

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Telefon: 482-5527
Fax: 482-5426
<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

XLII. ÉVF., JÚLIUS-AUGUSZTUS

2011. 7-8. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **Beköszöntő** 2
- **ULBERT József**
A dcf-modellcsalád védelmében 3
- **BEDŐ Zsolt**
A kontextusba helyezett vállalatkezelés 11
- **KOVÁCS Kármén**
A reklámtevékenység és a piaci szerkezet néhány összefüggése 20
- **CSAPI Vivien**
*Bizonytalanság és kockázat a termelési hálózatokban
– egy reálopció megközelítés* 28
- **LÁNYI Beatrix**
Az innovációs együttműködés okai és típusai a Vegyiparban 38
- **DUDÁS Katalin**
A tudatos fogyasztói magatartás dimenziói 47
- **KISPÁL-VITAI Zsuzsanna**
A szövetkezeti identitás és a társadalmi felelősségvállalás kapcsolata 56
- **TIKOS Csaba**
Ideáltípusok a tudástranszferben 64
- **DEUTSC Nikolett**
*A vertikálisan integrált vállalatok stratégiai lehetőségei
az európai unió liberalizált villamosenergia-piacain* 69
- **LÓRÁND Balázs**
*A kohéziós politika változásainak
és eredményességének hatásai a vállalati döntéshozatalra* 78

CIKKEK ANGOL 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

BEKÖSZÖNTŐ

E lapszám cikkeit a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Gazdálkodástudományi Intézetének oktatói írták, akik közül többen korábbi szerzőként ismertek a lap olvasói előtt.

Az elmúlt évben volt negyven esztendeje, hogy Pécsen elkezdődött az egyetemi szintű közgazdászképzés. Napjainkban a Gazdálkodástudományi Intézet tanszékeinek feladata a Gazdaságmódszertani Intézetben, valamint a Közgazdasági és Regionális Tudományok Intézetében oktatott alapozó és módszertani tantárgyakra alapozott szakmai képzés vitele. Az intézetben folyó oktató- és kutatómunka öt intézeti tanszék keretei köré szerveződik: a Marketing Intézeti Tanszék, a Vezetés-Szervezés Intézeti Tanszék, a Vezetési Tanácsadás Intézeti Tanszék, a Stratégiai Tanulmányok Intézeti Tanszék, valamint a Vállalati Gazdaságtan, Pénzügy és Számvitel Intézeti Tanszék által oktatott tantárgyak fontos szerepet játszanak az alap- és mesterképzés, az angol nyelvű képzési program és a Gazdálkodástani Doktori Iskola oktatómunkájában. Az intézeti oktatók kiegyensúlyozott korösszetétele arra utal, hogy az oktatói közösségben a tapasztalt kollégák mellett számos fiatal munkatárs végez színvonalas oktató- és kutatótevékenységet. Az intézeti oktatók felkészültségét jól mutatja, hogy az intézet oktatói közösségének nyolcvan százaléka rendelkezik tudományos minősítéssel. Az intézet munkájában több doktoranduszhallgató is részt vesz, s a doktori iskolai témavezetésében intézetünk oktatói igen nagy arányt képviselnek.

A Közgazdaságtudományi Kar különböző szakjain folyó munkában és oktatási programjaiban több mint háromezer hallgató vesz részt, akik számára a szakmai képzés zömét az alig negyvenfős Gazdálkodástudományi Intézet oktatói végzik. Az oktatómunka tehát igen nagy feladat elé állítja az intézet munkatársait, munkájukat jelentős terhelés mellett végzik. Az oktatómunka állandó megújításához, tartalmi frissítéséhez s az egyéni tudományos ambíciók táplálásához az intézet oktatói eredményes kutatómunkát is végeznek. Az intézetben – minden tanszéken – helyi, országos és nemzetközi érdekltségű kutatóprogramok vannak folyamatban. Ezek eredményeit az intézet munkatársai belföldi és külföldi folyóiratokban publikálják. Az alább olvasható tíz tanulmány tanársegéd, adjunktus és docens kollégák eredményeiből nyújt át válogatást az érdeklődő olvasóknak. Az itt közölt tanulmányokat a Közgazdaságtudományi Kar tudományos fokozattal rendelkező vezető oktatói lektorálták és korrigálták.

