

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

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

Felelős kiadó:
Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:
Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:
Bánfi Tamás
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Gálik Mihály
Kerekes Sándor
Mészáros Tamás
Veress József
Tanácsadó testület:
Barakonyi Károly
Bayer József
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Csányi Sándor
Delfmann, Werner
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Gubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kövesi János
Kreuzer, Konrad
Román Zoltán
Szintay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
Vecsenyi János

Főszerkesztő: Becsky Róbert
robert.becsky@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
tnusser@ibs-b.hu

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita
rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

Előfizetés:
Előfizetésben terjeszti
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.
Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél, az
ország bármely postáján, Budapesten
a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban
és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
Tel.: 06 1 477-6300 P. cím: Bp., 1900).
További információ: 06 80 444-444
E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

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

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF., JÚNIUS

2010. 6. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **PITTI Zoltán**
Gazdasági körkép alulnézetből – I. rész 2
- **ZOLTAYNÉ PAPRIKA Zita**
Racionális és intuitív döntéshozók Kaliforniában
és Magyarországon 24
- **Omri MORAG – Károly BARAKONYI**
'Business at the speed of light' –
the role of time and speed on business strategy 36
- **BAKONYI Zoltán**
Az oksági homályosság relatív nézőpontja
– egy új megközelítés 40
- **NEULINGER Ágnes – SIMON Judit – KELEMEN Kata –
– HOFMEISTER TÓTH Ágnes – BÓDI Edit**
Fogyasztói magatartás a hazai utazási szolgáltatások piacán
– A hibrid vásárlói magatartás vizsgálata 50

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

PITTI Zoltán

GAZDASÁGI KÓRKÉP ALULNÉZETBŐL

– I. rész

A rendszerváltás utáni időszak gazdasági teljesítményei a beteljesült remények és a megvalósulatlan vá-
rako-
zások egymást követő hullámvásait takarják. A mögöttünk hagyott két évtized első felét a gazdasági
szerkezetváltás, a piaci kapcsolatok módosulása, valamint új – többségében külföldi – befektetői csoportok
megjelenése jellemezte, amelyek együttes hozadéka volt a gazdaság stabilizálódása, majd az új növekedési
pályára állás. Az ezredfordulót követő évtized első felére azonban a külföldi befektetésekre alapozott gaz-
daságfejlesztési stratégia erejét veszítette, s a helyettesítésre szánt hazai kkv-szektor – a kiemelt támogatá-
sok és a kedvezmények ellenére – nem tudott a növekedés motorjává válni. Szerzőnk – a BCE tudományos
kutatója és az APEH korábbi elnöke – a versenyszektor 2000–2008. évi pénzügyi beszámolóit alapján a
hazai vállalkozások demográfiai, teljesítményi és eredményességi jellemzőit vizsgálja, s két részből álló
tanulmányában arra keresi a választ, hogy a várakozásoktól elmaradó működési eredményekben milyen
szerepe lehet a gazdaságfejlesztési stratégia hiányának, a vállalkozási teljesítmények elégtelenségének,
a tőkehiánynak, illetve a pénzügyi rendszer torzulásainak. Szerkesztőségünk a tanulmányt olyan vitain-
dítónak tekinti, ami széles érdeklődésre tarthat számot, s szívesen vállalkozunk arra, hogy közreadunk
minden jobbító szándékú gondolatot.

Kulcsszavak: magyar gazdaság, társas vállalkozások, teljesítmény

A magyar gazdaság új növekedési pályára állása a ki-
lencvenes évek végére tehető, s ebben meghatározó
szerepe volt a pótlólagos erőforrásként szolgáló kül-
földi működőtőke-befektetéseknak. A nemzetközi tőke-
áramlás ezredfordulót követő módosulása (csökkenő
volumen, változó irányultság) kedvezőtlenül érintette
a hazai gazdaságot, aminek egyik következménye a be-
ruházások csökkenése és a növekedési ütem lassulása,
másik következménye viszont – a jövedelemkiáramlást
semlegesítő hatás elmaradása miatt – a fizetési mérleg
romlása. Ebben a helyzetben halaszthatatlanná vált az
államháztartási egyensúlyromlás megállítása, illetve a
gazdasági fejlődés új alapokra helyezése. Elemzésünk-
ben – a hazai versenyszektor demográfiai, teljesítményi
és költséggazdálkodási jellemzőinek értékelésével – azt
szeretnénk jelezni, hogy az egyensúlytalansági állapot
megszüntetése nem szorítkozhat az államháztartási
rendszerre, vagyis az ország helyzetének stabilizálása,
majd új növekedési pályára állás nem képzelhető el a
gazdaság átfogó modernizációja nélkül.

Vizsgálatunk a ténylegesen működő 343 ezer tár-
sas vállalkozás 2000–2008. évi pénzügyi beszámoló-

inak adataira épül. Álláspontunk szerint a mintavétel
nagysága ellensúlyozza az esetleges torzító hatásokat
(lásd helyenként előforduló kreatív beszámolók), így a
vállalkozások mennyiségi gyarapodása, méret szerinti
megoszlása, a gazdasági tevékenység jellege, a telje-
sítmények és eredmények alakulása, a vállalkozói va-
gyon módosulása megbízhatóan értékelhető, illetve a
tapasztalatok alapján a korrekciós intézkedések igénye
és azok tartalma is jól körvonalazható. Tanulmányun-
kat így ajánljuk a téma iránt érdeklődőknek, a verseny-
szektor szereplőinek, de leginkább a gazdaságpolitika
formálóinak.

A vállalkozások strukturális jellemzőinek módosulása a 2000–2008. években

A gazdasági szereplők számának alakulása egyrészt az
örökölt állapotból, másrészt a 90-es évtized dinamikus
változásaiból (megszűnő és újonnan alakuló vállalko-
zások egyenlegéből) következik. Míg az évtized első
felére az állami vállalatok társasággá szerveződése
s a tulajdonosváltás volt a legfőbb jellemző, addig a

1. táblázat

A társas vállalkozások
számának átrendeződése főbb vállalkozási formák szerint*
(Egység: százalék)

M e g n e v e z é s	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>
Részvénytársaságok (Rt.)	1,2	1,2	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Korlátolt felelősségű társaságok (Kft.)	45,5	45,6	46,1	47,7	51,4	52,3	54,4	56,6	60,7
Szövetkezetek	1,3	1,2	1,2	1,2	1,1	1,0	0,9	0,8	0,7
Betéti társaságok (Bt.)	49,8	49,6	48,9	47,0	42,9	41,9	40,0	37,9	34,0
Jogi nonprofit társaságok	0,4	0,5	0,6	0,6	0,7	0,8	0,8	1,0	1,1
Egyéb társaságok	1,8	1,9	2,1	2,4	2,9	3,0	2,9	2,7	2,5
<i>Társaságok száma összesen</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

* kettős könyvvitelt vezető, a pénzügyi szektor adatai nélkül számolva

Forrás: vállalkozások pénzügyi adatai (KSH), illetve APEH szokásos éves gyorsjelentései

kilencvenes évtized második felében tömegesen jöttek
létre új – előzmény nélküli – társaságok.¹ Az ezredfor-
dulót követő években az új vállalkozások szerveződé-
sével egyenrangú eseménnyé vált a nagy szervezetek
osztódása, illetve a tevékenységi jelleg és a gazdasági
formáció „taktikai jellegű” módosulása (lásd tevékeny-
ségek kiszervezése). S a legutóbbi évekre jellemzően
mindezekhez kapcsolódnak a vállalkozások évenkénti
„cserélődési” mutatói (lásd építőipar, kereskedelem,
gazdasági szolgáltatószektor).

A gazdasági folyamatok időbeli jellemzőinek be-
mutatására – természetesen – csak a ténylegesen
működő társaságok adatai alkalmazhatók, ám még ezt
az adatot is korrigálni kell a korlátozott időtartammal
működő vállalkozások adataival (2008. évben 29,1 ezer
előtársaság), az „alvó” vállalkozások adataival (2008.
évi adatok szerint 19,8 ezer „nullás teljesítményű” vál-
lalkozás), valamint az eltérő üzleti évet választók adatai-
val (2008. évben 0,7 ezer vállalkozás). A szakmai össze-
hasonlítás érdekében figyelmen kívül kell hagynunk
a pénzügyi szektorban tevékenykedő vállalkozásokat
(2008. évi adatok szerint 7,3 ezer vállalkozás), valamint
az egyszerűsített elszámolást alkalmazó vállalkozásokat
(1. táblázat).

A hazai gazdaság piacosítását szorgalmazó „rend-
szerváltó” programok az állami vállalatok társasággá
alakítását, az irányítás hatékonyságának javítását, a
magánvállalkozások számának gyarapítását s a tulaj-
donlás új formáinak kialakítását tűzték zászlajukra.
A mögöttünk hagyott majd két évtizedes évi folyamat
visszamenőleges elemzései – kiemelten a 2000–2008.
évek tapasztalatai – azt mutatják, hogy ezek a célok
felemásan teljesültek. Lezajlott az állami vállalatok
társasággá alakítása, új vállalkozási formák honosod-

tak meg, ám a társaságok között továbbra is alacsony
a tőkeegyesítő társaságok súlya (a kevés számú rész-
vénytársaság négyötöde is zártkörű társaság), s a hazai
gazdaság adottságaihoz viszonyítottan túlméretezett
a személyegyesítő társaságok részesedése (lásd 34,0-
37,9% között mozgó Bt.-arány), amit tovább súlyos-
bít, hogy a vállalkozások gazdálkodási „formaváltása”
a magasabb szerveződési formákból (lásd rt., kft.) az
alacsonyabb értékű szerveződési formák felé, illetve
a tevékenység jellege alapján a termelőszektorból a
szolgáltatószektor felé mozdult el (2. táblázat).

A szervezeti átalakulás és a gazdasági formáció-
váltás az elfogadhatónál hosszabb időt vett igénybe, s
komoly energiákat kötött le. Mindehhez járult a vállal-
kozások nemzetgazdasági ágak közötti átrendeződése,
illetve a mozgás egyirányúsága. A vállalkozások ter-
melőszektorból szolgáltatószektorba áramlása világje-
lenség (lásd feldolgozóipari jelleg oldódása, gazdasági
szolgáltatások, valamint a kereskedelem felértékelődé-
se), ám míg az előttünk járó országokban a szerkezet-
váltás együtt járt a teljesítmények mérhető javulásával,
addig a hazai szolgáltatószektor felfutása inkább a
kényszerítő körülményekre, mintsem a piaci szükségle-
tek felismerésére épül (lásd kényszervállalkozások), s
konvertálható tevékenység hiányában minimális mér-
tékben járult hozzá a gazdasági tevékenységek javulá-
sához. Komoly gond, hogy a hazai vállalkozások több
mint kétharmada olyan szektorban tevékenykedik, ahol
nem tud piacépes hozzáadottértéket termelni, vagy
éppen a piac nem ismeri el a teljesítményt.

A nemzetgazdasági ágak közötti „erőforrás-áramlás-
sal” párhuzamosan zajlott a vállalkozási méretek (kate-
góriák) közötti átrendeződés, melynek fő jellemzője a
vállalkozások vertikális szerveződése helyett a horizon-

2. táblázat

A társas formában működő vállalkozások számának megoszlása
főbb nemzetgazdasági ágak szerint*
(Egység: százalék)

M e g n e v e z é s	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>
Mező- és erdőgazdaság	4,2	4,2	4,1	3,9	3,9	3,5	3,5	3,2	2,9
Bányászat	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Feldolgozóipar	13,7	13,3	12,8	12,2	12,0	11,7	11,3	10,2	9,9
Villamosenergia-, gáz- és vízellátás	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,5
Építőipar	8,5	8,9	9,0	9,3	9,9	10,1	10,0	10,7	10,4
Kereskedelem	28,0	28,2	27,4	27,1	26,7	27,4	26,3	25,6	25,1
Idegenforgalom	4,1	4,4	4,4	4,5	4,8	4,9	4,9	4,8	4,8
Szállítás, posta és hírközlés	3,8	3,9	3,9	3,8	4,0	4,1	4,4	4,7	5,9
Gazdasági szolgáltatás	26,1	25,2	26,4	27,0	26,6	27,1	27,6	28,8	28,8
Humánszolgáltatás	5,8	5,5	5,9	5,8	5,9	5,6	5,7	5,7	5,7
Egyéb szolgáltatások	5,5	6,0	5,7	6,0	5,7	5,2	5,8	5,8	5,8
<i>Társaságok száma összesen</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

* kettős könyvvitelt vezetők, a pénzügyi szektor vállalkozásai nélkül
Forrás: a gazdasági szervezetek adatai (KSH), illetve az APEH éves gyorsjelentései

tális szerveződés uralkodóvá válása (nagyvállalaton be-lüli szervezeti hierarchia helyett „mellérendelt” gazda-sági szereplők), illetve az ún kiszolgáló tevékenységek kiszervezésével a nagyvállalati szervezetek osztódása. A folyamat sajnálatos következménye a vállalkozások átlagméretének csökkenése (lásd atomizálódás), illet-ve klaszterképző erő hiányában a vállalkozások közötti termelési és értékesítési kapcsolatok minimális szintre süllyedése (3. táblázat).

A hazai gazdaság atomizált jellege a 2000–2008. években nem gyengült, hanem erősödött, ezt támaszt-ja alá a gazdasági szereplők nemzetközi gyakorlatban alkalmazott vállalkozási méretek szerinti megoszlá-

sának mutatója. A 2008. évre vonatkozó adatok sze-rint *a gazdasági szereplők 90 százaléka (305 ezer vállalkozás) tartozik a 10 fő alatti mikrovállalkozás kategóriájába: az ide sorolt vállalkozások 28,8 szá-zalékában (97 ezer vállalkozás) nincs főfoglalkozá-sú munkavállaló, s további 28,1 százalékában (94 ezer vállalkozás) maximum egy fő alkalmazott dol-gozik.* Más megközelítésben ez azt jelenti, hogy a mikrovállalkozások korlátozottan felelnek meg az „önfoglalkoztató” vállalkozások követelményének, s ennek következtében – tevékenységi koordináció hi-ányában – *aligha lehetnek motorjai a gazdasági nö-vekedésnek.*

3. táblázat

A társas vállalkozások
számának megoszlása főbb vállalkozási méretek szerint*
(Egység: százalék)

Vállalkozási kategóriák	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>
Mikrovállalkozások	88,8	89,6	90,8	90,6	90,5	90,6	90,7	90,8	90,9
Kisvállalkozások	9,5	8,5	7,3	7,5	7,6	7,6	7,7	7,6	7,5
Középvállalkozások	1,3	1,6	1,5	1,5	1,5	1,5	1,4	1,4	1,4
Nagyvállalkozások	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2
<i>Társaságok száma összesen</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

* kettős könyvvitelt vezetők, a pénzügyi szektor és az offshore vállalkozások adatai nélkül számolva
Forrás: a gazdasági szervezetek adatai (KSH), illetve az APEH éves gyorsjelentései

4. táblázat

A társaságok számának megoszlása
a vállalkozások főbb tulajdonosi csoportjai szerint*
(Egység: százalék)

M e g n e v e z é s	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>
Kizárólagos hazai tulajdon	91,4	91,2	90,9	90,2	89,1	89,4	89,4	89,4	87,8
Vegyes (többségi hazai tulajdon)	2,7	2,8	2,9	3,4	4,5	4,5	4,1	4,1	5,7
Vegyes (többségi külföldi tulajdon)	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,7	0,7	0,7
Kizárólagos külföldi tulajdonú	4,9	5,1	5,3	5,5	5,5	5,3	5,8	5,8	5,8
<i>Társaságok száma összesen</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

* kettős könyvvitelt vezetők, a pénzügyi szektor és az offshore vállalkozások adatai nélkül számolva
Forrás: vállalkozások pénzügyi adatai (KSH), illetve APEH szokásos éves gyorsjelentései

Figyelmet érdemlő, hogy a vállalkozásdemográfiai adatok szerint a társas formában működő vállalkozások száma a 2000–2008. években 56,6 ezerrel gyarapodott, s a növekedés majd 90 százaléka a mikro- és kisvállal-kozások – körében realizálódott. Napjainkra a vállalko-zások dinamikus gyarapodása lecsillapodott. A *külföldi érdekeltségű vállalkozásoknál* egyidejűleg figyelhető meg egy „kiszervezési” és egy „fúziós” hullám (össz-szességében csekély mennyiségi változással), a hazai tulajdonú vállalkozások esetében pedig mindinkább kirajzolódik egy kategórián belüli „erőgyűjtési és po-zíciókeresési” folyamat (4. táblázat).

A ténylegesen működő vállalkozások tevékenysé-gük jellege és a működésük sajátosságai szerint *további ismérvek szerint is megkülönböztethetők*, s ez alapján a ténylegesen működő hazai vállalkozások:

- 2–3 százaléká *globális jellegű*, vagyis irányító-köz-pontjuk az EU-térsegen kívül van, tevékenységüket közvetlen irányítással és kizárólagosan a multinaci-onális vállalatok megrendelése szerint végzik.
- 4–5 százaléká *regionális érdekeltségű*, s erre a körre az a jellemző, hogy anyavállalati központ-juk valamely EU-tagállamban van, fő értékesítési irányuk az EU-15 országok közössége, de a bel-földi piacon is jelen vannak.
- 6–8 százalék között mozognak a *szatellit vállal-kozások*, amelyek köre állandóan változó, s tev-ékenységük is folyamatosan módosuló. Tulajdo-nosaik jellemzően a Magyarországon bejegyzett külföldi érdekeltségű vállalkozások², de még ide sorolhatók a beszállítói (szolgáltatói) tevékeny-séget végző hazai vállalkozások is.
- 28–30 százalék között jelölhető meg az alapve-tően hazai piacra épülő *országos szerepkörű* vál-lalkozások, melyek hálózati elven épülnek fel, s adminisztratív központjuk a fővárosban van.

- A korábbi alacsony bázishoz képest emelkedő részarányt (cca. 18–20%) mutatnak a *helyi jelle-gű* (kommunális) vállalkozások.
- Viszonylag széles kört ölel fel (cca. 28–30%) a *taktikai jellegű*, illetve a *megélhetési típusú* vál-lalkozások köre.

A társas vállalkozások irányítási rendszer, kapcso-lattartási mechanizmus és tevékenységi jelleg szerinti csoportosítása azért fontos, mert csak így kaphatunk képet arról, hogy mely vállalkozáscsoportok azok, amelyekre *a hazai gazdaságpolitika – közvetlen vagy közvetett eszközökkel – érdemleges befolyást tud gya-korolni*, illetve milyen kört ölelnek fel azok a vállal-kozások, amelyek a „gazdasági növekedés motorjai” lehetnek. Témánk szempontjából különösen fontos annak végiggondolása, hogy a társas vállalkozások mely csoportjai és milyen feltételekkel nyerhetők meg a hazai K+F ráfordítások jelentős növelésének, illetve az így realizált tudástöbblet hazai hasznosításának.

A működő társaságok által foglalkoztatott létszám alakulása

A gazdaság stabilizációja és a növekedés beindulása jó-tékonyan hatott a foglalkoztatási jellemzők alakulására. A munkahelyek száma – a kilencvenes évtized első felére jellemző leépülésekkel szemben – stabilizálódott, majd elsőként a fejlesztési csomópontok vonzáskörzetében bővült. A 2000–2008. évekre vonatkozó foglalkoztatási adatok az induló és a záró állapot megközelítően azonos nagyságrendjét jelzik (lásd 2,2 millió fő), ám az idősoron belül, illetve az adatok strukturális összetételében és idő-beli változásában nagymérvű hullámvás figyelhető meg. A foglalkoztatottsági adatok megoszlása azt mutat-ja, hogy a súlypontok – szorosan követve a gazdálko-dási formaváltást – jelentősen átrendeződtek, miköz-

5. táblázat

**A társas vállalkozások
foglalkoztatott létszáma a főbb vállalkozási formák szerint***
(Egység: százalék)

M e g n e v e z é s:	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>
Részvénytársaság (Rt.)	27,0	26,5	25,4	24,9	23,7	22,5	21,2	20,5	19,9
Korlátolt felelősségű társaság (Kft.)	55,5	56,1	57,3	57,6	59,2	60,4	63,9	64,4	65,5
Szövetkezet	4,0	3,2	2,6	2,7	2,1	1,9	1,8	1,4	1,3
Betéti Társaság (Bt.)	11,2	11,7	11,9	11,9	11,6	11,3	10,2	10,3	9,9
Jogi nonprofit társaságok	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Egyéb társaságok	2,3	2,5	2,8	2,9	3,4	3,9	2,9	3,4	3,4
Foglalkoztatottak összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, a pénzügyi szektor és az offshore vállalkozások nélkül
Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

ben az ún kényszervállalkozások – érdekes módon – a teljes munkaidős foglalkoztatásban minimális szerepet játszanak (5. táblázat).

A mennyiségi változásnál is többet jeleznek a minőségi paraméterek: mérséklődött a segéd- és betanított munkások aránya, viszonylag stabil a szakképesítéssel rendelkezők aránya, míg érzékelhető emelkedés mutatkozik a felsőfokú diplomával rendelkezők körében. Mára azonban eljutottunk oda, hogy a vállalkozások munkaerő-kereslete (lásd: szakképzett munkaerő) nem találkozik a munkaerőpiac kínálatával (lásd alacsony

képzettségű vagy képzettséggel nem rendelkező munkaerő-állomány).

A munkaerő-szükséglet változása jól megfigyelhető a foglalkoztatottak nemzetgazdasági ágak szerinti megoszlásának módosulásában. Figyelmet érdemlő a termelőszektorok (kiemelten a feldolgozóipar) munkaerő-szükségletének mérséklődése és a felszabadult munkaerő szolgáltatószektorokba áramlása (6. táblázat).

A munkaerő-szükséglet mennyiségi és minőségi jellemzőit komolyan érinti, hogy a 2000–2008. években a

6. táblázat

**A társaságok által
foglalkoztatott létszám megoszlása főbb nemzetgazdasági ágak szerint**
(Egység: százalék)

M e g n e v e z é s	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>
Mező-, erdő- és vadgazdaság	5,8	5,7	5,3	5,1	4,9	4,7	4,6	4,1	3,8
Bányászat	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2
Feldolgozóipar	36,1	35,8	33,7	33,5	32,0	31,6	30,3	30,1	29,4
Villamosenergia-, gáz- és vízellátás	3,0	3,0	2,9	2,9	2,8	2,8	2,8	2,8	2,9
Építőipar	7,0	7,1	7,2	7,4	7,9	7,8	7,9	7,8	7,7
Kereskedelem	18,2	18,3	19,4	19,3	19,1	19,1	19,0	19,0	18,8
Idegenforgalom	3,2	3,2	3,3	3,4	3,6	3,7	3,8	3,8	3,9
Szállítás, posta és hírközlés	11,1	11,0	10,9	10,8	10,7	10,6	10,8	10,5	10,3
Gazdasági szolgáltatás	11,0	11,2	12,4	12,6	13,6	14,1	14,8	15,8	16,7
Humánszolgáltatás	1,7	1,8	2,1	2,1	2,4	2,5	2,8	2,9	3,2
Egyéb	2,5	2,5	2,6	2,6	2,7	2,8	3,0	3,0	3,1
Foglalkoztatottak összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, a pénzügyi szektor és az offshore vállalkozások nélkül
Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

vállalkozások széles körét érintően komoly technikai és technológiafejlesztési beruházások valósultak meg, ami önmagában is élőmunkát helyettesítő, ráadásul a beruházások többségét finanszírozó külföldi érdekeltségű vállalkozások nem az élőmunka-igényes szektorokban fejlesztettek. A hazai vállalkozások fejlesztései alapvetően a szolgáltatószektorba irányultak, ám a fejlesztések ellenére a foglalkoztatottak száma alig-alig emelkedett – a 2000. évi induló és a 2008. évi záró érték nagyjából azonos (8. táblázat).

következtében nagyszámú munkahely szűnt meg, ám ezzel egy időben új munkahelyek is születtek, szinte kizárólag a szakképzett, illetve konvertálható tudással rendelkező munkaerő számára. A jelenség következménye, hogy a fejlesztési centrumokban megnőtt a szakképzett munkaerő kereslete (lásd Győr-Moson-Sopron, illetve Komárom megye), miközben a fejlesztési centrumoktól távoli térségekben folyamatosan emelkedő a munkanélküliségi ráta, s az életminőség romlása következtében növekvő a szociális támogatást igénylők száma.

7. táblázat

**A társaságok által
foglalkoztatott létszám megoszlása főbb vállalkozási méretek szerint***
(Egység: százalék)

M e g n e v e z é s	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>
Mikrovállalkozások	19,8	20,5	21,3	22,0	22,2	22,2	22,7	23,3	24,0
Kisvállalkozások	19,2	19,6	20,1	21,1	22,0	22,7	23,4	23,5	23,1
Középvállalkozások	22,1	21,7	21,5	21,5	21,4	21,4	21,1	21,6	20,9
Nagyvállalkozások	38,9	38,2	37,1	35,4	34,4	33,7	32,8	31,6	32,0
Foglalkoztatottak összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és az offshore vállalkozások nélkül
Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

A társas vállalkozások számának dinamikus gyarapodása és a foglalkoztatottak számának stagnálása (eltekinthve az időközi cserélődéstől) szükségyszerűen hozta magával a vállalkozások átlagméretének mérséklődését (7,7 fő/vállalkozásról 6,4 fő/vállalkozás), illetve a mikrovállalkozások részarányának felfutását (19,8%-ról 24,0%-ra).³ Sajnos a jelenségnek – később látni fogjuk – nem sok köze van a gazdálkodási hatékonyság javulásához (8. táblázat).

Több mint elgondolkodtató, hogy a 2000–2008. években megvalósult technikai és technológiai fejlesztések

A kialakult helyzetből két következtetés vonható le: az egyik következtetés az lehet, hogy a hazai munkaerő mobilitása még országon belül is alacsony színvonalú⁴, így aligha valószínűsíthető, hogy a hazai munkaerő tömegével áramolna majd a közösség fejlettebb országaiba⁵; a másik következtetésünk viszont az lehet, hogy amennyiben folytatódik a szakképzést választó fiatalok számának csökkenése⁶, akkor a jövőben a magas technológia működtetésére képes munkaerő hiánya gátolhatja leginkább a pótlólagos külföldi befektetéseket, de fékezheti a hazai modernizációt is.

8. táblázat

**A foglalkoztatottak számának megoszlása
a vállalkozások főbb tulajdonoscsoportjai szerint***
(Egység: százalék)

M e g n e v e z é s	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>
Kizárólagos hazai tulajdon	73,3	73,1	74,9	75,5	76,3	76,5	75,9	75,0	74,5
Vegyes (többségi hazai tulajdon)	4,4	4,3	3,4	3,8	3,3	3,3	3,0	2,9	2,7
Vegyes (többségi külföldi tulajdon)	7,2	7,8	7,3	6,4	6,2	5,9	5,6	5,7	6,0
Kizárólagos külföldi tulajdonú	15,1	14,8	14,4	14,3	14,2	14,3	15,5	16,4	16,8
Foglalkoztatottak összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók; a pénzügyi szektor és offshore vállalkozások adatai nélkül
Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

Az erőforrások főbb ismérvek szerinti megoszlása

A tulajdonviszonyok átalakításának a 90-es évtized első felére jellemző eseményei „*felismerésen alapuló*” *döntések voltak*: közmegegyezésen alapuló szándék volt az alacsony hatékonysággal működő „állami irányítás” fokozatos visszaszorítása. A kilencvenes évtized közepére az ország pénzügyi helyzete kikényszerítette a privatizáció gyorsítását, a privatizációs bevételeknek az adósságállomány csökkentésére történő felhasználását. A kényszerpályás privatizáció – a belső megtakarítások és a fizetőképes hazai kereslet hiányában – szükségszerűvé tette a külföldi befektetők irányába történő nyitást, s ezzel kezdetét vette a tulajdoni struktúra gyors változása.

Az állami vállalatok társasággá alakítása, a módosult profiltól „idegen” tevékenységek kiszervezése, az előzmény nélküli tömeges vállalatalapítások (jellemzően a szolgáltatószektorban), valamint a külföldi befektetők (pótlólagos források) megjelenése alapvetően módosította az erőforrások (ezen belül a jegyzett tőke) főbb tulajdonoscsoportok közötti megoszlását (9. táblázat).

A társas vállalkozások jegyzett tőkéjének megoszlása főbb tulajdonoscsoportok szerint*

(Egység: százalék)

M e g n e v e z é s	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>
Belföldi magánszemély tulajdona	13,7	13,7	13,3	13,6	15,1	15,4	13,3	14,1	13,9
Belföldi társaság tulajdona	26,6	26,2	26,1	24,8	25,6	24,4	25,4	30,2	30,9
Állami tulajdon	10,9	10,7	12,5	13,9	12,6	9,0	7,1	6,7	6,6
Külföldi tulajdon	38,5	39,2	39,0	40,5	38,9	42,3	46,5	41,3	41,2
Önkormányzati tulajdon	7,3	7,3	6,9	5,0	5,2	6,4	5,5	5,5	5,4
Szövetkezeti tulajdon	1,2	1,1	0,7	0,9	1,3	1,2	1,0	0,9	0,7
Egyéb tulajdonos	1,8	1,8	1,5	1,3	1,3	1,3	1,2	1,3	1,3
<i>Jegyzett tőke összesen</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

10. táblázat

A társas vállalkozások jegyzett tőkéjének megoszlása főbb vállalkozási formák szerint*

(Egység: százalék)

M e g n e v e z é s	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>
Részvénytársaság (Rt.)	50,4	50,0	49,3	49,0	48,2	48,0	47,9	43,9	40,4
Korlátolt felelősségű társaság (Kft.)	44,7	45,4	46,2	46,8	47,2	47,4	48,2	52,2	55,9
Szövetkezet	2,9	2,1	1,9	1,5	2,0	1,9	1,2	1,1	0,9
Betéti Társaság (Bt.)	0,4	0,7	0,8	0,8	1,1	1,1	1,0	0,9	0,9
Egyéb társaságok	1,6	1,8	1,8	1,9	1,5	1,6	1,7	1,9	1,9
<i>Jegyzett tőke összesen</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, a pénzügyi szektor és az offshore vállalkozások nélkül
Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

VEZETÉSTUDOMÁNY

11. táblázat

A társas vállalkozások jegyzett tőkéjének megoszlása a főbb tulajdonosi csoportok szerint*

(Egység: százalék)

M e g n e v e z é s	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>
Kizárólagos hazai tulajdon	50,9	51,4	51,7	50,6	50,7	50,8	48,5	50,9	52,7
Vegyes (többségi hazai)	13,5	9,9	8,6	6,9	8,7	10,5	10,8	7,9	5,8
Vegyes (többségi külföldi)	17,7	17,6	17,2	19,1	16,6	14,3	13,0	12,8	12,9
Kizárólagos külföldi tulajdon	17,9	21,1	22,5	23,4	24,0	24,4	27,7	28,4	28,6
<i>Jegyzett tőke összesen</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, a pénzügyi szektor és az offshore vállalkozások nélkül
Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

12. táblázat

A társas vállalkozások jegyzett tőkéjének megoszlása főbb nemzetgazdasági ágak szerint*

(Egység: százalék)

M e g n e v e z é s	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>
Mező-, erdő- és vadgazdaság	4,7	4,5	4,4	4,0	4,2	3,9	3,2	3,2	3,1
Bányászat	0,5	0,4	0,3	0,3	0,4	0,3	0,4	1,0	1,0
Feldolgozóipar	27,2	26,8	26,9	27,2	25,7	24,0	22,6	21,6	21,2
Villamosenergia-, gáz- és vízellátás	15,6	15,2	14,7	14,6	14,9	15,1	14,7	14,8	14,6
Építőipar	2,3	2,8	2,4	3,2	3,2	3,2	3,3	3,3	4,2
Kereskedelem	11,5	12,0	12,2	10,9	9,8	10,4	10,0	10,7	10,1
Idegenforgalom	2,8	2,4	2,6	2,1	2,2	2,2	2,1	2,1	2,2
Szállítás, posta és hírközlés	11,5	11,1	11,4	10,9	11,2	10,5	10,5	10,3	10,4
Gazdasági szolgáltatás	21,6	22,0	22,1	23,3	25,1	27,0	29,8	29,7	29,7
Humánszolgáltatás	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5
Egyéb	2,0	2,5	2,7	2,9	3,0	3,0	3,0	2,9	3,0
<i>Jegyzett tőke összesen</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és az offshore vállalkozások nélkül
Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

A vállalkozói vagyon gazdálkodási formák szerinti megoszlása az átmenet időszakában a részvénytársaságok uralkodó jellegét, majd viszonylagos stagnálását, újabban pedig látványos szerepvesztését jelzik. Napjainkra – összetett okok miatt – *a részvénytársasági forma sajnálatosan veszített tőkekoncentráló képességéből, s a tőzsdei forgalomban is csak tulajdonosváltás zajlik, nem pedig pótlólagos forrásszerzés.*⁷ Nem így van ez a korlátolt felelősségű társaságok esetében, ahol a 2000–2008. években – mind a vállalkozások számában, mind az erőforrásokban – uralkodóvá vált a Kft. típusú szerveződési forma (10. táblázat).

A tulajdoni átalakulás kezdeti periódusa rendszer-váltást követő időszaka a *szervetlen fejlődés* jeleit viseli magán (erőltetett privatizáció, külső forrásokból fi-

nanszírozott beruházások), míg a második periódusban (2000–2008) már fellelhetők a *szerves fejlődés* jelei, vagyis a pótlólagos külső forrásokkal majd egyenrangúvá vált a hazai gazdasági eredményből „visszaforgatott” fejlesztéspolitika. Tekintve, hogy az eredményes működés nem minden ágazatra és tulajdonosi csoportra volt jellemző, így a 2000–2008. években felgyorsult az erőforrások nemzetgazdasági ágazatok közötti átrendeződése, s ennek következtében egyes ágazatok felértékelődése, más ágazatok szerepvesztése (11. táblázat).

A jegyzett tőke gazdasági ágak közötti átrendeződésének egyértelmű *vesztese a mező-, erdő- és vízgazdálkodás* (ezzel együtt az agráriumra épülő vidék), sajnálatos *a feldolgozóipar szerepvesztése* (annak ellenére, hogy a leépülő élelmiszer-, textil- és bőripar mellett más szakágazatok

VEZETÉSTUDOMÁNY

– gyógyszeripar, járműipar, műszergyártás jelentős felértékelődést mutat), miközben *látványos kapacitásbővítés és erőforrás-növekedés tapasztalható a hírközlés, valamint a gazdasági szolgáltató ágazatokban*, valamint az utóbbi 2-3 évre vonatkozóan a vonalas közműszolgáltatás erőforrás-ellátottságának javulásában (*12. táblázat*).

Komoly ellentmondás, hogy míg a hazai gazdaságra általában a szűkös erőforrás-ellátottság a jellemző, addig azt a keveset is szétforgácsoltan működtetjük, illetve – a későbbiekben látni fogjuk – alacsony hatékonysággal hasznosítjuk (*13. táblázat*).

A társaságok jegyzett tőkéjének megoszlása vállalkozási kategóriák szerint, 2008

(Egység: százalék)

M e g n e v e z é s	250 fő feletti	50–249 fő közötti	10–49 fő közötti	2–9 fő közötti	1 fős	0 fős	Társaságok össz.
létszámot foglalkoztató társaság részaránya (%)							
Mezőgazdaság	18,6	39,7	22,5	9,8	3,5	5,9	100,0
Bányászat	8,3	8,2	6,1	15,2	0,6	61,6	100,0
Feldolgozóipar	58,4	23,8	8,0	3,8	2,3	3,7	100,0
Energia-, víz- és hőellátás	58,7	35,3	2,6	1,0	1,3	1,1	100,0
Építőipar	6,3	32,4	21,9	24,0	7,2	8,2	100,0
Kereskedelem	24,3	16,3	28,2	14,9	9,6	6,7	100,0
Idegenforgalom	21,4	20,2	16,4	16,3	6,2	19,5	100,0
Szállítás, hírközlés	74,9	7,9	5,3	4,2	1,5	6,2	100,0
Gazdasági szolgáltatások	1,5	16,5	15,8	14,1	12,8	39,3	100,0
Humánszolgáltatások	8,6	16,1	13,8	34,5	13,6	13,4	100,0
Egyéb szolgáltatások	44,6	19,9	12,6	11,0	4,8	7,1	100,0
<i>Jegyzett tőke összesen</i>	<i>33,2</i>	<i>21,8</i>	<i>12,6</i>	<i>9,2</i>	<i>6,6</i>	<i>16,6</i>	<i>100,0</i>

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és az offshore vállalkozások nélkül

Forrás: az APEH 2008. évi gyorsjelentése alapján a szerző számításai

A jegyzett tőke összértékének mennyisége, illetve az alapítói vagyon különböző ismérvek szerinti megoszlásának ismerete fontos, de nem elégséges a vállalkozások erőforrás-ellátottságának jellemzéséhez, ezért a megalapozott következtetések megvonásához *szükség van a saját vagyon és az idegen források mélyebb elemzésére*, valamint a vállalkozások fajlagos erőforrás-ellátottságának vizsgálatára.

