |
| BTK | 2 | 33 | 24 | 18 | 16 | 1 | 2 | 96 |
| Total | 2 | 126 | 99 | 67 | 50 | 15 | 18 | 377 |

Azt mondhatjuk tehát, hogy egyrészt a magasabb jövedelemmel rendelkező hallgatók ökológiai lábnyoma magasabb, másrészt a demográfiai tényezők közül a megkérdezettek képzési típusa (a kar jellege) is befolyásolhatja az ökológiai lábnyom alakulását. Az sem kizárt azonban, hogy utóbbi befolyás is nagyrészt a magasabb jövedelem eredménye, illetve, hogy e befolyás potenciálisan más, képzési típusonként egymástól eltérő változókon keresztül (értékek, ismeretek stb.) hat. Eredményeink tehát további kutatási kérdéseket is felvetnek.

Az értékek vizsgálata során a hallgatókat a kérdőív kitöltésekor arra kértük, hogy határozzák meg, mennyire tartják fontosnak az 5. táblázatban felsorolt értékeket. A lehetséges válaszok az „egyáltalán nem fontos” (1), illetve a „meghatározó mértékben fontos” (5) skálán kerültek elhelyezésre.

Ezen értékstruktúrából Stern (1999) érték kategóriája alapján főkomponens-analízissel¹¹ öt érték kategóriát képeztünk – a nepotizmus kategória az eredeti modellben nem szerepel. Az egoista érték kategórián belül a „befolyásolni, hatni az emberekre, eseményekre” érték nem illett bele a fő komponensbe. A tradicionális kategórián belül az „önfegyelem, önuralom, ellenállás a kísértésnek” értékről mondható el ugyanez. A főkomponens-analízis során kialakított öt fő komponens és az ökológiai lábnyom közötti kapcsolatról elmondható, hogy az ÖL és az egoista érték kategória 99%-os szignifikanciaszint mellett pozitívan korrelál egymással (a Pearson-féle korrelációs együttható értéke 0,188). Ezzel szemben az ÖL és az altruista kategória között 95%-os szignifikanciaszint mellett negatív korreláció áll fenn (a Pearson-féle korrelációs együttható értéke -0,124). A vizsgálatokból levonható következte-

5. táblázat

Az értékek kategorizálása

| Értékek | Kategória |
|---|---------------|
| 1. Barátok, rokonok támogatása | Nepotista |
| 2. Jó kapcsolat a befolyásos emberekkel | Nepotista |
| 3. Óvatosság az idegenekkel, ismeretlenekkel szemben | Nepotista |
| 4. Az igazságtalanság kiküszöbölése, gyengék védelme | Altruista |
| 5. Egyenlőség, esélyegyenlőség | Altruista |
| 6. Társadalmi igazságosság | Altruista |
| 7. Befolyásolni, hatni az emberekre, eseményekre | Egoista |
| 8. Gazdagság, anyagi javak, pénz | Egoista |
| 9. Mások irányítása, uralkodás/dominancia | Egoista |
| 10. Tekintély, vezetői pozíció birtoklása | Egoista |
| 11. Izgalmas és változatos élet, ösztönző tapasztalatok | Nyitott |
| 12. Kíváncsi, minden iránt érdeklődő | Nyitott |
| 13. Újdonság és változás | Nyitott |
| 14. Becsületesség, hitelesség, őszinteség | Tradicionális |
| 15. Család nyújtotta biztonság, szeretteink biztonsága | Tradicionális |
| 16. Megbecsülni az idősebbeket, tiszteletadás | Tradicionális |
| 17. Önfegyelem, önuralom, ellenállás a kísértésnek | Tradicionális |

Forrás: saját szerkesztés Stern et al. (1999) alapján

tések megerősítették a második hipotézisünket, miszerint – ha minden egyéb feltétel azonos – azon hallgatók ökológiai lábnyoma alacsonyabb értéket vesz fel, akik altruista értékeket vallanak. Mindez egybevág Stern és szerzőtársai (1999) eredményeivel, amelyben arra a következtetésre jutottak, hogy az altruista értékeket képviselők nagyobb figyelmet szentelnek a környezet megóvására.

Az új ökológiai paradigma (NEP) meghatározásához három kijelentést kellett a válaszadóknak ötfokozatú intervallumskálán értékelniük. Ezen állítások a tudomány és technológia környezeti problémák megoldásában betöltött szerepére vonatkoztak. Azon hallgatók, akik egyetértettek azzal az állítással, miszerint „a modern tudomány meg fogja oldani a természeti-környezeti problémákat anélkül, hogy életmódunkon sokat kellene változtatni”, nagyobb ökológiai lábnyommal rendelkeznek, 95%-os szignifikanciaszint mellett (a Pearson-féle korrelációs együttható értéke 0,126). Tehát a harmadik hipotézisünk megerősítést nyert. S ez könnyen értelmezhető, hiszen akik a technológia fejlődésétől várják a megoldást, kevésbé tesznek egyéni lépéseket a környezet megóvása érdekében.

A következmények (AC) kategóriáján belül a hallgatóknak meg kellett határozniuk, hogy szerintük a környezeti problémák milyen mértékű gondot fognak jelenteni számukra és családjuknak, a jövő generáció-

nak, az országnak, a harmadik világbeli országoknak és a növény- és állatvilágnak. Az elemzés során arra az eredményre jutottunk, hogy a hallgatók elsősorban a következő generációk, illetve a növény- és állatvilág jövőjét látják fenyegetettnek. Továbbá megállapítottuk, hogy akik szerint a környezeti problémák elsősorban a jövő generációnak jelentenek nehézségeket, azok 95%-os szignifikanciaszint mellett alacsonyabb ökológiai lábnyommal rendelkeznek (a Pearson-féle korrelációs együttható értéke -0,123). Ez az eredmény meglátásunk szerint annak tudható be, hogy a jövő generációiért aggodó megkérdezettek potenciálisan többet tudhatnak a fenntarthatósági problémakörrel, mint társaik. Azaz magasabb ökológiai tudásszintjük miatt rendelkeznek alacsonyabb ökológiai lábnyommal. Ezt a feltételezést kutatásunk azon eredménye is megerősíti, hogy a magasabb deklaratív tudással rendelkező hallgatók ökológiai lábnyoma alacsonyabb. Negyedik hipotézisünket – miszerint azon hallgatók, akik tisztában vannak az ártalmas következményekkel, és elsősorban a szűkebb családjuk, illetve a jövő generációiért aggodnak, alacsony ökológiai lábnyommal rendelkeznek – nem tudjuk egyértelműen sem elvetni, sem megerősíteni.

A felelősség és az ökológiai lábnyom közötti kapcsolatának vizsgálata érdekében a környezeti probléma megoldásáért felelős szereplőket/csoportokat négy főkomponensre¹² osztottuk (6. táblázat).

6. táblázat

A felelősök kategorizálásának eredménye (elforgatott komponens-mátrix)

| | Komponens | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Véleményed szerint a környezeti probléma megoldásában milyen szerepe lehet az egyes embereknek? | ,778 | ,130 | -,216 | ,003 |
| Véleményed szerint a környezeti probléma megoldásában milyen szerepe lehet a kisközösségeknek (pl. lakóközösség, baráti társaság stb.)? | ,879 | ,062 | -,169 | ,100 |
| Véleményed szerint a környezeti probléma megoldásában milyen szerepe lehet a civil szervezeteknek? | ,811 | ,102 | ,225 | ,048 |
| Véleményed szerint a környezeti probléma megoldásában milyen szerepe lehet a helyi/hazai környezetvédő szervezeteknek? | ,726 | ,092 | ,481 | ,011 |
| Véleményed szerint a környezeti probléma megoldásában milyen szerepe lehet a kisebb településeknek? | ,649 | ,408 | ,143 | ,155 |
| Véleményed szerint a környezeti probléma megoldásában milyen szerepe lehet a nagyvárosoknak? | ,353 | ,809 | ,031 | ,160 |
| Véleményed szerint a környezeti probléma megoldásában milyen szerepe lehet a régióknak/megyéknek? | ,216 | ,836 | ,132 | ,114 |
| Véleményed szerint a környezeti probléma megoldásában milyen szerepe lehet az országoknak/államoknak? | -,084 | ,712 | ,363 | ,228 |
| Véleményed szerint a környezeti probléma megoldásában milyen szerepe lehet a nemzetközi szervezeteknek? | -,094 | ,285 | ,818 | ,164 |
| Véleményed szerint a környezeti probléma megoldásában milyen szerepe lehet a nemzetközi környezetvédő szervezeteknek? | ,124 | ,096 | ,903 | ,098 |
| Véleményed szerint a környezeti probléma megoldásában milyen szerepe lehet a kis- és középvállalkozásoknak? | ,313 | ,115 | ,128 | ,804 |
| Véleményed szerint a környezeti probléma megoldásában milyen szerepe lehet a multinacionális cégeknek? | -,098 | ,259 | ,118 | ,832 |

Első fő komponensünket „*kisközösségi fő komponensnek*” is nevezhetjük, hiszen ez a környezeti problémák potenciális megoldói közül az egyes embereket, a kisközösségeket, a civil szervezeteket, a helyi/hazai környezetvédő szervezeteket és a kisebb településeket

négy csoportba sorolható, nevezetesen: *hierarchikus, egyenlőségelvű, individualista, fatalista*. A főkomponens-analízis során a vizsgálataink alapjául vett modellel kategorizálásával megegyező eredményt kaptunk (7. táblázat).¹³

7. táblázat

A kulturális elkötelezettség kategóriái a főkomponens-analízis alapján

| Kijelentés | Komponens | | | |
|---|-------------|----------------|--------------|----------------|
| | Fatalista | Egyenlőségelvű | Hierarchikus | Individualista |
| 1. Manapság az a baj az emberekkel, hogy túl gyakran szegülnek ellen a hatalomnak. | ,049 | ,092 | ,784 | ,005 |
| 2. A legjobb módja a jövő generációról való gondoskodásnak a hagyományok és örökség megőrzése. | ,121 | ,037 | ,798 | ,057 |
| 3. A javak igazságos elosztásához gyökeres változásra van szükség. | ,134 | ,801 | ,038 | ,119 |
| 4. Támogatom az adóváltást oly módon, hogy a vállalatokra és a magas jövedelmű emberekre nagyobb teher háruljon. | -,042 | ,802 | ,097 | -,114 |
| 5. Ha az embereknek megvan a képességük arra, hogy vagyonhoz jussanak, engedni kellene, hogy azt (ki)élvezhessék. | -,070 | -,070 | -,025 | ,813 |
| 6. Mindenkinek egyenlő esélyt kellene biztosítani, hogy boldoguljanak a kormány beavatkozása nélkül. | ,211 | ,075 | ,091 | ,699 |
| 7. Másokkal való együttműködés ritkán működik. | ,852 | ,007 | ,016 | ,053 |
| 8. Úgy tűnik mindegy mennyire igyekeznek az ember, a siker nem rajta múlik. | ,810 | ,086 | ,177 | 0,76 |

tartalmazza, tehát az ebbe tartozó megkérdezettek a lokális szinttől várják a környezeti problémák megoldását, azaz a kisebb léptékű, lokális felelősségben hisznek. A másodikba - „*mezo fő komponens*” – a nagyvárosok, régiók/megyék, országok tartoznak. A harmadik, „*nemzetközi fő komponens*” szereplői a nemzetközi szervezetek és a nemzetközi környezetvédő szervezetek. Végül a negyedik, „*vállalati fő komponensben*” a kis- és középvállalkozásokat és a multinacionális cégeket találjuk.

Az ökológiai lábnyom és a felelősök közötti kapcsolat rámutat arra, hogy a lokális kategória és az ÖL között 99%-os szignifikanciaszint mellett negatív korreláció áll fenn (a Pearson-féle korrelációs együttható értéke -0,149), a másik három esetben nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat. Tehát megerősítettük ötödik hipotézisünket, miszerint azon hallgatók, akik a kisközösségek szerepét tartják fontosnak, várhatóan kisebb ökológiai lábnyommal rendelkeznek. Feltételezésünk szerint ennek hátterében az áll, hogy ezen válaszadók jobban hisznek saját „fenntarthatósági hatásukban”.

A kulturális elkötelezettség mérésére a Stern és szerzőtársai (1999) vizsgálataiból adaptált, általunk magyar nyelvre fordított nyolc mondatból álló ki-jelentéscsoportot használtuk. Ez a nyolc kijelentés

A kulturális elkötelezettségen belül a főkomponens-analízis során létrejött négy kategória és az ökológiai lábnyom közötti kapcsolat vizsgálata folyamán arra az eredményre jutottunk, hogy nem mutatható ki egyik esetben sem szignifikáns kapcsolat. Így nem tudtuk megerősíteni hatodik hipotézisünket, miszerint annak a hallgatónak, aki az egyenlőségelvűséget tartja fontosnak, kisebb az ökológiai lábnyoma.

Összegzés

Közismert, hogy az emberiség környezeti hatása összességében már most is fenntarthatatlan. A fenntarthatatlanság mértékét, területi eloszlását – komoly korlátokkal ugyan, de – az ökológiai lábnyom segítségével ma már számszerűsíteni is lehet. Az ökológiai lábnyom értékét meghatározó három tényező közül a fejlett országok (így hazánk is) az ökohatékonyságot növelő technikai fejlődés és a fogyasztás csökkentésével tud a kívánatos irányba lépni. A szakirodalomra támaszkodva megmutattuk, hogy önmagában az ökohatékonyság növelése – a jelenlegi fogyasztói értékek mellett – nem vezet el az ökológiai lábnyom csökkenéséhez (visszapattanó hatás). Ezért a fejlett nyugati világ számára a kulcskérdést az értékek átalakulása jelenti, vagyis az emberek elmozdulnak-e a fogyasztói értékrend felől az ökológiai értékek felé.

A fenti kérdésekre egy a Szegedi Tudományegyetem hallgatói körében végzett empirikus kutatás segítségével kerestük a választ.

- A magasabb jövedelemmel rendelkező hallgatók magasabb ökológiai lábnyommal rendelkeznek, és az összes vizsgált változó közül a jövedelem az, amely a leginkább befolyásolja az ökológiai lábnyom méretét.
- Az altruista értékeket valló megkérdezettek alacsonyabb, míg az egoistaként jellemezhető megkérdezettek magasabb ökológiai lábnyommal rendelkeznek.
- Pozitív kapcsolatot találtunk a „*technooptimista*” gondolkodás és az ökológiai lábnyom mérete közt.
- A környezeti problémák ártalmas következményeivel kapcsolatos vélemények és az ökológiai lábnyom közt nem találtunk szignifikáns kapcsolatot. Kivételt képeznek ez alól azon megkérdezettek, akik szerint az ökológiai problémák negatívan befolyásolják a jövő generációk jólétét, ők alacsonyabb ökológiai lábnyommal rendelkeztek.
- Azon megkérdezettek, akik inkább hisznek a környezeti problémák kisebb léptékű megoldásának lehetőségében, alacsonyabb ökológiai lábnyommal rendelkeznek.