Dr. Bélyácz Iván
egyetemi tanár, akadémikus,
Intézetigazgató

ULBERT József

A DCF-MODELLCSALÁD VÉDELMEBEN

A gyakorlati adaptáció szempontjait szem előtt tartva a vállalatértékelési módszerek alkalmazhatóságát leginkább befolyásoló tényezők viszonylag jól beazonosíthatók. Ezeknek csak kisebb része vezethető vissza közvetlenül a módszertani feltételekre, nagyobb részük sokkal inkább az alkalmazás mikro- és makrogazdasági környezetrendszeréből táplálkozik. E tekintetben még ilyen halmozottan hátrányos közegben is, mint a mai hazai kkv-szektor, a klasszikus DCF-modelles család, véleményem szerint, semmivel nem rosszabb alkalmazkodási mechanizmusokat kelt életre, mint bármely más eljárás. Az egyedi értékelési esetekből általánosítható ajánlások fogalmazhatók meg a hazai terepen gyakorló értékelők számára.

Kulcsszavak: vállalatértékelés, discounted cash flow methods (DCFM), kkv-sajátosságok

Az utóbbi időben egyre gyakoribbak a hagyományos vállalatértékelési módszereket érintő kritikák a szakirodalomban. Különösen a kis- és közepes méretű vállalkozások értékelésével kapcsolatban merülnek fel elvi és elméleti, valamint módszertani és alkalmazási problémák. Meglátásom szerint ezek mindegyike első sorban inkább e szektor speciális sajátosságaira, illetve arra vezethető vissza, hogy a vállalatértékelés tárgyát képező vállalkozások működési közege gyengén fejlett, sok tekintetben nem hatékony tőkepiac.

Úgy vélem, hogy nem a módszertan egyébként ismert gyengeségei akadályozzák a gyakorlati adaptációt, azaz a DCF-modelles család semmivel nem rosszabb az empirikus tapasztalatok szerint, mint bármely más eljárás.

Természetesen nem vállalkozom arra, hogy minden elvi, módszertani ajánlást részletesen kidolgozzak, csak arra, hogy felvillantsak néhányat a legfontosabb adaptációs problémákból, amelyekkel az értékelő a hagyományosnak tekinthető DCF (Discounted Cash Flow) modelles család alkalmazása kapcsán találkozhat.

Nem tárgyalom az invenciózus és az elméleti művekben egyre divatosabbá váló újszerű metódusokat, mint amilyen az EVA (Stewart, 1991), vagy az MVA (Peterson – Peterson, 2002), illetve a pénzügyi értékelésből átvett reálopciók stratégiákat (Myers, 1984) sem.

A leszűkítés elsődleges oka nem a terjedelmi korlát, hanem az a gyakorlati szakmai meggyőződés, hogy ezek a módszerek nem vezetnek közelebb az értékelőt a valós benső értékhez, mint a hagyományosnak tekinthető metódusok.

Ezzel természetesen nem azt állítom, hogy a DCF-modelles család cizellált, modifikált változatai mindenhatóak lennének, a tárgyalandó problémák mindegyikére egyértelmű receptekkel tudnának szolgálni. Állításum mindössze annyi, hogy bizonyos megfontolások mentén a klasszikus módszerek alkalmassá tehetőek arra, hogy segítségükkel kielégítő módon kezelhetővé váljanak a tőkepiac fejletlenségéből és a kkv-k sajátosságaiból eredő problémák.

Ezt az állítást igyekszem a következőkben igazolni azzal, hogy a hazai kkv-sajátosságokat azonosítom, amelyek leginkább befolyásolják az értékelés-módszertani kérdéseket, majd ezek ismeretében ajánlásokat fogalmazok meg, amelyek a gyakorlati adaptációt javíthatják.

A DCF-modellek alkalmazását meghatározó sajátosságok

Ezen specialitások rendkívül eltérő módon hatnak az adaptálható DCF-modellekre. Vannak köztük olyanok, amelyek kizárják az alkalmazás minden formáját: tipikusan ilyennek tekinthető a minden alternatív forgatókönyvre kiterjedő, tartós jövőbeli negatív hozam (Damodaran, 2006).

