

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., DECEMBER

2010. 12. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **Nekrológ**
Tisztelgés Marosi Miklós professzor életműve előtt 2
- **BARAKONYI Károly**
A felsőoktatás versenyképességéről 4
- **SZERB László**
A Magyar mikro-, kis- és középvállalatok
versenyképességének mérése és vizsgálata 20
- **VÖRÖSMARTY Gyöngyi – TÁTRAI Tünde –
HAVASI Zoltán**
A beszerzés helye és szerepe
a Magyarországi kis- és középvállalatoknál 36
- **MÜLLER Helga**
A Shackletoni krízismenedzsment tanulságai
a pénzügyi válság idején 45
- **DÖRNYEI Krisztina**
A csomagoláson található
információtartalom újragondolása sokdimenziós skálázással
az élelmiszeripar példáján 57

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

TISZTELGÉS

MAROSI MIKLÓS PROFESSZOR
ÉLETMŰVE ELŐTT

MAROSI MIKLÓS, a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetének emeritus professzora 2010. április 1-jén örökre eltávozott közülünk.

Kollégái, korábbi és jelenlegi munkatársai nagy tisztelettel és elismeréssel adóznak Miklós munkássága előtt, amellyel múlhatatlan érdemeket szerzett a hazai vezetés- és szervezéstudomány művelésében.

Marosi Miklós 1922-ben született Fehérvárcsurgón. Valószínűleg az utolsó hallgatók egyike volt, akik 1944-ben diplomát kaptak a Magyar Királyi József Nádor Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán. A tudományos pálya felé kacsingatását jelezte, hogy 1949-ben egyetemi doktori fokozatot szerzett. Minden bizonnyal kiváló nyelvtudása miatt is először különböző külkereskedelmi vállalatoknál dolgozott, majd az Ipargazdasági és Szervezési Intézetnél véglegesen elkötelezte magát a vállalat – vezetés – szervezés elméleti és módszertani kutatása és gyakorlati művelése mellett. Ez az időszak rengeteg közvetlen tapasztalatot jelentett számára, amelyek kiváló alapot nyújtottak későbbi egyetemi munkásságához is.

1968-ban került az akkori Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem Ipari Üzemszervezési Tanácskére, ahol bekapcsolódott a vállalati belső irányítás kutatásaiba. Az akkoriban összeállt empirikus adatbázis felhasználásával írta meg kandidátusi értekezését „Többtelepes iparvállalatok belső decentralizációját befolyásoló szervezési tényezők” címmel 1970-ben, amely 1972-ben, átdolgozva meg is jelent a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadónál.

Életének ez az évtizede – lényegében a 70-es évek – hasonló típusú kutatásokkal telt el, amelyek összefoglalásának tekinthető a „Szervezés – Ösztönzés – Hatékonyság” címmel megjelent, csaknem 500 oldalas monográfiája. Eközben oktatási feladatai a szervezélmélet és -módszertan tankönyv megírására készítették, amelyet 1975-ben a Tankönyvkiadó jelentetett meg.

Különösen a 70-es, 80-as években sokat oktatott. Aki igazán tanulni akart, el szeretett volna mélyülni a nemzetközi szakirodalomban, s aki kíváncsi volt a tudományos megismerés logikájára, az az Ő óráin mindezt elsajátíthatta. Nem véletlenül a szakszemináriumi, proszemináriumi munkája volt a legeredményesebb. Kiváló szakdolgozatok, a könyvtárazással, a kutatással tisztában lévő hallgatók kerültek ki a kezei alól. Ki ne emlékezne töltőtollal írott, alapos diplomamunka-bírálataira.

Szakmai munkásságában fontos szerepet kapott a nemzetközi és hazai vállalatfejlesztés kutatása, elsők között vállalta a német nyelven való oktatást és a Németországból érkezett doktoranduszok felkészítését.

Miklós hatalmas életművet alkotott. Publikációs tevékenysége nyolc önállóan és számos társszerzőkkel írt könyvet és számtalan folyóiratcikket és tanulmányt foglal magában. Könyvei, illetve könyvfejezetei közül többet lefordítottak angol és orosz nyelvre is. A Szervezés – Ösztönzés – Hatékonyság című könyvét, amely egyúttal akadémiai doktori értekezése is volt, orosz nyelven is publikálták. Munkáiban az ötvenes évektől kezdve a hazai szervezéstudomány aktuális kérdéseinek vizsgálatára került sor. Foglalkozott a vállalatban belüli elszámolás szervezésével, a hatás-

körök vállalatban belüli megosztásával, az ösztönzési rendszerek szervezésével. A gyártási ciklusok szervezési karakterisztikáinak feltárásával és bemutatásával a kontingenciaelméleten alapuló gyakorlati kutatások hazai úttörői közé sorolható.

A gyakorlati szervezési problémák feldolgozásán túl szakirodalmi munkásságának kiemelt területe volt a vezetés és szervezés elméleti fejlődésének, nemzetközi és hazai alakulásának vizsgálata. Ezekkel a kérdésekkel kiemelten foglalkozott „A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése és magyar gyakorlata” című könyvében, amely 1988-ban jelent meg a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadónál. Elméleti értékű áttekintő fejezetet írt Taylor magyarrá fordított alapmunkája elé.

Az 1980-as évek közepén tanulmányutat tett Japánban, amely új kutatási és oktatási profilt indított el egyetemi tevékenységében. Ekkor már a közgazdaságtudomány doktora (1980) és egyetemi tanár (1981) volt. Egyre mélyebben beleásta magát a japán és délkelet-ázsiai menedzsment rejtelmibe, alternatív kurzusokat tart az Egyetemi Vállalkozási Kollégium rendezésében. Mai szemmel mondhatnánk, idő előtt felismerte a kínai gazdaság fejlődésének globális hatásait, már 2000-ben jegyzetet írt a Kínai Népköztársaság gazdasága és a kínai vállalatok menedzsmentje címmel. Több jegyzete, majd könyve jelent meg ebben a témakörben, amelyekből egyetemi hallgatók százai sajátították el a délkelet-ázsiai menedzsment sajátosságait. Felismerte, hogy a délkelet-ázsiai régió egyre nagyobb szerepet fog betölteni a világ gazdasági fejlődésében, amely egyéni, az érintett országok nemzeti kultúrájában gyökerező vezetési és szervezési sajátosságokat mutat fel. Vallotta, hogy fontos megismerni ezeket a nézeteket, hiszen ha versenyre akar kelni a nyugati világ a Távol-Kelet gyorsan fejlődő államainak gazdaságával, akkor ismereni kell annak működését, a sajátos vezetési rendszereket, amelyek forradalmi átalakulást eredményeztek az egyes iparágakban. Elegendő itt csupán utalnunk a Toyota termelési rendszerére, az arra épülő karcsúsított (lean) szervezetre, a japán keiretsu vállalati struktúrára, a minőségi körökre, a koreai zajbatsu szervezeti megoldásaira stb.

Miklós olyan csendben, szerényen távozott, amilyen csendben, szerényen köztünk élt. Nyugodtan kimondhatjuk, halálával a szervezés- és vezetéstudomány egy jelentős képviselőjét, tudósát veszítettük el. Az, hogy kevésbé volt hangos másoknál, az, hogy nem tört vezető pozíciókra, az, hogy csaknem másfél évtizedig emeritus professzorként dolgozott, tanított, nem homályosíthatja el munkásságának azon eredményeit, amelyet a szervezélmélet és -módszertan, a vállalatelmélet, a távol-keleti menedzsment területén alkotott.

Marosi Miklós tudományos és oktatói tevékenységének egy-egy szeletét lehet csak egy ilyen emlékezésben felvillantani. Gazdag életpályát hagyott maga után. Nevét mégis hiába keressük jó néhány „marketingelt” kiadványban. Ahhoz nem volt elég a több mint 30 önálló könyv, 33 társszerzőség, a 100 feletti szakkikk, konferenciakiadvány. Kevés volt az MTA vezetés- és szervezéstudományi bizottsági tagság, a minősítő bizottsági munka. Lehet, hogy hangosabbnak kellett volna lennie? Az nem az Ő világa volt. Szívesebben töltötte napjait Zamárdiban, vagy járta a világot szeretett feleségével, Idával, sokak Ida néniével. Mennyit mesélt Taskentről, Buharáról, Szamarkandról, vagy éppen a ceyloni exotikus utazásukról.

Nálunk, az egyetemen jól érezte magát. Még nyolcvan éves kora felett is szeretett tanítani, és a lehetőség számára meg is adatott. Felesége, élete társa halála érthetően megviselte, kevesebbet futottunk össze a folyosón, vagy éppen a liftben.

Miklósban egy igazi „európaít” veszítettünk el: a többnyelven beszélő, kulturált értelmiségit, aki – noha életében több meghurcoltatást is el kellett szenvednie – mindig a tolerancia és a megbékélés szimbóluma volt számunkra.

Most már végleg elment. A mi feladatunk, hogy életművét, örökségét ápoljuk. Ezt ezennel megfogadjuk!

*Mészáros Tamás – Dobák Miklós –
– Bakacsi Gyula – Balaton Károly*

BARAKONYI Károly

A FELSŐOKTATÁS VERSENYKÉPESSÉGÉRŐL

A tanulmány áttekinti a versenyképességről más területeken kialakult nézeteket, majd kísérletet tesz a felsőoktatási versenyképesség fogalmának tisztázására, az azt befolyásoló tényezők körvonalazására. A Világgazdasági Fórum versenyképességi modelljének mintáját követve felvázolja a felsőoktatási versenyképesség pilléreit, majd a hazai versenyképesség formálásával kapcsolatos feladatokat összegzi. Ezt követően egy rendszermodellben mutatja be a versenyképesség, a felsőoktatási célok, a felsőoktatási stratégia és annak megvalósításának összefüggéseit, feladatait. A rendszerszemléletű problémakezelés, a felsőoktatás jövőjének stratégiai szemléletű megtervezése elengedhetetlen versenyképességünk javításához. Ha nem ezt tesszük, döntéseink csak sodródást eredményeznek, de semmiképpen sem fogják felsőoktatásunk felemelkedését, sikerét biztosítani a globalizálódó nemzetközi felsőoktatási környezetben, az élesedő tudáspiari verseny feltételei közepette. A probléma megoldása nemcsak fontos, de sürgető is. Mulasztásunk e téren a rendszerváltás óta áll fenn.

Kulcsszavak: felsőoktatás, Bologna- folyamat, versenyképesség, stratégia

Ezt a fogalmat (versenyképesség) lépten-nyomon használjuk, de ma valójában nem tudjuk megítélni, milyen is felsőoktatásunk versenyképessége. A kérdéskört a fogalmak tisztázatlansága, az alapkérdések megválaszolásának elmulasztása, a *rendszerszemléletű* problémakezelés hiánya jellemzi. A bolognai átalakítás során elmaradt a felsőoktatás pozícióelemzése, az elérendő, mérhető célok világos megfogalmazása, a követendő stratégiák kidolgozása, az alrendszer összehangolása – a problémakezelésre nem jellemző a *stratégiai szemlélet*. Ezen hiányosságok miatt a dokumentumokban csak különféle akciók ötletszerű (lobbik által vezérelt) felsorolása jelenik meg. Ha nem mondjuk meg, mit értünk versenyképességen, a versenyképességet milyen tényezők befolyásolják, honnan indulunk, és mit akarunk elérni, ha nincs számon kérhető cél és program, ha nincs megvalósítást vezérlő stratégia, akkor az akcióktól maguktól sokat nem várhatunk. A tanulmány kísérletet tesz a versenyképesség fogalmának a tisztázására, a felsőoktatás területére történő adaptálására, a tudáspiari feltételrendszerben a versenyképességet meghatározó kérdések megfogalmazására.

A hazánk fejlődését támogató különböző fejlesztési programok újabb nagy teret szentelnek a versenyképesség javításának – az Új Magyarország program-

ban pl. önálló fejezetként jelenik meg a felsőoktatás is („*Versenyképes, minőségi felsőoktatás*”). Ugyanakkor olyan alapvető kérdésekre hiányzik a világos válasz, mint pl.

- Mit is jelent a versenyképesség a felsőoktatásban?
- Kivel is versenyzünk?
- Milyen pozícióból indulunk és hová szeretnénk eljutni?
- Milyen tudáspiari szegmensben szeretnénk sikeresek lenni?
- Milyen képességek szükségesek a sikerhez?
- Hogyan lehet ezeket kifejleszteni, megszerezni? stb.

Ha nem definiáljuk a felsőoktatás versenyképességének fogalmát, nem vázoljuk fel a célt, nem tárjuk fel a versenyképességet meghatározó tényezőket, akkor a *versenyképesség emlegetése csak üres jelszó marad*. A versenyképesség javítása, stratégiai célként való kitűzése és monitoringja fontosabb, mint az aktuális felsőoktatási operatív jellemzők megtervezése és figyelése. Ezek legfeljebb arra adhatnak választ, hogy halad-e a hajó, de arra nem, hogy merre tart, helyes-e az irány. Ha nem tudatos a versenyképesség kérdésének kezelése, akkor annak romlása is könnyen bekövetkezhet. A versenyképesség romlása pedig olyan hatású, mint

amikor a szervezetbe méreg kerül: hatása nem érzékelhető azonnal, ám amikor a romlás ténye napvilágra kerül, akkor már nagyon nehéz beavatkozni és a folyamatot visszafordítani.

Szükségesnek látjuk ezért megvizsgálni a versenyképesség fogalmát olyan területeken, ahol az már tudatosan használatos, majd ezekből a fogalmakból, modellekből következtetéseket levonni a felsőoktatás versenyképességének tudatosabb kezelésére.

Mit értünk versenyképességen?

Általános megközelítés

A versenyképesség egyike azoknak a fogalmaknak, amelyeket lépten-nyomon használunk a legkülönbözőbb területeken, de ritkán tisztázunk, mit is értünk alatta, milyen tényezők határozzák meg, ezek miként befolyásolhatók. A *Magyar nyelv értelmező szótára* szerint a *versenyképesség olyan kiváló képességek, lehetőségek megléte, amelyek alapján a versenyben a győzelem, a siker reményében vehetünk részt*. Már ebből a köznapi meghatározásból is érzékelhető, hogy egyrészt vetélkedésről, *verseny*ről van szó, másrészt a versenyben való sikeres helytálláshoz meg kell keresni azokat a *képességeket*, amelyekre alapozva felépíthetjük versenystratégiánkat. Mindemellett fel kell kutatni azokat a környezeti lehetőségeket és azon területeket, amelyeken esélyünk nyílna a sikerre. Metaforával élve: miután kiválasztottuk a sportágat, amelyben (a siker reményében) versenyezni szeretnénk, számba vettük a versenyben való helytálláshoz szükséges képességeket, egy stratégia kidolgozása szükséges, amely az erőforrásokat a megfelelően allokálja, lehetővé teszi e képességek kifejlesztését, felkészít a versenyre, majd elvezet a sikerhez, a győzelemhez.

Nyilvánvaló, hogy ez az általános megközelítés további kifejtést kíván, attól függően, hogy milyen speciális területről van szó. A továbbiakban röviden áttekintjük, hogy miként konkretizálódik a *nemzetek* versenyképessége, hogyan fogalmazható meg a *régiók* versenyképessége, a *vállalati* versenyképesség. Mindezek adalékul, gondolatébresztőként szolgálhatnak a *felsőoktatás* versenyképesség-fogalmának definiálásához.

A nemzetek versenyképessége

A nemzetek versenyképessége talán a legjobban kifejtett kérdéskör, bár itt sem találunk egységes, mindenki által elfogadott meghatározást. A probléma Adam Smith óta foglalkoztatja a közgazdászokat: *mitől függ a nemzetek gazdagsága, jóléte?* A legáltalánosabb megközelítésben azt mondhatjuk, hogy a versenyképesség a nemzetgazdaságok azon képessége, hogy bizonyos

javakat, szolgáltatásokat *másoknál kedvezőbb feltételekkel* képesek előállítani. Következésképpen meg kell tudni határozni, hogy a versenyképesség révén milyen célt kívánunk elérni, ehhez milyen konkrét képességek megléte szükséges.

A *kora ókori birodalmak* esetében a versenyképesség alapját a természeti tényezők birtoklása jelentette. Mivel a verseny főként a külső országokkal való kereskedelemben jelentkezett, a versenyelőnyt biztosító tényezők között hamarosan megjelent a távolsági kereskedelem is (milyen gyorsan, milyen biztonsággal, milyen áron voltak képesek a kereskedelmet lebonyolítani).¹ A szárazföldi úthálózat igen fejletlen volt, a szállítás pedig veszélyes, ezért a tengeri hajózás jelentős szerephez jutott ebben az időszakban.

A történelem során a nemzetek *versenyképességét meghatározó tényezők köre* jelentősen megváltozott, de minden korban megjelenik a versenyképességre való törekvés. Későbbi korokban a fontos befolyásoló tényezők között szerepel a specializáció, a munkamegosztás, a termelőtökébe való beruházás, az infrastruktúra. Újabbban olyan tényezőkre való befektetés is napirendre került, mint az *oktatás és képzés*, a *technológiai haladás*, a *makroökonómiai stabilitás*, a *jó kormányzás*, a *jogállamiság*, a *transzparencia*, a *jól működő intézményrendszer* stb.

A Világgazdasági Fórum versenyképesség-modellje

Napjainkra elmondhatjuk, hogy a világ mindinkább nemzetközi szervezetek hálózatából áll, a globalizáció hatására a *nemzetek versenye is más jelleget ölt*. A versenyképességet meghatározó tényezők, a kulcskompetenciák köre is megváltozott. A gyorsan változó világ (emelkedő energia- és élelmiszerárak, a kibontakozó pénzügyi krízis, a lassuló növekvés) új feltételeket teremt a verseny számára – a versenyképesség kérdése a jövőben még fontosabb lesz. A nemzetek versenyképességének értékelésére több rendszer is született – ezek közül az 1979 óta létező *World Economic Forum* modelljét tekintjük át.² Ez a modell látszik a legalkalmasabbnak, hogy áthallásai révén *mintául szolgáljon* egy felsőoktatási versenyképességi modellhez.

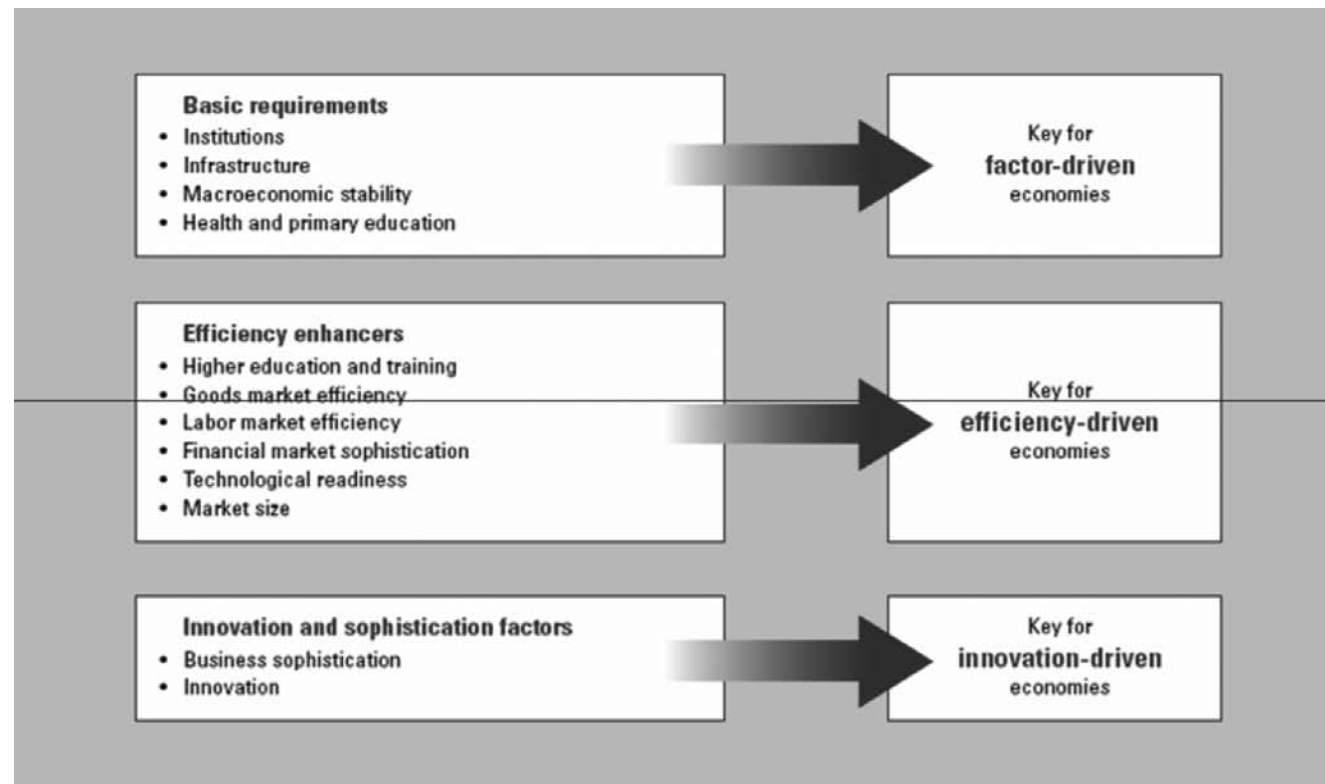
Ebben a modellben a nemzetek szintjén mért versenyképességet végső soron az fejezi ki, mennyire képes a nemzet *fenntartható növekedésre*, mennyiben képes hozzájárulni *polgárainak hosszabb távú prosperálásához*. Benchmarking eljárással kísérli meg meghatározni a versenyképesség előtt álló akadályok azonosítását és mérését, segíteni kívánja az elhárításukra szolgáló stratégiák kialakítását. Az utóbbi években a nemzeti versenyképesség mérésére a *Global Competitiveness Indexet* használják, amely a problémakör makro- és

mikrogazdasági alapjait ragadja meg (Sala-I-Martin, 2008). „A versenyképességet mint az intézmények, a politikák és a termelékenység szintjét meghatározó tényezők összességét határozzuk meg. A termelékenység szintje viszont a prosperitásnak azt a fenntartható szintjét jelöli ki, amelyet egy gazdaság elérhet” – foglalja össze a jelentés a használt definíciót, majd így folytatja: „A versenyképesebb gazdaságok képesek polgáraik számára magasabb jövedelmi szintet biztosítani. A termelékenység szintje a beruházások megtérülési rátáját is meghatározza. Mivel ez a ráta meghatározó hajtóereje a növekedési ütemnek, a versenyképesebb gazdaság közép- vagy hosszabb távon valószínűleg gyorsabban fog növekedni.” (Sala-I-Martin, 2008: 3. o.)

E meghatározásból kiindulva a Világgazdasági Fórum modellje 12 alapvető fontosságú tényezőt határoz meg, amelyek a versenyképesség pilléreinek tekinthetők, és amelyek nem zárják ki kölcsönösen egymást. Egyidejűleg is érvényesülhetnek, sőt hatnak is egymásra, bár az is lehetséges, hogy önmagukban nem hatnak közvetlen pl. a termelékenységre. (1. 1. ábra) Mint az 1. ábrán látható, a pilléreket három csoportba vonták össze:

- alapkövetelmények (*basic requirements*),
- hatékonyságfokozó tényezők (*efficiency enhancers*),³

A versenyképesség pillérei



(Forrás: World Economic Forum 2008)

– innovációt segítő tényezők (*innovation and sophistication factors*).

A modell alkotói meghatározták, hogy az egyes pillérek milyen tényezőket foglalnak magukba. A modell a nyitott végű tényezőket súlyozza. Az első csoportba (*basic requirements*) olyan tényezők tartoznak, amelyek minimálisan szükségesek ahhoz, hogy egyáltalán a versenyben elinduljunk (egy sportmetaforával élve: az olimpiai selejtező szint teljesítése). A második csoport tényezői (*efficiency enhancers*) egy tisztes helytálláshoz segíthetnek hozzá (pontoszerzés az olimpián, vagy legalább egy országos csúcs). A harmadik csoportba tartozó tényezők (*innovation és sophistication factors*) már reményt adnak kiemelkedő versenyteljesítmény elérésére (olimpiai dobogós helyezések, Európa- vagy világcúcs).

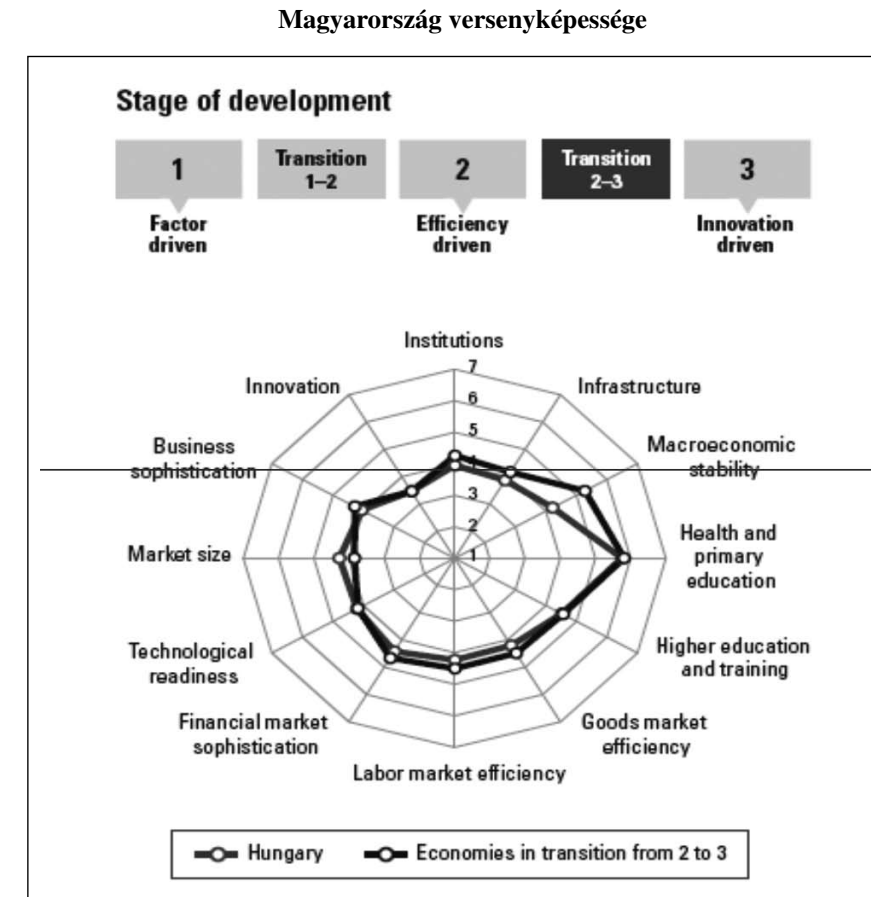
A modell alkalmazói az indexek alapján az országok nemzetgazdaságát öt csoportba sorolták be: ezek az említett három csoport, továbbá közöttük definiáltak egy-egy átmeneti kategóriát is. Magyarország fejlettsége alapján az „Efficiency driven” és az „Innovation driven” csoport közötti átmeneti sávban helyezkedik el. A pókhálódiaagram a benchmark értékeket is tartalmazza⁴ (2. ábra).

1. ábra

Amikor a felsőoktatási rendszerek versenyképességét, és benne a hazai felsőoktatás versenyképességét szeretnénk megvizsgálni, valószínűleg egy hasonló struktúrájú értékelő, indexáló rendszerre lenne szükség, természetesen más – a felsőoktatás versenyképességét jobban kifejező – tényezőkkel feltöltve.

sági és globális háttérét elemző tanulmányt (Hoványi, 1999). A K&F folyamatok terén elérendő versenyképesség is vonzó téma (Nyíri, 1996). Felsorolásunk a teljesség igénye nélkül készült, részletesebb ismertetésüktől ezúttal eltekintünk. Egyedül a régiók versenyképességének elemzésével teszünk most kivételt, mivel Lengyel Imre (2000) munkája

2. ábra



(Forrás: World Economic Forum 2008)

Különböző területek versenyképessége

Versenyképességi vizsgálatok, a versenyképességre ható tényezők meghatározása már számos területen megtörtént, hazai kutatási eredmények is elérhetők. A nemzetgazdaság versenyképességével foglalkozó munkák közül Kornai János (2007), Szentés Tamás és szerzőtársai (2005, 2007) által írott munkákat emelnénk ki. Bagó Eszter pl. az ipar versenyképességi kérdéseit elemezte (1996), Török Ádám (2007) a versenyképesség jogi és szabályozási feltételeit vizsgálta. A vállalati versenyképesség kérdéseinek vizsgálata Chikán Attila nagyszabású kutatása keretében zajlott – itt is találunk számos idevágó munkát. Megemlíthetjük a PTE szerzői közösségének egy komplex versenyképességi kutatás eredményeit összegző könyvét (Duczón, 2007) is, valamint egy vállalati versenyképesség makrogazda-

olyan igényes meghatározásokat tartalmaz, amelyek a felsőoktatás versenyképességével kapcsolatos megfontolásokhoz kitűnő kiindulási alapot jelenthetnek. A szerző a régiók versenyképességére az alábbi definíciót adja.

„A versenyképesség a piaci versengésre való készséget jelenti, a pozíciószerezés és tartós helytállás képességét, amit elsősorban az üzleti sikeresség, a piaci részesedés és a jövedelmezőség növelése jelez. Így a különböző piacok (termék-, munkapiac stb.), az eltérő inputok (pl. vállalkozókészség, szaktudás, természeti erőforrások stb.) és a verseny (vállalati, nemzetközi, városverseny stb.) egyedi sajátosságai miatt a versenyképességnek más-más jellegzetességei lehetnek a meghatározóak. A vállalati versenyképességben döntő a gazdasági tevékenységek földrajzi elhelyezkedése, a versenyelőnyök többsége iparáganként az országon belül csak néhány térséghez, városokhoz kapcsolódik.” (Lengyel, 2000: 962. o.)

Az EU versenyképessége

Az Európai Unió 2000-ben, a Lisszaboni Nyilatkozatban azt a célt tűzte maga elé, hogy 2010-re a világ legfejlettebb, legvonzóbb régiója legyen. A verseny ezen a szinten az EU, a NAFTA és a távol-keleti blokk között folyik: az EU versenyképességét ebben a vetélkedésben kellene biztosítani. Az EU mintaszerűen meghatározta kiindulási pozícióját, az elérendő célt és pozíciót, a versenyképességet meghatározó tényezőket, a tényezők, a képességek javításához szükséges lépéseket. Az ambiciózus tervet azonban nem követte megfelelő megvalósítás: már 2003-ra világhossá vált, hogy a vezető észak-amerikai blokkhoz képest a lemaradás nemhogy csökkent volna, inkább nőtt, így 2005-ben már módosítani kellett a célkitűzéseket.⁵

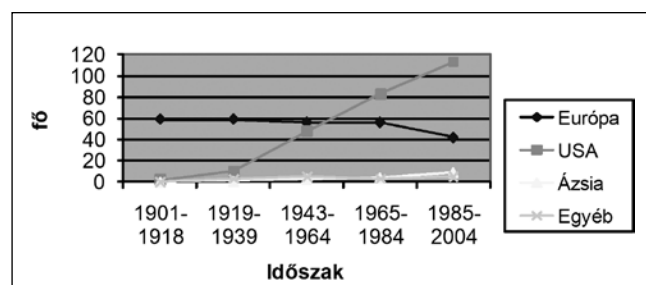
Az európai felsőoktatás versenyképessége

Az európai felsőoktatás *elvesztette azt a vonzerejét*, azt a vezető pozícióját, ami a II. világháború előtt még jellemezte. A múlt század első felében az európai vezető egyetemek vonzereje egyértelműen erős volt, a világ számos országából a külföldön tanulni óhajtó hallgatók nagy számban áramlottak ide. Ez egyrészt a fizető hallgatók révén az egyetemek számára bevételi többletet realizált, másrészt azonban – és talán ez a fontosabb – egyben azt is jelentette, hogy az európai felsőoktatás képes volt számos Európán kívüli országból is idevonzani a tehetségeket.

A II. világháború után azonban a helyzet megváltozott: az európai felsőoktatás, az európai egyetemek jó része elvesztette versenyképességét. A háború óriási pusztítást okozott az infrastruktúrában, a kiváló tudósok nagy számban menekültek Európából a fasizmus elől Amerikába (részben politikai, részben származási okokból), vagy pedig áldozatul estek a terrornak. A háborúból az USA nemcsak katonai, de gazdasági és tudományos vonatkozásban is győztesen került ki. Egyetemei megerősödtek, vonzerejük és versenyképességük megnőtt. Képesek voltak az USA-ba vonzani a harmadik világból, de Európából is a kiemelkedő tehetségű hallgatókat, fiatal tudósokat. Mindezek eredményeként a fizető hallgatók piacán is a legnagyobb részesedést érték el, de – mint az a Nobel-díjasok ábrájából is látható – az innováció terén is átvették a vezető szerepet. A tudományos kutatás, az innováció súlypontja ma Észak-Amerikában található: Európának ezzel a kihívással kell szembenéznie (3. ábra).

3. ábra

Nobel-díjasok munkásságuk színtere szerint



(The Nobel Prize Internet Archive adatai alapján)

Az EU versenyképessége szempontjából mind az innovációs vezető szerep megszerzése, mind a munkaerő-mobilitás biztosítása meghatározó jelentőségű. Mindezek elérését célozza a *bolognai folyamat*, ezen belül az Európai Felsőoktatási Térség, valamint az Európai Kutatási Térség létrehozása. Mindebből az is következik, hogy a magyar felsőoktatásnak is ezt a folyamatot kell szolgálnia: a bolognai folyamat felté-

telrendszerén belül szükséges a sikeres működés körülményeit létrehozni, a Bologna-célkitűzések, peremfeltételek és követelmények szem előtt tartásával kell ebben a térségben versenyezni.⁶

A felsőoktatási versenyképesség dokumentumainkban

Tudatában van-e a magyar felsőoktatás annak, hogy itt egy tudáspiari versenyről van szó, felsőoktatásunk nem önálló szigetként, hanem versenyszituációban kell, hogy működjék? A felsőoktatásunk működését meghatározó dokumentumok áttekintése arról győz meg bennünket, hogy sajnos nem. Ha pedig a versenyről sem veszünk tudomást, akkor a versenyképesség fogalma sem értelmezhető, annak tudatos javítása sem következhet be – következésképpen felsőoktatásunk sikerre nem számíthat. Tekintsük át, miként foglalkoztak legfontosabb dokumentumaink a versenyképesség kérdésével.

Az 1993. évi felsőoktatási törvény és módosítása

A rendszerváltás utáni első jelentős dokumentum, az 1993. évi felsőoktatási törvény fő feladatának az Alkotmányban garantált *emberi jogok* biztosítását, az *Egyetemek Magna Chartájának* elveivel való összhang megteremtését, a felsőoktatásnak a társadalmi és nemzeti életforma feltételeinek javításához való hozzájárulását tekintette. Mindezek tiszteletre méltó, nemes elvek, a rendszerváltás idején érvényesítésük elengedhetetlen volt, de azt is látjuk, hogy a tudáspiari viszonyok tudatosítása, a *versenyképesség kezelése a törvényalkotók látókörén kívül esett*. A felsőoktatási reform akkori kidolgozóinak számos elv és megoldás tekintetében a háború előtti hazai felsőoktatást tekintették mintának, amely másfajta egyetemfelfogást, másfajta felsőoktatási célokat jelentett, mint az akkor már kibontakozó nyugati egyetemfelfogás. Az 1993. évi felsőoktatási törvény a kialakuló tudáspiaccal, az abból adódó követelményekkel nem foglalkozott.

Ezen a megközelítésen a törvény 1996. évi módosítása sem lépett túl. A Preambulumban az alábbiakat olvashatjuk: „*A törvény módosításának legfőbb célkitűzése az volt, hogy megteremtse a törvényi alapjait egy racionálisabb struktúra és intézményi működés kialakulásának, s ezzel létrehozza azokat a jogi feltételeket, amelyek nélkülözhetetlenek a felsőoktatás fejlesztésével kapcsolatosan. ... Célja volt továbbá, hogy az elmúlt évek tapasztalatai alapján egyértelműbbé tegye a törvény egyes bizonytalanságokat okozó rendelkezéseit.*” A törvény befelé forduló: nem foglalkozik a magyar felsőoktatás külső, tudáspiari kapcsolódásának céljaival, szabályozásával, következésképpen a versenyképességgel sem.

1998: Középtávú stratégiai terv

Egy stratégiai dokumentumtól joggal elvárható a tudáspiari környezet elemzése, felsőoktatásunk pozicionálása, a felsőoktatás célrendszerének megjelenítése, a célok eléréséhez vezető út kijelölése, a sikert biztosító tényezők meghatározása, befolyásolása és alakítása. Az 1998. évben napvilágot látott a kormány „*Középtávú stratégiai terv*”-e. Ez a dokumentum azonban az előbbi követelményeknek nem felelt meg. Nem határozott meg világos, mérhető és számon kérhető célokat a felsőoktatás egészére (milyen pozíciót foglalna el a magyar felsőoktatás pl. Európa felsőoktatásában vagy a magyar társadalomban). Nem vázolta fel konkrétan a kiindulási és az elérendő pozíciót, hanem a rendszer egészéből kiemelve néhány – amúgy a versenyképesség szempontjából fontos - tényező javítását jelölte meg célként. „*Cél a felsőoktatás adaptációs és reagálási képességének növelése strukturális, mennyiségi és minőségi szempontból is, miközben javul a hatékonysága, létrejönnek a mennyiségi (hallgatói létszám) és minőségi fejlesztés feltételei és megőrizzük a rendszer finanszírozhatóságát*”. A stratégia tehát egy-egy tényező javítását kívánja megvalósítani (azt is a semmitmondó általánosságok közhelyszerű megfogalmazása szintjén), nem a rendszer egészével foglalkozik.

Maga a „középtávú stratégia” szóhasználat is értelmezhetetlen – a stratégiai tudományok ezt az értelmezést nem ismerik (egy hadvezér nem tudna mit kezdeni ezzel a fogalommal...⁷). Meg kell jegyeznünk, hogy a versenyt, a versenytársat, a versenyképességet, a pozicionálást a dokumentum meg sem említi, holott a stratégia a versenytársakkal való küzdelemben elérendő sikerről, a sikert garantáló tényezőkről (is) szólna. Az elvárt eredmények megfogalmazása sem haladja meg a hajdani Szabad Nép május 1. előtti számában megjelent jelszavak színvonalát.⁸

A Bologna-dokumentumok aláírása (az Európai Felsőoktatási Térséghez való csatlakozás 1999-ben), de legalább az Európai Unióba való belépés már eddig is megkövetelte volna egy *felsőoktatási stratégia kidolgozását*: ennek hiányában belépésünk az EFT-be, az EU-ba felkészületlennek és felelőtlennek minősíthető! És akkor még nem említettük a Bologna-rendszer bevezetését, vagy a világgazdasági válság kitörését – mindkettőhöz nélkülözhetetlen egy jó stratégia kidolgozása és megvalósítása.

2005. évi felsőoktatási törvény

A tudáspiari verseny, a versenyképesség szempontjából már jobban sikerült a 2005. évi felsőoktatási törvény, mivel a *célok között* már megjelenik az EU-csatlakozásból származtatott követelmény. Szó esik a

felsőoktatásnak az ország nemzetközi versenyképességét erősítő feladatáról, de magának a felsőoktatás versenyképessége javításának igénye is megjelenik.

„*Az Országgyűlés annak érdekében, hogy a Magyar Köztársaság Európai Unióhoz történő csatlakozásával a magyar felsőoktatás az Európai Gazdasági Térség felsőoktatási rendszerének részeként a megváltozott körülmények között úgy legyen képes ellátni a korszerű ismeretek létrehozásában, közvetítésében és átadásában, a társadalmi kohézió, a fenntartható fejlődés érdekében, a nemzetközi versenyképesség, a technológiai innováció kívánatos mértékének fenntartásában kijelölt feladatait, hogy – hagyományai és az európai egyetemek Magna Chartájában rögzített szellemi értékek megőrzése mellett – javuljon versenyképessége, erősödjék az oktatással, a kutatással és a gazdasággal való együttműködésének hatékonysága, a képzés minősége, a társadalom, a gazdaság és a környezeti fenntarthatóság igényeihez, a költségvetés feltételeihez való alkalmazkodás képessége, megvalósuljon a hallgatói és oktatói mobilitás, növekedjen a hallgatói esélyegyenlőség, továbbá, hogy a felsőoktatási rendszer és az egyes intézmények működésében a tanulás, tanítás, tudományos kutatás szabadsága, valamint a minőségre való törekvés folyamatosan és egyre fokozottabban érvényesüljön, a következő törvényt alkotja:...*” (kiemelés a szerzőtől)

Itt tehát a célok között már nemcsak az ország versenyképességéről, de magának a magyar felsőoktatásnak a versenyképességéről is szó esik. Öröndetes módon megjelenik az EFT, az EKT, a felsőoktatási kapcsolatoknak az EFT, az EKT-ben való szabályozása is (hat évvel a Bologna-nyilatkozat aláírása után...)⁹

A célok megfogalmazásán túl azonban a törvény a továbbiakban nemigen szentel figyelmet a célok megvalósításának, a felsőoktatás versenyképességének.

Egyéb jogszabályok, irányelvek, programok

Számos jogszabály, kormányzati dokumentum foglalkozik tudománypolitikai kérdésekkel, innovációval, melyek kapcsán a versenyképesség fogalma megkezdhetetlen. Arra voltunk kíváncsiak, hogy ezekben a dokumentumokban megjelenik-e a felsőoktatás versenyképessége mint fogalom, és annak javítása mint meghatározott feladat. Azt kellett megállapítani, hogy ezekből a dokumentumokból többnyire hiányzik a magyar felsőoktatás versenyképességére vonatkozó célkitűzés, a felsőoktatás versenyképességét befolyásoló tényezők számbavétele és az azok javítását szolgáló céltudatos feladatok, intézkedések kidolgozása.

Ilyen dokumentum többek között „*A Kormány középtávú tudomány-, technológia- és innovációpolitikai*

stratégiájának céljairól és elveiről” című anyag. Itt a felsőoktatás érintőlegesen ugyan szerepel, de versenyképességéről, annak javításáról, konkrétabb célokról és elvekről nem olvashatunk, annak ellenére, hogy az egyetemeknek jelentős szerepet kellene játszaniuk a tudomány fejlődésében, a kutatás és az innováció területén. Ha valahol, akkor itt indokolt lenne a felsőoktatás versenyképességével foglalkozni. Maga a tudomány fejlesztése abban az aspektusban lép színre, amennyiben a nemzet, a gazdaság és a társadalom versenyképességét szolgálja.¹⁰

Az Új Magyarország program (2006) külön alfejezetet szentel a versenyképes felsőoktatásnak („Versenyképes, minőségi felsőoktatás”). Sajnálatos módon ez a fontos dokumentum se határozza meg világosan, mit is ért versenyképességen, milyen versenyről is van szó, milyen tényezők fontosak annak javításához. Ezek (és adekvát felsőoktatási stratégia) hiányában csak izolált feladatok, elkülönülő akciók jelennek meg, mint pl.

- „A finanszírozott létszám meghatározásába bevonjuk a foglalkoztatók, a munkaerőpiac szereplőit.”
- „Az államilag finanszírozott létszám keretei között növeljük a műszaki és természettudományos szakokra felvehető létszámát.”
- „Az államilag finanszírozott részképzést (esti, levelező és távoktatás) a felnőttképzés keretei közé illesztjük, melyet szükség szerint a Munkaerőpiaci Alap finanszíroz.”
- „A felsőoktatási intézmények bázisán folytatjuk az egész életen át tartó tanulás és a felnőttképzés rendszerének kialakítását.”
- „A régiók anyagi és szellemi erőforrásainak koncentrációja, a kritikus tömegű tudás- és szakemberbázis létrehozása érdekében erősítjük a felsőoktatási intézmények (kutatóegyetemek) regionális tudáscentrum szerepét, amellyel azok képesek vonzani az új, innovatív vállalkozások körét és ösztönözni a régiók fejlődését.”
- „A tudományos teljesítmény és tehetség kibontakoztatása érdekében kiemelten támogatjuk a szakkollégiumokat, és 2007-től elkezdjük működtetni a Nemzeti Kiválóságok Kollégiuma. Átalakítjuk a doktori képzést, és 2007-ben bevezetjük a tehetséggondozás új ösztöndíjrendszerét, az Eötvös Loránd Nemzeti Pályatárs Ösztöndíjakat.”

Mindezek önmagukban is fontos lépések lehetnek, de a verseny alapkérdéseinek tisztázása nélkül nem lehet megítélni, hogy ezek javítják-e egyáltalán nemzetközi versenyképességünket. Ezek az akciók jelszerűek, befelé forduló jellegűek: nem a nemzetközi

tudáspiacra irányulnak, inkább a hazai régiók, az ország gazdaságának versenyképesség-javításához kapcsolódnak. Mindössze néhány olyan tétel található a dokumentumban, amelyek némiképp kifelé tekintenek, az európai és a globális térséget is szóba hozzák.

- „Néhány év elteltével már a magyar egyetemekről, főiskolákról kikerülő diplomája is Európa bármely pontján megszerzett oklevéllel azonos értékűvé válik.”
- „A felsőoktatás kapacitását, a képzés szerkezetét, a megszerzett tudással szembeni követelményeket szorosabban kötik a globalizálódó munkaerőpiac igényeihez és követelményeihez, és fejlesztjük a gyakorlati képzés feltételeit.”
- „Teljessé tesszük a kreditrendszer nemzetközi kompatibilitását.”
- „A képzési támogatás külföldre vihető lesz résztanulmányok finanszírozására.”