A továbbiakban kutatásunk folytatásaként feltárjuk az ökológiai lábnyomot befolyásoló tényezők egymással való kapcsolatát. Az egyes hipotézisek esetében kutatási eredményeink számos olyan további kutatási kérdést felvetnek – pl. miért alacsonyabb az ökológiai lábnyomuk a kisléptékű megoldásokban hívó megkérdezetteknek, mik az okai az egyetemi karok közti különbségeknek –, amelyet a későbbiekben a jobb megértés érdekében kvalitatív módszerekkel tervezünk vizsgálni.

Lábjegyzet

- ¹ Amennyiben a XXI. században nem érünk el jelentős csökkenést a szén-dioxid kibocsátásában, a Föld teljes GDP-jének 5–20%-os folyamatos, évről évre növekvő mértékű csökkenésére kell felkészülni, illetve az éghajlatváltozás visszafordíthatatlan következményeire számíthatunk, mint például vízhez jutás nehézsége és az emberek egészségének romlása (Stern, 2006).
- ² Bár T alatt a legtöbb szerző a környezetkímélő technológiák használatát érti, ugyanakkor ez az elem – lévén szó egységnyi fogyasztás környezeti hatásáról – ennél többet takar. Felbontható (legalább) 3 tényezőre (Takács-Sántha, 2008), azaz mennyire környezetkímélő technológiák vannak használatban (T₁), milyen a gazdaság szerkezete (a különböző bioszféra-átalakítási jellemzőkkel megfogható tevékenységek, szektorok aránya) (T₂) és milyen a gazdaság térbeli mintázata (azaz a gazdasági folyamat egyes szakaszainak térbeli elkülönülése) (T₃).

³ Az emberi fejlődés indexe (Human Development Index – HDI) általánosan elfogadott eszköze a jólét mérésének. A környezet-gazdaságtanban és a jóléti közgazdaságtanban gyakorlatilag konszenzus uralkodik a tekintetben, hogy az egy főre eső GDP nem megfelelő mutatója az emberi jólétnek. A HDI egy ország átlagos eredményeit mutatja az emberi jólétet meghatározó három alapvető területen. A születéskor várható élettartam értékén keresztül ragadja meg a hosszú és egészséges élet lehetőségét; a felnőtt írástudás és a kombinált alap-, közép- és felsőoktatási beiskolázási arány segítségével ragadja meg a tudás megszerzésének lehetőségét; és a vásárlóerő-paritáson (PPP) számított bruttó hazai termékkel (GDP) méri a tisztességes életszínvonal elérésének lehetőségét. A HDI filozófiája nagyban kapcsolódik az 1998-ban Nobel-díjat kapott jóléti közgazdász, Amartya Sen munkásságához (Sen, 2003; Pataki, 1998).

⁴ http://www.footprintnetwork.org/gfn_sub.php?content=national_footprints (2008-05-20) Download National Footprint Results

⁵ A környezettudatos magatartás fogalma túlmutat a környezettudatos fogyasztói magatartásán. Előbbi meghatározására nem létezik egységes definíció. Kaiser (2003) szerint azon cselekedetek összessége, amelyek hozzájárulnak a természeti környezet megőrzéséhez és/vagy és fenntartásához. Mindez magában foglalja például az újrahasznosítást, az energia és a víz takarékos használatát és a környezetvédelmi szervezetek tevékenysége mellett elkötelezettséget.

⁶ A környezettudatos magatartást befolyásoló tényezők közt gyakran említik a tudást is (Kaiser – Fuhrer, 2003; Maljath, 2005), amelyre vonatkozóan szintén tettünk fel kérdéseket kutatásunkban, azonban területi korlátokból kifolyólag kutatásunk ezen részét nem áll módunkban részletesen közölni.

⁷ <http://www.myfootprint.org/>

⁸ <http://tavoktatas.kovet.hu/fomenu.html>

⁹ A kalkulátor az ökológiai lábnyom méretét 5 kategória (lakóhely, étkezés, közlekedés, vásárlás, hulladék) segítségével határozza meg. A kérdésekre adott válaszokhoz pontokat rendeltünk, végül az összpontszám alapján kategóriákba soroltuk a válaszadók lábnyomát, pl. 150–350 pont 4-6 hektárnak felel meg, ami láthatóan egy elég tág intervallum.

¹⁰ Erről e dolgozat ökológiai lábnyommal kapcsolatos irodalmi és megállapításai mellett l. pl. Simányi (2004).

¹¹ Az érték kategóriák elkülönítésekor a teljes értékstruktúra elemzése nem járt sikerrel, ezért egyesével vizsgáltuk meg a szakirodalom alapján kialakított érték kategóriákat, hogy azok egy főkomponenst képeznek-e. A fő komponensektől minimum 60%-os magyarázóerőt vártunk el, míg az egyes értékek és a fő komponens egymáshoz való viszonyának vizsgálatakor minimum 0,7-es korrelációs együtthatót.

¹² A főkomponens-analízis magyarázóereje meghaladja a 67%-ot.

¹³ A modell magyarázóereje 66%.

Felhasznált irodalom

- Alcott, B. (2005): Jevons' paradox, *Ecological* 54, 9–21 o.
- Arrow, K. – Bolin, B. – Costanza, R. – Dasgupta, P. – Folke, C. – Holling, C. S. – Jansson, B.-O. – Levin, S. – Mäler, K.-G. – Perrings, C. – Pimentel, D. (2004): Gazdasági növekedés, eltarthatóság, környezet. In Pataki, Gy. – Takács-Sánta, A. (szerk.): *Természet és gazdaság*. Typotex, Budapest, 293–299. o.

- Ayres, R.U. – van den Bergh, J.C.J.M. – Growdy, J.M. (1998): Viewpoint: Weak versus strong sustainability, Tinbergen Institute Discussion Papers no 98-103/3, <http://www.tinbergen.nl/discussionpapers/98103.pdf>, Letöltve: 2008. március 16.
- Bagliani, Marco – Bravo, Giangiacomo – Dalmazone, Silvana (2006): A consumption-based approach to environmental Kuznets curves using the ecological footprint indicator. Working paper No. 01/2006, Università di Torino
- Bruntland, G. (szerk.) (1987): Our common future: The World Commission on Environment and Development. Oxford, Oxford University Press.
- Buday-Sántha A. (2002) Környezetgazdálkodás. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Buday-Sántha A. (2004) A természeti tőke és az agrárgazdaság szerepe a területi versenyképességben. PTE-KTK, Pécs.
- City Limits (2002): A resource flow and ecological footprint analysis of Greater London, Institution of Wastes Management Environmental Body <http://www.citylimitslondon.com/downloads/Complete%20report.pdf> Letöltve: 2008. március 7.
- Cleveland, C. J. (2003): Biophysical constraints to economic growth. In D. Al Gobaisi (szerk.): Encyclopedia of Life Support Systems. EOLSS Publishers Co., Oxford.
- Costanza, R. – Daly, H.E. (1992): Natural Capital and sustainable development, Conservation Biology, 1, 37–46 o.
- Costanza, R. (2000): The dynamics of the ecological footprint concept, Ecological Economics, 32, 341–345 o.
- Daly, H.E. (1990): Toward some operational principles of sustainable development, Ecological Economics 2, 1–6 o.
- Daly, H. E. (2001): A gazdaságtalan növekedés elmélete, gyakorlata, története és kapcsolata a globalizációval (Ford.: Mártonffy Zsuzsa), Kovász, 1-2, 5–22 o.
- Daily (ed.) (1997): Nature's Services: Societal Dependence On Natural Ecosystems. Island Press, Washington D.C.
- Dyllick, T., Hockerts, K. (2002): Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. In: Business Strategy and the Environment 11. 130-141.o.
- Dunlap, R.E. – van Liere, K.D – Mertig, A.G. – Jones, R.E. (2000) Measuring endorsement of the new ecological paradigm: a revised NEP scale, Journal of Social Issues, 56 (3), 425–442. o.
- Ekins, P. (2004): A „növekedés határai” és a „fenntartható fejlődés”: megbirkózni az ökológiai válsággal. In Pataki, Gy. – Takács-Sánta, A. (szerk.): Természet és gazdaság. Typotex, Budapest, 267–292. o.
- Eco Ekins, P. – Simons, S. – Deutsch, L. – Folke, C. – De Groot, R. (2003): A framework for the practical application of the concepts of critical natural capital and strong sustainability, Ecological Economics, 44, 165–185. o.
- Giljum, S. (2003): Biophysical dimensions of North-South trade: material flows and land use. PhD thesis.
- Gilly Zs. (n. é.): Ökológiai lábnyom, http://www.ddkkk.pte.hu/~bnemet/korfiz-II/segedanyagok/KF-II-3-fogytarsad/KF-II-39-Okologiai_labnyom.pdf Letöltve: 2008. március 15.
- Global Footprint Network (2006): Annual Report 2006
- Gonczlik A. (2004): Az élő természet adományai, Kovász, 1–4., 15–43. o.
- Goodland, R. (1995): The concept of environmental sustainability, Annual Review of Ecology and Systematics, 26, 1–24. o.
- Growdy, J. M. (2004): A biodiverzitás értéke - Piacok, társadalom és ökológiai rendszerek. Kovász. 3., 1–4. 44–73. o.
- Gustafsson, B. (1998): Scope and limits of the market mechanism in environmental management. Ecological Economics, 24, 259–274. o.
- Gutés, M. C. (1996): The concept of weak sustainability. Ecological Economics, 17, 147–156. o.
- Hanssen, O.J (1999): Sustainable product systems – experiences based on case projects in sustainable product development. In: Journal of Cleaner Production, 7. 27–41. o.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (2007): The Physical Science Basis Summary for Policymakers. <http://www.ipcc.ch/>
- Kaiser, F.G. – Fuhrer, U. (2003) Ecological Behavior's Dependency on Different Forms of Knowledge, Applied Psychology: an International Review, 52 (4), 598–613. o.
- Kerekes S. – Szilávik J. (2003): A környezeti menedzsment közgazdasági eszközei, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest
- Kerekes S. (2006): A fenntarthatóság közgazdasági értelmezése, In Ágh A. – Tamás P. – Vértes A. (szerk.): Stratégiai kutatások – Magyarország 2015, Fenntartható fejlődés Magyarországon, Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, 196–211. o.
- Majláth, M. (2005): A környezettudatos fogyasztói magatartással összefüggő változók, Szakoktatás, 5. 31. o.
- Meadows, D. – Randers, J. – Meadows, D. (2005): A növekedés határai – harminc év múltán, Kossuth kiadó, Budapest
- Millennium Ecosystem Assessment (2005) Ecosystems and Human Well-being – Biodiversity Synthesis. World Resources Institute, Washington, D.C.
- Moffatt, I. (2000): Ecological footprints and sustainable development, Ecological Economics, 32, 359–362 o.
- Novacek, M.J. – Cleland, E.E. (2001): The current biodiversity extinction event: Scenarios for mitigation and recovery. PNAS. 98, 1, 5466–5470. o.
- Pataki Gy. (1998): A fejlődés gazdaságtana és etikája – Tiszteletadás Amartya Sen munkásságának. Kovász, II. 4. 6–17. o.
- Princen, T. (1999): Consumption and environment: some conceptual issues, Ecological Economics, 31, 347–363. o.
- Raudsepp, M. (2001): Some socio-demographic and socio-psychological predictors of environmentalism, *Trames*, 5 (55/50), 3, 355–367. o.
- Rees, W.E. (2000): Eco-footprint analysis: merits and brickbats, Ecological Economics, 32, 371–374. o.
- Rees, W.E. (October 1992): „Ecological footprints and appropriated carrying capacity: what urban economics leaves out”. Environment and Urbanisation 4 (2): 121–130.

- Ropke I. (1999): A fogyasztási hajlandóság mozgatórugói. In Pataki Gy. – Takács-Sánta A. (szerk.): Természet és gazdaság, Typotex Kiadó, Budapest, 323–359. o.
- Schwartz, S. H. (1992): Univerzálák az értékek tartalmában és struktúrájában – Elméleti előrelépések és empirikus próbák húsz országban. In Váriné Szilágyi I. (szerk.): *Pszichológiai tanulmányok – Értékek az életben és a retorikában*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 105–154. o.
- Schwartz, S. H. (1994): Vannak-e egyetemes aspektusai az emberi értékek tartalmának és szerkezetének? In Nguyen, L. L. A. – Fülöp M. (szerk.): *Kultúra és pszichológia* (2003), Osiris Kiadó, Budapest, 97–119. o.
- Sen, A. (2003): A fejlődés mint szabadság. Európa, Budapest, 2003
- Simányi L. (2004): Miért fogyasztanak többet a posztmaterialisták, mint a materialisták? Vezetéstudomány. 35, különszám, 16–23. o.
- Solow, R.M. (1997): Reply – Georgescu-Roegen versus Solow/Stiglitz. Ecological Economics, 22, 267–269. o.
- Stern (2006): The economics of climate change, http://www.hm-treasury.gov.uk/media/4/3/Executive_Summary.pdf Letöltve: 2008. március 8.
- Stern, P.C. – Dietz, T. – Abel, T. – Guagnano G.A – Kalof, L. (1999): A Value-Belief-Norm Theory of Support for Social Movements: The Case of Environmentalism, Human Ecology Review, 6, 81–97. o.
- Stern, P.C. (2000): Toward a coherent theory of environmentally significant behavior, Journal of Social Issues, 56, 407–424. o.
- Stiglitz, J.E. (1997): Reply – Georgescu-Roegen versus Solow/Stiglitz. Ecological Economics, 22, 269–270. o.
- Straughan, R.D. – Roberts, J.A. (1999): Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behaviour in the new millenium, The Journal of Consumer Marketing, 16, 558–575. o.
- Szilávik J. (2005): Fenntartható fejlődés vagy növekedés? In Dombi Ákos (szerk.): Gazdasági növekedés Magyarországon, Műegyetem Kiadó, Budapest
- Szilávik J. (2007): *Környezetgazdaságtan*, Typotex, Budapest
- Takács-Sánta András (2008): Bioszféra-átalakításunk nagy ugrásai, L'Harmattan, Budapest
- Tóth I. J (2003): Környezetszociológiai felmérés a Tisza mentén. CSEMETE, Szeged
- Tóthné Szita Klára (2007): Az ökohatékonyság növelésének trendjei. Magyar Tudomány.
- UNDP – UNEP – World Bank – World Resources Institute (2000) People and Ecosystems – The Fraying Web of Life. WRI, Washington, D.C.
- York, R. (2006): Ecological Paradoxes: William Stanley Jevons and the Paperless Office. Human Ecology Review. 13, 2, 143–147. o.
- van den Bergh, J.C.J.M. – Verbruggen, H. (1999): Spatial sustainability, trade and indicators: an evaluation of the „ecological footprint”, Ecological Economics, 1, 61–72. o.
- Vida G. (2001): Merre tovább?, Magyar Tudomány, (48. [108.] évf.) 6. sz. 641–646. o.
- Vida G. (2007): Fenntarthatóság és a tudósok felelőssége, Magyar Tudomány, (168. évf.) 12. sz. 1600–1606. o.
- Wackernagel, M. – Monfreda, C. – Moran, D. – Wermer, P. – Goldfinger, S. – Deumling, D. – Murray, M. (2005): National footprint and biocapacity accounts 2005: The underlying calculation method
- Wackernagel, M. – Rees, W. E. (2001): *Ökológiai lábnyomunk*, Föld Napja Alapítvány, Budapest
- Wackernagel, M. – Schulz, N. B. – Deumling D. – Linares, A. C. – Jenkins, M. – Kapos, V. – Monfreda C. – Loh, J. – Myers, N. – Norgaard, R. – Randers, J. (2002): Tracking the ecological overshoot of the human economy, PNAS, 14, 9266–9271. o.
- Wackernagel, M. – Silverstein, J. (2000): Big things first: focusing on the scale imperative with the ecological footprint, Ecological Economics, 32, 391–394. o.
- Wackernagel, M. (1991): „Land Use: Measuring a Community's Appropriated Carrying Capacity as an Indicator for Sustainability” and „Using Appropriated Carrying Capacity as an Indicator, Measuring the Sustainability of a Community.” Report I & II to the UBC Task Force on Healthy and Sustainable Communities, Vancouver.
- WWF – Global Footprint Network (2007): Europe 2007, Gross Domestic Product and Ecological Footprint
- WWF International (2006): Living Planet Report 2006, Gland, Switzerland