A társas vállalkozások gazdasági teljesítménye

A vállalkozások gazdasági teljesítményeinek időbeli változását a nettó árbevétel, az exportteljesítmény, valamint a hazai elemzésekben kevésbé használatos bruttó hozzáadottérték teljesítményének bemutatásával indítjuk, majd a főbb teljesítménymutatók közötti összefüggések vizsgálatával folytatjuk. A megállapítások szakmai megbízhatóságát javítja, hogy a vizsgálá-

tokat – a virtuális vállalkozások adatainak kiszűrésével – *a kettős könyvvitel szerint gazdálkodó vállalkozások pénzügyi beszámolóinak (adóbevallásainak) aggregált adatai alapján végezzük*, s így a képzett fajlagos mutatók alkalmasak a gazdaság reális teljesítményeinek megítélésére, illetve – megfelelő árfolyam-korrekciókkal – nemzetközi összehasonlításokra is.

A nettó árbevétel alakulása

A vállalkozások kereskedelmi forgalma a 2000–2008 közötti időszakban – összehasonlítható áron szá-

13. táblázat

14. táblázat

A társas vállalkozások nettó árbevételének megoszlása főbb gazdasági ágak szerint*

(Egység: százalék)

M e g n e v e z é s	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>
Mező-, erdő- és vadgazdaság	3,0	2,9	2,8	2,6	2,5	2,3	2,1	2,1	2,0
Bányászat	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,4
Feldolgozóipar	36,0	35,4	34,3	34,1	33,3	33,4	33,6	32,8	32,7
Villamosenergia-, gáz- és vízellátás	4,9	5,0	5,1	5,4	5,5	5,0	5,1	6,9	7,3
Építőipar	5,0	5,7	5,9	5,8	6,0	6,4	6,2	5,9	5,7
Kereskedelem	33,3	32,8	33,3	33,2	33,3	33,2	33,1	32,3	31,8
Idegenforgalom	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Szállítás, posta és hírközlés	7,1	7,1	7,1	7,3	7,3	7,0	6,9	6,8	6,8
Gazdasági szolgáltatás	7,6	8,1	8,3	8,4	8,7	9,2	9,6	9,7	9,9
Humánszolgáltatás	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5	0,6	0,7
Egyéb	1,4	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,7	1,7	1,8
<i>Nettó árbevétel összesen</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, a pénzügyi szektor és az offshore vállalkozások nélkül

Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

lami vállalatok), a tényleges gazdasági tevékenységet végző, illetve a virtuálisan létező vállalkozások közötti aránytalanságot.

A vállalkozások *gazdálkodási forma szerinti változása* – szemben a korábbi folyamatokkal – nem az alacsonyabból a magasabb szintű szerveződés felé

alkalmazkodó Kft. és Rt.-forma kimagasló részaránya (ezen belül a Kft.-k előretörése), de a forgalmi adatok megoszlásából az is jól érzékelhető, hogy a társas vállalkozások 34%-át kitevő Bt-k a tényleges piaci forgalomban (gazdasági tevékenységben) nem játszanak érdemi szerepet (*15. táblázat*).

15. táblázat

A társas vállalkozások nettó árbevételének megoszlása főbb gazdálkodási formák szerint*

(Egység: százalék)

M e g n e v e z é s	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>
Részvénytársaság (Rt.)	30,4	29,7	30,3	29,7	30,5	30,6	29,8	29,2	30,2
Korlátolt felelősségű társaság (Kft.)	61,5	62,0	62,0	62,2	62,5	63,1	64,3	64,9	64,1
Szövetkezet	1,5	1,3	1,0	1,1	1,0	0,9	0,7	0,6	0,6
Betéti Társaság (Bt.)	5,3	5,7	5,5	5,7	5,0	4,5	4,0	3,9	3,5
Egyéb gazdálkodási forma	1,3	1,3	1,2	1,3	1,0	0,9	1,2	1,4	1,6
<i>Nettó árbevétel összesen</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és az offshore vállalkozások nélkül

Forrás: az APEH éves gyorsjelentései ala apján a szerző számításai

halad (egyéni vállalkozás – betéti társaság – korlátolt felelősségű társaság – részvénytársaság), hanem ellentétes irányú folyamat zajlik, vagyis *a magasabb szintű gazdálkodási formát cserélik le* egyszerűbb működési feltételt és gyengébb kontrollt jelentő gazdálkodási formákra. Így egyértelmű a piaci követelményekhez jól

Témánk szempontjából különleges jelentőségű a teljesítmények tulajdonosi jellemzők szerinti elemzése. Összesített mutatók alapján megállapítható, hogy a többségi *hazai tulajdonú társaságok* árbevételi adatai a 2000. évig mérsékeltlen javuló teljesítményt mutattak, míg a 2000–2005-ös években – alapvetően a közép- és

nagyvállalkozások stabilizálódásának köszönhetően – a teljesítményváltozás üteme folyamatosan gyorsuló. Napjainkra (16. táblázat) a külföldi érdekeltségű vállalkozások majd 50%-os mértékben meghatározói a gazdasági teljesítmények alakulásának.⁸

A külföldi érdekeltségű társaságok gazdasági teljesítményeket meghatározó szerepe alapvetően az új

megoszlásának vállalkozási kategóriák közötti kiegyenlítődése. A 2000–2008 közötti évek hazai tapasztalatai sajnálatosan nem ezt mutatják: a mikro- és kisvállalkozások összforgalmon belüli részesedése a 39-40 százalék között megrekedt, a különböző vállalkozási méretek között „közvetítő” funkciót betöltő középvállalkozások forgalmi részesedése valamelyest emelkedett, miköz-

16. táblázat

A társaságok nettó árbevétele a vállalkozások főbb tulajdonosi csoportjai szerint*
(Egység: százalék)

M e g n e v e z é s	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>
Kizárólagos hazai tulajdon	47,2	49,7	51,9	53,1	54,0	52,6	50,0	48,1	47,0
Vegyes (többségi hazai)	5,8	6,1	5,8	5,5	5,7	6,2	5,3	5,0	4,5
Vegyes (többségi külföldi)	16,4	15,6	14,6	13,9	13,4	13,4	14,2	13,8	13,9
Kizárólagos külföldi tulajdon	30,6	28,6	27,7	27,5	26,9	27,8	30,5	33,1	34,6
Nettó árbevétel összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, a pénzügyi szektor és az offshore vállalkozások nélkül
Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

17. táblázat

A társas vállalkozások nettó árbevételének megoszlása főbb vállalkozási méretek szerint*
(Egység: százalék)

M e g n e v e z é s	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>
Mikrovállalkozások	18,2	18,1	18,8	19,6	19,4	20,9	20,2	20,7	21,1
Kisvállalkozások	20,1	19,8	20,0	20,4	20,7	20,6	20,1	19,5	19,1
Középvállalkozások	19,7	19,7	19,9	19,7	19,6	19,3	19,9	21,0	21,6
Nagyvállalkozások	42,0	42,4	41,3	40,3	40,3	39,2	39,8	38,8	38,2
Nettó árbevétel összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, a pénzügyi szektor és az offshore vállalkozások nélkül
Forrás: az APEH 2000–2008. évi gyorsjelentései alapján a szerző számításai

vállalkozásalapításoknak (zöldmezős beruházások), a magas technikai színvonalat hozó beruházásoknak (irodagép- és műszeripar, járműgyártás), a termékszerkezet gyökeres átalakításának (új termékek meghonosításának), valamint a termelékenység növekedésének tudható be. A külföldi érdekeltségű vállalkozások szerepének felértékelődése egyidejű lehetőség és veszély a hazai tulajdonú kvv-szektor számára. Lehetőség a beszállítói tevékenység erősítése (lásd termelési és értékesítési koordináció), ám komoly veszély a bérfeldolgozó tevékenységben való megrekedés (hozott anyagból, hozott tervekből, diktált árakon történő működés).

Nemzetközi tapasztalatok szerint a növekedési jellemzők ágazati differenciálódásának természetszerű következménye a forgalmi adatok (nettó árbevétel)

ben a nagyvállalkozások forgalmi részesedése fokozatos mérséklődést mutat (17. táblázat).

Külön figyelmet érdemlő a hazai társas vállalkozások 97,3 százalékát kitevő mikro- és kisvállalkozások forgalmi teljesítményének stagnálása, ami – figyelemmel az e kategóriába tartozó vállalkozások számának mennyiségi gyarapodására – azt jelenti, hogy a mikro- és kisvállalkozások fajlagos teljesítményei a 2000–2008-as években mérséklődtek. A jelenség egyik lehetséges magyarázata a piaci lehetőségek korlátozottsága, másik magyarázata a vállalkozások tevékenységi jellemzői és a piaci kereslet közötti különbség (ennek valószínűségét csökkenti a vállalkozások rugalmassága), harmadik magyarázata pedig az lehet, hogy a mikro- és kisvállalkozásoknak nincs kellő növekedési érdekeltsége.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 6. SZÁM / ISSN 0133-0179

Az exportteljesítmény alakulása

A hazai gazdaság közismerten exportorientált, így az exportteljesítmények alakulása közvetlenül befolyásolja a magyar gazdaság stabilizálódási és fenntartható gazdasági pályára állási esélyeit. Más megfogalmazással az exportnak fedeznie kell az ország importigényét, de a folyó fizetési mérleg egyensúlya érdekében fedeznie kell a Magyarországra települt és nyereségesen működő külföldi érdekeltségű vállalkozások éves profitrealizálását is.⁹

Hosszabb időszak alapján a hazai gazdaság exportteljesítménye fejlődőtrendet mutat, sennek fontos jellemzője az export nettóárbevétel-arányában mért mutatók javulása, az exportteljesítmények nemzetgazdasági ágazatok közötti átrendeződése, valamint a külgazdasági teljesítmények koncentrációja (lásd vállalkozási méretek, tulajdonosi csoportok, de még a teljesítmények naturális tartalma, illetve irányultsága szerint is).

A nettó árbevétel arányában számolt exportteljesítmények az 1992–2008. években tág szélsőértékek között mozogtak, s a 2000–2002. évi 23,4 százalékos csúcs után új hullámvölgy következett. A teljesítmények a 2007–2008. években érték el a rendszerváltás előtti 27–29 százalék között mozgó arányt, ám félő, hogy a gazdasági világválság az exportteljesítményeket sem fogja érintetlenül hagyni. Számításaink szerint a ver-

senyszektor kibocsátásának (kereskedelmi forgalmának) mintegy egyharmadát kellene exportálni, annak érdekében, hogy a külkereskedelmi forgalom aktívuma ellensúlyozni tudja a külföldi befektetők – befektetés arányában számolt kb. 10 százalékos – profitrealizálását.

Az exportteljesítmények nemzetgazdasági ágak közötti átstrukturálódását jelzi, hogy míg a nyolcvanas években a hazai export majd ötödét a mezőgazdaság adta, addig a gazdasági struktúraváltás (piacvesztés) következtében az ágazat külgazdasági szerepe alig néhány százalék. Viszonylag hosszú mélyrepülés után a feldolgozóipar a 90-es évek közepére érte utol önmagát (66-68%-os részarány), a 2002–2004. években az összes exporton belüli részesedése már megközelítette a négyötödös arányt, majd a 2006–2008. években „beállt” egy 70 százalék körüli szintre.

A feldolgozóipar exportrészesedésének magas szintje értelemszerűen más ágazatok külgazdasági szerepének csökkenését jelenti (lásd agrárium, közvetítő kereskedelem), illetve arra utal, hogy az erőforrás-átrendeződés „kedvezményezett” ágazatai (hírközlés, gazdasági és humánszolgáltatások) nem voltak képesek az exportteljesítmény érdemi növelésére. Sajnos ez azt jelenti, hogy a hazai szolgáltatószektor szereplőinek többsége nem képes külpiacon konvertálható teljesítményre (18. táblázat).

18. táblázat

A társaságok exportárbevételének megoszlása főbb nemzetgazdasági ágak szerint*
(Egység: százalék)

M e g n e v e z é s	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>
Mező-, erdő- és vadgazdaság	1,0	1,0	0,9	0,9	0,8	0,9	0,7	0,7	0,6
Bányászat	0,1	0,1	0,1	-	0,1	0,1	0,2	0,3	0,5
Feldolgozóipar	76,3	78,6	79,3	80,2	78,7	76,3	73,5	70,3	69,3
Vill. energia-, gáz-, víz- és hőellátás	0,4	0,5	0,3	0,2	0,2	0,3	0,6	1,3	1,5
Építőipar	0,8	0,9	0,8	0,6	0,5	0,5	0,5	0,7	0,8
Kereskedelem	14,6	11,9	12,1	11,5	12,7	13,1	15,8	17,7	18,1
Idegenforgalom	0,1	–	–	0,1	–	0,1	–	–	0,1
Szállítás, posta és hírközlés	4,4	4,3	4,2	4,2	4,2	4,4	3,9	4,0	3,9
Gazdasági szolgáltatás	2,2	2,5	2,2	2,2	2,6	3,3	4,3	4,3	4,6
Humánszolgáltatás	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Egyéb	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	1,0	0,6	0,7	0,6
Exportárbevétel összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, a pénzügyi szektor és az offshore vállalkozások nélkül
Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 6. SZÁM / ISSN 0133-017

19. táblázat

A társaságok export árbevételének megoszlása főbb vállalkozási méretek szerint*
(Egység: százalék)

Megnevezés	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.	i.	j.
Mikrovállalkozások	7,7	6,5	6,3	6,9	7,4	8,9	11,7	11,5	12,3
Kisvállalkozások	9,0	9,3	9,7	9,0	9,1	8,7	10,7	10,2	11,6
Középvállalkozások	13,9	15,4	15,5	14,7	14,8	14,4	14,3	14,6	14,1
Nagyvállalkozások	69,4	68,8	68,5	69,4	68,7	68,0	63,3	63,7	62,0
Exportárbevétel összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és az offshore vállalkozások nélkül
Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

A feldolgozóiparon kívüli ágazatok exportteljesítménye kisebb és időben hullámzó (lásd: a „közvetítő” kereskedelem súlya előbb 11,5 százalékra mérséklődött, majd 18,1 százalékra emelkedett. Így a fenntartható fejlődés és az exportteljesítmények kívánatos növekedése szempontjából meghatározó jelentőségű kérdés, hogy a gazdaságpolitika és a piaci szereplők képesek-e olyan fordulatot elérni, amelynek eredményeként a feldolgozóiparon kívüli ágazatok is képesek lesznek nemzetközi piacokon értékesíthető termékek és szolgáltatások előállítására?

A külgazdasági forgalom vállalkozási méretek, főbb tulajdonosi csoportok, valamint termékstruktúra szerinti megoszlása az *export nagymérvű koncentrációját jelzi*, amelyben meghatározó szerephez jutnak a közép- és nagyvállalkozások, a kizárólagos és többségi külföldi tulajdonú vállalkozások, valamint a járműipar, műszeripar és gyógyszeripar termékei.

A külföldi befektetők megjelenése következtében módosult a gazdasági szerkezet, s a technikai és technológiai változások nyomán átalakult az exportált termékek összetétele. Lényegében az előzőekre vezethető vissza, hogy az *exportcikkek közül tartósan*

60% felett van a high-tech kategóriába sorolt termékek aránya, ami nemzetközi összehasonlításban is figyelmet érdemlő teljesítmény. Sajnálatos, hogy a külföldi befektetések viszonylag kevés szakágazatot érintettek, illetve a *várakozásoktól elmaradóan támasztottak igényt a hazai vállalkozások beszállítói teljesítményeire*, így az export koncentrációja erősödött, s csekély mértékben szolgálta a teljesítmények vállalkozási kategóriák közötti átrendeződését (19. táblázat).

A 2000-2008-as évek külgazdasági teljesítményeinek változása – lásd: 19-20. táblázatok – nemcsak gazdasági ágazatokat és vállalkozási méreteket érintően, hanem a *főbb tulajdonoscsoportok szerinti megoszlás tekintetében is érvényesült*. Ez azt jelenti, hogy a kizárólagos és többségi hazai tulajdonú társaságok export-teljesítményhez történő hozzájárulási aránya valamelyest mérséklődött (a 2000. évi 25,0 százalékról 23,1 százalékra), miközben a kizárólagos és többségi külföldi tulajdonú vállalkozások részesedése – jórészt az anyavállalati kapcsolatoknak köszönhetően – emelkedett (a 2000. évi 75,0 százalékos aránnyal szemben a 2008. évben 76,9 százalékra).

20. táblázat

A társaságok exportteljesítményének megoszlása a vállalkozások főbb tulajdonosi-csoportjai szerint*
(Egység: százalék)

Megnevezés	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.	i.	j.
Kizárólagos hazai tulajdon	18,3	18,5	18,2	17,7	18,0	16,6	15,7	16,8	16,3
Vegyes (többségi hazai)	6,7	6,9	7,5	7,9	8,4	9,0	9,6	7,2	6,8
Vegyes (többségi külföldi)	12,1	12,8	13,1	13,6	14,4	14,6	13,5	13,1	12,8
Kizárólagos külföldi tulajdon	62,9	61,8	61,2	60,8	59,2	59,8	61,2	62,9	64,1
Exportteljesítmény összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és az offshore vállalkozások nélkül
Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 6. SZÁM / ISSN 0133-0179

A bérfeldolgozásra épülő exporttevékenység több szempontból is gondot jelent. Az első és legjelentősebb probléma a hazai versenyszektor külföldi gazdasági érdekektől való függése, a másik komoly probléma a hazai termékszerkezet elavultsága, s ebből fakadóan az exportképes termékek hiánya. További gond a versenyszektor atomizáltsága, amiből fakadóan nem képes nagy volumenben, azonos minőségben, garantált határidőben és a piac által elfogadható áron komoly árutömeget exportálni. Mindezekhez járulnak azok a gyakran emlegetett érvek, hogy a forint felértékelődése rontja az exportérdekeltséget (az exportáló az erős forint következtében kevesebbet kap termékéért), illetve a forint esetleges további erősödése „megemelheti” az euróban számolt munkaerőköltséget, vagyis ronthatja a piaci partnerek várakozásait.¹⁰ Félő, hogy amennyiben ez így marad, az állandósítani fogja az ország fizetési mérleg-gondjait.

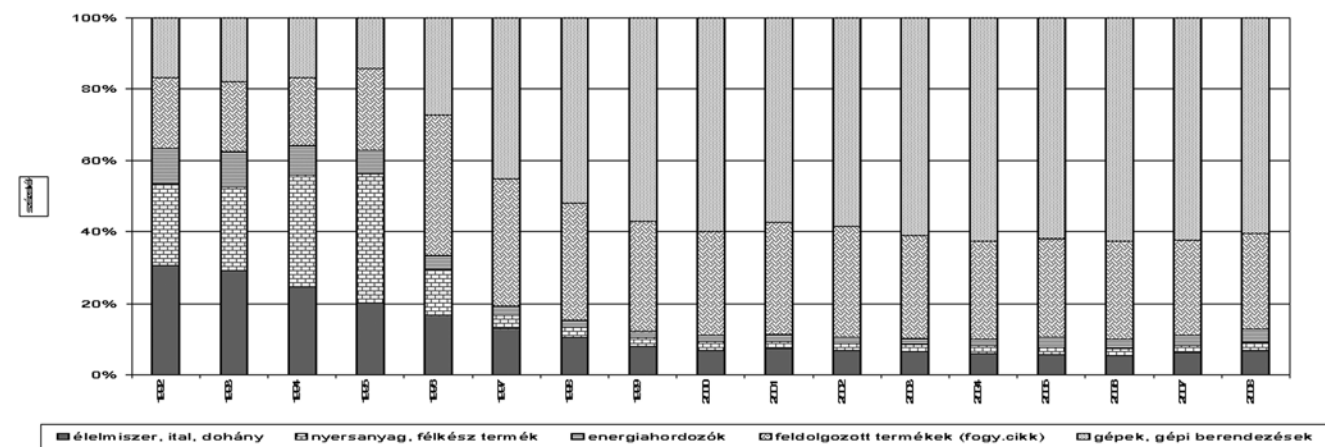
A bruttó hozzáadottérték és a termelékenység

A hazai gazdaság jelene és jövője szempontjából meghatározó jelentősége van annak, hogy milyen eredményességgel tudunk alkalmazkodni a piac gyorsan változó szükségleteihez, illetve a termékkínálat korszerűsítése során mennyiben építhetünk hazai tudásra alapozott termékekre és/vagy gyártási eljárásokra. Más megközelítésben annak vizsgálatáról van szó, hogy a hazai gazdaság milyen mértékben képes hazai hozzáadottértéket előállítani, s milyen ütemben képes teljesítményét növelni.

A bruttó hozzáadottérték-teljesítmény mérése a nemzetközi gyakorlatban többféle módon történhet (lásd Nemzeti Számlák adatai alapján történő meghatározás), de a következőkben elsődlegesen azokat a módszereket alkalmazzuk, amelyek a vállalkozási teljesítmények értékelésére alkalmasak.

1. ábra

A hazai gazdaság termékexportjának strukturális változása (1992–2008)



Forrás: a KSH éves jelentései alapján a szerző szerkesztése

Az export összetételének változása – nem említve az exportteljesítmények mögött meghúzódó importigény-változást – önmagában is beszédes. Mindezt tetézi – mind a nettó árbevétel, mind az export szempontjából – a *koncentráció erősödése*, vagyis a teljesítmények növekvő hányada néhány szakágazatra, 38-40 termékre, 55–60 vállalkozásra és 2-3 régióra összpontosul, miközben az *egyéb szakágazatok – az erőforrás-átcsoportosítás ellenére – nem tudják sem közvetlenül, sem közvetve befolyásolni a gazdasági teljesítmények alakulását*.¹¹ A teljesítménykoncentráció egyszerre lehet előny és hátrány, ám az a körülmény, hogy a jelenség párosul az exportirányultság térbeli koncentrációjával (lásd Németország részesedése), egyértelműen *jelzi a gazdaság sebezhetőségét*. S ennek bekövetkezéséhez nem kell a gazdasági világválság.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 6. SZÁM / ISSN 0133-017

21. táblázat

**A társaságok bruttó kibocsátása,
termelő felhasználása és bruttó hozzáadottérték-teljesítménye**
(Egység: milliárd Ft, illetve százalék)

Megnevezés	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>
Bruttó kibocsátás	19 289	22 671	24 306	26 048	28 929	33 367	35 483	37 808
Termelő felhasználás	13 258	14 835	15 792	16 956	18 882	22 257	23 419	25 246
Bruttó hozzáadott- érték teljesítmény	6 030	7 835	8 515	9 091	9 836	11 109	12 064	12 563
Hozzáadottérték a kibocsátás %-ában	31,3%	34,6%	35,0%	34,9%	34,0%	33,3%	34,0%	33,2%

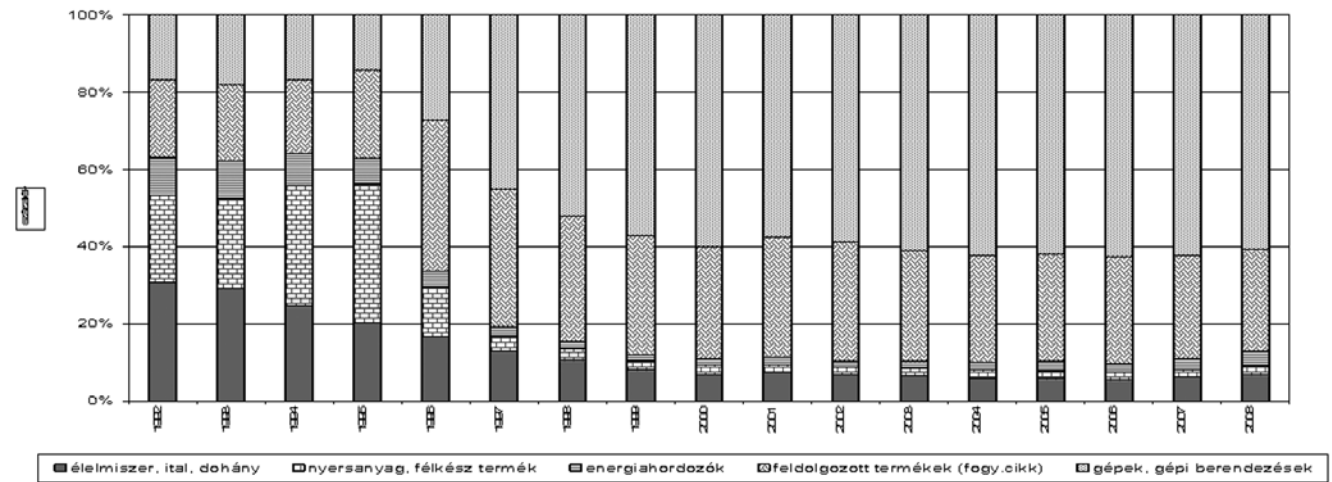
* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és az offshore vállalkozások nélkül
Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

2) A vállalati szintű – alapáron számolt – bruttó hozzáadottérték-teljesítmény meghatározásának másik módszere a *jövedelemalapú alkotóelemek összegzése*. Ilyen jövedelemalapú alkotóelem a munkavállalói bér, a munkáltatók által a bérek arányában fizetett szociális járulékok, a termelési adók és támogatások egyenlege, valamint a vállalkozás nettó működési eredménye (profit). Az eredménynek természetesen egyeznie kell az egyéb módon számolt értékekkel (2. ábra).

kedést mutat), miközben a bruttó nyereség trendje folyamatosan emelkedő.¹³
3) Minden más mutatónál figyelmeztetőbb üzenetet hordoz *a bruttó hozzáadottérték nemzetgazdasági ágak szerinti megoszlása*, illetve a teljesítmények nemzetgazdasági ágak közötti átrendeződése. A tevékenységi struktúra módosulása lényegében már a 90-es évtized közepén megkezdődött, de a jelenleg az ezredforduló után újabb lendületet kapott (22. táblázat).

2. ábra

**A vállalkozások bruttó hozzáadottérték-teljesítményének
főbb összetevők szerinti megoszlása**



Forrás: a Magyar Nemzeti Számlák (KSH) adatai alapján a szerző szerkesztése

A bruttó hozzáadottérték főbb jövedelemalapú összetevők alapján történő számbavétele azt mutatja, hogy az új értéken belül a bérek és keresetek részaránya fokozatosan csökkent (ez annak ellenére igaz, hogy különböző hatásokra egy-egy év emel-

Az átrendeződés következménye a mezőgazdaság és a feldolgozóipar szerepvesztése, a kereskedelem teljesítményeinek látványos növekedése, valamint a gazdasági és egyéb közösségi szolgáltatások felértékelődése.¹⁴ A 2000–2008. évek adatai mint-

22. táblázat

**A társaságok bruttó hozzáadottérték
teljesítményének megoszlása nemzetgazdasági ágak szerint***
(Egység: százalék)

Megnevezés	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>
Mező-, erdő- és vadgazdaság	3,5	3,5	3,2	2,7	2,8	2,6	2,3	2,3	2,5
Bányászat	0,6	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,6	0,6
Feldolgozóipar	42,5	41,0	41,4	41,2	40,2	40,0	39,9	38,0	37,3
Villamosenergia-, gáz- és vízellátás	5,6	5,7	5,8	6,0	6,0	5,9	5,0	5,2	5,3
Építőipar	4,8	5,2	5,0	4,7	4,9	5,1	5,1	5,3	5,4
Kereskedelem	14,3	14,6	14,2	15,3	15,1	14,9	16,2	16,8	16,9
Idegenforgalom	1,6	1,5	1,2	1,3	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Szállítás, posta és hírközlés	12,4	12,9	13,0	13,0	13,2	12,5	11,4	11,9	12,0
Gazdasági szolgáltatás	11,5	11,6	11,5	11,3	11,3	12,4	13,7	13,9	14,0
Humánszolgáltatás	0,8	0,9	1,2	1,0	1,1	1,2	1,1	1,2	1,2
Egyéb	2,4	2,6	3,0	3,1	3,3	3,5	3,4	3,4	3,4
Bruttó hozzáadott-érték összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, a pénzügyi szektor és az offshore vállalkozások nélkül
Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

egy alátámasztják Kornai János azon megállapítását, hogy *a magyar gazdaság stagnáló állapota nemcsak annak tudható be, hogy általában alacsony a kibocsátási teljesítmények hozzáadott-érték-tartalma, hanem annak is, hogy az erőforrás-átcsoportosítás által preferált ágazatokban előállított termékek és/vagy nyújtott szolgáltatások nem piacképesek*.

4) A bruttó hozzáadott-érték vállalati méretek szerinti megoszlása komoly koncentrációt jelez a közép- és nagyvállalkozások javára (míg a közép- és nagyvállalkozások a nettó árbevételből 58-60 százalék közötti arányban részesednek, addig a bruttó hozzáadottértékhez történő hozzájárulásuk 64-66 százalék között mozog), miközben a vállalkozások 98,4 százalékát képviselő mikro- és kisvállalkozások részesedése 35-36 százalék között mozog. Ez a részaránykülönbség azt tükrözi, hogy *a vállalkozások számának gyarapodása ugyan a mikro- és kisvállalkozások körében zajlik, ám – a fajlagos teljesítmények alacsony szintje miatt – ez a makrogazdasági szintű teljesítmények javulásában alig-alig érzékelhető*.¹⁵

A teljesítmények vállalati mérettől függő aránytalan megoszlása, az egy foglalkoztatottra jutó teljesítmény differenciálódása (a nagyvállalkozások egy foglalkoztatottjára jutó átlagos bruttó hozzáadottérték-teljesítmény majd két- két és fél-szerese a kkv-szektor fajlagos teljesítményeinek), valamint az a tény, hogy a foglalkoztatottak több

mint kétharmada dolgozik az alacsony hatékonyságú szektorokban (2008. évben 68%), jelentősen rontja a hazai gazdaság növekedési potenciálját (23. táblázat).

Agazdaságpolitika formálói számára több mint tanulságos a bruttó hozzáadottérték össz volumenének, valamint strukturális jellemzőinek módosulása. Amennyiben csak a makroértékeket nézzük, a változás imponáló, s ezzel a gyarapodással a bruttó hozzáadottérték változása – összességében – viszonylag jól követi a nettó árbevétel értékének növekedését. A mélyebb elemzések viszont – mint azt láttuk – arra figyelmeztetnek, hogy a helyzet bonyolultabb.

5) A 90-es évtized közismert jellemzője, hogy *a bruttó hozzáadottérték alakulása nagymértékben függ a tulajdonosi háttértől*, mögötte a technikai felszereltségtől, a termékstruktúrától, valamint az anyavállalatok által biztosított piacoktól. Lényegében ugyanaz érvényes a 2000–2008. évi folyamatokra is. Akülföldi érdekeltségű vállalkozások hozzáadottérték teljesítményen belüli részesedése (lásd: 25. sz. táblázat) a 2000. évi 38,3 százalékról a 2008. évre 46,5 százalékra emelkedett (24. táblázat).

A részarányváltozás üteme messze gyorsabb, mint a nettó árbevétel, illetve az export változása (a nettó árbevétel részaránya 2000. évi 47,1 százalék után a 2008. évben 48,5 százalékra emelke-

23. táblázat

A társaságok bruttó hozzáadottérték teljesítményének megoszlása vállalkozási méretek szerint
(Egység: százalék)

M e g n e v e z é s	250 fő feletti	50–249 fő közötti	10–49 fő közötti	2–9 fő közötti	1 fő	0 fő	Társaságok összesen
létszámot foglalkoztató társaság részaránya (%)							
Mezőgazdaság	15,1	40,7	29,9	11,3	1,9	1,1	100,0
Bányászat	13,9	13,3	14,4	42,5	2,0	13,9	100,0
Feldolgozóipar	69,1	17,8	9,3	3,1	0,4	0,3	100,0
Villamosenergia, gáz-, vízellátás hő	67,2	22,6	5,7	2,9	0,3	1,3	100,0
Építőipar	16,6	22,5	36,0	21,4	2,8	0,7	100,0
Kereskedelem	19,3	27,2	28,4	18,6	5,2	1,3	100,0
Idegenforgalom	28,7	24,0	27,3	16,8	2,4	0,8	100,0
Szállítás, hírközlés	68,0	13,0	10,2	6,0	0,9	1,9	100,0
Gazdasági szolgáltatás	14,8	18,6	21,9	20,4	7,4	16,9	100,0
Humánszolgáltatás	16,3	11,7	15,8	44,2	8,2	3,8	100,0
Egyéb szolgáltatás	50,3	16,5	14,8	11,6	5,7	1,1	100,0
Társaságok összesen	46,3	20,0	16,7	10,9	2,8	3,3	100,0

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és az offshore vállalkozások nélkül
Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

24. táblázat

A bruttó hozzáadottérték teljesítménymegoszlása a vállalkozások főbb tulajdonosicsoportjai szerint*
(Egység: százalék)

M e g n e v e z é s	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>
Kizárólagos hazai tulajdon	55,3	52,5	49,6	49,0	50,8	50,2	47,7	48,7	48,7
Vegyes (többségi hazai)	6,4	6,6	6,1	5,9	6,3	7,0	5,7	5,3	4,8
Vegyes (többségi külföldi)	11,9	12,7	14,0	17,7	17,8	17,7	17,4	15,4	15,4
Kizárólagos külföldi tulajdonú	26,4	28,2	30,3	27,4	25,0	25,1	29,2	30,6	31,1
Bruttó hozzáadott-érték összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, a pénzügyi szektor és az offshore vállalkozások nélkül
Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

dett, illetve az export részaránya a 2000. évi 73,2 százalék helyett a 2008. évben 76,9 százalékra emelkedett), ami azt jelenti, hogy a technikai fejlesztéseknek, a termszerveket modernizációja, valamint az élmunkaigény csökkenése következtében jelentősen javult a külföldi érdekeltségű vállalkozások termelékenységé.

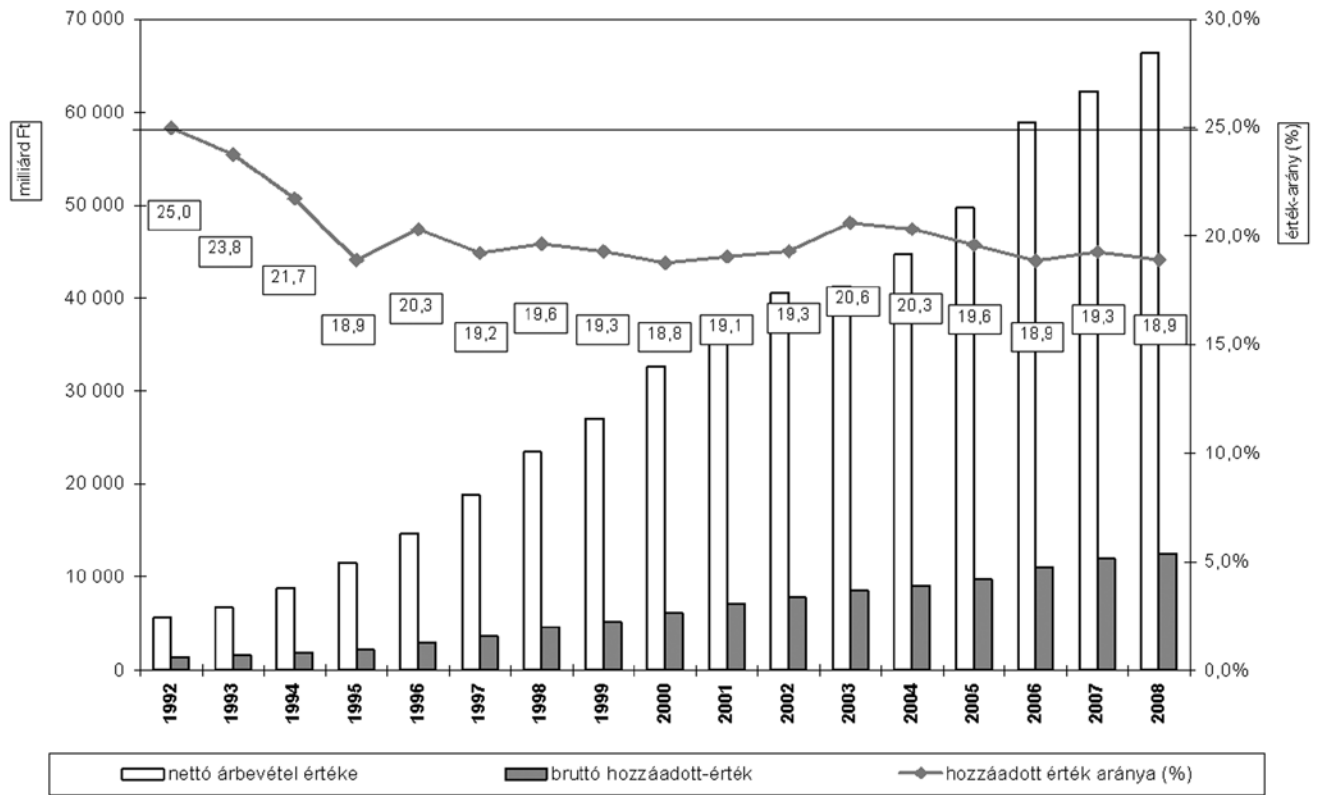
6) A nemzetközi gyakorlatban a bruttó hozzáadottérték időbeli változásának jellemzésére használatos mutató a bruttó hozzáadottértéknek a nettó árbevételhez történő viszonyítása. Ennek a 2000–2008. évekre

vonatkozó vizsgálata azt jelzi, hogy a forgalom (nettó árbevétel) arányában számolt hozzáadottérték-mutató az átmenet éveiben mért 22–25 százalékos szintről a 2000. évre 18,8 százalékra csökkent, majd átmeneti emelkedés után *a 2006. évben* visszatért a 18,9 százalékos szintre, s úgy tűnik, hogy ezen a szinten stabilizálódik¹⁶ (3. ábra).