Azonban ezek sem olyan tényezők, amelyek a hazai felsőoktatást az európai térségben sikeressé teszik, amelyek révén versenytársaink megelőzhetők... Amellett nem mérhetők, nem számonkérhetők.

Az Új Széchenyi Terv (2010) vitairat meglehetősen mostohán bánik a felsőoktatással. Túl azon, hogy nem szentel önálló fejezetet a felsőoktatás céljainak, versenyképességének, stratégiájának, egyik fejezete sem tárgyalja ezeket az alapvető összefüggéseket, a hazai felsőoktatás terveit, fejlesztését, feladatait. Ha fel is bukkan a felsőoktatás szó, rendszerint valamely más terület támogatását, megerősítését célzó részfeladat megemlítésére kerül sor, a vitairat a rendszer egészével – következésképpen versenyképességével – nem foglalkozik. Néhány téma, ahol a felsőoktatás megemlítetik:

- „A turizmusképzést folytató felsőoktatási intézményeken belül folyó egészségturisztikai oktatás helyzete megfelelőnek mondható.”
- „Hazánkban az egyetemi oktatáson belül nincs balneológiai képzés.”
- A zöld gazdaságfejlesztés fejezetben: „A felsőoktatási szintű képzés mellett technikus- és szakmunkásképzési programokat is kell indítani.” „Új terület nyílik a felsőoktatás számára, alternatív szakemberképzési rendszer alakulhat ki, emelkedik az oktatás színvonala.”
- A foglalkoztatás fejezetben: „... a fiatalok mind nagyobb hányada vesz részt a felsőfokú oktatásban. A mérleg másik serpenyőjében viszont azt látni, hogy a szakképzés nagyot veszített presztízséből. Ezeknek az arányoknak a módosulása nélkül aligha képzelhető el gazdasági felzárkózás

Magyarországon.” „A gyakorlatorientált vállalkozásoktatást el kell terjeszteni a szakközépis-kolákban és a felsőoktatásban is.” Szükség van a hazai természettudományos és mérnökképzés megerősítésére is.”

- „A közlekedési klaszter megfelelő támogatásához pályázatot kell kiírni a hazai felsőoktatási és akadémiai tudományos háttér, valamint a nemzetközi, illetve hazai vállalkozások magyarországi tudásközpontjainak mielőbbi aktivizálására, szellemi potenciáljuk felhasználására.”

A fentiek jelentős, fontos feladatok, de elsősorban más nemzetgazdasági területek felsőoktatás által támogatandó igényeit fogalmazzák meg. Mindemelllett a felsőoktatás egészének fejlesztése szempontjából részletkérdések, nem kardinális kérdések. Arról, hogy mit történjen a hazai felsőoktatás rendszerével, milyen célokat és stratégiát kövessen, milyen legyen a versenyképessége, és ehhez mit kell tenni, nem sokat tudunk meg.

Egyetemi fejlesztési tervek, dokumentumok

Nem jobb a helyzet az egyetemek versenyképességének kezelésével sem. Az egyetemi stratégiáknak kellene ezzel a kérdéssel foglalkozni. A stratégiának valójában azt kellene tartalmaznia, hogy (1) a kitűzött célt milyen úton lehet elérni, (2) milyen versenytársakkal kell megküzdeni a sikerért, (3) milyen alapvető képességekkel kell rendelkezni, (4) mit kell tennünk a siker érdekében, (5) milyen akciók végrehajtása szükséges stb. A stratégia a versenyről, az elérendő pozícióról kellene, hogy szóljon, és nem kizárólag az egyetemi rendszer befelé forduló fejlesztéséről. Valójában az egyetemi dokumentumok nem stratégiaként jelennek meg, hanem *intézményfejlesztési terv (IFT)* címen és tartalommal. Elsősorban a pénz felhasználásáról és nem annak megszerzéséről szólnak!¹¹

Néhány egyetem intézményfejlesztési tervét áttekintve azt tapasztaltuk, hogy azokban a verseny szó nem is fordul elő, a tudáspiaci környezetről, a versenytársakról sem esik szó. A versenyképesség fogalma előfordul ugyan, de nem az egyetemre vonatkoztatva, hanem abban az összefüggésben, hogy miként segítheti az egyetem tevékenysége a régió, vagy a környezetben lévő kis- és középvállalatok versenyképességét. Következésképpen az egyetemek sem foglalkoznak a felsőoktatásban megjelenő tudáspiaci versennyel, nincs versenytársvizsgálat, nincs pozícióelemzés, a stratégiai tervek inkább befelé tekintő fejlesztési dokumentumok, és nem sikerre vezető eszközök, amelyek a versenyre, a versenyképesség fokozására koncentrálnának. Az egyetemi IFT-k az adófizetői pénzek elköltéséről szólnak.

Miért ilyenek az intézményfejlesztési terveink? Ha jobban belegondolunk, ez a viselkedés a mai magyar felsőoktatási intézmény természetéből, szervezeti magatartásából kézenfekvő módon következik.

- Az állami felsőoktatási intézmények tekintélyelvű berendezkedése, hagyományai erősen tapadnak a céhes kultúrához. A céhek versenyellenesek, számukra a feudalizmus termelésének értékei: a piac felosztása és a versenytársak kiszorítása (vö.: MAB szerepe) fontosabb, mint a kapitalizmus ethosza – az állam fedezi kiadásainkat, a végzett hallgatóink úgyis elhelyezkednek valahogy: minnek ide verseny.
- A verseny jelenleg az állami támogatásokért és a jogszabályokon keresztül kikényszerített kedvezményekért folyik. Ezért, ha lenne jelentősége az intézményfejlesztési terveknek, akkor azok azt elemeznék, hogy hogyan kell a különböző forrás- és kiváltságosztó helyekre az egyetem-főiskola ágenseinek beépülni, kiknél és hogyan kell lobbizni, mely vezetőknek mi a gyengéje, amivel lekenyerezhető. Milyen forrásszerző akciókhoz milyen szlogenek társuljanak, hogyan lehet az oktatás és kutatás N számú folyamatát minél tovább darabolni és részfolyamatokhoz a tervalkukban erőforrásokat kérni – a technológiatranszfertől kezdve a műemléki épületek védelmén át a tananyagok fejlesztéséig. Az államháztartás alrendszerében egyébként nem is nagyon éri meg sikeresnek lenni, mert – az állami szerepvállalás logikájából fakadóan – a leszakadók szintre hozása, megsegítése mindig prioritás a kiemelkedők premizálásával szemben (lásd például: ÚMFT). Ezért olyan divatos a permanens panaszkodás – koldusnak mindig inkább ad a „kölségtakarékos” állam, mint megtollasodott vállalkozónak, azoktól elvenni szeret...
- Állami intézményként nem feltétlenül cél, hogy a közvetlen hazai versenytársakat legyőzzék, mert ebben az esetben a legyőzött versenytárs megmentése érdekében kikényszerített integráció veszélye fenyeget. Az intézmények oligopol-helyzete és a kiszámíthatatlan finanszírozási rendszer (puha költségvetési korlát) miatt ez sohasem égető szükség. Ezzel függ össze, hogy számos oktatói állásban a rendelkezésre álló tudástőke az egyetemen-főiskolán kívül is jól használható, ezért a szervezeti sikerességnek nem kell feltétlenül együtt mozognia az egyéni sikerességgel.
- A sokféle célrendszer és a nagyjából összehasonlíthatatlan tevékenységek miatt az intézményeken

belüli különböző érdekcsoportok különbözőképpen értelmezik a sikerességet és az ehhez vezető utat. A céhek (karok, intézetek, tanszékek) vállalati gyakorlatban elterjedt belső versenyztetése ezért kockázatos. Nem elsősorban azért, mert a profilok (egyébként nemritkán) összeérnek, hanem mert ugyanaz áll a versenyre is (talán még inkább), mint az intézményi integrációra: a profit szentségének tisztelete nélkül elérhetetlen a divizionális szervezeteknél általános „rekeszelő hatás” és rendre az egyetem-főiskola sikeres részei fizetik meg a sikertelenek költségnövekményét.¹² Igazi autonóm közösség lévén, ezért csak akkor fognak össze, ha a külső fenyegetettség erős, ekkor is inkább „elintézni” szokás valamit, mint kiszámolni, megtervezni, mérlegelni, megvalósítani...

Megjelenik az egyetemek versenyképessége az egyik legjelentősebb egyetemünk rektorának *székfoglaló* beszédében. A témát azonban itt sem komplex módon, hanem annak csupán egy aspektusát kiragadva említi meg. Eszerint a hazai egyetemek versenyképességét segíthetné a tudomány eredményeire épülő egyetemi rangsorolás kidolgozása, elit egyetemek létrehozása, ez esetben mellőzve a másik alapvető egyetemi funkció, az oktatás terén fennálló versenyhelyzet kezelését. Egy jeles professzorunk előadásában abból indul ki, hogy a magyar felsőoktatás egy, a hagyományai és a tudomány szigorú logikája alapján felépülő és működő intézményrendszer, amely a társadalmat az autonómia, az oktatás és a kutatás szabadsága útján hatékonyan tudja szolgálni – a felsőoktatási intézmény nemzetközi rangját oktatásának és kutatásának színvonala határozza meg. Az autonómia fokozódó szerepét emeli ki, amelynek olyan költségvetési támogatással kell együtt járnia, amely versenyképes minőséget biztosít.¹³ A versenyképesség lényegét a képzés minőségével, az intézmény értékalkotó piaci tevékenységével azonosítja, amit mindenek felett álló szempontnak tekint. A versenyképesség javítását inkább az anyagi támogatás növelése mellett érvelésre használja, nem részletezi magát a versenyt, annak sajátosságait, a versenyképességet meghatározó további tényezőket.

Összegezve megállapíthatjuk, hogy a felsőoktatás versenyképességének meghatározása, elemzése, a megteendő fejlesztési lépések középpontba állítása még nem jellemző felsőoktatás-politikánkra. A magyar felsőoktatás továbbra sem rendelkezik átgondolt célrendszerrel, átfogó stratégiával. Nem történt meg a tudáspiaci verseny jellemzőinek megismerése, a hazai felsőoktatás pozícionálása a nemzetközi mezőnyben, a versenytársak azonosítása, a versenyképességet be-

folyásoló tényezők feltárása és tudatos kezelése. Bár maga a versenyképesség kifejezés már néhány helyen megjelenik, azonban inkább csak *jelszószerű használat* a jellemző. Egy-egy részterületre korlátozódik, hiányzik a fogalom világos értelmezése, a cél meghatározása, a komplex rendszerszemléletű, stratégiai megközelítés.

A versenyképességgel kapcsolatos feladatok

Felsőoktatási rendszerünk irányításában szükség lenne a felsőoktatás versenyképessége fogalom pontosabb értelmezésére, a versenyképességet befolyásoló tényezők meghatározására, pozicionálására, célok kitűzésére és olyan felsőoktatási stratégia kidolgozására, amely a kitűzött célok elérését eredményezi. Ehhez azonban néhány alapvető jelentőségű kérdés megválaszolása elengedhetetlen.

Megválaszolendő kérdések

A felsőoktatás versenyképességének meghatározásánál is hasonló kérdésekre kell válaszolnunk, mint a nemzetgazdaságok, a régiók, a vállalatok versenyképességi elemzéseinél. Felsőoktatásunk versenyképességét befolyásoló tényezők köre egyaránt tartalmaz közvetlenül a felsőoktatásra ható, valamint közvetve érvényesülő tényezőket. A *közvetlenül* a felsőoktatást érintő kérdések:

- *Milyen az a tudáspiac, amelyen szeretnénk helytállni, sikert elérni?* Ez a tudáspiaci szegmens a hazai tudáspiacra korlátozódik, vagy az Európai Unióra, az Európai Felsőoktatási Térségre is kiterjed? Netán globális méretű szintér is szóba jöhet?
- *Milyen területen kíván a magyar felsőoktatás versenyezni, miért folyik ez a verseny?* Melyik niche jöhet szóba? El kell döntenit, hogy a felsőfokú szakképzésben, az alapképzésben, a mesterképzésben, a doktori képzésben, a felnőttoktatásban vagy a rövid programok terén lépünk a nemzetközi porondra, azon belül pedig mely diszciplínákban. Megválaszolendő az a kérdés is, hogy a kutatás, az innováció terén versenyzünk-e, azon belül is mely tudományterületen.
- *Kik a magyar felsőoktatás versenytársai?* A szomszédos országok felsőoktatási rendszerei? Az EU felsőoktatási rendszerei? Az EFT felsőoktatási rendszerei? A teljes nemzetközi mezőny? Mely országok felsőoktatása tekinthető a hazai felsőoktatás legfontosabb versenytársának?
- *Miért folyik a verseny?* A hazai hallgatók megtartásáért? A külföldi hallgatókért? Ha igen, a

külföldi hallgatók magyarországi képzésével versenyzünk, vagy külföldön létrehozott magyar intézményekkel? Támogatásokért versenyzünk? Ha igen, EU-támogatásért, külföldi és hazai vállalati és intézményi szponzorokért, vagy adományokért? Elismerésért versenyzünk? A nemzetközi rangsorokban elért előkelőbb helyezésekért? Kutatási elismerésekért?

- *Milyen tényezők határozzák meg a felsőoktatás versenyképességét?* Mennyire képes a felsőoktatási rendszer hozzájárulni az egyetemi polgárok sikerességéhez, boldogulásához?
- *Milyen pozíciót töltünk be jelenleg a nemzetközi tudáspiacon?* Mi az elérendő pozíció? Mikorra tervezzük annak elérését?
- Mennyire képes a felsőoktatási rendszer hozzájárulni az *egyetemek prosperálásához*, az Európai Felsőoktatási Térségben való helytállásukhoz?

A felsőoktatást *közvetve* érintő, a nemzet, az Európai Unió versenyképességét befolyásoló tényezők:

- Mennyire képes a magyar felsőoktatás hozzájárulni a *magyar nemzetgazdaság* fenntartható növekedéséhez (válság idején az abból való kilábaláshoz), a nemzet versenyképességét befolyásoló tényezők alakításához?
- Mennyire képes a magyar felsőoktatás hozzájárulni az *ország polgárainak boldogulásához*, a polgároknak az Európai Unió feltételrendszerébe való beilleszkedéséhez?
- Mennyire képes felsőoktatásunk kielégíteni a *hazai munkaerőpiac* igényeit?
- Mennyire képes felsőoktatásunk alkalmazkodni az *EU munkaerőpiac* igényeihez?

Definíció

A felsőoktatás versenyképességére mindenekelőtt – a fogalom tisztázása céljából – egy meghatározásra lenne szükségünk. Ehhez kiváló kiindulási alapot képez Lengyel Imrének a régiók versenyképességére adott leírása, amelyet a felsőoktatásra adaptálunk.

A *felsőoktatás versenyképessége* a nemzetközi tudáspiacon történő versengésre való készséget jelenti, a pozíciószerezés és tartós helytállás képességét, amit az oktatási piacon a hallgatókért való versengésben való sikeres szereplés (hazai hallgatók vonzása, hazai tehetőségek megtartása, külföldi hallgatók irányába vonzerő megléte), az elért tudáspiaci részesedés és jövedelmezőség megtartása és fenntartható növelése, a felsőoktatási nemzetközi tudományos kutatási tevékenységben, az innováció terén megszerzett pozíció megtartása és erősítése (kutatóegyetemek nemzetközi rangsorában elért

helyezése), valamint a nemzetközi szabad tőke kutatási megbízásokra, kutatási együttműködési célú bevonására gyakorolt vonzereje jellemez. Ezek a jellemzők nem egyenlő súllyal határozzák meg a felsőoktatás versenyképességét, prioritásukat meg kell határozni.

Befolyásoló tényezők

A nemzeti felsőoktatás *versenyképességét befolyásoló legfontosabb tényezők* véleményünk szerint az alábbiak:¹⁴

- A felsőoktatási input minősége (a belépő hallgatók adottságai, képességei, tudása, attitűdjei, motiváltsága, a családi háttér, települési háttér, kulturális háttér, a hazai középfokú oktatás színvonala, a belépő külföldi hallgatók felkészültsége, tehetsége stb.).¹⁵
- A felsőoktatás finanszírozása. Ez a rendkívül összetett tényező olyan elemeket takar, mint annak forrása (pl. az állami, a hallgatói és az egyéb társadalmi hozzájárulás a képzési költségekhez), az elemek számítási módja, a kompenzációs rendszerek (ösztöndíj, szociális támogatás, hitelek, utazási és lakhatási támogatások stb.) működése.
- Az erőforrás-felhasználás hatékonysága a felsőoktatásban.
- Az oktatási programok formai és tartalmi Bologna-konformitása (hasonlóság az EFT programjaihoz, képességek, képességek fejlesztése, gyakorlatorientáltság).
- Az oktatás színvonala, minősége. A fogalmak tisztázása (mit is értünk színvonalon, minőségben, miként változik ez a képzési szint, a képzési terület szerint) elengedhetetlen. Más a minőség megítélése a professzor, a jó és a rossz hallgató, a potenciális munkáltató, az intézmény tulajdonosa szempontjából is. Nem szabad leszűkíteni a minőség fogalmát az akadémiai kiválóság kérdésére.
- A nemzetközi kreditbeszámítási (kreditfogaadási) egyezmények rendszerének kialakítása, a hálózati együttműködésben való részvétel intenzitása.
- A hallgatói mobilitás rendszerszintű szabályozása, támogatása, feltételrendszerének kiépítése. A sokrétű mobilitási formák megteremtésével felsőoktatási rendszerünk lényegében adós.
- Az oktatógárda felkészültsége (elméleti tudás, gyakorlati tapasztalatok, pedagógiai képességek,¹⁶ nyelvtudás).
- Felsőoktatási infrastruktúra nagyobb tömegű hazai és külföldi hallgató befogadására való alkalmassága (kampuszok, kollégiumok).
- Oktatási és tanulási technológiák fejlettsége.

- A kibocsátott diplomák mögötti tudásanyag, a kifejlesztett képességek viszonya a hazai és az európai munkaerőpiac igényeihez. A tudásanyag mögött tananyag, hatékony oktatási módszer, hallgatói motiváció, kreatív környezet és még számos tényező húzódik meg. Emellett nem közömbös, hogy a tudást, a képességeket milyen kritériumok szerint minősítjük (pl. mennyiségi, minőségi, hasznossági szempontok).¹⁷
- A hazai felsőoktatás nemzetközi imázsa, amely nagymértékben függ az ország nemzetközi megítélésétől is. Bár magunkat kiválóknak tartjuk, még a legjobb egyetemeink is csak elvétve bukkannak fel egy rangsor nem túl előkelő helyén, a magyar felsőoktatás egészéről sem találunk pedesztálra emelő nemzetközi értékeléseket.
- A felsőoktatás állami irányításának színvonala, hatékonysága.

Az állami irányítás színvonala, hatékonysága

Az irányítási hatékonyság és színvonal kérdését fontossága miatt érdemes részletesebben is kibontani. Ekkor ilyen kérdések merülnek fel:

- Milyen az ország felsőoktatási politikája, felsőoktatási célrendszere? Egyáltalán, létezik-e?
- Létezik-e felsőoktatási stratégia, és képes-e azt az állam meg is valósítani?
- Hogyan szabályozza az állam a felsőoktatási intézmények akadémiai és gazdasági autonómiáját, milyen mozgásteret biztosít számukra?
- Kemények vagy puhák a pénzügyi korlátok?
- Hogyan alakítja ki az állam a felsőoktatás struktúráját?
- Hogyan kapcsolja be az állami irányítás a hazai felsőoktatást a nemzetközi vérkeringésbe, az EU működésébe, az EFT-be, a mértékadó nemzetközi felsőoktatási szervezetek munkájába?
- Milyen szerepet szán az állami irányítás a hazai felsőoktatásnak a nemzetközi porondon, és képes-e intézményeinket ebbe az irányba terelni?
- Miként gondoskodik az adófizető pénzek hatékony felhasználásáról?
- Mennyiben képviseli az ágazati irányítás az össz-társadalmi érdeket az intézményi lobbikkal szemben?
- Milyen a döntési struktúra, a centralizáció-decentralizáció aránya? Támogatja-e a korszerűnek tartott irányítási, ösztönző, érdekeltségi és motivációs rendszerek hazai bevezetését és elterjedését?
- Képes-e egy reformjellelű átalakítást megtervezni, levezényelni, ösztönözni?
- Érvényesül-e a felelősség elve?

Ilyen és hasonló kérdések alapján lehet megítélni egy ország felsőoktatás-irányításának hatékonyságát (OECD, 2008). Ha ezekre a kérdésekre – átfogó, tudományos megalapozottságú elemzések hiányában – tapasztalataink alapján intuitív választ adunk, sok öröme, nagy megelégedettségre nincs okunk.

Ezek a tényezők sem egyforma súllyal hatnak a felsőoktatás nemzetközi versenyképességére, ezért súlyukat, prioritásukat is meg kell határozni. A régiók versenyképességénél láttuk, hogy a különböző piacokon, az egyes földrajzi régiókban a versenyképesség más-más tényezői válnak kritikussá. Nincs ez másként a felsőoktatásban sem, csak itt az eltérések a földrajzi elhelyezkedésből adódó disztinkciók mellett tudományterületenként, diszciplínákként, valamint képzési szintenként (FSZ, BA, MA, PhD) is megjelennek. Némiképp módosulnak a versenyképességet meghatározó tényezők és azok egymáshoz viszonyított súlya, ha orvosképzésről, mérnökképzésről, vagy pl. pedagógusképzésről beszélünk.

Az egyes diszciplínák európai piaca különböző és következőképpen a felsőoktatási rendszerek versenyképessége is eltérhet egymástól. Amikor tehát konkrétan a magyar felsőoktatás versenyképességéről beszélünk vagy elemzést kívánunk készíteni, szükséges a differenciált megközelítés alkalmazása. A versenyképességi elemzést *le kell bontani képzési szintekre, diszciplínákra, földrajzi régiókra* is. E feladat megoldásához nagy segítséget nyújthatnak az előzőekben felvetett kérdésekre adott előzetes válaszok. A felsőoktatás egészének versenyképessége azáltal is növelhető, ha pl. szűkös erőforrásainkat a potenciálisan esélyesebb diszciplínák fejlesztésére fordítjuk (pl. a hazai egyetemi fejlesztési prioritások meghatározása a nemzetközi felsőoktatási versenyképesség szempontjából).

A versenyképességi modell pillérei

A felsőoktatási rendszerek nemzetközi versenyképességének elemzéséhez, a befolyásoló tényezők meghatározásához *egy hasonló struktúrájú modellt* lenne célszerű kidolgozni, mint amilyent a Világ gazdasági Fórum által a nemzetek versenyképességi értékelésénél alkalmaznak. Célszerű lenne az ott követett csoportosítást alkalmazni. Néhány pillért az analógiát alkalmazva már fel is tudnánk sorolni – másokat a felsőoktatás sajátosságainak alaposabb elemzése után lehetne kijelölni. Az eddig azonosítható pillérek pl. az alábbiak lehetnek:

„Factor-driven” csoport

- felsőoktatási infrastruktúra,
- az intézményi rendszer,
- a felsőoktatás irányításának stabilitása.

„Efficiency driven” csoport

- a hallgatói kibocsátás és a munkaerő-piaci igény összhangja,
- a hallgatói mobilitás biztosítása,
- a Bologna-tézisek megvalósítása,
- a hazai felsőoktatás vonzereje (mennyiségi vonzás).

„Innovation driven” csoport

- a tömegoktatás igényeivel összhangban lévő pedagógiai paradigmaváltás,
- oktatási és tanulási technológiák megújítása,
- nemzetközileg elismert intézményi kiválóság innováció, kutatás terén,
- hazai tehetségek megtartása, külföldiek idevonzása (minőség vonzása).

A fenti felsorolás csak egy gondolatébresztő kísérletnek tekinthető. Szakértői teamek felállításával lenne szükséges a problémakört átbeszélni, a tényezőket megalapozottabban meghatározni. Jelenleg megállapíthatjuk, hogy a hazai felsőoktatás helyzetének szisztematikus felmérése, a kérdéskör tudományos igényű elemzése mind ez ideig nem történt meg. A fogalom már megjelent ugyan a felsőoktatást irányítók szóhasználatában, azonban a problémakör elméleti igényű kimunkálása, a gyakorlatban is használható megközelítések, a versenyképességi stratégia kidolgozása ez ideig nem történt meg. Mindez nem meglepő annak fényében, hogy az ország a mai napig nem rendelkezik felsőoktatási stratégiával (ÁSZ, 2009), amire pedig már az EFT-be való belépéskor (Bologna-nyilatkozat aláírása), de legkésőbb az Európai Unióhoz való csatlakozáskor elengedhetetlenül szükség lett volna.¹⁸ A versenyképességgel kapcsolatos megfontolások, célkitűzések és akciók egy felsőoktatási stratégia keretei között helyezendők el, összehangolva a felsőoktatás más fontos aspektusaival (Barakonyi, 2003b).

Versenyképesség és stratégiaalkotás

A következőkben összefoglaljuk, hogy a versenyképesség, a versenyképességi célok és az azokat realizáló akciók miként épülnek be a felsőoktatás stratégiaalkotási rendszerébe.

Egyetemeink, főiskoláink versenyképessége

Már a nemzetek versenyképességi elemzésénél is láthattuk, hogy reális képet a nemzetek rangsoráról nem kaphatunk, csak akkor, ha a vállalati gazdasági tevékenységek is bekerülnek az értékelés rendszerébe. A Világ gazdasági Fórum újabban csatlakozó országok mellett a vállalatok értékeléséről szóló jelentését is.

Hasonló a helyzet a felsőoktatással is. Az egyes egyetemek, főiskolák versenyképessége nem azonos a nemzeti

felsőoktatás versenyképességével: más versenypályáról, más kritériumokról, más tényezőkről van szó. A mai honi helyzetre a befelé figyelés jellemző: gyakorlatilag nem veszünk tudomást a globális világról, a globális tudás-piaci versenyről. A verseny terének a hazai tudás-piacot tekintjük. A versenytárs a hazai társintézmény. Ezen zárt rendszeren belül a legfontosabb versenytényező a versenytárs kiszorításának képessége. A marakodás az egyre kisebb torta szeletelése körül zajlik: ki tud nagyobb szeletet kiragadni az egyébként egyre szűkülő hazai piacból. Ennek érdekében zárt klubok, időszakos vagy tartósabb szövetségek is alakulnak. A törésvonalak (a frontok) az egyetemek és főiskolák, Budapest és vidék, a kisebb és a nagyobb intézmények, a régi és az újabb alapítású egyetemek, főiskolák között húzódnak.

Ezt a szánalmas intézményi tortacsatát nem lehet megnyerni. A belpiaci villongások miatt elmarad a valóban versenyelőnyt biztosító tényezők kifejlesztése. A globális tudás-piac pedig terjeszkedik: pl. az EU egyetemei, főiskolái minimális korlátozással új intézményeket alapíthatnak hazánkban, új programokat hirdethetnek meg, Európában (a világban) mindenütt elfogadott diplomát ígérve. Ez a terjeszkedés melegágya az agyszívásnak is. Az elkényelmesedő, belharcokban kiváló magyar felsőoktatás nemzetközi versenyre alkalmassá tevő versenytényezői nem alakultak ki. A külföldi felsőoktatási intézmények már nemcsak a tehetségesebb vagy anyagilag tehetősebb hallgatóinkat csábítják külföldre, hanem már országhatáron belül végzik az oktatást. A honi felsőoktatás pedig nem képes a kívánatos mértékben idevonzani külföldről sem a tehetségeket, sem a fizető hallgatókat. A vesztes nemcsak a magyar felsőoktatás, de az egész ország.

Az egyetemek, főiskolák versenye, azok versenyképességi értékelése nélkül tehát reális képet nem kaphatunk sem felsőoktatásunk versenypozícióról, sem a versenyképességet befolyásoló tényezőkről, sem az elvégzendő feladatokról. Ahogy nemzeti versenyképesség nem létezik kiváló vállalkozások nélkül, úgy *nemzetközileg versenyképes magyar felsőoktatási rendszert sem lehet elképzelni kifelé nyitott, a nemzetközi porondon is versenyképes egyetemek, főiskolák nélkül.* Tanulmányunk a felsőoktatás versenyképességének vizsgálatára fókuszál, de egy mélyebb elemzést, fogalomtisztázást az egyetemek, főiskolák versenyképessége tekintetében is mielőbb el kell végezni.

Összegzés: versenyképesség, célok, stratégiák, megvalósítás

Ha tudomásul vesszük, hogy ma már a felsőoktatás is piaci környezetben, mégpedig egy speciális *tudás-piaci környezetben* működik, akkor kötelező érdemben

foglalkozni a felsőoktatás versenyképességének kérdéseivel. A versenyképesség javítása szerves része kell, hogy legyen a felsőoktatási stratégiának. A stratégia eleve a versenyről, a küzdelemtől és sikerről szól (nem versenykörnyezetben stratégiára nincs is szükség). Ezért a *versenyképesség vizsgálata és tervezése a stratégiaalkotás kardinális eleme*: a versenyképességgel kapcsolatos céloknak, akcióknak a felsőoktatás stratégiai rendszerébe kell szervesen beépülniük.

A rendszerszemléletű problémakezelés, a felsőoktatás jövőjének stratégiai szemléletű megtervezése elengedhetetlen (4. ábra). Ha nem ezt tesszük, döntéseink csak sodródást eredményeznek, de semmiképpen sem fogják felsőoktatásunk felemelkedését, sikerét biztosítani az egyre inkább globalizálódó nemzetközi felsőoktatási környezetben, az élesedő tudásipiaci verseny feltételei közepette. Továbbra is beszélhetünk a magyar felsőoktatás hagyományosan magas színvonaláról, de a világ felsőoktatása szép lassan elmegy mellettünk. A probléma megoldása nemcsak fontos, de sürgető is. Mulasztásunk a rendszerváltás óta áll fenn.

A felsőoktatási stratégia szükségessége

A különböző színezetű kormányzatok a rendszerváltás óta adósak egy valódi, szakszerűen felépített felsőoktatási stratégia megalkotásával. A felsőoktatási törvények a célt még úgy-ahogy megfogalmazzák, a jogi kereteket is megalkotják, de az odavezető út meghatározásával

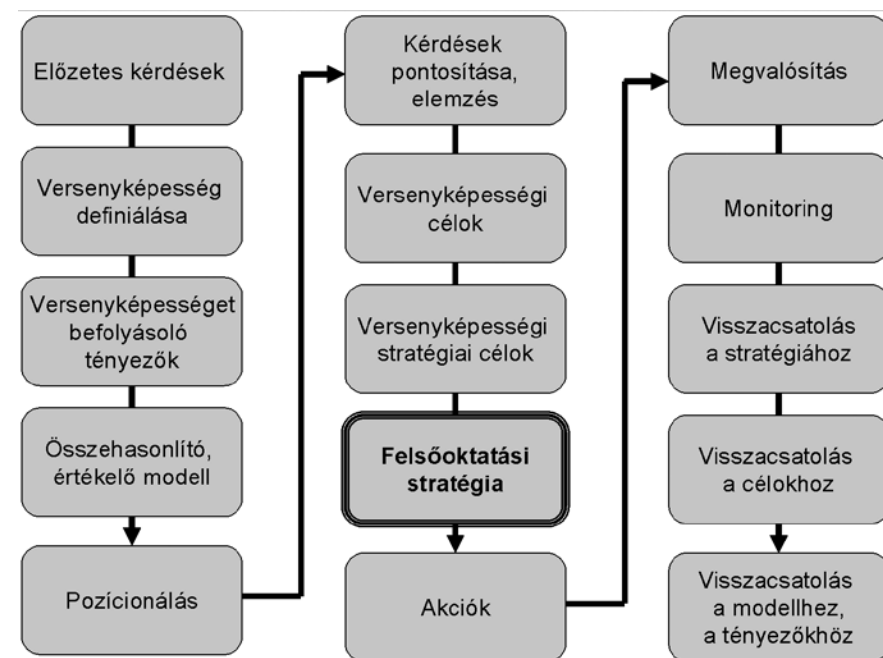
azonban a végrehajtásért felelős kormányzatok rendre adósak maradtak.¹⁹ A jó stratégiai terv minimálisan az alábbi ismérvekkel rendelkezik:

- elemzi a jelen adottságainkat, erős és gyenge pontjainkat, a felsőoktatás hazai és európai környezetét, a világban kibontakozó felsőoktatási trendeket,
- meghatározza a magyar felsőoktatás jelenlegi pozícióját az EFT tudásipiacán,
- meghatározza azokat az alapvető képességeket, amelyekre egy sikeres nemzeti felsőoktatási stratégia felépíthető,
- az általános megfogalmazott célokat folyamat és pozíciócélokká transzformálja (pl. az EFT-ben a magyar felsőoktatás milyen pozíciót szeretne elfoglalni, mely tudásipiaci szegmensben lenne képes erős versenytársként fellépni, hol számíthat sikerre stb.),
- számba veszi a célhoz vezető alternatív utakat, majd ezek közül stratégiai döntéssel kiválasztja a megvalósítandó stratégiát,
- részletesebben kidolgozza a célhoz vezető utat, meghatározza annak mérföldköveit, megtervezi és ütemezi a megvalósítás akcióit, erőforrás-szükségletét,
- létrehozza a folyamat realizálását segítő monitoring, valamint érdekeltségi és ösztönzőrendszert stb.

4. ábra

A stratégia mindig változást jelent, mivel az a környezet is változik, amelyhez a felsőoktatásnak illeszkednie kellene. A felsőoktatás nagy időállandójú rendszer, megváltoztatása időigényes feladat. Magának a változásnak a megtervezése és kidolgozása is éveket vesz igénybe, bevezetése pedig a kifutó régi rendszer miatt további 4-5 év, míg az azt követő korrekció, finomhangolás ismét több évet igényel – az időtáv meghaladhatja a tíz évet is. Tipikusan olyan feladat, amelyet csak *nemzeti konszenzussal* lenne szabad kidolgozni és törvényben szabályozni, mivel biztosan állítható, hogy kormányciklusokon átnyúló jelenségről van szó. A legutóbb elfogadott felsőoktatási törvényt is kormánypárti-ellenzéki egyetértésnek kellett volna kísérmie.

A felsőoktatási versenyképesség kezelése



(Forrás: saját szerkesztés)

A jó stratégia mint iránytű működik, amely megmutatja a követendő utat, biztosít egy minimális konzisztenciát az összefüggő területek között. A fentebb megfogalmazottak adaléklak, kiindulópontként szolgálhatnak egy leendő komplex, konzisztens nemzeti felsőoktatási stratégiához, valamint annak végrehajtását, a felsőoktatási folyamatok szabályozását biztosító jogszabályokhoz. Jelenleg iránytű nélkül hajózunk...

Lábjegyzet

¹ „Az ókori városállamokban is kezdetben a földművelés volt a meghatározó, melyet a kiskereskedelem egészített ki. Itt két részre volt bontva a kereskedelem: állami és magánkereskedelmre. Az állami kereskedelem célja a poliszok ellátása volt, ezért a versenyképesség elsősorban a magánkereskedők esetén volt értelmezhető, hiszen ebben az esetben a cél a haszonszerzés volt. (Orosdy, 1995). Emellett természetesen a poliszok versenyképessége is igen meghatározó volt a görög társadalomra nézve. Az i. e. V. században élte a görög kultúra az aranykorát. Megjelent a tömegfogyasztási cikkek nagy tételben való gyártása. E tevékenység főként rabszolgamunkára épült. Ez nagyban hozzájárult a görög (főleg athéni) áruk versenyképességéhez. Ez az előny a tengeri hajózás fejlődésével még inkább szembetűnővé vált. A versenyképesség másik fontos tényezője az erős, korszerű katonaság. Ennek segítségével volt biztosítható a tengerek felügyelete, és akaratauk érvényesítése más népekkel szemben.” (Duczon, 2007: 13. o.)

² A Világ gazdasági Fórum modellje mellett mindenképpen meg kell említenünk a kiemelkedő jelentőségű International Institute for Management Development (IMD) által kiadott The World Competitiveness Yearbook-ot is, amely hasonló célt szolgál.

³ Az effectivity és az efficiency szavaknak nincs pontos magyar megfelelője. Az efficiency a hatékonyság szóval közelíthető („jól csinálni a dolgokat”: jól végrehajtani az adott feladatot, de maga a feladat lehet akár helytelenül megválasztott is), míg az effectivity-nek a hatásosság lehet a megfelelője („a jó dolgokat csinálni” – azaz jól választani meg a feladatot).

⁴ Megjegyezzük, hogy Michael Porter részvételével és irányításával 2000-ben kidolgozták a vállalati Business Competitiveness Index-et, amelyet 2004 óta együtt publikálnak a Xavier Sala-i-Martin által jegyzett Global Competitive Indexszel. 2008-tól újabb módszertani finomítást vezettek be, amely a döntéshozók számára még árnyaltabb megközelítést tesz lehetővé. Az új modell integrálná az említett két modellt (Porter, 2008). Ez egyben azt is jelenti, hogy a nemzeti felsőoktatási rendszerek versenyképességi vizsgálata mellett az egyetemek versenyképesség-elemzését is meg kell alapozni.

⁵ Az Európa 2020 dokumentum a kudarc beismerésével indít. Felismerve, hogy Európára fokozatos hanyatlás vár: a világrendben másodrendű tényezővé válunk, ha a szokásos „üzletmenetet” folytatjuk. Alapvető strukturális átalakításokat irányoz elő egy intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés felvázolásával. A felsőoktatás eddigi folyamatainak (Bologna!) értékelésével nem foglalkozik, az alrendszer egészére nézve nem fogalmaz meg explicit stratégiákat. Nyilvánvaló azonban, hogy az innovációval, az ifjúság mobilitásával, az életen át tartó tanulással, az oktatással és szakképzéssel kapcsolatos stratégiai célok és stratégiák révén a felsőoktatás is érintett. Ez a vitaindító dokumentum még kevés felsőoktatási konkrétumot említ (pl. a 30-34 éves korosztályban a felsőoktatási végzettséggel rendelkezők

aránya 31%-ról érje el 2020-ra a 40%-ot). Kiemeli az európai felsőoktatás vonzereje növelésének, a munkavállalói mobilitás fokozásának, az egész életen át tartó készségfejlesztés, a munkaerő-piaci kínálat és kereslet jobb összehangolásának fontosságát, (Európa, 2020). Novák Ádám (2010) tanulmánya az alapok újragondolásához járul hozzá, de a felsőoktatás szerepéről konkrétan itt sem esik szó. Úgy tűnik, a súlyos gazdasági válság következményeként a figyelem középpontjában az EU gazdasági és politikai rendszerének strukturális átalakítása került – a felsőoktatás stratégiai céljainak és feladatainak meghatározása – jó esetben – későbbre marad.

⁶ A hazai szakirodalomban a felsőoktatás versenyképességét illetően Török Ádám tanulmányait célszerű kiemelni, aki a felsőoktatás versenyképességét elsősorban európai szinten vizsgálta (Török, 2006a; 2006b).

⁷ Ez egy olyan szituáció, mintha egy labdarúgócsapat vezetője csak az őszi szezonra dolgozna ki terveit, vagy a hadvezetés csak a hadjárat első felére dolgozna ki stratégiáját.

⁸ A dokumentumban a várható eredményekről a következőket olvashatjuk „10. Az 1998-tól tervezett, középtávú beruházási és reformprogram legfontosabb várható eredményei a felsőoktatás korszerűsítésében a következők:

- a) a résztvevők korcsoporton belüli aránya növekszik,
- b) a felsőoktatás olyan képzési programokat nyújt, amelyek rugalmasan és mélységében követik a változó társadalmi és gazdasági szükségleteket,
- c) a felsőoktatás hatékonysági szempontokat követően ésszerűsödik,
- d) a kedvezményezettek átvállalják a felsőoktatás költségeinek egy részét, de eközben nem sérül szociálisan igazságos és egyenlő hozzáférhetősége,
- e) miközben a magyar felsőoktatás hagyományosan magas színvonalon nem csökken.” (...)

Ha csak az a) pont alatti megállapítást vesszük, belátható, hogy az mindaddig semmitmondó, ellenőrizhetetlen és számonkérhetetlen feladat, amíg nem mondjuk meg, mi a kiindulási arányszám és mi lesz konkrétan a célállapot. Hasonlóan a c) pont alatti megállapítás egy stratégiai dokumentumban konkrétabb kifejtést igényelne. Nem beszélve a magyar felsőoktatás hagyományosan magas színvonaláról, amit se hazai, se nemzetközi tudományos igényű felmérések és elemzések nem igazolnak (ez is a kedves mítoszaink közé tartozik). A dokumentum stratégiai dilettantizmusról, a rendszerszemléletű megközelítés hiányáról tanúskodik.

⁹ Idézve a törvényből, pl.

- „E törvény célja továbbá ... a magyar felsőoktatásnak az Európai Felsőoktatási Térségbe, valamint az Európai Kutatási Térségbe történő beilleszkedéséhez szükséges keretfeltételek megteremtése, regionális dimenziójának erősítése...”, vagy pl.
- „a hallgatók felkészítése a nemzeti, az európai és az egyetemes értékek megismerésére, vállalására, az általános műveltség elmélyítésére, az autonóm gondolkodásra, a szociális és morális kérdések iránt nyitott gondolkodásra, a civil társadalommal való együttműködésre, a szakmai és értelmiségi hivatás iránti elkötelezettségre...”

– Végül a célok között – ha áttételesen is, a finanszírozási cél keretében – ezt olvashatjuk: „a felsőoktatás finanszírozási rendszerének szabályozása oly módon, hogy az elősegítse az intézményrendszer és az egyes intézmények ésszerű, a leghatékonyabb működést biztosító, finanszírozható átalakulását, a versenyképes, magas színvonalú képzés érdekében a felsőoktatási intézmények hatékony működését, az állami költségvetés mellett külső források bevonását”.

¹⁰ A dokumentumban többek között ilyen jelszószerű, már-már köz-helyeszerű kijelentéseket találunk:

- „A tudomány művelése során sajátíthatók el azok a készségek és kvalitások, amelyek révén az ország – minden értelemben vett – versenyképessége fenntartható és növelhető.”
- „A gazdaság és a társadalom versenyképessége nem csak a kormány ügye, hanem az egész országé.”
- „...a kutatói társadalom és a gazdaság képviselőinek bevonásával, külföldi szakértők véleményét is kikérve, szigorú szakmai kiválósági kritériumok alapján meghatározza az ország számára középtávon kiemelkedő tudományos versenyképességet ígérő prioritási területeket...”
- „Erősödjön a társadalmi versenyképességet megalapozó tudás.”
- „Európa közös versenyképességi céljainak elérése az Európai Unió egészében és az egyes tagországokban egyaránt összehangolt, stratégiai megközelítést igényel.”
- „Erősödjön a társadalmi versenyképességet megalapozó tudás”
- „...a tudományos eredmények hasznosításával a magyarországi vállalatok – ezen belül főleg a kkv-k – versenyképességének növelése.”

¹¹ Képzelnék el egy vállalatot, amely stratégiai tervében kizárólag belső fejlesztési terveivel, adott erőforrásainak allokálásával foglalkozik, és nem nagyon érdekli a piac, a versenytársak viselkedése, a bevételek megszerzésének és növelésének módja. Valószínűleg nem sokáig maradna színpadon.

¹² A költségvetésük túllépésével működő szervezeti egységek végső soron az adott munkavállalói csoport szempontjából sikeresek, hiszen jövedelmük, mint leghangsúlyosabb költségelem jobbára nő.

¹³ „A magyar felsőoktatás jövőjének a harmadik évezred küszöbén egyszerre van szüksége a hagyományok ésszerű megőrzésére, a rendszer szerkezetének átalakítására és egyidejűleg a versenyképesség érdekében ténylegesen nagyobb anyagi ráfordításra is.” (Sótonyi, 2004: 2. o.)

¹⁴ A felsorolás nem fontossági sorrendet jelez.

¹⁵ Kutatások igazolják, hogy középiskolai követelményeknek való megfelelés nem jelenti automatikusan, hogy a hallgató a felsőoktatási intézményben is sikeresen helytáll. A két intézmény elvárásai ugyanis meglehetősen mértékben különböznek egymástól. Viszont az is megfigyelhető, hogy a felsőoktatási intézmények azt szeretnék, ha olyan belépőket kapnának, akik az ő elvárásainak megfelelnek. Folyamatosan zúg a panaszáradat a hallgatók felkészületlensége, motiválatlansága, fegyelmetlensége stb. miatt. Ez az elvárás irreális az eltérő képzési célok miatt. Mivel az egyetem képtelen pedagógiai hozzáadott értéket nyújtani, ezzel a visszautogatással mintegy felmenti magát a diploma értékét gyengítő hiányosságaiból eredő saját hibái alól (l. a tömegképzés sajátosságaihoz nem igazodó oktatási programok kidolgozása, elmaradt pedagógiai paradigmaváltás).