Cikk beérkezett: 2008. 7. hó
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 1. hó

SZIVA Ivett

AZ E-BUSINESS KOOPERATÍV TURISZTIKAI ADAPTÁCIÓJA: „A KICSI, A SZÉP ESÉLYEI HAZÁNKBAN”

A cikk legfontosabb megválaszolható kérdése: Milyen esélyekkel és milyen szükséges lépésekkel indulhatnak a nemzetközileg kevésbé ismert hazai célállomások és vállalkozásaik a turisztikai piac globális versenyében, melynek egyre jelentősebb színterét az internet adja? A turisztikai piacon az internet piactalakító hatása és az individualista, élmény, és értékközpontú kereslet megjelenése olyan változásokat indított el az elmúlt közel húsz évben, melyek befolyásolva a szereplők erőviszonyait a fejlődés lehetőségét hordozzák a regionális célállomások, a kevésbé ismert desztinációk számára. Mindezen trendek egyúttal kihívást jelentenek, mivel élesítik a versenyt, és megújulásra ösztönzik a globálisan ismert desztinációkat is, valamint számos nehézség megoldására készítetik a több szempontból hátrányban szenvedő vidéki régiókat. A cikkben ismertetendő kutatás célja az, hogy egy best practice-ként ismert osztrák és három hazai eset alapján felderítse azon tényezőket, melyek a desztinációfejlesztés kezdeti lépésétől az e-business sikeres adaptációjához, a desztinációmenedzsment-rendszerek bevezetéséhez és működtetéséhez vezetnek.

Kulcsszavak: desztinációmenedzsment, desztinációmenedzsment-szervezet és -rendszer

A turisztikai verseny globálissá válásával egyre nagyobb figyelem fordult a turisztikai célállomások, a desztinációk versenyképességére. Az elmúlt húsz évben két egymást erősítő trend jelent meg ugyanis a turisztikai piacon, melyek új feltételeket és erőviszonyokat hoztak az iparág versenyébe. Történetileg az első trend, az ún. új turizmus jelensége, mely a posztmaterialista értékeket valló – társadalmi és környezeti értékekre fogékony –, individuálisan utazó megjelenését hozta magával, aki fogékony a vidéki desztinációk által nyújtott autentikus kínálatra. A második trend, az internet megjelenése a turisztikai piacon, mely dinamikussá tette és teljességgel átstrukturálta a turisztikai értékteremtő láncot, megteremtve az e-turizmus népszerű fogalmát. A költséghatékony on-line értékesítés és kommunikáció valóban „ablakot nyithat a világra” a vidéki területeken, egyúttal azonban számos olyan nehézség merül fel, mely korlátozza az említett lehetőségek kihasználását. Ezen desztinációk ugyanis többnyire kevésbé ismert vonzerővel rendelkeznek, az új turizmus trendje szerint alapvetően értékes kínálatuk szétaprózódott, mivel azt dominánsan töke- és tudáshiányban szenvedő kis- és középvállalkozások (kkv-k) alkotják. A cikk célja az,

hogy feltárja a desztinációfejlesztés és az IT-adaptáció sikertényezőit azon turisztikai potenciállal rendelkező célállomások szempontjából, melyek a fejlődés kezdeti fázisában vannak.

A desztinációmenedzsment és szervezeti háttére

A desztináció egy földrajzi terület (helység, régió), melyet a vendég vagy a vendégek egy szegmense úti célul választhat. Turisztikai szolgáltatások és megfelelő infrastruktúra található e területen, melyek a szabadidő eltöltését, tanulást és az egészségmegőrzést szolgálják. A desztináció egységes termékként, a turisztikai verseny elsődleges egységként tartható számon. Mindez azt jelenti, hogy a desztináció körültekintő, tudatos stratégiai kezelése elengedhetetlen a szereplők általános versenyképességéhez (Bieger, 1997). Különösen a kevésbé fejlett turisztikai desztinációkban számos koordináló és kooperatív tevékenység szükséges annak érdekében, hogy a földrajzi terület egységes terméke létrejöhessen olyan komplex, sokszínű turisztikai programkínálat keretében, mely az új turizmusra jellemző, személyenként is heterogén igények személyre szabott kielégítéséhez

vezethet. Mindezen tevékenységet foglalja magában a desztinációmenedzsment fogalomköre: „(minden olyan – besúrvá: Sz. I.) stratégiai, szervezeti és operatív döntés, mely a desztinációban előállított turisztikai termék meghatározására és promóciójára vonatkozik, annak érdekében, hogy a terület olyan menedzselhető, kiegyensúlyozott és fenntartható vendégérkezést generáljon, mely a turizmusba bevont szereplők gazdasági elvárásait kielégíti.” (Franch – Martini, 2002 in: Presenza et al., 2005: 3. old.). A desztinációk menedzselésével kapcsolatban ugyanakkor számos probléma merül fel: „A desztinációk az egyik legnehezebben menedzselhető entitások, melynek okául a helyi érintettek komplex kapcsolatrendszere nevezhető meg” (Sautter – Leisen, 1999 in: Buhalis, 2000: 98. old.). A szereplők közötti együttműködés alapvetően szükséges a szétaprózódott kínálat összefogása, méretgazdaságos fejlesztése és kommunikációja miatt, ugyanakkor számos nehézség merül fel ezen a területen. Még a turisztikai nagyhatalomnak nevezhető Svájc vidéki desztinációiban is a következő akadályok tarthatók számon: a stratégiai szemlélet és marketingismeretek hiányában szenvedő kkv-k izolált viselkedése, a bizalom és az együttműködési hajlandóság hiánya (Bieger, 2001). Mindezen problémák sokszorososan jelentkeznek a kelet-közép-európai régióban, ahol az üzleti kultúra fejlődése a rendszerváltás után vette kezdetét. Az együttműködő rendszer kialakításához fejlett üzleti kultúrával rendelkező érintettek, közösségre van szükség. A közösség érdekeinek összehangolására és a működés koordinálására egy professzionális desztinációmenedzsment-szervezet (DMSZ a továbbiakban) életre hívása elengedhetetlen (Sainaghi, 2006). A desztináció fejlesztésének kezdeti fázisában a DMSZ létrehozásának mikéntje kulskérdés. A menedzsmentszervezetek megkülönböztetésének egyfajta lehetőségét a részvevők szerinti csoportosítás adja: 1. állami intézmények, a kormányzati adminisztráció (top-down, fentről lefelé kiépített) hierarchikus desztinációmenedzsment-szervezeti rendszerének keretében, mely többnyire magában foglalja a nemzeti és regionális szintű, állami finanszírozású intézményeket; 2. helyi közösség intézményei, melyek a helyi magán- és nonprofit szféra, illetve a helyi lakosság által létrehozott szervezetek, ún. bottom-up (alulról felfelé történő) kezdeményezés által; 3. a magán- és közsféra közös intézményei (PPP-konstrukciók), melyek meglehetősen gyakoriak, elsődlegesen a regionális desztinációkban, ahol általánosságban erős a kötelék a helyi szolgáltatók és az önkormányzatok között. Ezen utóbbi kapcsolat azért releváns, mivel „ez jelenti a legfontosabb és legbefolyásosabb hálózati kapcsolatokat egyikét azok közül, melyek az iparág életét meghatározzák helyi szinten” (Dredge, 2006: 270. old.).

Az ICT szerepe a turizmusban

A világ turisztikai iparága az elsők között volt az új technológiák széles körű alkalmazása terén az elmúlt harminc év eredményei alapján. Az utazók által is érzékelhető legnagyobb változást az internet megjelenése okozta, mely több dimenzióban hozott látványos átalakulást a turisztikai piac mind felhasználói, mind szolgáltatói oldalán. Az on-line turisztikai szolgáltatások jelentősen hozzájárultak az individuális utazási szokások kialakulásához, a kényelmes és gyors informálódás, összehasonlítási és tranzakciós lehetőségek felkínálása által. Összességében elmondható, hogy a szolgáltatások weben történő megjelenése nemcsak az információ gazdagságát és elérhetőségét hozta magával, hanem a tranzakció lehetőségét, az ún. „one-stop-shop” (a döntést támogató információk és a tranzakció egy helyen történő) megoldását is (Nemeslaki, 2005). Mindezen hajtóerők miatt, illetve a turisztikai vállalatok rugalmas adaptációja végett, iparági összehasonlításban a turisztikai szektor kiemelkedő eredményeket mutat elsődlegesen az on-line aktivitás területén: amíg 2005-ben az on-line értékesítés volumene mindössze a 10,3%-át tette ki a teljes piaci értékesítésnek, addig 2007-ben ugyanezen arány elérte a 25%-ot (PhoCusWright, 2007). (Hazánkban egyelőre nem készült olyan kutatás, mely az e-turisztikai piac nagyságát hivatott mérni, de egyes becslések szerint az on-line értékesítés a teljes piac 5-10%-át adja.) A turizmus iparági összehasonlításban vezető szerepet tölt be az on-line marketing és értékesítés volumenének dinamikus növekedése szempontjából (Európai Bizottság, 2004). Hasonló megállapításra jutottak Szirmai és társai (2004) a hazai vállalkozások e-felkészültségét mérő kutatásban, melynek eredménye szerint a hazai turisztikai szektor e-aktivitásban megelőzi az ICT-szekort, és az elektronikus berendezések gyártóit. Mindez azzal magyarázható, hogy a turizmus esetében jóval nagyobb az on-line értékesítés jelentősége, mint bármely más iparágban (Nemeslaki, 2005). Fontos kiemelni azt, hogy mind az európai, mind a hazai turisztikai szektor magas on-line aktivitásának hátterében a multinacionális vállalatok (légitársaságok és szállodalánccok) eredményei állnak a kkv-k szerényebb szerepvállalása miatt.

Az internet átstrukturálta és dinamizálta a hagyományosan hierarchikus értékteremtő láncot és megteremtette a végfogyasztók elérhetőségét, valamint a közvetítő click-and-mortar és click-to-click formáját hívta életre a re- és dez-intermediáció párhuzamos megjelenésének keretében (Evans, et al., 2000; Buhalis, 2003). A „web-marketing-mix” használata a szolgáltatói piacon számos előnyt hordoz a lehetőségeket kiaknázni képes turisztikai szolgáltatók részére, melyek közül

a következők emelhetők ki: 1. globális vevői kör elérhetősége, 2. a közvetítői jutalékok megszőrolása és az utazásszervezők munkájának „áthárítása” az új turistákra; 3. kommunikáció és értékesítés egy helyen, a marketing koncentrációja a weboldalra, mely a korábban különálló marketingeszközök közötti koherenciát erősíti; 4. interaktív és személyre szabott marketing – ún. one-to-one marketing –, lehetőségei (célzott, hatékony eszközök) és a mérhetőség (Szabó – Hámori, 2006; Nemeslaki, 2005).

A kis- és középvállalkozások részére tehát adott a költséghatékony on-line kommunikáció eszköze, és a végfogyasztók akár globális körének elérhetősége is, ugyanakkor számos olyan nehézség merül fel, mely az ICT adaptációját és hatékony alkalmazását korlátozza. Figyelembe véve a regionális desztinációk belső környezeti elemét, a jellemzően alacsony internetpenetrációt és -kultúrát, a következő nehézségek emelendők ki: 1. a meglehetősen drága ICT-alkalmazások finanszírozási nehézségei; 2. az alapvető stratégiai szemlélet hiánya, amely miatt a kkv-k egy része fel sem ismeri a lehetőséget, és ha felismeri, akkor az üzlet szezonális volta miatt lebecsüli annak jelentőségét, 3. alacsony szintű ICT-felhasználói ismeretek; 4. alacsony szintű marketingismeretek, azon belül is az on-line marketingismeretek hiánya, mely nélkül sikertelen „láthatóvá” válni az interneten.

A desztinációmenedzsment-rendszerek

Az individuális utazás és az interneten történő, önálló utazásszervezés növekvő népszerűsége egyben jelent lehetőséget és kihívást a desztinációk számára.

A desztináció menedzsmentjére nehezedő nyomás két irányból érkezik:

1. A desztinációmenedzsment-szervezetnek új piaci igényeknek megfelelően szükséges átalakítania, fejlesztenie és a költségkeretei között optimalizálnia a terület kínálatát és kommunikációját: biztosítania kell a vevővezérelt elvárásokat az érték-növelt szolgáltatásoknál az ún. „one-stop-shop” koncepciót életre hívva, miközben tudatosan kialakított, holisztikus kommunikációs tevékenységet szükséges folytatnia, az on-line és off-line eszközök megfelelő arányának és csatornájának megválasztásával (UNWTO, 2001).
2. A vevővezérelt kínálat és kommunikáció megvalósítása miatt a desztinációt alkotó kis- és középvállalkozások „bekapcsoltságának”, e-business adaptációjának segítése elengedhetetlen, mely a kutatások értelmében a desztinációmenedzsment-

szervezetekkel szemben megjelenő egyik legfontosabb szolgáltatói elvárás is egyben (Wilson et al., 2001; Gretzel et al., 2006).