A bruttó hozzáadottérték nettó árbevétel százalékában számolt mutatója közel sem egyenletes teljesítmény eredménye: a hozzáadottérték aránya a gazdasági tevé-

3. ábra

A bruttó hozzáadott-érték teljesítmény a nettó árbevétel arányában
(1992–2008)



Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

kenység jellegétől (lásd élmunka-, illetve tőkeigény), a vállalkozás méretétől, valamint a tulajdonosi háttértől függően távoli szélsőértékeket takar. Ilyen ellentmondás, hogy *azok az ágazatok, amelyek a gazdasági teljesítmények többségét adják (lásd feldolgozóipar), illetve az átalakulási folyamat kedvezményezettjei voltak (lásd pótlólagos tőke, zöldmezős beruházások) a forgalomarányos bruttó hozzáadottérték-mutatóban a pozícióvesztő területek közé tartoznak*, míg azok az ágazatok, amelyek kimaradtak a fejlődés fő áramlataiból, azok esetében a mutató várakozáson felüli. A jelenség magyarázata, hogy a bruttó hozzáadottérték több mint kétharmadát az élmunka-felhasználás közvetlen és közvetett ráfordításai adják, így a bruttó hozzáadottérték-arány – a piaci értékítélettel szemben – ott mutat magas értéket, ahol nagy az élmunkaigény.¹⁷

A bruttó hozzáadottértéknek a nettó árbevételhez viszonyított mutatója – hosszabb időszak alatt – egyértelműen jelzi a hazai gazdaság gyengeségeit (tevékenységi struktúra, termszerveket, technikai és technológiai felszereltség, munkaszervezés, egyebek), de arra is figyelmeztet, hogy amennyiben a trenden nem sikerül változtatni, úgy a jövőben ugyanazon hozzáadott-érték

teljesítményhez mind nagyobb és nagyobb forgalmat kell tudnunk realizálni.

7) A gazdaságpolitika szempontjából a legfontosabb kérdés, hogy *milyen tényezők determinálják a bruttó hozzáadottérték alakulását*. Az 1997–2008. évekre vonatkozó adatok szerint – saját számításaink alapján – a bruttó hozzáadott érték kb. 9555 milliárd Ft értékű gyarapodását a következő tényezők és az alábbi mértékekben formálták:

- 0,6–0,8 százalék a *foglalkoztatottak* számának gyarapodására vezethető vissza (ezen időtávlat alatt majd negyedmillió munkahely szűnt meg, s ezt 120 ezerrel meghaladó új munkahely jött létre),
- 68,2–69,0 százalék a pótlólagos befektetések *négy-szerest meghaladó emelkedésének következménye* (össességében a saját tőke növekménye 19224 milliárd forint, melynek egyharmada a hazai vállalkozások és kétharmada a külföldi érdekeltségű vállalkozások körében realizálódott),
- 31,0–31,2 százalék a *termelékenység javulásának eredménye* (ennek kisebb hányada élmunka, többsége viszont a technika és a technológiai változásoknak köszönhető).

25. táblázat

A társaságok összes költségeinek és ráfordításainak megoszlása (2000–2008)
(Egység: százalék)

M e g n e v e z é s	Társaságok mindösszesen							
	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Anyagjellegű ráfordítások	81,4	80,1	80,2	80,4	80,7	81,0	81,3	81,5
ebből: anyagköltség	24,8	23,9	23,6	23,8	24,3	24,4	24,5	24,7
anyagjell. szolgáltatás	12,6	11,8	11,8	11,7	11,3	10,8	11,0	11,1
közvetített szolgáltatás	7,8	7,4	7,9	8,1	9,2	9,0	8,9	9,4
ELÁBÉ	34,8	35,5	35,5	35,2	34,6	35,4	35,6	34,8
egyéb ráfordítás	1,4	1,5	1,4	1,6	1,4	1,4	1,3	1,4
Személyi jellegű ráfordítás	10,0	10,5	10,3	10,1	9,8	9,6	9,5	9,5
ebből: bérköltség	6,5	6,8	6,7	6,6	6,4	6,3	6,2	6,2
Értécsökkenés	3,7	4,0	4,1	4,1	4,0	3,6	3,6	3,6
Egyéb költségek és ráfordítások	5,0	5,4	5,4	5,4	5,5	5,5	5,6	5,5
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* a pénzügyi szektor és az offshore vállalkozások adatai nélkül
Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

Az összehasonlítható áron számolt teljesítményjavulás összetevői (az egyidejűleg mutatózó extenzív és intenzív jellegű fejlődés) önmagukban is figyelmet érdemlőek, de még inkább izgalmasak, ha a jövő szükségletei – a fenntartható növekedés feltételei – szempontjából vizsgáljuk. Következtetésünk, hogy az elkövetkező évek gazdasági növekedésének *meghatározó szükséglete* a vállalkozások törkeellátottságának pótlólagos törkebevonással törtenő javítása (a törkeellátottsági jellemzőknek a befektetett eszközökön túl a forgóeszközökre törtenő kiterjesztése), majd a pótlólagos törkebevonás révén a technológiai színvonal javítása, illetve a munka- és törkeintenzitás korábbi éveknél gyorsabb ütemű fokozása.

A versenyszektor költséggazdálkodási jellemzői

Érzékeny kérdés a költségek alakulása. Míg a 2000-2008-as években a társas vállalkozások 2000. évi bázis-áron számolt nettó árbevétele 28,2 százalékkal emelkedett, a költségek és ráfordítások értéke 31,4 százalékkal emelkedett, vagyis a 2008. évi – üzemi szinten számolt – összes költség és ráfordítás 3,2 százalékkal haladta meg a nettó árbevétel változását. Más megközelítésben a forgalom 1 százalékos változása a költségek 1,1 százalékos növekedésével jár. A változásnak – a vállalati eredmények ismeretében – *kettős üzenete van*: egyfelől a költségek növekedését a vállalkozások mind kevésbé képesek ellensúlyozni, másfelől a gazdálkodási tevékenység végső eredményét növekvő mértékben determinálják az alaptevékenységen kívüli bevételek, illetve kiadások.

Az összes költség és ráfordítás eltérő ütemű dinamikája indokoltta teszi a költségstruktúra mélyebb vizsgálatát, ami részben a gazdálkodási filozófia különbségére (lásd: amortizációs politika), részben a piaci viszonyok változására, részben a közteherviselési szabályok módosulására vezethető vissza (25. táblázat).

A költségstruktúrának természetesen vannak tulajdonosfüggő jellemzői is. Így a külföldi érdekelt-ségű vállalkozásoknál szerepet játszik a termeléshez szükséges *magasabb feldolgozottságú félkész termékek növekvő importja, a termelésnek a magasabb technikai felszereltségű vállalkozásokba törtenő átcsoportosítása, valamint – a kiszervezések eredményeként – a közreműködő szervezetek közötti munkamegosztás* bővülése. Mindezek mellett az új beruházások következtében dinamikusán növekedett az eszközállomány, s nőtt a vagyonarányosan elszámolt amortizáció is.¹⁸

- 1) A költségek 2000–2008-as évek közötti növekedését – két és félszeres emelkedéssel – alapvetően az *anyagjellegű ráfordítások* determinálják. A növekedés részben érthető, a hazai gazdaság jellemzője az alapanyagok és félkész termékek magas szintű feldolgozása, amit a külföldi érdekelt-ségű vállalkozások csak tovább erősítettek. A 2000–2008. évi adatok szerint a gép- és berendezésgyártásban, a közúti járműgyártásban, valamint az irodai műszergyártásban ugrott meg a termelés anyagigényessége, ami párosulva az árfolyamváltozás következményeivel, folyamatosan rontotta az anyagjellegű ráfordítások összköltségen belüli arányát.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az anyagjellegű ráfordítások részarányának a 2000–2008. évi emelkedése, ami százalékosan nem sok, de pénzben mért nagyságának változása jelentősen rontja a gazdálkodás eredményességét (lásd anyagköltségek emelkedése, illetve a gazdasági struktúra változása következtében az ELÁBÉ és a továbbértékesített szolgáltatások szerepének felértékelődése). A jelenség egyféle nézőpontból magától értetődő (lásd tevékenységek kiszervezése és az önállósult vállalkozások közötti elszámolások mennyiségi gyarapodása), ám más nézőpontból önbecsapás. Az ELÁBÉ és a közvetített szolgáltatások felfutása a forgalomból származó bevételek halmozódásának veszélyeit jelzi, de az is elgondolkodtató, hogy ami az egyik vállalkozásnál költség, annak egy másik vállalkozásnál árbevételként kellene megjelen-nie, ám ezt a felfutást az árbevételi adatok nem támasztják alá. Élni kell a gyanúperrel, hogy a költségek között kimutatott anyagjellegű ráfordítások egy része „csak” virtuális költség.¹⁹ Így a vállalkozások anyagjellegű ráfordításainak – kimutatott vagy valós – változása erőteljesen fékezi a nemzetközi felzárkózást, illetve rontja a versenyképesség javításának esélyeit.

- 2) Az utóbbi időszakban élénk érdeklődés kíséri a vállalkozási tevékenységgel összefüggő *személyi jellegű ráfordítások* alakulását. A trend egyértelmű: a személyi jellegű ráfordítások lassúbb, a bérek gyorsabb mérséklődése. S történik minde-z olyan időszakban, amikor a foglalkoztatott létszám viszonylag stabil. További sajátosság, hogy a gazdasági átalakulás „kemény éveiben” a bérek kisebb mértékben csökkentek, mint a vállalati jövedelmek. Az évtized közepére eső stabilizációs periódusban „egyenlő ütem” alakult ki, majd a gazdasági növekedés beindulásával elsődlegesen a vállalati profitok emelkedtek, miközben a bérek nyomott szintje megmaradt. A személyi jellegű ráfordítások arányának jelentős mérséklődése más tényezőkkel is összefügg: bérköltségek „dologiasodása” (lásd munkavál-lalói bérek helyett „önálló” vállalkozók megbí-zása), minimálbéren törtenő foglalkoztatás terjedése, valamint egyéb „bérkímélő” technikák alkalmazása.

A bérek szerepvesztése – legyen szó ágazati vagy vállalkozási méretek szerinti megoszlásról – élesen szembeáll mind a gazdasági eredmények alakulásával, mind a nemzetközi felzárkózás követelményeivel. A több évet vizsgáló

értékelések szerint szó sem lehet tévedésről, sokkal inkább egy rossz irányú gazdasági fordulatról. Ez egyfelől azt mutatja, hogy *a bérjellegű jövedelmek növekedése hosszabb ideje elmarad az inflációs indextől*, másfelől viszont arra hívja fel a figyelmet, hogy *a bérek és keresetek folyamatosan távolodnak a vállalati hozzáadottérték alakulásától*.

A bérek leértékelődésének következményei nemcsak a költségstruktúra összetételének módosulásában érzékelhetők, hanem a jövedelemmutatók alapján számolt bruttó hozzáadottértéken belül is. E változások azért figyelmeztetőek, mert egyfelől a teljesítményektől elmaradó bérezési rendszer fékezi a teljesítmények növekedését, másfelől viszont a munkateljesítmények „alul-értékelt” javadalmazása következtében a makrogazdasági szinten számolt hozzáadott érték is alacsonyabb értékű lesz, aminek viszont természetesen a nemzetgazdasági szintű teljesítmények leértékelődése.

- 3) Az amortizáció ár- és költségbefolyásoló tényező. Öröndetes, hogy *a vállalkozások amortizációs politikája komoly fordulatot tükröz*. A gazdasági eredmények javulása – kezdeti visszaesés után – a vállalkozások bővülő körében biztosítja az elhasználdott vagyon pótlását, ám míg a hazai vállalkozásoknál ez több év elmaradt ráfordításainak pótlását jelenti, addig a külföldi érdekelt-ségű vállalkozásoknál a vállalkozásba vitt vagyon dinamikus gyarapodásával arányos ráfordítás. Az általános képből ma is „kilóg” néhány ágazat: a mezőgazdaság, az élelmiszeripar, a textil- és bőripar, a szállít-ás és egyes szolgáltatótevékenységek vállalkozásainak többségénél megtörténik ugyan az értécsökkenés norma szerinti elszámolása, ám rendre elmarad az elhasználdott vagyon viszapótlása. (A felsorolt ágazatok többségében az éves beruházások értéke alacsonyabb, mint a tárgyévben elszámolt amortizáció összérté-ke.) Ennek következményei tetten érhetők a vállalkozási mérlegadatokban, a tárgyi eszközök állományának abszolút és relatív értelmű mérséklődésében. A jelenség természetesen a vállalkozói vagyon összértékének mérséklődése.

- 4) Az *egyéb ráfordítások* hullámzó mozgást mutatnak (lásd saját termelésű készletek, nem anyag-jellegű szolgáltatások, a reklám- és propagan-

VEZETÉSTUDOMÁNY

daköltségek alakulása). A költségnövekedés részben követi a gazdasági teljesítmények változását, részben jelzi a piacon maradás növekvő költségeit (lásd bankköltségek, biztosítási díjak, piackutatói és reklámköltségek), ám mindezeket meghaladja a szervezetek osztódásából és a vállalkozási tevékenység specializációjából következő irányítási költségek növekedése.

A ráfordítások növekedésének sajátos eleme az államot (önkormányzatokat) megillető közteherviselési kötelezettségek (adók, illetékek) értékének változása, a kétes elszámolások bizonytalanságát enyhítő céltartalékok éves értékének a növekedése, az árfolyam-változásokból következő veszteségek elszámolása, de leginkább a behajthatatlan követelések (hitelezési veszteségek) állománya, valamint a külföldi pénzürtékre szóló követelésekkel és kötelezettségekkel kapcsolatos árfolyamvesztesség elszámolása. A költségstruktúra értékelésének (a változások minősítésének) lehetnek és vannak egyéb minősítő ismérvei is. Így több mint érdekes a nemzetgazdasági ágak – ezen belül a feldolgozóipar – költségstruktúrájának változása (vásárolt szolgáltatások megugrása), de figyelmet érdemlő a költséggazdálkodás vállalkozási méretek szerinti alakulása is (26. táblázat).

értékcsökkenés elszámolása, míg átlag alatti a személyi jellegű ráfordítások, valamint az egyéb ráfordítások részaránya. A közép­vállalkozások viszonylag szerény súlyt képviselnek a gazdaság összeteljesítményeiből, de a költségek összetétele szorosan követi a gazdaság általános tendenciáit. Az előzőektől gyökeresen különböznek a társaságok többségét kitevő, s az aktív keresők 40%-át foglalkoztató mikro- és kisvállalkozások, ahol a 23–24 százalékos teljesítményarányhoz képest magas az anyagjellegű ráfordítások súlya, viszont a majd 40 százalékos foglalkoztatási arányhoz képest alacsony a személyi jellegű ráfordítások részesedése.

A költséggazdálkodás vizsgálata és a tapasztalatok összegzése felveti annak igényét, hogy *a gazdaságpolitika döntéshozói is mérlegeljék a költségekre és a költségstruktúrára hatást gyakorló közgazdasági környezet működésének hatásait*. Ezek közé tartozik a nyereségérdekeltséget kiszorító „költségelszámolási érdekeltség” káros következményeinek mérséklése s a kimutatott nyereségből a tőkefelhalmozási készség további erősítése. Szabályozásváltozást – álláspontunk szerint jövedelembруттósítást és közteherviselési reformot – igényel a munkaerő-újratermelés valós költségeinek a biztosítása, ám ennél is sürgetőbb a bérek teljesítményekkel arányos növekedésének elismerése. Más jellegű, de ugyancsak közgazdasági környezetet

26. táblázat

A társaságok összes költségeinek és ráfordításainak megoszlása (2000–2008)

(Egység: százalék)

M e g n e v e z é s	Nagy-vállalkozás	Közép-vállalkozás	Kisvállalkozás	Mikro-vállalkozás	Vállalkozás összesen
Anyagjellegű ráfordítások	82,5	77,7	81,5	81,3	81,4
ebből: anyagköltség	29,7	25,5	17,2	12,4	24,7
igénybe vett szolgáltatás	10,3	12,7	11,4	12,1	11,1
közvetített szolgáltatás	7,2	9,0	11,0	14,8	9,4
ELÁBÉ	33,5	29,1	40,1	40,4	34,8
egyéb ráfordítások	1,6	1,4	1,8	1,6	1,4
Személyi jellegű ráfordítás	7,6	13,7	11,8	9,9	9,5
ebből: bér és kereset	5,8	10,5	9,1	7,6	7,3
TB-járulék	1,8	3,2	2,7	2,3	2,2
Értékcsökkenés	3,8	3,7	2,8	3,5	3,6
Egyéb költségek (ráfordítások)	6,1	4,9	3,9	5,3	5,5
<i>Költségek és ráfordítások összesen</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

* a pénzügyi szektor és az offshore vállalkozások adatai nélkül

Forrás: az APEH 2008. évi gyorsjelentése alapján a szerző számításai

A 26. táblázat adataiból érzékelhető, hogy a nagyvállalkozások költségstruktúráján belül átlag feletti az anyagjellegű ráfordítások (ezen belül az importból származó alapanyagok és vásárolt szolgáltatások) és az

érintő igény az elaprózott hazai vállalkozási struktúra modernizálása, s ennek részeként az „optimális termelési sorozat” igényeihez igazodó vállalkozási méret kialakításának ösztönzése.

Lábjegyzet

¹ A korábbi időszakra vonatkozó statisztikai adatokat korrigálni kell az egyéni vállalkozók számával, tekintve, hogy az 996. évtől kezdődően megszűnt számukra a társasági adózás választásának lehetősége. A 2004. évtől kezdődően további korrekciót jelent a társaságok kettős könyvvitelre történő áttérési kötelezettsége.

² Az ilyen társasági befektetesként alapított új társaságok a továbbiakban már a kizárólagos hazai tulajdonú társaságok között szerepelnek.

³ A 2008. évi adatok szerint a vállalkozások 98,4 százalékát kitevő mikro- és kisvállalkozások a foglalkoztatottak mindössze 47 százalékának adnak munkát.

⁴ Ebben – egyebek mellett – meghatározó szerepe van a lakástulajdon korlátozott átválthatóságának, illetve a család többi tagját érintő „beilleszkedési” nehézségnek.

⁵ Ráadásként számolni kell a beilleszkedés nyelvi és kulturális terheivel is.

⁶ A KSH által közölt beiskolázási adatok az oktatási intézmények számának csökkenéséről, a tanulólétszám zuhanó értékeiről s a korábban kiépített tanműhelyek tömeges megszüntetéséről szólnak.

⁷ Sajátos hazai jelenség, hogy a hazai részvénytársaságok majd 60%-a zárt társaságként működik, ami azt jelenti, hogy nincs szándék, illetve lehetőség pótlólagos külső forrás bevonására.

⁸ Ez a húzóerő nagyobb is lehetne, ha szélesedne a hazai tulajdonú és külföldi érdekeltségű vállalkozások termelési és értékesítési együttműködése.

⁹ A World Investment adatai szerint a 2008. év végén 63 milliárd US \$ értékű volt a Magyarországon befektetett külföldi működő

tőke értéke, s ez azt jelenti, hogy évi 10%-os profitrealizálással számolva a folyó fizetési mérleg egyensúlyához minimum 6–7 milliárd US \$ külkereskedelmi aktívum szükséges.

¹⁰ Az exportáló vállalkozások 2007–2008. évi adatai alapján 1 euró árbevétel „kitermelése” 260–280 forint között mozgott, vagyis messze a hivatalos árfolyam felett alakult.

¹¹ A 2008. évi adatok szerint a TOP 50 vállalkozás adja a hazai export 70%-át.

¹² A 2009. évi előzetes adatok erre rá is erősítenek.

¹³ A bérarány 2008. évi emelkedése megtévesztő, a jelenség mögött a bruttó hozzáadottérték stagnálása, illetve a bruttó működési eredmény majd 50%-os csökkenése áll.

¹⁴ Az 1992–2000. évek alatt az idegenforgalom részesedése is fel-futóban volt, ám úgy tűnik, hogy az ezredforduló után ez nem volt tartható.

¹⁵ Ez a jelenség sajnálatos „hungarikum” – a nemzetközi adatok ki-egyenlítettébb teljesítménymegoszlást mutatnak.

¹⁶ Ez jelentősen elmarad az EU-15 országok 33–34%-os átlagértékétől.

¹⁷ Több mint érdekes, hogy a külföldi érdekeltségű vállalkozások nem az élőmunka-igényes ágazatokban fejlesztettek.

¹⁸ Itt most nem számoltunk a társasági adó kulcsának változásával, illetve az adókedvezmények költségsökkentő hatásával.

¹⁹ Ösztönzést adhat ehhez az adózás előtti eredmény csökkentési szándéka, vagy az alkalmazotti státus helyett a „vállalkozói szerződésen” alapuló munkavégzés előnye.

Cikk beérkezett: 2010. 1. hó

Lektorí vélemény alapján véglegesítve: 2010. 2. hó

ZOLTAYNÉ PAPRIKA Zita

RACIONÁLIS ÉS INTUITÍV DÖNTÉSHOZÓK KALIFORNIÁBAN ÉS MAGYARORSZÁGON

Stratégiai döntéseket jellemzően a vállalatok felső vezetői, vezérigazgatók és elnökök hoznak. Ennek szel-lemében a szerző negyven felső vezetőt kérdezett meg két nagyon különböző régióban (Kaliforniában és Magyarországon) egy összehasonlító kutatás keretében. A két országban tizenkét válaszadó vezérigazgató, elnök, alelnök vagy felelős vezető volt (rájuk mint Vezetőkre hivatkoztunk), miközben nyolcan alapítói és többségi tulajdonosai voltak saját vállalkozásuknak (őket nevezzük Vállalkozóknak). A kutatás három területre irányult: 1) Hogyan hoznak döntéseket a felső vezetők a valóságban a világ e két különböző táján 2) Mennyiben különböznek – ha egyáltalán különböznek – a Vállalkozók és a Vezetők az alkalmazott döntéshozatali közelítésmódot tekintve, amikor az analitikus gondolkodást az intuícióikkal kombinálják 3) Mik a hasonlóságok és a különbségek a menedzsmentképessegekben és a döntéshozatali rutinokban a Vállalkozók és a Vezetők között a vizsgált menedzsmentkultúrákban?

Kulcsszavak: döntéshozatal, analitikus gondolkodás, intuíció, menedzsmentképessegek

Vitathatatlan, hogy a stratégiai döntések megszületé-sének körülményei hatással vannak e döntések minő-ségére (Dean – Sharfman, 1993). Lényeges, hogy *kik* hoznak ilyen döntéseket, milyen készségekkel, képes-ségekkel rendelkeznek, s milyen döntéshozatali filozó-fiát követnek. Az ismertetendő kutatásokkal, melyek 13 évvel ezelőtt, 1996-ban indultak és egy nemzetközi ösz-szehasonlító vizsgálatban (Kalifornia, Magyarország) futnak össze, megkísérlem körbejárni a döntéshozatali teljesítmény szempontjából meghatározó tényezőket. Elsősorban a döntéshozatal során alkalmazott *közelítés-módokra*, a racionális és intuitív gondolkodás különbö-ző megjelenési formáira, valamint a döntéshozók *me-nedzsmentképessegeinek szerepére* koncentrálok majd.

A kutatások kiindulópontját a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutatóközpontja által végzett „Versenyben a világgal” című kutatás jelenti, melynek keretében három ízben (1996, 1999 és 2004), minden alkalommal több mint 1200 fős mintán, a kérdőíves megkérdezés módszeré-vel tudtam felmérni a döntéshozatali közelítésmódok és a menedzsmentképessegek alakulását Magyarországon (Chikán – Czakó – Zoltayné, 2002; Chikán – Czakó, 2009).

Érdeklődésem konkrétan a 2004-es felmérést köve-tően fordult az analitikus és intuitív döntéshozatali fel-fogásmódok és képességek szétválasztásának irányába, mivel a három kutatás mintáját összevetve a *raciona-litás* elementáris értéként való megjelenését érzékel-tem Magyarországon, miközben a világ más részein in-kább az intuitív döntéshozatalt favorizálták. Akkoriban nyertem el egy Fulbright kutatói ösztöndíjat Kaliforni-ába, s így lehetőségem nyílt a korábbi kutatásaimat egy más közegben és más módszerrel – interjúk készítésé-vel és új fókusszal – továbbfejleszteni. A nemzetközi összehasonlító kutatás első részére, a Fulbright kuta-tói ösztöndíjamnak köszönhetően, a California State Universityn, Sacramentóban került sor 2005 szeptem-bere és 2006 júniusa között. 2007–2008-ban hasonló kutatást folytattam magyar menedzserek megkérdezé-sével az OTKA (Országos Tudományos Kutatási Alap K 68799) támogatásával, ami lehetőséget nyújtott az amerikai és a magyar eredmények összevetésére.

A racionalitás mint érték

A tudásalapú gazdaság korában az emberi tényező sze-repe a versenyképesség szempontjából fölértékelődik.

Éppen ezért számomra a „Versenyben a világgal” kuta-tás egyik alapkérdése az volt, hogy milyen tulajdonsá-gokkal, egyéni képességekkel kell a menedzsmentnek rendelkeznie ahhoz, hogy maga is versenyképes le-gyen? Ennek megválaszolásához egy nemzetközi kuta-tás módszertanára támaszkodva vizsgáltam meg, hogy a versenyképesség-kutatásban közreműködők milyen szinten álltak bizonyos menedzsmentképessegek sze-rint (Hickson et al., 1986).

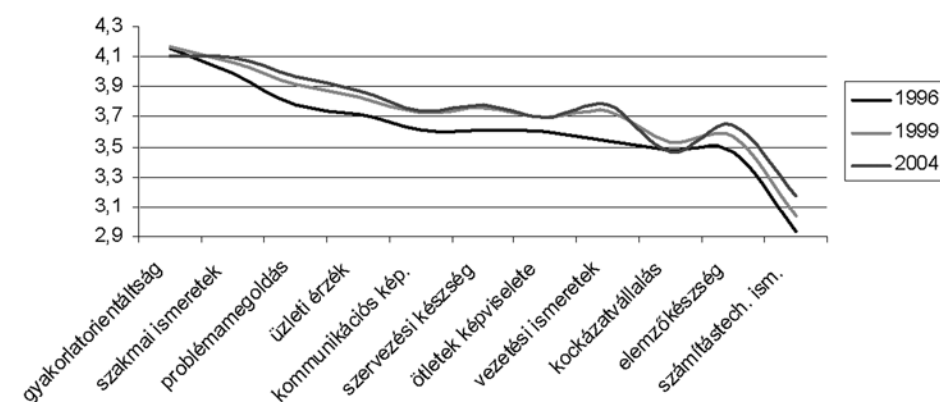
A vizsgált képességek listájában a hagyományos vezetői erényeket megtestesítő képességek, készségek mellett helyet kaptak az egy új fejlődési pályára álló gazdaságban elengedhetetlen dinamikus, a vállalkozás-hoz nélkülözhetetlen jellemzők is. Azt tapasztaltam, hogy a menedzsmentképessegekkel, fölkészültséggel kapcsolatos 2004-es eredmények teljes mértékben megerősítették a korábbi (1996, 1999) kutatási eredm-ényeket. A válaszadók egy ötfokozatú skálán értékelték magukat mindhárom alkalommal ugyanazon menedzs-mentképessegek és -készségek szerint. Az eredmények hasonlósága azért volt érdekes, mert a minták össze-tétele a három felvételnél jelentősen eltért egymástól. A vállalatoknak kevesebb mint egyharmada szerepelt csupán mindhárom mintában, a gazdasági rendszerváltást jellemző átalakulásoknak, megszűnéseknek, felvásárlásoknak köszönhetően. A '96-os mintát inkább a nagyobb exportorientált vállalatok válaszai dominálták, míg a '99-es mintában a kis- és közepes méretű, elsősorban hazai piacra termelő vállalkozások voltak túlsúlyban. A 2004-es mintában sok volt a külföldi tu-lajdonú cég. A minta átalakulása jól tükrözi a magyar gazdaságban az elmúlt két évtizedben végbement vál-tozásokat, s ennek fényében különösen meglepő volt az eredmények ilyen nagyfokú stabilitása. A képességek terén megmutatkozó (enyhe) javulás valószínűleg a ter-mészetes fejlődést mutatta (*1. ábra*).,

Mind a három listát ugyanazok a képességek vezet-ték: a gyakorlatorientáltság, a magas szintű szakmai ismeretek, a problémamegoldó képesség és az üzleti érzék. Ezek az erősségek egy fölkészült, pragmatikus, a piacgazdaság viszonyaihoz adaptálódott menedzsment körvonalait rajzolták fel, akikből azonban hiányzott az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlan-dóság és az ötletek képviselésének képessége. A számí-tástechnikai ismeretek, noha szintén fejlődést mutattak, még 2004-ben is a sor végén kullogtak, s egyértelműen a vizsgált menedzserek gyengeségeként jelentek meg. Sem az 1999-es, sem a 2004-es képességrangsorban nem szerepelt 3-as alatti „osztályzat”, amit úgy kell ér-telmeznünk, hogy a menedzserek önértékelésükkor az ötfokú skálán az átlagosnál jobb teljesítményt tulajdo-nítottak maguknak mindegyik képesség terén (Wimmer – Zoltayné, 2009).

A menedzsmentképessegek mellett a jellemző dön-téshozatali felfogásmódok elterjedtségét is megvizsgál-tam mindhárom felméréskor. A megkérdezettek itt is 1–5 skálán adták meg a válaszukat, ahol 1 azt jelentet-te, hogy a leírt közelítésmód egyáltalán nem jellemző rájuk, 5 pedig azt, hogy teljes mértékben a vázolt elvek szerint hozzák meg döntéseiket. Itt is összehasonlítottam a kutatás három különböző időpontjában kapott eredményeket, s egyértelmű volt az optimalizáló, a racionalitást középpontba állító fölfogás dominanciá-ja. Ez együtt járt a vizsgálatba bevont és tesztelt másik három közelítésmód – a politikai, a korlátozott racio-nális és az intuitív – igaz, hogy kismértékű, de azért észlelhető háttérbe szorulásával. Ebből arra lehetett következtetni, hogy a mintákban szereplő vállalatok-nál a döntéshozatalt, a közel tíz évet lefedő vizsgálati időszakban az átgondolt, racionalitást követő fölfogás határozta meg, miközben igyekeztek az intuícóra ha-gyatköző választásoktól tartózkodni (Zoltay – Wimmer – Szántó, 2008).

1. ábra

A menedzsmentképessegek alakulása Magyarországon 1996-ban, 1999-ben és 2004-ben kérdőíves megkérdezések alapján



Az intuíció iránti érdeklődés erősödése

A menedzsmentirodalomban viszont éppen ellenkezőleg, az utóbbi évtizedben egyre többet foglalkoznak az intuí-ció üzleti döntésekben játszott szerepével. A versenyképes-ség-kutatás folytatásaként én is az *intuíció* (a megérzések) szerepét állítottam közép-pontba a döntések tanulmá-nyozásakor, mivel ez a téma

a korábbi kutatásaimhoz is jól illeszkedett. Azt próbáltam megragadni, hogy a korábban egyeduralkodónak tartott racionális felfogást miként ötvözik a menedzserek konkrét döntési szituációkban a megérzéseikkel. Ennek felderítéséhez persze más módszertanra és kutatási modellre volt szükségem. A kutatás fókuszába azt a kérdést állítottam, hogy *sikeresebbek, versenykéesebbek-e azok a vállalatok, ahol a vezetőket inkább az intuitív gondolkodás jellemzi?*

Ezt a kérdést először – persze nem pont ebben a formában – Henry Mintzberg tette fel 1976-ban, mára klasszikussá vált, a Harvard Business Review-ban megjelent cikkében, melynek címe *Planning on the left side and managing on the right* volt (Mintzberg, 1976). Már az akkori tudományos kutatások is kimutatták, hogy agyunk két féltekéje eltérő területekre specializálódott: a logikus, egyértelmű (racionális) funkciók a bal agyféltekében találhatók, míg a holisztikus, relatív (intuitív) funkciók a jobb agyféltekében. Mintzberg úgy vélte, hogy a fenti eredmények óriási hatással lesznek a menedzsmenttudományra, és igaza lett. Azt állította, hogy egy szervezet topmenedzsereinek jól fejlett jobb agyféltekével, míg a tervezőknek jól fejlett bal agyféltekével kell rendelkezniük. Mégis talán a legfontosabb következtetése az volt, hogy mindkét agyfélteke funkcióit és képességeit figyelembe kell venni, vagyis a felső vezetésben érdemes keverni a logikus és intuitív gondolkodókat.

30 évvel később Buchanan és O’Connell szintén a Harvard Business Review-ban arról írtak, hogy a megérzéseknek nagy figyelmet szentelünk, mert azt látjuk, hogy a döntéshozók egyre bátrabban vállalják fel, hogy a megérzéseikre, intuícioikra hagyatkoznak. Egy tanulmányban a megkérdezett vezetők azt mondták, hogy nagyjából hasonló mértékben használják az analitikus, illetve intuitív képességeiket, de sikereik 80 százalékát a megérzéseiknek, az intuíciónak tulajdonították. (Buchanan – O’Connell, 2006). Ez a vélekedés egybevág azzal a mostanra széles körben elfogadott nézettel, hogy az intuíció alapja a hosszú idő alatt felhalmozott tudás, melyben a tapasztalatoknak döntő szerepe van.

A racionalitás és az intuíció kérdését boncolgatta tovább Milkman, Chugh és Bazerman 2008-as „Hogyan lehet a döntéshozatalt fejleszteni?” (*How Can Decision Making Be Improved?*) című working paper-e is (Milkman – Chugh – Bazerman, 2008). Ebben azt írták, hogy a kérdés aktualitását az adja, hogy a döntéshozatali hibák egyre költségesebbé válnak, gondoljunk a döntések globális hatásaira és a 2008 őszen elindult válságra. A döntéshozók mostanra nyitottabbá váltak, és már nemcsak azt várják el, hogy döntéshozatali hibáikra a kutatók felhívják a figyelmüket, hanem azt

is igénylik, hogy megmutassák, ezeket a hibákat miként kerülhetik el. Bazerman és szerzőtársai egy olyan gondolkodási keretet mutattak be, melyet Stanovich és West talált ki, s alkalmasnak tűnik a döntéshozatal színvonalának emelésére (Stanovich – West, 2000).

1. rendszer és 2. rendszer szintű gondolkodásként definiálták újra az intuitív és a racionális gondolkodást. Úgy fogalmaztak, hogy a 1. rendszer szerinti gondolkodás az intuitív rendszerhez kapcsolódik, amely tipikusan gyors, automatikus, implicit, érzelmi, és nem igényel nagy erőfeszítést. A 2. rendszer az érveléshez köthető, amely lassúbb, megfontolt, erőfeszítést igényel, explicit és logikus. Arra hivatkoznak, hogy döntéseinknél sokszor nem rendelkezünk a szükséges információkkal, sőt még a rendelkezésünkre álló információkat sem használjuk fel, és nagyon kis mennyiségű információt tárolunk a hasznos memóriánkban. Minél elfoglaltabb a döntéshozó, minél nagyobb a nyomás rajta, annál valószínűbb, hogy az 1. rendszer szerint fog dönteni. Ennek köszönhetőek a nagy hibák. Stanovich és West azt mondják, hogy a siker kulcsa a 2. rendszer felé való elmozdulásban rejlik, amely a logikus, analitikus gondolkodás újabb reneszánszát vetíti előre.

Az intuícioról

Napjainkban tehát úgy vetődik fel a kérdés, hogy miért kérdőjeleződik meg egyre gyakrabban az intuíció mindenható ereje. A kérdés megválaszolása előtt érdemes magát a fogalmat tisztázni. Amint azt Ashley F. Fields kifejtette, az intuíció az egyik legmisztikusabb fogalom, melyet az emberi tőkéhez kapcsolunk (Fields, 2000). A klasszikus gondolkodók Carl Jungtól kezdve Chester Barnardon át Abraham Maslow-ig nagy figyelmet szenteltek az intuíció kérdéskörének. Carl Jung a következőképp fogalmazott: „az intuíció nem az érvelés ellentéte, hanem valami olyasmi, ami kívül esik az érvelés területén” (Jung, 1934). Az intuíció nagyon is valóságos, nem a fejünkben van, sőt a fejünkkel nem is tudjuk kontrollálni. Harold Leavitt az intuíciót fontos fegyvernek tartotta a kemény elemzői gyakorlattal szemben, melynek az elhíresült „analízisparalízis” nevet adta (Leavitt, 1975).