¹⁶ A pedagógiai képességek kérdése egyre kritikusabbá válik. A középiskola egyre kevésbé képes megbirkózni ezzel a problémával (e kérdésben is Amerika nyomdokaiban baktatunk...), ezért a felsőoktatás is rákényszerül az általános műveltségbeli hiányok pótlására, rákényszerül a nevelésre is. Meglehetősen furcsa helyzet, hogy egy iparitanuló-iskolában oktatóktól is megkövetelik a pedagógiai ismeretek meglétét (sőt, már egy gépjárművezetést oktató esetében is), ugyanakkor a felsőoktatásban e téren nincs elfogadott mérce: csak akadémiai korlátok léteznek. Oktatóink többsége ösztönösen végzi elkerülhetetlen pedagógiai munkáját, ami lehet jó is, de elégtelen is. Lehet valaki kiváló oktató, tantermi kiválóságát csak a hallgatók értékelik (esetlegesen, vitatható módon), az oktató teljesítményértékelésénél csak a mennyiség jelenik meg (hány órát tartott, hány zh-t javított, hány hallgatót

vizsgáztatott). Él a mítosz, hogy ha valaki kiválóan ismer egy szakterületet (különösen, ha kiemelkedő szinten kutatja is), akkor az kiválóan tanít is. Amikor pedagógiai paradigmaváltásról beszélünk, ez a kérdéskör is előtérbe kerül.

¹⁷ A hazai munkaerőpiac – kevés kivételtől eltekintve – nem konkrét megrendelő az általa elvárt tudást illetően, előzetesen nem egyezett meg erről az intézménnyel (a Bologna-tantervek kialakítása is többnyire nélkülük történt). Ezért is kellett volna szétválasztani a végzettséghez (alap, mester) vezető, az időálló módon, sok területen használható, a változáshoz való alkalmazkodás képességét erősítő modulokat és a munkaerőpiacon rövid távon is konvertálható tudást biztosító szakképzési modulokat. Ez utóbbiaknak már lehetett volna a munkaerőpiacról konkrét megrendelője, részben finanszírozója is. Mindemellett szervesen be kellett volna építeni a felsőfokú szakképzést is a lépcsős rendszerbe, megfelelő átjárást biztosítva a lépcsők között.

¹⁸ Felmerül a kérdés, mindez kikkel lenne megvalósítható? Nem mindegy, hogy ki elemzi és milyen szempontok szerint a jelen adottságokat, gyengeségeket, a nemzetközi trendeket. Tekintettel a rendszer összetettségére és a bonyolult érdekviszonyokra, sokszor ami egyik tekintetben gyengeség, az másik tekintetben erősség lehet. A nemzetközi trendek sem oly egyszerűek, hogy van egyféle jó irány, aztán csak meg kell indulni és tartani a jó irányt. Vajon azok a szakértők, hivatalnokok, politikusok, akik ez idáig képtelenek voltak egy konzisztens felsőoktatási stratégiát megalkotni, vajon most képesek lesznek erre? Minden bizonnyal friss elmékre, a nemzetközi felsőoktatási helyzetet jól ismerő, tájékozott, a provinciális érdekhálón kívül álló koponyákra lenne szükség, akár külföldi szakértők bevonására is.

¹⁹ Az OECD-felméréshez a szaktárca érvényes felsőoktatási stratégiaként az Új Univerzitás Programot jelölte meg. Megjegyezzük, hogy az OM honlapján sehol nem elérhető, de a Google sem akadt a nyomára...

Felhasznált irodalom

- Állami Számvevőszék* (2009): Jelentés a felsőoktatási törvény végrehajtásának ellenőrzéséről. Nr. 0915, 2009. június
- Barakonyi K.* (2009): Bologna 'Hungaricum' – Diagnózis és terápia. Budapest, Új Mandátum Kiadó
- Duczon Á. – Németh N. – Schmuck R.* (2007): Versenyképesség. Komplex Dél-Dunántúli versenyképességi Kutatás, Pécs
- Európai Bizottság* (2010): Európa 2020 – Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája. Közlemény. Brüsszel, 2010. 3. 3.
- Hoványi G.* (1999): A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. Közgazdasági Szemle, XLVI. évf. 1999. november, 1013–1029. o.
- Kornai J.* (2007): Szocializmus, kapitalizmus, demokrácia és rendszerváltás. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Lengyel I.* (2000): A regionális versenyképességről. Közgazdasági Szemle, XLVII. évf. december, 962–987. o.
- Novák Á.*: EU 2020 stratégia – Mankó az alapok újragondolásához. MKI Tanulmányok, Magyar Külügyi Intézet
- Nyíri L.* (1996): Leszakadás vagy követés a tudásintenzív fejlődésben – A hazai K+F az OECD-folyamatok tükrében. Közgazdasági Szemle, XLIII. évf. 1996. június, 564–576. o.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 12. SZÁM / ISSN 0133-0179

OECD (2008) Santiago, Paulo – Karine Tremblay – Ester Basri – Elena Arnal (2008): Tertiary Education for the Knowledge Society. Volume 1: Special Features: Governance, Funding, Quality. Volume 1-2: Special Features: Equity, Innovation, Labour Market, Internationalization. OECD

Orosdy B. (1995): Koordináció, piac, marketing. *JPTE KTK*, Pécs

Porter, M. and others (2008): „Moving to a New Global Competitiveness Index”. The Global Competitiveness Report 2008-2009, World Economic Forum

Sala-I-Martin, X. and others (2008): „The Global Competitiveness Index: Prioritizing the Economic Agenda”. The Global Competitiveness Report 2008-2009, World Economic Forum

Sótonyi P. (2004): Gondolatok a felsőoktatási autonómia ürügyén. A Semmelweis Egyetem Dies Academicus ünnepségén elhangzott beszéd (internet)

Szabó T. (2006a): Állami egyetem gazdálkodás- és szervezéstudományi problémái, befogadott pályázat kézírata: Oktatásért Közalapítvány, 2006, elnyerte: Budapesti

Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet

Szentes T. és szerzőtársai (2005): Fejlődés – versenyképesség – globalizáció, I. Akadémiai Kiadó, Budapest

Szentes T. és szerzőtársai (2007): Fejlődés – versenyképesség – globalizáció II. Könyvismertetés, Akadémiai Kiadó, Budapest

Török Á. (2006b): Stratégiai ágazat stratégia nélkül? Savaria University Press, Szombathely

Török Á. (2007): A versenyképesség egyes jogi és szabályozási feltételei Magyarországon. Közgazdasági Szemle, LIV. évf. 2007. december, 1066–1084. o.

Új Magyarország – Szabadság és szolidaritás (2006). A Magyar Köztársaság Kormányának programja a sikeres, modern és igazságos Magyarorszáért 2006–2010.

Új Széchenyi Terv (2010). Vitairat – A talpraállás és felemelkedés fejlesztéspolitikai programja. 2010. július 28.

Cikk beérkezett: 2010. 5. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2010. 6. hó

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 Vezetéstudományban megjelent cikkek magyar és angol nyelvű összefoglalói elérhetőek a <http://www.vezetestudomany.hu> és a <http://vezetestudomany.hu> címen.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közli forráshivatozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelent 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 kéziratot csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (*200 szót nem meghaladó terjedelemben*), valamint a cikk fő témakörét 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 táblázatokot a kézirat végén, külön oldalon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

• A szövegek közli bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (*Veress, 1999*); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (*pl. Prahalad – 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* (folyóiratcik): 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-címen 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.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 12. SZÁM / ISSN 0133-0179

SZERB László

A MAGYAR MIKRO-, KIS- ÉS KÖZÉP-VÁLLALATOK VERSENYKÉPESSÉGÉNEK MÉRÉSE ÉS VIZSGÁLATA

A cikk célja magyar mikro-, kis- és közepes méretű cégek versenyképességének vizsgálata. Mivel az eddigi versenyképességi mutatók nagyvállalatokra készültek, egy új koncepcionális modellt kellett alkotni. A rétegzetten reprezentatív felmérés során kapott 695-ös erősségű mintából álló hazai kkv-szektor elemzését az új modell 21 változója és 7 pillérje mentén végzi el a szerző. A szűk keresztmetszetekért történő büntetés (PFB) egyedi módszerének segítségével lehetséges a vállalatok versenyképességének gyenge pontjait feltárni. A versenyképesség hét pillérje, a Kereslet, a Kínálat, a Fizikai erőforrások, a Humán erőforrások, az Innováció, a Networking és az adminisztratív Rutinok, továbbá a versenyképességi teljesítmények tényezői mentén képzett 8 klaszter egyrészt a hazai kkv-szektor csoportjai közötti jelentős különbségeket, másrészt a klasztereken belül a hasonlóságokat szemlélteti. Az átlagos versenyképesség a pontok alapján igen alacsony (1,96/7), különösen problematikus a kínálati, az innovációs és az együttműködést mutató networking pillérek mentén. A gyengébb versenyképességű csoportok számosabbak és homogénebbek a magasabb versenyképességűeknél. A PFB-módszer alkalmas egyedi, vállalati szintű elemzésre, a gyengeségek feltárására is, ezt négy cég példáján szemlélteti a cikk. Bár a módszer hasznosnak bizonyult, több területen szükséges továbbfejleszteni, hogy ténylegesen alkalmazható legyen gazdaságpolitikai javaslatok megfogalmazására és cégszintű stratégiai javaslatok adására.¹

Kulcsszavak: versenyképesség, versenyképességi mutatók, kkv-szektor

A versennyel kapcsolatos felfogást hosszú ideig a Ricardóig visszavezethető költségközpontú komparatív előnyökön nyugvó megközelítés határozta meg. Először Michael Porter munkássága nyomán indult el, és erősödött fel az az irányzat, amely az innováció és a megújulás alapuló kompetitív előnyökre helyezte a hangsúlyt (Porter, 1990). Számos, többek között európai uniós ország és Magyarország is gazdaságpolitikájának egyik alapvető céljának a versenyképesség növelését tartja.

Az elmúlt két évtizedben a versenyképességi kutatások megsokszorozódtak. Az országvizsgálatok mellett különösen a regionális elemzések népszerűsége növekedett. Széles körben ismertté vált az országok versenyképességét mérő két komplex index, a Világgazdasági Fórum Világ Versenyképességi Indexe (Schwab, 2009) és az IMD versenyképességi indexe is (IMD yearbook, 2010).¹

A hazai versenyképességi vizsgálatok meglehetősen gyorsan követték a külföldi változásokat. Ebben úttörő szerepet játszott Török Ádám, aki először a versenyképesség elméleti kérdéseivel, koncepcionális változásaival foglalkozott (Török, 1989; 1999; 2007). A vállalati versenyképesség szisztematikus mérését a Budapesti Corvinus Egyetem (illetve elődje, a BKE) Vállalatgazdasági Kutatócsoportja kezdte el az 1990-es években, és folytatja azóta is (Chikán és Czákó, 2009; Chikán et al., 2002; Chikán, 1997). A regionális versenyképességi kutatások pedig először a Szegedi Tudományegyetemen, Lengyel Imre vezetésével folynak (Lengyel, 2000; 2003; 2006), a Gazdaságkutató Intézet pedig rendszeresen végzi a versenyképesség komplex vizsgálatát az IMD nemzetközi felmérési módszertanának megfelelően (Viszt, 2006; 2009).

A vállalati versenyképességi vizsgálatok döntő mértékben a nemzeti és a helyi környezet függvényé-

ben modellezik a vállalatok versennyel kapcsolatos magatartását és stratégiáját (Nelson, 1992). Ez a fajta megközelítés azt feltételezi, hogy az adott térségben a makrogazdasági vagy az iparági sajátosságok és intézmények határozzák meg döntő mértékben a régióban vagy klaszterben tevékenykedő cégek teljesítményét. Az ilyen jellegű empirikus tanulmányok jellemzően aggregált adatokat alkalmaznak (top-down megközelítés). Mindamelllett, hogy az intézményi fejlődés vizsgálatára ez a megközelítés alkalmas, nem segít bennünket abban, hogy megértsük a vállalatok magatartását, vagy magyarázatot találjunk az egy iparágon belül található cégek teljesítménybeli különbségeire. Így ez a felfogás nem csupán a versenyképesség vállalati szintű belső tényezőit hagyja figyelmen kívül, de az adatok aggregálása révén esetleg téves következtetéseket vonunk le. A javasolt gazdaságpolitikai intézkedések pedig jobb esetben hatékonytalanok, rosszabb esetben kifejezetten károsak is lehetnek (I. Krugman, 1994 kritikáját). Ennek tükrében úgy vélem, hogy a vállalati versenyképesség vizsgálatához a vállalati szintű elemzés megfelelőbb eszköz lehet (bottom-up felfogás).

A hazai vállalati versenyképesség-kutatásoknak is jellemzője, hogy döntő mértékben a versenyképességet befolyásoló intézményi tényezők elemzésére fókuszál. Jellemző, hogy az intézményi feltételek vállalati költségvetésekre gyakorolt hatása szerepel a középpontban (I. pl. Borsi – Papanek – Tompa, 2007; Hoványi, 1999; Török, 2007). A versenyképesség intézményi tényezőiről – főleg az adózás, a vállalkozásindítás és az innováció esetében – nyújt áttekintést a Versenyképességi Kerekasztal nemrégiben kiadott tanulmánykötete is (Veress, 2009). A BCE-kutatásokat kivéve viszont elvétve találni olyan vállalati versenyképességi vizsgálatot, amely a vállalati belső tényezők, erőforrások elemzésén alapulna.

A versenyképesség vizsgálatának egy további fontos szempontja a cég mérete. A legtöbb elemzés először a nagy, gyakran multinacionális cégekre vagy klaszterekre koncentrál (Chikán, 2006; Lengyel, 2001; Porter, 1990; 1998; Rugman és- Verbeke, 2001). Ugyanakkor a kisvállalati versenyképességről relatíve kevés tanulmány lehet fel. Ebben biztosan szerepet játszik Porter is, aki azt állítja, hogy a versenyképességet olyan szektorokban érdemes vizsgálni, ahol az adott országnak komparatív előnye van (Porter, 1990). Ugyanakkor Magyarországon a kis- és középvállalati szektorban található a cégek 99,9%-a, a versenyszféra foglalkoztatottjainak nagyjából 70%-a, és a kicsik termelik a GDP mintegy 55%-át (Kkv-k helyzete, 2008). Más országok esetében is döntő mértékben hasonló

arányokat kapunk. Így, Porterrel ellentétben én úgy vélem, hogy egy ország versenyképességének vizsgálatakor nem tekinthetünk el a kisebb méretű cégek elemzésétől sem.

A hazai kisvállalatok versenyképességével kevés tanulmány foglalkozik. Az IMD legutóbbi versenyképességi felmérése szerint a magyar kkv-k versenyképessége a vizsgált országok között a legalacsonyabb volt, még az újonnan csatlakozott EU-országokhoz képest is. Ugyanakkor a nagyvállalatok működési hatékonysága a nemzetközi átlagot meghaladta (Viszt, 2009). A gyenge versenyképesség okainak, vállalati tényezőinek ismertetésével viszont nem foglalkozik az IMD-tanulmány. Az éves jelentések lehetőséget nyújtanak arra, hogy a hazai kkv-szektor intézményi, szabályozási feltételeit vizsgálhassuk (Kkv-k helyzete, 2008). Elméletileg is igényes, aggregált adatokon nyugvó kkv-szektor-elemzést prezentál Némethné (2009). Vállalati szintű adatokon és belső tényezőkon alapulnak Kadocsa (2006) és Márkus et al. (2008) kisebb mintás vizsgálatai. A hiányokat pótlandó, a hazai kis- és középvállalatokra fókuszáló átfogó, elméleti alapokon nyugvó empirikus elemzés értékes hozzájárulást jelenthet a magyar kkv-szektor versenyképességi szintjének és problémáinak a megoldásához is.

Ezen tanulmány alapvető célja, hogy egy olyan, elméleti alapokon álló versenyképességi indexet mutasson be, amely alkalmas arra, hogy a kisebb méretű vállalatok versenyképességét mérje. A vállalati szintű versenyképesség esetében, tudomásom szerint, Chikán (2006) publikálta az első versenyképességi indexet, mely azonban elsősorban a nagyvállalati versenyképesség mérésére alkalmas. Hasonlóan Chikán Attila megközelítéséhez, az itt ismertetésre kerülő kis- és középvállalati versenyképességi index is a vállalati belső tényezőkre helyezi a hangsúlyt, és döntő mértékben eltekint az intézményi, környezeti feltételek elemzésétől. Újdonságot elsősorban nem is az index, hanem az indexet alkotó belső tényezők, pillérek egyedi kombinálása jelenti, amely optimálisnak a versenyképesség hét pillérjének kiegyensúlyozott kombinálását tartja.

A következőkben először egy rövid elméleti áttekintést tesztek. Majd a vizsgálat alapjául szolgáló koncepcionális modellt mutatom be, amely alkalmas a kisebb méretű cégek versenyképességének vizsgálatára. Ezután mutatom be az adatbázist és a feldolgozás módszertanát. Az újonnan alkotott, a szűk keresztmetszetekért történő büntetés (PFB) analitikai módszertana lehetővé teszi, hogy kiszámíthassuk a versenyképességi pontokat, elemezzük a versenyképességi tényezőket és a konfigurációkat. A kutatási eredményeket a számított

versenyképességi értékek és a versenyképesség más mérőszámai közötti kapcsolatot a korrelációs koefficiens segítségével vizsgálom. A klaszterelemzési technika a domináns versenystratégiák, a versenyképesség tényezőinek és a vállalatok teljesítményének azonosítását teszi lehetővé. Ugyanakkor a PFB-módszer alkalmas arra is, hogy vállalati szintű javaslatokat tegyen a versenyképesség javítása érdekében a leggyengébb láncszem javítása révén. Végezetül a tanulmány legfontosabb megállapításait foglalom össze.

A vállalati versenyképesség vizsgálatának elméleti alapjai

A lassan könyvtárvivá duzzadó versenyképességi irodalomban és a különböző irányzatok között már ma is meglehetősen nehéz eligazodni. E tanulmány keretén belül nem tartom feladatomban, hogy részletes irodalomfeldolgozást végezzek, a témában már Magyarországon is több színvonalas elemzés, könyv és Ph.D. disszertáció áll rendelkezésre (Borsi, 2005; Czákó, 2000; Chikán – Czákó, 2009; Némethné, 2009; Lengyel, 2003; Török, 1999). Fontosnak tartom viszont, hogy igazodási pontként el lehessen helyezni az általam kutatótt témát, a kisvállalati versenyképesség elemzését.

A versenyképességet vizsgálhatjuk makro-, mezo- és mikroszinten egyaránt (Lengyel, 2000). A makroszintű elemzés alapegysége általában az ország vagy országcsoport (pl. Európai Unió) és a verseny színtere a világgazdaság vagy annak nagy egységei, földrészei. A regionális és az iparági megközelítés alkotja a mezoszintű elemzés szintjét. Az utóbbi időben egyre többen vizsgálják a kisebb regionális egységek, városok, kistérségek versenyképességét is (Acs, 2006; Ward és – Jonas, 2004). Végül, de a jelen elemzésünk szempontjából legfontosabb szintként, a vállalatok képezik a versenyképesség mikroszintjét.

A különböző szinteknek megfelelően az egyes szerzők más-más tényezőknél tulajdonítanak kiemelkedő jelentőséget. A Török-féle (1999) tipologizálás költségalapú kínálati és piaci teljesítményen alapuló keresleti megközelítéseket tárgyal. Az országok közötti összehasonlításhoz legtöbbször a Porter-féle, a keresleti és kínálati tényezőket is kombináló gyémánt modellt használják, amely a versenyképesség négy kulcsfontosságú elemét – a tényezőellátottságot, a keresleti viszonyokat, a kapcsolódó és beszállító iparágakat, valamint a vállalati struktúrát és versenyt – azonosítja. Ezen felfogás mentén készül az egyes országok versenyképességét mérő két nagy index, a Világgazdasági Fórum Globális Versenyképességi Index (Schwab,

2009) és az IMD versenyképességi indexe is (IMD Yearbook, 2009). A versenyképességet regionális szinten elemzők figyelmüket elsősorban az agglomerációs hatásokra és az intézményi tényezőkre fordítják (Fujita et al., 1999; Scott – Storper, 2003). Agglomerációs effektusok, egymással versenyző, de ugyanakkor kulcsterületeken együttműködő vállalati kapcsolatok és tudás, továbbá ezt támogató helyi intézményi viszonyok határozzák meg a klaszterek versenyképességét (Lengyel, 2001; Porter, 1998). Az iparági versenyképesség dinamikáját elemzők elsősorban a hosszú távú technológiai fejlődéssel és innovációval összhangban folytatnak kutatást (Jovanovich – McDonald, 1984.; Malerba, 2002).

Abban még a versenyképesség-felfogás két nagy, sokszor egymással vitatkozó képviselője, Porter (1998) és Krugman (1994) között is egyetértés van, hogy a versenyképesség alapját a vállalati szint jelenti. (Krugman szerint egyedül itt van értelme versenyképességről beszélni.) Ezt a vállalati szintű versenyképességet ugyanakkor két különböző felfogás mentén vizsgálták. Az első a Porter-féle öt erő modell, amely az iparági verseny jellemzőire fókuszál. A vállalatok vezetői a külső tényezőknek, az iparági trendeket leíró öt erőnek megfelelően alakíthatják ki azt a stratégiát, amely versenyelőnyt biztosíthat a többi céggel szemben.

A Porter-féle megközelítés gyenge pontja, hogy kihagyja az elemzésből a vállalatok rendelkezésére álló erőforrásokat, a belső tényezőket (Grant, 1991). A versenyképesség másik felfogása éppen ezekből a cég-specifikus jellemzőkből indul ki. A számos elmélet (Ambastha – Momaya, 2004) közül talán a legismertebb az erőforrás-alapú elméletek csoportja (RBV) (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), amelyek közös jellemzője, hogy a vállalati belső jellemzőket tartja a versenypozíciót meghatározó elsődleges tényezőnek a külső intézményi tényezőkkel, vagy éppen az iparági jellemzőkkel szemben (Foss – Knudsen, 1996).

Barney (1991) az egyedi erőforrások négy fontos tulajdonságát írja le. Ezek (1) az *értékesség*, ami az erőforrás hatékonyságát és eredményességét jelenti, (2) a *ritkaság* az erőforrás sajátosságára, egyediségére utal, (3) a *tökéletlen reprodukálhatóság* az adott erőforrás más által történő lemásolásának a nehézségeire utal, és (4) a *helyettesíthetőség*, amely magába foglalja az alternatív erőforrások potenciális rendelkezésre állását. Az erőforrás, ami lehet eszköz, kompetencia, szervezeti folyamat, információ, tudás vagy kapacitás, egyedinek minősül, ha értékes, ritka, nehéz lemásolni és nincsen közeli helyettesítési lehetősége. Az egyedi jellegzetességű erőforrások lehetővé teszik az átlag feletti jövedelmezőséget és a tartós versenyelőny elérését

(Rugman – Verbeke, 2002). Az erőforrás-alapú stratégia lényege, hogy a belső erőforrásokat harmonizálni kell a külső környezeti tényezőkkel (Grant, 1996). Bár a kétfajta megközelítés első ránézésre meglehetősen markánsan különbözik, nem lehetetlen az összeegyeztetés: a belső erőforrásokat összhangba lehet hozni az iparági környezeti tényezőkkel. A következőkben ezt a szintetizált felfogást igyekszem követni a vállalati versenyképességi index kialakításánál.

Mint azt az előzőkben már említettem, az eddigi hazai versenyképességi vizsgálatok döntő mértékben a Porter-féle megközelítésre és a versenyképességet befolyásoló intézményi viszonyok elemzésére, valamint a regionális versenyképességre fókuszáltak. Ezzel szemben a Chikán-féle vállalati versenyképesség-vizsgálat az erőforrás-elméletből indul ki (Chikán, 2006). Ezt a felfogást követem én is. Ennek megfelelően a versenyképesség alapvetően a vállalati belső erőforrások rendelkezésre állásán és szintjén, a kompetenciákon alapul. Ugyanakkor a kompetenciákat a stratégia keretén belül az iparági kínálati és keresleti viszonyokkal, tágabban értelmezve pedig a porter-i öt erővel kell összhangba hozni. Figyelembe kell venni azt is, hogy az erőforrások rendelkezésre állása jelentősen befolyásolja, módosíthatja a vállalat stratégiai lehetőségeit. A kisebb méretű cégek erőforrásai különösen korlátozottak, így a legtöbb ilyen vállalat egy szűkre szabott kényszerpályán mozog.

A hazai kisvállalatok versenyképességére vonatkozó információk, a környezeti, szabályozási tényezők és a kkv-szektor összehasonlító alapadatai a kkv-k helyzetéről szóló éves jelentésekben találhatóak (Kkv-k helyzete, 2009). Vállalati szintű kisvállalati versenyképesség-vizsgálatokkal viszont alig lehet találkozni. Kadocsa (2006) a hazai kkv-k azon menedzsment és szervezeti módszereit elemezte, amelyek pozitívan hatottak a versenyképességre. Márkus et al. (2008) a versenyképességre ható tényezők egy részét, a kutatás-fejlesztést, a célpiacok alakulását, a változásokhoz fűződő viszonyt, a marketing költségvetését, a stratégiai szövetségben való részvételt és a munkaerő fluktuációját vette figyelembe a kisvállalati versenyképességi index kialakításánál. A Porter-féle öt erő és a Chikán-féle belső tényezők kombinálására alkalmas modellt mutat be Némethné, aki azonban ezt az elemzési eszközt a kkv-k csoportjára és nem egyedi elemzésre alkalmazta (Némethné, 2009): a kkv-k versenyképességét befolyásoló tényezők elemzése a tényezők szerint egyenként, a kkv-szektorra vonatkozó aggregált adatokon, és nem az indexképzés logikájának megfelelően, a tényezők szerinti komplex módon és egyedi vállalati szinten történt.

A koncepcionális modell

A kialakítandó koncepcionális modell és annak gyakorlati használhatósága kapcsán három, egymással összefüggésben álló problémát kell megoldani. Ezek a (1) a modellt alkotó tényezők definiálása, (2) a modellt alkotó elemek kombinálása, és végül (3) a kisvállalati specialitások azonosítása.

1) A koncepcionális modellt alkotó tényezők meghatározásához először definiálnunk kell a versenyképességet, mégpedig ezen belül is a vizsgálatunk tárgyául szolgáló vállalati versenyképességet. Alapvetően el tudom fogadni azt a Chikán – Czákó-féle (2006) meghatározást, amely a vállalati versenyképességet a vállalat azon képességével azonosítja, ahogyan az versenytársakhoz viszonyítva inkább képes megfelelni a fogyasztói igények kielégítésének, olyan módon, hogy az nem sérti a társadalmi normákat és nyereséget biztosít a cégnek is. Ehhez hozzátartozik a környezeti és a vállalatban belüli változások érzékelésének és az erre történő reagálásnak a képessége.

A fenti definíciót azonban adaptálnunk kell egy olyan koncepcionális modellhez, amely gyakorlati alkalmazásra is képes. Ez azt jelenti, hogy sokkal konkrétan kell megfogalmazni a versenyképességeket alkotó tényezőket. Az adaptációt leginkább korlátozó faktor a változók és az adatok rendelkezésre állása. A praktikus megfontolásokat, valamint a stratégiai menedzsment, a kisvállalati és az erőforrás-elmélet irodalmát figyelembe véve (Grant, 1991; Lengnick, 1992; Man et al., 2002; McGahan, 1999; Peteraf, 1993; Ray et al., 2004) a vállalati szintű versenyképességet a rendelkezésre álló fizikai erőforrások, a humán erőforrások, a hálózatosodás (networking), az innovációs képességek és az adminisztratív rutinok kompetenciáiként határozom meg. Ezek teszik lehetővé a cég számára, hogy a fogyasztókat magas szinten szolgálják ki és hatékonyan versenyezzenek más cégekkel. A belső erőforrások, képességek és készségek összessége teszi ki azokat a kompetenciákat, amelyeket egyrészt a fogyasztók igényeihez (kereslet), másrészt pedig az iparágban levő versenytársakhoz és a helyettesítő termékek előállítóihoz (kínálati tényezők) kell igazítani. A versenyképesség hét pillérje magyarázza a vállalati teljesítményt, amely nyereségességi, hatékonysági és növekedési mutatókkal mérhető.

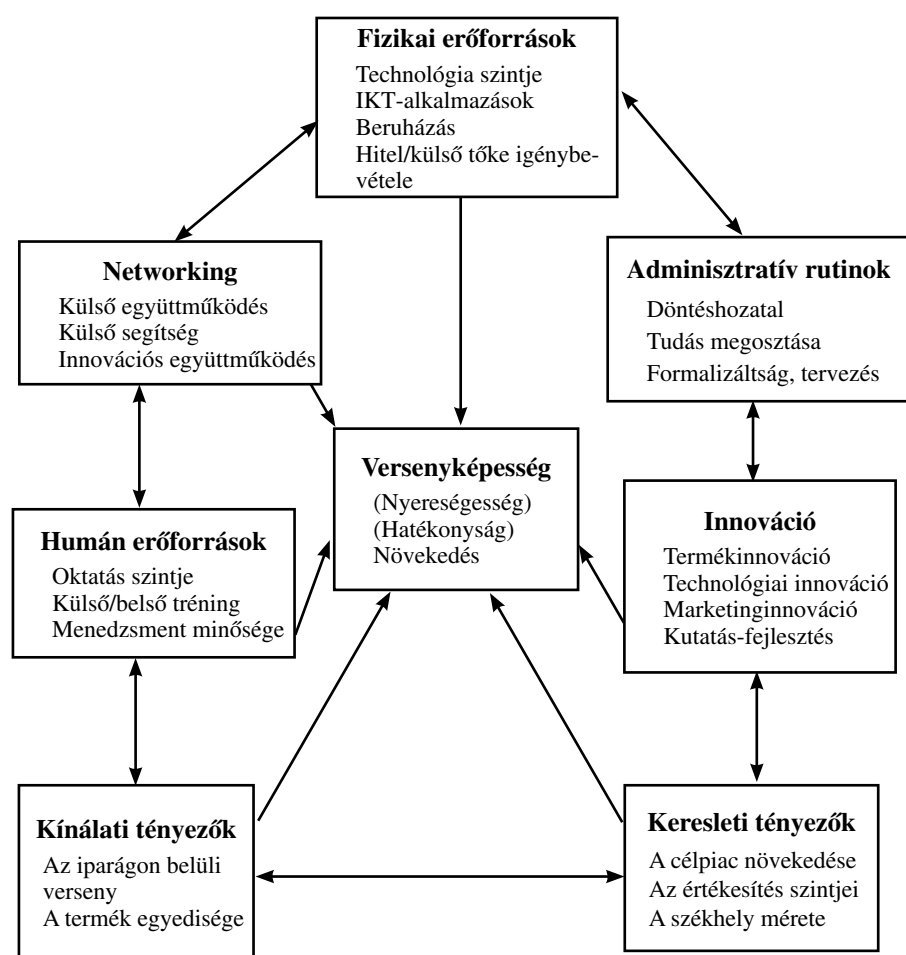
Az 1. ábrán látható koncepcionális modell szerint a versenyképesség hét pillérje közül öt, a Fizikai erőforrások, a Humán erőforrások, az Innováció, a Networking és az Adminisztratív rutinok alkotják a vállalat alapvető kompetenciáit. Ezek az alapkompenciák teszi lehetővé, hogy a cég versenyképes legyen, azonban

ehhez a kompetenciákat illeszteni kell a fogyasztókhöz (keresleti tényezők) és a versenytársakhoz is (kínálati tényezők). A versenyképességet alapvetően a nyereséggel és a hatékonysággal mérhetjük, ugyanakkor a növekedési rátát és az exportkapacitást is gyakran alkalmazzák a versenyképesség sikerkritériumaként. Mivel nyereségségi és hatékonysági adatok nem állnak rendelkezésre, vagy megbízhatatlanok (nyereség), elemzésünkben a versenyképességet elsősorban a növekedéssel (árbevétel, alkalmazottak száma), másrészt pedig az exporttal összefüggésben vizsgálom. A változók részletes leírása az 1. mellékletben található.

nek egymáshoz. A legtöbb versenyképességi indexet, így a Globális Versenyképességi Indexet vagy Chikán Attila vállalati indexét a versenyképességi pillérek, tényezők súlyozott átlaga alapján számolják ki. Ez a fajta megoldás azonban eltekint attól, hogy az egyes tényezők összefügghetnek, erősíthetik, vagy éppen gyengíthetik egymás hatását. A vállalati stratégia kialakítása kapcsán azonban számos esetben kihangsúlyozzák az egyes elemek kiegyensúlyozását (pl. Kaplan – Norton, 1996; Miller and- Whitney, 1999; Porter, 1998). Ennél is tovább megy a Dennis Miller által alkotott konfigurációs elmélet, amely azt állítja, hogy a rendszer elemeit nem önmagukban, hanem a rendszer részeként kell tekintenünk (Dess et al., 1993; Miller, 1986). Ameddig az egyes elemek relatíve könnyen másolhatók, a kompetitív előny attól is függ, hogy milyen mértékben sikerül az elemeket összehangolni (Miller –Whitney, 1999.; Miller, 1996).

1. ábra

A kisvállalati versenyképesség koncepcionális modellje



További kérdés, hogy az összehangolásnál mi legyen a viszonyítási alap. Az eddigi indexszámítások szerint ez az átlag. A Globális Versenyképességi Index esetében a versenyképességi rangsor alatti tényezőket versenyhátrányként, az átlag felettieket versenyelőnyként tárgyalják (Schwab, 2009). Az alapkompentencia elmélete szerint a vállalatnak arra kell fókuszálnia, miben a legnagyobb a versenyelőnye a többiekhez képest (Prahalad – Hamel, 1990). Ez a fajta felfogás azonban a mi esetünkben csak korlátozottan érvényes, mivel az alapkompentenciák leginkább az egyes üzletágak közti választás stratégiája vonatkozásában, leginkább nagyvállalatoknál alkalmazhatók. Az itt tárgyalt koncepcionális modell pedig a versenyképesség általános elemeit igyekszik megragadni, amelyeknek mindegyik cég esetében rendelkezésre kell állniuk.

Így marad a harmadik megoldás, ami szerint a versenyképességet a leggyengébb elem határozza meg, amely negatív hatást gyakorol a többi, relatíve jobb tényezőre is. A leggyengébb láncszem (Theory of Weakest Link) és a korlátok (Theory of Constraints)

A modell gyenge pontja, hogy a társadalmi hasznoságot, az etikai normák elvárásainak történő megfelelést nem tartalmazza. Hiányzik a külső környezeti tényezők egy jó része is, amelyek a vállalatok működését alapvetően befolyásolnák. Ugyanakkor az iparági hatások a keresleti-kínálati viszonyokban jórészt tetten érhető.

2) A versenyképesség tényezőinek azonosítása mellett fontos az is, hogy az egyes elemek hogyan illeszked-

elméletei pontosan ezt állítják. A TOC szerint a rendszer teljesítménye a leggyengébb láncszem elmozdításával vagy javításával érhető el (Goldratt, 1994). Ez a szemlélet köszön vissza a Hat Szigma menedzsment-módszernél is a termelés hatékonyságának növelése esetében (Stamatis, 2004).

A vállalati versenyképesség tényezői között megbúvó szűk keresztmetszetek fontosak lehetnek a cég stratégiájának alakítása során. A koncepcionális modell azt sugallja, hogy a fizikai erőforrások, a human erőforrások, a networking, az adminisztratív rutinok, a keresleti és a kínálati tényezők együttesen határozzák meg a versenyképességet. Ha közöttük egyensúlytalanság van, akkor az negatív módon hat a teljes versenyképességre. Az egyik, vagy több tényező magasabb értéke csak részben javítja a versenyképességet, hiszen a szűk keresztmetszet visszahúzó hatást gyakorol. Praktikusan ez azt jelenti, hogy a hét pillér értékeit úgy módosítjuk, hogy az aktuális pillér értéket kapcsolatba hozzuk a leggyengébb pillér értékével, azaz csökkentjük, levonással „büntetünk” a szűk keresztmetszetért. A leggyengébb pillér így visszahúzó hatást gyakorol a többi pillérré. Javulás pedig úgy érhető el, hogy a leggyengébb pillért javítjuk, hiszen így a többi pillér esetében is hatékonyságbeli javulást érhetünk el.

3) További problémát jelent, hogy a versenyképességi elméletek és az empirikus tanulmányok elsősorban nagyvállalatokra készültek. A kkv-k elemzéséhez azonban figyelembe kell venni azt is, hogy a kisvállalatok nem kisméretű nagyvállalatok (Man et al., 2002). A kkv-k különböznek a nagyvállalatoktól többek között a menedzsmentben, a szervezeti rendszerben, a stratégiában, az IKT-eszközök használatában vagy az innovációban is (Gray – Mabey, 2005; Tetteh – Burn, 2001; Malecki – Tootle, 1996; Verhees et al., 2004; Utterback – Suárez, 1993). A kisvállalatok főleg helyi piacokon versenyeznek. A megfelelő erőforrások hiánya főleg a human területen, a finanszírozásban és az innováció eseteiben számottevő (Bridge et al., 2003; Storey, 1994). Így a networking, a külső kooperáció, a hatékony tudásmegosztási módszerek felértékelődnek, és a kis- és középvállalati versenyképesség kulcsfontosságú elemévé válnak. (Dean et al., 1998; Dyer – Singh, 1998; Eisenhardt – Schoonhoven, 1996; Hakansson – Snehota, 1989; Perry, 1999).

A javasolt koncepcionális modell a kis- és középvállalati specialitásokat két módon veszi figyelembe. Egyrészt a változók benchmarkingjeinek kialakításakor tekintettel voltam arra, hogy itt kisebb méretű cégekről van szó: például a Kutatás-fejlesztés maximális szintjét már három év alatt egymillió Ft-ot meghaladó K+F kiadással, vagy tartós K+F együtt-

működéssel el lehetett érni. A másik kiemelt terület a vállalatközi együttműködés, amit nem csupán az általános együttműködést és külső segítségnyújtást kifejező Networking változónál mértem, de figyelembe vettem más változónál is. A Fizikai erőforrások esetében a hitel és a külső tőkebevonás, az adminisztratív Rutinoknál a döntéshozatal külső támogatottsága, a Humán erőforrásoknál pedig a külső tréning is szerepelt. Így azoknak a cégeknek is lehetőségük van magas versenyképességi pontok elérésére, amelyek nem saját erőforrásokra, hanem együttműködésre, hálózati kapcsolatokra alapoznak.

Adatleírás és módszertan

Az adatgyűjtés és az adatbázis jellemzői

A kutatást „A hazai vállalkozások alapítására, növekedésére, versenyképességére ható tényezők vizsgálata” című NK 69283 számú OTKA pályázat finanszírozta. Az adatfelvétel során az alapadatok mellett a felmérés kilenc blokkot és 53 kérdéscsoportot foglalt magába, gyakorlatilag lefedve a vállalatok összes fő funkcionális területét a stratégiától, az innováción, a tudásmenedzsmenten, a human erőforráson, a pénzügyeken, a kockázatkezelésen keresztül egészen a marketingig. A kérdések a 2004–2007-es időszakra vonatkoztak. A jelen cikkhez a felmérés 24 kérdéscsoportját és 109 kérdését használtam fel. A kérdőív többfajta kérdést tartalmazott, itt elsősorban az igen/nem típusúakat alkalmaztam. A kódolás során a „nem tudom” válaszokat nemnek vettem. Az 1. ábra koncepcionális modelljének megfelelően 22, 4–6 pontos Likert-skálás változó képezésére került sor (l. 1. melléklet).

A felmérés 2008. április-június időszakban történt, amelyet a Szociográf Piac- és Közvélemény-kutató készített. A telefonos egyeztetés után a kérdőív kitöltésére személyes interjú keretében került sor a cég egyik olyan tulajdonosával, aki egyben a felső vezetésben is részt vett (20 fő foglalkoztatott alatt), vagy az egyik felső vezetővel, aki nem volt feltétlenül tulajdonos (20 foglalkoztatott felett). A cégek kiválasztásához az OPTEN magyarországi regisztrált vállalkozások adatbázisa szolgált.² A cél egy 700-as minta összegyűjtése volt a legalább két foglalkoztatottal rendelkező (a tulajdonos mellett legalább egy alkalmazott) vállalkozások körében. A vállalatokat véletlenszerűen választották ki, a Szociográf figyelembe vette a méretet, a régiót és az iparágat is (rétegzett reprezentatív). A minta méret szerinti megoszlása a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) által jelentett működő vállalkozások számával összehasonlítva az 1. táblázatban látható, a válaszadók arányával egyetemben.

1. táblázat

A minta vállalatainak megoszlása az alkalmazottak 2007-es száma alapján a 2006-os KSH-adatokkal összehasonlítva

Alkalmazottak száma 2007	A vállalatok száma/százaléka 2006*		Kezdeti minta		Végső minta		Válaszadás (%) (%)
	db	százalék	db	százalék	db	százalék	
2-9	193,092	84,5	963	58,3	373	53,7	38,6
10-49	29,388	12,9	538	32,6	230	33,1	42,9
50-249	5,010	2,2	127	7,7	75	10,8	59,1
250 felett	924	0,4	25	1,5	17	2,4	38
Összesen	228,490	100,0	1628	100	695	100,0	41,4

*Központi Statisztikai Hivatal (2008)

Mivel a kezdeti válszarány 50% alatt volt, a várokozásokkal ellentétben, a kijelölt cégek számának növelésére került sor, végül összesen 1628 céget kértünk fel a felmérésben történő részvételre, amelyből a 702-es minta kialakult. A hiányos adatokkal rendelkező cégek törlése után alakult ki a 695-ös minta, amely 678 kkv-t és 18 nagyvállalatot foglalt magába. A legkisebb méretű cégek feldúsulásának megakadályozása érdekében rétegzést alkalmaztunk.

Az alkalmazott módszertan: A szűk keresztmetszetekért történő büntetés

A következő probléma, hogy a konfigurációs elméletnek megfelelően milyen módon kombináljuk a változókat? A leggyengébb láncszem elméletnek megfelelően a pillérek korlátozott helyettesíthetőségét feltételezem, azaz az egyik pillér alacsonyabb szintjét csak részben képes kompenzálni egy másik pillér ennél magasabb értéke. Ugyanakkor Miller (1986) szellemének megfelelően lényeges az is, hogy ezek a tényezők (pillérek) együttes hatásmechanizmusa magyarázza a versenyképességet. Az egyes tényezők kombinált hatásának számításához, a korlátozott helyettesíthetőség figyelembevételével mellett, új módszert alkalmaztam, amelyet eredetileg egy versenyképességi index számításához fejlesztett ki Ács és Szerb (2009) a szűk keresztmetszetekért történő büntetés (PFB) néven.

A szűk keresztmetszetekért történő büntetés módszere igazodási pontként a vállalat versenyképességét képező hét pillér közül a leggyengébbet tekinti igazodási pontnak. A leggyengébb pillérenél jobb teljesítményű pillérek értékeit egy logaritmikus függvény segítségével korrigálja, értelemszerűen csökkenti.

A versenyképességi pontok kalkulálásának lépéseit az alábbiakban mutatom be:

1. *A pillérértékek kalkulálása.* Az egyes pilléreket alkotó változókat átlagolással alakítottam ki. Ehhez

azonban szükség volt a változók 0-1 érték közöttre konvertálására (normalizálás). Ezek után a pillérek alkotó változók értékeit átlagolással számítottam ki, amely a cégek szintjén hét pillérértéket eredményezett.

2. *A szűk keresztmetszetekért történő büntetés (PFB) mértékének kiszámítása.* Az egyes pillér szűk keresztmetszetért történő büntetés utáni értékét úgy kapjuk meg, hogy a legalacsonyabb pillérértékéhez hozzáadjuk a legalacsonyabb pillér érték és az aktuális pillérérték különbségének plusz 1-nek természetes alapú logaritmusát. A plusz 1 azért szerepel, hogy a logaritmikus számított értéke pozitív legyen ($\ln 1=0$). Feltételezzük, hogy egy cég 7 pillérértéke közül a leggyengébb az innováció, 0,40-es normalizált értékkel. Ugyanakkor a humán erőforrás esetében a cég normalizált pillérértéke 0,60, sokkal jobb. Azonban a gyenge innováció miatt nem teljes mértékben érvényesülnek a human erőforrás előnyei. A különbség az innovációs és a humán erőforrás-értékek között 0,20, akkor $\ln(1+0,2)=0,18$. A szűk keresztmetszetért történő büntetés miatti igazított humán erőforrás-érték így 0,58 lesz a 0,60 helyett. A büntetés mértéke 0,60-0,58=0,02. Ha a különbségek nagyobbak, akkor a büntetés mértéke is nagyobb lesz. Abban az extrém esetben, ha a különbség a maximális, 1-es érték, akkor az igazított érték $0+\ln 2=0,699$ lesz, azaz a maximális büntetés -, 0,699=0,301. Ha az összes tényező értéke ugyanaz, akkor nincsen büntetés. A PBF-metódus így konzisztens a Miller-féle konfigurációs elmélettel, hiszen a tényezők kombinált hatásmechanizmusa szerint számítja ki a versenyképességet.
3. *Az egyes cégek versenyképességi pontjainak kalkulálása.* Az adott vállalat versenyképességi pontjai egészen egyszerűen a PFB-módszerrel történő igazítás utáni pillérértékek összeadásával kaphatók meg. A maximálisan elérhető pont így 7 lesz.