Az e-turizmus elvárásainak megfelelő megoldást az integrált információs rendszer jelenti, melynek kiépítése a desztináción belüli együttműködésen alapszik, és melyet a szakirodalomban elfogadottan desztinációmenedzsment-rendszernek (DMR-nek) hívnak (UNWTO, 2001). Az Európai Bizottság (2002) definíciója szerint a DMR az „az integrált információs rendszer, mely egy turisztikai terület valamennyi vállalkozásának on-line értékesítéséért felel. A DMR kiépítéséhez első lépésként egy (jelszóval védett és a desztináció belső érintettjei által használatos) hálózat kifejlesztése szükséges, mely adatbázisként szolgál a vállalkozások számára. Másodsorban a DMR weboldala külső felhasználók, az utazók, partnerek érdekeit szolgálja, és információt nyújt a desztináció szolgáltatásairól, és egyúttal tranzakciós lehetőséget biztosít” (Európai Bizottság, 2002: 15. old.). A DMR tehát egy olyan integrált professzionális ICT-alkalmazás, mely tartalommenedzsment-rendszerrel, és on-line foglalási rendszerrel látja el a célterület valamennyi csatlakozó vállalkozását, miközben külső és belső kommunikációs platformot biztosít számukra.

A cikk legfontosabb célja a desztinációfejlesztés és az ICT-adaptáció sikertényezőinek megállapítása olyan turisztikai potenciállal rendelkező célállomások szempontjából, melyek a fejlődés kezdeti fázisában vannak. Az elemzési keret az elméleti háttér kategorizálása által a következő területeket foglalja magában: 1. a desztinációfejlesztés hajtóerői és feltételei; 2. a desztinációmenedzsment-szervezetek kialakítása és feladatai; 3. a desztinációmenedzsment-rendszerek adaptációjának és működtetésének sikertényezői. Az 1. táblázatban az elemzési keret elméleti háttérének összefoglalása látható (1. táblázat):

Módszertan és leíró adatok

Jelen kutatás feltáró jellegű, célja a sikeres desztinációfejlesztés kulcselemeinek azonosítása, a tények, eredmények strukturált bemutatása, mely alapjául szolgál egy később tervezett magyarító kutatásnak és az általa kiépített folyamatelvű modellnek. A kutatási célnak megfelelően kvalitatív hagyományokra épülő esettanulmány készült, négy karakterisztikus eset elemzésével. Ez a megközelítés nem ismeretlen a turisztikai szakirodalomban, ugyanis a desztinációmenedzsment tartalmi és folyamat elemzésekor gyakorta használatos ez a módszer, ahogyan az együttműködések vizsgálatánál is. Esettanulmányok készülhetnek kvalitatív és

A desztinációfejlesztés sikertényezőinek elméleti elemzési kerete

| Az elemzési keret elemei | 1. A desztinációfejlesztés hajtóerői és feltételei | 2. DMSZ kialakítása és feladatai | 3. DMR adaptációjának és működtetésének sikertényezői |
|----------------------------|---|---|--|
| Az elemek elméleti háttére | <p>1. <i>Hatások, feltételek</i> (ETC, 2006; UNWTO, 2001.; Crouch, G.I. – Ritchie, J.R. B. 1999; Poon, A. 1994)</p> <p>2. <i>Együttműködés jellemzői</i> (Bieger, T. 2001/2007.; Sainaghi, R. 2006; Dredge, D. 2006; Inskip, E. 1991)</p> | <p>1. <i>DMSZ kialakításának folyamata</i> (Lengyel, M. 2008; Kaspar, C. 1991; Inskip, E. 1991, Müller et al., 1991, Freyer, 1993; Bieger, T. 1997/2001; Dredge, D. 2006)</p> <p>2. <i>DMSZ hatóköre</i> (Bieger, T. 1997/2007; Sainaghi, R. 2006; Sulyok, J. – Kiss, K. 2005; Weiermar, K. 2002; Laesser, C.H. 2002; Kozma, B.M. 2000)</p> | <p>1. <i>A projektmenedzsment jellemzői</i> (UNWTO, 2001; Buhalis, D. 2003.; European Commission, 2002.)</p> <p>2. <i>A rendszer kulcsfunkciói</i> (European Commission, 2002; WTO, 2001; Pröll-Retschitzegger 2000)</p> |

kvantitatív metodológiával, olyan eredményekre építve, melyek terepmunkából, dokumentumelemzésből, megfigyelésből, interjúkból, vagy ezek kombinációjából származnak (Yin, 1994). A kutatás forrásai a következők voltak: 1. desztinációk ismertetői és weboldalai; 2. a helyi szervezetek éves beszámolóit; 3. turisztikai eredmények statisztikái; 4. fejlesztési stratégiák; 5. helyi és nemzeti szakértőkkel folytatott mélyinterjúk a hazai régiók esetében.

Az esetek kiválasztását a következő tényezők indokolták. Ausztria esete az összehasonlítás alapjául szolgált, mivel az elemzett régió a desztinációfejlesztés több szempontjából „best practice-ként” lett elismerve a turisztikai szakirodalomban (Pröll – Retschitzegger, 2000; Bieger, 2001). A három magyar eset három különböző kimenetű és folyamatú desztinációfejlesztést mutat be. Az egyes esetek eltérő területű és eltérő erőforrásokkal rendelkező desztinációkat vizsgálnak, ezért a kutatás érvényessége korlátozott, ugyanakkor jelen feltáró vizsgálat célja a sikeres desztinációfejlesztés mintáinak, összefüggéseinek megtalálása. Az egyes eseteket leíró, általános adatokat a következőkben mutatom be.

1. eset: Dél-Tirol, Ausztria

Tirol Ausztria kilenc tartományának egyike, mely fejlett gazdasági háttérrel rendelkezik, az egy főre jutó GDP 22.694 EUR (2000-es adat szerint). Tirolt „a világ turisztikai mesterének” („Tourismus-Weltmeister”) nevezik, mivel az egy lakosra jutó vendégéjszakák száma itt a legmagasabb Ausztriában, és alapvetően a terület adja a teljes osztrák vendégéjszakákban mért turisztikai eredmény 20%-át. 2005-ben a területen, melyet 279 település alkot, 42.475.601 vendégéjszaka keletkezett (152.242 vendégéjszaka/ település). A vendégek java része, majdnem 90%-a külföldi. Tirol rendkívüli adottságokkal rendelkezik olyan turisztikai termékek terén,

melyek a szezonálitástól kevésbé függenek, mint például a termál-, aktív-, természeti turizmus. A terület legfontosabb vonzerejét az intakt természeti környezet és a magas színvonalú téli sportturizmus jelenti, melyet fejlett alap- és turisztikai infrastruktúra támogat. Ausztria alapvetően az EU-átlagot meghaladó, 50%-os internetpenetrációval jellemezhető 2005-ben.

2. eset: Gyenesdiás, Magyarország

Gyenesdiás egytelepülésű desztináció a Balaton északi partján, egy olyan hazai viszonylatban relatíve fejlett kistérségben, ahol az egy főre jutó GDP 5248 EUR (2000-es adat szerint). Gyenesdiáson 12.921 vendégéjszaka keletkezett 2005-ben, mely a fele volt a 2000-es évi eredménynek. Az ezredfordulótól ugyanis a Balaton recesszióba fordult, mely a csökkenő ár/érték aránnyal, a 2003-as alacsony vízzszinttel és a legfontosabb piac, Németország visszaesésével magyarázható. Az elmúlt években a felépülés jelei vehetők észre a területen, és 2007-től lassú növekedésnek lehetünk tanúi. Amíg 2000 előtt legfőképpen külföldi turisták tették ki Gyenesdiás forgalmát, ma már belföldi turizmus jellemzi a területet. A desztináció legfontosabb terméke vízparti üdülturizmus, de a szereplők innovatív termékfejlesztés keretében kulturális és aktív programokat szerveznek a környező településekkel közösen. A terület viszonylag kedvező helyzetben van az alap- és a turisztikai infrastruktúra szempontjából egyaránt. A nyugat-dunántúli régió 28%-os internetpenetrációval rendelkezett 2005-ben, mely a hazai átlag volt abban az évben.

3. eset: Tisza-tó

A Tisza-tó hazánk legfiatalabb turisztikai desztinációja, mivel a legfontosabb vonzerejét, a mesterséges tavat, 30 évvel ezelőtt hozták létre. A desztináció egyben a legkisebb turisztikai régió hazánkban, en-

nek ellenére ökoturisztikai potenciálja miatt fejlesztése prioritásként kezelendő. A terület gazdasági helyzete meglehetősen hátrányos. (3328 EUR volt az egy főre jutó GDP 2000-ben.) A 68 településből álló desztináció 252.875 vendégéjszakát generált 2005-ben. (3718 vendégéjszaka/település.) Habár mind az alap-, mind a turisztikai infrastruktúra viszonylag fejletlen, a terület mégis kivételes adottságokkal rendelkezik a természeti, kulturális turizmus területén, melyek az ökoturizmus alapját képezik. Jelenleg a desztinációba érkezők java része magyar, és többségük egy napra marad a hiányzó komplex programok miatt, melyek kiépítése folyamatban van. A Tisza-tavat magában foglaló észak-alföldi régióban 20% volt az internetpenetráció 2005-ben.

4. eset: Balassagyarmat kistérsége

Balassagyarmat kistérsége az észak-magyarországi régióban található, többszörösen hátrányos gazdasági helyzetű területen. (2856 EUR volt az egy főre jutó GDP 2000-ben.) A 28 településből álló térség kedvező adottságokkal rendelkezik a természeti és kulturális turizmusra. A kistérség turizmusának körülményeit fejlesztése kiutat jelenthet az alapvetően kedvezőtlen gazdasági helyzetből, melyet magas munkanélküliség és elvándorlás jellemez. Jelenleg meglehetősen gyenge turisztikai eredményeket mutat fel a terület. (14.393 vendégéjszaka 2005-ben; 514 vendégéjszaka/település.) Annak ellenére, hogy a területen mind az alap-, mind a turisztikai infrastruktúra meglehetősen fejletlen, a térség kiváló adottságokkal rendelkezik a hagyományörző, falusi, természeti turizmusra. Az ideérkezők nagy része magyar, akik többnyire egy napot töltenek a területen az összehangolt programok hiánya miatt. A balassagyarmati kistérség az észak-magyarországi régió adatai alapján szintén 20%-os internetpenetrációval volt jellemezhető 2005-ben.

Az elméleti dimenziók vizsgálata

A desztinációfejlesztés hajtóerői és feltételei

Tirol esetében a legfontosabb hajtóerő a kiváló természeti adottság „kiaknázása” volt. (Mindez fenntartható keretek között értelmezendő, melyet Ausztria alapvetően prioritásként kezel.) A fejlesztés kulcsjellemezője az alulról építkezés rendszere, a helyiek önszerveződése, mely a XIX. századra vezethető vissza. A fejlesztési folyamatban jelentős fordulat következett be az 1990-es évek végén, reagálva a globális változásokra. A „Tirol új útjaként” nevezett stratégia három legfontosabb fókuszpontja a következő: 1. a digitális kor kihívásainak való megfelelés; 2. a fenntartható fej-

lődésre való erőteljesebb fókuszálás; 3. az együttműködési rendszer centralizálása.

Gyenesdiáson a Balatont jellemző mennyiségi növekedésnek lehetünk tanúi egészen az ezredfordulóig, melynek a régió hanyatlása vetett véget a 2000-es években. A krízis hatására, alulról történő építkezés keretében, a helyi turisztikai referens kezdeményezésére kezdődött meg az együttműködési rendszer kialakítása. Egy egyesület jött létre a helyi vállalkozók bevonásával, az olaszországi Tirol példájára, mely az osztrák Tirolhoz hasonló szervezeti keretben működik.

A Tisza-tó esetében a kormányzat jelentős szerepet játszott abban, hogy a kiemelkedő ökológiai adottságokkal rendelkező terület kihasználhassa a lehetőségeit. A Magyar Turizmus Zrt. projektirodát hozott létre a területen, melynek feladatául a térség fejlesztését határozták meg. A projektiroda működése során törekedett arra, hogy a térség vállalkozóit és nonprofit szervezetit is bevonja a tervezésbe és a megvalósításba.

A balassagyarmati kistérség turisztikai fejlesztésének kezdőpontját a 2006-os év jelentette, mely fejlesztés két okból vált fontossá: egyrészt a régió többszörösen hátrányos helyzetének megoldását a turizmus fejlesztésében látták a térség vezetői, másrészt az uniós források kihasználásának feltételeit kívánták megteremteni. Kezdő lépésként a kistérségi iroda megbízott egy külső tanácsadó céget a térség turisztikai fejlesztési koncepciójának elkészítésére.

A desztinációmenedzsment-szervezet jellemzői, kiépítési folyamata

Tirolban rendkívül erős alulról építkező együttműködési rendszernek lehetünk tanúi (a térségben 250 turisztikai egyesület működik), 2006-ban centralizáció indult meg a méretgazdaságos működés érdekében és 38 összevont egyesület jött létre. Fontos kiemelni, hogy 1999-ig Ausztria turisztikai irányítása decentralizált volt, és a menedzsmenthez tartozó feladatokat a 9 tartomány önállóan végezte. Az ezredfordulón a szervezeti rendszert átalakították, annak érdekében, hogy a turizmusfejlesztés rugalmasan alkalmazkodjon az új turizmus feltételeihez. Az átalakítás során – a horizontális kapcsolattartásra is hangsúlyt helyezve –, hierarchikus rendszert építettek ki. Ennek szintjei a következők: 1. helyi szint a termékfejlesztésért és koordinációért; 2. egyesületi szint a kapcsolattartásért és az olyan települések bekapcsolásáért, melyek nem rendelkeznek helyi szervezettel; 3. regionális szint a méretgazdaságos, hatékony marketingért és az együttműködések kiépítéséért; 4. tartományi szint az esernyőmárkák létrehozásáért és érdekképviseletért; 5. nemzeti szint a nemzetközi képviseletért, az erős

Ausztria-márkéért és a munkamegosztás koordinálásáért. (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, 2006)

Gyenesdiás esetében egy olyan egyesülettel találkozhatunk, mely a helyi érdekekért harcol a köz- és magánszféra pénzügyi támogatásával. A desztinációmenedzsment teljes szervezeti rendszerének kialakítása a hazai turisztikai politika egyik aktuális prioritása. A Balaton régiója jó példát szolgáltat a rendszer kiépítésére: 2006-ban egy partnerprogram jött létre annak érdekében, hogy felébbresszék a közösség-tudatot és ösztönözzék a helyi DMSZ-ek létrejöttét tréningek keretében. A partnerprogram finanszírozása uniós forrásokból történt.