Az intuíciót gyakran úgy definiálják, mint valaminek a felismerését, érzékelését, racionális folyamatok bevetése nélkül. Alternatív módon úgy is leírható, mint a valóság tudattalan érzékelése, melynek során valamiről tudomást szerzünk, de nem tudjuk, hogy ez hogyan történt. Westcott újradefiniálta az intuíció fogalmát, méghozzá egy olyan racionális folyamatként, amelyben az egyén sokkal kevesebb explicit információ alapján jut el egy következtetéshez, mint amennyi infor-

mációra ehhez a következtetéshez szüksége lett volna (Westcott, 1968). Weston Agor azzal érvelt, hogy az intuíció nem más, mint egy adottság, amellyel egyesek rendelkeznek, mások viszont nem (Agor, 1997).

A kutatás során az intuíció fogalmára Martha Sinclair és Neal Ashkanasy meghatározását fogadtam el. Az ő értelmezésükben az intuíció egy nem feltétlenül lépésről lépésre haladó információfeldolgozó állapot, amely értelmi és érzelmi elemekre egyaránt épít és lényegében tudatos érvelés nélkül vezet el valamilyen konkrét felismeréshez (Sinclair – Ashkanasy, 2005). A gyakorlatban az intuíció a döntéshozatal tudattalan folyamataként jelenik meg, melynek alapja a tapasztalat és a felhalmozott tudás.

Az intuíció empirikus kutatása érdekes eredményeket hozott. Isenberg a Fortune 500-as listájában szereplő vállalatok vezetőit tanulmányozva azt találta, hogy a vizsgált vezetők racionális és intuitív módszereket egyaránt használtak (Isenberg, 1984). Parikh több mint 1300 menedzser kikérdezése alapján állapította meg, hogy az intuíció nemzetközi összehasonlításban is megragadható (Parikh, 1994). Catford 57 üzletember megkérdezésével készült tanulmánya megerősítette, hogy az intuíciót széles körben mint üzleti módszert kezelik (Catford, 1987).

Az egyetlen közös dolog a hivatkozott szerzőkben, hogy nem tudnak egy olyan egységes és igazolható elmélettel előállni, amely megvilágítaná az intuíció lényegét. A kutatók egybehangzóan deklarálják, hogy létezik „valami”, de nem tudnak megegyezni abban, hogy „mi” ez a valami, s főként „miért” működik úgy, ahogy működik. A kognitív tudományok legújabb kutatási eredményei azt igazolják, hogy nincs semmi misztikus, mágikus az intuitív folyamatban, vagyis az intuíció nem paranormális vagy irracionális. Igazolást nyert viszont, hogy az intuitív folyamatok a hosszú idő alatt felhalmozott tapasztalatokra és tudásra alapoznak és nagy tömegű tényből, mintából, elméletből, absztrakcióból és minden egyébből – amit röviden a vélekedések összességének nevezhetnénk – állnak össze (Simon, 1987).

Az intuíció tehát nem a racionalitás ellentéte, sőt nem is a képzelet véletlen folyamata, ahogyan ezt korábban gondolták. Sokkal inkább az érvelésnek egy olyan kifinomult formája, amelyhez a tapasztalatot a szakember évek hosszú munkájával halmazza fel. Eből az következik, hogy az intuíció nem jön könnyen, több éves problémamegoldó gyakorlat és elmélyült szakmai ismeretek kellenek hozzá. Ugyanakkor az intuíció bizonyos esetekben a tapasztalatot és a tudást másodpercekbe képes sűríteni – ahogy ezt némely interjúalanyommal beszélgetve én is tapasztaltam.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 6. SZÁM / ISSN 0133-0179

A nemzetközi összehasonlító kutatás háttere

A nemzetközi összehasonlító kutatás alapötlete az volt, hogy konkrét döntéshozatali helyzetek utólagos elemzésével pontosabban meg lehet vizsgálni a racionalitás és az intuíció megjelenését a menedzseri munkában. A kutatás vizsgálatának tárgyát olyan stratégiai döntések képezték, amelyek hosszú távra meghatározták a cég jövőjét. Stratégiai döntéseket jellemzően a cégek felső vezetői hoznak: vezérigazgatók, helyetteseik és elnökök. A felmérésekben ezért kérdeztem mind Kaliforniában, mind Magyarországon felső vezetőket: mindkét mintában tizenkét alkalmazotként tevékenkedő vezérigazgató, elnök, alelnök szerepelt (őket „alkalmazott menedzsereknek” fogom hívni), miközben nyolcan alapítói és többségi tulajdonosai voltak saját cégüknek (ők a „tulajdonos menedzser” nevet kapják).

A kaliforniai mintában tizenhat férfi és négy nő kapott helyet. Az átlagos válaszadó már 28,7 éve dolgozott, ebből 13,8 évet töltött jelenlegi vállalatánál, jellemzően 8,4 éve a vizsgált pozícióban. 60 százalékának üzleti mesterdiplomája volt, heten MBA- vagy PhD-fokozattal is rendelkeztek. Két válaszadónak MBA-diplomája és PhD-fokozata is volt. Egy válaszadó a megkérdezés időpontjában a PhD-disszertációját írta (Zoltay, 2008).

A magyar minta is figyelemre méltóan alakult. A válaszadók közül ketten szerepeltek a leggazdagabb 100 magyar között 2007-ben. Két olyan cég volt, amely egész iparágat képvisel Magyarországon, s az egyik interjúalany szerepelt a 25 legbefolyásosabb üzletember listáján 2008-ban. A magyar mintában nem volt nő.

A válaszadókkal mindkét helyszínen strukturált interjú készült (ugyanazon interjúvázlat segítségével), amely átlagosan két és fél órán át tartott. A legrövidebb másfél órát (ez Magyarországon zajlott), a leghosszabb viszont öt órát (ez Kaliforniában) vett igénybe. Minden megkérdezettel négy korábbi stratégiai döntését elemeztük végig. Megválaszthatták, hogy milyen eseteket említenek. Ezzel a módszerrel mind Kaliforniában, mind Magyarországon egy 80 stratégiai döntést tartalmazó adatbázist sikerült létrehozni, amely így összesen 160 konkrét esetet tartalmazott. Ez már statisztikai értelemben is elfogadható méretet jelentett az összehasonlító elemzéshez.

A kutatási modell alapkoncepciója

A kutatás középpontjában a döntéshozatali közelítésmódok és a menedzsmentképességek álltak. Ezek egymásra hatásával próbáltam a *racionális/intuitív orientációt* megragadni (lásd később). Mivel a dönté-

sek utólagos elemzésekor elsősorban a döntéshozatal folyamatára koncentráltam, főként a procedurális racionalitásra vonatkozóan kaptam információkat. Arra kérdeztem rá, hogy a vizsgált döntéseket megelőzően mennyire körütekintően folyt az információk összegyűjtése és elemzése, sikerült-e az összes releváns információt megszerezni, inkább a részletes elemzés dominált, vagy a megérzéseikre hagyatkoztak a válaszadók, illetve hogy mekkora szerepet játszottak a kvantitatív elemzési technikák. Néhány tényező szerepét külön is megvizsgáltam: ilyen volt a bizonytalanság, a komplexitás, az időhiány, a külső szereplők hatása és a döntéshozók közötti konfliktusok.

A racionális/intuitív orientáció

A nemzetközi összehasonlító kutatás középpontjába a racionális/intuitív orientáció vizsgálata került. Az alapötlet az volt, hogy a stratégiai döntéshozatal folyamatát a való életből vett, megtörtént esetek tanulmányozásán keresztül térképeztem fel. Az elmondottakból választ lehetett kapni a következő kérdésekre:

- 1) A felső vezetők hogyan hoznak döntéseket valós döntési helyzetekben?
- 2) Az „alkalmazott menedzserek” és a „tulajdonos menedzserek” miben különböznek egymástól – ha egyáltalán különböznek –, amikor a racionális gondolkodást az intuíciónal kombinálják?
- 3) Milyen hasonlóságok, illetve különbségek vannak/lehetnek a különböző országok – esetünkben Kalifornia és Magyarország – menedzsereinek felfogásmódjában, képességeiben és döntéshozatali szokásaiban?

A racionális/intuitív orientáció egyelőre elég kevésbé kutatott terület a döntéselméleten belül. Következésképpen nincsenek széles körben elfogadott mérőszámok, indikátorai. Az elmélet alapfeltevéseiből kiindulva két lehetséges indikátort választottam ki a vizsgálatához: a döntéshozatali közelítésmódokat és a menedzsmentképességeket, melyek alkalmazhatóságát a kutatás visszaigazolta.

A *racionális/intuitív orientációt* össze lehet kapcsolni a bal, illetve jobb agyfélteke domináns gondolkodással. A bal félteke domináns egyéneket a racionális, értékelő, logikus gondolkodás jellemzi. Az ebbe a csoportba sorolható döntéshozók jellemzően a tényekre, adatokra és a dolgok időbeni lefolyására koncentrálnak. Ez a felfogás nagyon hasznos lehet a problémaazonosítás és az alternatívák értékelésének fázisában. Nem minden problémát lehet azonban racionális (tudományos) módon megoldani. Ilyenkor a jobb agyfél-

teke domináns gondolkodás segíthet a bizonytalanság, a kockázat elfogadásában és támogathatja a problémamegoldás intuitív, elképzelésekre alapozott válfaját. Ily módon a jobb félteke domináns döntéshozók a bonyolultabb problémákra is találnak megoldást.

Nagyon sokan csak a döntéshozatal analitikus módszereiben hisznek: az adatfeldolgozásban, a különböző algoritmusokban és a rendszerszemléletű gondolkodásban. Az analitikus gondolkodás szekvenciális folyamat, melynek során a döntéshozó igyekszik a legígéretebb megoldást kiválasztani egy adott problémára. Minden lépésben értékeléseket végez, melyek során az összes lényegtelen dolgot kiszűri. A megoldáskeresés akkor ér véget, amikor feltűnik egy jó megoldás a láthatáron. A döntéshozó a lehetséges megoldásokat egyenként értékeli, összehasonlítja a teljesítményüket, előnyeiket, hátrányaikat és sorba rendezi őket.

Természetesen jó analitikus képességekre mindenfajta üzleti tevékenységhez szükség van. Az elemzés megmutatja a probléma részleteinek egymáshoz és a probléma egészéhez való viszonyát. A racionális gondolkodó mindig azt kutatja, hogy mi az *oka* egy problémának, valamiféle magyarázatot, törvényt, összefüggést keres, amellyel leírhatja – és főleg megértheti – a problémahelyzetet (Adair, 1985).

Nagyon sok döntés egyértelmű, mivel a tények elemzése közvetlenül megmutatja a megoldást. Vannak azonban olyan döntési helyzetek, amelyek nem illeszthetők be egy racionális keretbe. Ezekben általában túl sok a konfliktus, az érzelem, vagy olyan messze ható következményekkel járnak, melyek kapcsán a racionális elemzésben nem szabad maradéktalanul megbízni. A „*mit lehet tenni*” helyzetekben kap szerepet az intuición. Az egész szervezetet érintő döntések jellemzően ilyenek. A tények és az intuitív ítéletek konfliktusa általában arra hívja fel a figyelmet, hogy érdemes többfajta véleményt is számba venni.

A kutatás hipotézisei

A döntéselmélet irodalmában a szervezeti döntéshozatal számos modelljével találkozhatunk. Ebben a kutatásban ezek közül két döntéshozatali felfogásmód, a *racionális* és az *intuitív* megközelítés kitüntetett figyelmet kapott. Ezen felül a versenyképesség-kutatásban már tesztelt 11 menedzsmentképességgel kapcsolatban vizsgáltam meg, hogy azok inkább a racionális vagy az intuitív gondolkodást támogatják-e. Azt elemeztem, hogy a válaszadó menedzserek képességbeli erősségei összhangban állnak-e az általuk favorizált döntéshozatali közelítésmóddal. A főbb hipotézisek az alábbiakban foglalhatók össze:

H₁: Az intuición fontos szerepet játszik a felső vezetéshez kapcsolható stratégiai döntéshozatalban, mivel a stratégiai döntések rosszul strukturáltak, s így nem programozhatóak. A felső szintű döntéshozók *kombinálják* a racionális és az intuitív felfogásmódokat, de erőteljesebben hagyatkoznak az intuiciónokra.

H₂: Az intuitív döntéshozatal *elfogadottabb* a függetlenebb tulajdonos menedzserek körében, mivel ők gyakrabban vannak a végső döntéshozó pozíciójában. Amikor az i-re felteszik a pontot (a döntés pillanatában), jellemzően intuitívak.

H₃: A vizsgált minták menedzsereinek felfogásmódjában, képességeiben és döntéshozatali szokásaiban nincsenek számottevő különbségek. A menedzsmentképességek színvonala mindkét mintában (Kaliforniában és Magyarországon) magas. A kreatív/intuitív képességek terén a minta résztvevői *kiugróan jó teljesítményt* nyújtanak.

Ezeket a hipotéziseket mindkét mintában teszteltem, s összehasonlító elemzéseket végeztem az alkalmazott és tulajdonos menedzserek viszonylatában is. Érdemes megjegyezni, hogy az első hipotézis azt a várakozásmat tükrözte, hogy az interjúk során sokkal valóságosabb képet fogok kapni a döntéshozókról, mint a kérdőíves lekérdezésekkel korábban.

A kutatás eredményei

Procedurális racionalitás

A kutatás központi részét képezte résztvevőnként négy konkrét *stratégiai döntés* elemzése mind Kaliforniában, mind Magyarországon. Jellemzően elsőként rosszul strukturált eseteket említettek (Simon, 1982). Néhány tipikus példa az elemzett esetek közül: a technológia új alapokra helyezése, leányvállalat-alapítás, felvásárlás, a cég eladása, üzletág megszüntetése, több milliárdos beruházás, új szervezeti és motivációs rendszer kialakítása, a cég központjának áthelyezése stb.

A procedurális racionalitás fokát összehasonlítva nem találtam nagy különbségeket az információgyűjtés és -elemzés terén sem a menedzsercsoportokat (tulajdonos, alkalmazott), sem az országokat (Kalifornia, Magyarország) tekintve, mivel megállapítható volt, hogy ezeknél a nagy jelentőségű döntéseknél igen körültekintően jártak el a döntéshozók mindkét helyszínen és döntéshozói csoportban. Több elmondták viszont, hogy az üzleti világban bizonyos információk megszerezhetetlenek, s ebbe bele kell törődni. Különösen a kaliforniai tulajdonosok panaszkodtak az információk elérhetőségére, miközben érdekes, hogy alkalmazott kollégáikkal ezzel a körülménnyel voltak a legelégedettebbek.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Ahogy az a H₂ hipotézisben szerepelt, a tulajdonos menedzserek inkább felvállalták, hogy az intuiciónokra hagyatkoztak, mint az alkalmazottak. Az amerikaiak ebben egy hajszálnyival megelőzték magyar kollégáikat. Az alkalmazott menedzserek válaszai is nagyjából együtt mozogtak, ami azt sejteti, hogy a döntéshozatali közelítésmód megválasztásában fontos szerepet játszott a döntéshozó státusa, jelesen az, hogy saját vállalkozásában tevékenykedik, vagy alkalmazottként hoz döntéseket (Zoltayné, 2008).

A kaliforniai tulajdonosok közül többen hivatkoztak arra, hogy nagymértékben használtak kvantitatív elemzéseket, de ezekre elsősorban a döntés-előkészítés fázisában támaszkodtak, s a döntést már inkább a megérzéseikre bízta. Ez egy sajátos döntéshozatali filozófiát tükröz, melyet többen is megfogalmaztak, valahogy így: az információkat érdemes gondosan összegyűjteni, kvantitatív eszközökkel elemezni, de mivel nagyon sok információ egyszerűen nem szerezhető meg, a döntéshozók kénytelenek a megérzéseikre is hagyatkozni. A magyar alkalmazottak más véleményen voltak, ők „biztosították be” leginkább magukat a vizsgált esetekben azzal, hogy sok és alapos elemzést végeztek, s a döntést is próbálták racionálisan meghozni. Ezzel megerősítették a versenyképesség-kutatás korábbi eredményeit (Chikán – Czákó, 2009).

A magyar tulajdonosok panaszkodtak legkevésbé az időhiányra és a döntéshozók közötti konfliktusokra. Ez tükrözheti azt is, hogy hozzá vannak szokva az időnyomás alatti döntéshozatalhoz, valamint ahhoz, hogy döntéseiket másokkal – olyanokkal is, akik nem feltétlenül értenek egyet velük – el kell fogadtatniuk. Ugyanezek a tényezők lényegesen nagyobb gondot okoztak a magyar alkalmazott menedzsereknek, míg kaliforniai kollégáikkal, legyenek akár tulajdonosok, akár alkalmazottak, közepes erősségűnek – elfogadhatónak – tartották e tényezők zavaró hatását.

Racionális/intuitív orientáció

A válaszadók jellemzően egy rosszul és három részben strukturált problémát említettek. Utóbbiak már általában nem voltak annyira egyediek, mint az interjúk első fázisában kiválasztott esetek, de abban megegyeztek, hogy mindegyiknek hosszan tartó következményei voltak a szervezetre nézve. A részben strukturált döntéseket a válaszadókkal együtt kategóriákba soroltuk. A következő kategóriákat használtuk: beruházási, átszervezési, felvásárlási, forrásszerzési, marketing, termék és szolgáltatásfejlesztési, termelési, telepítési, HR-, minőségügyi és egyéb döntések. Az amerikaiak leggyakrabban termék- és szolgáltatásfejlesztési, beruházási, marketing- és telepítési döntéseket említettek. Végül úgy alakult, hogy

mindegyik kategóriába került legalább egy döntés. A magyar válaszadók is elsősorban beruházási és termék/szolgáltatási, valamint átszervezési döntéseket említettek, viszont egyetlen magyar termelési döntés sem fordult elő a részben strukturált magyar döntési mintában.

A válaszok alapján megerősítést nyert, hogy a megkérdezett amerikai és magyar menedzserek keverten használták az analitikus és az intuitív problémamegoldó közelítésmódot ezeknél a döntéseknél is. Többen említették, hogy nehézséget okozott volna, ha csak a racionális felfogást követik, ezért az intuitív megoldást hívták segítségül. Tipikus forgatókönyvként jelent meg a következő: meghozták a döntésüket, majd ezt követően próbáltak racionális magyarázatot találni a kiválasztott megoldáshoz. Úgy tűnt, hogy különösen fontos volt számukra, hogy (utólag) racionálisnak tűnjenek. Néhányan viszont – elsősorban az amerikaiak között – nagyon büszkék voltak arra, hogy a megérzéseikre hagyatkoztak. A korlátozott racionalitás (Simon, 1982) elméletét alátámasztva felismerték, hogy döntéseik – legalább részben – az intuícioikon, megérzéseiken alapultak. Ez főként a marketingdöntésekre volt jellemző, melyekhez inkább több tapasztalatra és világos ítéletre volt szükség, mint szekvenciális logikára vagy explicit érvelésre. Azt mondták, hogy a marketingdöntések esetében azt az alternatívát választották, amelyet helyesnek gondoltak, és nem azt, amit tényekkel alá tudtak támasztani. Más esetekben, pl. a termék- és szolgáltatásfejlesztésnél, a beruházási és telepítési döntéseknél viszont már nem találták megfelelőnek ezt a felfogást.

A részben strukturált döntések meghozatalakor az alkalmazottak és a tulajdonosok között jelentős különbségek mutatkoztak a racionális/intuitív orientáció tekintetében. Az egyik legmarkánsabb eltérés abban jelent meg, hogy az alkalmazottak itt is sokkal határozottabban mutatták a racionális gondolkodás jegyeit, mint a tulajdonosok. Ez szintén megerősítette a H₂ hipotézist. Ugyanakkor érdemes megjegyezni, hogy a tulajdonosok sokkal körültekintőbbek voltak a beruházási döntéseknél, és kifejezetten ragaszkodtak az alapos elemzésekhez. Ennek logikus magyarázata lehet, hogy a saját pénzüket kockáztatva szertették volna pontosan felmérni, hogy mibe fektetnek, ahogy ezt szóban meg is erősítették.

A racionális/intuitív orientáció szempontjából elmondható,

hogy az amerikai válaszadók racionalitása legmarkánsabban a termelési döntéseknél mutatkozott meg. Sajnos épp ezeknél a döntéseknél nem volt összehasonlíthatási alap, mivel a magyar menedzserek ilyen döntéseket nem említettek. A magyarok a minőségügyi döntéseknél, valamint a felvásárlási és a forrásszerzési döntéseknél bizonyultak a legracionálisabbaknak.

A legnagyobb fokú intuíción a marketingdöntéseknél várnánk el, s az eredmények visszaigazolták ezt a várakozást, legalábbis abban az értelemben, hogy az intuición értékei ezeknél a döntéseknél voltak a legmagasabbak mindkét mintában. Az eredmények megerősítették Isenberg kutatási eredményeit (Isenberg, 1984), valamint a H₁ hipotézist, mivel a vizsgált döntéseknél is tetten lehetett érn a racionális és az intuitív felfogásmódok keverését.

Menedzsmentképeségek

Ahogy a bevezetőben is megjelent, a döntéshozatali tevékenység minőségét – és ezzel egy vállalat sikerességét – jelentősen befolyásolja, hogy kik a vállalatban belüli döntéshozók. Nem csak az alkalmazott közelítésmód (racionális/intuitív orientáció) nyomja rá a bélyegét a döntéshozatalra. Legalább ilyen fontos a menedzserek szakmai felkészültségének, képességeinek, készségeinek színvonala is.

Az interjúalanyokat a versenyképesség-kutatás során többször kipróbált lista segítségével arra kértem, hogy végezzenek önértékelést. Ötpontos (egyől ötig terjedő) Likert-skálán kellett „leosztályozniuk” magukat a megjelölt kritériumok szerint. Előtte azonban az önértékelés alapjául szolgáló képességeket, készségeket *fontossági* sorrendbe kellett rendezniük. Így alakult ki az 1. táblázatban látható két képességsorrend:

1. táblázat

A menedzsmentképeségek fontossági rangsora
Kaliforniában és Magyarországon

Kaliforniai minta		Magyar minta	
1.	kommunikációs képesség	1.	<i>üzleti érzék</i>
2.	<i>üzleti érzék</i>	2.	problémamegoldás képessége
3.	problémamegoldás képessége	3.	vezetési ismeretek birtoklása
4.	<i>gyakorlatorientáltság</i>	4.	<i>kockázatvállalás</i>
5.	<i>ötletek képviselete</i>	5.	kommunikációs képesség
6.	<i>kockázatvállalás</i>	6.	szervezési készség
7.	<i>szakmai ismeretek birtoklása</i>	7.	<i>szakmai ismeretek birtoklása</i>
8.	szervezési készség	8.	<i>ötletek képviselete</i>
9.	vezetési ismeretek birtoklása	9.	elemzőkészség
10.	elemzőkészség	10.	<i>gyakorlatorientáltság</i>
11.	számítástechnikai ismeretek	11.	számítástechnikai ismeretek

VEZETÉSTUDOMÁNY

Természetesen a lista elejét és végét érdemes nézni, hiszen az ott szereplő képességek, készségek írják le pozitív vagy negatív értelemben az adott kultúra szempontjából definiálható menedzserideált. Az amerikai válaszadók szerint egy menedzser legfőbb feladata a cégen belüli és kívüli kommunikáció. Ki is emelték, hogy a marketing nagyrészt ők végzik, mivel ők a cég „arcai”. A számítástechnikai ismereteket viszont egyáltalán nem tartották fontosnak, hiszen pozíciójukból adódóan bármilyen IT-segítséget megkaptak. Amint az egyik kaliforniai válaszadó találóan megfogalmazta: azok a képességek, készségek a legfontosabbak, amelyeket nem lehet megvenni (ezek a lista elejére kerültek), míg azok, amelyek beszerezhetők, pl. tanácsadás keretében (mint a szervezési készség, az elemzőkészség, vagy éppen az IT-jártasság), nem annyira fontosak, s ezért a lista második felében kaptak helyet.

A jelentős hasonlóság ellenére érdemes egy kicsit elidőzni a magyar rangsornál is, mert vannak eltérések is. Szembeötlő, hogy az amerikaiak által oly fontosnak tartott és első helyre sorolt kommunikációs képesség a magyar válaszadók rangsorában csak az ötödik helyre került. Mit jelenthet ez? Az interjúk tapasztalata alapján azt, hogy a magyar válaszadók mindenképp jelezni akarták, hogy mennyire fontos tényező manapság Magyarországon az üzleti érzék, ezért inkább azt tették az első helyre.

Közismert, hogy bizonyos képességek, készségek jobban támogatják az intuitív problémamegoldást, míg mások az analitikus problémamegoldáshoz elengedhetetlenek. A kutatás részeként egy minifelmérést végeztem a szakirodalom alapján és tíz amerikai, valamint magyar egyetemi professzor megkérdezésével arról, hogy véleményük szerint a kutatásban vizsgált 11 képesség inkább az analitikus vagy az intuitív problémamegoldást segíti-e. Mindig csak az egyikhez (az analitikushoz vagy az intuitívhez) lehetett társítani az egyes képességeket. Minden válaszadó komoly felkészültséggel rendelkezett a menedzsmenttudományok területén, így véleményüket mértékadónak fogadtam el.

Ezzel a módszerrel két részre bontottam a képességek, készségek listáját. A professzorok (a szakirodalommal nagyrészt megegyező módon) úgy vélték, hogy az intuitív problémamegoldást a listából a következő képességek segítik leginkább: kockázatvállalási hajlandóság, üzleti érzék, az ötletek képviseletének képessége, gyakorlat-orientáltság, fejlett kommunikációs képesség. Amikor viszont egy probléma analitikus megoldást kíván, a többi képesség kap jelentőséget: az elemzőkészség, a számítástechnikai ismeretek, a szervezési készség, a magas szintű szakmai ismeretek. A vezetési ismeret a két csoport határára került, ami azt jelzi, hogy a vezetéshez analitikus és intuitív készségekre egyaránt szükség van.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Valójában két ponton felülbíráltam ezt a felosztást. Az intuición foglalkozó legtöbb szerző egyetért abban, hogy az intuición nem más, mint a tapasztalat gyakorlatba ültetése. Ezzel a kijelentéssel demisztifikálják az intuición fogalmát, rámutatva arra, hogy miként válhat valakiből egy adott terület avatott szakértője a tapasztalatok és a felhalmozott tudás révén. Klein szerint az intuición a tapasztalatok mintákba rendezését jelenti, mely minták a későbbiekben felhasználhatóak (Klein, 2004). Ennek alapján a szakmai ismeretek magas szintje mint intuición támogató képesség került besorolásra. Mint az közismert, a fejlett kommunikációs képesség gyakran jár együtt jó analitikus képességekkel a bal félteke domináns egyéneknél. Ennek magyarázata az, hogy mindkét funkció koordinálását a bal agyfélteke végzi (Browning, 2005). A kommunikációs képességet ezért átsoroltam az analitikus képességek közé.

Az analitikus/intuitív orientációhoz hasonlóan az *analitikus/intuitív képességek* szerint is érdemes volt összevetni az alkalmazott menedzserek és a tulajdonos menedzserek önértékelésen alapuló eredményeit. Azt lehetett tapasztalni, hogy viszonylag nagy, és főként érdekes eltérések mutatkoztak a két válaszadói csoport (tulajdonos-alkalmazott) között a saját képességek megítélésében. A tulajdonosoknak sokkal fejlettebb volt az üzleti érzékük és rutinosabban vállaltak kockázatot. Ezen a téren múlták felül leginkább az alkalmazottakat. A problémamegoldó képességüket is valamivel jobbra értékelték, mint az alkalmazottak. A kaliforniai alkalmazott menedzserek a problémamegoldásban ugyanakkor felvették a versenyt a magyar tulajdonosokkal. Az alkalmazottak erősségei az ötletek képviseletében, az analitikus képességek és a vezetési ismeretek terén mutatkoztak meg. Bár meg kell említeni, hogy a legjobb bizonyítványt az ötletek képviseletével kapcsolatban a magyar tulajdonosok állították ki magukról. Sokkal kiegyensúlyozottabb képet kaptam, amikor a két csoportot a gyakorlatorientáltság, a kommunikációs képességek és a szakmai ismeretek alapján hasonlítottam össze. Nagyon érdekes, hogy a kommunikációs képesség alapján a legjobbak – az önértékelés szerint – a magyar tulajdonosok voltak, pedig ez a képesség a magyaroknál a fontossági rangsorban csak az ötödik helyre került (2. ábra).

Az 1. táblázatban az intuitív képességek dőlten jeleztek meg. A 2. ábrában „I” jelöli az intuitív, „A” az analitikus képességeket. A válaszokból az rajzolódott ki, hogy a tulajdonosok intuitív képességei sokkal jobbak, míg az alkalmazottak legfeljebb néhány analitikus képesség terén közelítenek hozzájuk. Az üzleti érzéknél pl. egyértelmű volt a tulajdonosok fölénye, mivel mind az amerikai, mind a magyar tulajdonosok „megverték”

saját országuk alkalmazottjait, ráadásul a magyar tulajdonosok jobbnak bizonyultak az amerikai alkalmazottaknál is. A gyakorlatorientáltságot tekintve a kaliforniai tulajdonosok értékelték legjobbra magukat, és az amerikai alkalmazottak eredményei egyértelműen jobbak voltak a magyar tulajdonosokénál. A szakmai ismeretek terén volt a legkiegyensúlyozottabb a kép: az egyedüli meglepetés, hogy a legalacsonyabb osztályzatot a magyar tulajdonosok adták maguknak. Az ötletek képviselésénél szépítettek a magyar tulajdonosok, mivel e szerint a képesség szerint ők voltak a legjobbak. A magyar és amerikai alkalmazottak eredményei hajszára megegyeztek e szerint a képesség szerint. Kockázatvállalásban a tulajdonosok mindkét mintában leiskolázták az alkalmazottakat. Ez nem meglepő, mivel valószínű ezzel magyarázható, hogy miért választották a kényelmesebb alkalmazotti lét helyett a rögzősebb vállalkozói pályát.

Az analitikus képességeket összehasonlítva, a problémamegoldó képesség szerint, nem szórt nagyon a mezőny, a legjobbak a kaliforniai tulajdonosok voltak. Amint már láthattuk, az egyik legnagyobb meglepetés az volt, hogy mennyire jónak tartották a magyar tulajdonosok a kommunikációs teljesítményüket. A magyar alkalmazottak viszont a legkevésbé voltak elégedettek magukkal e kritérium szerint. Az elemzőképességben a magyar tulajdonosok és a kaliforniai alkalmazottak fejfejjel mellett haladtak, és megelőzték az ugyanazon a szinten lévő magyar alkalmazottakat és a kaliforniai tulajdonosokat. A szervezési készség szerinti versenyt a magyar tulajdonosok nyernék, miközben a magyar alkalmazottak kerülnének az utolsó helyre. A számítástechnikai

ismeretek szerinti bizonyítvány nagyon gyenge lett, a kaliforniai alkalmazottak egy picivel jobb teljesítményt mutattak, de még ők sem érték el a 3,5-ös átlagot.

Érdemes megemlíteni, hogy az intuitív képességek szerinti önértékelések (különösen az üzleti érzék, ötletek képviselése, kockázatvállalás szerint) általában sokkal jobbak voltak, mint az analitikus képességek (elemzőképesség, számítástechnikai ismeretek) szerinti osztályzatok.

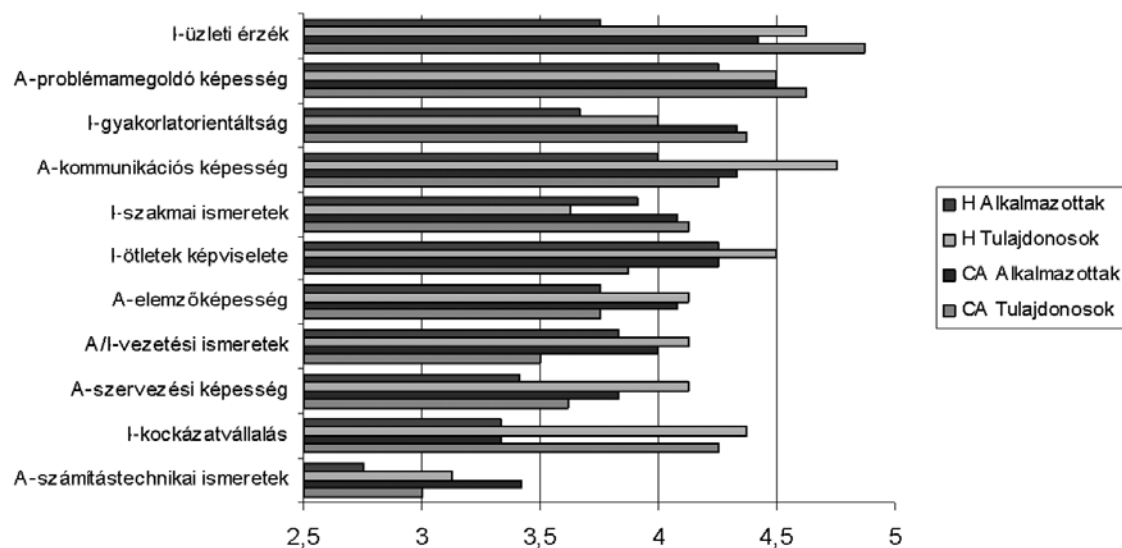
Szembeötlő volt az is, hogy a magyar alkalmazott menedzserek jelentősen „alulértékelték” magukat amerikai kollégáikhoz képest, gyakorlatilag az összes képesség szerint, kivéve az ötletek képviselését, az elemzőképességet és a kockázatvállalást, amelyben amerikai kollégáikhoz hasonlóan mélyen alulteljesítettek a tulajdonosokhoz képest. Esetükben különösen erős képességdeficit mutatkozott a kommunikációs képesség, az üzleti érzék és a problémamegoldó képesség, valamint a gyakorlatorientáltság terén.

Minden torzító hatás ellenére rendkívül figyelemre méltó az adatsorok trendjének alakulása. Elgondolkodtató, hogy a magyar menedzserek deficitje az analitikus képességek terén rendre nagyobb volt. Valószínűleg az időnként fél osztályzattal rosszabb magyar értékek mögött kulturális okok is meghúzódnak, jelezvén a tipikus magyar pesszimizmust, kishitűséget és a kötelező túlzott szerénységet.

Minden válaszadó esetében összevettem a képességek fontossági rangsorát az önértékelésekkel, és a korrelációs együttható segítségével ellenőriztem a köztük lévő összefüggést. Ragyogó példáját kaptam a

1. ábra

A menedzsmentképeségek alakulása Kaliforniában és Magyarországon 2005–2007-ben
2007–2008-ban készített interjúk alapján



kognitív disszonanciának. Általában ugyanis az történt, hogy a válaszadók a kevésbé fontos képességek közé sorolták a gyengeségeiket és a legfontosabbak közé az erősségeiket. Konkrétan a magyar mintára az volt jellemző, hogy 15 válaszadó azok szerint a képességek szerint értékelte magát jobbra, amelyeket fontosabbnak tartott a képességrangsorban. Négyen (egy alkalmazott és három tulajdonos) rosszabb bizonyítványt állítottak ki magukról olyan képességek szerint, amelyeket fontosnak tartottak. Az amerikai mintára sokkal jellemzőbb volt, hogy a válaszadók lényegesen jobbnak bizonyultak azokban a képességekben, amelyeket fontosnak tartottak. Mindössze két válaszadónál fordult elő, hogy rosszabb eredményt ért el a saját megítélése szerint fontosnak tartott képességek alapján.

A képviselt cégek helyzete

A válaszadóknak az interjúk során nem csaksaját képességeiket kellett értékelniük, hanem saját vállalatuk teljesítményét is a megszokott ötfokozatú Likert-skála segítségével. Ezen a skálán a 3-as érték reprezentálta az iparági átlagot az egyes teljesítménymutatók szerint. Így próbáltam kezelni azt a problémát, hogy nagyon különböző iparágak vállalatait kellett összehasonlítani. Az értékelés szempontjai között szerepeltek könnyen ellenőrizhető, lényegében pénzügyi szempontok, mint pl. az árbevétel-arányos nyereség, a tőkejövedelmezőség és a piaci részesedés. Mind a kaliforniai, mind a magyar válaszadók az iparági átlagnál valamivel jobbra értékelték vállalataik teljesítményét. A tulajdonosok cégei rendre jobb értékelést kaptak, mint az alkalmazottak cégei, de a különbség nem volt drámai.