Az eredmények vizsgálata

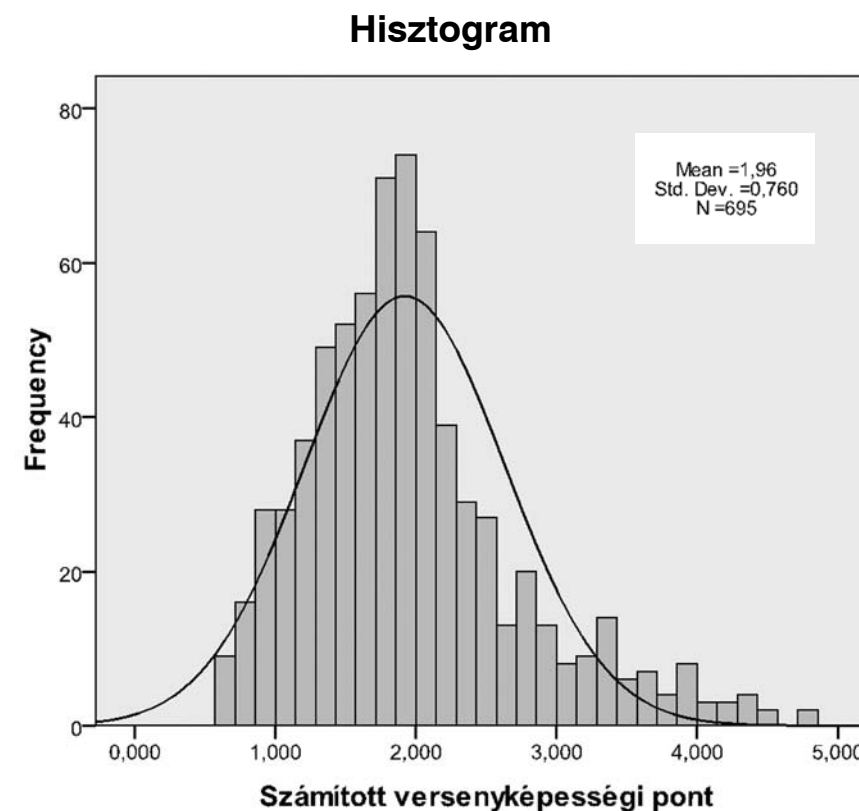
A felmérésben szereplő 695 cég versenyképességi pontjainak a hisztogramja a 2. ábrán látható. Az eloszlás nagyjából normálisnak mondható, egy enyhe balra dőléssel. Az átlagos pontérték 1,96, az elérhető maximális 7 pontnak mindössze a 28%-a! A medián értéke 1,85, azaz nem különbözik lényegesen az átlagtól. A legrosszabb cég 0,58 pontot, a legjobb cég pedig 4,81 pontot ért el, ez utóbbi a potenciálisan elérhető pont 68,7%-a. A vállalatok csak mintegy 25%-a ért el jobb eredményt, mint 2,28 (felső kvartilis), és mindössze 38 cég, a teljes minta 5,5%-a ért el jobb eredményt, mint 3,5, az elérhető pontok fele. Hangsúlyozni szükséges, hogy a benchmarkok kijelölése, a maximális értékek meghatározása a minta cégeinek teljesítménye alapján történt. Feltételezhető, hogy nemzetközi benchmarkok esetében ezek az értékek még az eddigieknél is alacsonyabbak lennének. Összességében ezek az eredmények is azt az általános vélekedést látszanak igazolni, hogy a versenyképesség a hazai kis- és középvállalatok körében általában alacsony, és még a legjobb cégeknek is van mit tenniük versenyképességük javítása érdekében.

A felmérés során megkérdeztük a vállalati vezetőket, mit gondolnak, van-e a cégnek olyan jellemzője, ami egyedivé teszi, megkülönbözteti a többi hasonló cégtől, versenytárstól. Az értékelést egy 3-as fokozatú Likert- skála mentén kellett megadni, úgymint: nincsen ilyen előny (1), részben versenylőny (2) és versenylőny (3). Az eredményeket a 2. táblázatban mutatom be.

Mint látható, a kkv-k általában legnagyobb versenylőnyüknek a vevői igényekre történő gyors reagálást tartják, ahol mindössze a cégek negyede véli úgy, hogy ez náluk nem versenylőny. Számos cégvezető láthatóan jó véleménnyel van saját vezetői, menedzseri képességeiről, és a stabil vevői, beszállítói kapcsolatok, a képzett és lojális alkalmazottak tényezője is átlagon felüli osztályzatokat kapott. Ugyanakkor az infokommunikációs eszközök alkalmazását, az egyedi marketingeszközöket és az egyedi stratégiai partnereket a cégek ötöde-hatoda tartotta meghatározó versenylőnynek. Hasonlóan kevesen szereznek jó pozíciót a termelésirányítási rendszerek, az alacsony költségű termelés, vagy a kiváló elhelyezkedés révén. A vélemények, talán a cégvezetés túlértékelt képességeit kivéve, reálisnak tűnnek. A kkv-k versenylőnyei általában véve

2. ábra

A versenyképességi pontok hisztogramja a minta vállalatai esetében



a kiadásokkal, költségekkel direkt módon nem, vagy nehezen mérhető, „puhább” tényezőknek köszönhetőek, amelyek ráadásul meglehetősen könnyen másolhatók, követhetők. A drágább, mások által nehezebben követhető, tartósabb versenylőnyt biztosító tényezők esetében a kisvállalatok ritkábban jeleztek magas pontszámokat (2. táblázat).

A következőkben azt vizsgálom, hogy mi a kapcsolat a vállalatvezetők szerinti versenyképességi tényezőkésaversenyképességi pillérek között (3. táblázat). A korrelációs koefficiensek szignifikáns, de csak közepesen erős vagy gyenge kapcsolatot mutatnak. A korreláció általában a legmagasabb a szubjektív versenyképességi tényezők és a versenyképességi pontok között. Bár az aktuális versenyképességi pillérek és a szubjektív vélemények nem ugyanazok, azt várnánk, hogy a hasonló kategóriák esetében magasabb a korreláció. Az egyedi termékek például a keresleti és a kínálati tényezőkkel és az inno-

2. táblázatla

A versenyképesség forrásai a minta vállalatai esetében

A versenyképesség forrása	Átlag	Nem versenyelőny	Részben versenyelőny	Versenyelőny
A válaszadók százalékában				
Egyedi termékek	1,86	41,58	31,08	27,34
Fejlett, haladó technológia	1,80	46,33	26,91	26,76
IKT-eszközök alkalmazása	1,58	61,15	19,86	18,99
Folyamatos innováció	1,67	51,80	29,50	18,71
Alacsony költségű termelés	1,65	53,53	27,48	18,99
Egyedi marketingmódszerek	1,54	60,58	25,32	14,10
Gyors reagálás a vevői igényekre	2,22	25,32	27,48	47,19
Termelésirányítási, minőségbiztosítási rendszer	1,60	59,28	21,87	18,85
Kiváló vezetés, menedzsment	1,88	39,14	33,67	27,19
Magas képzettségű lojális alkalmazottak	1,86	41,87	30,50	27,63
Kiváló elhelyezkedés	1,67	52,95	27,19	19,86
Egyedi stratégiai partnerek	1,56	60,00	23,88	16,12
Stabil szállítói, vevői kapcsolatok	1,89	41,73	27,05	31,22

vációval hozhatók kapcsolatba, a kiváló HRM pedig a humán erőforrásokkal. Ez az elvárás a 3. táblázat alapján csak részben igazolódik. Ebből két következtetés vonható le, vagy a szubjektív vélemények nem kellően reálisak, vagy pedig a versenyképességbe bevont tényezők nem minden tekintetben képesek megragadni

a kis- és középvállalatok versenyképességét. Érdekes azt is megjegyezni, hogy a korrelációs koefficiensok relatíve magasak a networking és a versenyképesség szubjektív tényezői között, ami azt mutatja, hogy a külső erőforrások felhasználási képessége a kisvállalati versenyképesség fontos eleme.

3. táblázat

Korrelációs koefficiensok a versenyképesség forrása és a hét versenyképességi pillér között

A versenyképesség forrása	Versenyképesség	Kínálat	Kereslet	Fizikai erőforrások	Humán erőforrások	Innováció	Networking	Admin. rutinok
Egyedi termékek	0,43**	0,40**	0,29**	0,22**	0,13**	0,26**	0,27**	0,22**
Fejlett, haladó technológia	0,42**	0,28**	0,30**	0,21**	0,21**	0,23**	0,34**	0,22**
IKT-eszközök alkalmazása	0,32**	0,16**	0,22**	0,13**	0,21**	0,14**	0,35**	0,16**
Folyamatos innováció	0,36**	0,18**	0,28**	0,19**	0,17**	0,18**	0,35**	0,23**
Alacsony költségű termelés	0,13**	0,06	0,06	0,08*	0,03	0,09*	0,16**	0,05
Egyedi marketingmódszerek	0,24**	0,15**	0,11**	0,13**	0,18**	0,09*	0,23**	0,15**
Gyors reagálás a vevői igényekre	0,26**	0,15**	0,07	0,22**	0,22**	0,19**	0,07	0,18**
Termelésirányítási, minőségbiztosítási rendsz.	0,35**	0,16**	0,22**	0,26**	0,17**	0,17**	0,30**	0,25**
Kiváló vezetés, menedzsment	0,29**	0,15**	0,16**	0,21**	0,21**	0,10**	0,19**	0,26**
Magas képzettségű lojális alkalmazottak	0,27**	0,15**	0,13**	0,22**	0,18**	0,13**	0,18**	0,18**
Kiváló elhelyezkedés	0,21**	0,08*	0,05	0,16**	0,11**	0,11**	0,20**	0,14**
Egyedi stratégiai partnerek	0,29**	0,09*	0,21**	0,21**	0,11**	0,17**	0,27**	0,18**
Stabil szállítói, vevői kapcsolatok	0,32**	0,13**	0,15**	0,32**	0,11**	0,22**	0,16**	0,24**

** 1%-os szinten szignifikáns
* 5%-os szinten szignifikáns

A vállalatok klaszter- és egyéni elemzése

Ebben a fejezettrészben a versenyképességi modell és az eredmények további elemzését végzem el. A vállalatok egyéni versenyképességi pontjainak kalkulálása révén képesek vagyunk arra, hogy a vállalatokat rangsorba

esetében, azonban ezek a tényezők nem vettek részt a klaszterek létrehozásában. A nyolc klaszteres csoportosítás eredményei a 4. táblázatban láthatók

A 4. táblázat alapján a magyar kkv-között nagy különbségek vannak. Az egyes klaszterek versenyképességi pontjai 1,2-től 3,68-ig terjednek.

4. táblázat

A vállalatok csoportosítása klaszterelemzés segítségével a hét pillér szerint (K-közép klaszter)

	1	2	3	4	5	6	7	8	Átlag
Tervezett árbevétel-növekedés	0,15	0,43	0,34	0,29	0,20	0,57	0,21	0,59	0,29
Tervezett alkalmazotti létszámnövekedés	0,16	0,27	0,28	0,28	0,23	0,48	0,18	0,65	0,25
Az export árbevételbeli aránya	0,04	0,16	0,79	0,08	0,93	0,06	0,07	0,86	0,18
Kínálati tényezők	0,07	0,39	0,09	0,07	0,24	0,20	0,21	0,34	0,17
Keresleti tényezők	0,51	0,73	0,73	0,68	0,61	0,76	0,55	0,82	0,62
Fizikai erőforrások	0,25	0,51	0,43	0,29	0,37	0,42	0,38	0,59	0,35
Humán erőforrások	0,21	0,41	0,30	0,29	0,26	0,29	0,45	0,42	0,32
Innováció	0,02	0,55	0,15	0,05	0,04	0,06	0,06	0,58	0,12
Networking	0,10	0,52	0,25	0,52	0,36	0,27	0,24	0,71	0,30
Adminisztratív rutinok	0,26	0,62	0,63	0,40	0,36	0,61	0,56	0,68	0,46
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Számított versenyképességi pont	1,21	3,34	2,07	1,88	1,84	2,10	2,02	3,68	1,96
Vállalat mérete	1,92	3,13	3,24	2,44	2,84	2,90	2,75	4,00	2,64
Cégek száma	156	62	38	101	31	58	137	19	602

állítsuk. Mivel azonban ezek a pontok mintegy sűrítve tartalmazzák az információt, ezért nem teszik lehetővé, hogy a vállalatok versenyképességét fokozó javaslatokat tehessünk. Ezért a további elemzést a hét pillér mentén érdemes folytatni. A valós különbségek elemzéséhez alkalmasabb a pillérek eredeti értékeit, és nem a PFB igazított értékeket felhasználni, hiszen a PFB-módszer csökkenti a tényezők közötti különbségeket. Két praktikus alkalmazást mutatok be az alábbiakban: egyrészt a cégek csoportosítását végzem el klaszterelemzés segítségével, másrészt pedig néhány kiválasztott vállalat segítségével szemléltetem a versenyképességi modell és a PFB-módszer egyedi alkalmazhatóságát.

A klaszterelemzés

Ebben a fejezettrészben a vállalatok versenyképességi stratégiáit mutatom be a hét pillér mentén klaszterelemzés segítségével. A pillérek kombinációinak elemzése révén lehetővé válik a magyar kkv-szektor cégei domináns stratégiáinak elemzése is. A klaszterelemzés részét képezik a versenyképességi teljesítmény mérésének tényezői, az értékesítés, az alkalmazottak számának tervezett növekedése és az export aránya az árbevételben.³ Ugyanakkor a versenyképességi pontok és a vállalat mérete is kalkulált minden egyes klaszter

A nyolc klaszterből a 8. számú klaszter 19 cége szerepel legjobban, átlagos versenyképességi pontjuk 3,68. A versenyképességi eredményesség alapján is ők a legjobbak, az árbevétel, az alkalmazottak száma és az export területén a legmagasabb értékkel rendelkeznek. A hét pillér közül ötben az első, kettőben pedig a második helyen találhatók. Leggyengébb pontjuk a kínálati tényezők. Ezek a cégek a kategória legnagyobbjai, döntő mértékben közepes méretű cégek, amelyek láthatóan nem is a hazai, hanem a nemzetközi piacokon versenyeznek. A legnagyobb gond, hogy nagyon kevesen vannak.

Az átlagos versenyképességi pontok alapján a 2. klaszter 62 cége a második, 3,34-es értékkel. A hét pillér mentén teljesítményük meglehetősen kiegyensúlyozott. Itt is szükség lenne azonban a kínálati tényezők erősítésére, annak ellenére, hogy ebben a kategória cégei a legjobbak! Ez is azt támasztja alá, hogy a hazai cégek jó része már eleve erőteljes versennyel jellemezhető területen akar érvényesülni. A versenyképességi teljesítmények területén korántsem meggyőző a cégek teljesítménye, az árbevétel növekedése még elfogadható, de az alkalmazotti létszám tervezett emelése éppen hogy átlag feletti. A cégek jelentős része nem termel exportra, láthatóan a hazai piacot részesítik előnyben, itt viszont országos lefedettségre törekednek.

A versenyképességi pontok tekintetében meglehetősen nagy az ugrás a 6. klaszter esetében, ahol a pontátlag mindössze 2,10. A klaszter cégei átlagon felüli értékeket mutatnak a keresleti tényezők, az adminisztratív rutinok és a fizikai erőforrások esetében. Elfogadható még a humán erőforrás és a networking is, az innováció viszont a leggyengébb pont. Hasonlóan az előző cégcsoporthoz, a 6. klaszter vállalatai is hazai piacon versenyeznek, teljesítményük a tervezett árbevétel és alkalmazotti létszám növekedése tekintetben kifejezetten jó. Ennek némileg ellentmond, hogy a versenyképességi pontok alig haladják meg az összes cég átlagát.

A 3. és a 7. klaszter cégei meglehetősen hasonló versenyképességgel rendelkeznek, azonban ezt a hét pillér más-más kombinációjával érik el. A 3. klaszter 38 cége igen jó a keresleti tényezők, a fizikai erőforrások és az adminisztratív rutinok területein, átlagos vagy némileg az alatti a networking és a humán erőforrás eseteiben. Az innováció ugyan átlag feletti, de meglehetősen alacsony, a kínálati tényezőknél viszont kritikus a helyzet. A 7. klaszter cégei ugyanakkor átlag feletti pillérértékekkel rendelkeznek a humán erőforrások, a kínálati tényezők és az adminisztratív rutinok eseteiben. Mindehhez átlag körüli keresleti tényezők, fizikai erőforrások tartoznak. A kritikus pont az innováció. A két cégcsoport teljesítménye között azonban nagyobb a különbség, mint azt a versenyképességi pontok minimális eltéréseiből gondolnánk: a 3. klaszter növekedési teljesítményei átlag feletti, a 7. klaszter azonban átlag alattiak. Elképzelhető, hogy mindez az exportteljesítmény szerinti eltéréssel is magyarázható, a 3. klaszter cégei a jó exportteljesítménnyel kompenzálják a hazai erős verseny negatív hatásait.

Átlag alatti versenyképességi pontokkal rendelkeznek a 4. és az 5. klaszter cégei, amelyek meglehetősen hasonlítanak egymáshoz a keresleti tényezők, a humán erőforrások és az adminisztratív rutinok eseteiben, a 4. klaszter eredményei mindegyik esetben magasabbak viszont az 5. klaszterhez képest. Szignifikánsan jobb a 4. klaszter a networking területén. Mindegyikük gyenge pontja viszont az innováció (legalacsonyabb érték). A fizikai erőforrásoknál és a kínálati tényezőknél

azonban az 5. klaszter cégei a jobbak. Ráadásul az 5. klaszter cégei erősek az exportban, ami nem mondható el a 4. klaszter cégeiről. A növekedés tekintetében az átlagosan jobb teljesítményt nyújtó 4. klaszter átlag körüli, az 5. klaszter átlag alatti teljesítményt nyújt.

A legalacsonyabb versenyképessége a legnépesebb, 1. klaszter cégeinek van, amelyek minden egyes tényező tekintetében az utolsó helyen szerepelnek. A legkritikusabb az innováció, de ennél alig jobb a kínálati tényezők szerint elért érték. A networking is azt mutatja, hogy ezek a cégek együttműködést sem keresnek igazán. A teljesítmények is ezt mutatják, a növekedési tervek szerint is a legrosszabb a teljesítményük, és az sem meglepő, hogy exportálni sem igazán tudnak vagy akarnak.

Egyéni elemzés

Ameddig a klaszterelemzés elsősorban a gazdaságpolitikusoknak lehet hasznos, addig a vállalati szintű vizsgálat a cégek vezetőinek, menedzsereinek előnyös. Az elemzés a versenyképesség hét pillérje mentén történik, ahol az adott cég relatív teljesítményét vesszük górcső alá. Az 5. táblázat mutatja, hogy a vállalat hogyan helyezkedik el a cégek alsó, középső és felső harmadához képest. A relatív pozíciót a színek szemléltetik, a világoszürke a kedvező (felső harmad), a középzsürke a középső (középső harmad), a sötétzsürke pedig a kedvezőtlen (alsó harmad) helyzetre utal. Vas-tag betűvel jelzett a hét közül a leggyengébb pillérérték, amely azt mutatja, hogy melyik pilléren kell javítani. A PFB-módszer alkalmazása miatt a leggyengébb pillér javítása pozitívan hat a többi pillérré is, így a versenyképességi pont akár jelentős mértékben is növekedhet a szűk keresztmetszet csökkentése vagy felszámolása révén. Megjegyzésre érdemes az is, hogy esetleg nem a relatíve legkedvezőtlenebb pozíciót jelentő színnel jelölt pillér esetében kell javítani, hanem másikon. Ennek oka az egyes pillérek eloszlásbeli különbsége: a Kínálat pillér normalizált átlagértéke pl. 0,17, a Keresleté pedig 0,62, tehát a Kínálat esetében lényegesen nagyobb a relatív különbségek, mint a Kereslet esetében. Az 5. táblázat négy kiválasztott cég esetében szemlélteti a módszer használhatóságát.

5. táblázat

A választott cégek vizsgálata a hét pillér és a versenyképességi pontok alapján

Cég száma	Kínálat	Kereslet	Fizikai erőforrások	Humán erőforrás	Innováció	Network	Rutinok	Versenyképességi pont
1	0,000	0,522	0,100	0,000	0,000	0,000	0,167	0,670
81	0,250	0,667	0,546	0,635	0,000	0,333	0,917	2,600
145	0,500	0,622	0,400	0,347	0,667	1,000	0,722	3,964
154	0,750	1,000	0,525	0,382	0,667	0,917	0,556	4,441

Az 1. számú cég versenyképessége igen gyenge, mindössze 0,67 pontot ért el, és az összes pillér esetében a legelső harmadhoz tartozik. Ráadásul három esetben is 0 az elért pillérpontoszám, így nem is egy, hanem mindjárt három szűk keresztmetszet alakult ki. Így ennél a cégnél olyan intézkedésre van szükség, amely egyszerre növeli a Humán erőforrás, az Innováció és a Networking pilléreket.

A 81. cég versenyképessége némileg meghaladja az átlagot, viszont ezt az egyes területek igen egyenlőtlen teljesítményével éri el. Ameddig a Fizikai erőforrások, a Humán erőforrások és az Adminisztratív rutinok területen igen jók az értékek, addig a Keresleti, a Kínálati és a Networking pilléreknél gyengébb a teljesítmény. Az Innováció a szűk keresztmetszet, a leggyengébb pont, aminek javulása révén a cég jelentősen tudná versenyképességét növelni.

A 145-ös cég versenyképessége nemcsak meghaladja az átlagot, hanem lényegesen kiegyensúlyozottabb, mint az előző cégeké. A leggyengébb pont a Humán erőforrás pillér, és ennél csak valamivel jobb a Fizikai erőforrások szintje. A Networking-ben viszont kifejezetten jó a cég, azonban ehhez a többi tényezőt is hozzá kellene erősíteni.

A 154-es cég a versenyképességi pontok alapján egyike a legjobbaknak, igen előkelő helyen szerepelve a rangsorban. Relatíve, a többi céghez képest az Adminisztratív rutinok területén a leggyengébb a pozíciója. Ugyanakkor a PFB-módszer a Humán erőforrások területén javasol intézkedést, amiben ugyan a legfelső harmadba tartozik a cég, mégis nagyobb a lemaradása a legjobb benchmarkhoz viszonyítva, mint az Adminisztratív rutinoknál.

Természetesen az adatbázis és módszer lehetővé teszi, hogy hasonló elemzést bármelyik cégnél elvégezzünk. Sőt, az elemzés mélysége is bővíthető a változók bevonásával.

Összefoglalás, értékelés és következtetések

Ebben a cikkben a kisebb méretű vállalatok versenyképességének egy lehetséges kiszámítását és versenyképességi indexen alapuló vizsgálatát mutattam be. Tekintve, hogy a versenyképességi módszerek elsősorban a nagyvállalatokra lettek kifejlesztve, egy új elemzési eszközt kellett kifejleszteni, amely figyelembe veszi azt, hogy a kisebb méretű cégek nem kis nagyvállalatok. A javasolt koncepcionális modell 21 változót és hét pillért tartalmaz. Az erőforrás-alapú és Miller konfigurációs elmélete szolgált alapul ahhoz, hogy a változókból pillérek és a pillérek közül egy versenyképességi index alakuljon ki. Annak ellenére, hogy a

változók benchmark-értékeinek kialakítása során figyelemmel voltam a méretre és az együttműködésben rejlő lehetőségekre, a modell még így is a nagyobb cégeket preferálja. Mivel a kisebb mikro-vállalatok jelentős része helyi piacokon tevékenykedik, innovációja zéró, adminisztratív rutinjai pedig nincsenek, ezért az ilyen cégek versenyképességi pontjai igen alacsonyak. Ugyanakkor ez csak részben okoz gondot, hiszen a termelékenységi különbségek is magyarázhatók a mérettel. A hazai kkv-szektor nemzetközi szintű alacsony versenyképessége, legalábbis részben, magyarázható a hazai elaprózódott méretstruktúrával, a nagyszámú mikro-vállalattal is. Másrészt a különböző méretű kkv-k egymással is versenyeznek. A PFB-módszer megmutatja, hogy milyen módon növelhető akár a legkisebb cégek versenyképessége is.

A rétegzetten reprezentatív, 695 céget tartalmazó minta képezte az empirikus vizsgálat alapját. A versenyképességi pontok számolása egy olyan új módszer segítségével történt, amely figyelembe veszi a szűk keresztmetszeteket is a versenyképességet alkotó hét pillér között. A versenyképességi pontok 0,58 és 4,81 között szóródtak, átlagosan 1,96 értékkel, nagyjából normál eloszlást mutatva. A hét pillér közül az Innováció volt a legalacsonyabb, megerősítve azt az általánosnak mondható szakmai véleményt, hogy az innováció a hazai vállalkozások egyik leggyengébb pontja. A Kínálat alig jobb, mint az Innováció, ami azt jelenti, hogy a hazai kkv-k többsége igen intenzív versenykörülmények között próbál meg érvényesülni. Problematikus a Networking is, azaz cégeink kevésbé hajlamosak az együttműködésre. A versenyképességi pontok, illetve az azt alkotó hét pillér szignifikáns, bár csak közepesen erős kapcsolatot mutatnak a vállalkozók szubjektív értékelésén alapuló versenyképességi tényezőkkel.

A klaszterelemzés a cégek nyolc csoportja között markáns különbségeket mutatott. Ugyanakkor a klasztereken belül népes számú, meglehetősen homogén csoportok találhatóak. A legalacsonyabb versenyképességű csoport a minta cégeinek 26%-át tette ki, az átlagot lényegesen meghaladó versenyképességű 81 cég azonban csak a minta 13,5%-a. Az egyes klaszterek cégeinek versenyképessége a hét pillér mentén jórészt kiegyensúlyozatlan, még a legjobb csoport is gyenge a Kínálat és a Humán erőforrások területén. Ugyanennek a két csoportnak a teljesítményét befolyásolja pozitívan az innováció, a többi cégnél, a minta 86%-ánál alig van megújulás. Ez egyben azt is jelenti, hogy a legversenyképesebb kkv-k a magyar gazdaságban szigetszerűen találhatók. Ráadásul a 15 legversenyképesebb cég közül 5 külföldi multinacionális vállalat hazai leányvállalata!

A kidolgozott módszertan alkalmas arra, hogy vállalati szintű javaslatokat tehesünk. A kiválasztott négy különböző versenyképességű vállalat esetében prezentáltam a módszer használhatóságát és a stratégiai-fejlesztési javaslatok irányát. Némi zavart okozhat ugyanakkor az, hogy az egyes pillérek szintjén a cégek eloszlása különbözik. Magas a szórás és nagyok a relatív különbségek az Innováció, a Kínálat, és a Networking területein. Több esetben meglehetősen gyenge relatív teljesítménnyel is a legjobb 33% közé lehetett kerülni, ugyanakkor magasabb pontszámok sem mindig garantálták, hogy a felső harmadba tartozik a cég.

Az eddigiek is azt mutatják, hogy a PFB-módszer alapvetően jól használható, ugyanakkor további fejlesztés, esetleg a skála finomítása szükséges. Ezen egy célzott adatfelmérés segíthet, amely már eleve az elméleti, koncepcionális modell szerint történhet. A cégmértékből származó torzulásokat is csökkenteni lehetne, még az eddigieknél is jobban figyelembe véve az együttműködésben rejlő lehetőségeket. A benchmark megválasztásán is kell gondolkodni, és esetleg iparági szintű standardokra kellene áttérni, hiszen biztos, hogy a versenyképesség különbözik a kereskedelem, az ipar vagy a szolgáltatás területein, nem beszélve a csúcstechnológiás, biotechnológiai vagy szoftveres iparágakról. Ehhez azonban az eddigi mintaszám többszörösére lenne szükség.

Lábjegyzet

- ¹ Köszönetnyilvánítás: A tanulmány megírását az OTKA támogatta, köszönet érte, témaszám NK 69283. Külön köszönet dr. Könczöl Erzsébetnek a bírálattért és a tanulmány megírásához nyújtott javaslataiért.
- ² További információért l. az OPTEN website-ját: <http://www.opten.hu/ix2.php>
- ³ Felmerül a kérdés, hogy miért a tervezett és miért nem az aktuális növekedési értékek szerepelnek. A versenyképességi tényezők hatásait kétséget keltve fejtik ki, a korrelációk a tervezett növekedés esetében jobbak voltak, mint az aktuális növekedés esetében.

Felhasznált irodalom

- Acs, Z.J. (2006): *The Growth of Cities.*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Ács, Z.J. – L. Szerb (2009): *The global entrepreneurship Index (GEINDEX), Foundations and Trends in entrepreneurship.* Vol. 5. no. 5, p. 341–435.
- Ambastha, A. – Momaya, K. (2004): *Competitiveness of firms: Review of theory, frameworks and models.* Singapore Management Review, vol. 26, no. 1; First half 2004, p. 45–61.
- Barney, J. (1991): *Firm resources and sustained competitive advantage.* Journal of Management vol 17., no. 1. p. 99–120.

- Borsi B. (2005): *Tudás, technológia és a magyar versenyképesség.* PhD-értekezés. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Műszaki Menedzsment Doktori Iskola
- Borsi B. – Papanek G. – Tompa T. (2007): *A magyar gazdaság versenyképességét magyarázó tényezőkről.* Külgazdaság, 2007. 3–4. szám.
- Bridge, S. – O'Neill, K. – Cromie, S. (2003): *Understanding enterprise, entrepreneurship, and small business.* 2nd Edition Palgrave Macmillan, London
- Chikán A. (2006): *A vállalati versenyképesség mérése.* Pénzügyi Szemle, 51(1). p. 42–56.
- Chikán A. (1997): *Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről (a „Versenyben a világgal” kutatási program zárótanulmánya).* BKE, Budapest
- Chikán, A. – Czákó Á. (2009): *Versenyben a világgal.*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Chikán A.–Czákó E. (2006): *A versenyképesség szintjei: fogalmak és értelmezések.* Versenyképességi Kutatások műhelytanulmány-sorozat, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Chikán A. – Czákó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2002): *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban.* Akadémiai Kiadó, Budapest
- Czákó Á. (2000): *Versenyképesség iparágak szintjén – a globalizáció tükrében.* PhD-disszertáció, BKÁE, Budapest
- Dean, T.J. – Brown, – Bamford, C.E. (1998): *Differences in Large and Small Firm Responses to Environmental Context: Strategic Implications from a Comparative Analysis of Business Formations.* Strategic Management Journal, vol. 19, no. 8. p. 709–728.
- Dess, G.G. – Newport, S. – Rasheed, A.A. (1993): *Configuration Research in Strategic Management: Key Issues and Suggestions,* Journal of Management, vol. 19. issue 4, p. 775–796.
- Dyer, J.H. – Singh, H. (1998): *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage.* The Academy of Management Review, vol. 23, no. 4. p. 660–679.
- Enyedi Gy. (2004): *Regionális folyamatok a poszt-szocialista Magyarországon.* Magyar Tudomány, 9. szám
- Eisenhardt, K.M. – Schoonhoven, C.B. (1996): *Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms.* Organization Science, vol. 7, no. 2, p. 136–150.
- Foss, N.J. – Knudsen, C. (1996): *Towards a competence theory of the firm.* Routledge, London
- Fujita, M. – Krugman, P. – Venables, A. (1999): *The Spatial Economy,* MIT Press, Cambridge MA.
- Goldratt, E.M. (1994): *The Goal: A Process of Ongoing Improvement.* North River Press, Great Barrington, MA
- Grant, R.M (1991): *Toward the resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation.* California Management Review, Spring; 33, 3. p. 114–135.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 12. SZÁM / ISSN 0133-0179

- Grant, R.M. (1996): *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm.* Strategic Management Journal, vol. 17, Winter Special Issue, p. 109–122.
- Gray, C. Mabey, C. (2005): *Management Development: Key Differences between Small and Large Businesses in Europe.* International Small Business Journal, vol. 23, no. 5, p. 467–485.
- Hakansson, H. – Snehota, I. (1989): *No business is an island: The network concept of business strategy.* Scandinavian Journal of Management, vol. 5, p. 187–200.
- Horváth Gy. (szerk.) (2006): *Régiók és települések versenyképessége.* MTA Regionális Kutatások Központja, Pécs
- Hoványi G. (1999): *A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere.* Michael Porter két modelljének továbbfejlesztése. Közgazdasági Szemle, 46(11), p. 1013–1029.
- Jovanovich, B. – McDonald, J. (1984): *The life cycle of a competitive industry.* Journal of Political Economy, 104(2). p. 322–347.
- IMD yearbook (2010): *IMD World Competitiveness Yearbook.* IMD, Lausanne
- Kadocska, Gy. (2006): *Research of Competitiveness Factors of SME.* Acta Polytechnica Hungarica, vol. 3, no. 4, p. 71–84.
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (1996): *Linking the Balanced Scorecard to strategy.* California Management Review, Fall, p. 53–79.
- Kkv-k helyzete (2009): *A kis- és középvállalkozások helyzete. Éves jelentés 2008.* Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium, Budapest
- Nelson, R. (1992): *Recent Writing on competitiveness: Boxing the compass.*, California Management Review, 34(2). p. 127–137.
- Krugman, P. (1994): *Competitiveness: A Dangerous Obsession.*; Foreign Affairs; vol. 73, issue 2, p.
- Lengnick-Hall, C.A. (1992): *Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn.*, Journal of Management, 18(2). p. 399–429.
- Lengyel I. (2000): *A regionális versenyképességről.*, Közgazdasági Szemle, vol XLVII. December. p. 962–987.
- Lengyel I. (2006): *A regionális versenyképesség értelmezése és piramismodellje.* Területi Statisztika, 2. p. 148–166.
- Lengyel I. (2001): *Iparági és regionális klaszterek. Tipizálásuk, térbeliségük és fejlesztésük főbb kérdései.* Vezetéstudomány, vol. 32 no. 10. p. 19–43.
- Lengyel I. (2003): *Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon.* JATE Press, Szeged.
- Malecki, E.J – Tootle, D.M. (1996): *The role of networks in small firm competitiveness.* International Journal of Technology Management. Vol. 11, no. 1/2. p. 43–57.
- Man, T.W.Y – Lau, T. – Chan, K.F. (2002): *The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies.*, Journal of Business Venturing, Vol 17, pp. 123–142.
- Malerba, F. (2002): *Sectoral systems of innovation and production.* Research Policy, 31, p. 247–264.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 12. SZÁM / ISSN 0133-0179

- Márkus G. – Potó Zs. – Zsibó Zs. – Soó J. – Schmuck R. – Duczon A. (2008): *A mikroszintű regionális versenyképesség mérése.*; Vállalkozás és Innováció, vol. 2, s. 1. p. 30–53.
- McGahan, A.M. (1999): *Competition, Strategy and Business Performance.*, California Management Review, 41(3), p. 74–101.
- Miller, D. (1986): *Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis.* Strategic Management Journal. 7, p. 233–249.
- Miller, D. – Whitney, J.O. (1999): *Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive Advantage.* Business Horizons. May-June, p. 5–17.
- Némethné G. A. (2009): *A kis- és középvállalatok versenyképessége.*, PhD-disszertáció, Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr
- Perry, M. (1999): *Small firms and network economies.* Routledge Studies in Small Businesses, London
- Peteraf, M.A. (1993): *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view.* Strategic Management Journal, Mar 1993; 14, 3; p. 173–191.
- Porter, M.E. (1998): *On competition.* Harvard Business School Press, Boston MA
- Porter, M.E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations.* The Free Press, New York 1990
- Porter, M.E. (1996): *Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy.* International Regional Science Review, April 19, p.: 85–90.
- Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): *„The Core Competence of the Corporation.”* Harvard Business Review, 68 (May-June), p.: 79–91.
- Ray, G. – Barney, J.B. – Muhanna, W. (2004): *Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical studies.*, Strategic Management Journal, 25, p. 23–37.
- Rugman, A.M. – Verbeke, A. (2001): *Location, Competitiveness, and the Multinational Enterprise.* In: Rugman, A.M. – Brewer, T.L. (eds): *The Oxford Handbook of International Business,* Oxford University Press, Oxford, p.146-180.
- Schwab, K. (ed.) (2009): *The global competitiveness report 2009–2010.* World Economic Forum, Geneva
- Scott, A.J. – Storper, M. (2003): *Regions, globalization, development.* Regional Studies, 37, p. 579–593.
- Stamatis, D.H. (2004): *Six Sigma Fundamentals: A Complete Guide to the System, Methods, and Tools.* Productivity Press, New York
- Storey, D. (1994): *Understanding the small business sector.*, Routledge, London
- Szalavetz A. (2004): *Gazdasági szerkezet és versenyképesség.* Világgazdasági Kutatóintézet Műhelytanulmányok 59. szám
- Szerb L. (2000): *Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan,* Pécsi Tudományegyetem Kiadó, Pécs

Tetteh, E. – J. Burn, J. (2001): Global strategies for SME-business: applying the SMALL framework. Logistics Information Management, vol. 14, issue: 1/2, p. 171–180.
 Török Á. (2007): A versenyképesség egyes jogi és szabályozási feltételei Magyarországon. Közgazdasági Szemle, 54(12), p.1066–1084.
 Török Á. (1989): Komparatív előnyök, versenyképesség, piacműködés. Ipargazdasági Szemle, 1989/3. p. 23–34.
 Török Á. (1999): Verseny a versenyképességért? Mikroszférakezelési politikák az Európai Unióban és Magyarországon. Miniszterelnöki Hivatal, Budapest
 Utterback, J.M. – Suárez, F.F. (1993): Innovation, Competition, and Industry Structure, Research Policy, vol. 23, no. 1. p. 1–21.
 Verhees, Frans J.H.M. – Meulenbergh, M.T.G. (2004): „Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and

Performance in Small Firms”. Journal of Small Business Management 42, no. 2, p. 134–154.
 Veress J. (szerk.) (2009): A magyar gazdaság versenyképessége 2007–2009, Szemelvények a Gazdasági Versenyképesség Kerekasztal tanulmányaiból és javaslati anyagaiból. Miniszterelnöki Hivatal, Budapest
 Viszt E. (szerk.) (2006): Versenyképességi évkönyv. GKI Rt. – Microsoft, Budapest
 Viszt E. (szerk.) (2009): Versenyképességi évkönyv. GKI Gazdaságkutató Zrt., Budapest
 Ward, K. – Jonas, A.E.G. (2004): Competitive city-regionalism as a politics of space: a critical reinterpretation of the new regionalism. Environment and Planning A 36, p. 2119–39.
 Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, 5(2). p.171–180.

MELLÉKLET

1. melléklet

Az elemzéshez felhasznált változók és pillérek leírása

Pillér/változók	Leírás
Kínálati tényezők	
Verseny az iparágban belül	A verseny intenzitása az iparágban belül, 3 fokozatú Likert-skálán mérve: 1: sok versenytárs, 2: néhány versenytárs, 3: nincsen versenytárs
A kínált termék egyedisége	A fogyasztók száma, akik a vállalat jellemző termékét újnak találják 3 fokozatú Likert-skálán mérve: 1: senki, 2: többen, 3: mindenki
Keresleti tényezők	
A célpiac növekedése	A piac jövőbeli növekedési üteme 4 fokozatú Likert-skálán mérve: 1: jelentősen csökken ...4: jelentősen nő
A célpiac mérete	Az értékesítés területének földrajzi kiterjedtsége 6 fokozatú Likert-skálán mérve: 1: egy hely egy értékesítési pont ...6: országos szintű
A célpiac terjedelme	Az értékesítési hely nagysága 5 fokozatú Likert-skálán mérve: 1: 2000 fő lakos alatt ...6: Budapest
Fizikai erőforrások	
Az alkalmazott technológia szintje	Az alkalmazott technológia szintje 6 fokozatú Likert-skálán mérve 1: jelentősen az iparági átlag alatt ...6: világszintű új technológia
IKT-eszközök alkalmazása	Az info-kommunikációs eszközök alkalmazási intenzitása 5 fokozatú Likert-skálán mérve 1: 1-2 IKT-eszközt alkalmaz ...5: 9-10 IKT-eszközt alkalmaz
Beruházás	A beruházás nagysága a 2004–2007 időszakban 5 kategóriában 1: 0 Ft ...5: 100 millió Ft felett
Külső pénzügyi források	A vállalat külső pénzügyi erőforrások használata iránti hajlandósága 4 fokozatú Likert-skálán mérve: 1: nincsen külső forrás, 2: rövid távú hitel, 3: hosszú távú hitel, 4: hosszú távú hitel + külső tőkebevonás
Humán erőforrások	
A humán erőforrás képzettségi szintje	A humán erőforrás jelentősége, ami a felsőfokú végzettséggel rendelkező alkalmazottak számának és arányának kombinációja
Belső és külső tréning	Az alkalmazottak aránya akik külső vagy belső tréningen vettek részt a 2004–2007-es időszakban 5 fokozatú Likert-skálán mérve: 1: senki sem ...5: az alkalmazottak több mint 75%-a
A menedzsment minősége	A fő döntéshozó menedzsment képességeinek kombinált változója 5 fokozatú Likert-skálán mérve

Innováció	
Termékinnováció	Termékinnováció 2004–2007-ben, 4 kategóriában 1: nincsen innováció 2: megújított termék, 3: új termék a cég szintjén, 4: országosan új termék
Technológiai innováció	Technológiai innováció 2004–2007-ben, 4 kategóriában: 1: nincsen innováció 2: megújított technológia, 3: új technológia a cég szintjén, 4: országosan új technológia
Marketinginnováció	A marketinginnováció intenzitása a 2004–2007-es időszakban, 5 kategóriában: 1: nincsen innováció ...5. 6 db. feletti marketinginnováció
Kutatás és fejlesztés (K+F)	A K+F kiadás és kooperáció intenzitása 5 fokozatú Likert-skálán mérve, 2004–2007: 1: nincsen K+F ...5: K+F 1 millió Ft felett vagy K+F együttműködés másokkal
Networking	
Külső együttműködés	A külső együttműködés intenzitása 4 fokozatú Likert-skálán mérve 2004–2007: 1: nincsen együttműködés ...4: több mint négyféle együttműködés
Külső segítség igénybevétele	A külső segítségnyújtás 10 kategóriájának az átlagából képzett intenzitási mutató, 5 fokozatú Likert-skálán mérve: 1: nincsen segítség, 2: 1-1,5 átlag, 3: 1,51-2,0 átlag, 4: 2,01-3,0 átlag, 5: 3,01 feletti átlag
Innovációs együttműködés	Az innovációs együttműködés intenzitása 4 fokozatú Likert-skálán mérve, 2004–2007: 1: nincsen együttműködés ...4: rendszeres együttműködés
Adminisztratív rutinok	
Döntéshozatal	A döntéshozatal módja, 5 fokozatú Likert-skálán mérve: 1: egyszemélyes döntéshozatal ...5: kollektív döntéshozatal külső segítséggel
Tudás megosztása	A tudásmegosztás intenzitása 4 fokozatú Likert-skálán mérve: 1: nincsen tudásmegosztás ...4: rendszeres találkozók/több mód
Formalizáltság, tervezés	Az adminisztratív rutinok formalizáltsága 4 fokozatú Likert-skálán mérve, amely a munkaköri leírásokat, szervezeti leírást, üzleti és stratégiai tervezést tartalmazza

Cikk beérkezett: 2010. 3. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2010. 7. hó

KEDVES OLVASÓ!
KÉRJÜK, NE FELEJTSE EL MEGÚJÍTANI
2011-RE SZÓLÓ ELŐFIZETÉSÉT!

VÖRÖSMARTY Gyöngyi – TÁTRAI Tünde – HAVASI Zoltán

A BESZERZÉS HELYE ÉS SZEREPE A MAGYARORSZÁGI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOKNÁL

A kis- és középvállalkozások (kkv-k) a legtöbb országban, így Magyarországon is kiemelt szerepet töltenek be a gazdaság életében. A velük kapcsolatos kutatások elértek abba a fázisba, amikor például a kisvállalkozás-fejlesztés és az ellátásilánc-menedzsment összekapcsolásával megismerhetjük egy adott vállalati funkció szerepét és helyét a célcsoportban. A szerzők tanulmányukban egy kutatás eredményeit mutatják be, mely egyenrangú módon fókuszál a beszerzési tevékenység és a kkv-k sajátosságaira. A beszerzési aspektusok kiemelésével lehetőség van mélyebben megismerni a kkv-k bizonytalanságának forrásait, a beszállítókkal kapcsolatos igényeik megfogalmazását, a vevők preferenciáit, melyen keresztül általános kép kapható a szállítófejlesztés lehetőségeiről, kifejezetten a beszerzési tevékenység informatikai támogatásáról, továbbá véleményükről a beszerzés mint szolgáltatás kiszervezésével kapcsolatban. A kutatást megalapozó kérdőíves felmérés nemzeti összehasonlításra is lehetőséget ad, valamint segíti egy adott tevékenységre fókuszálva a hazai kis- és középvállalkozások helyzetének bemutatását.

Kulcsszavak: beszerzés, e-aktivitás, kis- és középvállalkozások (kkv)

Számos nemzetközi és hazai kutatás foglalkozik a beszerzés vállalati működésben játszott szerepével, s jut arra a következtetésre, hogy ez a funkció jelentős fejlődésen ment keresztül az elmúlt időszakban. Ez a változás jelentkezik a beszerzés szerepének növekedésében, az alkalmazott eszközök és módszertan fejlődésében. A fókuszban legtöbbször a komplex beszállítói hálózat és beszerzési szervezet irányítása áll, azaz lényegében összetett problémák kezelésére keres az irodalom hatékony megoldási módszereket. E megoldások keresésében a felvázolt módszerek alapos és széles körű piac- és technológiai ismereteket feltételeznek, melyre építve tanulmányozzák az elemzési és megoldási lehetőségeket. Ez a vizsgálati fókusz azonban a nagyvállalati tapasztalatokra és szükségletekre épít, hiszen ez a feltételrendszer (összetett szállítói struktúra, nagy és többszintes szervezet, sokszereplős beszerzési folyamat kezelésének igénye, a piaci erőt jelentő beszerzési érték stb.) a kis- és középvállalatokra nem jellemző.