A Tisza-tónál a DMSZ felülről jövő létrehozásának lehetünk tanúi. A top-down folyamatban létrejött projektiroda olyan speciális karakterekkel bír, mely a szakirodalomban az alulról építkező, helyi kezdeményezéseken alapuló szervezetekre jellemző: kreatív, tenni akaró vezetőség irányítja a szervezetet, mely a helyiek bevonásán dolgozik. A régióban számos nonprofit szervezet működik, ugyanakkor egyelőre sem a vertikális, sem a horizontális kommunikációjuk nem elegendően magas szintű, és a hatékony együttműködés érdekében ez mindenképpen fejlesztendő.

A balassagyarmati kistérség esetében számos olyan probléma merül fel, mely a vidéki desztinációkat alapvetően érinti, mint például a bizalom hiánya, az alacsony együttműködési hajlandóság és a vállalkozói szféra gyengesége. A stratégiaalkotás folyamata során a térség 5-10 települését vonták össze a közös jövőkép megalkotása céljából, illetve a közösségi tudat felébbresszésének érdekében. Habár az önkormányzati vezetők egyre lelkesebben kezdtek közösen gondolkodni és tervezni, a szervezeti háttér nem alakult ki, ami a következő tényezőkre vezethető vissza: 1. csak az önkormányzati vezetőket vonták be a stratégiaalkotásba, és többségük a hamarosan következő választásokat nem nyerte meg; 2. a napi feladatokat is tartalmazó, részletes operatív terv ellenére nem történt fejlesztés, mert elmaradt a „képesse tétel” folyamata.

Desztinációmenedzsment-rendszerek kialakítása és működtetése

Tirol szolgáltatja a „legjobb gyakorlatot” Európában az ICT desztinációs szintű alkalmazásában. A Tirol Turisztikai Hivatal kifejlesztette a TIScover elnevezésű komplex desztinációmenedzsment-rendszert PPP-konstrukcióban, az osztrák államtól kapott start-up támogatás segítségével. A rendszer működtetése mind a mai napig a PPP alapon történik, tagdíjából és saját marketingbevételekből finanszírozzák. A TIScover-t

(<http://www.tirol.at/>) a legjobb európai DMR-ként tartják számon, melyet más osztrák régiók, Németország, Svájc és Olaszország is adaptált, sőt Ázsiában is megjelent. A rendszer három sikertényezője emelhető ki. A TIScover elsődlegesen egy magas minőségű on-line platform, mely „one-stop-shop” koncepcióra épül: jól strukturált információkat szolgáltat, kihasználva a multimédia lehetőségeit és off-line elérhetőséget biztosítva. Másodszor a rendszer felhasználóbarát tartalommenedzsment-megoldással támogatja a szolgáltatókat a következő funkciók által: 1. saját weboldaluk elkészítése és az információk frissítésének lehetősége a rendszerszolgáltató támogatásával; 2. CRM-rendszer, melyet a rendszerszolgáltató szabályoz a versenytársak konfliktusainak elkerülése végett. Továbbá a TIScover támogatja a desztináción belüli összefogást belső kommunikációs platformok (fórumok, intranet) által és folyamatos támogatást nyújt a szolgáltatóknak.

Gyenesdiás rendszere volt hazánk első integrált DMR-e. (<http://www.gyenesdias.info.hu/>). Ebben az esetben az olasz Destour elnevezésű DMR került adaptálásra, mely a TIScover-hez hasonló funkciókat nyújt, az automatikus on-line foglalást kivéve. A gyenesdiási rendszert egy magyar IT-cég hozta létre PPP-konstrukcióban, vállalva a kiépítés finanszírozását annak érdekében, hogy referenciamunkaként szolgáljon a későbbiekben. A rendszer működtetését a csatlakozott tagok és az egyesület közösen finanszírozzák. A Destour sikeres „testreszabásában” és működtetésében nagy jelentősége van a fejlesztő cég és a desztináció között kialakított szoros együttműködésnek, melyben a helyi egyesület kiemelkedő szerepet játszott (Darida, 2004).

A Tisza-tó esetében a desztináció portálját uniós támogatással egy helyi IT-cég fejlesztette ki (<http://www.tiszato.hu/>). A desztinációmenedzsment-szervezet szerepe kiemelten fontos volt, mivel ösztönözte és képezte a szolgáltatókat a rendszer használatára. A Tisza-tó portálja inkább informatívnak nevezhető, és a tranzakciós lehetőség is hiányzik, ugyanakkor kiemelendő közösségi funkciója, mivel számos igen aktív fórum működik az oldalon, felületet biztosítva a helyiek kommunikációjára. A portál kifejlesztés alatt álló verziója sokkal inkább megfelel az e-turizmus követelményeinek (<http://www.tiszatoinfo.hu/index.php>).

Balassagyarmat esetében nem beszélhetünk tudatos on-line turisztikai aktivitásról, mely arra vezethető vissza, hogy a desztináción belüli turisztikai fejlesztés nem kezdődött meg. A kistérség weboldala közinformációk közlésére szolgál, és turisztikai funkciókat alig tölt be (<http://www.ipoly-taj.hu/>).

Eredmények összegzése és következtetések

A fentiekben bemutatott esetek eltérő alapfeltételekkel és erőforrásokkal rendelkeznek, és részint erre visszavezethetően a desztinációfejlesztés különböző mintáit mutatják, melyek elemzéséből származó következtetéseket az alábbiakban mutatom be.

A desztinációfejlesztés hajtóerői és feltételei

A desztinációfejlesztés kiváltó okai között olyan tényezők azonosíthatók, mint a gazdag örökölt erőforrások megléte, krízishelyzet bekövetkezése vagy az uniós források elérhetőségének motiváló hatása. A desztinációfejlesztés „lehetővé tévő kompetenciái” között a következő tényezők emelhetők ki: 1. olyan örökölt erőforrások – természeti, kulturális értékek –, melyekre az új turizmus által igényelt ember alkotta erőforrások építhetők; 2. erős vállalkozói szféra és/ vagy stabil, kezdeményező közszervezetek. A politikai szerepvállalás fontossága valamennyi esetben megjelenik, ugyanakkor Balassagyarmat kistérségi fejlesztésének sikertelensége alátámasztja azt az elméleti alapvetést, miszerint a helyiek bevonása nélküli politikai kezdeményezés magában rejti azt a veszélyt, hogy az eredmények nem lesznek hosszabb távon fenntarthatóak (Bieger, 1997; Inskip, 1991). A magán- és közszféra összefogása ösztönözhető olyan fentről jövő kezdeményezések által, melyek a közösségépítés és tréning eszközeivel élnek, amelyre egyedülálló hazai példát mutat a közelmúltban indult Balatoni Partnerségi Program, eredményei és azok fenntarthatósága további kutatásra érdemesek.

A desztinációmenedzsment-szervezet jellemzői, kiépítési folyamata

A magyar esetekben látható volt, hogy a helyi és kormányzati szféra kezdeményező szerepet vállalt a desztinációmenedzsment-szervezetek kialakításában. A helyi vállalkozói és nonprofit szféra bevonása nagy hangsúlyt kap annak érdekében, hogy a desztináció kompetitív előnyökre tegyen szert, ugyanis a helyi együttműködés sajátosságai jelenthetik azt a tartós és nehezen másolható erőforrást, mely fenntartható versenyelőnyhöz vezethet (Denicolai – Francesconi, 2004). A helyi közösség érdekérvényesítő képessége fontos abból a szempontból is, hogy a helyi értékek fennmaradjanak és a politikai szerepvállalás esetleges negatív hatásait ellensúlyozzák. Csatlakozom azokhoz a szerzőkhöz (Inskip, 1991; Müller et al., 1991; Freyer, 1993), akik a szervezetépítés legjobb módját abban látják, ha létrejön egy felülről irányított hierarchikus szervezeti rendszer, párhuzamosan egy alulról építkező struktúrával. Meg kell találni az egyensúlyt a teljes politikai koordináció és a szétaprózódott egye-

sületek között – ahogy ezt láttuk Tirol esetében –, annak érdekében, hogy a hierarchia által biztosítható érdekérvényesítés és méretgazdaságos koordináció éppen úgy érvényesüljön, mint a helyi szint által biztosított szubsidiaritás. A desztinációmenedzsment-szervezetek szerepét illetően kiemelendő a feladatok megosztása az egyes szintek között. „A gyenge vagy kevésbé szervezett turisztikai vállalkozásokkal rendelkező desztinációkban (...) a DMSZ vezető szerepet tölt be a fejlesztési stratégia meghatározásában és kivitelezésében (...)” (Bieger, 2007). A DMSZ-ek hatalmi erőterét vizsgáló, fent idézett svájci kutatás eredményeire alapozva kiemelten fontosnak találok a professzionális desztinációmenedzsment-szervezetek létrejöttét a vidéki területeken. A szervezetek feladatai közé kell, hogy tartozzon a kínálati és kommunikációs kompetenciák kiépítése, a desztináción belüli és kívüli együttműködésekre alapozva, továbbá a vállalkozói szféra képzése és a helyi értékek védelme a lakosság bevonása által.

Desztinációmenedzsment-rendszerek kialakítása és működtetése

Az esetek alátámasztották azt az elméleti alapvetést (UNWTO, 2001; Buhalis, 2003), miszerint a desztinációmenedzsmentnek kiemelt szerepe van ICT-adaptáció terén, még a fejlettebb internetkultúrával rendelkező területeken is. A desztinációmenedzsment kiterjesztett feladata a vidéki területeken az, hogy az ICT-adaptációt „lehetővé tevő” kompetenciákat fejlessze: az együttműködési rendszert kiépítse, a szétaprózódott kínálati elemeket az új turizmus elvárásaihoz mérten terméké csomagolja, a vállalkozások ICT-képességeit fejlessze, és végül, de nem utolsósorban ellássa a szereplőket a méretgazdaságosan kifejlesztett ICT-alkalmazással, mely mind a desztináció, mind az önálló vállalkozások on-line megjelenését és értékesítését biztosítja. A PPP-rendszerben működő DMR-ek sikerét befolyásolja a fejlesztésre fordítható összeg és a vállalkozások e-felkészültsége, utóbbi alacsony szintje azonban nem jelent egyértelmű korlátot. Látható volt ugyanis, hogy a Tisza-tó hazánk egyik legalacsonyabb internetpenetrációjú régiójához tartozik, ennek ellenére a portáljukon megjelent és aktív a közösségi funkció (fórum), mely elfogadottan a magasabb internetező kultúrájú területek sajátossága.

A nemzetközi sikerpéldák körültekintő adaptációja megoldást jelenthet a hazai desztinációk számára, ugyanis e rendszerek teljesítik azokat a sikertényező-kritériumokat, melyeket Pröll-Retschitzegger (2000) a következő dimenziókban azonosít: 1. az elérhetőség minősége, mely mind az elektronikus, mind a hagyományos elérhetőség rendszer általi támogatottságára

vonatkozik; 2. a tartalom minősége, melyet a szolgáltatók és a DMSZ által használt dinamikus és rugalmas tartalom-menedzsment rendszer biztosít, külső linkkapcsolat-rendszerrel; 3. a testreszabás lehetősége, mely által vállalkozások saját felületüket könnyedén, egyedien létrehozhatják, bizonyos standardok között. Az integrált rendszer, mely a belső és külső kommunikációs lehetőségek széles körét nyújtja, fontos eszközt jelent a desztinációmenedzsment-szervezetek számára az új turizmusban való helytállásban és desztinációközösségének kiépítésében. Kiemelendő, hogy a menedzsmentszervezetnek nem csupán a rendszer létrehozásában, hanem működtetésében is részt kell vállalnia a következő területeken: folyamatos támogatás nyújtása a vállalkozások számára, az információk frissítésének kezelése, innovatív on-line marketingeszközök használata és folyamatos ellenőrzése (keresőmarketing, közösségi felületek), az adatbázisok kezelése és a vállalat-specifikus adatokhoz való hozzáférés szabályozása (UNWTO, 2001).

A jelenleg kialakított elemzési keret további kutatásra ajánlott, elsődlegesen az érvényesség szempontjából is helytálló esettanulmányok keretében, melyek további, mélyebb összefüggések felfedezésére adnának lehetőséget. A további kutatások során érdemes lenne elemezni a turisztikai együttműködések kontextuális tényezőit, konfliktusait és azok megoldását, továbbá ezen eredmények alapján azonosítani a fellelhető mintákat.

Felhasznált irodalom

- Bieger, T. et al. (2007): Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management. *Journal of Travel Research*, vol. 46, 2007, issue 1, 96 p.
- Bieger, T. (2001): Perspektiven der Tourismuspolitik in traditionellen alpinen Tourismusländern, In: Europäische Akademie Bozen: Gemachter oder gelebter Tourismus? Destinationmanagement und Tourismuspolitik, Linde Verlag, Wien
- Bieger, T. (1997): Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 2. Auflage, Verlag Oldenbourg, München, Wien
- Buhalis, D. (2003): ETourism – Information technology for strategic tourism management. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Buhalis, D. (2000): Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management* 21 pp. 97–116.
- Cooper, C. et al. (1998): *Tourism principles and practices*. Longman Ltd, Singapore
- Crouch, G.I. – Ritchie, J.R.B. (1999): *Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity*, *Journal of Business Research*, Vol. 44, Issue 3, pp. 137–152.

- Darida, É. (2005): Az internet térnyerése a desztinációs marketingben, szakdolgozat, BCE, Szolgáltatásmenedzsment Tanszék
- Denicolai, S – Francesconi, A. (2004): The Convergence Process between Business Network Approach, Inter Organizational Information Systems (IOSs) and ICT in Small Service Firms, *Quaderno di Ricerca*, N. 9. 2004. Dec.
- Dredge, D. (2006): Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, vol 27, 269 p.
- ETC. (2006): *Tourism Trends for Europe*. (online) www.etc-corporate.org/resources/uploads/ETC_Tourism_Trends_for_Europe_09-2006_ENG.pdf (cit. 03.04.2008)
- Evans, G. et al. (2000): Small is beautiful? ICT and tourism SMEs: A comparative European Survey. *Information and Technology and Tourism*, vol 3.
- European Commission (2004): e-Business w@tch: The European e-Business Report. (online) <http://www.ebusiness-watch.org/studies/sectors/tourism/tourism.htm> (cit. 02.03.2005)
- European Commission (2002): e-Business w@tch: The European e-Business Report. (online) <http://www.ebusiness-watch.org/studies/sectors/tourism/tourism.htm> (cit. 02.03.2005)
- Franch, M. – Martini, U. (2002): Destinations and destination management in the Alps: A proposal for a classification scheme in the light of some ongoing experiences. Paper presented at meeting „Territoires et marchés 2ème colloque de recherche en tourisme de l’Association française des IUP Tourisme, Hôtellerie et Loisirs”, Université de Savoie, Site de Chambéry (F), 12–14 septembre. (In: Presenza, A. et al, 2005: Towards a model of the roles and activities of destination management organizations, HTL Science journal, 2005/3. Las Vegas, 2005. Letöltés helye: http://hotel.unlv.edu/res_journalPubsArticle.html, cit.: 2007.10.12.)
- Freyer, W. (1993): *Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*, Oldenbourg, Wien, 470 p.
- Gretzel U. et al. (2006): Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations, *Journal of Travel Research*; 45; p.116.
- Kaspar, C. (1991): Die Hierarchie im touristischen Marketing. In: Kaspar C: *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft*, St Gallen
- Kozma, B.M. (2000): Desztináció marketing, *Tér és Társadalom* 2000, 14. évfolyam, 2– 3. szám
- Laesser, C.H. (2002): Aufgaben des Destinationsmanagements und Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Tourismuspolitik. In.: Pechlaner – Weiermair – Laesser. 2002. *Tourismuspolitik und Destinationsmanagement; Neue Herausforderungen und Konzepte*. Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart-Wien
- Lengyel, M. (2008): TDM működési kézikönyv, Heller Farkas Gazdasági és Turisztikai Szolgáltatások Főiskolája, 216 p.