A nehezebben számszerűsíthető, kevésbé mérhető teljesítménymutatók, mint pl. a technológiai színvonal, a menedzsment színvonala és a cég termékeinek, szolgáltatásainak minősége szerint a vállalatok általában sokkal jobb értékelést kaptak tulajdonosaiktól és alkalmazottaiktól, mint a „keményebb” pénzügyi mutatók szerint.

Nem tapasztaltam igazán nagy eltéréseket a magyar és az amerikai cégek jellemzése között, így még inkább feltűnt a „kemény” (pénzügyi) szempontok és a „puha” (szubjektívebb) szempontok szerinti értékelések szétválása. Miközben jól látszott, hogy a kaliforniai alkalmazottak voltak a legkritikusabbak a cégükkel szemben, megállapítható volt, hogy mind a magyar, mind a kaliforniai tulajdonosok meglehetősen pozitívan értékelték cégük teljesítményét és pozícióját.

Mivel a kutatás a menedzsmentről szólt, fontos kiemelni, hogy olyan cégeket és azok vezetőit vizsgáltam, melyek képviselői a tulajdonosok esetében 4,5 fölötti értékelést adtak a menedzsment színvonalára (amerikai tulajdonosok: 4,75, magyar tulajdonosok:

4,5). Nem maradtak el tőlük az alkalmazottak vállalatai sem nagyon e szempont szerint (amerikai alkalmazottak: 4,33, magyar alkalmazottak: 4,00).

A kutatás során alkalmazott Gaia ábrázolás is megerősítette, hogy a kaliforniai tulajdonosok dolgoztak a legjobbnak tartott vállalatoknál. Az amerikai alkalmazottak voltak a leggyengébb cégeknél alkalmazásban, a vizsgált mintákon belül. A magyar alkalmazottak vállalatai a pénzügyi mutatók szerint elég jól teljesítettek, viszont a technológia és a menedzsment, valamint a termék/szolgáltatás minősége terén a magyar tulajdonosok cégei rendre lekörözték őket.

Összegzés, következtetések

Az eredmények értékelésekor nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy azok önértékelésen alapultak. Az önértékelések és a független vizsgálatok a legkritikább esetben szolgáltatják ugyanazt az eredményt. Sajnos azonban nincsenek olyan független mértékeink, indikátoraink, amelyekkel a menedzsmentképeségeket, vagy akár a racionális/intuitív orientációt mérni tudnánk. A (nem mérhető) valóság és az önértékelés eltérését – ha meg tudnánk határozni – önbecsapási mértéknek nevezhetnénk el. Ez lehet pozitív, abban az esetben, ha a vizsgált személy túlságosan szerény, és pl. a menedzsmentképeségek terén alulértékeli magát, mint ahogy ezt valószínűleg (éppen a legsikeresebbek közül) néhányan meg is tették. Negatív önbecsapás azokat a személyeket jellemzi, akiknek téves énképük van és túlértékelik magukat. Mindkét esetben torzított eredményeket kapunk, s kérdés, hogy vajon azokat mire tudjuk használni. A választ erre a kérdésre már Herbert Simon megadta a korlátozott racionalitás elméletében: az emberek nem a valóság, hanem az *észlelt világ* alapján cselekszenek, ami azt jelenti, hogy pl. a menedzserek magukról az általuk felépített kép alapján gondolkodnak, s pl. ennek függvényében lesznek kockázatkeresők, vagy éppen kockázatkerülők (Simon, 1982). Ez a kutatás a menedzserek *észlelt világának megértéséhez* próbált hozzájárulni.

A kutatás összegzéseként elmondható, hogy a hipotézisek megerősítést nyertek. Azt találtam, hogy a tulajdonosok intuitív képességei sokkal fejlettebbek, mint az alkalmazottaké, s kiugróan jól teljesítettek (H_3 hipotézis) a kockázatvállalási hajlandóság és az üzleti érzék terén. Ebben semmi meglepő nincs, hiszen ettől vállalkozók. Az üzleti szféra „biztonságosabb” stratégiát folytat, alkalmazottként tevékenykedő menedzserei viszont rendre jobb teljesítményt mutattak az elemzési készség, illetve a klasszikus vezetői képességek (szervezési, vezetési) terén.

Napjainkban is nagy vita folyik arról, hogy az üzleti világban vajon az analitikus vagy az intuitív gondolkodással lehet-e jobban érvényesülni. Thomas Davenport azzal érvelt, hogy vannak olyan vállalatok, amelyek teljes tevékenységüket az adatok összegyűjtésére, elemzésére és az azokra való reagálásra építik fel. Szerinte minden vállalatnak tanulnia kellene ebből a gyakorlatból (Davenport, 2006). Korábban a menedzsmentirodalomban a racionális-analitikus felfogás abszolút primátusa volt jellemző az intuitív felfogásmóddal szemben. Azonban azt nagyon nehéz volt kiterjeszteni a stratégiai döntésekre, leginkább azért, mert a stratégiai döntéseknél nem mindig áll rendelkezésre a megoldásukhoz szükséges tudás. Nem lehet egyenleteket felállítani, numerikus értékeket adni, formulákat ráhúzni a helyzetre. Ezért használják az intuíciónál egyre több stratégiai döntési helyzetben. A vita lezárásaként mára többé-kevésbé egyetértés alakult ki abban, hogy az intuiciónem irracionális, sokkal inkább egy bonyolult folyamat, amely a felhalmozott tudást és tapasztalatot hasznosítja.

Ez a kutatás a vizsgált konkrét döntési szituációkon keresztül nemzetközi viszonylatban is megerősítette, hogy a menedzserek tipikusan az alábbi helyzetekben használják az intuíciónál:

- intuitíve érzékelik egy probléma létezését,
- olyan akcióknál, amelyek már rutinná váltak a gyakorlati tapasztalataik alapján,
- az információk szintetizálásához, amikor egy integrált képet hoznak létre,
- az intuíciónál hívják segítségül, amikor az eredményeket a számszerű adatokkal vetik egybe,
- akkor is az intuiciónál fordulnak, ha gyors és használható megoldásra van szükségük.

A kutatás során elemzett esetek megerősítették, hogy az intuiciónál azoknál a döntéseknél kap nagyobb szerepet, ahol a gyorsaság, a rugalmasság és a kreativitás fontos kritériumként jelenik meg (Aczél, 2008). Ilyenkor a döntéshozó kockázata az, hogy a majdnem jó, vagy „elég jó” intuitív megoldást választja-e a „precízen rossz” statisztikai modelleken alapuló megoldásokkal szemben. Megfigyelhető volt az is, hogy a döntéshozók vagy nagyon kevés információ birtokában (gyakorlatilag teljesen új és ismeretlen helyzetekben), vagy éppen a több évtizedes tapasztalat során felhalmozott tudásra alapozva hagytakoztak a megérzéseikre. A köztes tartományban az elemzések viszonylag nagyobb hangsúlyt kaptak.

Az intuiciónál kapcsolatos gyanakvásért Bergson is felelős (Bergson, 1999), aki nagy jelentőséget tulajdonított ugyan az intuiciónál fogalmának, de azon az állás-

ponton volt, hogy egy vizsgálódást nem lehet intuiciónál alapozni (Wierzbicki, 1997). Száz év kutatási tapasztalatai lassan megcáfolják az állítását.

Amitai Etzioni racionális ritualizmusnak nevezte azt, amikor a felső vezetők és csapataik olyan „információs táncban” vesznek részt, amelyről tudják, hogy a bennük felhasznált információk rossz minőségűek, véletlenszerűek és túlmagyarázottak. Általában azt is tudják, hogy az információk alapját képező adatok megbízhatatlanok, az elemzések a valóságtól elrugaszkodottak, de félnek bevallani, hogy a király meztelen. Így aztán rituális előrejelzéseket készítenek, amelyeket később – kellő tudás birtokában – szerencsére elvetnek (Etzioni, 2001).

Ez a kutatás is igazolta, hogy az intuiciónál fontos szerepet játszik a stratégiai döntéshozatalban (H_1 hipotézis), mivel a felső szintű döntéshozók valóban kombinálják a racionális és az intuitív felfogásmódokat, és erőteljesen támaszkodnak az intuiciónálakra. Ez utóbbi állítás főként a tulajdonosokra volt érvényes. Azt tapasztaltam, hogy a menedzserek nagyon sajátos módon hoznak döntéseket. A legérdekesebb felismerés az volt, hogy az alkalmazottak általában másként döntenek, mint a tulajdonosok. Jellemző módon nekik általában fix költségvetéssel és erőforrásokkal kell kalkulálniuk, ezért leginkább az foglalkoztatja őket, hogy „mit lehet kihozni” a korlátos erőforrásokból. A tulajdonosok viszont így kezdik: „ezt akarom megcsinálni”, s utána gondolkodnak el azon, hogy honnan szerezzenek forrásokat az ötletükhöz. A tulajdonosokat nem zavarja annyira a források hiánya. Nagyon sok esetet említettek, amely egy jó ötletre, megérzésre épült, amelyre alapozva gyors döntést hoztak, amely aztán később nagyon sikeres lett (H_2 hipotézis).

Ez a kutatás új eredményt hozott az alkalmazott és a tulajdonos menedzserek döntési mintáinak nemzetközi összehasonlításával, s ezzel remélhetőleg hozzájárul a menedzseri gondolkodás mélyebb megismeréséhez. Sikerként bizonyítani, hogy mindkét csoport intenzíven használ elemzéseket, vagyis alkalmazza az analitikus közelítésmódot, csak éppen a döntéshozatali folyamat eltérő szakaszában, és más célból. Az alkalmazottak a döntés-előkészítés során végez(tet)nek elemzéseket, és a döntés pillanatában is az elemzések ajánlásaira hagyatkoznak. Döntéseik helyességének visszaigazolását várják az elemzésektől. A tulajdonosok, akik sokszor alaposabb elemzéseket készíttetnek vagy készítenek a döntés-előkészítés szakaszában, mint az alkalmazottak, a döntést inkább intuitíven hozzák meg. Az elemzések náluk a tájékozódást és nem a döntés meghozatalát segítik. Röviden összefoglalva – ha a döntés-előkészítés és a döntéshozatal lépését szétválasztjuk – az alkalmaz-

zottak döntéshozatali modellje a vizsgált mintákban racionális-racionális, míg a tulajdonosoké inkább racionális-intuitív volt.

A vélemények hullámvasútja azt mutatja, hogy valószínűleg nem lehet egyértelmű választ adni a kutatási kérdésre. Nyilvánvaló, hogy sem a racionalitás, sem az intuiciónál önmagában nem lehet kizárólag kulcsa a sikernek, mégis a jelenlegi világgazdasági fejlemények azt valószínűsítik, hogy a következő időszakban a racionalitás újabb reneszánsza következik.

Felhasznált irodalom

- Adair, J. (1985): Effective Decision-making. Pan Books Ltd., London
- Agor, W. (1997): The measurement, use, and development of intellectual capital to increase public sector productivity. Public Personnel Management, Summer, p. 175–186.
- Aczél, B. (2008): Managing Intuition I.: Why does intuition to be educated? Periodicals of Implicit Cognition, Vol. 3. (1.)
- Bergson, H. – Hulme, T.E. (1999): Introduction to Metaphysics. Hackett Publishing, Indianapolis
- Browning, G. (2005): Emergenetics: Tap into the New Science of Success. Harper Collins
- Buchanan, L. – O’Connell, A. (2006): A döntéshozatal rövid története. Harvard Business Manager, július-augusztus, 18–27 oldal
- Catford, L. (1987): Creative problem solving in business. Doctoral dissertation, Stanford University. UMI Dissertation Services
- Chikán A. – Czákó E. – Zoltayné Paprika Z. (2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Chikán A. – Czákó E. (2009): Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó
- Davenport, T.H. (2006): Competing on analytics. Harvard Business Review, January, p. 99–107.
- Dean, J.W. – Sharfman, M.P. (1993): Procedural Rationality in the Strategic Decision Making Process. Journal of Management Studies, July
- Etzioni, A. (2001): Humble Decision Making. In: Harvard Business Review on Decision Making. Harvard University Press, Boston
- Fields, A.F. (2000): Intuition engineering. Organizational Engineering Institute
- Hichson, D. – Butler, R. – Cray, D. – Mallory, G. – Wilson, D. (1986): Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations. Basil Blackwell
- Isenberg, D.J. (1984): How senior managers think. Harvard Business Review, November-December, p. 81–90.
- Jung, C.G. (1934): Modern man in search of a soul. Harcourt Brace, New York

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 6. SZÁM / ISSN 0133-0179

- Klein, G. (2004): The Power of Intuition. How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work. Random House, New York
- Leavitt, H.J. (1975): Beyond the analytic manager Part II. California Management Review, 17 4, p. 11–21.
- Milkman – Chugh – Bazerman (2008): How can Decision Making Be Improved. Working Paper
- Mintzberg, H. (1976): Planning on the left side and managing on the right. Harvard Business Review. July-August
- Parikh, J.: Intuition (1994): the new frontier of management. Blackwell Business, Oxford
- Simon, H. (1987): Making management decisions. The role of intuition and emotion. Academy of Management Executive, February, p. 57–64.
- Simon, H. (1982): Korlátozott racionalitás. Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- Sinclair, M. – Ashkanasy, N.M. (2005): Intuition. Management Learning, 3., p. 353–370.
- Stanovich, K.E. – West, R.F. (2000): Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. Behavioral & Brain Sciences, 23, p. 645–665.
- Westcott, M. (1968): Toward a contemporary psychology of intuition. A historical and empirical inquiry. Holt Rinehart & Winston, Inc., New York
- Wierzbicki, A.J. (1997): On the Role of Intuition in Decision Making and Some Ways of Multicriteria Aid of Intuition. Journal of Multi-Criteria Decision Analysis, 6., p. 65–76.
- Wimmer Á. – Zoltayné Paprika Z. (2009): Vezetés, döntéshozatal, versenyképesség. In: Chikán Attila – Czákó Erzsébet: Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Zoltayné Paprika Z. (2008): Elemzés és megérzés: a racionalitás és az intuiciónál szerepe a döntéshozatalban. Harvard Business Manager, március, 26–36 oldal.
- Z. Zoltay Paprika – A. Wimmer – R. Szanto (2008): Managerial decision making and competitiveness: the case of Hungary. Competitiveness Review, Emerald Group Publishing Ltd. ISSN 1059-5422, Volume 18, Number 1/2, p. 154–168.
- Z. Zoltay Paprika (2008): Analysis and Intuition in Strategic Decision Making: The Case of California. In: Pascale Zarate – Jean Pierre Belaud – Guy Camilleri – Frank Ravat (eds.): Collaborative Decision Making: Perspectives and Challenges. Toulouse, IFIP WG:8.3: July 1st-4th, IOS Press, Amsterdam, ISBN 978-1-58603-881-6, p. 356–366.
- Zoltayné Paprika Z. (2007): Analysis and intuition in strategic decision making. Vezetéstudomány 11., p. 60–67.

Cikk beérkezett: 2009. 11. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2010. 1. hó

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 6. SZÁM / ISSN 0133-0179

Omri MORAG – Károly BARAKONYI

'BUSINESS AT THE SPEED OF LIGHT' – THE ROLE OF TIME AND SPEED ON BUSINESS STRATEGY

The article focuses on the importance of the dimension of time and speed in the world of competitive strategy. In today's global village, businesses struggle with competitors in the industry to achieve sustainable competitive advantages through the creation of economies of scale and/or economies of scope but also to achieve economy of time. In some industries this is one of the key success points for leadership in the competition. The article describes the trends in the area of the impact of time and speed on the world of strategy and presents the main parameters that influence the speed of the implementation of the strategic processes by companies.

Keywords: Business Strategy, Speed, Time, Time-Based Competition.

Business strategy is directly related to time and speed. Expressions such as time-based strategy, time-based organization, just in time, response time, and so on have become an inseparable part of the terms of the world of business strategy.

In such a dynamic business world, business management obligates the rapid execution of strategic decisions. For example, Andrew Grove, the legendary CEO of the INTEL Corporation said, "Speed has become everything in the world of business" (Fortune, 1992) or Jeff Bezos, the founder of Amazon.com, calls it, "business at the speed of thought" (Spector, 2008). We act in a world that does not rest for a moment and more than a few companies today operate without stop 'around the clock' – 24/7 – every year in a great number of time regions around the globe.

This means that companies need to make more decisions in a shorter period of time, at a higher level of uncertainty or lack of information, and at a more aggressive level of competition, which immediately punishes every delay in the schedule. For example, in the field of fashion a delay of few weeks in a new line of products reaching the market is critical (Gilbert, 1993), and in the airplane manufacture industry a delay of few months can cause a lot of damage as we saw when the European airplane manufacturer Airbus postponed a few times its new superjumbo A-380 launch date. That

caused a crisis that eventually led to the resigns of Gustav Humbert, the President and CEO of Airbus (Airbus press release, 2 July 2006), to the payment of high penalties to the aviation companies that had ordered the plane due to the delay in the delivery date, and eventually to the cancellation of orders and the transfer of clients to its main competitor, the American Boeing company. Time can be expressed in a variety of ways in the company day-to-day life like: cycle time, time to market, new product development time, time elapsed between order replacement and payment and real-time customer responsiveness (Helms – Ettkin, 2000). Concepts of time vary dramatically across individuals and cultures. Work is drawn from anthropology, psychology, sociology, and management to identify five dimensions of time that guide the review and discussion of dynamic strategic management research. The five time dimensions are: nature of time, Real or epiphenomenal, experience of time – Objective or subjective, time flow – novel, cyclical, or punctuated, time structure – discrete time, continuous time, or epochal time and temporal referent point – past, present, or future. Therefore, the perception of time of the company's management influences the behavior related to the resource of time in the context of the decisions related to the speed of performance of the firm's strategic courses of action (Mosakowski – Earley, 2000).

The reasons for speed acceleration in strategic processes

The development of information and communication systems allow us to live at a steadily increasing pace of life that pushes us to perform more activities at a given time and at a more rapid speed. Our expectation of ourselves and of others is for a faster response time and thus companies act in regards to changes in the market, changes that related to regulation, competitors' activity, clients' needs, etc.

The new generations of managers was born and adjusted to a rapid, shifting world that changes without stop and their expectations are to perform rapid processes, even instant ones. They sometimes lack the patience for long-term processes that do not bear fruit in the short term (Contrel, 2000).

The intensiveness of the management work steadily increases in aspects of load and time. These developments explain the rise in the attention dedicated to the topic of the execution time of strategic processes. Therefore, managers are required to make more decisions on a higher level of uncertainty or lack of information and at a more aggressive level of competition (Eisenhardt, 1992).

The execution speed of strategic processes is one of the key variables that influence the companies' success. The advantages of the first mover, such as increase in the sales and profits, improvement in the image in the clients' opinion, and achievement of a competitive advantage, tempt many managers but require a high speed (Forbes, 2005).

The speed at which a company performs strategic processes is comprised of the speed of decision making, the time that passes from the beginning of the examination of the alternatives to the decision to the time at which the commitment to the decision execution is announced, and the speed of execution, until the decision is implemented in actuality (Mintzberg, 1987).

The indicators of time are related to four areas of the company's performances: the process of development of new products, the processes of the making of strategic decisions, the processes of manufacturing, and the processes of customer services (Stalk – Hout, 1990). In every such realm, many researches have been conducted intended to examine the impact of the shortening of the time (the increase of the speed) on the performances. According to the researchers, the time (speed), expenses, and quality are inter-related and the analysis of the time has greater importance than the analysis of the expenses. It is necessary to ask the right questions related to time such as why do we repeat the same

stage or process twice? Why do we perform a certain activity in sequence and not in parallel? Why does a certain process occur in only half the time? Why are there too long waiting times between processes? These questions and others enable, in addition to the shortening of the time, the reduction of expenses, since 'time is money', and the improvement of quality. The conclusion that speed and performances are interrelated was proved by the experience of a steadily increasing number of companies (Judge – Miller, 1991).

Most managers acknowledge the fact that speed influences. A slow strategy is not effective, just like a mistaken strategy. One of the senior managers summarizes the importance of speed as follows, "No competitive advantage lasts in the long term and the field is not static; the only competitive advantage is to move rapidly" (Eisenhardt, 1990).

The implications of the process of the speed acceleration on the strategic management of the companies

Companies that do not adjust themselves to the pace of the 21st century, that do not develop new abilities and products quickly, and that act in lengthy and awkward processes of the making and implementing of decisions will not survive in the long-term since other companies will always be ahead of them. The 'graveyards' for companies are filled with such companies. Slowness in the making and implementation of strategic decisions can cause a company to miss its window of technological or marketing opportunity to reach a market with new technologies and products.

The average life span of Fortune 500 firms is only forty to fifty years, and this time is steadily growing shorter (Gandossy, 2003). Therefore, only companies that will intelligently develop quick response time to the consumers' changing requirements can survive.

Stalk and Hout (1991) researched the impact of time based strategies on the competitive advantage of technological companies. The researchers maintain that the way in which leading companies manage their time constitutes a source of competitive advantage. Firms with a rapid innovative cycle of products and services can move from the situation of 'follower' of the market leaders in their field to the situation of 'leader' in the field in only ten years. These companies do not wait for the 'next great innovation'; rather, continuously and incrementally they renew their products every time, small step after small step forward, and this allows customers to enjoy each time improvements in relatively short time periods. The researchers also discovered

that the studied Japanese companies sometimes create large gaps in the shortening of the development cycles of the following generation of the products relative to competing American companies to the level of half the time that the competitors took. The Japanese companies had a development cycle of 12 to 16 months versus 36 to 48 months on the part of the American competitors. In these Japanese firms the important performance variables are cost and quality but ‘the calendar is the king’ and the time objectives are determined as shorter than those of the competitors.

Time based companies determine time measures for every activity and build the operational goals around the dimension of time. These companies compare their ‘time performances’ to those of the best competitors or to the best practices in other fields (Stalk – Hout, 1990). Stonich (1990) notes that time based companies need time based management based on time based leaders who never stop watching the clock. The topic of the performance speed is one of the main values that need to be assimilated in the company’s organizational culture.

In certain fields in which the consumers are very sensitive to time and accord the manufacture or supply time considerable importance in the making of their decisions (for instance, in the field of international shipping), time based competition develops (Hum – Sim, 1996). In certain fields “time wars” even develop between the companies. One of the best examples is in the field of motorcycles, when Honda, Japanese motorcycle manufacturer, used time as a strategic weapon against its main competitor Yamaha (Stonich, 1990). Honda shortened its development time schedule and succeeded in tripling in only eighteen months the number of new models in the market. Therefore, Honda succeeded in taking over significant market segments from the competitor.

Organizations differ from one another in their perception of time (Ancona et al., 2001). This also influences the reference to the speed of execution of strategic decisions as a part of the organizational culture. The speed of the strategic decision making is an incomparably important parameter. The making of strategic decisions quickly and the rapid execution of the strategic courses of action are considered an instrument in the achievement of a competitive advantage that helps exploit opportunities. This allows, for instance, to advance ahead of the competitors in the penetration time to a new market, in the time to market of new technologies or products and new services, in the time to take over global market shares, in the speed of forging strategic alliances, etc. (Stalk – Hout, 1991).

Speed is more important in areas in which the growth rate is high, in areas in which the technological changes are rapid, and in areas in which the consumer needs change rapidly, since being first and having a fast response time have critical importance on the firm’s positioning in the market. The high-tech field is a good example of such a market (Bourgeois – Eisenhardt, 1988). Quicker decisions are not necessarily better decisions but they must not harm the quality of the decisions (Baum – Wally, 1994).

Conversely, Ancona et al. (2001) maintain that excessive speed can get the organization caught in a ‘time trap’, which eventually will harm the performances. Organizations that ‘sanctify’ time may make incorrect decisions only to meet the schedule they set for themselves. In many areas the word ‘high speed’ awakens in us an association of high risk and potential for damage or harm. So speed, in any type of strategic decision, requires clarity, confidence, and clear definition of a vision so as to perform the strategic adjustments the company requires in a clear manner (Cottrell, 2000).

Variables influencing the organization’s ability to rapidly perform strategic processes

The speed of performance of strategic processes is comprised of the time dedicated to the making of the strategic decisions and the time dedicated to the execution. Most researchers focus on the decision making processes and on the impact of the time and speed on the performances. Several variables influence the speed of execution of strategic processes:

- The company’s organizational culture and its reference to the speed of performance, to control, and to measurements of continuousness of the task performance, meeting milestones and schedule constraints.
- The personal characteristics of the managers and their attitude to time, for instance, Forbes, (2005) holds that older managers make strategic decisions more rapidly.
- The processes of the design and collection of information in real time. Eisenhardt, (1989). The first reason is that information in real time allows problems and opportunities to be identified and defined faster. The second reason is that information in real time creates an intuitive need among the managers to respond more rapidly, while a third reason is that information in real time creates work patterns of a rapid response in the organization.

- The number of alternatives at the disposal of the decision makers. Eisenhardt (1989) maintains that the multiplicity of alternatives accelerates the decision making and this is reinforced in the research of Judge and Miller (1991). When managers have a great number of alternatives, they feel more prepared to make a more rapid decision and to execute it. The multiplicity of options also allows a quick change to another alternative, if the chosen option does not succeed as planned.
- Level of centralization in the organization: Baum and Wally (1994) assert that in the centralized organization the decisions are made and performed more rapidly than in the very formal organization.
- The degree of tolerance of risk: A strategic leadership of an organization that is more tolerant of risk will have a tendency to decide and execute more rapidly the strategic.

Conclusion

According to many researches, the importance of the topic of time (and speed) in the world of business strategy is significant. Following the known economic advantages, as in the example of economies of scale and economies of scope, it is also necessary to take into account the ‘economy of time’ as a powerful source of competitive advantage (Helms - Ettkin, 2000), which today requires the decision makers to shape the organization as a dynamic organization that can rapidly initiate and implement strategic processes and respond quickly to strategic changes in the industry or to strategic processes of competitors in as short a period of time as possible.

For the organization to succeed to compete in the dimension of time, it must examine the way and processes of decision making in the organization and the transition from decision to implementation. It must identify and deal with the main barriers that inhibit the speed of the organization processes and make speed one of the core values of the company’s organizational culture.

However, despite the importance of speed and its impact on the success of the company’s strategy, as presented in this article, we must not be confused: speed is not a strategy but it is an additional tool that promotes the achievement of the organization’s strategic objectives.

References

- Ancona, D.G. – Okhuysen, G.A. – Perlow, L.A. (2001): Taking time to integrate temporal research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Vol. 26, Iss. 4, p. 512–52.
- Baum, R. – Wally, S. (2003): Strategic Decision Speed and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Iss. 11, p. 1107–1129.
- Bourgeois, L.J. – Eisenhardt, K.M. (1988): Strategic Decision Process in High Velocity environment: Four Cases in The Microcomputer Industry. *Management Science*. Vol. 34, Iss.7, p. 816–834.
- Cottrell, D. (2000): The need for speed in new millennium leadership styles. *Employment Relations Today*. Vol. 27, Iss. 1, p. 61–71.
- Eisenhardt, K.M. (1989): Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environment. *Academy of Management Journal*. Vol. 32, Iss. 3, p. 543–577.
- Eisenhardt, K.M. (1990): Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making, *California Management Review*, Vol. 33, Iss. 3, p. 39.
- Eisenhardt, K.M. (1992): Speed and Strategic Choice: Accelerating Decision making, *Planning Review*, Vol. 20, Iss. 5, p. 30.
- Forbes, D.P. (2005): Managerial determinants of decision speed in new ventures. *Strategic Management Journal*, Vol. 26, Iss. 4, p. 355.
- Gilbert, J.T. (1993): Faster! Newer! Is not a Strategy. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 54, Iss. 4, p. 4.
- Helms, M. M. – Ettkin, L. P. (2000): Time-Based Competition: A Strategic Perspective. *Competitiveness Review*, Vol. 10, Iss. 2, p. 1–13.
- Hum, S.H. – Sim, H.H. (1996): Time Based Competition: Literature Review and Implications for Modeling. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.16, Iss. 1, p. 75–90.
- Gandossy, R. (2003): The need for speed, *The Journal of Business Strategy*, Vol. 24, Iss. 1, p. 29–33.
- Judge, W. – Miller, A. (1991): Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 2, p. 449–463.
- Mayakovski, E. – Earley, P. C. (2000): A Selective Review of Time Assumptions in Strategy Research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Vol. 25, Iss. 4, p. 796–812.
- Mintzberg, H. (1987): Patterns in Strategy Formulation. *Management Science*, 24, p. 934–948.
- Spector, R. (2008): amazon.com – Get big fast. HarperCollins e-books
- Stonich, P. J. (1990): Time: The Next Strategic Frontier. *Planning Review*. Vol.18, Iss. 6; p. 4–11.

Article provided: 2009. 9.

Article accepted: 2009. 11.

BAKONYI Zoltán

AZ OKSÁGI HOMÁLYOSSÁG RELATÍV NÉZŐPONTJA

– EGY ÚJ MEGKÖZELÍTÉS

Az információs aszimmetriával foglalkozó gazdálkodástudományi irodalom egy ritkán tárgyalt területe az oksági homályosság, melyet a szerző jelen tanulmányában az erőforrás-alapú elmélet keretein belül tárgyal. A dolgozat központi gondolata az, hogy az információs probléma a vállalaton belül és azon kívül egyaránt jelentkezik, melyet ugyanazon jelenség, az oksági homályosság eredményez. Az elemzés központi hipotézise az, hogy míg a külső oksági homályosság (másolhatósági korlátként) előnyt jelenthet a vállalat számára, addig a belső (információs korlátként) hátrányt okozhat. Ahhoz, hogy ezt a látszólag egymásnak ellentmondó állítást igazolja, a szerző bevezeti az oksági homályosság relatív megközelítését. Az utolsó fejezetben olyan menedzsmentmódszereket (keresztfunkcionális csoportok, információs rendszerek, meg-egyeztetés eredménycélokkal történő vezetés) mutat be röviden, melyekkel lehetséges az oksági homályosság eredményezte kihívások kezelése.

Kulcsszavak: oksági homályosság, információs problémák, menedzsmentmódszerek

Abból, hogy egy jelenség természeténél fogva gátja más jelenségek megismerésének, nem következik az, hogy vizsgálata nem lehetséges, sőt dinamizmusának megértésével közelebb juthatunk más jelenségek elemzéséhez is.*

Az információs aszimmetriával foglalkozó gazdálkodástudományi irodalom egy ritkán tárgyalt területe az oksági homályosság, melyet tanulmányomban az erőforrás-alapú elmélet keretein belül tárgyalok. A cikk központi gondolata az, hogy az információs probléma a vállalaton belül és azon kívül egyaránt jelentkezik, melyet ugyanazon jelenség, az oksági homályosság eredményez. Ahhoz, hogy ezt a látszólag egymásnak ellentmondó állítást igazoljam, bevezetem az oksági homályosság relatív megközelítését.

A tanulmány céljai:

- az oksági homályosság irodalmának összefogla-

lása, hozzájárulva a téma megismertetéséhez, az ezen a területen javarészt hiányos magyar stratégiai irodalom számára,

- az oksági homályosság új megközelítésének leírása, különös tekintettel annak vállalaton belüli és vállalatok közötti kialakulásának szemléltetésére,
- bemutatni, hogy ugyanaz az információs aszimmetria javíthatja és ronthatja is a vállalat teljesítményét,
- az elméleti keret felépítése mellett üzleti életből vett példákon keresztül segíteni a téma megértését, valamint a modell gyakorlati alkalmazását.

Elemzésem központi hipotézise, hogy míg a külső oksági homályosság (másolhatósági korlátként) előnyt jelenthet a vállalat számára, addig a belső (információs korlátként) hátrányt okozhat.

Ennek bebizonyításához a tanulmány első részében definiálom az oksági homályossággal kapcsolatos legfontosabb alapfogalmakat, valamint egy integrált modellt hozok létre annak bemutatására, majd összefoglalom a témával kapcsolatos legfontosabb műveket.

Ezek után részletesen elemzem az oksági homályosságot mind külső, mind belső nézőpontból, nagy hangsúlyt fektetve azok stratégiai hatására, kialakulására, illetve megszüntetési nehézségeire.

Az utolsó részben olyan menedzsment-módszereket mutatok be röviden, melyekkel lehetséges az oksági homályosság eredményezte kihívások kezelése.

Az oksági homályosság természete

Az első fejezetben célom az oksági homályosság témakörének elhelyezése az erőforrás-alapú elméletben, definiálva a legfontosabb fogalmakat (pl. erőforrás, képesség, képességhierarchia), melyek későbbi elemzésem során kulcsfontosságúak lesznek. Ezek után rátérek az oksági homályosság természetének bemutatására.

Elméleti kontextus

Az oksági homályosságot az erőforrás-alapú elmélet keretein belül értelmezem. Az erőforrás-alapú elmélet (resource-based view) szerint a vállalat teljesítményét és versenyelőnyét annak költségesen másolható¹ jellemzői határozzák meg (Conner, 1991).

Fontos megállapítás, hogy az erőforrás-alapú elmélet megjelenésével a vállalat teljesítményének magyarázatát nem csupán az iparág jellemzőit, hanem a vállalat belső adottságait is figyelembe véve vezették le. Bár az elmélet gyökerei már az 1950-es évek végén megjelentek (lásd Penrose, 1959), annak kidolgozása Wernerfelt (1984) nevéhez fűződik. Wernerfelt (1984) erőforrás-termek mátrixával levezeti, hogy a termékek előállításához különböző erőforrásokat alkalmaz a vállalat. Egyaránt lehetséges az, hogy egy termékhez több erőforrást használ, illetve egy erőforrást több termékhez is alkalmaznak, ezzel is hangsúlyozva az erőforrások fontosságát.

A teljesítménykülönbségek magyarázatához szükséges tárgyalnunk a fenntartható versenyelőny (sustainable competitive advantage) fogalmát. Barney (1991) szerint akkor beszélhetünk fenntartható versenyelőnyről, ha egy vállalat olyan értékteremtő stratégiát alkalmaz, melyet vele egyidejűleg egyik jelenlegi vagy potenciális versenytársa sem képes lemásolni, alkalmazni, helyettesíteni.

Az ilyen értékteremtő stratégia járadékot (rent) generál a vállalat számára. Peteraf (1993) művében összefoglalja mind a járadék generálását, mind az annak fenntartását befolyásoló tényezőket. Ahhoz, hogy tisztában legyünk a vállalat fenntartható versenyelőnyével és járadékgeneráló potenciáljával, ismernünk kell annak belső adottságait.

Wernerfelt (1984) vállalaton belüli adottságoknak az erőforrások portfólióját tekintette. Minden olyan megfogható és nem megfogható eszközt erőforrásnak (resource) nevezünk, mely hozzájárul a vállalat stratégiájának megvalósulásához (Barney – Arikan, 2006). Az erőforrás-alapú elmélet továbbfejlődésével több belső tényező is megjelent, mint például az alapvető, a dinamikus képesség, vagy éppen a tudás. A vállalat azon adottságait nevezzük képességeknek (capability), melyeknek köszönhetően az erőforrások együttes működésre képesek (Grant, 1991).

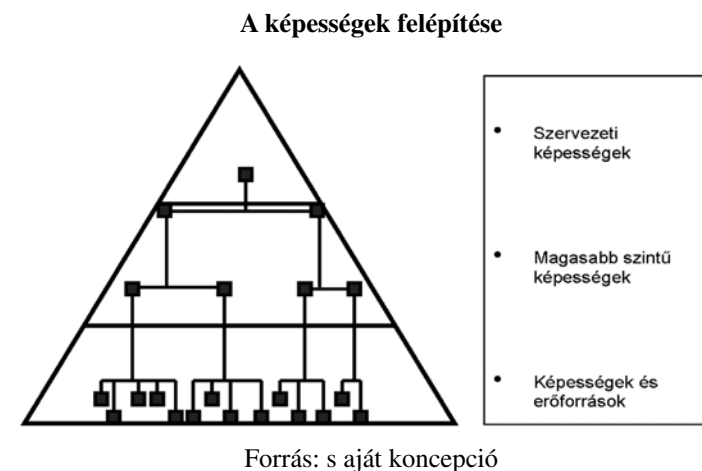
Ezt a gondolatot továbbfejlesztve Grant (1996/a) azonosítja a képességek felépítését (architecture of capabilities), mely a képességek hierarchiáját jelenti. A képességek integrációjával magasabb szintű képességek fejlődhetnek ki. Minél magasabb képességhierarchiai szinten vagyunk, annál nagyobb számú képességet és erőforrást foglalnak magukba. Ezáltal a magasabb szintű képességek több egyéb képességhez is kapcsolódnak. A legmagasabb hierarchiaszintű képességet szervezeti képességeknek (organizational capability) nevezzük.

Prahalad és Hamel (1990) modelljükben definiálják az alapvető képességek (core competence) fogalmát, mely egyedi képességek egy olyan csoportját jellemzi, amelyek hozzáférést biztosítanak különböző piacokhoz, nem termékspecifikusak, nehezen másolhatóak és jelentősen befolyásolják a fogyasztóknak nyújtott értéket.