A beszerzés szerepének hátterében azonban található olyan elemeket, amelyek fontossá teszik ezt a funkciót a kis- és középvállalatok életében is. Ez pedig az, hogy a beszállító a vállalat fontos erőforrása.

Az ellátásilánc-szemléletben a beszállító teljesítménye beépül a vállalat teljesítményébe. A beszállítói piac ismerete hozzájárul a beszerzési lehetőségek jobb megismeréséhez és a piaci teljesítmény javulásához.

A nemzetközi irodalom az utóbbi pár évben kezdte el vizsgálni a kis- és középvállalatok beszerzési sajátosságait. Témánk szempontjából kiemelkedő jelentőségű Ellegaard (2009) tanulmánya, aki termelőtevékenységet végző kis- és középvállalatok tulajdonosainak beszerzésorientációját vizsgálta, megállapítva, hogy értékesítési szempontból ez a vállalatcsoport egy sajátos szegmenst jelent. A főbb jellemzőket a következőkben fogalmazta meg: legfontosabb szempont a termelés ellátásbiztonságának megteremtése, a szabályozatlanság és a standardizátlanság miatti gyakori problémakezelési igény, a beszerzési szaktudás hiánya, a beszállítóhoz való szoros kötődés, lojalitás. Dallago (2003) szerint a legfőbb akadály annak, hogy ezek a cégek hatékonyabban betölthessék szerepüket, a szakmai professzionalizmus és a jól kidolgozott vállalati folyamatok hiánya. Knudsen és Sarvais (2007) tanulmányukban a kis- és középvállalatok nemzetközi beszerzési gyakorlatát vizsgálva az eltérő kultúrák keze-

lésének problémájára hívják fel a figyelmet, melyet ez a vállalatcsoport fokozott kockázatként értékel. Azaz lényegében az ő tanulmányuk is azt a megállapítást erősíti, hogy a beszerzési szakértelem hiányában ezeknek a vállalatoknak a beszerzési lehetőségei sokkal korlátozottabbak. Ugyanakkor megjelenik ebben a tanulmányban is a beszállítóhoz való kötődés gyakorlata.

Morrissey és Pittaway (2004) tanulmányukban a kis- és középvállalatok beszállítói kapcsolatát már nem feltétlenül az együttműködő stratégiával látják jellemezhetőnek, ugyanakkor a kapcsolattípusokat sokkal kevésbé összetettnek jelenítik meg, mint az a nagyvállalatok esetében tapasztalható. A szerzők a kis- és középvállalatok beszerzését elemezve kiemelik, hogy a beszerzési célok között – a nagyvállalati gyakorlattól eltérően – a pénzügyi és teljesítménykritériumok mellett sokszor a menedzser-tulajdonos saját egyéni céljai is kiemelkedő szerepet kapnak.

Jelen tanulmányhoz szorosabban is kapcsolódik Quayle (2002) kutatása, melynek keretében azt vizsgálja, hogy milyen fontossága van a beszerzésnek, mennyire ismerik a modern eszközöket és milyen prioritásai vannak a beszerzésnek a kis- és középvállalatok gyakorlatában. Eredményei azt mutatják, hogy bár a minta alapján a beszerzés nem nagyon fontos, a hagyományos ellátási kritériumok (ár, minőség, szállítás) szerinti beszállítói teljesítmény az, és ennek biztosításában szívesen támaszkodnának külső beszerzési szolgáltatóra a válaszadók.

Az irodalom foglalkozik a beszerzési módszerek és eszközök kis- és középvállalatoknál való alkalmazásának lehetőségeivel is. Pressey és társai (2009) a beszállító értékelési módszerek alkalmazásának jellemzőit vizsgálva korábbi hasonló tanulmányokkal szemben (Pearson – Ellram, 1995) azt fogalmazzák meg, hogy a módszerek alkalmazása általános, ugyanakkor a nagyvállalati gyakorlathoz képest kevésbé összetett és nem annyira formalizált. Johnston és Wright (2004) vizsgálatukban négy olyan tényezőt azonosítanak, melyek befolyással vannak a kkv-k elektronikus kereskedelmi képességeire. Ezek a külső környezet (pl. infrastruktúra), a belső környezet (pl. méret, erőforrások), az attitűdök (pl. bizalom, kapcsolat vagy feladatorientáltság), a várakozások (pl. várható előny vagy kockázat). Az egyes régiók (USA, Kína, Japán, Mexikó) kis- és középvállalatainak eltéréseit az ezekben a tényezőkben jelentkező különbségekre vezetik vissza.

Az irodalmat áttekintve szembeötlő, hogy a kutatások alapján nem alakult ki egységes kép a kis- és középvállalatok beszerzési gyakorlatáról, sőt a szerzők egyes rész kérdésekben gyakran

ellentmondásos eredményekre jutottak. Ez négy fontosabb okra is visszavehető. A kutatási minták elemei nem azonos földrajzi régióból származnak, a vállalatok eltérő iparágakban tevékenykednek – amint ennek jelentőségére Brush és Chaganti 1997-ben rámutatott –, jelentős különbségeket hordoz magával az a tény, hogy az egyes vállalatok a mintában életciklusuk mely szakaszában vannak, végül pedig régióként változik a kis- és középvállalatok definíciója is.¹

Kis- és középvállalkozások Magyarországon

Magyarországon a vállalatok 99,8%-a tekinthető kis- és középvállalkozásnak. Mikro- és kisvállalkozásnak 94,7%, kisvállalatnak 4,4%, középvállalatnak 0,7% tekinthető. Az Európai Unió Vállalat és Ipar Főigazgatóságának 2009-ben közzétett jelentése² kiemeli, hogy az ezer lakosra jutó kkv-k száma a 40-es uniós átlagnál jóval magasabb, 55. Ennek értelmezése során azonban figyelembe kell venni, hogy ezek mintegy fele részidős vállalkozás, továbbá a magyar gazdaságban a kkv-kban foglalkoztatottak száma magasabb, míg az általuk létrehozott hozzáadott érték alacsonyabb. Ennek egyik oka a mikro- és kisvállalkozások magasabb hányada. A hazai kutatási tevékenységek fókuszában nem véletlenül áll a kkv-k teljesítményének növelése.

A Gazdaságkutató Rt., valamint a Budapesti Corvinus Egyetem 2009-es tanulmányában ezt a témát elemzi, különböző megközelítésben. Az utóbbi empirikus megközelítésre jelen kutatásunk témájához kapcsolódó következtetésre jut a vállalatközi együttműködések vizsgálatok. Nevezetesen, hogy a hazai kisvállalkozásokra kismértékben jellemző a hálózatosodás és a kooperáció: alacsony szinten, ám mégis leginkább az iparági együttműködés, valamint a beszállítói hálózat tekinthető a leggyakoribbnak. A franchise és a klaszterekben való részvétel 10% alatti értéket mutat (1. táblázat).

1. táblázat

Hálózatosodás és kooperáció a kkv-k-nál

	Igen	Nem
Iparági, szakmai szövetség együttműködés	28,3%	71,7%
Beszállítói hálózat együttműködés	22,3%	77,7%
Stratégiai szövetség együttműködés	20,3%	79,7%
Beszerzési társulás együttműködés	19,7%	80,3%
Konzorcium-együttműködés	13,8%	86,2%
Hazai franchise-együttműködés	11,2%	88,8%
Külföldi franchise-együttműködés	9,2%	90,8%
Klaszter-együttműködés	8,5%	91,5%

Forrás: Szirmai és társai, p. 190. 68. sz. táblázat alapján

A kkv-k növekedést, fejlesztést elősegítő tényezői között ott találjuk a beszerzési tevékenységhez kötődő azon elemeket, szempontokat, melyek mélyebb vizsgálatára kérdőívünk ad lehetőséget.

A KSH³ által közzétett, 61 mutató alapján az EU-átlaghoz viszonyítva értékelt vállalkozói gondolkodást és aktivitást mutató diagram értelmében a magyarországi kkv-k vállalkozási profiljának egyik eleme a közbeszerzés és az állami támogatás, melyet az utóbbi években kezdett vizsgálni az EU is. A hazai elemzések, például András et al. (2009) segítő szándékkal nagyon sokat foglalkoznak a közbeszerzés kérdéskörével, mely jelen cikkünknek nem témája, hiszen esetünkben a kkv-k saját beszerzéseinek sajátosságait kívánjuk feltárni.

Kiemelésre méltó a KSH-jelentés innovációs készségre vonatkozó, az OECD és a 2006-os KSH-jelentés alapján levont azon következtetése, mely szerint a hazai kis- és középvállalatok fő gyengesége az alacsony innovációs készség, képesség és teljesítmény. Kutatásunk áttételesen a beszerzés informatikai támogatása, illetve a szállítófejlesztés, továbbá a beszerzési feladatok hatékony elvégzésében szerepet játszó elemek vizsgálata során monitorozza a KSH- és OECD-eredményeket.

A kutatási módszerről

Kérdőívünk a kkv-szektor beszerzési sajátosságainak, gyakorlatának megismerése során beszerzés-központú kérdéseivel arra kíván rávilágítani, hogy maga a beszerzés milyen helyet és szerepet játszik az kkv-k életében, a létrehozott szakirodalmi háttérre és a felmérés adatbázisát létrehozva megteremti egy nemzetközi összehasonlítás lehetőségét.

A hazai gyakorlat áttekintésére a nemzetközi gyakorlatban is vitatott témákat vizsgáljuk. Így a következő kérdéseket állítva a középpontba:

- milyen szerepe van a beszerzésnek a kis- és középvállalati gyakorlatban,
- milyen céljaik vannak a kis- és középvállalatoknak és milyen vevői prioritásokat észlelnek,
- ezek a célok és elvárások hogyan jelennek meg a beszerzésben.

A kutatás alapját Quayle 2002-ben megjelent, a kis- és középvállalkozások beszerzési sajátosságait bemutató cikke képezte. Quayle meglátásait és kérdőívét alapul véve készült kutatásunk kérdőíve, melyet 104 vállalkozás töltött ki értékelhető módon. A vállalkozások közül 76 kis- és középvállalkozásnak minősül, míg 28 nagyvállalatnak. A különbségtétel és a nagyvállalatok eredményeinek figyelembevétele különösen azért volt fontos, hogy amennyiben egyértelmű különbség

van azonos kérdőív kitöltése esetében a kkv-k és a nagyvállalatok között, az feltárható legyen.

A kutatás kérdőíve felhasználta a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet „Versenyképesség-kutatás” kérdőívének néhány elemét is.⁴ A két kérdőív összeolvasztásával lehetőség nyílik így a már meglévő angol eredményekkel, illetve korábbi hazai adatokkal való összehasonlításra.

A mintában szereplő vállalkozások átlagos alkalmazotti létszáma 210 fő, nem szerepelnek egyéni vállalkozók, illetve 4 fő alatti egészen kis cégek, tekintve, hogy viselkedésük sokkal inkább a magánszemélyekéhez hasonlít, motivációjuk nagymértékben eltérő, a feladatmegosztási kérdések esetükben nehezen értelmezhetők.⁵ A vállalkozások kiválasztása egyszerű véletlen módszerrel történt. A kérdőívet, figyelemmel az elektronikus kiküldés esetleges torzítására az informatikai felkészültség kapcsán, hagyományos papír alapú formában és elektronikus úton is terjesztettük. Az alkalmazotti létszámot tekintve 17,5% 10 fő alatt kisvállalkozás (mikrovállalkozás), 57,3%-uk 11 és 200 fő közötti kis- és középvállalat, míg 25,2%-uk közepes és nagyvállalkozásnak minősül.⁶

Tevékenységük alapján a válaszadók igen sokrétű gazdasági tevékenységet végeznek, válaszaik szerint az építőipar, nyomdaipar, élelmiszeripar, gyógyszeripar, gépipar, műanyagipar, hulladékártalmatlanítás, autóipar, vendéglátóipar, sütőipari, informatikai szolgáltatási vagy a kereskedelmi tevékenység éppúgy képviselteti magát, mint a felnőttoktatás. A mintakiválasztás során törekedtünk a minél sokrétűbb tevékenységet folytató válaszadói kör elérésére, ezért a minta nem tekinthető reprezentatívnak.

A kérdőíves kutatás eredményei

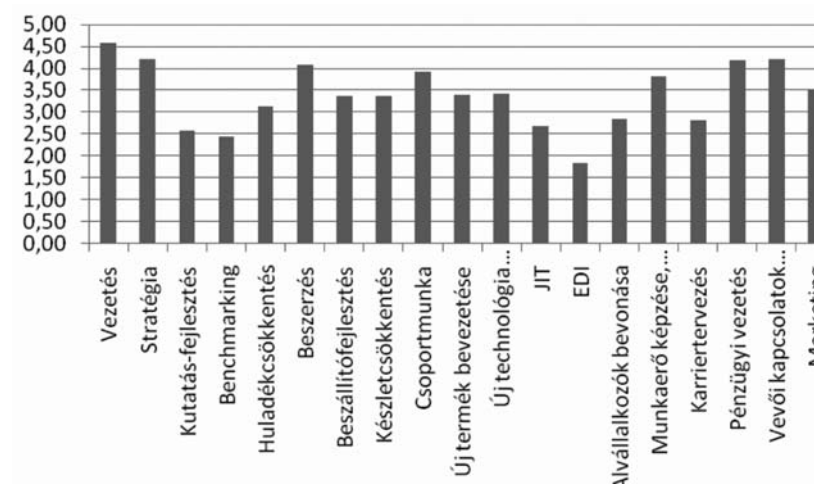
Az alábbiakban a kérdőíves kutatás eredményeit foglaljuk össze röviden, utalva a korábban áttekintett szakirodalmi háttérrel összevethető elemekre, kapcsolatokra.

A beszerzés fontossága

A hazai kkv-k beszerzési gyakorlatáról a korábbiakban említett részeredmények mellett korábbi kutatási eredmény nem áll rendelkezésre. Két fontos adatot viszont ismerünk, amely segíthet kialakítani és értékelni a képet a hazai helyzetről. Az angol kkv-vállalatokról készített tanulmányában Quayle azt találta, hogy a megkérdezett vállalatvezetők a beszerzést a 14. helyre rakták a 19 értékelt tényező közül. A versenyképesség-kutatás (Vörösmarty, 2002), amely elsősorban a nagyobb vállalatokat vizsgálta, pedig 14 vállalati funkcióból az átlagok összesítése után a 8. helyre helyezte a beszerzés fontosságát.

Jelenlegi kutatásunk eredményei azt mutatják, hogy az 5-ös skálán a csak kkv-t tartalmazó szűkebb mintában a beszerzés fontosságát 20-ból az 5. helyre helyezték 4,012-es átlaggal. A tágabb mintát tekintve, melyben már nagyvállalatok is szerepeltek, a beszerzés alig valamivel, de nagyobb fontosságú, 4,087-es átlaggal. Ez azt mutatja, hogy a nagyvállalatoknál a beszerzés fontosabb szerepet tölt be, ez mozdítja a magasabb érték irányába a teljes minta átlagát. Önmagukban ezek az eredmények nagy előrehaladást mutatnak. A beszerzés fontosságát tekintve, a korábbi évek hasonló kutatásaihoz (Vörösmarty, 2002) viszonyítva, ugyanakkor az eltelt időszakban a vállalati körre általánosan jellemző volt a beszerzés szerepének felértékelődése (1. ábra).

A vizsgált tényezők fontossága a kérdőívre adott válaszok alapján



A felsorolt 19 tényező közül a vezetés, a stratégia, a pénzügyi vezetés és a vevői kapcsolatok előzik meg a beszerzést.

A beszerzést fontosnak ítéelő vállalatok jellegzetesen nagy jelentőséget tulajdonítanak a következő funkcióknak is: hulladékcsoökkentés, készletcsökkentés, beszállítófejlesztés. Mivel a beszállítófejlesztés alapvetően a nagyobb méretű vállalatok esetén számít fontosnak, ezért feltételezhetjük, hogy a vállalati méret növekedése esetén növekszik a beszerzés fontossága is. A két kérdés között gyenge korreláció mutatható ki (H=0,025128).

A beszerzés fontossága és a beszerzési szervezet mérete között viszont érdekes kapcsolatot találtunk. Ellenében az elsöre logikus feltételezéssel, miszerint a két között erős kapcsolatot fogunk találni, a korreláció 0,273-as szorosságot mutatott ki (vállalati méret alatt az árbevételt vizsgáltuk). A további vizsgálatokból kiderült, hogy a hagyományosan a beszerzéssel foglalkozó

dolgozók létszámára ható tényezők (vásárlás értéke az árbevételhez viszonyítva, innovációs igény) helyett leginkább a szállítóktól való függőség játszik szerepet.

Általánosságban elmondható hogy a létszám növekedésével szükségessé válik a beszerzési szervezet bővítése is. Kisvállalatok esetén átlagosan két beszerzési dolgozó jut száz alkalmazottra. Ez az arány viszont a vállalati létszám növekedése esetén csökken, azaz a beszerzési létszám és a vállalati létszám közötti kapcsolat nem lineáris. Nagyvállalatok esetén egy beszerzőre általában 65,36 dolgozó jut.

Összefoglalva: a beszerzési szervezet kialakítására külső kényszerítő erők, leggyakrabban a problémás beszállítói hálózat vagy a minőségbiztosítási rendszer

1. ábra

bevezetése miatt kerül sor. Eközben a kkv-k a beszerzésben a hangsúlyt elsősorban az operatív feladatokra helyezik, és nem használják ki a beszerzési eszközökben rejlő lehetőségeket.

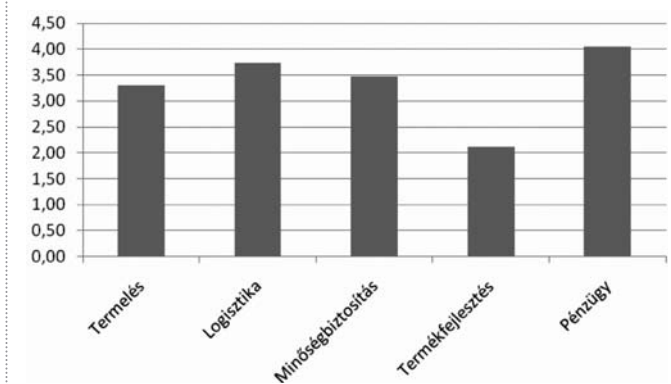
A beszerzés feladata elsősorban a működéshez szükséges alapanyagok állandó biztosítása. Ugyanakkor a vállalati folyamat és ellátásilánc-szemlélet sokszor kevésbé érvényesülhet a magyar kkv-knál, hiszen – ahogy a 2. ábrából is kiderül – a beszerzés leginkább a pénzügyvel működik együtt.

A beszerzési szervezet működésének elsődleges szempontja a működés megbízhatósága. Mindezzel a kutatás alátámasztja Magyarországon is Ellegaard (2009) vizsgálatait a kkv-k viselkedéséről. Bár a felmérés kérdőív-

ének kialakításakor még nem volt elérhető a tanulmány, így eredeti céljaink között nem szerepelt Ellegaard tapasztalatainak megerősítése, az eredmények azonban összecsengenek.

2. ábra

A beszerzés együttműködése más vállalati funkciókkal



A kkv-k céljai és vevők szempontjai Magyarországon

Ahogy Morrisey és Pittaway (2004) kutatása is kiemelte, jelentős különbségek lehetnek a kkv-k és a nagyvállalatok alapvető céljai között. Míg a nagyvállalatok alapvető célja a hosszú távú profitmaximalizáció, addig a kkv-k céljai lehetnek életmódjellegűek, ami befolyásolhatja a kkv-k külső érintettekkel való kapcsolatait, és így beszerzési stratégiáit is. Ezt támasztja alá András et al. (2009), valamint Szirmai et al. (2009), a hazai kkv-k növekedéséről szóló két tanulmánya is.

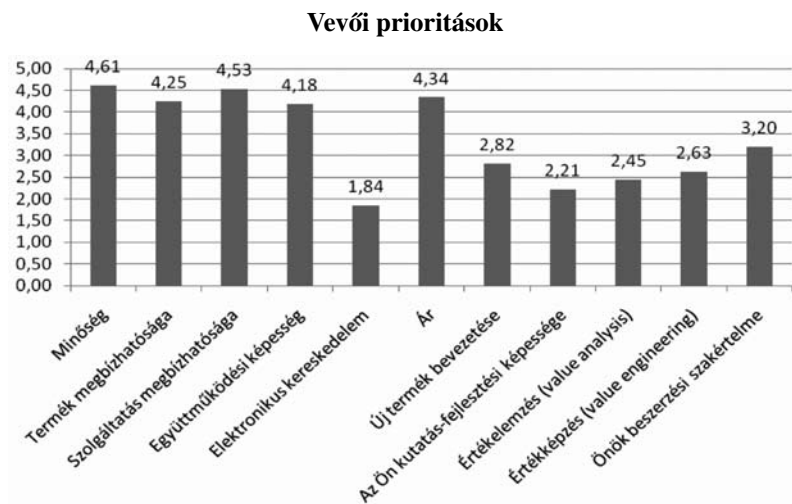
A kutatás alapján a cégek célja a fogyasztók minél jobb kiszolgálása, a velük való minél jobb kapcsolattartás pedig fontos érték. Ezeket a szempontokat két kivétellel mindegyik cég 4-es vagy 5-ös fontosságúnak jelölte az 5-ös skálán.⁷

A legfontosabb szempontok, amelyek alapján a vállalatokat vevők preferálják, sorrendben a minőség, a szolgáltatás megbízhatósága, az ár, a termék megbízhatóság és az együttműködési készség. Ebben a vonatkozásban nincs lényegi különbség a kkv-k és nagyvállalatok között. Az elvárásbeli különbségek a vállalatméret függvényében az innovációval kapcsolatos elvárásokban jelentkeznek (A kis- és középvállalatoktól vevők sokkal kevésbé várják el ezeket a szempontokat.) (3. ábra).

Ugyanakkor erős kapcsolat fedezhető fel az ár és annak a tevékenységnek a vállalati fontossága között, hogy minél sikeresebben tudjon az adott cég alvállalkozókat felkutatni. Kutatásunk során azt feltételeztük, hogy az ár mint szempont erősen eltérő fontosságú lehet az eltérő iparágakban. Ezt a későbbiekben igazolta az is, hogy amikor a kutatási mintában külön megvizsgáljuk az építőiparbeli és épületfenntartással foglalkozó cégeket, megállapíthatjuk, hogy e cégek (a minta 20,19%-át alkotják) vevői számára prioritása van az árnak. Amennyiben az építőipari cégeket nem vesszük figyelembe, az ár mint prioritás fontosságának átlaga 4,22-re esik vissza. Ekkor a termék megbízhatósága az árnál fontosabb tényezővé válik.

Azon kkv-kra melyek működését elsősorban a külső versenykörnyezet határozza meg, általában jellemző, hogy relatíve fontosabbnak tartják az elektronikus kereskedelemben rejlő lehetőségeket, és kiemelt fontosságúnak tartják a szállítókkal való jó viszonyt. E vállalatok szerint vevők számára jelentős értéket képvisel

3. ábra



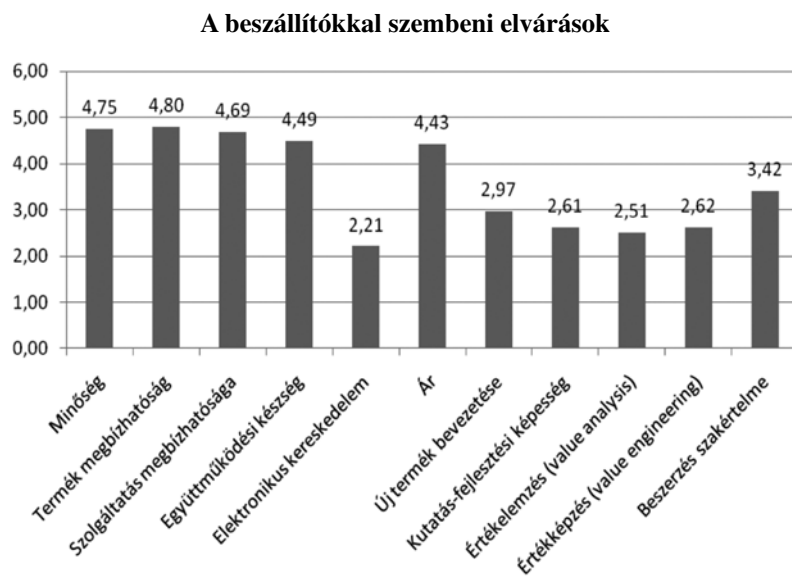
az értékelemzési és értékképzési képességük. Ugyanakkor határozott vállalati csoportot nem lehetett megállapítani. Ennek legfőbb oka, hogy a fenti szempontokat a vállalatok jellemzően nagyon alacsonyra értékelték.

Összesítve elmondható, hogy a kkv-k úgy érzékelik, hogy a fogyasztók minőséget várnak el tőlük, melyet a cégek minél magasabb szintű *szolgáltatási színvonal* nyújtásával tudnak elérni. Amennyiben a minőség-elvárásokat messzemenőig teljesítik, akkor várhatóan teljesülnek a különböző profitvárakozásaik.

A beszállítókkal szembeni elvárások

A legfontosabb beszállítókkal szembeni elvárások sorrendben a következők: a termék megbízhatósága, a minőség, a szolgáltatás megbízhatósága. Az ár csak az 5. legfontosabb szempont. Az értékelemzési, értékképzési és K+F képesség az értéksorrend végén található (4. ábra).

4. ábra



A szempontokban a kkv-k és a nagyok közötti különbség mindössze annyi, hogy a lista elején a nagyoknál az ár valamivel még nagyobb szerepet játszik. Az ár kisebb fontossága mögötti ok lehet, hogy a kis- és középvállalatoknak korlátozott a lehetőségük az ár csökkentésére, hiszen pl. nem vásárolnak olyan volumenre, ami kedvezményre adna lehetőséget, a fontosabb beszállítóikhoz képest ők kicsik, nincs olyan beszerzési szaktudás (tárgyalástechnika, kockázatkezelés, értékelemzés stb.) mögöttük, ami tovább segíthetné az árak csökkentését. Ebben a helyzetben egy termék vagy szolgáltatás ára lényegében külső adottsággá válik, a beszerzés során az egyéb (pl. műszaki, kiszolgálási) tényezők kerülnek előtérbe.

A másik jellegzetes viselkedési minta, ami az ár kapcsán figyelhető meg, hogy bár általában nem tekinthető domináns kritériumnak, de ha a vállalat számára a pénzügyi források nagyon szűkösek, és a vevői piac rugalmasan reagál az árváltozásra, kiemelt szemponttá válik az alapanyagok beszerzési ára. Ugyanez figyelhető meg akkor is, ha a beszerzési források válnak szűkössé.

A legkevésbére értékelt szempont a beszállítói elvárások között az elektronikus kereskedelemmel kapcsolatos képesség. Ez utóbbi meglepő adat annak tükrében, hogy korábbi kutatási tapasztalataink és más kutatások alapján (pl. Ellegaard, 2009) a cégek többsége nem tud sok erőforrást a beszállítóival való kapcsolattartásra áldozni, beszállítóitól viszont a lehető legnagyobb együttműködési képességet várja el. A válaszok alapján tapasztalható alacsony kapcsolattartási igény figyelemre méltó annak tükrében, hogy a legtöbb vállalat számára a saját K+F és értékkeremtési képessége szorosan összekapcsolódik a beszállítói K+F és értékkeremtési képességével. Az elektronikus kereskedelem kisebb jelentősége valószínűleg visszavezethető arra a tényre, hogy a cégek informatikai szempontból kevésbé fejlettek. Azon informatikai megoldások használata elterjedt, amelyek nem igényelnek komolyabb informatikai felkészültséget, s amelyeket magánszemélyként is használnak. Így például az internet és az e-mail beszerzési célú alkalmazása gyakorlatilag teljes körű.⁸

Összességében a kkv-k beszállítóiktól elsősorban a megbízható, kiváló minőségű termékek szállítását várják el. Ez adja ugyanis a legtöbb kkv saját termékének minőség alapját. A beszállítókkal ugyanakkor nem kívánnak kapcsolatot tartani, K+F tevékenységeikben nem kívánnak részt venni. Az ár, bár döntési tényező, de nem feltétlenül ez az elsődleges szempont. Abban az esetben, ha a vállalat veszélyhelyzetbe kerül, esetleg egy új piaci belépő miatt árverseny-

be kényszerül, fontossága felértékelődik. Jellemző továbbá, hogy a kis- és középvállalatokkal szembeni vevői elvárások megjelennek a beszállítóikkal szembeni elvárások között.

A beszerzés feladatai

A kkv-k számára a beszerzési szervezet hatékonysága elsősorban a következő feladatokon mérhető le: minőségjavítás (4,481), a megfelelő beszállító megtalálása (4,587), hosszú távú partnerkapcsolat kialakítása a beszállítóval (4,462). A költségcsökkentés, az ár (4,43) a kkv-knál szorosan összekapcsolódik a beszerzési szakértelmével. Az adatok sokváltozós elemzése azt tükrözi, mintha az első három szempont kvalifikáló (versenyben maradási) tényező, az ár viszont versenykritérium.

Egy korábbi tanulmány (Vörösmarty, 2002), amelyben azonos szempontokat vizsgáltak, döntően nagyvállalatokból álló mintában, érdekes összehasonlítási lehetőséget nyújt. Eszerint a beszerzési hatékonyság legfontosabb mutatójának a költségcsökkentés bizonyult. A nagyvállalati mintában a hosszú távú kapcsolatok kialakítása iránti igény pedig kevésbé volt lényeges (azonos skálán 3,78-as értéket elérve a kisvállalatokban domináló új kutatási minta 4,46-os értékéhez képest).

A kkv-k hagyományosan kevés beszállítóval dolgoznak, ezt tükrözi, hogy a beszállítók számának csökkentése a legkevésbé fontos szempont. A menedzsmentirodalom a kapcsolatok szorosabbá tételének egyik elsődleges lépésének tartja a szállítók számának csökkentését, ami elsődlegesen a nagyoknak lehet szempont.

Ugyanakkor vannak olyan területek, ahol a nagyvállalatokon végzett megfigyelések megállják a helyüket. A magyar kkv-k esetében is a szállítók teljesítményének javítása és a szállítók minősítése erősen összekapcsolódik. Ugyanakkor a szállítókkal való kapcsolattartás nem minősül fontos szempontnak, és csak 15 vállalat rendelkezett szállítófejlesztési programmal. Részletesebben elemezve három fontosabb információs kapcsolatot figyelhetünk meg. Az egyik a beszerzések várható mennyiségének kommunikálása, a másik a szállító minősítésének esetenkénti kommunikálása, a harmadik pedig az esetleges személyes találkozások, vállalatlátogatások. Fontos tény, hogy a legkevésbé jellemző információs kapcsolat, a tervezett termékfejlesztések kommunikációja is megvalósul a minta 50%-ában. A fenti állításban fellelhető ellentmondással már a korábbi hazai kutatásokban is foglalkoztak. Feloldását valószínűsíthetően az képezi, hogy a cégek termékfejlesztéseiknél nem működnek

együtt a beszállítókkal, információkat csak a meglévő terveikhez szükséges igények specifikálásánál nyújtanak, azért, hogy sikeresebben tudják kiválasztani a jövőbeli partnereket.

Az elemzésben érdekes szerepet kap a környezetvédelem. A magyar kkv-k a környezetvédelmet a szállítók minősítésénél is fontosabb szempontnak tartják, ugyanakkor ezt a szempontot feltételezhetően a vevői elvárások kényszerítik ki. A kérdésre adott válaszok ugyanis erős kapcsolatban állnak a szolgáltatás megbízhatóságával és az együttműködési készséggel.

A beszerzési szakemberek képzése, a tevékenység fejlesztése, az elektronizáció, a beszállítói kapcsolat fejlesztése kutatásaink alapján erősen együtt mozgott. Azon cégek, melyek ezek közül a kérdések közül magasabb pontszámot jelöltek be, már egyfajta fejlettebb beszerzési gyakorlatot értek el (jellemzően ezek nagyobb árbevételű cégek is egyben). Ugyanakkor sajnálatos tény, hogy e kérdések közé került a beszállítói piacok pontos ismerete is.

Mindezekből az következik, hogy a magyar kkv-k egy-két kulcsbeszállítóval rendelkeznek, akiknek teljesítményét a piaci ismeretek hiányában elsősorban a szállítási megbízhatóság és a minőség terén értékelik. A nagyobb cégek fejlettebb beszerzési gyakorlattal rendelkeznek, de a kisebbek elsődleges célja a hosszú távú kapcsolat fenntartása a beszállítókkal. A kisebb cégek, mint ahogy azt más kutatások (pl. Knudsen – Sarvais, 2007) is tapasztalták, csak végső esetben hajlandók beszállítót váltani, mert az új beszállítók felkutatásához és alkalmazásukhoz a szükséges ismeretek nem állnak rendelkezésükre, tranzakciós költségeik pedig, különösen az alacsony informatikai támogatás miatt, nagyon magasak. Szempontjaik közül fontossá válhat a költségcsökkentés és a környezetvédelem is, amennyiben a vevői piacuk vagy hatósági szabályozás kikényszeríti. A többi szempont ugyanakkor inkább a fejlettebb beszerzési szervezetű vállalkozásokra jellemző.

Beszerzési szolgáltatók alkalmazása

Az irodalom és a korábbi kutatási tapasztalataink alapján feltételeztük, hogy a kis- és középvállalatok nem rendelkeznek mély beszerzési szakmai tudással, és vállalati sajátosságaik miatt általában nincs lehetőségük azokkal a szakmai és pozícióbeli előnyökkel élni, amelyek a nagyvállalatok számára általában elérhetők. Ebben jelenthetne segítséget a beszerzési szolgáltatók igénybevétele.

A kutatási elemzés során érdemes az adatokat a hasonlóan kisvállalatokkal, de döntően angol cégeket tartalmazó mintával készült Quayle (2002) ku-

tatásával összehasonlítani. Magyarországon ezen a téren sajnos erős lemaradás mutatkozik az angol vállalatokkal szemben. Míg az angol cégek 36%-a alkalmazna beszerzési szolgáltatót, addig ez Magyarországon csak 16%-a a mintának. 42%-uk lenne hajlandó konzultálni, és még problémás esetekben is csak 41% kérne segítséget beszerzési szolgáltatótól. Ezek az adatok Angliában 68% és 78% voltak. Amikor viszont azt kérdeztük, hogy hányan adnák át a beszerzési költség-adataikat a szolgáltatóknak, erre csak a cégek 19%-a lenne hajlandó. Amennyiben a mintába csak a szűken vett kkv-kat számítjuk bele, a vállalatoknak csak 17%-a lenne hajlandó a szolgáltatóknak információt nyújtani. A legfontosabb különbség, amit a kutatásban észleltünk, a szolgáltatók fizetésének módjában rejlik.

A magyar cégek egyértelműen a fix éves díjat preferálták a teljesítményalapú díjakhoz képest, ellentétben az angol cégekkel. Bár a kérdőív a háttérrel nem vizsgálja, a kitöltők közül néhányánál rákérdezve számos lehetséges indok elhangzott. Ezek között olyanok szerepeltek, mint hogy így egyszerűbb a költségkalkuláció előzetes elkészítése. Hazánkban még nem elterjedtek az ilyen szolgáltatók, ezért még nincsenek tapasztalatok velük, a fix díj egy biztos összeg, szemben ezzel más mutatók manipulálhatók stb. Azaz a válaszok mögött három tényező húzódott meg: a szereplők az egyszerűbb menedzsment módszereket részesítik előnyben, a szolgáltatói piac fejletlensége miatt ezek a megoldások itthon még nem bizonyítottak, harmadrészt pedig a bevált gyakorlat hiányában a cégek bizalmatlanok. Az okok vizsgálatához további részletesebb kutatások szükségesek.

A szolgáltatóval szembeni preferenciák között viszont nincs különbség az angol és a magyar minta között. Mindkettőben az elsődleges szempont a minőség és az ár volt, bár előkelő helyezést ért el a magyar mintában (5-ös skálán 4,34-es és 4,33-as értéket) a gyors válaszkapesség és a szállítás képessége.

Összességében a magyar kkv-k viszonylag kevésbé érdeklődnek a beszerzési szolgáltatók iránt. Ennek oka részben feltételezhetően az, hogy a szolgáltatókról kevés információval rendelkeznek. Bár egyre nagyobb számban találhatunk ilyen szolgáltatókat hazánkban is, ezek a cégek főként a nagyvállalatokkal tartják a kapcsolatot.

Érdekes, hogy a cégek viszonylag kevésbé bizalmatlanok a szolgáltatóval szemben (a garanciák voltak a legkevésbé fontos szempontok), az érdektelenség inkább abban rejlik, hogy nemigen ismerik ezeket a szolgáltatókat és az általuk nyújtott szolgáltatás értékét.

Összefoglaló

A magyar kkv-k közepes fontosságúnak értékelik a beszerzést, ami azt jelenti, hogy a beszerzés szerepének növekedése nemcsak a nagyvállalati körre igaz, és a gazdaság általános fejlődési tendenciáinak megfelelő haladást jelent a korábbi kutatási eredményekhez képest.

Ugyanakkor jellemző, hogy a beszerzés elsősorban operatív feladatokat lát el, feladata a termelés, szolgáltatás fenntartása, a minőség garantálása. A stratégiai beszerzési döntéseket a vezető hozza meg, aki szükségszerűen nem beszerzési szakember. A kisebb cégeknek a költségek feletti kontroll a pénzügyi funkcióhoz tartozik, amibe a méret növekedésével fokozatosan a beszerzés is beleszólhat.

A kisvállalatok a hosszú távú kapcsolatokat preferálják, részint mert a minőséget így látják garantálva, részint mert nincs információjuk a szállítói piacukról, illetve nincs erőforrásuk rendszeres és átfogó piacelemzésre. Valódi együttműködés ugyanakkor sokszor nem alakul ki az elégtelen kommunikáció miatt. A méret növekedésével – ahogy maga a beszerzési szervezet is növekszik – egyre inkább a versenyztető modell lesz fontos, és az ár lesz a meghatározó tényező.

A magyar vállalatok a beszerzésben rejlő lehetőségeket kevésbé használják ki. A fejlődés motorját gyakran egy befolyásoló tényező, például egy meghatározó vevő vagy egy környezetvédelmi szempontú állami előírás kényszeríti ki. A beszállítói szolgáltatás a magyar vállalatok számára jelenleg még nem különösen fontos.

A menedzsmentirodalomban jelenleg még szűkös annak a taglalása, hogyan lehet a beszerzést a leghatékonyabban végrehajtani kisebb vállalatoknál, hogyan lehet kis cégek beszállítói kapcsolatainak menedzsmentjével a nagyvállalatokéhoz hasonló eredményeket elérni. A magyar cégek beszerzési gyakorlatában kutatásunk alapján még sok fejlődési lehetőség van, mely segítheti a válságból való kilábalást, s ezt követően lehetőség nyílik az eredmények összehasonlítására jelen felmérésünkkel.

Lábjegyzet

- ¹ A magyar szabályozás értelmében a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXV. törvény szerint kkv-nak minősül a 3. § (1) az a vállalkozás, amelynek a) összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb és b) éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg.
- ² SME Performance Review, 2009
- ³ KSH – Statisztikai Tükör III. évf. 109. sz. Letöltve: 2009. augusztus 22.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 12. SZÁM / ISSN 0133-0179

⁴ Vörösmarty (2002) feldolgozását alapul véve.

⁵ A mikro- és kisvállalkozásokat nem zártuk ki a mintából, mivel számos közülük jelentős árbevételű, olyan költségarány mellett, mely tudatos költséggazdálkodást feltételez, és indokoltá teszi a beszerzési feladatok elkülönítését is. Azt, hogy szervezetileg hol van az a határ, melynél a döntés már nem egyéni (fogyasztói) jellegű, hanem szervezeti beszerzés jellegű, konszenzus alapján alakítottuk ki.

⁶ A beszerzésnél alkalmazkodtunk Quayle (2002) kutatásához.

⁷ Ezek közül az egyik mezőgazdasági kisvállalat, a második egy nagy szolgáltatóvállalat. Az első vállalat egyértelműen életmód-vállalkozás, míg a második erősen állami függésben lévő cég.

⁸ Következtetésünk alátámasztja Csapó et al. (2004) p. 77. véleményét a kkv-k e-aktivitásáról. Ennek értelmében „Az e-business leginkább a vállalatokon belüli munkafolyamatokat befolyásolja. A vállalatok java része az ICT-megoldások révén javíthatja belső munkafolyamatainak hatékonyságát. A hatékonyságnövekedés alapja olyan egyszerű alkalmazások és megoldások használata, melyek nem igényelnek kifinomult és drága e-business szoftvert. Az ilyen alkalmazások a mikro- és kisvállalkozások számára is elérhetők, megfizethetők, így hasznosak is.”

Felhasznált irodalom

- Andrási Z. – Borsi B. – Farkas L. – Némethné Pál K. – Papanek G. – Viszt E. (2009): A mikro-, kis- és közepes vállalatok növekedésének feltételei. Gazdaságkutató Rt. Letöltve: 2009. aug. 25. www.nfgm.hu
- Csapó K. – Csóri B. – Pethő A. (2004): A magyarországi kis- és közepes vállalkozások digitális tevékenysége az európai uniós csatlakozás tavaszán. Vezetéstudomány. XXV. évf. 2004. különszám
- Dallago, B. (2003): Small and Medium Enterprises in Central and Eastern Europe. Letöltve: 2009. szept. 01. http://cei.ier.hit-u.ac.jp/activities/seminars/papers/Dallago_Dec.pdf
- Ellegaard, C. (2006): Small company purchasing: A research agenda. Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 12, p. 272–283.
- Ellegaard, C. (2009): The purchasing orientation of small company owners. Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 24, No. 3. p. 291–300.
- Johnston, D.A. – Wright, L. (2004): The e-business capability of small and medium sized firms in international supply chains. Information Systems and e-business Management, Vol. 2, p. 223–240.
- Kállay L. (2002): Paradigmaváltás a kisvállalkozás-fejlesztésben. Közgazdasági Szemle, XLOX. évf. 2002. július-augusztus p. 557–573.
- Knudsen, M.P. – Sarvais, P. (2007): Analyzing internationalization configurations of SME's: The Purchaser perspective. Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 12, p. 272–283.
- KSH – Statisztikai Tükör (2009): A kis- és középvállalkozások helyzete. III. évfolyam 109. szám, 2009. augusztus 4. Letöltve: www.ksh.hu 2009. aug. 22.

- Morrissey, B. – Pittaway, L. (2004):* A study of procurement behaviour in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11, No. 2
- Pearson, J.P. – Ellram, L. (1995):* Supplier selection and evaluation in small versus large electronics firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 33
- Pressey, A. – Winklhofer, H.M. – Tzokas, N.X. (2009):* Purchasing practices in small- to medium sized enterprises: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 15
- Quayle, M. (2002):* Purchasing in small firms. *European Journal of Purchasing & Supply Management* vol. 8, p. 151–159.
- Szirmai P. – Szerb L. – Csapó K. – Filep J. – Kerékgyártó G. – Kósa L. – Mihalkovné Szakács K. – Petheő A.I. (2009):* A kkv-k növekedése empirikus megközelítésben. Budapesti Corvinus Egyetem. Letöltve: 2009. aug. 25. www.nfgm.hu
- Vörösmarty Gy. (2002):* A beszerzés információs kapcsolatai, PhD-értekezés

Melléklet:

A szövegben szereplő grafikonok adatai táblázatos formában:

1. ábra

Vezetés	4,576923
Stratégia	4,221154
Kutatás-fejlesztés	2,576923
Benchmarking	2,446602
Hulladékcsökkentés	3,134615
Beszerzés	4,086538
Beszállítófejlesztés	3,355769
Készletcsökkentés	3,365385
Csoportmunka	3,923077
Új termék bevezetése	3,394231
Új technológia bevezetése	3,432692
JIT	2,673077
EDI	1,83
Alvállalkozók bevonása	2,846154
Munkaerő képzése, fejlesztése	3,815534
Karriertervezés	2,825243
Pénzügyi vezetés	4,192308
Vevői kapcsolatok irányítása	4,221154
Marketing	3,5

2. ábra

Termelés	3,295918
Logisztika	3,744898
Minőségbiztosítás	3,469388
Termékfejlesztés	2,122449
Pénzügy	4,051020

3. ábra

Minőség	4,611650
Termék megbízhatósága	4,252427
Szolgáltatás megbízhatósága	4,533981
Együttműködési képesség	4,184466
Elektronikus kereskedelem	1,844660
Ár	4,339806
Új termék bevezetése	2,815534
Az Ön kutatás-fejlesztési képessége	2,213592
Értékelemzés (value analysis)	2,446602
Értékképzés (value engineering)	2,631068
Önök beszerzési szakértelme	3,203883

4. ábra

Minőség	4,75
Termék megbízhatósága	4,798077
Szolgáltatás megbízhatósága	4,692308
Együttműködési készség	4,490385
Elektronikus kereskedelem	2,213592
Ár	4,427184
Új termék bevezetése	2,970874
Kutatás-fejlesztési képesség	2,611650
Értékelemzés (value analysis)	2,514563
Értékképzés (value engineering)	2,621359
Beszerzés szakértelme	3,417476

Cikk beérkezett: 2009. 11. hó
Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2010. 1. hó

MÜLLER Helga

A SHACKLETONI KRÍZISMENEDZSMENT TANULSÁGAI A PÉNZÜGYI VÁLSÁG IDEJÉRE

A szerző Sir Ernest Shackleton Déli-sark-kutató sikertelen, de vezetői szempontból kiemelkedő expedícióinak eseményeit alapul véve mutatja be azokat a természeti válság során eredményes vezetői módszereket, melyek a modern gazdasági válságok idején is követendő példaként állíthatók a felelős vezetők elé. Az emberközpontú vezetés jelentőségére koncentráló munka Shackleton történetét, az egyes területekhez kapcsolódó, jelentős pszichológiai és vezetéselméleti kutatásokat és személyes tapasztalatokat is párhuzamba állítva a vezető érzelmi intelligenciájának fontosságát, a kiválasztást és csoportszervezést, a motivációt, a személyes példát és felelősségvállalást helyezi a fókuszba.