Nemeslaki A. (2005): E-business üzleti modellek, Adecom, Budapest
 Piskóti, I. et al. (2002): Régió- és településmarketing. KJK, Budapest, 2002, 389. p.
 PhoCusWright (2007): PhoCusWright's European Online Travel Overview. (online) <http://phocuswright.stores.yahoo.net/pheuontrov.html> (cit. 10.12.2007)
 Poon, A. (1994): Tourism, Technology and Competitive Strategies. CAB International, Wallingford
 Pralahad, C.K. – Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation, HBR, May-June, p. 79–91.
 Pröll, B. – Retschitzegger, W. (2000): Discovering Next Generation Tourism Information Systems: A Tour on TIScover, Journal of Travel Research, 39.
 Sainaghi, R. (2006): From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM), Tourism Management, vol 27, 1063 p.
 Sautter, E.T. – Leisen, B. (1999): Managing stakeholders: A tourism planning model. Annals of Tourism Research, Vol. 26, 1990. 328 p. In: Buhalis, D. 2000. p. 98.

Sulyok, J. – Kiss, K. (2005): A desztinációs menedzsment-szervezetek működése és a desztinációs menedzsment trendjei, Turizmus Bulletin, IX. évfolyam, 2. szám
 Szabó, K. – Hámori, B. (2006): Információgazdaság, Akadémiai Kiadó, Budapest
 Szirmai, P. et al. (2004): A KKV-k digitális tevékenysége és támogatáspolitikai eszközei GKM 2528/2003 –VIII. 2.
 Weiermair, K. (2002): Aufgaben der Tourismuspolitik im Rahmen eines zukunftsorientierten Destinationsmanagements. In.: Pechlaner – Weiermair – Laesser
 Wilson, S. et al. (2001): Factors for Success in Rural Tourism Development, Journal of Travel Research, 40; p. 132.
 UNWTO (2001): eBusiness for Tourism: Practical guidelines for destinations and businesses. Madrid. 2001, 281 p.
 Yin, R. K. (1994): Case Study research: Design and Methods, Thousand Oaks. Sage

Melléklet

A négy vizsgált eset összefoglalása az elemzési keret elemei mentén

| Dimenziók/ régiók | 1. Desztináció-fejlesztés hajtóerői és feltételei | 2. DMSZ kialakítása és feladatai | 3. DMR adaptációjának és működtetésének sikertényezői |
|----------------------------|--|---|---|
| Tiroli Ausztria | Feltételek, hatások: 1. gazdag, örökölt erőforrások 2. új, turizmus, éles verseny az 1990-es évek végétől | DMSZ létrehozása: bottom-up és top-down kiegyensúlyozott rendszerben | A projektmenedzsment jellemzői: PPP-konstrukcióban fejlesztés start-up állami támogatással, kereskedelmi alapú működés |
| | Együtműködés: 1. bottom-up a kezdetekben 2. centralizáció és top-down a 1990-es években | DMSZ feladatköre: a feladatok megosztása a helyi termékszinttől, a nemzeti marketing-szervezetig hierarchikus rendszerben | A rendszer kulcstényezői: 1. magas minőségű on-line/off-line marketing platform 2. rendszerszolgáltató által szabályozott CMS CRM 3. könnyű testreszabhatóság |
| Gyenesdiás Magyarország | Feltételek, hatások: balatoni régió/vízparti turizmus; a régió krízise, a vendégek összetételének és szokásainak változása | DMSZ létrehozása: bottom-up PPP egyesület, finanszírozási nehézségek, a top-down rendszer hatékonysági nehézségei | A projektmenedzsment jellemzői: olasz DMR-rendszer adaptációja; IT-cég PPP-konstrukcióban a fejlesztő cég finanszírozásában; kereskedelmi alapon működik; DMSZ szerepe a koordinációban, kooperációban, tréning szervezésében |
| | Együtműködés: bottom-up olasz példát adaptálva | DMSZ feladatköre: közösségi tudat felébresztése, marketingfeladatok; ICT-adaptáció kezdeményezése, koordinálása, képzés: ICT + marketing + idegen nyelv | A rendszer kulcstényezői: 1. viszonylag magas minőségű on-line platform; 2. felhasználóbarát CMS a testreszabáshoz |

| Dimenziók/ régiók | 1. Desztináció fejlesztés hajtóerői és feltételei | 2. DMSZ kialakítása és feladatai | 3. DMR adaptációjának és működtetésének sikertényezői |
|--|--|---|--|
| Tisza-tó Magyarország | Feltételek, hatások: értékes természeti, kulturális erőforrások, kormányzati befolyás a kedvező term. adottság kihasználására; értékorientált új turisztikai kereslet | DMSZ létrehozása: top-down, közhasznú projektiroda professzion, tenni akaró menedzsmenttel; viszonylag erős magán-, non-profit szféra, de horizontális kommunikáció fejlesztésre szorul | A projektmenedzsment jellemzői: elérhető EU-forrás mint hajtóerő; helyi IT-cég a régióval együttműködésben, mint pályázó; kereskedelmi alapon működik; DMSZ szerepe a koordinációban, kooperációban, tréning szervezésében |
| | Együtműködés: top-down, közhasznú projektiroda, helyiek bevonása | DMSZ feladatköre: közösségi tudat felébresztése, komoly termékfejlesztés, érdekvédelem, ICT-adaptáció kezdeményezése, koordinálása, képzés: ICT + marketing + idegen nyelv | A rendszer kulcstényezői: 1. informatív, de hiányzik a multimédia + tranzakció; 2. erős, aktív közösségi funkció |
| Balassagyarmat kistérsége Magyarország | Feltételek, hatások: kedvező term./kult. adottságok, hátrányos gazdasági helyzet, EU-forrásokhoz jutás esélye | DMSZ létrehozása: kistérségi DMSZ nem jött létre. | A projektmenedzsment jellemzői: egyszerű honlap létrehozása a kistérség települési összefogásában |
| | Együtműködés: kezdő lépés a bottom-up együttműk. létrehozására, a folyamat sikertelen: ok: csak politikai szerepváll. a közösség-építésben, „képessé tétel” elmaradása | DMSZ feladatköre: a kistérség alacsony érdekérvényesítő képességgel rendelkezik a régióban | A rendszer kulcstényezői: csak közinformációkat közöl, kevés turisztikai funkció |

Cikk beérkezett: 2008. 7. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2008. 10. hó

KISS János

A HAZAI KÖZÉP- ÉS NAGYVÁLLALATOK INNOVÁCIÓS TEVÉKENYSÉGÉNEK VIZSGÁLATA ÖKONOMETRIAI MÓDSZEREKKEL

A cikk a magyarországi közép- és nagyvállalatok innovációs tevékenységét vizsgálja az EU-csatlakozást közvetlenül megelőző években. Fő megállapításai közé tartozik, hogy a külföldi tulajdonú cégek meghatározó szerepet töltek be a termék- és technológiamegújításban; az exportorientáció és az innováció között nem volt szignifikáns kapcsolat; valamint az innovációs állami támogatások pozitívan hatottak az innovációra.¹

Kulcsszavak: innováció, versenyképesség, logit modell

Számos kutatás kimutatta, hogy a versenyképesség egyik legfontosabb tényezője az innováció, nagyon fontos tehát, hogy minél nagyobb arányban legyenek egy országban új termékeket és termelési technológiákat bevezető vállalatok. Dolgozatomban ökonometriai módszerek alkalmazásával azt vizsgálom, hogy milyen tényezők határozzák meg a vállalatok újítóképességét. A nemzetközi szakirodalomban számos hasonló felmérés készült, Magyarországon elsőként Inzelt és Szerb (2003) használt logit és tobit modelleket e témában. Az elemzést a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központja által indított „Versenyben a világgal 2004–2006” kutatás adatbázisát felhasználva végeztem el. A kutatás során az Európai Unió harmonizált innovációs kérdőívének Inzelt Annamária (1995) által hazai viszonyokra adaptált változatát vettük alapul, aminek köszönhetően a hazai sajátosságokat és a korábbi felmérések tapasztalatait figyelembe vevő kérdésekkel dolgozhattunk. A dolgozatban először a minta és a változók főbb jellemzőit ismertetem, ezután térek rá a regressziós modellek eredményeinek kiértékelésére, majd végül összefoglalom a leszűrhető tapasztalatokat.

A minta és a változók leírása

A versenyképesség-kutatás kérdőívét kitöltő 301 vállalatból az 50 fő feletti *feldolgozóipari* cégeket vontam be

a vizsgálatba, így a minta elemszáma 149 lett. Adathiányok miatt néhány vállalattal kevesebb került be a modellekbe. Az 50 fő feletti alapsokasági arányokhoz képest a nagyvállalatok aránya kissé magasabb, nagyobb a súlya a vegyiparnak, míg a gépipar alulreprezentált. A többségi külföldi tulajdonú cégek 29 százalékban vannak képviselve. Korlátozza az eredmények általánosíthatóságát, hogy a minta a hasonló nemzetközi vizsgálatokkal összehasonlítva kis elemszámú, s nem reprezentatív a magyar feldolgozóipar vizsgált körére nézve. Ugyanakkor növelheti megállapításaink jelentőségét, hogy a válaszadók 2003-as összes nettó árbevétele 18 százalékát teszi ki az alapsokaság azonos évi árbevételének.

Az elemzés során a különböző újdonságfokú innovációk mindegyikére külön modellt állítottunk fel, így ugyanis differenciáltabb képet kaphatunk az egyes magyarító tényezők szerepéről. A termékinnováció függő változói arra vonatkoznak, hogy bevezetett-e a vállalat csak az adott vállalat számára (*vállalajterm*), Magyarországon (*magyujterm*), illetve világviszonylatban új terméket (*vilujterm*). A technológiai innovációkat illetően a *techuj* a meglévő technológiáit jelentősen megújító, a *vmujech*² pedig a világ és/vagy magyar viszonylatban új technológiát bevezető cégeket jelöli. Mintánkban a vállalatok 34%-a vezetett be a vállalat számára, 23%-a a magyar, 13%-a a világpiacra új terméket, 22% pedig

legalább Magyarországon újnak számító technológiát. Gyártási berendezéseit, gépeit 26 százalék újította meg jelentősen.

A K+F együttműködés (*együtt*) és a K+F részleg (*kfrészleg*) függő és független változóként is szerepel modelljeinkben. A tudásgazdaságokban nélkülözhetetlen az innovációban résztvevők közötti együttműködés, a nemzetközi tapasztalatok is azt mutatják, hogy a vállalatok egyre inkább támaszkodnak az egyetemek és kutatóintézetek szakértelmére (Conceicao – Heitor, 2001). A technológiai partnerség szerepe is egyre erőteljesebb, főként a kilencvenes évek óta erősödött fel ez a jelenség (Mytelka, 2001; Hagedoorn, 2002; Narula – Dysters, 2004). A K+F kooperáció előnyei közé sorolhatjuk többek közt a finanszírozási terhek megosztását, a bizonytalanság csökkenését, költségmegtakarítások, valamint méret- és választékgazdaságosság elérését (Becker – Dietz, 2004). Számos kutatás mutatott ki pozitív kapcsolatot a K+F együttműködések és az innovativitás között (Mairesse – Mohnen, 2001;³ Becker – Dietz, 2004). A saját fejlesztési részleg létrehozása az innováció iránti erőteljesebb elkötelezettséget jelzi, ezért azt feltételezem, hogy ezek a vállalatok magasabb arányban vezetnek be új termékeket és technológiákat (Calighirou et al. 2004; Amara – Landry, 2005; Vega-Jurado et al., 2008). Mintánkban K+F együttműködési megállapodással a vállalatok 34%-a rendelkezett, K+F részleggel pedig 27%.

Azt is szeretném vizsgálni, hogy az állami támogatás elősegíti-e új termékek és technológiák bevezetését (*államtám*). A mintában 55 vállalat (37%) kapott valamilyen formában innovációhoz támogatást, hitelkezelményt.

A *vállalatméret* (*loglétszám*) és az innováció közötti összefüggés vizsgálatának Schumpeterig visszanyúló hagyományai vannak, aki a nagyvállalatok meghatározó szerepét feltételezte. Cohen és Levin (2001) szerint az ökonometriai elemzések nem szolgáltatnak meggyőző eredményeket, ami valószínűleg statisztikai mintavételi problémákból, iparági sajátosságokból és a vizsgált innovációk technológiai jellegzetességéből eredhet (Calighirou et al., 2004). Az Európai Unió rendszeres innovációs felméréseinek az eredményei a nagyvállalatok meghatározó szerepére utalnak (Eurostat, 2004). A vállalatméretet a létszám logaritmusával mértem (a logaritmus-transzformációt az eredeti változónk jobbra ferde eloszlása miatt alkalmaztam a normális eloszlás közelítése érdekében), 2003-ban a minta vállalatainak 472 fő volt az átlagos létszáma.