Dinamikus képességeknek (dynamic capability) nevezzük azokat a képességeket, melyek folyamatos környezeti változások mellett is képesek a meglévő erőforrásháló újrakonfigurálására, új piacokat teremtvén ezzel (Teece et al., 1997).

Az erőforrás-alapú elmélet továbbfejlesztésével kialakult a tudásalapú megközelítés (knowledge-based view), melynek lényege, hogy a vállalat legfontosabb versenyelőnyt jelentő tényezője az egyének tudása (Grant, 1996/b).

1. ábra



A fenti rövid elméleti összefoglaló fő célja kizárólag a téma megjelölése és annak körülhatárolása volt. Az erőforrás-alapú elmélet ennél sokkal szerteágazóbb irodalommal rendelkezik, kiterjedve a gazdálkodástudomány szinte minden területére. Az elmélet sokrétű alkalmazásának negatív következménye az, hogy nem egységes a fogalomrendszere, mint azt az erőforrások és képességek leírásánál bemutattam.²

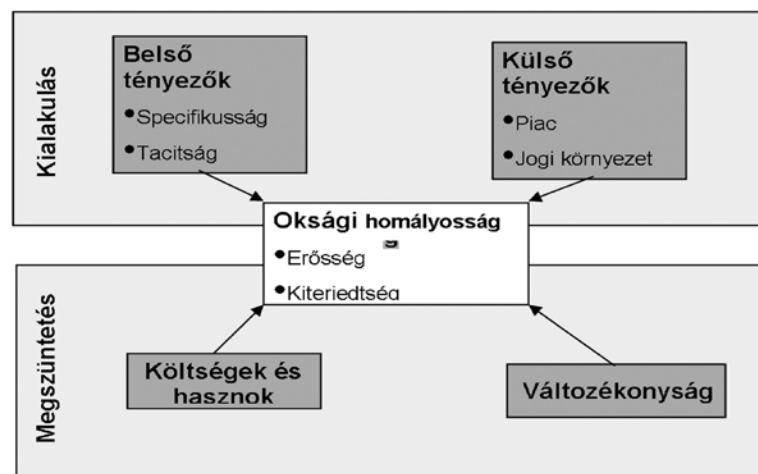
Éppen ezért a következőkben kizárólag az erőforrás, a képesség és a képességfelépítés, avagy képességhierarchia fogalmakat használok. Ezek alapján megkülönböztetek erőforrásokat, melyeket képességek koordinálnak. A különböző képességek integrációjaként magasabb szintű képességek jönnek létre (*1. ábra*). Grant (1996/a) egy magántelefonközpont-gyártó vállalat példáján öt hierarchia szintet azonosít. Ezek rendre a hegesztéstől, a rendszer-összeszerelésen, az alapanyag-gazdálkodáson és a működési képességen át, egészen az új termék fejlesztésének szervezeti képességéig tart.

Ezen modell alapján a vállalat erőforrások és képességek bonyolult rendszere, mely „bonyolultság” oksági homályosságot eredményezhet.

Az oksági homályosság definíciója

A következő alfejezetekben definiálom, hogy miként nyilvánulhat meg az oksági homályosság, illetve milyen tényezők befolyásolják annak erősségét (specifikusság, tacitság, komplexitás, külső tényezők), valamint kiterjedését (vállalatméret). Végül arra keresem a választ, hogy milyen tényezők befolyásolják az oksági homályosság megszüntetését (költségek és hasznok, változékonyság) (*2. ábra*).

Az oksági homályosság természete



Forrás: saját koncepció

Az oksági homályosságot (casual ambiguity)³ különböző tényezők összefüggéseivel kapcsolatos tudatlanságként definiálhatjuk (Einhorn – Hogarth, 1986). E definíció értelmezhető a cselekvések és azok eredményeinek kapcsolatára (Lippman – Rumelt, 1982), a döntéshozatal különböző tényezőire (Mosakowski, 1997), illetve különböző erőforrások és képességek közötti kapcsolatokra (Collins – Montgomery, 1995).

A tanulmány fókuszja az utóbbi értelmezéshez áll a legközelebb, tehát a továbbiakban **az oksági homályosság fogalmát mint erőforrások és képességek, és azok kapcsolataihhoz köthető információk hiányaként használok**.

Az oksági homályosság megnyilvánulása

A fenti definíció miatt az oksági homályosságot nem értelmezhetjük önmagában létező jelenséggént, elválaszthatatlan az erőforrásoktól, a képességektől és azok kapcsolataitól. Mivel információs hiányként definiálom az oksági homályosságot, érdemes áttekinteni, hogy milyen információk állhatnak rendelkezésre egy adott erőforrásról vagy képességről.

Rendelkezhetünk információval az adott erőforrás vagy képesség

- létezéséről,
- stratégiai szerepéről,
- más erőforrások vagy képességekhez történő kapcsolódásairól,
- működéséről,
- fejlődéséről és amortizációjáról.

A fenti információkból minél több áll a rendelkezésünkre egy adott erőforrással kapcsolatban, annál enyhébb az oksági homályosság.

2. ábra

Az erőforrások létezése. A legerősebb oksági homályosság esetén egyáltalán nem tudunk egy adott erőforrás létezéséről.

Az erőforrások stratégiai szerepe. Előfordulhat, hogy tudunk egy adott erőforrás létezéséről, de nem bírjuk felmérni, hogy az hogyan épül be a stratégiába, milyen annak járadékgeneráló képessége.

Az erőforrások kapcsolódásai. Az elméleti bevezetés alapján a vállalatot erőforrások és képességek halmazaként definiáltam. Ez a halmaz rengeteg elemből áll, melyek kapcsolódnak egymáshoz. Egy erőforrás teljes megértéséhez szükség van más erőforrásokhoz, illetve képességekhez való kapcsolódásainak feltárására.

Az erőforrások működése. Amennyiben egy erőforrás működési dinamikáját, kontextusát és stratégiai szerepét is ismerjük, az oksági homályosság minimálisra csökken.

Az erőforrások fejlődése és amortizációja. Az erőforrások és képességek használatuk során változnak. Egyes esetekben fejlődnek, például az adott iparágról rendelkezésre álló tacit tudás növekszik az adott vállalatban. Előfordulhat azonban, hogy az adott erőforrás amortizálódik, például a vállalat gépei elöregednek, így veszítenek hatékonyságukból. Ha nem rendelkezünk az erőforrások fejlődéséről, amortizációjáról szóló információkkal, akkor növekszik az oksági homályosság.

Az oksági homályosságra ható tényezők

Az oksági homályosság kialakulását, erősségét több tényező is befolyásolhatja. Alábbiakban belső, azaz erőforrásokhoz köthető, valamint külső, azaz piaci környezethez köthető hatásokat különböztetek meg.

Az úgynevezett *belső tényezők* az erőforrások és képességek tulajdonságaiból erednek. Reed és DeFilippi (1990) alapján az erőforrások három tulajdonsága erősítheti az oksági homályosságot:

- a specifikusság (specificity),
- a tacitság (tacitness) és
- a komplexitás (complexity).

Specifikusság. A specifikusság az erőforrások vagy képességek egyediségéből fakad. Amennyiben egy erőforrás nem szerezhető be a piacon, illetve kifejezetten egy adott vállalatra jellemző, az specifikusnak tekinthető (például a Tesco egyedi, integrált logisztikai rendszere).

Tacitság. Az az erőforrás vagy képesség tekinthető tacitnak, melynek leírása, kodifikálása nem lehetséges. Például ide sorolható az üvegfüvő üzem munkásainak tapasztalati tudása.

Komplexitás. Amennyiben egy erőforrás vagy képesség bonyolult, összefüggő, ok-oksági hálózatba kapcsolódik, komplex erőforrásnak nevezhetjük. Például a MOL százhalombattai olajfinomítója rendkívül összetett rendszer, melyhez egyedi erőforrások és képességek kötődnek.

Minél specifikusabb, tacitabb, illetve komplexebb egy adott erőforrás vagy képesség, annál erősebb a hozzá köthető oksági homályosság.

A *külső tényezők* közé tartozik minden, a környezet változékonyságához kapcsolódó faktor. Ide sorolható például a piaci, a tudományos és technikai, a kulturális, a jogi környezet, valamint a szervezetközi kapcsolatok

(Dobák, 2006). Minél változékonyabb a környezet, annál nagyobb alkalmazkodásra kényszerül egy vállalat. Ez nemcsak a szervezeti struktúrában de az erőforrások és a képességek dimenziójában is megjelenik. Minden ilyen változásnál átalakulhatnak az erőforrásokat összekötő kapcsolatok, így nő az oksági homályosság.

Fontos megkülönböztetni az oksági homályosság *erősségét és kiterjedését*. Az oksági homályosság kiterjedése alatt azt az erőforrás- és képességcsoportot értjük, amelyről nem rendelkezünk információval. Ezt befolyásolhatja a vállalat mérete, egy nagyvállalatban az erőforrások sokkal nagyobb hányadára terjedhet ki az oksági homályosság, mint egy kisvállalatban. Az oksági homályosság erősségére azonban kizárólag a fenti tényezők hatnak, a vállalat mérete nem (Mosakowski, 1997).

Az oksági homályosság megszüntetésének nehézségei

Az oksági homályosság megszüntetése erőforrásokhoz és képességekhez köthető információk megszerzésével lehetséges. E folyamatot két fő tényező nehezíti:

- a feltárási költségek és hasznok, valamint
- a változékonyság.

Költségek és hasznok. Az információ megszerzése költséges, ez az erőforrásokra is vonatkozik. Az oksági homályosság kiterjedése és erőssége egyaránt növelheti a feltárási költségeket. Azonban míg az első tényező az információk mennyisége miatt, a másik azok minősége miatt növeli a költségeket. Így előfordulhat, hogy egy kiterjedt, ám enyhe oksági homályossággal rendelkező nagyvállalatban a feltárási költségek közel akkorák, mint egy kutatás-fejlesztéssel foglalkozó csoport bonyolult tudáskapcsolatainak feltárása.

Elképzelhető, hogy akármilyen hatékonyan tudja egy adott vállalat megszüntetni az oksági homályosságot, annak költségei meghaladják az információból származó hasznokat. Ekkor gazdasági okok miatt hiúsul meg az oksági homályosság megszüntetése.⁴

Változékonyság. Az oksági homályosság időbelisége az erőforrások és képességek dinamikus változékonyságához köthető. Előfordulhat, hogy a már korábban említett külső környezeti hatások változása szervezeti átalakulásra kényszerítik a szervezet erőforrásait és azok kapcsolatait, ezáltal az erőforrásokról egy korábbi időpontban szerzett információ már nem használható. Ezáltal hiába szüntették meg a korábbi időpont oksági homályosságát, a változások következtében az újra megjelenik, így a korábbi információ már nem releváns.

A változékonyság speciális esete lehet a szervezeti tudás eredetének feltárási nehézsége. Mint már korábban kifejtettem, a szervezeti tudás az egyéni tudásokból épül fel, s a közöttük kialakuló interakciók közös ismeret

retet teremthetnek. A fenti gondolatmenetet folytatva, a vállalat történeti fejlődése során előfordulhat, hogy az erőforrásokkal és képességekkel kapcsolatban elveszik az az információ, hogy a szervezeti tudás honnan származik (milyen tényezők alakították). Így egy elavult tudás, vagy egy hiedelem szervezeti tudásból való kioltása vagy cseréje nehezebbé válhat, éppen úgy, ahogy annak megértése, hogy a szervezeti tudásba mi miatt és milyen céllal épültek be bizonyos tudáselemek.

Problémafelvetés

Mint arra már bevezetőmben is utaltam, tanulmányom legfőbb célja az oksági homályosság relatív (vállalaton belüli és kívüli) nézőpontjának definiálása. Ahhoz, hogy könnyebben megérthető legyen, miért is van szükség új megközelítésre, a következőkben áttekintek néhány fontos, a témában született tanulmányt.

Az oksági homályosság témakörében már közel három évtizede születnek munkák, azonban kifejezetten a stratégiai menedzsmentet tekintve a téma tárgyalása napjainkig hiányos. A vállalatok eltérő információs ellátottságának stratégiai vonatkozásáról és az oksági homályosságról Lippman és Rumelt (1982) publikáltak összefoglaló tanulmányt. Művükben az oksági homályosságot és a korlátozott másolhatóságot a vállalatok közötti teljesítménykülönbségek magyarázó tényezőiként definiálják. Reed és DeFillippi (1990) alkották meg az első összefoglaló művet az oksági homályosság természetéről, melyben arra keresték a választ, hogy miként okozhat az fenntartható versenyelőnyt. Az 1990-es években egyre több cikk született az erőforrások és versenyelőny kapcsolatáról, melyek közvetve vagy közvetlenül megemlítték az oksági homályosságot.⁵

A szervezeteken belüli információs probléma már régóta kutatott téma a gazdálkodástudományban. Ide sorolhatjuk Simon komplex rendszerekkel kapcsolatos tanulmányait (Simon, 1962). Szintén ehhez a témakörhöz köthetők March (1978) és Simon (1979) döntésméleti munkái is, melyek középpontjában a korlátozott racionalitás (bounded rationality) áll. Korlátozott racionalitásról akkor beszélhetünk, amikor nem rendelkezünk mindenre kiterjedő információval. Ez akkor állhat fenn, ha nem ismerjük az összes alternatívát, illetve nem vagyunk biztosak külső események hatásaival és döntéseink következményeivel kapcsolatban (Simon, 1979). Mivel a döntéshozó nem rendelkezik mindenre kiterjedő információkkal, folyamatosan alternatívákat kell keresnie döntése előtt, mely keresésnek költségei vannak. Ezen költségek ex ante feltárása azonban nem lehetséges, így a döntéshozó kizárólag addig fog keresni, amíg egy alternatívát elég jónak talál arra, hogy megfelelően aspirációs szintjének.

A korlátozott racionalitás sok hasonlóságot mutat az oksági homályossággal, hiszen utóbbi esetében az erőforrásokról és képességekről, valamint azok kapcsolatairól nem rendelkezünk információval, így tekinthetjük azt részben a korlátozott racionalitás egyik speciális következményének.

Mosakowski (1997) művében az oksági homályosság stratégiaalkotásra kifejtett hatását tárgyalta, döntésméleti alapokon, megkülönböztetve olyan oksági homályosságot, mely ex post vagy ex ante megszüntethető, illetve amelyik sosem oldható fel. King és Zeithaml (2001) az oksági homályosság és a menedzseri döntéshozatal kérdéskörét vizsgálta.

A vállalaton belüli információs aszimmetriát Jensen (2003) az opportunizmus egyik lehetséges forrásaként írja le. Schilling és Steensma (2002) már kifejezetten a másolhatósági korlátok és a keresleti bizonytalanság kérdését kötötte össze az opportunizmussal. Állításuk szerint minél nehezebben másolható egy szervezeti egységhez tartozó erőforráshalmaz, illetve minél bizonytalanabb környezetben működik, annál nagyobb a veszélye annak, hogy az adott szervezeti egység vezetője opportunistaként viselkedik.

Összességében tehát az oksági homályosság versenyelőnyt fenntartó, vállalatok közötti aspektusa bővebb stratégiai irodalommal rendelkezik, mint annak vállalaton belüli nézőpontja. Ezenfelül meg kell említenünk, hogy egyik tanulmány sem foglalkozott egyszerre a vállalaton belüli és kívüli információs problémával.

Dolgozatom legfőbb célja mindkét nézőpont egyforma mélységű elemzése, bemutatva, hogy mindegyik kialakulása ugyanazon jelenséghez köthető, ezzel eljutva az oksági homályosság relatív nézőpontjához.

Az elemzési keret

Ahhoz, hogy megértsük az oksági homályosság relatív megközelítését, szükséges, hogy egységes elemzési kerettel elemezzük a jelenséget. A következő elemzési ismérveket fogom alkalmazni vizsgálatom során:

- az elemzés nézőpontja,
- az oksági homályosság hatása,
- az oksági homályosság kialakulása,
- az oksági homályosság megszüntetésének nehézségei.

Az elemzés nézőpontja. Ez különösen fontos vizsgálatom során, hiszen az oksági homályosság relatív megközelítését elemzem. Az egész jelenséget kizárólag két nézőpontból vizsgálom, külsőleg és belsőleg. Ezek a nézőpontok határozzák meg a következő két fejezetet.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az oksági homályosság hatása. A tanulmány lényegi eleme, hogy rávilágítson, az oksági homályosság eltérő hatást ér el a különböző nézőpontokban. Ennél az ismérvnél elemzem, hogy miként hat az oksági homályosság a vállalaton kívül, illetve azon belül.

Az oksági homályosság kialakulása. Ebben az elemzési ismérvben azt vizsgálom, hogy milyen mechanizmus szerint alakul ki az oksági homályosság, eljutva addig a pontig, hogy miként alakul ki az előző pontban leírt jelenség.

Megszüntetési nehézségek. Itt számba veszem azokat a tényezőket, amelyek nehezítik az adott nézőpontból az oksági homályosság megszüntetését.

A következő fejezetekben ezt az elemzési keretet használva vizsgálom az oksági homályosságot a vállalaton kívül és belül egyaránt, eljutva egy új, relatív megközelítéshez.

Az oksági homályosság külső nézőpontja

Az elemzés nézőpontja

Ebben az esetben az oksági homályosság fenntartható versenyelőnyt jelentő dimenzióját vizsgálom. Arra keresem a választ, hogy milyen hatása van a vállalat erőforrásairól és képességéről szóló információk hiányának a vállalaton kívül.

Az oksági homályosság külső megközelítésénél a vállalat erőforrásairól versenytársai kívánnak információt szerezni; számukra a vállalat egy olyan erőforráshalmaz, melyről a lehető legtöbb információt érdemes megszerezni, erősítve ezzel a versenypozíciójukat.

A külső megközelítésnél tehát a vizsgálat szereplői a vállalat, mint egy egység (erőforráshalmaz), illetve annak versenytársai.

Az oksági homályosság hatása

Mint arra már az elméleti bevezetőben is utaltam, az erőforrás-alapú elmélet szerint a vállalat teljesítményét és versenyelőnyét annak költségesen másolható jellemzői határozzák meg (Conner, 1991).

Amennyiben egy erőforrás vagy képesség (belső adottságok) versenyelőnyt jelent a vállalat számára, ha ezt versenytársai lemásolják, az adott vállalat elveszti versenyelőnyét. Ezáltal kizárólag az erőforrás vagy képesség eredményezhet fenntartható versenyelőnyt, mely nehezen lemásolható. Minél kevesebb információja van egy versenytársunknak az erőforrásainkról, annál nehezebben lesz képes azokat lemásolni. Ezáltal az oksági homályosság másolhatósági korlát lehet. Fontos kitétel azonban, hogy az oksági homályosság önmagában nem okoz versenyelőnyt, az csak a versenyelőny fenntartását segítheti elő.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Rumelt (1984) egyik, az erőforrás-alapú elméletet megalapozó művében több izolációs mechanizmust (isolating mechanism) azonosít, melyek a versenyelőny és az azzal együtt járó járadékok fenntartását előidéző jelenségek. Az izolációs mechanizmusok hosszú felsorolásában első helyen említi az okozati homályosságot. Ebből is látszik, hogy már az erőforrás-alapú elmélet megalkotásának korai fázisában is kiemelt szerepet játszott az információs probléma, kiemelten az oksági homályosság a versenyelőny fenntartásának vizsgálatában.

Az oksági homályosság kialakulása

A különböző erőforrás-elemző modellek fejlődésével, a másolhatóság kritériumát kiegészítve, sokkal kifinomultabb megközelítések láttak napvilágot azzal kapcsolatban, hogy mely erőforrás eredményezhet fenntartható versenyelőnyt.

Grant (1991) szerint az az erőforrás biztosíthat fenntartható versenyelőnyt, mely tartós, nehezen másolható, nehezen átlátható és nehezen átültethető. Mind az átláthatóságot, mind az átültethetőséget jellemzi az információs probléma. Az átláthatóságot az erőforrások kapcsolódásához, az átültethetőséget pedig az erőforrások használatához köthető információk hiánya nehezíti. Ezek alapján itt közvetetten jelenik meg az oksági homályosság.

Collins és Montgomery (1995) modelljükben a tartósságot, a korlátozott másolhatóságot, alkalmazhatóságot és helyettesíthetőséget emelték ki, mint a fenntartható versenyelőny alapját. Elemzési keretükben több másolhatósági korlátot is kiemelnek, ezek az útfüggőség, a fizikai egyediség, a gazdasági elrettentés és az oksági homályosság. Collins és Montgomery (1995) modelljében is kiemelkedő szerepet kap az oksági homályosság.

Az egyik legismertebb erőforrás-elemző modell Barney (1995) VRIO-ja, amely alapján az az erőforrás biztosíthat fenntartható versenyelőnyt, mely értékes, ritka, nehezen másolható, illetve integrált a szervezetbe. Barney kiemeli, hogy a másolhatóság egyik legnagyobb korlátja a tökéletlen információ, a kétértelműség, ugyanis ha egy versenytársunknak nincs megfelelő információja az erőforrásunkról, nem adaptálhatja azt. Ezáltal a VRIO-ban is megjelenik az oksági homályosság.

Black és Boal (1994) az erőforrás-alapú és a rendszerelmélet összefonásával egy olyan integrált erőforrás-hálózaton alapuló modellt alkottak meg, mely a vállalatot mint erőforrások nehezen átlátható hálózatát kezeli. Meglátásuk szerint az erőforrások kapcsolatai sokkal fontosabbak, mint az erőforrások önálló tulajdonságai.

Megszüntetési nehézségek

A fentiekben már tárgyaltam, hogy milyen motivációi vannak a versenytársaknak az oksági homályosság megszüntetésében. Azonban a megszüntetést tekintve több korláttal is szembe kell néznie a versenytársaknak.

Mindenekelőtt rájuk is érvényesek az elméleti bevezetésben már ismertetett nehézségek, az oksági homályosság megszüntetésének *költségei és hasznai*, valamint annak *változékonysága*. Előfordulhat, hogy egy rivális vállalat erőforrásainak feltárása meghaladja az adott erőforrás-adaptációból eredő hasznokat, ekkor nem fog megtörténni az oksági homályosság megszüntetése. Az időbeliséget tekintve pedig előfordulhat, hogy olyan gyorsan változik a versenykörnyezet, és ehhez az adott vállalat olyan gyorsan alkalmazkodik, hogy mire a versenytárs feltárná, illetve adaptálná az erőforrásokat, az adott vállalatnak már másból ered a versenyelőnye.

Meg kell említeni, hogy a másolhatóságnak létezik *abszolút korlátja*, azaz nem lehetséges minden erőforrást tökéletesen lemásolni. Példaként említhetjük a reputációs erőforrásokat, a márkanévet. Például lehetséges, hogy rájövünk, hogy milyen tényezőktől alakult ki a Coca-Cola márkája, de annak másolását a nagy költségek miatt nem leszünk képesek elvégezni (itt már érvényesülnek egyéb másolhatósági korlátok, például az útfüggőség, vagy a gazdasági elrettentés).

Összességében tehát láthatjuk, hogy az oksági homályosság információs korlátként nehezíti, hogy erőforrásainkat versenytársaink lemásolják. Minél jelentősebb az oksági homályosság (minél erősebb, illetve kiterjedtebb), annál valószínűbb, hogy fenntartja a vállalat versenyelőnyét.

Ezáltal bebizonyítottam, hogy az oksági homályosság másolhatósági korlátként elősegíti a versenyelőny fenntartását, tehát előnyt jelent a vállalat számára.

Az oksági homályosság belső nézőpontja

Az elemzés nézőpontja

Ebben a részben az oksági homályosság vállalaton belüli dimenzióját elemzem. Nem nehéz belátni, ahhoz, hogy az erőforrásokat és képességeket megfelelően menedzselhesse a vállalat, azokról információkat kell gyűjtenie.

Míg az előző (külső nézőpont) fejezet vizsgálatakor a vállalatot mint egy egységet is elemeztem, ebben az esetben a vállalatot különböző szervezeti egységekre szükséges bontani. Mivel a vállalat kiterjedt erőforráshalmazát nem ismeri minden szervezeti egyén egyformán, így információs aszimmetria léphet fel köztük. Ez felvet egy információaggregálási hatékonytalanságot is (ami itt erősen kapcsolódik a korábban bemutatott

korlátozott racionalitáselmélet tételeihez) problémát jelenthet a stratégia kialakításánál, illetve az innovációnál, hisz ha a vállalati stratégiaalkotó vagy szervezeti egység nem rendelkezik megfelelő információkkal az erőforrásairól és képességeiről, akkor nem tudja azokat megfelelően menedzselni.

A belső megközelítésnél tehát a vállalatot nem egy egységként kezelem, a vizsgálat szereplői a vállalat különböző szervezeti egységei, illetve egyénei, akik eltérő információval rendelkeznek az erőforrásokról.

Az oksági homályosság hatása

A menedzsmentnek szüksége van az erőforrásokkal és képességekkel kapcsolatos információkra a stratégiaalkotáshoz és az innovációhoz, melyek a jövedelmezőség alapjai.

Grant (2007) alapján az erőforrás-alapú stratégiaalakítás lépései:

- 1) erőforrások azonosítása,
- 2) képességek azonosítása,
- 3) erőforrások és képességek jövedelemtermelő képességének vizsgálata,
- 4) stratégia kiválasztása,
- 5) képességi rések azonosítása.

Galunic – Rodan (1988) szerint a schumpeteri innováció az erőforrásokon alapszik és lépései:

- 1) erőforrások felmérése,
- 2) erőforrások átkombinálása.

Mindkettő folyamatot gátolhatja az oksági homályosság, ugyanis hiányosak lehetnek a menedzsment⁶ információi az erőforrások létezéséről, jelentőségéről, kapcsolatairól és működéséről.

Reed és DeFillippi (1990) kiemelik, hogy a hatékony stratégiaalkotáshoz a menedzsmentnek megfelelő információval kell rendelkeznie az erőforrásokról. Mosakowski (1997) szerint, ha a menedzsment nem ismeri megfelelően az erőforrásokat, azokba való befektetése, illetve azok stratégiai alkalmazása nem lesz megfelelő. Galunic – Rodan (1988) az erőforrások és képességek oksági homályosságot növelő tulajdonságait emelik ki mint az innovációt nehezítő tényezőket (pl. tacitság, komplexitás).

Az oksági homályosság kialakulása

Ahhoz, hogy megértsük, miként korlátozza a stratégiaalkotást és az innovációt az oksági homályosság, meg kell ismernünk az *erőforrás-észlelés* jelenségét. Ehhez azonban szükséges újra felidézni a korábban definiált képességfelépítés, illetve hierarchia elméletét.

Tehát, mint azt korábban bemutatam, az erőforrások és képességek között hierarchiát figyelhetünk

meg (Grant, 1991). Az egyes erőforrásokat különböző képességek fogják össze, irányítják azokat. Egy magasabb szinten az egyes képességeket szervezeti képességek csoportja fogja össze (Grant, 1996/b). Minél magasabb képességhierarchiai szinten vagyunk, annál nagyobb számú képességet és erőforrást foglalnak magukba. Ezáltal a magasabb szintű képességek több, egyéb képességhez is kapcsolódnak. A kapcsolódások száma, jellege (specifikusság, tacitság, komplexitás), mint azt a korábbi fejezetben bemutattam, növelhetik az oksági homályosságot.

Amennyiben a szervezeti hierarchiát és a képesség-hierarchiát egy síkon ábrázoljuk, megállapíthatjuk, hogy a magasabb szervezeti hierarchiaszinten lévő egyének magasabb hierarchiaszintű képességekkel álnak kapcsolatban; az alacsonyabb szervezeti hierarchiaszinten pedig alacsonyabb szintű képességekkel és erőforrásokkal.

Ezt a gondolatmenetet tovább folytatva nem nehéz belátni, hogy a szervezet eltérő pontjain lévő egyének eltérő ismeretekkel rendelkeznek a képességekről és erőforrásokról, és ez az, ami meghatározza a szervezet erőforrás-észlelését.⁷

Az oksági homályosság külső és belső nézőpontjának összehasonlítása

Az oksági homályosság	Külső	Belső
Hatása	Fenntartható versenyelőny	Hatékonytalan stratégiaalkotás és innováció
Kialakulása	Másolhatósági korlát	Erőforrás-észlelés
Megszüntetési nehézségek	Költségek és hasznok, változékonyság, abszolút másolhatósági korlát	Költségek és hasznok, változékonyság
Hatása a vállalat teljesítményére	Növelheti	Csökkentheti

Forrás: Saját koncepció

A stratégiaalkotást és innovációs tevékenységet végző szervezeti egység kizárólag a saját szervezeti területükhöz köthető erőforrásokat és képességeket ismeri megfelelően, a szervezet többi részén jelentős lehet az oksági homályosság. Mint azt a fentiekben bemutatam, a hatékony stratégiaalkotáshoz és innovációhoz szükséges az erőforrások és képességek ismerete, ezért a vállalat érdekelt az oksági homályosság felszámolásában.

Megszüntetési nehézségek

Akárcsak a korábban bemutatott nézőpontnál, a belső oksági homályosság megszüntetése is nehézségekbe ütközhet. A vállalat belső oksági homályosságának megszüntetésénél is komolyan számba kell venni annak *költségeit és hasznait*. A kiterjedt és jelentős erősségű oksági homályosság megszüntetése nagy költséget (erőforrás számbavétele, értékelése, adatelemzés,

kiesett munkaidő stb.) jelenthet a vállalatnak. Előfordulhat, hogy az oksági homályosság megszüntetésével járó többletinformáció haszna a stratégiaalkotásban és az innovációban elmarad a költségektől.

Az oksági homályosság *időbelisége* ebből a nézőpontból is korlátozó tényező lehet, hiszen előfordulhat, hogy olyan gyorsan változnak a vállalat erőforrásai és képességei, hogy a felmérésükkel szerzett információ alkalmazása pillanatában már elavultnak számít. Ezen esetekben nem fog megtörténni az oksági homályosság megszüntetése.

Az oksági homályosság relatív megközelítése

Fenti elemzésemben az oksági homályosságot két nézőpontból mutattam be (*1. táblázat*). Az első esetben a vállalatot „kívülről” szemlélve megállapítottam, hogy az oksági homályosság versenyelőnyt fenntartó másolhatósági korlát. A második, „belső” nézőpontból ugyanezen jelenséget stratégiaalkotási információs korlátként vezettem le. Az első esetben az oksági homályosság előnyt, a másodikban pedig hátrányt jelent a vállalat számára.

1. táblázat

A két elemzés fő különbsége a nézőpont volt. Ahhoz, hogy a fenti két, látszólag egymásnak ellentmondó állítás egyszerre igaz legyen, be kell vezetnünk az oksági homályosság relatív megközelítését, melynek lényege, hogy ugyanaz a jelenség (információs korlát) növelése erősítheti is a vállalat versenypozícióját, valamint gyengítheti is azt. Ezek alapján elmondható, **hogy a vállalat érdeke, hogy az oksági homályosságot a vállalaton belül minimalizálja, a vállalaton kívül pedig maximalizálja.**

A fentiek alapján belátható, hogy az oksági homályosság egy összetett jelenség, mely igen jelentős kihívást jelenthet a menedzsment számára. Dolgozatom elsődleges célja kizárólag az oksági homályosság ket-tősségének elemzése volt, azonban a következőkben néhány, annak kezelését elősegítő menedzsmenteszközt szeretnék röviden bemutatni, melyek:

- a keresztfunkcionális csoportok,
- az információs rendszerek és
- a megegyezések eredménycélokkal történő vezetés.

A *keresztfunkcionális csoportok* szervezeti megoldása egyszerűbbé teheti a különböző szervezeti egységek közötti kommunikációt, hozzájárulva ahhoz, hogy több információt szerezhessenek egymásról (Grant, 1996/b). Ezáltal az oksági homályosság feltárásának költségeit kölcsönösen viselik, tehát a belső információs aszimmetria csökken, viszont a vállalaton kívülről nézve az nem csökken. A keresztfunkcionális csoportok hátránya lehet, hogy nem minden szervezeti egységről és nem minden erőforrásról szerezhetnek így információt, ami nem nyújt teljes megoldást az oksági homályosság kihívására.

Az *információs rendszerek* olyan integrált IT-megoldást nyújthatnak, mely működtetése minimálisra csökkenti az erőforrásokról szükséges információ beszerzését, ezáltal egyszerűbbé válhat a stratégiaalkotás. Hátránya azonban, hogy létrehozása és a folyamatos aktualizálása (dinamikus változás következtében) nagy költségeket jelenthet a vállalat számára (Ein-Dor – Segev, 1978).

A *megegyezések eredménycélokkal történő vezetés* (MEV, Management by Objectives – MbO) egy olyan menedzsment módszer, mely lehetővé teszi az oksági homályosság csökkentését. Az egyes szervezeti egységek jól ismerik saját erőforrásaikat, a vállalati központ pedig azok kontextusáról rendelkezik bővebb információkkal. A közös célmeghatározással, mely a MEV egyik alapelve (Kovács, 1991), csökkenthetik a belső oksági homályosságot úgy, hogy a külsőt fenntartják.

Az utolsó fejezetben egyesítve közöltem a korábbi elemzéseim eredményeit, eljutva a tanulmányom céljához, az oksági homályosság relatív megközelítésének megfogalmazásához, végül olyan menedzsment módszereket mutattam be röviden, melyek segíthetnek a jelenség kihívásainak megoldásában.

Összegzés

A tanulmány első részében definiáltam az oksági homályossággal kapcsolatos legfontosabb alapfogalmakat, valamint egy integrált modellt építettem annak természetének bemutatására, nagy hangsúlyt fektetve erősségét és kiterjedtségét befolyásoló tényezők, valamint megszüntetési nehézségeinek bemutatására.

A Problémafelvetés című fejezetben bemutattam az oksági homályosság, illetve az ahhoz szorosan köthető irodalom legfontosabb műveit, definiálva annak külső, illetve belső nézőpontját.

Ezek után részletesen elemeztem az oksági homályosságot, mind külső, mind belső nézőpontból, nagy

hangsúlyt fektetve azok stratégiai hatására, kialakulására, illetve megszüntetési nehézségeire.

Az utolsó fejezetben, korábbi elemzéseimet összefoglalva, meghatároztam a jelenség relatív megközelítését, majd röviden meghatároztam olyan menedzsment módszereket, melyekkel lehetséges az oksági homályosság eredményezte kihívások kezelése.

A dolgozat továbbfejlesztési lehetőségei:

- az elméleti modell gyakorlati elemzése egy vállalat szemszögéből, esettanulmány-szerűen,
- különböző változékonyságú környezetben, illetve eltérő iparágban való elemzéssel közelebb jutni az oksági homályosság esetleges iparág-specifikus tulajdonságaihoz,
- a dolgozat végén tárgyalt menedzsmenteszközök részletes elemzése, mely konkrét megoldási lehetőségeket kínálhat a vállalatvezetők számára az oksági homályosság kihívásainak kezelésére.

Összességében igazoltam hipotézisemet, miszerint az oksági homályosság egyaránt jelenthet előnyt és hátrányt is a vállalat számára.

Lábjegyzet

¹ Conner összefoglaló művében (1991) jól megragadja az erőforrás-alapú elmélet lényegét, ám a fenntartható versenyelőnyt eredményező erőforrás-tulajdonságokat a későbbi szerzők már nem csak a másolhatóságban fogalmazták meg (például: ritkaság, helyettesíthetlenség, egyediség stb.). Ezekkel a későbbiekben bővebben foglalkozom.

² A vállalat belső adottságainak megkülönböztetése, osztályozása különösen problémás a munkavállalók esetében. Ugyanis tekinthetjük őket emberi erőforrásnak, vagy beszélhetünk az egyének tudásáról vagy szervezeti képességről is. Ebben a szakirodalom sem mutat egységes képet, dolgozatomban az egyének tudását, képességeiket tekintem, amennyiben azok erőforrások együttes működtetését végzik.

³ Mivel a téma magyar irodalma igen hiányos, a casual ambiguity fordítására nincs egyértelműen elfogadott álláspont. Többféle fordítás közül lehetséges például az „eseti homályosság” vagy „eseti kétértelműség” is. Azonban mivel dolgozatomban a casual ambiguity természetének nem az „alkalmi” és „eseti”, hanem ok-okozati jelentését, valamint nem a „félreérthetőség”, „kétértelműség”, hanem az információs hiány „homályát” szeretném hangsúlyozni, a továbbiakban oksági homályossággként fordítom.

⁴ A költségek és hasznok jellemzően csak ex post tárhatók fel (Mosakowski, 1997).

⁵ Ezekkel a későbbiekben bővebben foglalkozom.

⁶ Fontos megemlíteni, hogy a folyamatinnovációk többsége nem a felső vezetőkhez, hanem az alacsonyabb hierarchiaszinten lévő munkavállalókhoz köthető. Azonban azért szükséges kiemelni a menedzsmentet az innovációnál, hisz ők azok, akik egy-egy jelentősebb innovatív elképzelést engedélyeznek, illetve ösztönzik a munkavállalókat a fejlesztésre, ehhez viszont információkra van szükségük az erőforrásokról.