Kulcsszavak: pénzügyi válság, vezetési módszerek, érzelmi intelligencia

Párhuzamba állítható-e egy természet okozta válság és egy pénzügyi válság? Mennyire mások a célok és mennyiben mások az alkalmazandó vezetői eszközök? Ha nagyon leegyszerűsítjük, mindkét helyzetben a túlélés a tét. Előbbinél a belekerült személyek valóságos, fizikai és pszichikai létezésének megtartása és a kiszabadulás. A másíknál a vállalat léte a kérdés, mely végső soron az azt fenntartó emberek létbiztonságát jelenti. Sir Ernest Shackleton, ír-angol felfedező abban a száz év előtti időben állított ma is érvényes, követhető példát a krízishelyzetben felmutatott leadeeri eszközökből, amikor még az utasításalapú hatalomgyakorlási vezetési irányzatok is csak szárnyaikat bontogatták.

Ahogy kedvező időjárás idején a felfedező víziója a meghódítani kívánt cél elérése, úgy kedvező gazdasági körülmények között a vállalati vezető célja a minél jobb eredmény realizálása. Mindkét esetben igyekeznek a lehető legprecízebben megadni a siker útját, a cél érdekében biztosítani és mozgósítani a szükséges erőforrásokat. Ha ráadásul tapasztalt vezetők, azt is látják, hogy mi a teendő, ha nehézség adódik, és hogyan kell menedzselni a megvalósítás nélkülözhetetlen társait, a rájuk bízott embereket.

De mi történik akkor, ha hirtelen és előre alig láthatóan fordul meg velünk a világ és bekövetkezik az, aminek esélyét az igazán gondos és előrelátó tervező

felvetette néha, de még a legprecízebb stratégiák közül is csak kevesen készítettek rá forгатókönyvet? Egy-egy ilyen helyzet még a rutinos és születt vezetö önbizalmát is megréngeti, de mihez kezdhet egy fiatal, a nehézségek által még kevésbé próbált vezetö? Mennyire vonjuk be a munkatársakat a cég problémamegoldásába? Hogyan tartjuk fenn a motiváltságot, a pozitív és eredményre ösztönző légkört a folyamatosan áradó negatív hírek mellett? Meddig mehetünk el a juttatások megkurtításában, és milyen eszközeink maradnak a lojalitás megőrzésére, a legjobb megőrtására? Többek között a fenti kérdések miatt lesz a válság a menedzseri beválás kiváló próbája.

Sir Ernest Shackleton kitűzött céljai elérésében folyamatos balszerencséje okán talán a leginkább sikertelen felfedezők egyike, aki mégis egyedülálló személyes mintával szolgál generációkkal későbbi, egészen más menedzsmenelveken nevelkedett és teljesen eltérő körülmények között hivatásukat teljesítő vezetők számára. A shackletoni krízismenedzsmen nem a válságkezelés technikai vagy módszertani megközelítését jelenti. Nem ad modellt vagy útmutatót a válság okainak feltárására, a kiút keresésére vagy a helyzet megoldására. Abban nyújt segítő kezét, hogy milyen vezetői magatartással támogatható a krízishelyzetbe került csoportok és az azokat alkotó egyének túlélése. Shackleton

azt bizonyította, hogy a helyesen megválasztott és tudatosan alkalmazott vezetői eszközök a legkilátástalanabb körülmények között is biztosítani tudják a kitartó, elkötelezett, bajtársi együttműködésben küzdő csoportok megtartását.

Sir Ernest Shackleton

Ernest Henry Shackleton 1874. február 15-én született az írországi Kilkeában. Bár apja orvosként látta volna jövőjét, ő a tengerre vágyott, és amikor tizenöt évesen úgy döntött, hogy valóra váltja álmait, szülei nem álltak útjába. Ambíciózus céljait sorra teljesítette: húszévesen harmadtszort lett, huszonnégy évesen kapitányi jogosítványt szerzett. A rábízott legénységet saját elképzelései szerint vezette, a „hajó szíve, lelke” jelzőt minden útján újra és újra magáénak tudhatta.

Az Antarktiszra indított tudományos expedíciók az ő érdeklődését is egyszer s mindenkorra a Déli-sark felé fordították. Amikor 1900-ban a Királyi Természet-tudományos Akadémia elhatározta, hogy expedíciót indít a Déli-sark elérésére, nem volt kétséges, hogy mindent megtesz azért, hogy a kifutó hajó fedélzetén lehessen. Altisztnek nevezték ki Robert Scott mellett a Discoveryre, ahol vezetői tevékenysége kiváltotta a hajó legénységének osztatlan elismerését. A 2560 km-es gyalogútról éhséggel, skorbuttal, betegséggel küzdve 730 km-re a céltól kellett visszafordulniuk. Scottal gyökeresen ellentétes vezetői szemléletük mellett ez a kudarc végképp megbélyegezte kapcsolatukat.

Első önálló expedícióját az 1907-ben útjára indított Nimrod hajón, a kor felfedezői iránti általános rajongásnak köszönhetően, már ünnepektől hírességként kezdte meg, vezetői kiválósága pedig újabb hű és elkötelezett legénységet eredményezett. A Déli-sark elérését célzó úton azonban ismét elpártolt tőlük a szerencse. Amikor belátták, hogy saját életben maradásukat kockáztatják az út folytatásával, 150 km-re a Déli-sarktól kitértek a királynőtől kapott zászlót és visszafordultak. A 91 napos, 2784 km-es gyalogút tehát ismét sikertelenül végződött, azonban 600 km-rel megdöntötték Scott rekordját, ezzel Shackleton világhírű lett, és hazatérését követően lovagá ütötték.

Amundsen végül 1911-ben elérte a Déli-sarkot, de Shackleton sem adta fel a déli kontinens meghódításának álmát. Hajója, az Endurance végül 1914-ben futott ki, célja a legnagyobb sarki túra: az Antarktisz keresztül szelése 3000 km-es úton, négy hónap alatt gyalog, kutyákkal és szánokkal. A menetelés azonban meg sem kezdődhetett. Az Endurance még a partraszállás előtt, a nyílt tengeren, 1800 km-re az utolsó ember lakta helytől és több száz kilométerre a szárazföldtől,

belefagyott a jégbe, majd darabokra morzsolódott és elsüllyedt. Ezzel megkezdődött az az embert próbáló hidegben, nélkülözéssel, félelemben, de szigorúan szervezett napirenddel, jó hangulatban és a szabadulás biztos tudatát mindvégig megtartva töltött küzdelem, mely okán Shackleton beírta magát a legnagyobb vezetők sorába.

A legénység fizikai, szellemi és morális állapotának fenntartása mellett Shackleton folyamatosan kereste a menekülés lehetséges útvonalát. Amikor kutyáikat rég megették, napi egy-két kiskanálnyi vizüket saját testük melegénél felolvasztott jégdarabok biztosították, az otthont jelentő jégtáblájuk pedig egy 80×100 méteres oldalhosszú háromszögre fogyatkozott Shackleton vakmerő próbálkozásának köszönhetően jutottak végre egy, az életben maradáshoz vezető hajóra. Az emberi túróképesség legvégső határait ostromló körülmények, az éhezés és fázás 760 napja után a legénység egybehangzó állítása, hogy kizárólag Shackleton emberi és vezetői nagyságának köszönhetően a 28 ember hiánytalan megmenekülését, fizikai és szellemi épségének megmaradását.

Utolsó déli útja az Antarktisz partvonalának feltérképezésére, szigetek felfedezésére és tudományos kutatásokra indult 1922-ben. Fáradtan és megromlott egészséggel érte el a Déli-sarkot, ahol szívroham végzett vele. Lelkének kedves helyen, a grytvikeni bálnavadász-temetőben helyezték örök nyugalomra.

Az alap: az érzelmi intelligencia

Lelkesedés, rugalmasság, önismeret, önbizalom, optimizmus, megértés, önzetlenség. Gondolkodás nélkül is azonnal soroljuk azokat a legfontosabb mentális tulajdonságokat, melyek a nagy feladatra vállalkozó és a cél elérése érdekében másokat is mozgósítani képes vezetőt jellemzik. A sor persze folytatható, végeredményül mindenképp ahhoz a kulcsponthoz jutunk, hogy a vezetés alapja a határozott személyiség.

Kétségtelen, hogy az érzelmi intelligencia megszorozódott jelentőséget kap válságos idők közepette. Meg kell tudni teremteni azt a légkört, amiben a munkatársak nyitottan, őszintén, félelmek és szorongások nélkül dolgozhatnak. Az ilyen formában kialakult légkörben lehetséges, hogy a feladatok mókuskerekében őrldő és különböző stresszfaktorokkal küzdő egyénekből együttműködő, magas teljesítményű és elégedett munkacsoport válják. Ha nem tudjuk megteremteni a bizalmi légkört, fegyelmezni magunkat és a viselkedésünket, nem leszünk képesek megnyugtatni embereinket, és nem várhatjuk el tőlük, hogy higgadtan, reális helyzetértékeléssel végezzék a munkájukat.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Shackleton a szerető családi háttér, a támogató, a saját vágyait megvalósítani engedő neveltetés nyitott, érző, őszinte emberré tette. Ezt az odafigyelést, emberei megismerését és a velük szemben tanúsított érzékenységet, megértést döntései és cselekedetei minden apró részletében felfedezhetjük.

Goleman szociális vagy társas intelligenciával bíró személyének leírása is szinte pontról pontra a legénység Shackletonról felrajzolt képét idézi elénk: „*Akik bírják a szociális intelligenciát, akadálytalanul teremtenek kapcsolatot másokkal, kiismerik magukat mások reakcióin, érzelmein, képesek vezetni, szervezni és elsimítani azokat a vitákat, melyek bármely emberi tevékenység kapcsán óhatatlanul fellángolnak. Magától értetődően állnak az élre, ők azok, akik képesek megfogalmazni a kimondatlan kollektív érzületet, s úgy hangot adni neki, hogy ezáltal a csoport közelebb kerülhessen kitűzött céljához. Ők azok, akikkel a többiek szívesen vannak együtt, mert társaságukban feltöltődnek érzelmileg – javítani tudnak mások hangulatán, rólok járja, hogy kész felüdülés egy levegőt szívni velük*”. (Goleman, 2008: 181. o.)

Felkészültünk?

A természeti, magánéleti és gazdasági válságok egyik legnagyobb csapása a korábban járt, bevált és biztosnak hitt utak elvesztése, a kitűzött célok ellehetetlenülése. A céltudatos és a siker érdekében erőfeszítéseket vállaló vezető nélkülözhetetlen minta nemcsak az önálló döntéshozatal és a proaktivitás nélkül a fellettes által mutatott utat bízón követő dolgozók, de a kitűzött stratégia megvalósításában a részfeladatok önálló kidolgozásával és megvalósításával megbízott beosztott vezetők számára is.

A céltudatosság és következetesség tekintetében persze nem csak a vállalati eredmények elérése mutat követendő mintát. A személyes előrelépés, a karrierépítés, valamint a szakmai és társadalmi elismertség megteremtése mind erősítik a vezetőt követni kívánók elkötelezett taborát.

Az önismerethez és a reális önképhez természetesen hozzátartozik annak felmérése, hogy akarunk-e egyáltalán vezetők lenni és képesek vagyunk-e ennek a feladatnak megfelelni. Ma számos olyan vezetővel találkozunk, akik nem készültek tudatosan a vezetői pályára, akik nemhogy nem gondolkodnak vezetői ismereteik vagy készségeik fejlesztéséről, de egyenesen teherként élik meg ezeket a feladatokat. Ők azok a nagyszerű szakemberek, akiket vállalataik a horizontális karrierút hiányában elismerésként a hierarchiában helyeznek feljebb és

VEZETÉSTUDOMÁNY

feljebb. Az ilyen, saját karrierjüket is kényszerpályaként megélt vezetők átlagos helyzetben és átlagos problémák esetén sem képesek az irányító szerep betöltésére. Sikertelenségük általában vagy frusztrált és folyamatos kudarcélménnyel élő szenvedőkké, vagy a problémára gőggel és daccal válaszoló érzéketlen uralkodókká teszi őket. Az ilyen vezetők a válsághelyzetben végképp tehetetlen, eszköztelen, így a helyzetet csak tovább rontó személyek lesznek. Egyszerűen csapdahelyzetbe kerülnek, és többnyire önhibájukon kívül nem lesznek alkalmasak az élen álló, irányt mutató és követni kívánt, a szó szoros értelmében vett előjáró szerepének betöltésére.

A csoport és a vállalat szempontjából jó esetben akad valaki a csoportjukban, aki tudatosan vagy a tendők sodrásában mintegy belecseppen a feladatokba, és informálisan átveszi az irányítást, rosszabb esetben szétzilálódik a csapat. A vezető szempontjából sajnos egyik sem jelent pozitív kimenetet. Az első esetben az előbb-utóbb formális megerősítést is igénylő utód lesz egyre erősödő belső versenytársa, az utóbbiban a legjobb emberei hagyják el, és eredménytelensége nem csak nem kívánt vezetői karrierjébe, de várhatóan egész vállalati létébe kerülhet.

Shackleton tudta, hogy vezető szeretne lenni. Első hajózási élményei után látta, hogy ehhez komoly felkészülésre van szüksége, és képes volt mindent meg is tenni ezért. Első tengerészéveitől kezdve tudatosan készült a nagyobb és nagyobb feladatok ellátására, jól eltervezett karriert épített. Céltudatossága már akkor megmutatkozott, amikor matrózként a társakkal való lumpolás és a szerencsejáték helyett az olvasást, az iskola elhagyása miatti hiányosságok pótlását és az áhított tisztí pályához szükséges vizsgákra való felkészülést választotta. Számára Scott volt a kiemelkedő szakmai teljesítménye miatt parancsnokká lett, de annak feladataival megbirkózni nem tudó vezető intő példája. Figyelte Scottot és tanult a hibáiból.

Hasonló alapossággal készült expedícióira. Tudatosan, a jövőbeli támogatók megszerzése és a lehetséges ellenlábások maga mellé állítása érdekében alakította szociális kapcsolatait, építette fel saját imázsát. Útjainak támogatóihoz évtizedes ismeretség kötötte, új patronálókat gyűjtött azzal is, amikor önmagát és céljait népszerűsítő előadásokat tartott, úti beszámolókat jelentetett meg, beállt újságírónak, vállalkozást indított. Tudta, hogyan használhatja a népszerűséget saját céljai elérésére. Riváisaival nemcsak igyekezett jó kapcsolatot tartani, de segítette is őket, cserében szükség esetén ők is támogatták.

A céltudatosság és az eredmény érdekében való alapos tervezés, a hosszú távra kimunkált stratégia és következetes megvalósítás persze nem közvetlenül a krízishelyzet megjelenésekor és annak kezelésekor felmerülő kérdés. A válsághelyzetben kiváló vezető azonban a legkritikább esetben ott és akkor válik az őt addig rejtő bábból pillangóként kikelve követhető példaképpé. Amikor felerősödik a bizonytalanságérzet, az emberek természetes ösztöneik által irányítva olyan vezetőket követnek meggyőződéssel választott iránymutatásaik és döntéseik helyességében, akiket megfogalmazott terveik elérése érdekében korábban következetes és eredményre vezető tettek megvalósítóiként ismertek meg. Előző pozitív tapasztalataik erősítik meg őket abban, hogy kedvezőtlen fordulatok esetén az idő és a környezet fokozott szorításában is a lehető legjobb utat jelöli ki mindannyiuk számára.

„Tartsanak velem!”

„A központi cél közben tartása – még ha a vezérigazgató a lehető legnagyobb mértékben képes is erre koncentrálni – nem sikerül, ha ebben nincs egyetértés a szervezet egészében”. (Eisenstat, 2008: 62. o.) Így foglalják össze a szerzők kutatásaikat azokról a megalkuvások nélküli vezetőkről, akik az igazság őszinte feltárásával nyerik meg szervezetük bizalmát, valódi érdeklődést tanúsítanak a dolgozóik iránt, a vállalat egészét érintő, egységes célt képesek kialakítani, mely mögé érzelmileg is elkötelezve sorakoztatják fel alkalmazottaikat.

Goleman kutatásai során kapcsolatot talált az érzelmi intelligencia különböző komponenseinek jelenléte és ezek tudatos használata, valamint az így kialakuló vezetési stílusok között. A kutatások azt is bebizonyították, hogy a hat stílus – kényszerítő, iránymutató, kapcsolatközpontú, demokratikus, követelményállító és felkészítő – közül az iránymutató a legeredményesebb, mely a munkahelyi légkör és az eredményesség minden összetevőjére pozitív hatást gyakorol, és alkalmazása különösen eredményes akkor, ha a vállalat bizonytalan helyzetbe kerül. Az iránymutató stílus alkalmazójának fő jellemzője a lelkesedés és a világosan körülírt vízió, melynek elérésére mozgósítja embereit is. A vezető jelmondata: „Tartsanak velem!” (Goleman, 2005) Goleman iránymutató vezetője éppen a csapat egy irányba való mozgásában jeleskedik. Olyan célt tűz ki, melyben maga is hinni tud, és minden mozzanatában tartja is magát hozzá. Ám nem csak víziót ad, de gondoskodik róla, hogy azt mindenki megértse, és magáénak is tudja.

Mindezek alapja az őszinte helyzetértékelés, a kitűzött cél és az eléréséhez szükséges teendők pontos

leírása, a várható nehézségek és az esetleges buktatók kiterjesztés és takargatás nélküli megosztása. Ez azonban csak akkor működik, ha minden csapattag tisztában van saját helyével, szerepével, felelősségével és fontosságával. Mindenkinek világosan látnia kell, hogy mit várunk tőlük, és hogy az ellátandó feladathoz miben kell esetleg fejlődnie, a szokásosnál nagyobb erőfeszítést tennie. Az információhiány bizonytalansághoz vezet, a bizonytalanság pedig egyenes út a történések, körülmények és azok hátterei saját verzióinak gyártásához, azok terjesztéséhez és a minden további konstruktív és eredményes munkát megtorpedozó ellenálláshoz. A legtöbb ember a legfájdalmasabb áldozatokat és lemondásokat is józan mérlegeléssel vállalja, ha őszinte kommunikációval megismerheti vállalatának okait és céljait.

Shackleton ügyelt rá, hogy legénysége mindig tisztában legyen adott helyzetükkel és reálisan lássa a lehetőségeket. Nem hagyta, hogy bomlasztó pletykák és rémhírek keljenek szárnyra, vagy váratlanul lepjék meg az embereket az általa már előre látott események, de a megkövetelt optimizmus mellett azt sem engedte, hogy hiú ábrándokkal áltassák magukat. Ennek egyik legjelesebb példája a felmorzsolódott hajóról való kiköltözéskor mondott beszéde, melyben megköszönte mindenki munkáját, őszintén vázolta helyzetüket, elmondta a kilátásokat és kérte a legénység további támogatását.

A támogatás megszerzésének és a kijelölt irány követésének alapja tehát a bevonás, következő lépése pedig annak megerősítése, hogy minden egyes tag értékesen járulhat hozzá a csapat előtt álló feladatokhoz. Az elköteleződés legerősebb formája pedig, ha mindenki maga fogalmazza meg, hogy az elérendő cél érdekében ő személyesen mit tud tenni, és ha – megfelelő iránymutatás és felügyelet mellett – hagyjuk, hogy saját kisebb céljaihoz maga találja meg a helyes utat és módszereket. A terv megvalósulásának ellenőrzése és a szükséges változtatások meghatározása természetesen a vezető feladata, ahogy az is, hogy gondoskodjon róla, hogy emberei a kezdeti lelkesedést követően továbbra és hosszú távon is vele tartsanak.

Szemléletének mozgósító erejét híven bizonyítják G. Vilbert Douglas, a Quest-expedíció geológusának szavai: „Mind fizikai, mind szellemi értelemben a vezetőnk volt, és képes volt elérni, hogy az ember fontosnak, az egész vállalkozás legfontosabb tagjának érezze magát”. (Morrell-Capparell, 2008: 146. o.)

VEZETÉSTUDOMÁNY

Remény és optimizmus

A remény nemcsak önmagunk számára adja meg a folytatáshoz szükséges erőt, de környezetünk számára is a töltekezés forrása lehet. Különösen érvényes mindez a vezető és az őt, mint a saját jövőjüket, bizodalomuk szerint jó sorsukat meghatározó reményforrást követni kívánó beosztottak esetében.

Egy Goleman által leírt, a remény jelentőségét vizsgáló kísérlet egy meglehetősen nehezen teljesíthető feladat elé állított diákokat. Így számol be a tapasztalatokról: „A remény döntő tényezőnek bizonyult. Az erősen reménykedő diákok fokozott igyekezettel reagáltak, s kitaláltak egy sereg dolgot, amivel összesített jegyükön javíthatnának. A mérsékelten reménykedőknek is volt pár ötletük a szépítésre, de a valóra váltásukhoz kisebb hévvel álltak. A reményvesztettek pedig érthető módon a lovak közé hajították a gyeplőt, és mindkét vonatkozásban megadták magukat a sorsnak.” (Goleman, 2008: 134. o.)

Az optimizmus pedig párban jár a reménnyel, ahogy azután a vállalkozó kedv és az eredményesség az optimizmussal. A cél tehát: tartsuk fenn munkatársaink optimizmusát és sugározzunk pozitív képet! A válság idején különösen nehéz kordában tartani érzéseinket, nehéz higgadtnak és kiegyensúlyozottnak maradni, nehéz törődni másokkal. Amikor környezetünkben egyre gyakoribbak a negatív hírek és események, egyre gyakrabban kerít hatalmába a félelem az ismeretlen veszélyektől, a félelem a félelemtől.

Fel kell ismernünk azonban, hogy a pozitív szemlélet fenntartása nem azonos a jobb teljesítmény elérésére sarkalló motivációval! A hitét vesztett munkatársnak hiába kínálunk kiemelkedő jutalmat, vagy helyezzük kilátásba bónusza, juttatásai elvesztését, egyik sem fogja kilendíteni a holtpontról. Az optimista hozzáállást, a megváltozott helyzetben eredményes utak, módszerek keresésének sikerében való bizodalmat a remény visszaadása jelentheti. Ezt pedig elsősorban a hasonló minta, a tudatosan és következetesen közvetített, de minden esetben hiteles pozitív kép adhatja. A félelmekre és a szorongásokra a legkézenfekvőbb válasz megadni magunkat rossz sorsunknak, befelé fordulni és átkozni a helyzet okozóit. Ha azonban nemcsak magunkért vagyunk felelősek, és mi vagyunk azok, akiktől a hasonló érzésekkel küzdők a segítő kezet és a biztatást várják, akkor ez egy újabb ok, ami miatt nem választhatjuk a reményvesztettség és feladás kényelmét.

Shackleton tisztában volt saját képességeivel és ismereteivel, önbizalma és állandó reménye nemcsak tetteiben mutatkozott meg, de egyszerűen

sugárzott róla, ez pedig megnyugtató volt emberei számára is. Csalódottságát soha nem mutatta, pedig az expedíciók során a balszerencse és a kilátástalanság között ingázva alig-alig akadt valódi bizakodásra és optimizmusra oka. Mégis mindig hitt a pozitív fejleményekben, saját úti beszámolójában sem találja a feladásra vagy depresszióra utaló nyomokat. Maga sem vesztette el soha a reményt, és nem hagyta, hogy társaival ez történjen. A remény pedig valószínűleg az életben maradáshoz biztosító, döntő tényező volt abban a helyzetben.

Az optimista szemléletet egyszerűen kötelezővé tette. Mivel azt sugározta, hogy a kaland túlélhető, ezért emberei is így gondolták. Erről adnak tanúbizonyságot a legnehezebb idők legénységi naplórészletei is, melyek nem a bajokról és a félelmekről, hanem a mindennapi élet ügyes-bajos dolgairól, az időjárásról vagy a környezetről szólnak.

Kiválóan ismerte fel, hogy környezetében mikor ki szorul rá, hogy saját szükségletei hátrásrolásával és akár fizikai szenvedést vállalva társa komfortérzetének javításáért megváltoztassa valaki érzelmi állapotát, így jobb teljesítményre vagy a remény és a motiváció visszaszerzésére készítse.

Egyensúlyban tudott azonban maradni az optimizmus és a realizmus között. Mindent megpróbált, de soha nem áltatta sem magát, sem legénységét valóra válthatatlan álmokkal.

Egyszemélyes felelősség

A krízis sajátja, hogy nemcsak megjelenése váratlan és találja legtöbbünket készületlenül, de lefolyása is kiszámíthatatlan, ezért ideje alatt gyakran a leggondosabban kimódolt tervek is csődöt mondanak. Az eredmények elismerésében általában a vezető és csapata egyaránt osztozik, a kudarcra és a nehézségekkel azonban a vezetőnek egyedül kell szembenéznie, és az ő hitén, valamint a saját maga által kialakított bizalmi légkörön múlik, hogy csapata összeomlással, vagy a dolgok sajnálatos, de természetes rendjének érzésével reagál. A vezető magánya pedig annál erősebb, minél közelebb kerül az első számú vezető székéhez. Egyre inkább az ő terhe a megoldás megtalálása, a nehéz döntések meghozatala és szükség esetén saját érdekei háttérbe szorítása.

Ha valami rosszra fordult – pedig az Endurance-expedíción nem sok egyéb fordulat akadt – Shackleton nem lett dühös, nem merengett a múlton, a megváltoztathatatlan dolgokon és az elkövetett

VEZETÉSTUDOMÁNY

hibákon, hanem azonnal új tervet dolgozott ki. Sikertelennek bizonyuló terveinek megváltoztatásával nem keltett kudarcélményt, emberei nem vádolták őt a sikertelenségért, feltétlen bizalmuk biztosította őket arról, hogy a változtatásoknak jó okuk van, és bizonyosan egy jobb megoldás érdekében történnek.

Az Endurance-expedíció Ross-tengeri másik csapata három tagjának elvesztésében semmi szerepe nem volt, maga is elítélte a katasztrófát okozó szerveztlenséget. A teljes expedíció vezetőjeként azonban nemcsak azonnal az ott bajba jutottak segítségére sietett, de kérdés nélkül magára vállalta a teljes felelősséget.

Gazdálkodás a humán erőforrással

Nem létezik eredményes iránymutató vezető, ha nincs mögötte olyan gondosan összeválogatott csapat, melynek tagjai egyesével és egységesen is képesek elkötelezetten és odaadással követni a számunkra kijelölt irányt. Hiába minden vezetői kiválóság és törekvés, ha folyamatosan ellentétes nézeteket valló, ellenérdekelte vagy egymással és a szervezettel nem kompatibilis emberek ellenálló falába ütköznek.

A megfelelő emberek kiválasztása

„Nem tudást keresünk, hanem személyiséget. Az előbbi pótolható, utóbbi nem.” Így szólott első saját vezetői leckém, melyet egy kiválasztási folyamatban közreműködve megtapasztalt dilemmára kaptam. A jelöltünk messze nem teljesítette az alkalmasság kritériumait, de nekem mégis az első pillanattól az volt az érzésem, hogy azonnal szerződtetni kellene. Kísértetiesen hasonló Jim Collins érvelése, amikor a kiválónak váló vállalatok kiemelkedésének okait vizsgálva az „Előbb az ember, aztán a feladat” gyakorlatot mutatja be a következő példával: „Amikor meghatározták, hogy kik számukra a »megfelelő emberek«, a kiemelkedő cégek nagyobb súlyt fektettek a jellemi tulajdonságokra, mint az olyan konkrétumokra, mint például az iskolai végzettség, a gyakorlati készségek, a szakképzettség vagy a tapasztalat. Nem mintha a szakirányú tudás vagy a képesség nem lenne fontos, de úgy gondolták, hogy ezek a tulajdonságok megtaníthatók (vagy legalábbis elsajátíthatók), míg a jellem, a munkamorál, az intelligencia, a kötelezettségeknél való megfelelés és az alapértékek mélyebben gyökereznek.” (Collins, 2005: 68. o.) Collins következtetései szerint az előbb a kit és azután a mire megközelítés különösen a változtatást igénylő helyzetekben igazolódik. Az ilyen szem-

léletben kiválasztott csapattal lehet csak az egységes irányváltásokat megtenni. Eszerint a válság megkövetelte rugalmasságot és a szükséges korrekciókat, vagy akár teljes fordulatokat is szellemiségében, attitűdjében és személyiségében tudatosan kialakított munkatársi körrel valósíthatjuk meg, velük lehetünk közösen úrrá a nehézségeken, hogy együtt érthessük el a veszély utáni nyugalmas vizeket.

Shackleton is nagymértékben a maga idejében igencsak szokatlanul számító kiválasztási módszerének köszönhető a legnagyobb megpróbáltatások során is egységes maradó, egy irányba húzó legénységét. Az Endurance csapatának első tagja a mindhárom expedícióján részt vevő John Wild lett, akiben saját helyettesét látta, tökéletesen megbízott benne és választásában nem kellett csalódnia. Népszerűsége hasonló volt Shackletonéhoz, ha kellett, közvetített az emberek és Shackleton között, visszaemlékezéseiben pedig mentoraként emlegette vezetőjét. James Hurley, az expedíció fotósa szavai szerint: „Nem túlzás azt állítani, hogy életünket ennek a vezetésnek köszönhetjük. [...] Wild minden kétséget kizáróan bebizonyította, hogy méltó Shackleton bizalmára.” (Morrell-Capparell, 2008: 246. o.)

Wild segített már az ötezer jelentkezőből az ötvenhat alkalmasnak ítélt kiválasztásában is. Shackleton egyedi koncepció alapján állította össze a csapatot: kis létszámú profi mellé (akikkel főként saját hiányosságait pótolta) lelkes és különleges fiatalokat választott. A szakmai tudás és felkészültség sokszor háttérbe szorult, csak hogy vidám, a hangulat fenntartásában segíteni tudó embereket választhasson, akik hozzá hasonlóan látták a célt és lelkesedtek annak eléréseért. A többségében személyesen folytatott interjúk során furcsa – az 1910-es évek „kiválasztási” módszereitől teljeséggel idegen – és a feladattól igencsak távol álló kérdéseivel, esetenként próbanapokkal személyiséget és jellemet választott. Csapatmunka, bátorság, énekelni tudás, mások szórakoztatására való tehetőség, optimizmus, kitartás, bizalom a sikerben, elkötelezettség, készség az alantas munka elvégzésére – ezek voltak az alapvető felvételi követelmények.

Collins pedig nemcsak tapasztalatait foglalja össze a „megfelelő emberek” és a kiválónak érő szervezetek összefüggésében, de olyan gyakorlati szabályokat is ad, melyek különösen felértékelődnek abban a helyzetben, amikor kevésbé lehetünk nagyvonalúak általában

az erőforrások, így a munkatársi kapacitás tekintetében, amikor a virágzó üzletmenetben sem szerencsés, de jobban elnézett pazarlások megengedhetetlenné válnak. Collins első szabálya: „Ha kétségeid vannak, ne vedd fel a jelöltet – keress tovább.” (Collins, 2005)

Feladatkiadás és felhatalmazás

A gondos kiválasztás tehát alapja az átlagon felüli teljesítményre való ösztönzésnek. A magabiztos, sikerre törekvő munkavégzéshez azonban további követelmény a feladatok elvégzésének és a teljesítmény ellenértékének pontos meghatározása és kölcsönös elfogadása. A kiadott feladatnak és az elvárt teljesítménynek azonban arányban kell állnia a munkát végző felkészültségével, kompetenciáival, a megoldáshoz szükséges erőforrások meglétével és a szükséges hatáskör biztosításával. A tévesen kiosztott, vagy a felek által nem tisztázott, félreértett feladatok és irreális elvárások okozta hibák javítására a válság kiélezett helyzetében sem idő, sem energia nem marad, azok gyakran dominószerű emberi és gazdasági kárfolyamokat okoznak.

A felkészültség és a kompetenciák szintjéről a vezetőnek kell meggyőződni és vagy annak megfelelően megválasztani a működési területet, vagy gondoskodni a hiányzó ismeretek, készségek, gyakorlatok pótlásáról. Fel kell tudni ismerni azokat a helyzeteket, amikor a munkatársak kezét szorosan tartva, a szorításon lazítva vagy teljesen elengedve lehet biztos és számukra is az önmegvalósítás érzését jelentő a feladatvégzés. Kritikus időkben, amikor valóban a legapróbb hibák is helyrehozhatatlan bajokhoz vezethetnek, és nem nagyon marad lehetőség a korrekcióra, a vezetők még inkább hajlamosak magukat a problémák egyedüli vagy legjobb orvosainak látni, és nemcsak a munkatársaik kezét nem engedik el, de a legkisebb jelentőségű lépések és döntések kapcsán is görcsösen ragaszkodnak a felügyelethez. A megfelelő hatáskör és felhatalmazás pedig többszörösen hat vissza pozitívan a teljes munkacsoport és a vezető életére és teljesítményére. Alapvetően érvényes ez a legegyszerűbb feladatot ellátók esetén, és hatványozottan a bármilyen szinten vezető pozíciót betöltők kapcsán.

Shackleton a kiválasztott embereknek levelet írt, melyben világosan és részletesen rögzítette az elvégzendő feladatokat, elvárásait és az ezekhez biztosított feltételeket, kitérve természetesen a felajánlott javadalmazásra is.

Az írásbeli utasítás és a feladatok papíron való rögzítése egyébként nem csak az induláskor fordult elő. A megsemmisülő hajóról való meneküléskor,

amikor az élelmet és a felszerelést kisebb csapatok mentették át egyik táborhelyről a másikra, Shackleton írásos utasításban kötötte ki, hogy az emberek nem mehetnek bele semmilyen felesleges kockázatba.

Így történt ez akkor is, amikor segítségért indulva pontos írásos utasításokat adva hagyta hátra legénységét, melyekből kiderült, hogy ki a parancsnok, hogy meddig kell várniuk, és ha nem érkezne meg, mikor kell elindulniuk egy közeli szigetre.

Shackleton a parancsnoki kijelöléseket nemcsak négy szemközt és írásban adta meg. A kiválasztottakat nyilvánosan tette meg parancsnokká, hogy senkinek ne legyen kétsége a felhatalmazás valódiságában. Ha megbizonyosodott arról, hogy a kiválasztott birtokában van a szükséges ismereteknek, és képes is ellátni a rábízott feladatot, hagyta, hogy azt a maga módján és eszközeivel tegye meg, és érjen el sikert maga és a vezetett emberek előtt is.

Munka- és csapatszervezés

Az egyéni feladatkiadás mellett a vezetőnek az igazságos és arányos terhelésére és elvárásokra, az egyes részterületek összehangolására, valamint az egymást elismerő és segítő csapat kialakítására kell törekednie. A cél, hogy a munkacsoport a rutinfeladatokban együttműködő és magas teljesítményű, de a legváratlanabb helyzetben is egy irányba mozduló, a személyes siker helyett a teljes csoport érdekeit szem előtt tartó közösséggé váljon. A csapattagok munkabírásnak, erősségeinek és gyengeségeinek pontos ismerete és ennek tudatos alkalmazása az első, de legfontosabb lépcső a hétköznapi és a kritikus helyzetekben is eredményes csapatépítéshez.

Shackleton példája magáért beszél, ha az átgondoltan és precízen szervezett csoportokra keresünk követhető mintát és átvehető eszközöket. A teljes legénység megütözését kiváltva számolta fel a hagyományos tengerészhierarchiát. Saját magát is beleértve mindenkinek egyformán részt kellett vennie a hajóval kapcsolatos feladatokban, a tudományos tevékenységben, a többiek kiszolgálásában, az őrökésben és az alantasabb munkákban is. Nem volt tekintettel semmire, gyakran ábécérend szerint alakultak ki a munkacsoportok. Ezzel elérte, hogy a legénység tagjai megismerték egymást, megtanulták becsülni egymás alapvető feladatait és igazi bajtársi szellem alakult ki. Nem mellékes eredménye volt ennek a szervezésnek, hogy rövid idő

alatt mindenki értett mindenhez, így megteremtette a helyettesíthetőség legszélesebb spektrumát, ami a kritikus pillanatokban döntő jelentőséggel bírhat a továbblépés esélyéhez. Munkaszervezése az első időkben komoly ellenállást váltott ki – főként a tudósok körében, akik nem ilyen élethez szoktak – de személyes mintája és az intézkedések értelmének és hasznának meglátása teljes mértékben pozitívvá formálta a hangulatot.

Amíg az általános és közösségi munkákat a legteljesebb egyenlőség alapján kellett elvégezni, addig az expedíciós feladatokra szakmai és személyiségbeli összeállítás alapján választotta ki a résztvevőket, és gondosan kimunkált tervek alapján alakította ki a csoportokat azokra a helyzetekre, melyekben a csoporttagok egymásra való hatása a csoportmorál vagy az elért teljesítmény miatt akár élet vagy halál kérdése lehetett. Sok időt és energiát szánt arra, hogy embereit minden oldalukról jól kiismerje, és tudatosan osztotta be például a jégablak sátorlakóit. Pontosan tudta, hogy kik a rendíthetetlen fizikai vagy mentális erővel bírók és kik azok, akik hajlamosabbak a kétségbeesésre, a remény elvesztésére, az összeomlásra, és az előbbiek támogatására szorulnak. Ismerte a rend és fegyelem fenntartásában biztos partnereit, és tudta, kik az állandó elégedetlenkedők, akik aláássák környezetük hitét és optimista hozzáállását. Megfigyelései alapján válogatta hát össze az egymással jól kijövőket, illetve osztotta az erősek mellé azokat, akiknek szüksége lehetett más támogatására. A problematikus embereket mindig maga mellett tartotta. Egyrészt a lehetőségek szerint igyekezett negatív gondolataikat és lázongási hajlamaikat visszafogni, másrészt mindent megtett, hogy lehetőségük se adódjon a legénység többi tagjának befolyásolására.

A körültekintő szervezés, így a sikeres munkavégzés alapfeltételeinek megteremtése pedig az első lépés az önmagukat és egymást is motiváló tagokból álló csapat megteremtéséhez.

Motiváció

A válság miatt több vállalatnál egyik napról a másikra bekövetkezett változások, a bevételi várakozások hirtelen felborulása kézenfekvően hozza a kiadási tervek azonnali felülvizsgálatát és a legtöbb esetben drasztikus átalakítását. Az alkalmazott megszorító taktikák metszetében egészen biztosan megtalálhatóak a

munkavállalók közvetlen vagy közvetett juttatásaira vonatkozó csökkentések vagy teljesen megszüntetett elemek, és szinte kivétel nélkül valamilyen szintű leépítés. Ennek másik oldalán, miközben akár a redukált bevételi tervek teljesítése is megsokszorozott energiabefektetést, többletmunkát és áldozatot kíván, és minden apró sikerért a korábbiak sokszorosával kell megdolgozni, szembekerültünk a megvonások miatt csaldott és saját jövőjében elbizonytalanodott munkatársi körrel.

Nem csoda, hogy menedzsereket a válság okozta kihívásokról kérdezve szinte kivétel nélkül az eszköztelenné vált motiváció paradoxona kerül az első válaszok közé. Mit tehetünk a piacról érkező folyamatos visszautasítások, a reménytelenül hosszú nyúló, és egyre gyakrabban egyszerűen csak elhaló értékesítési folyamatok miatt a megfeszített munka ellenére is eredménytelennek látszó tevékenységek, vagy az elmaradó üzletek okozta dologtalanság serpenyőjével szemben? Mindannyian látjuk, hogy a munkatársi motiváció elvesztése ma már nem csak ördögi körben forog a csökkenő eredményekkel, de pillanatok alatt csaphat át a teljes összeomlásig vezető negatív spirálba. Riasztó példa azoknak a vezetőknek a cinikus hozzáállása, akik szerint ebben az időszakban legalább egy gonddal kevesebb járul rájuk: nincs szükség motivációra, manapság elég motiváló erő, ha valaki egyáltalán megtartja a munkáját.

Sok vezető téved emellett akkor, amikor a motivációt kizárólag fizikai valóságában is megjeleníthető eszközök – és így elsősorban anyagiakban közvetlenül kifejezhető – formájában tudja elképzelni. Mind a sikeres vezetők oldaláról, mind a beosztotti oldalról egyértelmű a pozitív visszaigazolás a motiváltság állapotát biztosító, nem anyagi természetű lehetőségekkel kapcsolatban. Feladatunk ezek megtalálása és tudatos alkalmazása, bízva abban, hogy a válságos idők átveszelve, vagy szerencsésebb esetben abból pozitívan kikerülve a közös erőfeszítés sikerének örömein túl lehetőségünk lesz a kitartásnak a piacon is elkölthető jutalmazására.

Érvényesek-e az elméletek?

Motivációról beszélve egyszerűen megkerülhetetlen Maslow szükségleti piramisa. Felmerül azonban a kérdés, hogy valóban alkalmazható-e a válság különböző megjelenéseiben az elmélet alapja, miszerint a magasabb szintű szükségletek csak az alacsonyabbak kielégítése után válnak valódi motivátorrá. Számos példát tudunk ennek ellenkezőjére a művészet világából, vagy a kényszermunkatáborok gyötrelmei mellett megmutató ember nagyságok emlékeiből, mely eseteket

rendre az „ezek kivételes helyzetek, nem alkalmazhatóak a mindennapi munka világára” szlogennel söpörnek le az asztalról. Shackleton és csapata harca az elemekkel, vagy a mai felborult világ azonban szintén kivételes helyzetet jelent a megszokott problémákat hozó, ebből a megvilágításból békésnek számító hétköznapiakhoz képest.

Shackleton esetében nem számít az éhség és fáradtság, ha még egy cseppnyi remény is maradt az álom beteljesítésére és a Déli-sark áhított elérésére, de nem számít a biztonság vagy a minimális kényelem feladása sem, ha ezzel a bajtársiasság újabb bizonyítékát adhatja. Ennek a szellemnek az általános jelenlétét támasztja alá az Endurance legénysége egyik tagjának naplóbejegyzése: „*Rengeteg jó dolog van a világon, de nem tudom, nem a bajtársiasság-e a legjobb mind közül.*” (Pow, 2002)

Most érthetjük meg azonban igazán Herzberg higiénés tényezőinek és motivátorainak párhuzamát, hiszen naponta kapunk valós példákat az egyazon időben jelentkező elégedetlen és motivált állapotokról. A mai helyzetben természetesen elsődleges maradt az alapvető megélhetést biztosító munkalehetőség megtartása, de jelentősen átértékelődött a „szükség” és a „biztonság” fogalma. A gazdasági válság pozitív hozadékának mondják az egyéni érdekek rovására való közösségvállalás és lemondás újbóli megjelenését. Nem a bajtársiasság modern példája-e egy vállalati kollektíva döntése az egységes fizetéscsökkentést jelentő négy napos munkahét bevezetésének választása egy adott létszám elbocsátása helyett? Ezt a bajtársiasságot erősítheti a vezető saját mintájával és a körültekintően, odafigyelően alapuló, a megszorításokban is alkalmazható egyszerű eszközeivel.

Jelenlét és személyes minta

„*Legyünk láthatóak a beosztottjaink számára! Nincs elidegenítőbb, mint egy főnök, akit nem lehet látni, aki az épület legmagasabb szintjén levő irodájában trónol*” – írja Pulay Gyula, amikor a legegyszerűbb eszközöket sorolja beosztotti értékesség, elfogadottság érzésének megerősítésére (Pulay, 2004: 30. o.). A vezető jelenléte persze nemcsak az elfogadás és alkalmasság érzését erősíti, bár alapvető megerősítő motivációs eszköz annak kifejezése, hogy a vezető a munkatársaival való közös munkával, gondolatai megosztásával, a beosztottak véleményének kikérésével értékes partnernek tekinti csapatát.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 12. SZÁM / ISSN 0133-0179

A jelenlét biztonsági szerepet is betölt. Különösen bizonytalanság esetén nagy a jelentősége annak, hogy a munkatársak lássák, hogy vezetőjük nem egyszerűen meghatározta az irányt, és bármi áron, de eredményt vár tőlük, velük együtt és magával szemben még nagyobb követelményeket támasztva igyekszik legyűrni az akadályokat, megtalálni a megoldásokat. A jelenlét ebben az esetben egyszerűen a közös munka sikerében való hit mindennapi megerősítését jelenti.

A jelenlétnek vagy elérhetőségnek harmadik aspektusa az a fajta bizalom, amit a felmerülő kérdések, problémák megválaszolása vagy a hibák kijavítása jelent. Ha a munkatársak tudják, hogy lehetnek kérdéseik, mert lesz, aki megválaszolja őket, és szükség esetén tanítva, támogatva segít a továbblépésben, bátrabban fognak neki nehezebb feladatoknak, vállalnak kockázatot és alakítják sikerré a lehetőségeket.