A *külföldi tulajdonú* vállalatok meghatározó szerepet játszanak a magyar gazdaságban, ezért in-

novációs tevékenységük vizsgálata nagyon fontos (*külftul*). Katz és Bercovich (1993) a latin-amerikai vállalatok technológiai tevékenységét elemezve arra az eredményre jutott, hogy a leányvállalatok technológiai tevékenysége leginkább az importált technológiák helyi viszonyokra való adaptálásában merül ki, ami kevésbé járul hozzá az összetettebb technológiai képességek kialakulásához. Urem (1999) szerint a fejlődő országokban (Latin-Amerikában, Indiában) végzett több felmérés azt igazolja, hogy sem a K+F tevékenységek végzésének, sem a K+F intenzitásnak nincs szignifikáns kapcsolata a külföldi tulajdonlással. Urem et al. (2008) egy kínai minta alapján ugyancsak azt állapítja meg, hogy a világ- és/vagy hazai viszonylatban újnak számító termékek bevezetését tekintve sincs szignifikáns kapcsolat. Egy felmérés szerint, mely öt kisebb nyugat-európai országra terjedt ki, az innovációs inputokat tekintve azonos szinten állnak a külföldiek a hazai tulajdonú cégekkel, az innovációs outputokat tekintve azonban megelőzik őket (Dachs et al., 2007).

Több kutatás kimutatta, hogy az innovációs képességek jelentősen növelik a vállalatok exportteljesítményét (Wakelin, 1998; Guan – Ma, 2003; Özcelik – Taymaz, 2004). Az exportorientációt a 2003-ra vonatkozó, bér-munkát is tartalmazó exportárbevételének az összes nettó árbevételhez viszonyított arányával mértük (*expint*). A cégek 78 százaléka exportált, átlagban ennek értéke az összes árbevétel 38 százalékát tette ki.

Az ökonometriai modellek eredményei

Az adatok statisztikai elemzését *logit* regressziós egyenletekkel végeztük, mivel *függő változóink binárisak* (Ramanathan, 2003). Az 1. táblázatban található modelljeink, melyek közül az első kettő az innováció input, a további öt pedig az output oldalát vizsgálja.

Eredményeink szerint *K+F részleggel leginkább a külföldi tulajdonú vállalatok rendelkeztek, ugyanakkor az innovációs együttműködési lehetőségeket nem keresték nagyobb mértékben, mint a hazaiak*. Előnyös lenne pedig számunkra, ha nagyobb számban lennének ilyen együttműködések, amelyből a hazai kutatás-fejlesztés profitálhatna. Mintánkban a vállalatok 2002-es mérlegeiben kimutatott összes K+F ráfordítás 94 százalékát a többségi külföldi tulajdonú cégek adták, s két külföldi nagyvállalattól származik az összes ráfordítás 87 százaléka. Ez összhangban van azzal a ténnyel, hogy hazánkban kiugróan magas, közel 80 százalékos a külföldi tulajdonú vállalatok részesedése az üzleti szféra K+F ráfordításaiban.

A 2. modell arra világít rá, hogy *kutatás-fejlesztési együttműködési szerződése főként a nagyvállalatoknak volt, ők rendelkeznek ugyanis elsősorban az ehhez szükséges anyagi és szellemi háttérrel.* Az OECD (2008) magyarországi innovációról készült legutóbbi jelentése szerint 2002 és 2004 között K+F együttműködésekben a nagyvállalatok 31 százaléka vett részt, míg a kis- és középvállalatoknak csupán 6 százaléka.⁴ A K+F részleg és az együttműködés változói között nincs szignifikáns kapcsolat, tehát a vállalatok egy jelentős része kizárólag saját erőforrásaira támaszkodott kutatás-fejlesztési tevékenysége során. Az *exportorientált vállalatok sokkal kisebb valószínűséggel vettek részt fejlesztési együttműködésekben, és tartottak fenn kutatóhelyeket, bár az utóbbi kapcsolat nem szignifikáns.*

Rátérve az újítóképességet vizsgáló modellekre, megállapíthatjuk, hogy *jelentős újdonságtartalmú termékeket és technológiákat elsősorban K+F részleggel rendelkező vállalatok vezettek be, ellenben az innovációs együttműködésnek kisebb volt a jelentősége (5. és 7. modell).* A *világpiacon is újnak számító termékeket bevezető vállalatok között találtunk nagy arányban állami támogatást elnyerőket.* Ezen túl a vállalatok meglévő technológiáinak a megújítását célzó fejlesztéseket támogatta kiemeltebben az állam (6. modell). E meg-

újításban kisebb szerepe volt a formális K+F tevékenységnek, a gyártási mérnökök találmányosságáé lehetett a főszerep, hisz a két K+F-re vonatkozó változónak nagyon csekély volt a magyarázó ereje, ezért ki is kellett őket hagyni ebből a modelltől.

A külföldi vállalatok innovatívabbak voltak, különösen *a jelentős újdonságnak számító termékek és technológiák bevezetésében jeleskedtek.* Az OECD hivatkozott jelentése szerint is a magyar tulajdonú vállalatoknak csak 15 százaléka volt innovatív (azaz bevezetett új terméket és/vagy új technológiát 2002 és 2004 között), szemben a külföldi tulajdonúak 22 százalékos és a vegyes tulajdonúak 34 százalékos arányával.

A korszerű technológiák bevezetésében egyértelműen a nagyvállalatok voltak aktívabbak, ami nem meglepő, mert e gépeket, be rendezéseket feltételezhetően nagyobbrészt külföldről vásárolták, s ehhez főként a nagyoknak volt meg az anyagi háttere. Mintánk kisebb vállalatai inkább a technológiák feljavításával igyekeztek lépést tartani a versenytársakkal (6. modell). A világviszonylatban új termékek bevezetésére vonatkozó regresszióban a „loglétszám” a K+F részleg és a tulajdon változójával való erős korrelációja miatt nem szignifikáns, ezeket kihagyva ellenben 1 százalékos szinten azzá válik. Ugyanezeket a változókat kihagyva, a 3. modellben szintén szignifikáns 10 százalékos szinten és negatív

1. táblázat

A K+F-re és az innovációra ható tényezők

| Változók | 1. modell kfrészleg t-érték | 2. modell együtt t-érték | 3. modell vállujterm t-érték | 4. modell magyujterm t-érték | 5. modell vilujterm t-érték | 6. modell techuj t-érték | 7. modell vmujtech t-érték |
|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| konstans | -2,84*** | -4,13*** | 0,45 | -3,53*** | -3,49*** | -0,20 | -4,60*** |
| kfrészleg | | 0,80 | 0,90 | 1,58 | 2,08** | - | 1,97** |
| együtt | 0,80 | | -1,08 | 1,60 | 0,31 | - | -0,71 |
| államtám | 0,49 | 0,25 | - | 0,03 | 2,76*** | 1,66* | 0,39 |
| loglétszám | 1,45 | 3,62*** | -1,01 | - | 0,64 | -0,71 | 3,13*** |
| külftul | 2,18** | 0,08 | -2,11** | 0,83 | 2,74*** | -1,58 | 2,02** |
| expint | -0,40 | -2,14** | 1,12 | -1,69* | 0,01 | -0,32 | -0,47 |
| Megfigyelések száma | 141 | 141 | 141 | 141 | 141 | 141 | 141 |
| McFadden's pseudo-R ² | 0,07 | 0,12 | 0,06 | 0,07 | 0,27 | 0,05 | 0,21 |
| Log-likelihood | -77,06 | -78,19 | -84,69 | -71,61 | -37,99 | -78,20 | -56,95 |
| λ ² (df) | 12,19** (5) | 21,69*** (5) | 10,12*(5) | 10,74*(5) | 27,82*** (6) | 7,93*(4) | 29,40*** (6) |
| Az előrejelzés sikere | 74,5% | 72,3% | 68,1% | 74,5% | 91,5% | 73,0% | 84,4% |

*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01

Megjegyzés: A 3, 4. és 6. modell csak a legalacsonyabb „t” értékkel rendelkező változók elhagyásával vált szignifikánssá.

előjelű. A közepméretű vállalatok többsége tehát termékeinek csak kisebb léptékű megújítására volt képes.

Az export és az innováció közötti egyetlen szignifikáns kapcsolat arra utal, hogy a Magyarországon újnak számító termékeket elsősorban a hazai piacra szánták (4. modell). A 3. modellben az „expint” változó pozitív előjeléből arra következtethetünk, hogy exportunkban jelentős részarányt képviseltek az alacsony újdonságfokú termékek.

Összegzés

A cikkben az 50 főnél nagyobb létszámú vállalatok innovációs teljesítményére ható tényezőket vizsgáltam a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképességi Kutató Központjának az évtized közepén készített felmérése alapján. A minta nem reprezentatív a magyar feldolgozóipar vizsgált körére nézve.

Kutatásunk eredményei szerint a külföldi tulajdonú vállalatok meghatározó szerepet játszottak a hazai innovációban. Összességében nagyságrendekkel többet költöttek K+F-re, mint a magyar cégek, s akik K+F tevékenységet végeztek, azok többségében fejlesztési részleget is fenntartottak Magyarországon. A külföldi tulajdonú vállalatok jelentősen hozzájárultak a hazai termékszerkezet és gyártástechnológia korszerűsítéséhez.

Magasabb újdonságfokú termékeket és technológiákat inkább nagyvállalatok vezettek be, a közepméretűek jellemzően a mások által már gyártott termékek másolásával s meglévő gépeik, berendezéseik megújításával próbálták növelni versenyképességüket. Innovációk elsősorban kutatóhelyeket fenntartó vállalatoktól várhatók, fontos lenne tehát ezek létrehozását ösztönözni. A világon újnak számító termékeket és a legalább Magyarországon új technológiákat bevezető vállalatok exportteljesítménye nem bizonyult kimagaslónak. Az alacsony újdonságfokú vagy változatlan termékeket gyártó vállalatok többsége a jelentősebb exportálók közé tartozott, ami exportunk alacsony K+F tartalmára utal. Megerősíti ezt az az eredményünk is, mely szerint az exportorientált vállalatok csekély része végzett K+F tevékenységet. A világviszonylatban új termékeket bevezető cégek nagyobb hányada jutott innovációt segítő támogatáshoz, mint a nem, vagy kevésbé innovatívak, ami azt jelzi, hogy nagyrészt megfelelő helyre kerültek az erre szánt állami pénzek.

Lábjegyzet

¹ A cikk a IX. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencián elhangzott, „A magyarországi vállalatok innovációs aktivitásának tényezői” című előadás átdolgozott változata (Kiss, 2008).

² Azért vontuk össze ezt a két kategóriát, mivel csupán a vállalatok 7%-a vezetett be világviszonylatban új technológiát.

³ A „Közösségi innovációs felmérés” adatait felhasználva Mairesse és Mohnen (2001) ökonometriai modellek segítségével bizonyította az általunk is vizsgálni kívánt tényezőknek az innovációra gyakorolt szignifikáns hatását. Az innovativitás nagyobb, ha nagyobb a vállalat mérete, magasabb az exportnak az árbevételhez viszonyított aránya, ha a vállalat egy vállalatcsoport tagja, ha a cég folytat K+F tevékenységet, ha magasabb a K+F kiadások aránya az árbevételben, illetve ha kooperációban végez kutatás-fejlesztési tevékenységet.

⁴ Az OECD-jelentésnek a cikkben hivatkozott adatai a Magyarországra vonatkozó „Közösségi innovációs felmérés” negyedik köréből származnak (CIS4).

Felhasznált irodalom

- Amara, N. – Landry, R. (2005): Sources of information as determinants of novelty of innovation in manufacturing firms: evidence from the 1999 statistics Canada innovation survey. *Technovation*, 25. 245–259. old.
- Becket, W. – Dietz, J. (2004): R&D cooperation and innovation activities of firms – evidence for the German manufacturing industry. *Research Policy*, 33. 209–223. old.
- Caloghiru Y. – Kastelli, I. – Tsakanikas, A. (2004): Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance? *Technovation*, 24. 29–39. old.
- Cohen, W.M. – Levin, R.C. (1989): Empirical Studies of Innovation and Market Structure. In: Schmalensee – Willig (eds), *Handbook of Industrial Organization*, Elsevier Science Publishers, Vol. II. pp. 1060–1107.
- Cohen, W.M. – Levithal, D.A. (1990): Absorptive capacity. A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35. 128–152. old.
- Dachs, B. – Ebesberger, B. – Löff, H. (2007): The innovative performance of foreign-owned enterprises in small open economies. *Journal of Technology Transfer*
- Dyker, D.A. – Radosevich, S. (eds) (1999): *Innovation and Structural Change in Post-Socialist Countries: A Quantitative Approach*. Kluwer Academic Publishers, London, Boston, Dordrecht.
- EUROSTAT (2004): Innovation activity in the new member states and candidate countries. *Statistics in focus*. 12.
- EC (2005): *Towards an European research area, science, technology and innovation. Key figures, 2005*. European Commission, DG Research, Brüsszel.
- Guan, J. – Ma, N. (2003): Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*. 23. 737–747. old.
- Hagedoorn, J. (2002): Inter-firm R&D partnerships: an overview of patterns and trends since 1960. *Research Policy*, 31. 477–492. old.
- Inzelt A. (1995): Az Oslo kézikönyv magyarországi alkalmazhatóságának értékelése

Inzelt A. – Szerb L. (2003): Az innovációs aktivitás vizsgálata ökonometriai módszerekkel. Közgazdasági Szemle, L. évf., november, 1002–1021. old.

Katz, J.M. – Bercovich, N.A. (1993): National system of Innovation supporting technical advance in industry: the case of Argentina. In: Nelson (ed.)

Kiss J. (2007): A magyarországi vállalatok innovációs aktivitásának tényezői. In: A gazdasági környezet és a vállalati stratégiák. A IX. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia előadásai, Szeged, 2008. október 30–31. 291–299. old.

KSH (2006): A vállalkozások gazdaságszerkezeti (SBS) adatai 2004

Link, A. (1981): Research and development activity in US manufacturing. Praeger, New York

Mairesse, J. – Mohnen, P. (2001): To be or not to be innovative: An exercise in measurement. STI Review 102–116. old.

Mytelka, L. (2001): Mergers, Acquisitions and Inter-firm Technology Agreements. In: Archiburgi, D. – Lundwall, B. eds.: The Globalizing Learning Economy. Oxford University Press 127–144. old.

Narula, R. – Duysters, G. (2004): Globalisation and trends in international R&D alliances. Journal of International Management, 10. 199–218. old.

Nelson, R.R. (ed.) (1993): National Innovation System: a comparative analysis. New York, Oxford University Press

OECD (2008): Reviews of Innovation Policy: Hungary. OECD Directorate for Science, Technology and Industry, Paris

Özcelik, E. – Taymaz, E. (2004): Does innovativeness matter for international competitiveness in developing countries? The case of Turkish manufacturing industries. Research Policy, 33. 409–424. old.

Ramanathan, R. (2003): Bevezetés az ökonometriába alkalmazásokkal. Panem, Budapest

Urem, B. (1999): R&D Behaviour of Firms in Transition Economies: An Analysis of the Key Determinants. In: Dyker, D. A. – Radosevic, S. 173–184. old.