⁷ Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a legfelsőbb szervezeti hierarchiaszinten nem állnak kapcsolatban erőforrásokkal, vagy alacsonyabb szintű képességekkel, de a szervezeti képességeket és azok kontextusrendszerét legteljesebb mértékben csak ők látják át. Alacsonyabb hierarchiaszinten a szervezeti tagok jobban ismerik az általuk használt erőforrásokat és képességeket, mint a magasabb szintű képességeket.

Felhasznált irodalom

Barney, J. (1995): Looking for inside competitive advantage. Academy of Management Executive, Vol. 9, p. 49–61.

Barney, J.B. – Arian, A.M. (2006): The Resource-based View: Origins and Implications. in: Michael A. Hitt – R. Edward Freeman – Jeffrey S. Harrison: Handbook of Strategy Management, The Blackwell Publishing, Oxford

Black, J.A. – Boal, K.B. (1994): Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage. Strategic Management Journal, Vol. 15, Summer, p. 191–148.

Collins, D.J. – Montgomery, C.A. (1995): Competing on Resources: Strategy in the 1990s; in: Harvard Business Review on Corporate Strategy, Harvard Business School Publishing 1999. Boston, p. 33–62.

Conner, K.R. (1991): A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? Journal of Management, Vol. 17, No. 1, p. 121–154.

Dobák M. (2006): Szervezeti formák és vezetés. Akadémia Kiadó, Budapest

Ein-Dor, P. – Segev, E. (1978): Strategic Planning for Management Information Systems. Management Science, Vol. 24, No. 15 Nov., p. 1631–1641.

Einhorn, H.R. – Hogarth, R.M. (1986): Decision Making under Casual Ambiguity. Journal of Business, Vol. 59, p. 225–250.

Galunic, D.C. – Rodan, S. (1998): Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation. Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 12, p. 1193–1201.

Grant, R.M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation. California Management Review, Vol. 33, Spring, p. 114–135. – in: Golubeff L.(szerk.) (2008): Tudás és stratégia. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest

Grant, R.M. (1996/a): The Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. Organization Science, Vol. 7, July-August, p. 375–387. – in: Golubeff L.(szerk.) (2008): Tudás és stratégia. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest

Grant, R.M. (1996/b): Toward a knowledge-based theory of the firm; Strategic Management Journal, 17, Vol.

17, Winter Special Issue, p. 109–122. in: Golubeff L. (szerk.) (2008): Tudás és stratégia. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest

Jensen, M.C. (2003): Paying People to Lie: the Truth about the Budgeting Process. European Financial Management, Vol. 9, No. 3, p. 379–406. – in: Golubeff L. (szerk.) (2008): Tulajdonosok és menedzserek. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest

Kovács S. (szerk.) (1991): *Vezetés-Szervezés II.* Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszék – Aula Könyvkiadó, Budapest, p. 276–299.

Lippman, S.A. – Rumelt, R.P. (1982): Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. The Bell Journal of Economics, Vol. 13, No. 2 Autumn, p. 418–438.

March, J.G. (1978): Bounded Rationality, Ambiguity, and Engineering of Choice. Bell Journal of Economics, Autumn – in: Golubeff L. (szerk.) (2005): Szervezeti tanulás és döntéshozatal. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest

Mosakowski, E. (1997): Strategy Making under Casual Ambiguity: Conceptual Issues and Empirical Evidence. Organization Science, Vol. 8, No. 4, p. 414–442.

Penrose, E.T. (1959): The Theory of Growth of the Firm. New York: Wiley

Reed, R. – DeFilippi, R. J. (1990): Casual Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. The Academy of Management Review, Vol. 15, No. 1, p. 88–102.

Rumelt, R.P. (1984): Towards a Strategic Theory of the Firm. in: Foss, J. Nicolai: Resources, Firms and Strategies; Oxford University Press, 1997. Oxford

Schilling, M.A. – Steensma, H.K. (2002): Disentangling the Theories of Firm Boundaries: A Path Model and Empirical Test. Organizational Science, Vol. 13, No. 4, July-August, p. 387–401.

Simon, H.A. (1962): Architecture of Complexity. Proceedings of the American Philosophical Society, Vol. 106, No. 6 – in: Hajnal A. – Kindler J. – Kiss I. (szerk.) (1982): Korlátozott racionalitás – Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Simon, H.A. (1979): Rational Decision Making Business Organizations. The American Economic Review, No. 4, p. 493–513. – in: Hajnal A. – Kindler J. – Kiss I. (szerk.) (1982): Korlátozott racionalitás – Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Teece, D.J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, August, p. 509–533.

Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. – in: Foss, J. Nicolai: Resources, Firms and Strategies; Oxford University Press 1997. Oxford p. 17–130.

Cikk beérkezett: 2009. 6. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2009. 8. hó

NEULINGER Ágnes – SIMON Judit – KELEMEN Kata –
– HOFMEISTER TÓTH Ágnes – BÓDI Edit

FOGYASZTÓI MAGATARTÁS A HAZAI UTAZÁSI SZOLGÁLTATÁSOK PIACÁN

A HIBRID VÁSÁRLÓI MAGATARTÁS VIZSGÁLATA

A szerzők kutatási projektjükben a hazai lakosság utazással kapcsolatos fogyasztási, vásárlási magatartását vizsgálták, különös tekintettel a hibrid fogyasztói viselkedés alakulására. A kutatás a rendszeresen utazó vagy az utazás iránt érdeklődő csoportra terjedt ki. Az első, kvalitatív fázisban a nyaralás értelmezését, a keresés és döntés kritériumait tárták fel, majd következő lépésben statisztikai elemzésekkel vizsgálták a fogyasztói magatartás jellemzőit. Indexszámítás alapján besorolták a válaszadókat a hibrid fogyasztás kategóriáiba. Besorolásuk szerint a megtakarításorientált olcsón vásárlók és a komfortorientált márkavásárlók jelentik a legnagyobb csoportokat, az előbbi 31,9%-ot, az utóbbi 29,6%-ot képviselve a mintában. A megtakarítás-orientált márkavásárlók 21%-ot, a komfortorientált olcsón vásárlók 17,5%-ot tesznek ki. Elemzésük igazolta, hogy a hibrid vásárlói magatartás elméleti megközelítése jól használható a hazai utazási piac elemzésekor. A kutatás a Neckermann-utazás Szolgáltató Kft. támogatásával készült.

Kulcsszavak: fogyasztói szokások, hibrid fogyasztás, utazási piac, primer vizsgálat

Az elmúlt 25 évben bekövetkező társadalmi és gazdasági változások a fogyasztói magatartásban is nyomon követhetők, mely tendenciának egyik legszembetűnőbb megnyilvánulása, hogy az eltérő szociális helyzetű rétegek vásárlói szokásai már nem választhatók élesen szét. A vásárlói rétegek eltolódása, polarizálódása mögött egyre kevésbé állnak egyértelműen megkülönböztethető célcsoportok, melyek igényei jól körülírhatók és kielégíthetők (Schmalen, 1994). Mindezen túl a termékekkel, üzletekkel szembeni lojalitás is csökkenni látszik (Goerd, 1999).

A hibrid vásárlói magatartás alapvető jellemzője, hogy egyazon fogyasztó társadalmi rétegtől, jövedelmi helyzettől függetlenül vásárlásai során éppúgy választhat magas, mint alacsony árkategóriás terméket, üzletet (Becker, 1996). A hangsúly tehát elsősorban az egyén preferenciáján van, mintsem jövedelmi helyzetén.

Mindez alapjaiban kérdőjelezi meg azt a marketing-elméletet, miszerint az egyén társadalmi réteghez tartozása és vásárlói magatartása között szoros összefüggés mutatható ki. A fogyasztói magatartásban bekövetke-

ző változás maga után vonja a vállalatok értékesítési politikájának újragondolását is. A kiszámíthatatlannak tűnő hibrid vásárlót felismerni, megszólítani, vásárlói hűségét kialakítani mind a gyártók, mind pedig a kereskedők számára egyaránt kihívás (Grey, 1996). A megfelelő marketingeszközök meghatározásához tehát elengedhetetlen a fent leírt vásárlói típus megismerése, sajátosságainak körülírása.

A hibrid vásárlói magatartás elméleti leírását, empirikus kutatásokkal való alátámasztását fokozódó figyelem kíséri (Gierl, 1989; Schmalen, 1994; Kanther, 2001). A hibrid vásárló jellemzése azonban korántsem mutat egységes képet. Míg egyesek a vásárlás élmény-, illetve feladatorientált jellegében ragadják meg annak főbb dimenzióit (Bielenfeld, 1987; Becker, 1998; Bänsch, 1996), addig mások a kiskereskedelem problémamegoldó és diszkontpozicionálásában.

A hibrid vásárlói magatartást Gierl (1989) azzal magyarázza, hogy a fogyasztók eltérően gazdálkodnak a rendelkezésükre álló idővel és anyagi forrásokkal. Az elosztást legfőképp meghatározó tényezőként a fo-

gyasztó által elérni kívánt életstílust és az ehhez kapcsolódó termékek szociális jelentőségét ragadja meg. A szociális befolyásoló erő a termékek esetén annál intenzívebb, minél drágábbak, exkluzívabbak azok. A fogyasztó anyagi korlátaiból fakadóan azonban nem engedheti meg, hogy minden termékcsoportban a magas árkategóriás termékeket válassza, így kizárólag abban az esetben dönt a magas árkategória mellett, ha a termék elengedhetetlen életstílusának szempontjából, egyéb esetekben az olcsóbb kategória felé hajlik. Gierl továbbá arra is felhívja a figyelmet, hogy léteznek olyan társadalmi körök, amelyek a takarékossgot a tudatos vásárlás részeként kezelve arra törekednek, hogy olcsón vásároljanak, attól függetlenül, hogy anyagi helyzetük ezt nem feltétlen indokolja. A fogyasztó tehát függetlenül attól, hogy luxus- vagy megtakarításorientált indíttatás vezérli mind alsó, mind pedig felső árkategóriás termékből egyaránt vásárol.

Gierl elméletének kritikus pontjaként emelhető ki, hogy az árkategóriákban mindössze két dimenziót különít el, a drága és az olcsó kategóriákat, figyelmen kívül hagyva ezzel a magas árkategóriás termékek kedvező áron történő megvásárlásának lehetőségét. Gierl továbbá arra a feltevésre épít elmélete során, hogy a fogyasztók tudatában vannak annak, hogy mely életstíluscsoporthoz kívánnak tartozni, és ez milyen fogyasztói szokásokat vetít elő. Megközelítése szerint a fogyasztók viselkedésében tudatos ellentmondás mutatkozik, hogy ezáltal is érdekesebb tagjai lehessenek a kívánt társadalmi csoportnak. Mindezen túl a modell nem fektet elég hangsúlyt az egyén racionális gazdaságos kalkulációjára. (Kanther 2001). A Gierl-féle modellt szekunder fogyasztói adatbázisok alapján empirikusan tesztelték, primer kutatások azonban nem történtek.

Gierl-lel ellentétben Schmalen (1998, 1999) több primer kutatást is végzett arra vonatkozólag, hogy a hibrid vásárlói magatartás leírható-e a termék és a vásárlási érdekltség (involvement) dimenzióival. Schmalen a hibrid vásárlói magatartást a racionalitás oldaláról közelíti meg. Az erősen egyéni viselkedésmintákat a szükségletekhez, szokásokhoz való alkalmazkodásra vezeti vissza, amelyek termékenként, szituációnként és vásárlónként is különböznek. Schmalen modelljében a hibrid vásárlói magatartást a márkapreferencia és a komfortorientáció mentén definiálja. Elméletében az az a feltevessel él, hogy az egyén tudatos döntéseket hoz, mely során az állandóan újratermelődő szükségleteit a választott termék fontosságának és kockázatának figyelembevétele mellett elégtí ki.

Mindezek tükrében fontosnak tekinthető a termék a fogyasztó számára, amennyiben az jelentős egyéni hasznossággal bír (hedonista elem), vagy a fogyasztói

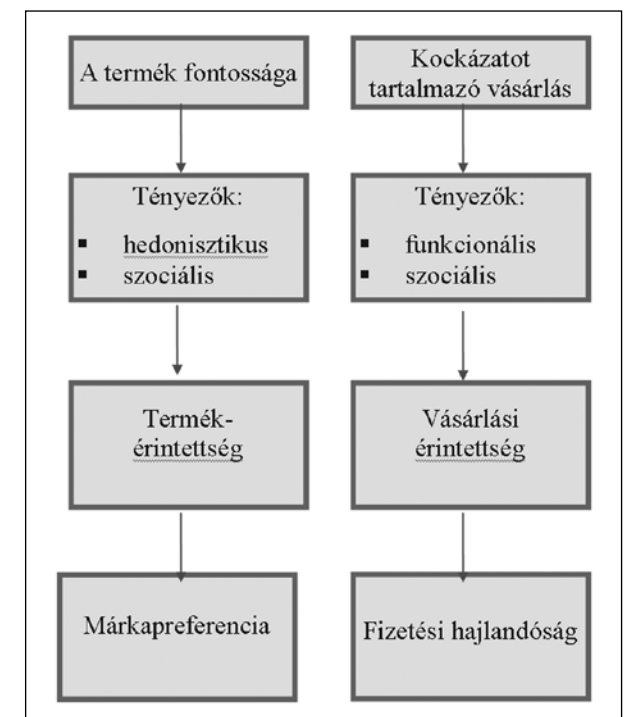
kosár kialakításánál nélkülözhetetlen komponens (társadalmi elem), esetleg a fogyasztó számára fontos személynek ajándékozandó (szituációs elem).

A vásárlás során kockázatot jelenthet a fogyasztó számára, amennyiben nincs kellő információ birtokában, hogy a döntését teljes biztonsággal hozhassa meg, vagy a termékkel kapcsolatban alapvetően kevés tapasztalattal rendelkezik. További kockázati tényezőként jelentkezhet, hogy a fogyasztó a vásárlásával gyakran a kíváncsi társadalmi réteghez való tartozását kívánja megerősíteni. Kellő információ hiányában egy-egy vásárlás tehát magával vonhatja annak lehetőségét, hogy elismerés helyett a kívánt társadalmi réteg elutasítással reagál. A kockázat nagyságát a fogyasztó annál magasabbnak ítéli, minél valószínűbbnek tartja, hogy vásárlása során hibát követhet el, illetve minél súlyosabb következményekkel járhat egy rosszul meghozott döntés.

A fentiek értelmezésében a kockázatosnak érzékelt vásárlás során a fogyasztó hajlamosabb a minél szélesebb körű informáltság érdekében a teljes választékról való tájékozódásra, illetve a tanácsadás és a kapcsolódó szolgáltatások igénybevételére. Ebben az esetben a fogyasztó tehát hajlandó anyagi áldozatot hozni azért, hogy a vásárlásával kapcsolatos bizonytalanságát csökkentse, vagy érzelmi megerősítést kaphasson döntése során (lásd 1. ábra).

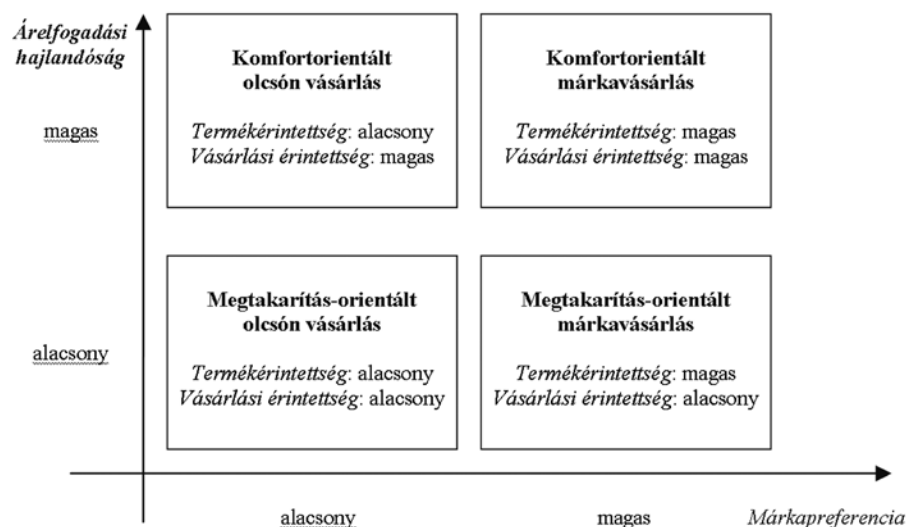
1. ábra

A hibrid vásárlói magatartás megközelítése
a kockázatsökkentés szempontjából



Forrás: Simon-Schmalen (1998) 68. o.

A hibrid vásárlói magatartás kategóriái



Forrás: Simon-Schmalen (1998) 70. o

A hibrid vásárlói magatartás az árelfogadási hajlandóság és a márkapreferencia tükrében négy fő kategória segítségével írható körül (lásd 2. ábra).

Négy fő kategória:

- *Komfortorientált márkavásárlás*

Amennyiben a fogyasztó termékérdeklősége magas, vásárlásához pedig jelentős kockázat társul, döntését azzal biztosítja, hogy előnyben részesíti az ismert márkákat. A biztonságra való törekvés abban is kifejeződik továbbá, hogy magasabb árelfogadási hajlandóságot mutat a nagyobb választék, a tanácsadás és a kiegészítő szolgáltatások esetén.

- *Megtakarítás-orientált márkavásárlás*

Ugyanezen fogyasztó árelfogadási hajlandósága csökken, amennyiben fontosnak ítélte, de alacsony kockázattal járó vásárlásról van szó. Ebben az esetben is jellemzően ismert márkát választ, de törekszik arra, hogy ahhoz a legelőnyösebb áron juthasson hozzá.

- *Megtakarítás-orientált olcsó vásárlás*

Szükséges, ám nem túl fontos termékek esetén a vásárló nem törekszik márkázott termék vásárlására. Amennyiben vásárlási érdeklősége alacsony, tehát nem tekinti kockázatosnak döntését, úgy a legfőbb szemponttá az olcsó ár válik. Ez a vásárlási szokás lehet rendszeres vásárlási szokás, de történhet impulzus vásárlás keretein belül is, egy kedvező ajánlat hatására.

- *Komfortorientált olcsó vásárlás*

Ebben az esetben a fogyasztó márkapreferenciája alacsony, vásárlási érdeklősége ugyanakkor magas,

2. ábra

így alapvetően törekszik vásárlása során a biztonságra. Ezzel együtt az árelfogadási hajlandósága is megnő. Ide sorolhatóak azok az esetek, amikor a vásárló szükségesnek ítéli a terméket, de fontossága már nem kimagasló, tehát arra nem kíván áldozni, hogy a választott termék márkás legyen. Azt azonban hajlandó megfizetni, hogy alacsonyabb árkategóriában segítsenek neki megtalálni a legjobb döntést. Ide sorolható az a vásárlói döntés is, amikor a termék fontos is és kockázatos is, de a vásárló nem engedheti meg, hogy komoly márká mellett döntsön.

Amennyiben a komfortorientált olcsó vásárlásra nincs lehetőség, úgy a vásárló kénytelen valamely szempont elhagyására. Mindez a fogyasztóban konfliktust okoz, magát a vásárlást pedig vagy a megtakarítás-orientált olcsó vásárlás, vagy a komfortorientált márkavásárlás felé tolja.

A hibrid vásárlói magatartás sajátja tehát, hogy a vásárló különböző termékcsoporthoz tartozó esetében eltérő fontosságot vagy kockázatot tulajdonít döntésének, így egyazon vásárlói magatartást egyaránt jellemezhet drága, előnyös vagy olcsó árra törekvő vásárlás. A fogyasztó megtakarítási szándéka tehát nem feltétlen anyagi kényszer vagy kívánság magatartás, esetleg impulzus hatására történik, hanem gyakran annak belátásával, hogy a vásárlás így ésszerű. Mindez előrevetíti, hogy a magas jövedelmű rétegek esetén sem szűnik meg a megtakarítás-orientált vásárlási magatartás. Ezt a formát erősíti a kockázatos termékek ismételt vásárlása is. A felhalmozódó tapasztalatoknak köszönhetően a fogyasztó idővel egyre csökkenő kockázatot érezve komfortorientált vásárlásból megtakarítás-orientált vásárlásba fordulhat át. A megtakarítás-orientáltságot azonban korlátozhatja az időfaktor. Amennyiben a keresésre fordított időt már nem éri meg a várható megtakarítás, akkor ez a magatartásforma háttérbe szorulhat.

A kutatás célja és módszertana

Jelen kutatásban az volt a célunk, hogy a hibrid vásárlói magatartás modellje alapján megvizsgáljuk és értelmezzük az utazási szokásokat hazánkban. Hasonló vizsgálat korábban nem történt, iparág-specifikus elemzések előfordultak ugyan, de az utazási piac eddig

kimaradt ezekből. Azért esett a választásunk erre az iparágra, mert tapasztalataink alapján itt megfigyelhető a hibrid fogyasztói viselkedés, ugyanakkor jellemzése eddig nem történt meg.

A hazai lakosság utazással kapcsolatos fogyasztási, vásárlási magatartásának megismerésére, és ezen keresztül a hibrid fogyasztás megértésére kvalitatív és kvantitatív kutatást végeztünk. A vizsgálat a rendszeresen utazó, vagy az utazás iránt érdeklődő csoportra terjedt ki. A kvalitatív fázisban fókuszcsoportos megkérdezést alkalmaztunk, a kvalitatív kutatás fő célja a szakirodalmi ismeretek alapján a hibrid vásárlás meghatározásakor kritikus fogalmi keret tisztázása volt. Ezt követően a kialakult tipizálást összevetettük a kvantitatív kutatás során kapott eredményekkel. A szakirodalomban a hibrid vásárlói magatartást az árelfogadási hajlandóság és a márkapreferencia tükrében négy fő kategóriába sorolják. Kutatásunk célja, hogy megértsük, ezek a csoportok megjelennek-e a hazai utazási piacon, és ha igen, milyen jellemzőkkel.

Vizsgálatunk során kutatási kérdéseink a következők voltak:

- 1) Az utazók milyen tényezőket mérlegelnek az utazás kiválasztása során (szállás színvonala, fekvése, árkategória stb.)?
- 2) Mekkora szerepet játszik az úti cél kiválasztásakor az út ára, illetve milyen az ár és minőség viszonya?
- 3) Az árelfogadási hajlandóság és a márkapreferencia alakulása.
- 4) Azonosíthatóak-e a hibrid vásárlói magatartás kategóriái?

Kvalitatív kutatásunkban három csoportos beszélgetést bonyolítottunk le. Ez elegendő volt arra, hogy azok a szempontok, amelyek a kutatási témánk megértéséhez szükségesek, előkerüljenek. A három csoport életkor szerint volt homogén, továbbá minden résztvevő évente legalább egyszer részt vett fő nyaraláson és tapasztalattal rendelkezett az utazási irodák igénybevételével kapcsolatban is. Utóbbi tette lehetővé, hogy az irodák szerepét is vizsgálhassuk az utazási döntéshozatalban, úgymint a komfortorientációnak a megnyilvánulását. Az életkor és a mögötte meghúzódó eltérő életmód megkövetelte az életkor figyelembevételét a csoportok kialakításánál. A három csoport életkor kategóriái a következők voltak: (1) 18–29 évesek, (2) 30–44 évesek és (3) 45–59 évesek, azaz a három korosztály lefedi az utazóközönség jelentős részét. (A kutatás nem foglalkozott külön a gyermekek és tinédzserek, valamint az idősebb célcsoport viselkedésével.) A beszélgetések Budapesten zajlottak, így az eredmények elsősorban a nagyvárosi lakosság véleményét tükrözik.

A kvantitatív adatfelvétel 2008. február 29. és március 22. között zajlott. A megkérdezés helyszíne Budapest, Szeged és Győr voltak, minden esetben az Utazás Kiállítás helyszíne. A helyszínválasztás a kutatás célcsoportjához igazodott, hiszen az utazni szerető és rendszeresen utazó fogyasztók elérése volt a cél. A kiválasztás a kiállítás látogatóiból történt, önkényesen, kvóta alapján. A kvótaképzés alapja a nem és az életkor volt. Összesen 336 interjú készült.

A kutatás általános eredményei

Fogyasztói attitűdök az utazási piacon

Az utazáshoz való hozzáállást, a nyaralásszervezés körülményeit jellemzően befolyásolja az egyén életkora, családi állapota, életstílusa. A fókuszcsoportos beszélgetések alapján úgy tűnik, hogy a háztartásban élő kiskorú gyermek jelenléte vagy nem léte, az életkor, valamint az aktív, kezdeményező attitűd meghatározó az utazási igény megfogalmazásakor. A kvalitatív eredmények tükrében és az utazási helyzetekhez igazodóan három csoportot azonosítottunk, amelyek sajátos kereslettel rendelkeznek ezen a piacon. A három csoportot a „Csak én”, a „Mindent a gyermekért” és a „Gyermek = Útitárs” nevekkkel láttuk el.

A „Csak én” csoportba tartoznak tipikusan az egyedül, háztartással vagy partnerrel, illetve barátokkal utazók. A gyermektelenség vagy az együtt élő kiskorú gyermek hiánya ebben az esetben általában a fiatalabb életkor kategóriát is jelenti. Jellemzően az alábbi szempontok vezérlik őket az utazás megválasztásakor:

- 1) A szórakozás, a kaland kulcsfontosságú az utazás során.
- 2) Az utazás ideje nincs szezonhoz kötve, a csoport nagyfokú rugalmassággal rendelkezik.
- 3) Jellemzően többször utaznak spontán, különösebb tervezés nélkül.
- 4) Ebben a körben a belföld kisebb szerepet kap, a külföldi utak kedveltsége és választása gyakoribb.
- 5) Az utazás fontos a számukra, de általában alacsony kockázatú döntés. Fontossága mögött hedonista és társadalmi okok állnak. A kockázatészlelésben kivételt jelent, amennyiben olyan úti célt választanak, amely nem ismert és erősen eltérő kultúrájú (Távol-Kelet, Mexikó, Kína stb.).

A „Mindent a gyermekért” csoport tagjai családok, életkorukat tekintve fiatalok vagy középkorúak, és ami a legfontosabb, kisgyermekkel, kiskorú családtaggal élnek együtt és velük közösen is utaznak, nyaralnak.

A csoport tagjai a következő közös jegyeket mutatják az utazási szolgáltatás választásánál:

- 1) Gyermekprogramok, gyermekek igényeihez igazodó úti cél.
- 2) A hangsúly a lazításon van. A szülők igyekeznek maguk is pihenni, amellet, hogy a gyermekeikkel foglalkoznak.
- 3) Értékes megoldás számukra, ha a nyaralás során lehetőségük van, akár rövid időre, a gyermekek felügyeletét, szórakoztatását másra bízni (animációs programok).
- 4) Szinte kizárólag csak a főszezonban utaznak, egyáltalán nem rugalmasak.
- 5) Az utazások tervezettek, a spontán viselkedés nem jellemző.
- 6) Az úti cél kiválasztásakor a külföld mellett a belföld is megjelenik.
- 7) Az utazás fontos számukra. A kockázatszéléjük magasabb, köszönhetően a gyermek jelenlétének. Jellemzően hajlandók bizonyos szolgáltatásokat megfizetni (főképp azokat, amit maguk nem tudnak megvalósítani önállóan), de általában nem engedhetik meg magunknak a magasabb árfekvéseket. Fontos a komfort és cél a minél alacsonyabb ár elérése.

„A Gyermek = Útitárs” csoport tagjai jellemzően az ún. ’silver’ korosztályba tartoznak, azaz olyan idősebb korúak, akiknek a gyermekeik kamaszok, vagy már felnőttek. Ez azt jelenti, hogy a gyermekre nem kell felügyelni, a közös utazásnál, mint önálló utitárs jelenik meg. Jellemző a gyermekek nélküli, baráti társasággal vagy házastársal/partnerrel történő út. A kötetlenség ismét megjelenik, de más értelemben, mint az első csoport esetében. A rugalmasság szerepéhez jut az utazás időzítésénél, de együtt jár a biztonsághoz való nagyobb ragaszkodással. Ez magában foglalja többek között a kiszámítható programok és az idegenvezető jelenlétét.

A csoport utazási választására jellemző:

- 1) A gyermek, ha jelen van az utazásnál egyenrangú utitársként jelenik meg, aki esetenként külön utakat is járhat, és számára külön program kínálható.
- 2) Felértékelődnek a szórakoztató, kikapcsolódást ígérő programok, elsősorban a kulturális élmények és a természet csodái kapcsán. Fontosak az egészségőrző utazások.
- 3) Az utazás időpontjának megválasztásában az elő- és utószezon is megjelenik.
- 4) Az utazás jellemzően előre megtervezett, elegendő időt hagyva a felkészülésre.

- 5) Az úti cél meghatározásakor a belföld ugyanolyan vonzó, mint a külföld.
- 6) Az utazások választásakor hajlandók külön szolgáltatásokat igénybe venni. Megjelenik a komfortorientáltság, ami márkapreferenciával és az olcsó megvalósítás igényével egyaránt együtt járhat.

Kvalitatív vizsgálatunkban azt tapasztaltuk, hogy a komfortorientáció és a márkához való viszony valóban létező és meghatározó szempont az utazási szolgáltatás megválasztásakor. Megjelenik ez a szervezés módjában, miszerint a nyaralás utazási iroda igénybevitelével vagy önálló megvalósítással történjen. Az utazási iroda igénybevétele kockázatcsökkentő, és a kényelmet növeli.

Általános utazási szokások a vizsgált mintában

Kvantitatív adatfelvételünk szerint a teljes mintában a legjellemzőbb az évi egy vagy kettő nyaralás (1). Előbbit a válaszadók 54%-a, utóbbit 27%-uk említette. Azok aránya, akik évente két alkalomnál többször mennek el hosszabb időre pihenni, közel megegyezik azokéval, akik ritkábban nyaralnak, mint évente. A két csoport 9, illetve 10%-ot képvisel a mintában. Az évente többszöri nyaralás átlag feletti mértékben jellemző a 45 év felettiekre, a Budapesten lakókra és az átlag feletti életszínvonalon élők. Továbbá ugyanez igaz a felsőfokú végzettséggel rendelkezőkre és azokra, akik a párjukkal vagy házastársukkal élnek gyermek nélkül.

A rövidebb pihenéseket (2) vizsgálva kiderül, hogy válaszadóknak több mint a fele, 52%-a legalább évente kétszer tesz ilyen utazást. Továbbá a válaszadóknak 18%-a soha, 12%-a ritkábban, mint évente egyszer utazik ilyen céllal. Az évente legalább kétszeri rövid pihenések átlag felett jellemzőek a 45 év alattiakra, a budapestiekre, az átlag feletti életszínvonalon élők, a felsőfokú végzettséggel rendelkezőkre, és azokra, akik a párjukkal vagy házastársukkal élnek gyermek nélkül. Eszerint demográfiai szempontok mentén szinte ugyanúgy jellemezhetőek a hosszabb nyaralásokra és a rövidebb pihenésekre gyakran utazók csoportjai.

Amennyiben megvizsgáljuk azokat, akiknek a háztartásában él 14 év alatti gyermek és azokat, ahol nem, akkor a belföldi, külföldi utazások gyakoriságában egyaránt találhatók különbségek. Azoknál a családoknál, ahol él kisgyermek, ott ritkábban fordul elő, hogy elmarad a belföldi utazás, mint azoknál, ahol kisgyermek nem él a családban. Az előbbi csoport esetében 10%, míg az utóbbiban 14% nyilatkozott úgy, hogy sohasem vagy ritkábban, mint évente utazik belföldön. Ezzel együtt a gyerekesek körében inkább jellemző a

legalább évi kétszeri belföldi utazás. Azokban a háztartásokban, ahol él 14 év alatti gyermek, 74% választott így, míg a kisgyermek nélkül élők esetében 65% jelezte ugyanezt. A külföldi utaknál a 14 év alatti gyermekkel együtt élő háztartásokban nagyobb arányban fordul elő, hogy sosem utaznak külföldre (9%), míg 2% az arányuk ott, ahol nincs 14 év alatti gyermek.

Utazási igények, a programkeresés általános jellemzői

A kvantitatív kutatási fázisban az utazási igények vizsgálatánál a témához kötődő állításokat értékeltettünk a válaszadókkal. Az értékelés 5 fokú skálán történt, ahol az 1 a nem fontos, az 5 a nagyon fontos véleményt fejezte ki. A választ a skála köztes értékeinek használatával lehetett árnyalni. Az állításokat a kvalitatív kutatási fázis tapasztalatainak segítségével fogalmaztuk meg. Olyan listát állítottunk össze, amely illeszkedik a magyar kínálati piachoz, az utasok által ismert és keresett tényezőkhöz (pl. gyermekek igényei, ellátás színvonala, fakultatív programok) és amelyek egyúttal a hibrid fogyasztói viselkedés vizsgálatára is lehetőséget adnak. Összesen 21 állítást értékeltettünk a válaszadókkal (lásd 1. táblázat).

Mielőtt a hibrid magatartás kategóriát azonosítjuk, érdemes megnézni az eredményeket demográfiai bontásokban. Ez képet ad magáról a mintánkról, és később a komplexebb elemzések értelmezéséhez is támpontot nyújthat.

Az állítások közül a tengerparti szálloda, a fakultatív programok és az alacsony ár fontossága kapta a legmagasabb értékelést. Ezzel szemben a sportprogram, a gyermekfelügyelet és a külföldön csak magyar utasok a szállodában szempontok lettek a legkevésbé fontosak. A lista elejének elemei között egyszerre vannak jelen a kényelmi szempontok és az érzékenységet jelző elemek. A gyermekprogramok, a gyermekek igényeihez való alkalmazkodás a teljes minta szerint a középmezőnyben található. Az ismert emberek befolyása, úgy tűnik, a legkevésbé fontosak között van. Külföldi útnál a magyar nyelvűség a mezőny első felében található, kivétel a magyar nyelvű gyerekprogram, de ezt a ’gyermek’ kitétel okozza. Ez a szempont, a demográfiai sajátosságok figyelembevételével, csak a válaszadók kisebb hányadának fontos.

Demográfiai bontások szerint az eredmények módosulnak a teljes mintában találtakhoz képest. A 18–30 éveseknek csakúgy, mint a teljes mintában, a tengerparti szálloda, a fakultatív programok és az alacsony ár a legfontosabbak. Különbség, hogy itt az ár a második, a fakultatív programok a harmadik helyen állnak. A 31–45 éves korosztály számára harmadik legfonto-

1. táblázat

Utazási programok megítélése a vizsgált mintában

	Teljes lakosság	
	Átlag	Szórás
tengerparti szálloda	4,12	1,37
fakultatív programok	4,07	1,34
alacsony ár	3,91	1,19
magyar idegenvezető	3,84	1,56
több nemzet egy szállodában	3,59	1,54
különleges ételek	3,16	1,64
négycsillagos szálloda	3,08	1,67
all inclusive ellátás	3,06	1,85
sportolási lehetőség	3,01	1,59
külföldi útnál magyar nyelvű programok	2,90	1,87
klubszálloda	2,75	2,43
gyerekkedvezmény	2,31	1,85
családi szoba	2,26	1,77
gyerekprogramhoz kötődő utazás	2,01	1,68
gyerekmedence	2,01	1,74
magyar nyelvű gyerekprogramok	2,00	1,69
játszótér	1,96	1,70
ismert ember ajánlja	1,90	1,54
ismert tréner sportprogramja	1,63	1,13
gyerekfelügyelet	1,55	1,37
külföldön csak magyar utasok a szállodában	1,39	0,99

sabb tényező a magyar idegenvezető, így az ár a negyedik helyre kerül. A 46–60 évesek körében a top3 helyezett ismérv megegyezik a teljes mintában tapasztaltakkal, de az első helyen a fakultatív programok kaptak helyet. Jellemző, hogy amíg a középső korosztály számára a gyermekek igényeire érzékeny programok felülértékelték, addig ezek a másik két csoportnak kevésbé fontosak. Az ismert ember ajánlása az eredmények szerint általában nem fontos. Amennyiben a jelentőségét összevetjük a három korosztály között, akkor legmagasabbra a legidősebb csoport, a 46 év felettiek értékelik.

A nemek között kisebb különbségeket találunk. A nőknek fontosabbak a fakultatív programok, a magyar nyelvű idegenvezető és a gyermekprogramokhoz kötődő utazások. Lakóhely szempontjából a vidékieknek fontosabb, a budapestieknek kevésbé fontos a magyar nyelvű idegenvezető, illetve az ismert ember ajánlása. Hasonló eredmények láthatók az érettségizettek és a felsőfokú végzettségűek viszonylatában. Az érettségivel rendelkezőknek fontosabb a magyar idegenvezető

és külföldi útnál a magyar nyelvű programok. Ugyanez a főiskolai, egyetemi végzettséggel rendelkezőknek kevésbé fontos, akárcsak az ismert ember ajánlása.