Az elérhetetlen vezető rövid idő alatt kelti munkatársaiban az alacsonyabb rendűség érzését, kétségeket ébreszt saját tevékenységével kapcsolatban, elmulasztja fejlesztési feladatait. Demotiváló magatartásán túl gyakran egyszerűen új lehetőségek megragadásának gátja, ha távollétével, bezárkózásával, a maga köré épített fallal döntéseket, jóváhagyásokat odáz el.

Shackleton különös gondot fordított folyamatos jelenlétére, elérhetőségére, hogy állandó segítsége lehessen embereinek. Olyan hangulatot igyekezett teremteni, melyben bárki biztos lehetett abban, hogy szükség esetén bármikor kérheti segítségét, tanítását, vagy egyszerűen megerősítő szavait. Gondoskodó volt és közvetlen, mindenkivel beszélgetett és barátkozott, gyakran csatlakozott néhány jó szó erejéig az őrséget ellátókhoz, és természetes módon társult bármilyen tevékenységet végző csoportokhoz.

Mindennek erejét számos naplóbejegyzés igazolja vissza, így például James Marré: „*Hatalmas felelősség volt a vállán, és rengeteg dolog miatt aggódhatott, mégis mindig talált időt arra, hogy foglalkozzon velem, a tizedrangú kiscserkészel.*” (Morrell-Capparell, 2008: 156. o.)

Mindig legyen feladat

Nincs vállalat, melynek megszokott munkaméretét és munkaszervezését ne bolygatta volna fel a megváltozott gazdasági környezet, és akár több lett az ellátandó és megoldandó feladat, akár kevesebb, mindkét esetben vadonatúj motivációs kihívásokat jelent. A megnövekedett feladatmennyiség annak kompenzációjának megoldását igényli, ezzel közelebb áll a szokásos motivációs kérdésekhez. A visszaesés generálta

hirtelen dologtalanságban a kézenfekvő leépítés elkerüléséért a legutolsó lehetőséget is megragadó vállalatok azonban eddig ismeretlen probléma előtt állnak. A dologtalanság ugyanis természetes módon fordul át a feleslegesség, majd az alkalmatlanság érzésébe, a frusztráltság pedig pillanatok alatt a belső feszültségek gyújtópontjává válik.

A kényszerszünetet tekintsük a vállalat fejlesztésére számítható időnek, lehetőségnek az építkezésre, a fejlesztésre, tanulásra! Azok a munkatársak, akik ilyenkor kapják meg a bizalmat az ezen feladatokban való részvételre, egészen biztosan magukénak tekintik a létrehozottakat és jóval erősebb motivációval állnak az újonnan jövő vagy visszatérő feladatok elé.

A befagyáskor sokan veszítették el eredeti feladataikat, és Shackleton tudta, hogy minél több időt enged a tétlen töprengésnek, annál hamarabb ütök fel a fejüket a negatív, bomlasztó és természetüknek fogva szélesebben terjedő gondolatok. Arról kellett tehát gondoskodnia, hogy a legénység minden tagja folyamatos és értelmes feladatokat kapjon. Megfigyelte az embereit és a személyiségükhöz illő feladatokkal látta el őket. Ezek nem egyszerűen az idő kitöltését szolgálták, de a csapat egészének javára voltak. A felszerelés karbantartására vagy az új helyzethez új eszközök létrehozására sokaknak kézművesfeladatokat adott.

Meghatározta a munka és a pihenés idejét, nehogy céltalannak tűnjön az idő, és bárki elveszítse magabiztosságát. Szorgalmazta a napi munka melletti sportolást, hogy a legénység tagjai egészségesek és erősek legyenek, de emellett a mentális jólét tudatos fenntartásával már a kezdeti, reményteljesebb hónapokban is a nehezebb idők megpróbáltatásainak elviselésére edzette embereit. Vészgyakorlataival az esetleges beszakadásokra vagy hirtelen jégrepedésekre nem egyszerűen a magukat egyszer csak a kettétört jégtábla között a fagyos vízben találó társai életét mentette meg, de a vészhelyzetek rutinná alakításával megakadályozta, hogy valós vagy képzelte események miatt bárkin a pánik legyen úrrá.

Tudta, hogy a fáradhatatlan, bár kevés remény-nyel kecsegtető próbálkozás is több erőt ad, mint a tétlen várakozás. Így ír erről: „Biztos vagyok benne, hogy a helyes megoldás a menetelés megkísérlése. Általánosan sokkal jobb lesz az embereknek, még ha lassú is a haladás, de érezni, hogy a szárazföld felé vezet, mint egyszerűen leülni és várni a lusta északnyugati áramlatot, ami elvisz bennünket erről a kegyetlen pusztára jégről.” (Perkins, 2000: 15. o.)

A pszichikai jólét fenntartása

Ha mégis elfogy a lelkesedés és a lendület, ha a csapaton úrrá lesz a céltalanság és az ebből eredő szorongás vagy pánik, az megállíthatatlan negatív spirálként ránthatja magával a közösséget. A Herzberg által megfogalmazott higiénés tényezők és motivátorok közül ma az előbbiek a korábbinál jóval nagyobb szerepet kapnak, és ahogy a felhasználható anyagi keret egyre szűkösebbé válik, gyakran még ezek sem biztosíthatóak hiánytalanul.

A válságkölségvetésben általánosan a megkurtított tételek közé kerülnek a jóérzés megtartását szolgáló, első látásra valóban luxusnak tűnő elemek. Mégsem látszik igazolódni, hogy az ezeken való spórolás valódi eredményhez vezet, sőt gyakran sokszorosan visszaütnek a túlzott takarékoskodás döntései.

Shackleton minden bizonnyal az egyik legnagyobb kihívást jelentő feladata, de sikerét tekintve az egyik leglátványosabb eredménye a pszichikai összeomlás megakadályozása volt, mellyel nagyban hozzájárult emberei életben maradásához.

Ennél azonban jóval többet is elért: jól tervezett motivációs rendszerével – valóban alig elképzelhető módon – néha még a legkilátástalanabb körülmények között is jókedvet és derűtséget, a körülményekhez képesti elégedettséget teremtett. Sok mulatságot szervezett, melyek során zenét hallgattak, énekeltek, tréfás jeleneteket adtak elő, vagy énekversenyt tartottak, játszottak, kártyáztak és különböző témákban folytattak eszmecseréket. Minden lehetőséget megragadott az ünneplésre: a piros betűs ünnepek mellett szolid, de bensőséges és mindig személyes ajándékkal járó születésnapokat tartottak. Főként eleinte voltak, akik elleneztek a mulatozást, de Shackleton ragaszkodott hozzá, hogy senki ne maradjon ki ezekből a programokból, melyek ugyanúgy kötelezőek voltak, mint a napi munka.

A fő motiváló persze az étel volt. Ha valami baj történt vagy elfogyott a lelkesedés, egy-egy adag jókor kirendelt étel vagy forró ital mindig segített. „A levertség ellensúlyozására megnöveltem ételadagjainkat. Fényes hatás.” (Shackleton, 1925: 66. o.)

Ha nagy volt az elégedetlenség, és más lehetőséget végképp nem talált a csapat motiválására vagy a nehéz körülmények elviselésének megkönnyítésére, furcsa eszközt választott: egyszerűen felolvasta a legénység tagjaival kötött, a felek vállalásait és a javadalmazást tartalmazó szerződés szövegét, és megnyugtatta őket, hogy hazatérve hiánytalanul meg fogják kapni a teljes útra járó fizetésüket.

Ki, mikor, mi motivál?

A teljes csoport motiválása mellett persze fontos megtalálni azt is, hogy személyesen kit mivel lehet „megszelídíteni”, mik azok a kisebb-nagyobb energiát és erőforrást vagy egyszerű odafigyelést és ötletet igénylő eszközök, melyekkel munkatársaink ellenállóból együttműködővé vagy kedvetlenből aktív csapattaggá varázsolhatóak. Egy-egy jó időben és megfelelő körülmények között elhangzó, őszinte dicséret, jól kiválasztott, kihívást jelentő, és az arra való alkalmasságot megerősítő feladat, néhány támogató szó, apró figyelmesség vagy a bajban való segítség a szűkre szabott lehetőségek között is kivitelezhető, a legtöbbször csak vezetői tudatosságot igénylő motivátor.

Shackleton hű társává tette Frank Worsley kapitányt és Frank Hurley fotográfust azzal, hogy megerősítve hozzáértésüket, számára is helyes gondolkodásukat és elismerve meglátásaikat, bevonta őket a döntésekbe és kikérte a véleményüket, még ha utána mindig egyedül határozott és nem is mindig fogadta meg a tanácsaikat.

Minden baj és gyötrelme mellett odafigyelt arra, hogy a tengerész és felfedező hagyományoknak eleget téve betartsa a szokásokat, illetve az arra érdemesről nevezze el az elsőként meglátott vagy érintett területeket. A legénység minden tagjának viselik nevét az út során megtalált szigetek, hegységek, gleccserek. Az emberi láb által először érintett Elefánt-sziget elérésekor pedig a nehéz út után is gondja volt rá, hogy a legénység legfiatalabb tagjaként az elfagyott lába miatt járni is alig tudó Perce Blackborow-é legyen az első partraszállás dicsősége.

Egyenlő bánásmód

A nem anyagiakban vagy egyéb juttatásokban megfogalmazott motivátorok közül kihagyhatatlan a feletessel való kapcsolat, a vezető egyenlő és igazságos bánásmódja. A kiemelkedő feladatteljesítés természetesen kiemelkedő elismerést, juttatást és mások előtt is kinyilvánított dicséretet kell, hogy vonzzon, ahogy az alulteljesítés is a megvonást és figyelmeztetést eredményezi. Az azonos szinten állók azonos kezelése, terhelése, jutalmazása és mind a pozitív, mind a negatív kivételek elkerülése viszont alapvető követelmény, ellenkezője pedig a frusztráltság és munkakedvvesztés gyökere.

Shackleton a hajóról való leköltözést követően végképp eltörölte a hierarchia minden nyomát, és a munkavégzés terén korábban bevezetett egyen-

rangúság mellett szigorú egyenlőséget vezetett be minden pozitívum és negatívum terén, az egymáshoz mérhető előny és a hátrány fogalmát tökéletesen számúzva szótárából.

Az egyenlőség és az azonos elbírálás az egyre szűkülő forrásokkal, az éhezés és legyengülés határán lépkedve, az ételfelosztás terén kritikus kérdéssé vált. A legénység számos naplóbejegyzésben számol be arról, hogy milyen gondolataik támadtak – a valóságban vagy csak képzeletükben – egy-egy nagyobb darab kétszersültben részesülő, vagy adagját kicsit hosszabb idő alatt elfogyasztó, így az étel jelentette legnagyobb boldogság érzését tovább élvező társukkal szemben. Pedig Shackleton minden útján szigorúan tartotta a kimért ételadagok véletlenszerű elosztását. „Amit az egyes sátraknak kiosztanak, az mind el is fogy, még hozzá lehetőleg tökéletesen egyformán annyi adagra osztva, ahányan a sátorban laknak. Aztán egyvalaki becsukja a szemét vagy elfordítja a fejét, és válogatás nélkül kiáltja a többiek nevét, mialatt a szolgálatos szakács a különböző adagokra mutat, és mindig megkérdezi. »Ez kié?« Így őrizzük meg a pártatlanságunkat, és mindenki úgy érzi, hogy az osztás igazságos, még ha irigykedve pislog is a másik táljába, mert abban talán van valami olyan apróság, ami a sajátjából hiányzik.” (Shackleton, 2001: 115. o.)

Ez a fajta, Goleman által is kiemelt szociális készség önmagában egyszerre alapoz meg számos, anyagi eszközöket nem igénylő, így ezek szűkében is kiválóan működő motivátort. Ilyen a bizalmi légkör kialakulásának köszönhető együttműködés, a kölcsönös tiszteleten alapuló feletteshez való viszony, vagy a valóban megérdemelt elismerés és dicséret. Mindezek pedig kikövezik az utat a motivátorok csúcsának tekintett, és végső soron mindenfajta munkavégzés belső céljaként előtűnik lebegő eredményességhez és elégedettséghez.

A „flow” elérése

A Csíkszentmihályi Mihály által megfogalmazott „flow”, vagyis áramlat, az a csúcsteljesítmény-élménytár, melybe kerülve a kiemelkedő teljesítmény szinte erőfeszítés nélkül jön létre. Amikor annyira el tudunk mélyedni az adott feladatban, hogy tudatunk belemosódik a cselekvésbe, és a feladat megoldása egyfajta lebegés, öntudatlan, kielégült állapot. A megfigyelések szerint akkor kerülhetünk ebbe a kényesen szűk csator-

nába, ha a tőlünk elvárt teljesítmény egy kissé meghaladja a szokásosat és kitehetünk magunkért. Ha a követelmény túl alacsony, unhatjuk a dolgot, ha túl magas, szorongani kezdünk (Csíkszentmihályi, 2001). Persze érthető, ha ez a felemelő érzés válságos időkben nemigen jelentkezik, hiszen gyötrő depresszió, zaklatott szorongás és teljesítmény drukk esetén a „flow” nem juthat osztályrészünkül. Pedig az eredménytelenséget, így a teljes elégedetlenséget is áttörheti a jól megválasztott és előremutató motiváció, az inspiráló feladatadás és a hit a közösen végzett, elérhető és megalapozott cél felé haladásban.

Shackleton három társával sikerrel alig kecsgetető kísérletet tett legénysége megmentésére. 1500 km-es, őrjöngő orkánban megtett csónakút után, ereje végén, rongyokban, alig valami felszereléssel vágta át magát a Déli-Georgia sziget a helyiek által járhatatlannak tartott hegyein. Bizodalommal teli gyalogútjuk pihenőjéről így számol be: „Több mint húsz órája voltunk már úton egyfolytában, rövid pihenőket leszámítva. Éjjel után egy órakor gödröt vájtunk a hóban, havat halmoztunk köréje és meggyújtottuk a primus-lámpát. Worsley és Crean régi dalokat dudolászta, miközben a primus vidáman duruzsolt. Szívünk tele volt kacagással, ha nem is fakadt nevetésre meghasogatott fonnyadt ajkunk.” (Shackleton, 1925: 131. o.)

A személyes üzleti sikerek keresése mellett a vállalati siker kulcsai, a csapatok és csapattagok eredményességét elősegítő vezetők – ha keresik – megtalálhatják az alkalmas eszközöket maguk és munkatársaik számára is a jól és élvezettel végzett munka megteremtésére.

Shackleton olyan karizmatikus vezető volt, amelyet keveset találunk akár a politika, akár a gazdaság történetében. Az emberi tűrőképesség legvégső határait ostromló körülmények, az éhezés és fázás hosszú hónapjai után a legénység egybehangzó állítása, hogy kizárólag Shackletonnak köszönhetik mindannyiuk megmenekülését. A kivetettség alatt tanúsított magatartásával tökéletesen sikertelen expedíciója ellenére egyszer s mindenkorra beírta nevét a legnagyobb vezetők névsorába. Kevesen válhatnak hasonlóvá hozzá, de példáját szem előtt tartva, módszereit ellesve egészen biztosan jobba tudjuk tenni saját vezetői képünket, mind saját önbecsülésünk, mind magunk és az általunk vezetett csapatok eredményei, sikeressége érdekében.

Felhasznált irodalom

- Calvert, P. (2003): Sir Ernest Shackleton: By Endurance We Conquer. Marshall Cavendish, Singapore
- Alexander, C. (1999): Mrs. Chippy's Last Expedition: The Remarkable Journal of Shackleton's Polar-Bound Cat. HarperCollins Publishers, New York
- Collins, J. (2005): Jóból kiváló. A tartós üzleti sikerek elemei. HVG Kiadó, Budapest
- Csíkszentmihályi Mihály (2001): Flow Az áramlat A tökéletes élmény pszichológiája. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Eisenstat, R.A. – Beer, M. – Foote, N. – Frenberg, T. – Norrgren, F. (2008): Vezetők – megalkuvások nélkül. Harvard Businessmanager, november. 57–64. o.
- Goleman, D. (2005): A vezetés, amely meghozza az eredményt. Harvard Businessmanager, május. 6–18. o.
- Goleman, D. (2008): Érzelmi intelligencia. Háttér Kiadó, Budapest
- Hurley, F.: My diary, from 5 November 1914 to 31 December 1915. Kézirat
- Hurley, F.: My diary, Shackleton Expedition, from 1 January 1916 to 4 September 1916. Kézirat
- Hurley, F.: My diary, Shackleton Expedition, from 5 September 1916 to 25 April 1917. Kézirat
- Kaplan, R.S. (2007): Vezetői önvizsgálat. Harvard Businessmanager, május. 32–43. o.
- Lansing, A. (1959): Endurance: Shackleton's incredible voyage. McGraw-Hill, Columbus
- Morrell, M. – Capparell, S. (2008): A Shackleton-modell. A déli-sarki expedíció mint vezetéselmélet. HVG Kiadó, Budapest
- Orde Lees, T. – Morrell, M. (1997): The Diary of Thomas H. Orde-Lees: Imerpial Trans-Antarctic Expedition 1914–1916. s.n.
- Perkins, D.N.T. (2000): Leading at the Edge: Leadership Lessons from the Extraordinary Saga of Shackleton's Antarctic Expedition. Amacom, New York
- Pow, J. (2002): Lessons In Leadership: Shackleton's Way. <http://www.fcg.com.au/reflections/leadex3.html>.
- Pulay Gy. (2004): A szeretett vezető. Harmat Kiadó, Budapest
- Shackleton, E. (1924): Az Antarktisz szívében. Száználcvan kilométerre a Déli-sarktól. Világirodalom Könyvkiadóvállalat, Budapest
- Shackleton, E. (1925): Dél. Az Endurance hajótöröttjei 1914–1917. Világirodalom Könyvkiadóvállalat, Budapest
- Shackleton, E. (2001): Endurance 635 nap a jég fogságában. Bastei Budapest Kiadó, Budapest
- Worsley, F. A. (2001): Shackleton's Boat Journey: The Narrative from the Captain of the Endurance. The Narrative Press, Crabtree

Cikk beérkezett: 2010. 3. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2010. 6. hó

DÖRNYEI Krisztina

A CSOMAGOLÁSON TALÁLHATÓ INFORMÁCIÓTARTALOM ÚJRAGONDOLÁSA SOKDIMENZIÓS SKÁLÁZÁSSAL AZ ÉLELMISZERIPAR PÉLDÁJÁN

A csomagolás részét képezi a jelölés – vagy más néven címke, label –, aminek elsődleges funkciója a termék tulajdonságairól való tájékoztatás, amellett, hogy a vállalat és a fogyasztó egyik legfontosabb találkozási pontja. Kiemelt szerepe van a marketing és a vállalati menedzsment eszköztárában, hiszen a fogyasztói döntéshozatal meghatározó forrása. A szerző írásában a jelölések definícióját, fajtáit és csoportosítását tárja az olvasó elé, majd ismerteti jelentőségét, fontosságát és szerepét az élelmiszer-ipari termékek segítségével. Ezután egy 630 fős megkérdezés eredményeképp a sokdimenziós skálázás (MDS) módszerével a jelölések új értelmezését mutatja be: a jelöléseket három dimenzió mentén lehet elhelyezni (előzetes tudás, érdek, megbízhatóság), valamint ezenkívül a jelölések öt homogén csoportot alkotnak (klasszikus, diétás, funkcionális, tudatos, előállítási). A téma jelentőségét az egészség és a környezet iránti növekvő érdeklődés, valamint a változó jogszabályi környezet is alátámasztja.

Kulcsszavak: label, jelölés, címke, csomagolás, MDS, sokdimenziós skálázás, élelmiszeripar

„Packaging is the first support of the brand, and one of the most economical means of getting noticed.”

Lars Wallentin – *International packaging consultant*

A csomagolás a vállalat és a fogyasztó egyik legfontosabb találkozási pontja, a termékek megítélésében 15-30%-ban játszik szerepet, és a költségek átlagosan 6-7,5%-át teszi ki (Kiss, 2007). A csomagolást a marketing eszköztárában a termékpolitikához tartozónak (Bauer – Berács, 2006), máshol a kommunikációs-mix elemének tekintik (Sándor, 2006), illetve nevezhetjük az „ötödik P-nek” is az ár, a termék, a hely és a promóció mellett (Kotler – Keller, 2006). A vállalatoknak a csomagolás kialakításakor több szempontnak kell megfelelniük: a jól tervezett csomagolás nemcsak promóciós értékkel bír az eladó számára, hanem megnyerő a fogyasztónak is (Bauer – Berács, 2006). A csomagolás

feladata a figyelemfelkeltés, a tájékoztatás, a vásárlási hajlandóság felkeltése és a fogyasztói bizalom elnyerése. A tájékoztatói funkció a csomagolás részét képező jelölés – vagy más néven címke, label – segítségével valósul meg, ami funkcióra jelen írás koncentrálna.¹

A csomagolás eleme a jelölés

A címkéken bizonyos információt törvény által kötelezve kell elhelyezni, de általában ennél jóval több megtalálható rajta: állítás, adat és ábra. Ha a címkét – jeleket, szimbólumokat, színeket és információt – a fogyasztói döntéshozatal meghatározó forrásának tekintjük, fontos a marketing és a vállalati menedzsment eszköztárában, feltéve, ha a fogyasztók értik a mögöttes információt, és az nem félrevezető számukra (D’Souza, 2004). A címke befolyásolja az észlelést, a preferenciákat, az előzetes várakozásokat és a termék

kipróbálása után az értékelést. Ezenkívül a fogyasztó egyéni jellemzői (termékismeret, terméktudat, bizalom, szkepticizmus, motiváció, egészségi állapot), a szituációs tényezők (rendelkezésre álló idő, figyelem és érdeklődés) az információ formája és tartalma (hossza, félreértelmezhetősége, összehasonlíthatósága a többi termékkel) is hatással van a címkén lévő információ értelmezésére (Wansink et al., 2004; Dörnyei, 2010). A címkék hatékonyságát azonban többször megkérdőjelezték, hiszen annak hatása sok tényezőtől függ (Skuras – Dimara, 2006).

Az élelmiszeripar jó példa a terméken elhelyezett információ vizsgálatára, hiszen itt számtalan formában megtalálhatók: összetevők, tanúsítások, környezetvédelmi és egészséggel kapcsolatos állítások és kijelentések. A csomagolóipar iparágak szerinti megoszlása is az élelmiszer-ipari termékek példaként való használatát támasztja alá, hiszen annak megoszlása szektorok szerint a következő: 40% élelmiszeripar, 15% italok, 4% vendéglátás, 4% kozmetika, 24% egyéb (Kiss, 2007). A címkézés témáját állandó fókuszban tartja az élelmiszeripari termékek jelölését övező növekvő tudományos, jogalkotói és civil érdeklődés (Biacs, 2009), a szektort övező botrányok, mind újabb előállítási, tárolási innovációk, a fogyasztók életvezetési, illetve élelmiszerhez való hozzáállásában tapasztalható változások, az egyre gyakrabban megjelenő élelmiszerekhez köthető megbetegedések (Bíró, 2005). A téma aktualitását bizonyítja a táplálkozásmarketing (Szakály, 2004), a minőségi, funkcionális élelmiszereket övező érdeklődés (Piskóti et al., 2006) és a környezettudatosság (Zsolnai, 2001; Schuhwerk et al., 1995) is.

Jelen írásunkban az élelmiszereken található különböző információtartalmakat értelmezzük, csoportosítjuk és helyezzük el a fogyasztói döntéshozatal útvesztőjében, majd sokdimenziós skálázás módszerével végzett elemzéssel újfajta értelmezésüket mutatjuk be. Kísérletet teszünk annak bizonyítására, hogy habár a téma jelenleg a vállalati döntéshozatal és a tudományos élet viszonylag elhanyagolt területe a formatervezés mellett, érdemes az alaposabb vizsgálatra és stratégiai kérdésként való kezelésre.

Elméleti megalapozás

Az élelmiszerekről szóló 1995. évi XC. törvény 18. § szerint: (1) A belföldi forgalomba kerülő élelmiszer csomagolásán jól olvashatóan, magyar nyelven, közérthető módon kell feltüntetni a fogyasztók tájékoztatásához és az ellenőrzéshez szükséges jelöléseket. (2) Jelölésnek minősülnek az adott élelmiszerre vonatkozó szavak, számok, védjegyek, képek, ábrák és jelek,

amelyeket az élelmiszer csomagolásán, címkéjén, gyűrűjén, fémrészen, gyűjtőcsomagolásán helyeznek el.” Valamint Ét. 19. § (1): „a jelölésnek olyannak kell lennie, amely nem vezet félre a fogyasztót”.

A jelölés definíciója jogi terminus szerint bármilyen, az élelmiszerre vonatkozó szó, jel, védjegy, márkanév, ábra vagy szimbólum, amelyet az élelmiszer csomagolásán, a dokumentációban, a címkén, a feliraton, a gyűrűn vagy a galléron helyeznek el (FVM, 2004). A brit Élelmiszerbiztonsági Hivatal (Food Standards Agency) szerint: a csomagoláson lévő összes információ ide sorolandó, beleértve az állításokat, összetétel-felsorolást és fogyaszthatósági dátumot (FSA, 2007). Az ENSZ egyik legnagyobb szakosított szervezete, az Élelmiszer- és Mezőgazdasági Szervezet (Food and Agriculture Organization of the United Nations) alapján a labeling elsődleges kommunikációs eszköz, ahol egyik oldalon az előállító és értékesítő, másik oldalon a fogyasztó és vásárló áll (FAO/WHO, 2007).

Tudományos publikációkban az első definíciót Dameronnál (1944) találjuk a jelölésre. Ez alapján a jelölések között megkülönböztethetjük a tájékoztató, a leíró és osztályozó címkéket. A tájékoztató címke (informative/information label) a kereskedelmi gyakorlatban a termék- vagy egységcsomagoláson lévő megkülönböztető jelzések összefoglaló neve, magában foglalja az áru megnevezését, jeleket, leíró anyagokat, osztályozó jelöléseket vagy szimbólumokat, amik a minőségre és használatra vonatkoznak. Részét képezi a leíró címke (*descriptive label*), amely leíró vagy szemléltető anyag a termék egy vagy több jellemzőjéről, a minőséget, kívánatosságot, a használat feltételeit és módszereit részletezi. Másodsorban ide tartozik az osztályozó címke (*grade label*), amely a termék valamilyen tulajdonságának többivel való összehasonlítására szolgál. Az osztályozó címke a termék valamilyen minőségjellemzője alapján megkönnyíti a vásárlóknak a termék összehasonlítását és osztályozását, és általában a csomagoláson található felelős szervezet által adott jel, szimbólum alapján bizonyítja, hogy a termék vagy vállalat megfelel bizonyos speciális cél érdekében létrehozott feltételeknek. A harmadik jelölésfajta a márkanév és -jel (*brand label*), nevek, szimbólumok összessége, melyek a termék eredetére, a gyártó vagy forgalmazó azonosítására, és általában a minőségre utalnak. Tárgyalásával jelen tanulmányban nem foglalkozunk annak kiterjedt szakirodalmi miatt.

A korábbi definíciókat felhasználva a csomagoláson található információtartalom általunk javasolt változata a következő: *a csomagoláson található információtartalom, más néven jelölés, címke vagy label előállító/forgalmazó és vásárló közötti kommunikációs eszköz, mely*

minden, a termék csomagolásán vagy mellette elhelyezett kötelező és önkéntes információtartalmat magában foglal, melyek között megkülönböztethetünk márkanévet és -jelet, leíró vagy osztályozó információtartalmat.

A jelölések fajtái, csoportosítás

A csomagolás elemeinek rendszerezésével a szakirodalomban viszonylag kevesen foglalkoztak. Silayoi és Speece (2007) szerint megkülönböztethetünk *vizuális és információs* elemeket. Jelen cikkben az információs elemekkel foglalkozunk, bár szétválasztásuk némiképp nehézkes feladat. Ezenkívül Caswell (2006) ír erről egyik cikkében, ahol önkéntesen különböztet meg élelmiszer-biztonsági, érzékszervi, folyamatorientált, funkcionális, tápanyag és mérhető jelöléseket.

A címkén lévő tartalmat csoportosíthatjuk kötelező és önkéntes jelleg szerint. A kötelező tartalmi jelölés-

Önkéntes információ feltüntetésére is lehetőség van a csomagoláson, amennyiben azok a kötelező tartalommal összhangban vannak, és nem félrevezetők a fogyasztók számára. Több fajtáját lehet megkülönböztetni. A szakirodalom újabb az élelmiszerekkel kapcsolatos, *tápanyag-összetételre és egészségre vonatkozó állításokkal* foglalkozik, hiszen ezek EU-s szabályozása jelenleg folyamatban van (1924/2006/EK, 2006; Biacs, 2009). Minden olyan közlés vagy ábrázolás idetartozik – beleértve a képi, grafikus vagy jelképes ábrázolás bármely formáját –, amely a közösségi vagy nemzeti jogszabályok szerint nem kötelező, és amely kijelenti, sugallja vagy sejteti, hogy az élelmiszer különleges jellemzőkkel rendelkezik. Két fajtája van, az egyik a tápanyag-összetételre vonatkozó állítás (*nutrient content claims*), ami kijelenti, hogy az élelmiszer bizonyos, a táp-

1. táblázat

Az élelmiszereken található kötelező jelölések

Élelmiszereken található kötelező jelölések	
Jelölés megnevezése	Értelmezés
Az élelmiszer pontos megnevezése	Tartalmaznia kell az élelmiszer fizikai állapotára vagy a rajta végzett különleges kezelésre vonatkozó információkat is (porított, mélyhűtött, koncentrátum, füstölt stb.).
Összetevők	Valamennyi összetevőt fel kell sorolni tömeg szerinti csökkenő sorrendben (kivételt képeznek a gyümölcs- és zöldségkeverékek), beleértve azokat az összetevőket is, amelyek esetében ismert, hogy az arra érzékeny egyének esetében allergiás reakciókat válthatnak ki (pl. mogyoró, tej, tojás, hal). Ha a termék megnevezésében (pl. paradicsomleves) megjelennek, amelyeket képek illusztrálnak vagy szavak emelnek ki (pl. „eperrel”), illetve amelyek alapvető jellemzői az adott élelmiszernek (pl. % hústartalom a „chili con carne” esetében), a százalékos arányt is meg kell adni.
Nettó tömeg, illetve térfogat	A termék nettó mennyisége, folyadékok esetében ürtartalomban (pl. liter, centiliter), egyéb termékek esetében tömegben megadva.
Minőség-megőrzési időtartam vagy fogyaszthatóság lejáratási időpontja	A „fogyasztható” kifejezés szerepel a csomagolt friss termékeken, amit követően nem ajánlatos a terméket fogyasztani. A „minőségét megőrzi” felirat a hosszabb ideig eltartható élelmiszereken használatos, amit ezen időpont után is lehet kockázat nélkül fogyasztani, azonban előfordulhat, hogy a termék ízét veszti, vagy megváltozik az állaga.
Különleges tárolási feltételek, felhasználási javaslatok	Amennyiben eltér az általános felhasználástól, jelezni kell.
Előállító vagy forgalmazó neve, céghelye, címe	A gyártó, a csomagoló vagy az importőr nevének és címének kell szerepelnie.
Eredet és származás helye	Bizonyos típusú termékek – pl. hús, zöldség és gyümölcs – esetében kötelező a származási ország vagy térség feltüntetése. Ugyancsak kötelező a származás feltüntetése olyan esetekben, amikor a márkanév vagy a címke egyéb elemei – pl. kép, zászló vagy utalás egy földrajzi helyre – félrevezető lehet a fogyasztó számára a termék valódi származási helyét illetően.

Forrás: FVM (2004) és saját gyűjtés

nek olyannak kell lennie, amely nem vezet félre a fogyasztót és tartalmazza a következőket (FVM, 2004): megnevezés, összetevők, mennyiség, fogyaszthatóság, különleges feltételek, gyártó, forgalmazó neve és eredet (1. táblázat).

lálkozásra nézve különös kedvező tulajdonságokkal rendelkezik. Másik az egészségre vonatkozó (*health claims*), ami lehet funkcionális, alkotóelem és egészség közötti összefüggés vagy betegséggel kapcsolatos állítás.

A *tápanyagcímke* a szakirodalomban gyakran megjelenő kutatási téma (*nutrition facts label, EUFIC,*

2009), aminek szabályozásával az 1990-es évek elején kezdtek el részletesebben foglalkozni. Ekkor fogadták el az Európai Unióban az élelmiszerek tápérték-jelöléséről szóló, a tagállamokra vonatkozó egységes 90/496/EGK irányelvet. Eszerint a tápanyagcímke opcionális volt, de amennyiben szerepel a terméken, akkor a megadott formában kell tenni. 2009 októbere óta új csomagolása van az uniós élelmiszereknek. Az új szabályozás szerint a gyártó köteles feltüntetni a csomagolás elülső oldalán az ételkészítési kalóriatartalmát, valamint hogy ez milyen viszonyban áll az ajánlott napi szükséglettel. A csomagolás hátoldalán ezentúl kötelező feltüntetni a tápértékre vonatkozó alapadatokot, tehát a fehérje-, zsír-, szénhidrát-, nyersrost- és cukortartalmat. Az amerikai szabályozás (USA) szerint is kötelező a tápanyagpanel szerepeltetni, ami a National Labelling and Education Act (NLEA) bevezetésével vált kötelezővé 1990-ben (Shank, 1992; Petrucci, 1996). A tápanyagpanel használatával, bár több erőfeszítést igényel a vállalatoktól, hosszú távon megtérülést várnak az egészség jobb megtartása miatt (Silverglade, 1996). Emellett a kötelező információszolgáltatás és összehasonlíthatóság miatt minőségbeli javulást kaphatnak a fogyasztók is. A tápanyagcímkek több fajtája létezik (Byrd-Bredbenner et al., 2000), amelyek közül a legismertebb a „nagy 4-es – Big 4” (megtalálható rajta az energia-, fehérje-, szénhidrát-, zsírtartalom) és a „nagy 8-as – Big 8” (a korábbiak, valamint cukor-, telített zsír-, rost- és nátriumtartalom), ami az adott ételkészítési 100 g/ml-ére vagy adagjára vonatkozóan mutatja a tápanyagtartalmat. Egy másik formája az INBÉ (Irányadó Napi Beviteli Érték) rendszer – amit az Európai Unió élelmiszeripari konföderációja (CIAA) dolgozott ki –, ami az egészséges felnőttek számára irányadó maximális beviteli értékhez viszonyítva jelöli a tápanyagtartalmat. Ezenkívül megkülönböztethetjük még a színkódolt rendszert (vagy más néven közlekedési lámpákat), ahol színeket használnak, hogy jelezzék az ételkészítési tápanyagtartalmának és/vagy energiátartalmának magas, közepes vagy alacsony voltát annak 100 g/ml-ében. A különböző formátumú tápanyagcímkekkel számos kutatásban foglalkoztak (Humphries, 1998; Sadler, 1999; Shannon, 1994; Williams, 1993), próbálva egyúttal az optimális forma meghatározását. Jelenleg Magyarországon is

átalakulóban van a jelölési gyakorlat, az INBÉ jelölési rendszert 2007 közepétől kezdve az úgynevezett „Gyors 8” (Fast 8) vállalatcsoport tagjai vezették be (Coca-Cola, Danone, Kraft Foods, Kellogg’s, Mars, Nestlé, Pepsico Unilever), majd egyre több cég csatlakozott ehhez az önkéntes vállaláshoz. Magyarországon a TÉT Platform fogja össze e szereplők működését.

Léteznek egyéb feliratok, információtartalmak is, melyekre, amennyiben nem a fenti kategóriákba tartoznak, jogszabályok általános rendelkezésén kívül más nem vonatkozik rájuk. Habár némely esetben az EU már lépéseket tett a szabályozásra (FSA, 2006). Ezek között megkülönböztethetjük a *speciális ajánlatot* vagy *promóciót* (flag), *marketingkifejezést*, aminek legelterjedtebb példája az „új formula” vagy „2in1”. Ezenkívül *nem feledkezhetünk meg a támogató szervezetek jelöléséről, ajánlásáról vagy tanúsítványok csoportjáról*, ami szintén nem kötelező, de bizonyos fogyasztói szegmenseknél igen fontos tényező. Példaként a bio vagy organikus élelmiszerek jelöléseit, a Fair Trade címkéket, vagy akár a Norbi Update jelzést lehet felsorolni. Az élelmiszerek jelöléseinek csoportosítását a 2. táblázat mutatja.

2. táblázat

A csomagoláson található információtartalmak összefoglalása

		Feltüntetési kötelezettsége	
		Kötelező	Önkéntes
J e l l e g e	Márkanév és -jel	megnevezés előállító/forgalmazó	márkajelzés (Branding) fantázianév
	Leíró	felhasználási javaslatok származás (Country of Origin) eltarthatóság (Expiry Date)	állítások (Claims) speciális ajánlat (Flag) marketingkifejezés (Marketing terms)
	Osztályozó	mennyiség összetevők (Ingredients list)	tanúsítás (Certification) tápérték (Nutrition Panel)

Forrás: saját gyűjtés

A gyártóknak lehetősége van vizuális jelekkel, színekkel is befolyásolni a fogyasztói választást, ami inkább a dizájn témakörébe tartozik.

Címkehasználati modellek

A jelölések használatát magyarázó elméletek közül a legismertebb a határkölség, költséghasznon (cost-benefit) elmélet vagy más néven *információfeldolgozás gazdasága* (economics of information approach) (Stigler, 1961; Nelson, 1970; Avery, 1996). Eszerint a fogyasztók addig a pontig használják a címkéket, amíg az általuk realizált haszon magasabb az információkeresés költségénél. Ha például egy fogyasztónak fontos

a fehérjetartalom, akkor sokkal nagyobb áldozatot fog hozni a megfelelő termék kiválasztásakor, és hajlandó a termékek csomagolásán lévő információt végigolvasni.

De hogy a felmerülő költségek pontosan melyek, arra már az *információkeresés költségét magyarázó elmélet* vonatkozik (Guthrie et al., 1995; Russo et al., 1986). Russo et al. (1986) három költségfajtát különböztetnek meg: a gyűjtés, a számítás és a megértés erőfeszítését. A gyűjtés erőfeszítése a releváns információ összegyűjtésekor jelentkező időt és fáradságot jelenti, a gyakorlatban az értékesítés helyén lévő termékeken található információ összeszedését. A számítás erőfeszítése a már összegyűjtött adatok összerendezése, csoportosítása és értékelése. A megértés erőfeszítése az összerendezett adathalmaz értelmezését és a használathoz szükséges információvá konvertálását takarja. Az erőfeszítések csökkentésére az összefoglaló táblázatok használatát javasolják, mert ezek használatával a címkén lévő információt nagyobb százalékban veszik figyelembe a fogyasztók, hiszen az információkeresési költség ekkor a legalacsonyabb. Ez az elmélet magyarázatul szolgál arra is, hogy a megkérdezéses kutatások a fogyasztók címkehasználati szokásairól miért adnak sokkal kedvezőbb képet, mint a terepen végzett kísérletek. A fogyasztók saját bevallásuk szerint igénylik a címkéket és a szélesebb körű tájékoztatást, de ennek használata fáradtságos és megnehezíti a döntést.

A különböző információtartalmakat a fogyasztók más súllyal veszik figyelembe. A *lehetőségek elmélete* (prospect theory) éppen erre ad magyarázatot, hiszen azzal foglalkozik, hogy egy választás jó és rossz kimenetelét hogyan értékelik. A kutatások szerint a veszteség feltételezett értéke nagyobb, mint a nyereségé (Kahneman – Tversky, 1979). Jelen esetben ez azt jelenti, hogy az élelmiszerek lehetséges rossz hatására nagyobb figyelmet fordítanak a fogyasztók, mint az előnyökre (Burton – Andrews, 1996). Ha egy címke arra figyelmeztet, hogy ártalmas betegséget lehet elkerülni vele, akkor inkább felkelti a fogyasztók figyelmét, mintha az előnyeire hívná föl a figyelmet.

De nem elég a címkéket észrevenni, a fogyasztóknak a kapott információt fel kell tudni dolgozni. Az *információfeldolgozás pszichológiai modellje* (psychological models of information processing activities) a figyelemből, annak megszerzéséből és kódolásából áll (Cole – Gaeth, 1990; Cole – Balasubramian, 1993; Moorman, 1990; Moorman, 1996). Kutatásaik szerint a címkehasználatot nemcsak az attitűd és preferenciák befolyásolják, hanem a képességek is, hogy az adott információt képesek-e dekódolni a fogyasztók. Ez alapján a címkét egyre inkább fogyasztóbarát formájúra javasolták kialakítani.

A fogyasztók címkehasználatának megértéséhez az információfeldolgozás és attitűdváltozás közötti kapcsolatot leíró elmélet, az *információfeldolgozás valószínűségi modellje*, az ELM (*elaboration likelihood model*) is magyarázatot ad (Petty et al., 1983). Ez alapján kétféle fogyasztói meggyőzést különböztetünk meg. Az attitűdváltozás *centrális* útja szerint az információt befogadó fogyasztó tudatosan gyűjt és használ fel minden elérhető információt, ami alapján értékeli az adott terméket és márkát, alakít ki vagy változtatja meg attitűdjét. Ezzel szemben a *periférius út* alapján az attitűd kialakulása és megváltozása átgondolás nélkül történik, a fogyasztó nem motivált és/vagy nem képes az információfeldolgozásra, mindösszesen a periférius jelzések alapján változik meg az attitűdje. Az első út használata esetében a kognitív struktúrát kell célba venni, míg az utóbbi szerint a látszólag lényegtelen jelzések hangsúlyozására kell figyelni (Bauer – Berács, 2003). A két út együttes kezelése alapján a címke kialakításakor figyelembe kell venni, hogy a fogyasztók nem egyforma információval rendelkeznek, illetve bizonyos termék-kategóriákról és -csoportokról már előre tudni lehet, hogy vásárolják milyen kategóriába tartoznak. Az ELM kiterjeszhető a címkehasználatra is (Davies – Wright, 1994; Wright, 1997), miszerint más információtartalom szerepeltetése szükséges a centrális és a perifériális úton meggyőzhető fogyasztóknak szánt élelmiszereken.

A jelölés egyben információ és tulajdonsága is a terméknek, ami alapján a *termékjellemző elmélet* (characteristics theory) született. A fogyasztók nem közvetlenül a termékek hasznosságát nézik, hanem a termék tulajdonságainak hasznosságát (Lancaster, 1991; Anderson et al., 1992; Nelson, 1970) Léteznek a tulajdonságok között kutatható és tapasztalható tulajdonságok, míg Darby – Karni (1973) ehhez a bizalmi tulajdonság használatát javasolta hozzáadni, majd Bodenstein – Spiller (1998) (idézi Jahn, 2004) a Potemkin-információt (3. táblázat).

Az élelmiszerek egyik termék-tulajdonsága a címke, ami Caswel – Mojduška (1996) szerint átjárást biztosít a különböző terméktribútumok között. Például a tápanyag-információ bizalmi információ, aminek szerepeltetése a terméken az információt kutathatóvá teszi. A fogyasztók az értékesítés helyén össze tudják hasonlítani a különböző termékek tápértékét, és az alapján hozhatnak döntést.

Milyen a jó címke?

Fogyasztói oldalról a megfelelő címke egyszerű és ismert, lehetőleg jelzőkkel vagy ábrákkal van ellátva, nem használ technikai kifejezéseket, a terminológia ismert. Nem lehet mindenkinek megfelelni a termék

3. táblázat

A csomagoláson található információtartalom az információs aszimmetria mértékének függvényében

A csomagoláson található információtartalom		Növekvő információs aszimmetria
Kutatható információ	Vásárlás előtt is megismerhető tulajdonság. <i>Frissesség, kinézet.</i>	
Tapasztalati információ	Vásárlás után észlelhető tulajdonság. <i>Íz, eltarthatóság.</i>	
Bizalmi információ	Költség- és hatékonysági szempontok miatt a vásárló számára nem, de harmadik fél által megismerhető tulajdonság. <i>Tápjárték, szemnyezettség.</i>	
Potemkin információ	Folyamatorientált tulajdonság, ami a termék végső állapotában felismerhetetlen. <i>Állatjólét, fair trade</i>	

Forrás: Jahn, (2004) saját szerkesztés

csomagolásán található információ mennyiségével és minőségével, de azt olyan formában kell feltüntetni, hogy az átlagfogyasztónak könnyen használható, érthető formájú legyen és segítse a kielégítő és egészséges ételmiszer-választást (Byrd-Bredbenner et al., 2000). Egy környezeti címkével foglalkozó szervezet (GEN, 2004) szerint a jó címke alapelveit:

- az érthetőségben,
- az alacsony információs költségben,
- a tanúsításokhoz való önkéntes csatlakozásban,
- a hitelességben,
- a tudományos megalapozottságban,
- a szükségtelen kereskedelmi korlátok eltörlésében,
- az életciklus-szemléletű hozzáállásban,
- az innováció támogatásában,
- a minimális adminisztratív folyamatokban és
- a nyitott, megegyezésen alapuló egyeztetésben látja.