Urem, B. – Alcorta, L. – An, T. (2008): The innovativeness of foreign firms in China. <http://www.merit.unu.edu/publications/wppdf/2008/wp2008-019.pdf>

Vega-Jurado, J. – Guiterrez-Gracia, A. – Fernandez-de-Lucio, I. – Manjarrés-Henriques, L. (2008): The effect of external and internal factors on firms' product innovation. Research Policy, 37. 61–632. old.

Wakelin, K. (1998): Innovation and export behaviour at the firm level. Research Policy, 26. 829–841. old. Mellékletek

1. melléklet

A minta alapjellemzői

Méret létszám szerint

| | Vállalatok száma | % | Sokaság (%) |
|------------------------------|------------------|------------|-------------|
| Középvállalat (50–249 fő) | 88 | 59,1 | 78,9 |
| Nagyvállalat (250 fő felett) | 60 | 40,3 | 21,1 |
| Összesen | 148 | 99,3 | |
| Adathiány | 1 | 0,7 | |
| Összesen | 149 | 100 | 100 |

Iparági besorolás

| | Vállalatok száma | % | Sokaság (%) |
|-------------------------|------------------|--------------|--------------|
| Élelmiszer | 29 | 19,5 | 17,7 |
| Textil, bőr, ruházati | 21 | 14,1 | 16,8 |
| Fa, papír, nyomda | 17 | 11,4 | 8,7 |
| Vegyipar | 26 | 17,4 | 9,9 |
| Nem fém, ásványi termék | 11 | 7,4 | 4,0 |
| Fémfeldolgozás | 16 | 10,7 | 12,3 |
| Gépipar | 26 | 17,4 | 26,3 |
| Egyéb feldolgozóipar | 3 | 2,0 | 4,3 |
| Összesen | 149 | 100,0 | 100,0 |

A sokaság az 50 fő feletti vállalkozások adatait tartalmazza a 2003. évre vonatkozólag.
Forrás: KSH (2006)

2. melléklet

A logit modellekben használt változók leírása

| Változónév | Függő változók |
|---------------------------|---|
| vállujterm | 1: legfeljebb a vállalat számára új termék bevezetése 0: máskülönben |
| magyujterm | 1: legfeljebb Magyarországon új termék bevezetése 0: máskülönben |
| vilujterm | 1: világviszonylatban új termék bevezetése 0: máskülönben |
| techuj | 1: meglévő technológia jelentős megújítása 0: máskülönben |
| vmujtech | 1: világ és/vagy magyar viszonylatban új technológia bevezetése 0: máskülönben |
| kfrészleg | 1: rendelkezik K+F részleggel 0: nincs K+F részleg |
| együtt | 1: K+F együttműködési megállapodás mással |
| Független változók | |
| államtám | 1: állami támogatást kapott innovációs tevékenységhez 0: nem |
| loglétszám | állományi létszám logaritmusa |
| külfutl | 1: többségi külföldi tulajdon 0: többségi magyar tulajdon |
| expint | export aránya árbevételben (százalék) |

Cikk beérkezett: 2009. 1. hó

Lectori vélemény alapján véglegesítve: 2009. 5. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Angyal Ádám, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Kazainé Ónodi Annamária**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Bernschütz Mária**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Tóth Mónika**, PhD-hallgató, Szegedi Tudományegyetem; **Málovics György**, egyetemi tanársegéd, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. Tóth János**, habilitált egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem; **Sziva Ivett**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Kiss János**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Nagy Éva**, munkatárs, MTA Világgazdasági Kutatóintézet

KONFERENCIABESZÁMOLÓ

Sustainable Governance Indicators 2009 – Policy Performance and Executive Capacity in the OECD

Konferencia a Világgazdasági Kutatóintézet és a Bertelsmann Alapítvány (Németország) szervezésében a Magyar Tudományos Akadémián, 2009. június 18-án.

A rendezvény két és fél éves átfogó kutatómunka eredményét mutatta be a magyar szakmai közvéleménynek, neves hazai és külföldi szakértők közreműködésével.

A Bertelsmann Alapítvány 2008-ban publikálta a 125 országot átfogó *Bertelsmann Transformation Index*-et, amely nemzetközi összehasonlításban méri a gazdasági és társadalmi reformok környezetét.

Az új *Sustainable Governance Index* (SGI) ezzel szemben 30 OECD-tagország reformhajlandóságát és reformképességét méri.

A projekt célja az, hogy minőségi indikátorok révén az eddigieknél differenciáltabb információkat nyújtsanak a demokrácia minőségéről, a politikai teljesítményről, a politikai döntéshozók képességeiről és elszámoltathatóságáról/felelősségéről (executive capacity and accountability).

A „fenntartható kormányzás” fogalmát az eddigieknél komplexebb mérőszámokkal járja körül a Bertelsmann Alapítvány kutatócsoportja, kiindulva abból a feltevésből, hogy az OECD-országokban vizsgált fenntarthatóság nagyban függ a kormányzás mikéntjétől (art of governance) és a politikai rendszer struktúrájától.

A nemzetközi munkacsoport száz szakértője 149 jelzőszám segítségével dolgozott ki két mutatórendszer – státus index és management index –, melyek 1-től 10-ig számozott skálán értékelnek és állítanak fel sorrendet a harminc OECD-tagország között.

A státus index a demokrácia minőségét, a gazdasági és a szakpolitika-specifikus teljesítményt méri (economic and policy-specific performance), illetve a reformok szükségességére kérdez rá, amelyek szoros kapcsolatban állnak a demokrácia aktuális helyzetével az adott országban.

A management index a politikai döntéshozók képességeit és elszámoltathatóságát/ felelősségét (executive capacity and accountability) méri további kritériumok alapján. Ilyen kritérium az a képesség – amely szem-

mel láthatóan kulcs is a sikerhez –, hogy önmagát, teljesítményét, intézményi struktúráját állandóan figyeli és ellenőrzi a döntéshozó (self-monitoring), illetve folyamatosan alkalmazkodik a változó körülményekhez, képes hatékonyan véghez vinni a stratégiai reformokat. Másik alapvető feltétel a sikeres politikai managementhez, hogy a kormány képes legyen konzultálni a társadalmi és gazdasági szereplőkkel, megnyerni támogatásukat a reformokhoz.

Az SGI nem kisebb feladatra vállalkozott, mint a demokrácia, a politikai folyamatok és a politikai teljesítmény minőségi értékelésére. A kutatási eredmények elemzése során szembesülünk azzal a kérdéssel, hogy melyek a „jó kormányzás” kritériumai, és hogyan lehet (vagy lehet-e egyáltalán) a sikeres modellek gyakorlatát átültetni más országokban is? A konferencia előadói és a panel résztvevői több oldalról is igyekeztek választ adni ezekre a kérdésekre.

A projekt kapcsán a budapesti konferencia alkalmat nyújtott arra, hogy a harminc OECD-országot összevetve mérlegre tegyék és nemzetközi, regionális összehasonlításban elemezzék az előadók a visegrádi országok demokráciájának minőségét, illetve politikai teljesítményét, a „sustainable governance index, SGI” (fenntartható kormányzás index) segítségével.

A konferencia nagy érdeklődéssel várt bevezető előadását Bokros Lajos tartotta, aki áttekintésben elemezte a visegrádi országok reformszükségeit és a rendszerváltás óta megtett utat. Nagyon hasznosnak tartotta az SGI megközelítést, amely a közgazdászok által használt „stock” és „flow”-hoz hasonlóan próbálja meg mérőszámokkal megragadni az országok igen összetett fejlődési folyamatait. Kitért mind a négy visegrádi ország sajátosságaira, fejlődési pályájuk közös és eltérő vonásaira. Magyarország reformképességét illetően megállapította: még visegrádi összehasonlításban is rossz a teljesítményünk, ami a szükséges reformok végrehajtását illeti. Magyarországon ugyan gyors és mély változások történtek a rendszerváltás

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 9. SZÁM

utáni első évtizedben, de ezek nem terjedtek ki a fiskális területre, ahol elmaradtak a reformok, ahogyan a kormányzati szektornál is, vagyis a politikai reformfolyamatok messze nem kielégítőek. A nem igazán biztató képet tovább árnyalja a korrupció elterjedtsége, intézményesült formái, amely szintén akadály a további fejlődésnek.

Bokros Lajos elemzését az SGI által felállított sorrend is alátámasztja: a visegrádi országok közül Magyarország harminc OECD-ország közül a státus index szerint a 25. helyen, a management index szerint pedig a 19. helyen található. A státus index rangsora alapján Csehország áll a legjobban, a 18. helyen, míg Szlovákia a 23., Lengyelország pedig a 27. A managementindex rangsora alapján Szlovákia áll a legkedvezőbb, 18. helyen, míg Csehország a 27., Lengyelország pedig a 29. helyen áll.

Természetesen felmerül a kérdés: mi a lemaradás, a gazdaságilag és társadalmilag égetően szükséges reformok halogatásának az oka? Bokros Lajos szerint az okokat a politikai elit ellenérdekeltségében kell keresnünk: nem érdeke, ellenkezőleg, hasznára van, ha túl sok az állami intézmény, hisz ez pénzügyi forrást és politikai befolyást jelent a számára. A jelenség természetesen nemcsak a rendszerváltó országok sajátja: két régi európai uniós tagállam, Görögország és Olasz-

ország példáját hozta fel összehasonlításképpen (ezt mindkét mérőszám alá is támasztja).

A konferencia további részében a projekt vezető német munkatársai ismertették az SGI elméleti hátterét és néhány érdekes gyakorlati eredményét. A projekt eredményeit először 2009 februárjában mutatták be a közvéleménynek. Ezek alapján – a német szerzők véleménye szerint – a visegrádi országok közepes, illetve gyenge teljesítményt és alacsony reformkapacitást mutatnak fel.

A konferencia második blokkjában a panelbeszélgetés keretében belga, magyar és lengyel kutatók elemezték a fejlődési modelleket, azok elméleti és gyakorlati összefüggéseit, illetve a visegrádi országokban végbement átalakulást, a sikeres/meghiúsult reformfolyamatokat, okait és következményeit. A panelvita egyik alapvető kérdése volt, hogy milyen kapcsolatot látnak a résztvevők a Kelet-Közép-Európában végbement átalakulás és az alapvető reformok között, nemzeti és regionális keretekben? A másik fontos témakör a globális válság és a reformok kapcsolatára vonatkozott, vagyis hogyan hat a válság a reformok végrehajtására, regionális és európai uniós keretek között?

A projekt eredményei könyv formában is napvilágot láttak, illetve elérhetőek az interneten: www.sgi-network.org.

Nagy Éva

CONTENTS

STUDIES AND ARTICLES

ANGYAL, Ádám

Non-directed changes..... 2

KAZAINÉ ÓNODI, Annamária

Commitment to shareholder/owner creation in Hungary and its financial results 17

BERNSCHÜTZ, Mária

Qualitative research of the Hungarian integrated marketing communications 29

TÓTH, Mónika – MÁLOVICS, György – TÓTH, János

Sustainability – sustainable consumption – the sustainability of the consumption of university students..... 41

SZIVA, Ivett

The cooperative touristy adoption of e-business: “The chances of small beautiful in Hungary” 54

KISS, János

Econometric analysis of the large and midsized Hungarian firms’ innovation activity 64

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 9. SZÁM

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

ANGYAL, Ádám

Non-directed changes

The change management is a crucial issue of our time. Out of classical evaluation has developed some new interpretations. Changes generally viewed as processes realised and fulfilled by management. Noticeable, that some changes – for example crisis – shapes out of manager's determination. These are so-called non-directed changes. For recognition and diagnostic there are some different methods from classical management tools. This paper interprets some approaches to be ready to handle this non-directed changes.

KAZAINÉ ÓNODI, Annamária

Commitment to shareholder/owner creation in Hungary and its financial results

The author investigated the Hungarian companies' attitude toward shareholder (owner) value creation based on the value based management (VBM) concept. She also investigated the value based Hungarian companies' financial performance based on the databases of Competitiveness Research covering 11 years. Unlike international researches, the author has created a new category system to measure the commitment to shareholder (owner) value creation. The research points out that managers generally agree with the importance of shareholder (owner) value creation, but there are uncertainties about the real meaning of taking owner interests into account. The results of the research did not disprove the assumption that concentrating on creating owner value conducive to higher profitability.

BERNSCHÜTZ, Mária

Qualitative research of the Hungarian integrated marketing communications

The main goal of this research was to define the meaning of integrated marketing communications and to conclude the attaching attitudes and practices. Based on the author's literature researches confidently can be stated that the practice in Hungary and abroad doesn't show a unified picture of IMC either. It is interesting, since one of the main messages IMC is trying to transmit is unity. She tried to expose this dissonant with the help of a qualitative method, the grounded theory. Hungarian communication experts (brand managers, media and ad agencies representatives) were interviewed. An IMC model is erected highlighting the barriers of executing IMC campaigns in Hungary.

TÓTH, Mónika – MÁLOVICS, György – TÓTH, János

Sustainability – sustainable consumption – the sustainability of the consumption of university students

The unsustainability and the potentially self-destructive character of the current socioeconomic processes have become

a problem to be considered by the public opinion and the researchers of environmental issues. It is a scientific fact that these processes can restrict the socioeconomic options in the near future. Regarding these tendencies it is necessary to change the current unsustainable lifestyle of the citizens of developed countries, including Hungary. In their study the authors investigate what influences the environment-conscious consumer behaviour of the students of the University of Szeged. First, they examine whether the ecological footprint is an appropriate measure for environment-conscious consumption, then they analyse the size of ecological footprint among the students of SZTE. Finally, they explore the factors influencing the ecological footprint based primarily on the Value-Belief-Norm Theory.

SZIVA, Ivett

The cooperative touristy adoption of e-business: "The chances of small beautiful in Hungary"

The main question of the paper: What kind of steps should the Hungarian less-known destinations take to meet the challenges of the global competition increasingly taking place on the internet? The trends of "new tourism" – driven by post-materialistic values –, and the growing role of internet in touristy activity have formed new conditions and changed the balance of forces in the touristy market.

These two trends hand in hand have intensified the competition: on the one hand force global destinations to renew, on the other hand give great but challenging possibilities for regional destinations in comparative disadvantage. The aim of the paper is to identify the success-factors of adopting e-business solution called destination management system in the regional, undeveloped areas starting destination management from zero position. For this purpose case studies were examined by analyzing Hungarian regional destinations' development and making a benchmark analysis through an Austrian best practice.

KISS, János

Econometric analysis of the large and midsized Hungarian firms' innovation activity

The paper deals with the impact of firm size, ownership, export intensity, R&D department, R&D cooperation and public financial support on Hungarian firms' innovation activity and innovativeness, based on data "In Global Competition 2004 – 2006" survey.

The results show that mainly the large, foreign owned firms are innovative. R&D department and public financial support exert a significant and positive impact on innovativeness while there is no significant correlation between export intensity and innovativeness.