Az átlagos életszínvonalon élőknek fontosabb az ár, de kevésbé fontos a négycsillagos szálloda, amikor utazásukról döntenek. Az átlag feletti életszínvonalon élők magasra értékelik a négycsillagos szállodát és átlag felett a klubszállodát. Azokban a családokban, ahol él 14 év alatti gyermek – nem meglepő módon – átlag felett fontosak a gyermekprogramok, gyermekkedvezmények, a családi szoba, és egyáltalán bármilyen a gyermek utazásához kötődő tényező. Emellett magasra értékelik az all inclusive ellátást és a négycsillagos szállodát. A párjukkal, gyermek nélkül élők rangsora, értékelése hasonló a teljes mintához, azzal a kiegészítéssel, hogy alulértékelnek mindent, ami a gyermekekhez, gyermekprogramokhoz kötődik. Ugyanez igaz a szüleikkel együtt élők-re is. Ennek a csoportnak a legfontosabbak a fakultatív programok, az alacsony ár, a különleges ételek, és ők a legnyitottabbak a sportolási lehetőségekre.

A kutatás eredményei a hibrid vásárlói magatartás modellje alapján

Fogalmi kategóriák értelmezése

A termékkockázat értelmezése az utazási piacon

A fogyasztók utazással kapcsolatos kockázatainak bemutatásakor a kvalitatív kutatásban nyert információkra támaszkodunk. Az utazással kapcsolatos észlelt kockázat számos tényező hatására jelentősen megnő, ezekben az esetekben a fogyasztók hajlamosabbak arra törekedni, hogy bizonytalanságukat csökkentsék a piacon igénybe vehető szolgáltatások révén, különös tekintettel az utazási irodák kínálataira. Ilyen tényező a gyermekkel való utazás, a foglalt szállással, helyi körülményekkel kapcsolatos bizonytalanság, az ismeretlen kultúráktól, szokásoktól való „félelem”, az idegen nyelv elégtelen ismerete, azaz annak veszélye, hogy probléma esetén nincs olyan elérhető személy, aki azonnal tud segíteni. A továbbiakban a legjelentősebbnek ítélt kockázatokra térünk ki részletesebben.

A gyermekkel való utazás kapcsán a megkérdezettek jellemzően azt fogalmazták meg, hogy olyan desztináció választására törekszenek, amely a kisgyermek igényeinek felel meg elsősorban. Eszerint távoli, azaz bármilyen egészségügyi vagy biztonsági kockázatot magában foglaló úti célok alapvetően kizártak. Azon szolgáltatások szerepe válik jelentőssé, amely a szülőt arról biztosítja, hogy probléma esetén van olyan személy (kihelyezett idegenvezető) a közelében, aki azonnal segít megtalálni a megoldást.

Az utasok olykor kockázatot társítanak az alacsony ár mellé is. A *last minute utazások* kapcsán felmerül a félelem, hogy olyan szállást vagy helyi körülményeket kínál az ajánlat, amely a kedvezményes ár mellett sem éri meg az utasnak. Ezt a bizonytalanságot elsősorban az irodánál való további tájékozódással csökkenti az utazó.

Az idegenvezető szerepe jelentős az észlelt kockázat során. Erősíti azt az érzést a fogyasztóban, hogy eljuthat a legérdekesebb helyekre anélkül, hogy komolyabban megtervezné az eseményeket, mindezt biztonságos körülmények között, szervezeten. Az idegenvezető jelenléte azt is biztosítja, hogy az utazó a legszélsőségesebb helyzetekben sincs kiszolgáltatva hiányos ismereteinek.

A márka jelentősége az utazási piacon a fent nevezett bizonytalanságok csökkentése során játszik szerepet. A jó nevű utazási iroda elsősorban a bonyolultabb programok, így a körutazások, a távoli kultúra esetén preferált. Fontos tényezőt képvisel továbbá abban az esetben, ha az utas törekszik a komfortos ügyintézésre, hogy egy helyen mindent megszervezzenek számára.

Az árelőny hatása azokban az esetekben kiemelendő, ahol a fogyasztó nagyobb biztonságban érzi magát a kiválasztott úti cél kapcsán. Amennyiben már rendelkezik előzetes ismeretekkel, tapasztalatokkal, a kedvezőbb ár elérésére törekszik, így az iroda kompetenciája és múltja kevésbé fontos szemponttá válik.

A termékérdekeltség szerepe az utazási piacon

Az utazás gyakoriságával a termékérdekeltség változhat. Minél többet utazik a fogyasztó, annál nagyobb rutinnal, szerzett ismerettel rendelkezik, amely a már fent említett észlelt kockázatot redukálhatja. Ezekben az esetekben az utas nem érdekelt abban, hogy az iroda árába beépített szolgáltatásokat megfizesse.

A desztináció szerepe szintén meghatározó a vizsgált szempontból. Az idegen, magas kockázattal járó úti cél esetén a fogyasztó sokkal inkább kész megfizetni az adott területen szakértőnek számító iroda utazási szolgáltatásait. Amennyiben a kiválasztott célpont jól ismert, esetleg az utas által már látogatott hely, a bizonytalanság csekély ahhoz, hogy a fogyasztó árelfogadási hajlandósága magas legyen. Ezekben az esetekben az árelőny szerepe megnő.

A társaság hatása elsősorban a gyermek jelenlétének függvénye. Azokban az esetekben, amikor fiatal, 14 év alatti gyermek a társaság részét képezi, az utazók igyekeznek a fent már megnevezett érvek miatt utazásukat minél biztosabb alapokon tudni. A jó nevű iroda, a szállás és szolgáltatások minősége, a megfelelő helyszín kulcsfontosságú. Mindezek tükrében a ter-

mék érdekeltség megnő. Ahol a társaságban nincs fiatal gyermek, ott a kép színesebb. Az idősebb társaságok jellemzően az idegen nyelv alacsonyabb ismerete miatt, továbbá kényelmi szempontokból hajlamosabbak a jó hírnévnek örvendő irodák komplexebb szolgáltatásainak megfizetésére, míg a fiatalok ezt csak speciálisabb esetekben, például kényelmi okokból veszik igénybe.

A hibrid fogyasztási modell kategóriák értelmezése

A kvalitatív kutatás tanulságai alapján a következő módon értelmezhetők a hibrid fogyasztási modell kategóriái a hazai utazási piacon (lásd 3. ábra):

- 1) *Magas árelfogadás, magas márkapreferencia – komfortorientált márkavásárlás*

Az egyén szeret utazni, de a nyaralás önálló megtervezését kockázatosnak ítéli. Ezért hajlandó megfizetni egy jó nevű, nagy múltú utazási iroda szolgáltatását. Az utazó nagyobb árelfogadási hajlandóságot mutat a szélesebb válaszcél, a tanácsadás és a kiegészítő szolgáltatások esetén.

- 2) *Alacsony árelfogadás, magas márkapreferencia – megtakarításorientált márkavásárlás*

Az egyén szeret utazni, de az utazásszervezéshez kötődő észlelt kockázata alacsony. (Például gyakran jól ismert desztinációra utazik). Szívesen utazik nagy múltú irodával, de törekszik az árelőny elérésére. Keresi az ismert irodák akcióit, összeveti az árakat.

- 3) *Alacsony árelfogadás, alacsony márkapreferencia – megtakarítás-orientált olcsón vásárlás*

A kategória a szükséges, de nem fontosnak észlelt termékek esetében releváns. Ide tartoznak azok, akik számára ez a termék kategória ismert (gyakran utaznak), a vásárlás nem jelent kockázatot, így nem szívesen fizetik meg az iroda szakértelmének az árát. Ide tartozik az is, ha az utazó rugalmasan tudja intézni a nyaralását, kötöttségek nélkül. Várakozásaiban épít a lastminute utakra, mert rugalmasan tud igazodni ezekhez. Nem fontos számára az utazási iroda múltja. Kicsi,

ismeretlen irodával is szívesen utazik, ha olcsó. A legalább évi egy nyaralást elvárják tőle, vagy elvárja önmagától, de a vásárlással szembeni érdekeltsége összességében alacsony.

- 4) *Magas árelfogadás, alacsony márkapreferencia – komfortorientált olcsón vásárlás*

Ilyen döntési helyzet lehet, ha az utazás szükséges, de nem fontos, az árelfogadás mégis magas. Elképzelhető az egészségturizmus területén, ahol a gyógyulás érdekében elfogadott a több szolgáltatást magába foglaló magasabb ár, de a szolgáltató (a márka) nem elsődleges a választásban. Más esetben az utazás fontos és kockázatos is lehet. Az egyén nem tudja megfizetni a márkás terméket, csak olcsó szolgáltatót keresz-
tül tudja megvalósítani elképzeléseit. Például kicsi, ismeretlen irodánál fizet be valamilyen teljes körű szolgáltatással összekötött utazásra. Igényli az információt, a segítséget a szervezésben, de neves irodát nem tud megfizetni.

3. ábra



Forrás: Saját ábra Simon-Schmalen (1998) 70. o. megközelítése alapján

A hibrid vásárlói magatartás kvantitatív vizsgálata során az egyes vásárlási kategóriákhoz köthető állításokat értékeltettük a válaszadókkal (lásd 2. táblázat). Az értékelés 5 fokú skálán történt, ahol az 1-es érték a nem fontos, az 5-ös a nagyon fontos véleményt fejezte ki. Az állításokat részben a kvalitatív kutatási fázis tapasztalatainak, részben pedig a kutatás alapjául szolgáló hibrid vásárlói magatartás modell elemeinek tükrében fogalmaztuk meg. A lista a szakirodalmi ajánlások és a korábbi, ebben a témában végzett tapasztalataink alapján alakult ki.

A vizsgált állítások közül az észlelt jó ár, a szakértő utazási iroda, a különleges úti cél és a minőség a legfontosabbak a megkérdezettek körében. A legkevésbé ítélték fontosnak, hogy minden alkalommal ugyanazon irodával utazzanak, illetve hogy legalább 4 *-os szállodában tölthessék el nyaralásukat. A fontossági sorrend közepén helyezkednek el az árral kapcsolatos további preferenciák. Ebből kiderül, hogy az akciók és az olcsó utak is keresettek, szemben a márkahűséggel, ami a legkevésbé jellemző.

2. táblázat

Utazási szempontok értékelése a teljes mintában		
	Átlag	Szórás
Szeretem azt érezni, hogy jó áron fizettem be az utazásra	4,77	0,58
Fontos számomra a választott utazási iroda szakértelme	4,61	0,84
Érdekelnek az egzotikus utak	4,32	1,23
A nagy múltú utazási irodák ajánlatai megbízhatóak	4,19	1,14
Egy utazás kiválasztásánál a minőség a legfontosabb számomra	4,15	1,09
Elvárom, hogy az utazási irodában az ügyintéző segítsen az utazás kiválasztásában	4,01	1,42
Nem bánom hogy sokba kerül egy utazás, ha sok élményt szerzek vele	3,96	1,22
Fontos számomra, hogy jó nevű utazási irodával utazzak	3,79	1,41
Mindig figyelem az utazási akciókat	3,70	1,54
Nem éri meg olcsó utazásra menni	3,55	1,45
Nem engedhetem meg magamnak a drága nyaralást	3,53	1,41
Szívesen utazom irodával, nincs időm arra, hogy magam tervezzem meg az utazást	3,43	1,49
Szeretem, ha az utazási iroda mindent megszervez helyettem	3,42	1,59
Az utazás számomra az életminőséget fejezi ki	3,37	1,54
Szívesen utazom last minute utazással	3,33	1,71
Legszívesebben fapados repülőjegyet veszek	2,94	1,68
Fontos számomra, hogy legalább 4*-os hotelben lakjak	2,64	1,62
Hajlandó vagyok gyerekprogramokért külön fizetni egy utazásnál	2,31	1,73
Mindig ugyanazzal az utazási irodával utazom	1,83	1,36

Demográfiai bontások szerint az eredmények némi eltérést mutatnak a teljes mintához képest.

A *korcsoportok szerinti eltérés* alapján a teljes mintában a legfontosabbnak ítélt szempontok minden korcsoportban egyaránt hasonló sorrendet mutatnak. Ki-

emelendő, hogy a kényelmi szempontok, így az utazási iroda szakértelme és megbízhatósága, vagy a választott szálloda csillagszáma a kor növekedésével egyre nagyobb hangsúllyal szerepelnek. Elmondható továbbá, hogy a fiatal korcsoport vonzóbbnak ítéli az egzotikus utakat, miközben más minőségi szempontok hátrébb sorolódnak. A várakozásoknak megfelelően az egyéni szervezői készség a fiatalabb korcsoportokat jellemzi, míg a családdal kapcsolatos állításokat a 31–45 év közöttiek érezték a teljes mintához viszonyítva fontosabbnak. Az utazás élménytartalma, akár magas áron is, a 30 év alattiakat és a 46 év felettieket jellemezte inkább, a középső korcsoport családcentrikusabb preferenciái ezt indokolják is. A legkevésbé értékelt szempontok közül kiemelnénk az utazási irodához fűződő hűséget, amely a középső korcsoportban a legkevésbé fontos, a 46–60 év közöttiek körében azonban megnő ennek a súlya.

A *nemek közötti különbségek* összevetése során a teljes mintától jelentős eltérést nem láthatunk. A legnagyobb különbségek az egyes szempontok értékelése során az akciók figyelése, az iroda iránti elkötelezettség és szervezőkészség tekintetében fogalmazhatóak meg. Míg a nők hajlamosabbak az akciós ajánlatok figyelésére és az utazási irodához való hűségre, addig a férfiak az önálló szervezésben magabiztosabbnak mutatkoznak, a szállás és repülőjegy önálló foglalását nő társaiknál fontosabbnak ítélték.

A *lakóhely szerint* szintén nem mutatkozik komolyabb átrendeződés a szempontok értékelésében a teljes mintához viszonyítva. Az egyes szempontokat vizsgálva kitűnik, hogy a vidékiek árérzékenyebbek, a drága nyaralás kevésbé megengedhető számukra és a last minute utazások lehetőségét is fontosabbnak ítélték a fővárosiaknál.

Iskolai végzettség tekintetében a különbség leginkább a kényelem és az ár szempontjából fogható meg. Az érettségivel rendelkezők körében erősebben domináltak azok a szempontok, amelyek az utazás kényelmével, biztonságával hozhatóak összefüggésbe. A szempontok sorrendjét tekintve a felsőfokú végzettséggel rendelkezők kevésbé értékelték, ha az iroda mindent megszervez helyettük. Ezzel párhuzamosan, a szempontok értékelése során, nagyobb eltérés mutatkozott az ár fontosságában a két kategória között. Míg az érettségivel rendelkezők magasabban értékelték az utazási iroda hírnevét, múltját, addig a főiskolai és egyetemi végzettségűek az összes szempont közül előbbre sorolták az ár fontosságát az utazás kiválasztása során.

Az *életszínvonal* vizsgálata során a legfontosabb és legkevésbé fontosnak ítélt szempontok egyeznek a tel-

jes mintáéval. Kiemelhető különbség szintén az ár elfogadásban mutatkozik. Az utazás során az ár fontossága, a fapados repülőjegy, az akciók fontosabbak az átlagos életszínvonalon élők körében. Ezzel a megállapítással van összhangban, hogy a tehetősebb válaszadók az olcsó utazást kevesebbre értékelik.

A *rendszeresen utazási irodával utazók* számára a minőségi szempontok fontosabbak voltak, mint az árral kapcsolatosak. Míg az utazási irodával néha utazók a drága utazást kevésbé megengedhetőnek tartották, a last minute utakat és a fapados repülőjegy foglalását fontosabbnak ítélték, addig az irodával utazóknál a jobb minőségű hotel és az iroda iránti elkötelezettség került előrébb a rangsorban a teljes minta átlagához képest.

A hibrid fogyasztási csoportok a hazai utazási piacon

Mintánkon a hibrid fogyasztási csoportokat a korábban bemutatott attitűdállítások segítségével alakítottuk ki. Az állítások az utazási piacon megfigyelhető attitűdöket követik le termékérintettség és vásárlási érintettség kategóriákba sorolva. Előbbi csoportban 8, utóbbiban 10 állítást fogalmaztunk meg *(lásd 3. táblázat)*. A teljes induló lista ennél bővebb volt, de azokat az állításokat, amelyek nem differenciáltak (pl. szeretem érezni, hogy jó áron fizettem be az utazásra), vagy egyéni demográfiai jellemzőkkel függtek össze (pl. gyermekprogramok), elhagytuk a további elemzésből.

Az állítások esetében az egyetértés mértékét 5 fokozatú skálán mértük. A válaszadók egy-egy állításra adott válaszai alapján meghatároztuk mindkét dimenzió n a válaszadóra vonatkozó összértéket, ez alapján alakítottunk ki indexeket mind a termék-, mind a vásárlási érintettségre vonatkozóan. A termékérintettség esetében az index 13 és 38, a vásárlási érintettség esetében 16 és 50 közötti értéket vett fel. A válaszok

A hibrid vásárlói magatartás kategóriáinak kialakítása index értékek alapján

	Érintettség		Felvett érték	
	termékérintettség	vásárlási érintettség	index termékérintettség	index vásárlási érintettség
1. Magas árelfogadás, magas márkapreferencia – komfortorientált márkavásárlás	magas	magas	26–38	37–50
2. Alacsony árelfogadás, magas márkapreferencia – megtakarítás orientált márkavásárlás	magas	alacsony	26–38	16–36
3. Alacsony árelfogadás, alacsony márkapreferencia – megtakarításorientált olcsón vásárlás	alacsony	alacsony	13–25	16–36
4. Magas árelfogadás, alacsony márkapreferencia – komfortorientált olcsón vásárlás	alacsony	magas	13–25	37–50

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 6. SZÁM / ISSN 0133-0179

3. táblázat

Állítások a termék- és vásárlói érintettség kategóriáiban	
Termékérintettség – index_t	
Érdekelnek az egzotikus utak	
Megengedhetem magamnak a drága nyaralást	
Egy utazás kiválasztásánál a minőség a legfontosabb számomra	
Egy utazás kiválasztásánál nem az ár a legfontosabb számomra	
Mindig ugyanazzal az utazási irodával utazom	
Az utazás számomra az életminőséget fejezi ki	
Nem bánom, hogy sokba kerül az utazás, ha sok élményt szerzek vele	
Nem mindig figyelem az utazási akciókat	
Vásárlási érintettség – index_v	
Fontos számomra, hogy jó nevű utazási irodával utazzak	
Nem éri meg olcsó utazásra menni	
Nem szívesen utazom last minute utazással	
Legszívesebben nem fapados repülőjegyet veszek	
Fontos számomra, hogy legalább 4*-os hotelben lakjak	
A nagy múltú utazási irodák ajánlatai megbízhatóak	
Szeretem, ha az utazási iroda mindent megszervez helyettem	
Fontos számomra a választott utazási iroda szakértelme	
Elvárom, hogy az utazási irodában az ügyintéző segítsen az utazás kiválasztásában	
Szívesen utazom irodával, mert nincs időm arra, hogy magam tervezzem meg az utazást	

megoszlása szerinti görbe alakját figyelembe véve feleztük meg az intervallumokat, így a termékérintettség esetében 26 pont alatt alacsony, felette magas, a vásárlási érintettség esetében 36 pont alatt alacsony, felette magas érintettséget határoztunk meg *(lásd 4. táblázat)*.

4. táblázat

A kialakított indexértékek alapján a válaszadók 76%-a besorolható a fenti négy csoport valamelyikébe. (A többiek válaszhiány miatt nem voltak besorolhatóak.) Megállapíthatjuk, hogy a megtakarítás-orientált olcsón vásárlók és a komfortorientált márkavásárlók jelentik a legnagyobb csoportot, előbbi 31,9%-ot, másik 29,6%-ot képviselt mintánkban. A megtakarítás-orientált márkavásárlók 21%-ot, a komfortorientált olcsón vásárlók 17,5%-ot tesznek ki. Összességében a márkavásárlók 50,6%-ot, az olcsón vásárlók 49,4%-ot tesznek ki a hazai utazási piacon, az utazás iránt érdeklődő városiak körében *(lásd 5. táblázat)*.

5. táblázat

A hibrid vásárlói magatartás kategóriái a hazai piacon

Kategóriák	N	%
Komfortorientált márkavásárló	76	29,6%
Megtakarítás-orientált márkavásárló	54	21,0%
Megtakarítás-orientált olcsón vásárló	82	31,9%
Komfortorientált olcsón vásárló	45	17,5%
Total	257	100,0%

A csoportok demográfiai jellemzőit vizsgálva kiderül *(lásd 6. táblázat)*, hogy a márkavásárlók nagyobb arányban élnek Budapesten, miközben ennek az ellentéte igaz az olcsón vásárlókra. A komfortorientált olcsón vásárlók 60%-ának van gyermeke, illetve 31%-uk háztartásában él 14 év alatti gyermek. A gyermekesek aránya magas a komfortorientált márkavásárlók között is (63,2%), de esetükben a gyermekek idősebbek, mindössze 15,1%-uk háztartásában él 14 év alatti gyermek. Ezzel együtt ennek a csoportnak a tagjai a legidősebbek, 38,2%-uk 46 év feletti. A megtakarításorientált olcsón vásárlók a legfiatalabbak, 40,2%-uk 30 év alatti. A válaszok tanúsága szerint az olcsón vásárlók nagyobb arányban érzik életszínvonalukat átlag alattinak. A márkavásárlók körében az észlelt életszínvonal magasabb; a legmagasabb a komfortorientált márkavásárlók körében, 47,4%-uk tartja magát átlag feletti életszínvonalon élőnek. Ez összhangban van a kategóriákkal, azaz a besorolás alapján a várakozásaink szerinti.

A legnagyobb kiadást a komfortorientált márkavásárlók körében találjuk, közel 30%-uk jelezte, hogy 350 ezer forint felett költött tavalyi nyaralás során. Ez az arány mindössze 11,5% a megtakarításorientált ol-

6. táblázat

A hibrid vásárlói magatartás csoportok jellemzése demográfia szerint

	Komfortorientált márkavásárló	Megtakarítás-orientált márkavásárló	Megtakarítás-orientált olcsón vásárló	Komfortorientált olcsón vásárló
Budapesten él	53,9	57,4	47,6	44,4
Van gyermeke	63,2	43,4	39,0	60,0
Háztartásában él 14 év alatti gyermek	15,1	25,9	24,4	31,1
Átlagos életszínvonalon él	48,7	51,9	61,0	64,4
Átlag feletti életszínvonalon él	47,4	42,6	34,1	31,1
18–30 éves	18,4	33,3	40,2	13,3
31–45 éves	43,4	40,7	47,6	57,8
46–60 éves	38,2	25,9	12,2	28,9

7. táblázat

A hibrid vásárlói magatartás csoportok jellemzése az utazás körülményei szerint

	Komfortorientált márkavásárló	Megtakarítás-orientált márkavásárló	Megtakarítás-orientált olcsón vásárló	Komfortorientált olcsón vásárló
Mindig/gyakran utazási irodával utazik	65,8	47,2	52,4	60,0
Tavalyi nyaralását utazási irodával szervezte	56,8	30,2	51,3	61,4
Tavaly külföldön nyaralt	77,6	79,2	70,4	66,7
100 ezer Ft alatt költött tavalyi nyaralására	22,7	35,3	39,7	37,2
100–350 ezer Ft-ot költött tavalyi nyaralására	48,0	45,1	48,7	41,9
350 ezer Ft felett költött tavalyi nyaralására	29,3	19,6	11,5	20,9

csón vásárlók körében. Megállapíthatjuk, hogy a komfortorientált utazók inkább utaznak utazási irodával, mint az olcsón vásárlók mind általában, mind az előző évi utazásuk során. A külföldi utazás önmagában nem, vagy alig differenciál a csoportok között, az út jellege valószínűleg többet magyarázna *(lásd 7. táblázat)*.

A csoportok között eltéréseket találunk az utazáshoz kötődő szolgáltatások megítélése kapcsán is. A csoportok egyes jellemzői mögött demográfiai sajátosságok is meghúzódnak, az igények értelmezéséhez a kvalitatív fázis tapasztalatai is felhasználhatók. A megtakarítás-orientált olcsón vásárlók között sok a fiatal, számukra a szórakozás (programok) és az ár kritikus. Fontos számukra, hogy a nyaralás megvalósuljon, de lehetőleg a legkevesebb költség árán. A komfortorientált olcsón vásárlók között nagy arányban vannak kisgyermekesek. A kvalitatív kutatásból megtudtuk, hogy ők gyermekük miatt bizonyos szolgáltatásokhoz, körülményekhez ragaszkodnak, emellé lép be az ár. Ők a kívánt szolgáltatásokat a lehető legjobb áron szeretnék megszerezni. A komfortorientált márkavásárlók preferencialistája szolgáltatásokkal és minőségi elvárásokkal indul, ezt követi az ár. A megtakarítás-orientált márkavásárlók elvárják a szolgáltatásokat, és az árat is erősebben veszik figyelembe *(lásd 8. táblázat)*.

Az utazási szolgáltatások iránti igények rangsora a hibrid vásárlói magatartás csoportokon belül

	Komfortorientált márkavásárlás	Megtakarítás-orientált márkavásárlás	Megtakarítás-orientált olcsón vásárlás	Komfortorientált olcsón vásárlás
1	tengerparti szálloda	tengerparti szálloda	fakultatív programok	magyar idegenvezető
2	fakultatív programok	alacsony ár	alacsony ár	fakultatív programok
3	magyar idegenvezető	több nemzet egy szállodában	tengerparti szálloda	tengerparti szálloda
4	négycsillagos szálloda	fakultatív programok	magyar idegenvezető	alacsony ár
5	alacsony ár	különleges ételek	több nemzet egy szállodában	all inclusive ellátás

Összegzés

A hibrid fogyasztói magatartást kvalitatív és kvantitatív módon egyaránt vizsgáltuk. Előbbi esetben a nyaralás értelmezését, a keresés és döntés kritériumait tártuk fel. Utóbbiban statisztikai elemzésekkel vizsgáltuk a magatartás jellemzőit.

A kvalitatív kutatásból kiderült, hogy a minőség, a kockázatvállalás és az ár eltérő jelentőséggel bír a megkérdezettek számára. Érdekes eredménye a feltáró fázisnak, hogy az egyének az utazás típusától függően más és más viselkedésmintát mutathatnak. Ha egy minőségvezérelt fogyasztóról beszélünk, akkor az ő uta-

zási tapasztalatától függően a fogyasztói viselkedése eltérhető lehet. Amennyiben az úti cél valamilyen jól ismert desztináció, ahova gyakran utazik, akkor az utazási tapasztalat és a rutin alacsony kockázateszlelést eredményez. A magatartást alacsony árelfogadás és magas márkapreferencia jellemezheti. Ugyanez az egyén egy egzotikus utazásnál, ahol nincs tapasztalata, és így a kockázateszlelése magasabb, a nyaralás önálló megtervezését kockázatosnak tarthatja. Hajlandó megfizetni egy ismert, megbízható utazási iroda szolgáltatását. Az utazó ekkor magasabb árelfogadási hajlandóságot mutathat a választék, a tanácsadás és a kiegészítő szolgáltatások iránt. Eszerint a termékkategórián belül figyelhetjük meg a hibrid viselkedésnek a megnyilvánulását.

A kvantitatív fázisban különböző állítások értékeltetésével mértük a hibrid vásárlási magatartást. Az állításokat a kvalitatív fázis tanulságai és hasonló – más termékkategóriában végzett – kutatások eredményei alapján fogalmaztuk meg. A kiértékelés során az állításokat a teljes mintán, majd alcsoportokon értelmeztük. Kiderült, hogy a vizsgált állítások közül az észlelt jó ár, a szakértő utazási iroda, a különleges úti cél és a minőség a legfontosabbak a válaszadók számára. A legkevésbé ítélték jelentősnek, hogy minden alkalommal ugyanazon irodával utazzanak, hogy 4*-os szállodában lakjanak, illetve hogy külön befizethető gyermekprog-

8. táblázat

ramok álljanak rendelkezésükre. Ezek az eredmények elsősorban a gyermekprogramok értékelésében tértek el az alcsoportokon. A kisgyermekkel együtt élők számára ezek kiemelkedően fontosak, a többiek alulértékelik ezeket. Emellett érdemes megemlíteni, hogy a kényelmi szempontok, így az utazási iroda szakértelme és megbízhatósága, vagy a választott szálloda csillagszáma az életkor emelkedésével egyre nagyobb hangsúllyal szerepelnek.

Megállapítható, hogy az utazási piacon tanúsított hibrid fogyasztói magatartás követi a korábban azonosított és a szakirodalomban megtalálható hibrid magatartási csoportokat. Indexszámítás alapján soroltuk

be a válaszadókat a hibrid fogyasztás kategóriába. A besorolásunk szerint a megtakarítás-orientált olcsón vásárlók és a komfortorientált márkavásárlók jelentik a legnagyobb csoportokat, előbbi 31,9%-ot, utóbbi 29,6%-ot képviselve mintánkban. A megtakarítás-orientált márkavásárlók 21%-ot, a komfortorientált olcsón vásárlók 17,5%-ot tesznek ki. Elemzésünk igazolta, hogy a hibrid vásárlói magatartás elméleti megközelítése jól értelmezhető a hazai utazási piac elemzésekor.

Eredményeink szerint érdemes az utazási szolgáltatónak megérteni, hogy fogyasztóik között milyen arányban találhatók komfortorientált és megtakarítás-orientált márkavásárlók, illetve olcsón vásárlók. Ennek ismeretében célzottabban tudnák ajánlataikat kidolgozni, minden csoportot a számukra fontos tényezők mentén megszólítva.

Felhasznált irodalom

- Bänsch, A. (1996): Käuferverhalten, 7. vollst. überarb. und erw. Aufl.; München/Wien: Oldenburg
 Becker, J. (1996): Gilt das Phänomen vom „Verlust oder Mitte“?; Absatzwirtschaft, 6. szám, 34. o.
 Becker, J. (1998): Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6. vollst. überarb. und erw. Aufl.; München: Vahlen

- Bielenfeld, K.W. (1987): Lifecycle und Lebensstil im Handel; Harvard Manager, 4. szám, 82–90. o.
 Gierl, H. (1991): Marktsegmentierung auf der Basis der Preislagenwahl; Jahrbuch der Absatz und Verbrauchersforschung, 1. szám, 48–70. o.
 Gierl, H. (1992): Eine Erklärung der Preislagenwahl bei Konsumgütern; Berlin: Duncker & Humblot
 Goerd, T. (1999): Die Marke und Einkaufsstättentreue der Konsumenten als Bestimmungsfaktoren des vertikalen Beziehungsmarketing. Theoretische Grundlegung und empirische Analysen für das Category Management; Nürnberg: GIM-Verlag
 Grey Strategic Planning (1996): Smart Shopping. Erste Spuren einer neuen Konsumentenhaltung; Marketing Journal, 1. szám, 10–12. o.
 Kanther, V. (2001): Facetten hybriden Kaufverhaltens; Wiesbaden: Gabler
 Schmalen, H. (1999): Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, 11. Aufl.; Köln: Bachern
 Simon, J – Schmalen, H (1998): A hibrid vásárlói magatartás és a kereskedelemre levonható következtetések; Marketing Menedzsment, 6. szám, 67–71. o.

Cikk beérkezett: 2010. 1. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2010. 2. hó

ESZÁMUNKSZERZŐI

Pitti Zoltán, tudományos kutató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Zoltayné Paprika Zita**, tanszékvezető egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Omri Morag**, egyetemi docens, Open University, Israel; **Dr. Barakonyi Károly**, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **Bakonyi Zoltán**, egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Neulinger Ágnes**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Simon Judit**, intézetvezető, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Hofmeister Tóth Ágnes**, dékán, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Kelemen Kata**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Neumann-Bódi Edit**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

PITTI, Zoltán

*Syndrome of Hungarian Economy from Bottom-view
– I. part*

The economic performance during the transition period was characterized by the alternations of fulfilled hopes and unrealized expectations. The economic restructuring and changes in market relations took place during the first decade, while new – mostly foreign – investment groups entered on the new market. As a result the economy was stabilized and was put to a new growth path. But after the millennium the foreign investment based economy development strategy was no more adequate. The new engine for the growth should have been the domestic small and medium enterprise sector (SME), but despite the subsidies this sector was not strengthened to take this role. The author – the researcher of BCE, and the ex-president of APEH – analyses the characteristics of the domestic business demography, performance and effectiveness, based on the 2000–2008 annual financial statements of the business sector. The two-part study seeks the reason for the disappointing operation results. What role take in this phenomena the absence of economic strategy, the deficiency of business performance, the lack of capital and the financial distortions of the system. Our editorial intend this study as a debate for the public, and we would publish the ideas which improves this relevant topic.

ZOLTAYNÉ PAPRIKA, Zita

*Analysis or Intuition –
Strategic decision making in California and Hungary*

Strategic decision making is usually conducted by a firm's top management, led by the CEO or the President of the company. In keeping with this, 40 top level managers in two very different regions (California, USA and Hungary) were targeted in a comparative research study. In the two countries, twelve of the managers were CEOs, Presidents, Vice Presidents or Chief Officers (hereafter referred to as Executives) while eight were founders and majority owners of their own enterprises (hereafter referred to as Entrepreneurs). The research focused on the following 3 areas: 1) How top level managers really make strategic decisions in these two different parts of the world; 2) How Entrepreneurs and Executives differ, if at all, in their approach to strategic decision making when they combine analytical thinking with their intuition; 3) The similarities and differences in management skills and decision making routines between Entrepreneurs and Executives within the investigated management cultures.

Omri MORAG – BARAKONYI, Károly

*'Business at the Speed of Light' –
The Role of Time and Speed on Business Strategy*

The article focuses on the importance of the dimension of time and speed in the world of competitive strategy. In today's global village, businesses struggle with competitors in the industry to achieve sustainable competitive advantages through the creation of economies of scale and/or economies of scope but also to achieve economy of time. In some industries this is one of the key success points for leadership in the competition. The article describes the trends in the area of the impact of time and speed on the world of strategy and presents the main parameters that influence the speed of the implementation of the strategic processes by companies.

BAKONYI, Zoltán

The relative view of casual ambiguity

Business science literature about information asymmetry rarely discusses the topic of casual ambiguity. In this article casual ambiguity is analyzed in the context of resource based theory of the firm. The central idea of this essay is that the casual ambiguity generates informational problem both inside and outside of the firm. The author's hypothesis is that casual ambiguity within the firm causes disadvantage for the company (as an informational problem) but on the other hand casual ambiguity in the environment of the firm causes advantage for the company (as a barrier to imitation). To solve this paradox the relative view of casual ambiguity will be introduced. In the last part of the article some management tools (such as cross-functional teams, IT systems and the method of management by objectives) will be introduced which can handle problems caused by casual ambiguity paradox.

NEULINGER, Ágnes – SIMON, Judit – KELEMEN, Kata – HOFMEISTER TÓTH, Ágnes – BÓDI, Edit

*Consumer behaviour on market of the Hungarian
travel services – Examination of hybrid consumption*

Recent study examines travelling behaviour in Hungary with special emphasis on hybrid consumption. Using qualitative and quantitative analysis the study explore the decision making process related to hybrid consumption in travel services. Based on indexes the authors classified respondents into categories of hybrid consumption. According to their classification the main groups are savings-oriented budget shoppers and comfort-oriented brand shoppers, representing 31,9% and 29,6% share in the total sample, accordingly. Based on their analysis the approach of hybrid consumption proved to be useful to analyse consumer behaviour in travel services.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Szerzőinknek

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

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

- A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (*12-es betűméret, Times New Roman betűtípus*).
- A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.
- A kézirathoz csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (*200 szót nem meghaladó terjedelemben*), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.
- Kiemeléshez *félkövér* és *dőlt betű* használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.
- A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása.
- Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).
- A szöveggközi bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknév és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni:

pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad – Hamel, 1990: 85.).

- Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.
- A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

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

2. *példa* (folyóiratcikk): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*; Harvard Business Review, május–június, 79–91. o.

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

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

2009. januártól a Vezetéstudományban publikált cikkek elérhetőek az ISI Eme „www.securities.com” internetcímen található strukturált on-line információs adatbázisban. 2009 júniusától a Vezetéstudományban közzétett írások elérhetőek az EBSCO Academic Search Complete adatbázisában a <http://web.ebscohost.com/ehost/search?vid=20&hid=102&sid=747a764f-362f-4683-9255-4e54f5ba0df7%40sessionmgr112> oldalon is.

Külön kívánságra 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit elektronikus változatban is elküldjük.

Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje ezt.

CONTENTS

STUDIES AND ARTICLES

PITTI, Zoltán

Syndrome of Hungarian

Economy from Bottom-view – I. part..... 2

ZOLTAYNÉ PAPRIKA, Zita

Analysis or Intuition – Strategic decision

making in California and Hungary 24

Omri MORAG – BARAKONYI, Károly

‘Business at the Speed of Light’ –

The Role of Time and Speed on

Business Strategy 36

BAKONYI, Zoltán

The relative view of casual ambiguity 40

NEULINGER, Ágnes – SIMON, Judit – KELEMEN, Kata – HOFMEISTER TÓTH, Ágnes – BÓDI, Edit

Consumer behaviour on market of the

Hungarian travel services –

Examination of hybrid consumption.....50

VEZETÉSTUDOMÁNY