Vállalati oldalról a hatékony termékcsomagolás és címke több célt is kell, hogy szolgáljon (D’ Souza, 2004; Rotherham, 1999; Gulbrandsen, 2006; Jahn, 2004). Elsősorban a versenytársakkal szembeni *előny szerzésének* kell megfelelnie, hiszen a megfelelő csomagolás és információtartalom versenyelőny forrása lehet. A bevezetéskor többletköltséget jelent a megfelelő formájú és információt tartalmazó címke, de ez a kereskedők és a vásárlók minőségi bizonytalanságának csökkenésével megtérülhet. Egyúttal javul a vállalati szereplés, ami a részvényesek és a piac érdeke is. Ha például a vállalat a termék csomagolásán szerepelteti egy terméknek az előállítás során keletkezett szén-dioxid mennyiségét (ha annak mennyisége alacsony), a témában érdekelt vásárlók és üzleti partnerek számára előnyösebb ter-

mékké válik az adott termék, előnyben részesíthetik a versenytársak termékeivel szemben, amelyekben nincs szén-dioxid-kibocsátást jelző információ.

Másodsorban keresletbefolyásoló, eladásösztönző és imagenövelő *marketingeszköz* is. Segítségével szélesebb piacra lehet hozzáférni, újabb piaci szegmenst (*niche market*) lehet elérni, ahol felárat lehet kérni a többletinformáció nyújtásáért. Például az állatkísérletmentes jelöléssel az adott vállalat nemcsak egy olyan piacot ér el, amelyet eddig nem tehetett az állítás szerepeltetése nélkül, hanem konzervens és tudatos kommunikációs politikával elérhető, hogy a vállalatot a jelölésen keresztül értékeljék a fogyasztók. A vásárlók azonosulhatnak az állítással, elősegítve az állapotbarát vállalati image kialakítását.

Amint a versenytársak is felzárkóznak és a jelölést használják, *összehasonlításként* is szolgál a termékek között: nemcsak a használó válik összehasonlíthatóvá, de egyúttal a partnerek külön költségek nélküli értékelése is lehetővé válik. Így a beszállítók üzletpolitikájának figyelemmel kísérésére is lehetőség lesz, és az adott szempont szerinti kiválasztás, osztályozás könnyebbé válik. Például a tápanyagcímkén található fehérje mennyisége alapján a fogyasztók számára összehasonlíthatóvá válik a termék.

Végül szabályozóeszközként is szolgál, ami használható ágazaton belüli vagy magát az egész ágazatot lefedő információtartalom közzétételkor. Használatával terhelő nyomás lehetséges, egyúttal állami beavatkozás nélküli piacsabályozó eszköz is lehet. Kényszerű és esetleg szigorúbb szabályozás helyett önkéntes szabályozás elérésére bírja a versenyző cégeket, és előregondolást tesz lehetővé. Azáltal, hogy egy vállalat a termék csomagolásán feltüntet egy új információfajtát, a többi vállalat versenyhátrányba kerül. A korábban említett INBÉ jelölés használatát a „Gyors 8” vállalatcsoport kikényszerítheti a többi hasonló vállalattól. Így nincs szükség állami szabályozásra. Azonban egy idő után, mint a legtöbb tanúsítás példájából látszik, a jelölésnek független felügyeletére is szüksége lehet (itt lásd a TÉT Platformot), ami a visszaéléseket hivatott kiszűrni.

A kutatás

Habár a szakirodalom jellemzően elhatároltan foglalkozik a különböző jelölésekkel, véleményünk szerint azokat együtt kell kezelni, hiszen a vásárlói döntéshozatal is komplex és bonyolult folyamat, amire nemcsak egy jelölés önmagában van hatással, hanem az összes együttesen. Ezért a jelen feltáró kutatás célja az ételmiszeren található információtartalmak együtt kezelése mellett a tartalmak jellemzése, rejtett struktúrájának

feltárása, rendszerezése és újradefiniálása. Kutatási kérdéseink a következők:

- A csomagoláson található jelölések fogyasztói megkerdezés alapján milyen csoportokba sorolhatók?
- Milyen kapcsolatban állnak az egyes csoportok egymással?
- A csoportok milyen jellemzőkkel bírnak, milyen dimenziók mentén helyezhetők el?

A lekérdezéshez on-line önkitöltős kérdőívet választottunk, a lekérdezés 2009. május elején történt. A megkerdezés önkéntes volt és anonim, a válaszadók a Budapesti Corvinus Egyetem Marketing című tárgyának hallgatói voltak, akiket a kötelező teljesítmény felett megszerezhető órai pontokkal motiváltunk a kitöltésre. A minta nem reprezentatív, de a kutatás feltáró jellegéből adódóan ez a feltétel nem is volt szempont. A kérdőívet a próbakérdezés tapasztalatai alapján korrigáltuk, a vizsgálatba az adattisztítás után 630 kérdőívet vontunk be. Az elemzést az SPSS programcsomag segítségével végeztük el.

A jelölések sokdimenziós skálázása és klaszterelemzése

A megfelelő tartalmú és formájú címke létfontosságú egy termék bevezetésekor. Ezért az azon található különböző információfajták fogyasztói megítélésének vizsgálata megkerülhetetlen a helyes tartalom megállapításához. A jelölések mögötti, vagy más néven latens változók beazonosításához a sokváltozós skálázás – vagy ismertebb angol nevén a Multidimensional Scaling (MDS) – módszerét választottuk. A módszer a kutatási kérdések megválaszolására alkalmas mind a csoportokba sorolásra, mind a latens változók feltárására. A szakirodalomban ezt a módszert még nem alkalmazták, hasonló kutatásban csak kvalitatív módszertant és conjoint elemzést használtak (Silayoi – Speece, 2007), ezért annak alkalmazása módszertani szempontból újdonságnak számít.

Az MDS alapfogolata, hogy az emberek döntéseiket és ítéleteiket a fejükben – kognitív vagy érzelmi alapon – hozzák meg. Ezek a dimenziók többnyire rejtve vannak önmaguk előtt is, de a megfelelő technikákkal – faktorelemzéssel vagy az MDS módszerével – feltárhatók és megismerhetők. A faktorelemzéssel ellentétben a sokdimenziós skálázás nem feltételezi az egyes faktorok lineáris kombinációját, amit a gyakorlatban gyakran semmi sem támaszt alá, és éppen ezért nehezebb használni. Az MDS segítségével az elemzés célja az adatok között mért összefüggések kimutatása a nem szakértők számára is közérthető modellezzel (Virág – Kristóf, 2009). Máshogy fogalmazva: célunk olyan geometriai reprezentáció létrehozása volt, amely a változók viszonyát egy adott dimenziószámú geometriai térben a lehető legpontosabban tükrözi vissza. A modell outputja egy térbeli ábra, amely térképhez ha-

sonlóan tartalmazza a változók geometriai alakzatát, ami segít feltárni az adatok kapcsolódási rendszerét (Füstös et al., 2004). A módszer használatát támasztotta alá, hogy az sikeresen alkalmazható piackutatások során (Füstös et al., 2004) és hogy nem volt kiforrt elképzelésünk az egyes jelölések közötti különbözőségekről.

A skálázás kiindulási adata a csomagoláson található információtartalomra vonatkozó skálázott szubjektív véleményekből álló adatállomány volt. A jelölések kiválasztásához a szakirodalmi áttekintés és az értékesítési helyeken fellelhető csomagolásokon található információtartalmak átnézése szolgált alapot. 32 db különböző, címkéket, jelzőket, állításokat, kijelentéseket, tanúsításokat tartalmazó jelölést soroltunk fel, melyeknek hétfokú skálán való értékelésére kértük a válaszadókat. Az értékelés a vásárlási döntés szempontjából való fontosság alapján történt. Ellenőrző változót is beépítettünk, és lehetőség volt a „Nem tudom mit jelent” választ is bejelölni. Az elemzés előkészítéseként az ellenőrző kérdések alapján kiválasztottuk az elemzésbe bevonni kívánt eseteket, majd a válaszokat centríroztuk (számtani átlaggal középre igazítottuk). Így az adatok mentesek voltak a szisztematikus hibától és közel normál eloszlást követtek.

A változók korrelációs mátrixából proximity mátrixot készítettünk, majd az ALSCAL eljárás segítségével (Young – Null, 1978) alkottunk modellt. Az ALSCAL hasonlósági mátrixok esetén jól használható módszer, ami jelen esetben a 7 fokozatú preferenciaskálák korrelációs mátrixából készült térképet eredményezi. Ez alapján azt mutatja, hogy a megkerdezettek hogyan kapcsolják össze az egyes címkeinformációk fontosságát. Azokat a címkeinformációkat, amelyek a térképen egymáshoz közel helyezkednek el, hasonlóan értékelték. Az eredmények alapján a jelölések csoportokba rendezhetők és elhelyezhetők dimenziók mentén. A vizsgált kétdimenziós (Stress=0,27209; RSQ=0,60310) és háromdimenziós (Stress=0,11344; RSQ=0,89131) modell közül az utóbbit választottuk, annak kisebb hibája miatt. A választott modell megfelelőnek mondható, hiszen az elemzésbe bevont 28 változó 3 dimenziós térben való elhelyezése 11,3%-os hibával megadható, valamint a modell a variancia 89,1%-át magyarázta. Tehát a csomagoláson található jelölések az elemzés alapján három dimenzió mentén helyezhetők el, melyek közül az első dimenzió, amely a legnagyobb magyarázóerővel rendelkezik, az előzetes tudás, a sorban következő az érdek, majd végül a megbízhatóság.

A kutatás későbbi szakaszában a változókat csoportokba rendeztük klaszterelemzés segítségével. Habár az ALSCAL tulajdonképpen a hasonló fontossággal bíró változókat ábrázolja grafikus formában, a klaszterelemzés ezt megerősíteni látszik. Az elemzés bemeneti változóit az egyes címkeinformációk dimen-

4. táblázat

A jelöléseket meghatározó három dimenzió

		A jelöléseket meghatározó dimenziók			
		Előzetes tudás tudatos (+) spontán (-)	Érdek közösségi érdek (+) önérdék (-)	Megbízhatóság biztos (+) bizonytalan (-)	
JELÖLÉSEK CSOPORTOSÍTÁSA	Klasszikus	2in1	-1,81	-0,38	0,01
		Dizájn	-1,68	0,14	0,74
		Kiszérelés jellege	-1,73	0,19	0,21
		Lejáratidő	-1,62	-0,01	-0,05
		Márka	-1,76	-0,14	0,18
		Új formula	-1,53	-0,58	0,74
	Előállítási	Államilag gar. minőség	-0,02	0,66	-1,3
		Állatkísérlet-mentes	0,55	0,98	-1,05
		Fair trade	0,46	1,29	-0,98
		Környezetbarát	0,05	1,65	-0,33
		Magyar termék	-0,98	1,17	-0,77
		Származási ország	-0,46	1,62	0,06
	Diétás	Alacsony koleszterin	1,42	-0,56	0,86
		Édesítőszerrel	0,19	-0,50	1,76
		Kalóriatáblázat	0,95	0,17	1,75
		Light	0,29	-0,88	1,75
		Tápanyagtartalom	1,22	-0,14	1,44
	Tartalmi	GM-mentes	1,43	1,07	-0,11
		Organikus/bio	1,27	0,81	-0,50
		Összetevők listája	1,27	1,04	0,28
Színezék- és tartósítószer-mentes		1,43	-0,08	-0,40	
Antioxidánsokkal		0,82	-1,28	-0,78	
Funkcionális	Egészséges	-0,14	-1,38	-0,91	
	Immunerősítő	0,01	-1,43	-1,04	
	Magas vitamin- és ásványianyag-tartalom	-0,20	-1,20	-1,22	
	Omega 3 zsírsavat tartalmazó	1,21	-1,08	-0,42	
	Probiotikus	0,85	-1,21	-0,85	

Forrás: saját kutatás; n=630, 2009. május

zióértékei alkották (Hierarchical Cluster Analysis; Squared Euclidean Distance; Ward Linkage). Az eljárás során öt homogén csoportot alakítottunk ki, ezeket diétás, klasszikus, funkcionális, tartalmi és előállítási névvel illettük (4. táblázat). A csoportok kialakításánál fontos szempont volt a tartalmi elemezhetőség.

A sokdimenziós skálázás eredménye

Az előzetes tudás

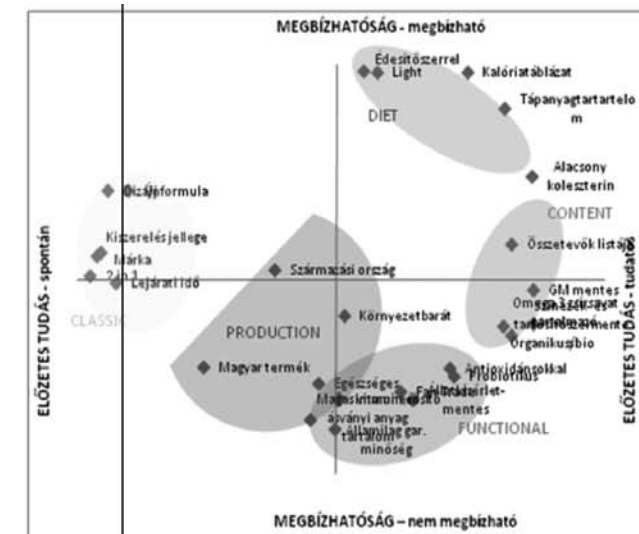
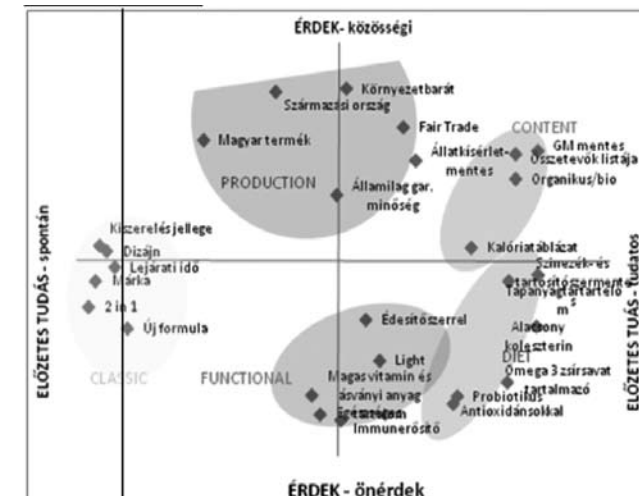
Az első és legnagyobb magyarázóerővel rendelkező dimenzió, amelynek alapján a jelölések megkülönböztethetők, azt mutatja, hogy a jelölés megértéséhez és

használatához szükség van előzetes tudásra, vagy anélkül is felismerhető és érthető-e az információ tartalom a csomagoláson. Egyúttal képzettséget és érdeklődést is jelent a terméken található tartalmak iránt: bizonyos címkéknél a vásárlás előtt más forrásból származó információ birtokában kell lennie a fogyasztónak, nem elég a vásárlás helyén ránézni a termékre, hogy annak tartalmát megértse és használni tudja. A dimenzió bipoláris, egyik vége, amikor nincs szükség az előzetes tudásra, a spontán választást jelenti, míg a másik oldal, amikor az előzetes tudás alapján használják a fogyasztók a címkét, a tanult választás. A skála spontán oldalán állnak az olyan könnyen érthető kifejezések, mint a „2in1” vagy „magas vitamin és ásványi anyag tartalom”, „magyar

termék” és „egészséges”, míg a másik végén állnak az előzetes tudást igénylők, mint „tápanyagtartalom”, „GM-mentes”, „omega 3 zsírsavat tartalmazó”. Nem bonyolultak az előzetes tudást igénylő kifejezések sem, de a megértéséhez és a vásárlási döntés során való felhasználáshoz szükség van bizonyos háttértudásra. Például a tápanyagtáblázat példája szerint, aki nem tudja az ajánlott napi beviteli értéket, vagy hogy mire használja fel az adott információt, az nem tudja használni, és a döntésnél az nem releváns számára. Létezik olyan jelölés is, amelyet a többi dimenzió nem jellemez, csak ez: „lejáratidő”. Ez előzetes tudás nélkül is megérthető, ha a fogyasztó elolvassa azt a csomagoláson.

Érdek

A következő dimenzió azt jelöli, hogy a címke használatával milyen érdeket szolgál ki az adott információ. Két fajtáját lehet megkülönböztetni: önérdék, ez áll az egyik oldalon, míg szemben vele a közérdek. Az



Forrás: saját kutatás; n = 630, 2009. május

önérdek az ételmszer minden olyan tulajdonságára és információ tartalmára vonatkozik, amely a vásárlóra közvetlen hatással van. Ide tartoznak a funkcionális tulajdonságok, mint „antioxidánsokkal” és „immunerősítő”, valamint a „light”, „édesítőszerrel” és „új formula”. A másik oldalon, a közérdeknek nevezett érdek áll, ami minden, csak nem önérdék. Beletartozik a környezetvédelem, a protekcionizmus vagy állatvédelem is, és olyan címkék testesítik meg, mint „környezetbarát csomagolás”, „fair trade”, „államilag garantált minőség” és „állatkísérlet-mentesség”. Léteznek azon tulajdonságok, amelyek semlegesek e szempont szerint, ilyen például a „márka”, „lejáratidő” és „tápanyagtartalom”, ezeket sem önérdék, sem közérdek nem befolyásolja.

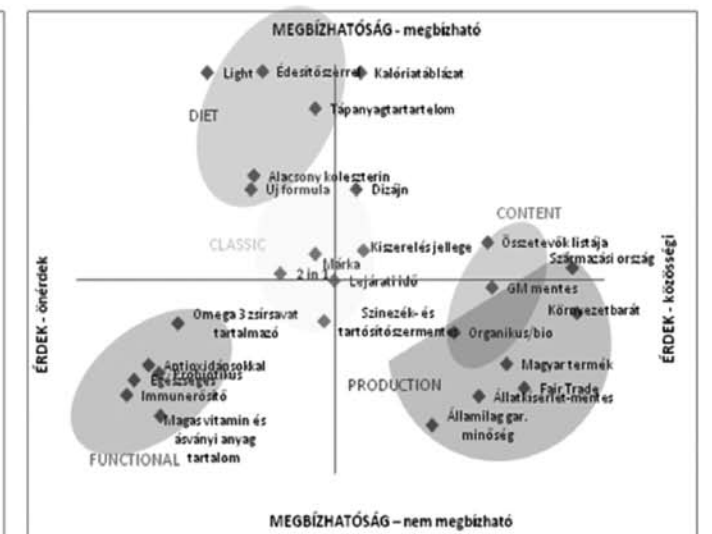
Megbízhatóság

Az utolsó dimenzió a megbízhatóság, ami azt mutatja, hogy a terméken lévő információ tartalom megbízható-e mostani formájában. Az egyik oldalon, amit megbízhatónak nevezünk el, hiteles jelölések állnak, mint a „kalóriatáblázat”, „light” vagy „dizájn”. Ezek meggyőzőek és hitelesek, nincs szükség bizonyítékra ennek alátámasztására. A „dizájn” esetében megbízik a fogyasztó a jelöléstartalomban, azonban a „light” és „kalóriatáblázat” megbízhatóság szerinti értelmezése már bonyolultabb. Ezek olyan információ tartalmak, amelyek eredetében nem kételkednek a fogyasztók, hiszen jelentésük világosan definiálható, kételkedésre nem ad okot. A másik, bizonytalan oldalon némiképp bizonytalan információ tartalmak szerepelnek, mert

1. ábra

Az MDS ábrázolása

(az ábrán a terak hozzávetőleges pontosságúak, a pontos adatokat a 4. táblázat mutatja)



ezek megerősítést igénylő tartalmak, például az „államilag garantált minőség”, „magas vitamin és ásványi anyag-tartalom”, illetve „fair trade” jelölések. Ahhoz, hogy ezeket a címkéket a fogyasztó a vásárlási döntés során fel tudja használni, biztosnak kell lennie a pontos jelentésben. Például a „magas vitamin, és ásványianyag-tartalom” sem a mennyiséget, sem a minőséget nem jelöli, valamint a fogyasztóra vonatkozó hatásokról sem tájékoztatja a vásárlót. Természetesen a megszokás is determinálja a jelölések megbízhatóság-dimenzió mentén való elhelyezkedését, hiszen minél régebb óta használják a címkét, és minél letisztultabb annak jelentéstartalma, annál inkább megbízható (1. ábra).

A klaszterelemzés eredménye

A három dimenzió mentén elhelyezett jelöléstartalmak a távolságok és a térben való elhelyezkedésük, mintázatuk alapján homogén csoportokat alkotnak. Klaszterelemzés segítségével öt klasztert különböztethetünk meg, amelyek a jelölések öt homogén csoportját adják meg: klasszikus, diétás, funkcionális, tartalmi és előállítási. A csoportokat összehasonlíthatjuk a térben, illetve a csoporton belül is különbséget lehet tenni a dimenziók mentén.

A klasszikus jelölések

A csoportban a „márka” és a szervesen odatartozó jelölések, mint „dizájn” és „kiszérelés” szerepelnek, kiegészülve általános állításokkal, mint „új formula” vagy „2in1” és a „lejárási idő”. Ez a csoportérdek alapján nem jellemezhető, sem ön-, sem közérdek szerint nem sorolják be. Tehát amikor a fogyasztók a csomagoláson például a „márka” figyelembevételével döntenek, nem valamely érdek mentén cselekednek. Viszont az előzetes ismeretek igen fontosak a jelölések használatához. E klaszter legfontosabb jellemzője, hogy nem szükséges speciális ismeret a használatához, hiszen könnyen felismerhetők ezek a jelölések. Ezeknek a tartalmaknak nem kell utánaolvasni, nem szükséges a megértéshez az előzetes ismeret, hiszen a mindennapi élet során akaratlanul is találkozunk velük („2in1”, „dizájn”). Csoporton belül enyhe különbséget kell tennünk a „márka”, a „lejárási idő”, a „kiszérelés” és a „2in1” jelölés, valamint az „új formula” és „dizájn” között. Míg az előbbi jelölések nem megbízható, az utóbbiak megbízhatóbb tartalomnak számítanak.

A diétás jelölések

Ebben a csoportban a „kalóriatáblázat”, a „tápanyag-információ”, valamint ezek szöveges kifejtései, mint „édesítőszerrel”, „alacsony koleszterin” és „light”

találhatók. Ezek térbeli elhelyezkedés alapján megbízhatónak, hitelesnek számítanak, valamint használatukhoz előzetes tudást feltételeznek a fogyasztóktól. A csoporton belül különbséget lehet tenni az előzetes tudás szempontjából: míg a kevesebb előzetes tudást igénylő állítások, például a „light” és „édesítőszerrel” könnyebben használhatók a fogyasztók számára, ellentétben a felkészültebb fogyasztóknak szóló „tápanyagtartalom” és „kalóriatáblázat” kifejezésekkel. A legtöbb előzetes tudást az „alacsony koleszterin” feltételezi. Ez a minta összetételéből adódik, hiszen a megkérdezettek 20 és 25 év közötti egyetemisták, míg a jelölés jellemzően idősebb korban jelentkező betegség megelőzésére szolgál.

A funkcionális jelölések

A csoportban lévő jelölések, mint „antioxidánsokkal”, „egészséges”, „immunerősítő”, „magas vitamin és ásványianyag-tartalom”, „omega 3 zsírsavat tartalmazó”, „probiotikus” használata jellemzően nagy mennyiségű előzetes tudást feltételez. Ezek közül is az „omega 3 zsírsavat tartalmazó”, „probiotikus” és „antioxidánsokkal” a legtöbbet. Emellett a csoport nem hiteles állítás a jelenlegi formájában, a fogyasztóknak más forrásból származó megerősítésre is szükségük van, kevés a fogyasztók bizalma hozzá, nem értik pontosan a jelentést. Például az „omega 3 zsírsavat tartalmazó” étel, bár lehet, hogy tartalmaz, de nem pontosan megfogalmazott mennyiséget, és abban sem lehet biztos a vásárló, hogy azt miért érdemes fogyasztani. Alapvető kételyekre adnak okot ezek a jelölések.

Tartalmi jelölések

A klaszterbe az „organikus/bio”, „összetevők”, „GM-mentes” és a „színezék és tartósítószer-mentes” jelzők kerültek. Ezek a jelölések az élelmiszerben (nem) található elemekre hívják fel a figyelmet. A tudatos fogyasztásnak a jelzői, a kontrollált étkezés elengedhetetlen feltétele e jelölések figyelemmel kísérése. Jellemzően akkor használják, amikor a fogyasztók pontosan tudni akarják, hogy a vásárolt élelmiszer mit vagy mit nem tartalmaz. Ezek az elemek igénylik a legtöbb előzetes tudást és háttérismeretet, amelyek nélkül értelmetlenek a jelölések, tanúsítások. Inkább köz- és nem önérték miatt figyelik a fogyasztók, bár a „színezék- és tartósítószer-mentesség” ebből a szempontból kivételt jelent. Jellemzően a többi csoporthoz képest az érdek alapján különbözik.

Az előállítási jelölések

Ez a csoport a tudatos csoporthoz áll a legközelebb, azonban nem annyira, hogy egy klaszterként kezeljük. Így előzetes várakozásaink ellenére számos tanúsítás,

amit sokszor együtt szoktak kezelni („organikus/bio”, „GM-mentes” és „fair trade”) külön klaszterbe került. Ide tartozik a „származási ország”, „magyar termék”, „fair trade”, „állatkísérlet-mentesség”, „államilag garantált minőség” és „környezetbarát csomagolás”. Ez a csoport tűnik a legszínesebbnek, azonban a dimenziók magyarázatával könnyen érthetővé válik az összetartozás. Ezek a jellemzők mindegyike nem önértékből fontos a fogyasztóknak. Nem önértékből választ a fogyasztó „magyar terméket”, vagy „állatkísérlet-mentességet”, hanem a helyi, hazai termelők, a magyar gazdaság védelmében, illetve az állatvédelem miatt. Azonban ezek a kifejezések nehezen megfoghatóak, bizonyítani nehezen lehet őket, éppen ezért jelenlegi formájukban nem tűnnek megbízhatónak, és megerősítést igényelnek. Különösképpen igaz ez az „államilag garantált minőségre” és az „állatkísérlet-mentes” jelzőkre, hiszen ezekre nincsen jelenleg általánosan elfogadott és ismert szabályozás. A „származási ország” és „magyar termék” között is különbséget lehet tenni ilyen szempontból, míg a „származási országot” inkább elfogadják a válaszadók, a „magyar termékben” kételkednek. De a kétely, hogy tényleg az összes alapanyag itthoni-e, vagy csak a forgalmazó és az előállítás helye, ismert probléma, és megoldására a Kiváló Magyar Terméket vezette be az Agrármarketing Centrum.

Összefoglalás, javaslatok, további kutatási témák

A kutatás a feltett kérdésekre megadta a választ, a sokdimenziós skálázással a jelölések új csoportosítását tárhattuk az olvasó elé, ami lehetőséget teremt a csomagoláson szereplő információ újragondolására. Az eredményekről elmondhatjuk, hogy nem egy korábbi meghatározás alapján definiált csoportosítást, hanem fogyasztói megkérdezés eredményeképpen meghatározott újradefiniálást jelent. Ez azért hasznos, mert a fogyasztók nem a kötelező elemek vagy a leíró és osztályozó jelleg szerint döntenek a jelölések vásárlási döntés során való felhasználásában, hanem más, latens dimenziók mentén. Három ilyen latens dimenziót tártunk fel. Az első az előzetes tudás, hiszen arra szüksége van a fogyasztónak az információ tartalom értelmezéséhez. Másodsorban az érdek – ami lehet önérték vagy közérdek – is meghatározza a címkehasználatot. Harmadsorban a jelöléshez kapcsolódó bizalom mértékének ismerete az, ami befolyásolja e jelölések használatát.

Kutatásunk másik eredménye a jelölések sztereotípiák alapján definiált csoportosítása, mely szerint a klasszikus elemek (forma, márka) mellett jelen vannak

eddig keveset hangsúlyozott, de a fogyasztók által egyre inkább figyelt jelölések is: a diétára, a funkcionalitásra, a tartalomra és az előállításra utaló jellemzők. Ezek homogén csoportok, melyek a három dimenzió mentén szintén jellemezhetőek.

Azonban a tér nem minden része van kitöltve a jelölések által, vannak üres terek is, aminek betöltésére lehetőség lenne egy jól pozicionált jelöléssel. Hiány mutatkozik például a megbízható, előzetes tudást nem igénylő címkék között, amit véleményünk szerint már ismert és elfogadott tanúsítás használatával lehetne pótolni. Ilyen lehetne a külföldön a delfinek vagy az esőerdők védelméért létrehozott tanúsítás és címke, amiről itthon is hallani, de a csomagolásokon még nem jelenik meg.

Az eladóhelyek polcain gyakran jelennek meg új megoldásokkal és dizájnnal, részben a változó fogyasztói igények kiszolgálása, részben a változó jogszabályi környezet miatt. Azonban az eladóhelyeken lévő kínálat és csomagolási szakértőkkel folytatott interjúk alapján megállapítható, hogy a vállalatok nem fordítanak megfelelő figyelmet a csomagoláson található információ tartalomra (más névvel jelölésre, labelre, illetve címkére). A jelölések megfelelő kialakítása nem élvez prioritást a csomagolástervezésnél. Sokszor mindössze a kötelező tartalmak szerepeltetésére figyelnek, ami kevés a jó piaci szerepléshez és a versenylőny megszerzéséhez. A vállalati döntéshozókat a változó jogszabályi környezet (1924/2006/EK, 2006) is nehézségek elé állíthatja a közeljövőben, és új megoldások bevezetésére sarkallhatja a csomagolástervezőket. Ezért a csomagoláson lévő információ vizsgálata érdekes és aktuális a vállalati menedzsment számára is.

A téma még gyerekcipőben jár. Jelen írásunkkal célunk mindössze az új kutatási irányok feltárása és a téma fontosságára, jelentőségére vonatkozó figyelem felkeltése volt. További kutatásra, a fogyasztók dimenziók mentén való jellemzésére van szükség, amire preferenciatengelyek illesztésével van lehetőség. Ez alapján demográfiai, társadalmi-szociológiai, fogyasztási jellemzők alapján lehetne a fogyasztók címkehasználati szokását elemezni, egyúttal a megfelelő csomagolást kialakítani. Ez a jelenlegi elmélet továbbfejlesztésével, a modell reprezentatív mintán való tesztelésével megvalósítható.

Jelen kutatás egy feltáró kutatás mindössze, ahol a minta összetétele nem enged messzemenő következtetéseket levonni. Mindösszesen csak annyit, hogy érdemes foglalkozni vele, és számtalan olyan része van még, aminek feldolgozása mind kutatói, mind vállalati szempontból hasznos lehet.

Lábjegyzet

1 A szerző köszönettel tartozik Füstös Lászlónak, Tasnádi Józsefnek, Bauer Andrásnak és Agárdi Irmának a segítségükért.

Felhasznált irodalom

- 1924/2006/EK (2006): Rendelet a tápanyag-összetételre és egészségre vonatkozó állításokról. <http://www.oeti.hu/index.php?mlid=7&m2id=78>
- Anderson, S.P. – de Palma, A. – Thisse, J.-F. (1992): Discrete Choice Theory of Product Differentiation. MIT Press, Cambridge, MA
- Avery, R.J. (1996): Determinants of search for nondurable goods: an empirical assessment of the economics of information theory, *Journal of Consumer Affairs*, 30, 2, p. 390–421.
- Bauer A. – Berács J. (2006): Marketing, Aula Kiadó, Budapest
- Biacs, P. Á. (2009): Az egészségre vonatkozó állítások EU-szabályozása korlát a funkcionális élelmiszerek marketingjének. Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 15. Jubileumi Országos Konferencia, Kaposvár, 2009. augusztus 25–26., http://mok2009.ke.hu/kozlemenyek_gyujtemenye-szines_verzio.pdf
- Bíró Gy. (2005): A táplálékallergének és más, hasonló reakciót kiváltó anyagok az élelmiszerek előállításának gyakorlatában, *Élelmészeti Ipar*, 59, 3, p. 76–80.
- Bodenstein, G. – Spiller, A. (1998): Marketing: Strategien, Instrumente, Organisation, Landsberg, Lech
- Burton, S. – Andrews, J.C. (1996): Age, product nutrition and label format effects on consumer perceptions and product evaluations, *Journal of Consumer Affairs*, 30, 1, p. 68–89.
- Byrd-Bredbenner, C. – Wong, A. – Cottee, P. (2000): Consumer understanding of US and EU nutrition labels. *British Food Journal*, 102, 8, p. 615–629.
- Caswell, J. A. – Modjuszka, E. M. (1996): Using Information Labeling to Influence the Market for Quality in Food Products. *American Journal of Agricultural Economics*, 78, 5, p. 1248–1253.
- Cole, C.A. – Balasubramian, S.K. (1993): Age differences in consumers' search for information: public policy implications. *Journal of Consumer Research*, 20, 2, p. 157–169.
- Cole, C.A. – Gaeth, G.J. (1990): Cognitive and age-related differences in the ability to use nutrition information in a complex environment. *Journal of Marketing Research*, 27, 2, p. 175–184.
- D'Souza, C. (2004): Ecolabel programmes: A stakeholder (consumer) perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 9, 3, p. 179–188.
- Dameron, K. (1944): Labeling Terminology. *The Journal of Business of the University of Chicago*, 18, 3, p. 157–166.

- Darby, M.R. – Karni, E. (1973): Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, *Journal of Law and Economics*, 16, 1, p. 67–86.
- Davies, M.A.P. – Wright, L.T. (1994): The Importance of Labelling Examined in Food Marketing. *European Journal of Marketing*, 28, 2, p. 57–67.
- Dörnyei K. (2010): Fogyasztói magatartásvizsgálatok az élelmiszereken található információtartalomról – a jelölések, címkék és label használatának elemzése. *Marketing & Menedzsment, publikálás folyamatban*
- EUFIC (2009): Táplálkozási információk az élelmiszercímkéken – olvassuk és értjük? <http://www.eufic.org/article/hu/taplalkozas/elelmiszercimkezes-es-kovetelmenyek/artid/Taplalkozasi-informaciok-olvassuk-ertjuk/>
- FAO/WHO (2007): Codex Alimentarius – Food Labelling. Fifth Edition, Rome, <http://www.fao.org/docrep/010/a1390e/a1390e00.HTM>
- FSA (2006): Consumer research on marketing terms used in food labelling. <http://www.food.gov.uk/foodlabelling/researchandreports/labelresearch0106>
- FSA (2007): Review and analysis of current literature on consumer understanding of nutrition and health claims made on food. <http://www.food.gov.uk/multimedia/pdfs/healthclaims.pdf>
- Füstös L. – Kovács E. – Meszéna Gy. – Simonné, M. N. (2004): Alakfelismerés. Sokváltozós statisztikai módszerek. Új Mandátum Kiadó, Budapest
- FVM (2004): Az élelmiszerek jelöléséről szóló 19/2004. (II. 26.) FVM-ESZCSM-GKM együttes rendelet. http://www.fvm.hu/doc/upload/200804/elszi_2_5.pdf
- GEN (2004): Introduction to Ecolabelling – Global Ecolabelling Information Paper. http://www.globalecolabelling.net/pdf/pub_pdf01.pdf
- Gulbrandsen, L.H. (2006): Creating markets for ecolabelling: are consumers insignificant? *International Journal of Consumer Studies*, 30, 5, p. 477–489.
- Guthrie, J.F. – Fox, J.J. – Cleveland, L.E. – Welsh, S. (1995): Who uses nutritional labeling, and what effects does label use have on diet quality? *Journal of Nutrition Education*, 27, 4, p. 163–172.
- Humphries, C. (1998): A code of practice for food labeling. *Nutrition & Food Science*, 98, 4, p. 193–197.
- Jahn, G. – Schramm, M. – Spiller, A. (2005): The Reliability of Certification: Quality Labels as a Consumer Policy Tool. *Journal of Consumer Policy*, 28, 1, p. 53–73.
- Kahneman, D. – Tversky, A. (1979): Prospect theory: an analysis of decisions under risk. *Econometrica*, 47, 2, p. 263–291.
- Kiss R. (2007): Európa és a világ csomagolóipara a számok tükrében. *Packaging*, 42, <http://www.packaging.hu/business1.html>
- Kotler P. – Keller K. L. (2006): Marketingmenedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Lancaster, K.J. (1991): *Modern Consumer Behavior*. Edward Elgar, Northampton, MA.
- Moorman, C. (1990): The effects of stimulus and consumer

- characteristics on the utilisation of nutrition information. *Journal of Consumer Research*, 17, 4, p. 362–374.
- Moorman, C. (1996): A quasi experiment to assess the consumer and informational determinants of nutrition information processing activities: the case of the NLEA. *Journal of Public Policy and Marketing*, 15, 1, p. 28–44.
- Nelson, P. (1970): Information and consumer behaviour. *Journal of Political Economy*, 78, 2, p. 311–329.
- Petrucelli, P.J. (1996): Consumer and marketing implications of information provision: the case of the NLEA of 1990. *Journal of Public Policy and Marketing*, 15, 1, p. 150–153.
- Petty, R.E. – Cacioppo, J.T. – Schumann, D. (1983): Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement. *Journal of Consumer Research*, 10, 2, p. 135–146.
- Piskóti I. – Nagy Sz. – Kovács A. T. (2006): Fogyasztói magatartás a funkcionális élelmiszerek piacán. *Marketing-Kaleidoszkóp, Gazdász-Elasztik*, 117–127. o.
- Rotherham, T. (1999): Selling Sustainable Development: environmental labeling and certification programs; Meeting of Technical Specialists and Policy Experts on Environmentally-Sound Trade Expansion in the Americas. http://www.iisd.org/standards/pdf/miami_paper_final.pdf
- Russo, J.E. – Staelin, R. – Nolan, C.A. – Russell, G.J. – Metcalf, B.L. (1986): Nutrition information in the supermarket. *Journal of Consumer Research*, 13, 1, p. 48–70.
- Sadler, M. (1999): UK industry guidelines on nutrition labelling to benefit the consumer. *Nutrition & Food Science*, 99, 1, p. 24–28.
- Sándor I. (2006): Marketingkommunikáció kézikönyve. ANT Stúdió, Budapest
- Schuhwerk, M. – Lefkoff-Hagius, R. (1995): Green or Non-Green? Does Type of Appeal Matter when Advertising a Green Product. *Journal of Advertising*, 24, 2, p. 45–54.
- Shank, F.R. (1992): The Nutrition Labelling and Education Act of 1990. *Food and Drug Law Journal*, 47, 3, p. 247–252.

- Shannon, B. (1994): Nutrition labelling: putting the consumer first. *British Food Journal*, 96, 4, p. 40–44.
- Silayoi, P. – Speece, M. (2007): The importance of packaging attributes: a conjoint analysis approach. *European Journal of Marketing*, 41, 11/12, p. 1495–1517.
- Silverglade, B.A. (1996): The Nutrition Labelling and Education Act – progress to date and challenges for the future. *Journal of Public Policy and Marketing*, 15, 1, p. 148–150.
- Skuras, D. – Dimara, E. (2005): Consumer demand for informative labeling of quality food and drink products: a European Union case study. *Journal of Consumer Marketing*, 22, 2, p. 90–100.
- Stigler, G.J. (1961): The economics of information. *Journal of Political Economy*, 69, 3, p. 213–225.
- Szakály Z. (2004): Táplálkozásmarketing, egy új stratégia a magyar élelmiszer-gazdaságban, *Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing* 1, 1–2, p. 31–44.
- Virág M. – Kristóf T. (2009): Többdimenziós skálázás a csődmodellezésben, *Vezetéstudomány*, 40, 1, p. 50–58.
- Wansink, B. – Sonka, S.T. – Hasler, C.M. (2004): Front-Label Health Claims: When Less is More. *Food Policy*, 29, 6, p. 659–667.
- Williams, C. (1993): Graphical nutritional labelling: the need for consumer research. *British Food Journal*, 95, 6, p. 25–30.
- Wright, L.T. (1997): Exploring the need for extended research: an investigation of consumer attitudes to product labeling. *Journal of Product and Brand Management*, 6, 6, p. 417–427.
- Young, F. – Null, C. (1978): Multidimensional scaling of nominal data: The recovery of metric information with alscal. *Psychometrika*, 43, 3, p. 367–379.
- Zsolnai, L. (2001): *Ökológia, gazdaság, etika*. Budapest, Helikon
- Cikk beérkezett: 2009. 12. hó
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2010. 1. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Barakonyi Károly, DSc. egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. habil. Szerb László**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **Vörösmarty Gyöngyi**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Tátrai Tünde**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Havasi Zoltán**, egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Müller Helga**, MBA, üzletfejlesztési vezető, KPMG-BME Akadémia; **Dörnyei Krisztina**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

BARAKONYI, Károly

On the higher education competitiveness

The study reviews ideas shaped out on other areas about the competitiveness, than makes an attempt to clarify the concept of the higher education competitiveness, outlining the factors influencing it. The author makes an attempt at the delineation of the pillars of higher education competitiveness observing the sample of World Trade Forum competitiveness model, than summarizes tasks in connection with developing Hungarian higher education competitiveness. The competitiveness, the higher education aims, the higher education strategy are presented in a systems model, dealing with implementation questions, too. The planning of the future of the higher education with system-based problem treatment, with a strategic view is essential to improve competitiveness. Our decisions yield drifting only if we do not do this, but the rise of our higher education is caught in no way, to secure his success in the international globalized higher education environment, amidst the conditions of the sharpening knowledge market competition. Solution of this problem not only important, but pressing. Our omission exist on this field since the political transformation of 1989.

SZERB, László

Measure and examination of the Hungarian micro-, small- and medium-sized businesses competitiveness

The aim of the article is to examine the competitiveness of the Hungarian micro-, small- and medium sized business (SMEs). Since the available competitiveness measures are made for large companies, the author has created a conceptual model suitable for smaller sized businesses. The new model includes 21 variables and seven pillars. These pillars are the Supply, the Demand, the Physical resources, the Human resources, the Innovation, the Networking and the Administrative routines. The stratified sample size of 695 serves to present the practical applicability of the

model. The weak point of the individual firms can be indentified by the help of a unique methodology called the penalty for bottleneck (PFB). The cluster analysis, based on the seven pillars of competitiveness, prevails large differences amongst the seven clusters. The average competitiveness of the Hungarian SMEs is small (1,96/7), the Supply, the Innovation and the Networking pillars seem to be particularly problematic features. The group of the smallest competitiveness businesses is more homogeneous and more numerous than the group of the higher competitiveness businesses. The PFB is suitable for individual, firm level analysis that is highlighted by the example of four businesses. While the model seems to be useful, it requires further development to be able to apply for economic policy purposes and individual, firm level strategy making.

VÖRÖSMARTY, Gyöngyi – TÁTRAI, Tünde – HAVASI, Zoltán

The Role of Purchasing in the Hungarian Small and Medium Enterprises

Small and medium enterprises (SME) play an important role in the economy of Hungary, just like in most other countries. Studies on SMEs recently have focused on the role of a particular company function in the target group by linking the development of SMEs to new advanced options, such as supply chain management. This paper provides an overview of authors' ques a questionnaire research focusing on the specific characteristics of both purchasing and SMEs. Focusing on the purchasing aspects enables us to gain a deeper knowledge on the main causes of the instability of SMEs as well as on their expectations regarding suppliers and a better understanding on the preferences of the clients. As a result authors can highlight the main options of developing the supply chain as well as the IT support of purchasing and they can state their opinion on the outsourcing of the purchasing as a service. The questionnaire survey providing the basis for the study enables authors to make international comparisons as well as to present the current state of the Hungarian SMEs focusing on a particular business activity.

VEZETÉSTUDOMÁNY

MÜLLER, Helga

Shackleton's Crisis Management Lessons in the financial crisis time

Sir Ernest Shackleton, the British explorer is best known for his failed Antarctic expeditions which even made him a legendary character as one of the biggest leaders of the history. The article gives a lesson on those successful managerial methods of the sailors' natural crisis which would be needed and effective also in our turbulent times. In the focus there are the most important management areas such as recruiting the appropriate staff, leading and motivating them. The most influential management models are demonstrated through Shackleton's practice which gave us a role model in well used emotional intelligence, capable leadership and taking responsibility.

DÖRNYEI, Krisztina

Rethinking of Information Content on Food Packaging Using Multidimensional Scaling

Signs, labels, claims are to inform consumers of product attributes, and are part of the packaging. Labeling is one of the most important marketing and management tool, while purchase decision is made at the point of purchase. The aim of this paper is to present the basic definitions and elements of information content on food packaging. The author developed a new approach to examine labeling using multidimensional scaling as a result of a pilot study. Labels are to distinguish through three dimensions: precognition, interest and reliability. Beyond that labels can be sorted to five homogeneous clusters based on classic, dietary, functional, conscious and production attributes. The relevancy of labeling is supported by growing interest of health and environmental issues and changing law environment.

CONTENTS

STUDIES AND ARTICLES

Obituary

Professor Marosi, Miklós
1922–2010 2

BARAKONYI, Károly

On the higher education competitiveness 4

SZERB, László

Measure and examination of
the Hungarian micro-, small- and medium-sized
businesses competitiveness 20

VÖRÖSMARTY, Gyöngyi – TÁTRAI, Tünde – – HAVASI, Zoltán

The Role of Purchasing in the Hungarian Small
and Medium Enterprises 36

MÜLLER, Helga

Shackleton's Crisis Management Lessons
in the financial crisis time 45

DÖRNYEI, Krisztina

Rethinking of Information Content on Food
Packaging Using Multidimensional Scaling 57

VEZETÉSTUDOMÁNY



Minden kedves Olvasónknak
kellemes karácsonyt és sikerekben gazdag, boldog
új évet kívánunk!

A SZERKESZTŐSÉG