Vannak olyan specialitások, amelyek csak egy meghatározott módszertani konstellációban, meghatározott paraméterek esetén tesznek lehetővé értékbecslést: ilyenek tekinthetőek a jövőre vonatkozó forgatókönyvek és a hozzájuk szubjektív úton rendelt bekövetkezési valószínűségek.

Továbbá vannak olyan sajátosságok is, amelyek egyáltalán semmilyen módszertani „alkalmazkodást” nem igényelnek, legfeljebb a szokásosnál is körültekintőbb értékelés-módszertani adaptációt. Ilyennek tekinthető például a vállalkozás input és output oldali környezeti paramétereinek áttekintése, elemzése és az értékgeneráló tényezők (Rappaport, 2002) azonosítása.

Ez azzal jár együtt, hogy minden alább említésre kerülő tényezőt egyenként kell mérlegelni ahhoz, hogy megállapíthassuk, hogy a DCF módosított eljárásai közül melyik alkalmazható és milyen feltételekkel, azaz minden értékelés egyedi jellegű.

Csak a konkrét eset ismeretében dönthetünk arról, hogy van-e esély a DCF-modellcsalád valamely eljárásának alkalmazására vagy sem (Copeland – Koller – Murrin, 1999). Abban az esetben, ha valamilyen kizáró ok miatt nem látunk lehetőséget az alkalmazásra, kell azon gondolkodnunk, hogy mivel helyettesíthető a vállalati értékbecslés bevált módszere.

Vállalati mérettartomány és tulajdonosi struktúra

A méret az áttekinthetőséget, a transzparencia lehetőségét és a modellezhetőség feltételeit egyaránt befolyásoló paraméter. Ha e feltételek bármelyike sérül, az rendkívüli módon megnehezíti a DCF-módszerek gyakorlati alkalmazásának lehetőségét.

A kisebb mérettartományokban – melyekre általában jellemző, hogy a tulajdonos és a menedzser személyében megegyezik, általában önfoglalkoztató jellegű 1-2 személyes családi vállalkozás – az értékbecslési folyamatot leginkább a vállalati és a működés környezeti adatainak hiánya, illetve megbízhatatlansága, valamint az *előrelátás és a stratégiai gondolkodás teljes hiánya akadályozza*.

Ugyanakkor a méret felülről is korlátozza a DCF-módszerek gyakorlati alkalmazásának lehetőségeit, ugyanis globális méretű, összefonódott vállalkozások esetében a belső elszámolások és a belső piac hatásainak következtében, valamint a bonyolult termék- és jövedelemutak szövevényes rendszerében értéktorzító hatások, párhuzamos értékelési lehetőségek keletkeznek, amelyek igencsak megnehezíthetik a tisztánlátást.

Nagyon lecsupaszítva arról van szó, hogy a jelenlegi érték jövőbeli hozamokra alapozott becslése a mikrovállalkozások és a multinacionális, globális nagyvállalatok esetében oly mértékű bizonytalansággal jár együtt, hogy az már a DCF alkalmazásának lehetőségét is gyakorta megkérdőjelezi.

A gyakorlati alkalmazást tekintve azonban más módszerek sem előnyösebbek, mint a DCF eljárásai, hiszen ezzel a problémával minden jövőorientált érték-

becslő módszer alkalmazója találkozik. Témánk szempontjából azonban a hazai kkv-szektor bír kiemelkedő jelentőséggel. E tekintetben egyértelműen leszögezhetjük, hogy a DCF-modellek kimondottan „kedvelik” a kis- és közepes méretű vállalkozásokat, mivel ez az a mérettartomány, amelyben a módszerek alkalmazásának feltételei adottak, a hozamok becsülhetők, a kamatláb és a kockázati pótlék testre szabható és az előrejelzés még áttekinthető környezeti feltételek mellett megvalósítható.

Ebben a vállalati körben általában még nem válik élesen szét a vállalatvezetés és a tulajdonlás. A menedzsment általában a tulajdonosokból kerül ki, így *információs aszimmetria nem jellemző*. Az érdekek összhangja éppen ezért viszonylag könnyen megteremthető (LaPorta – Lopez-de Silanes – Shleifer, 1999).

A vállalkozás működési ideje, élettartama

Módszertani szempontból kívánatos, hogy az értékelésre kerülő vállalkozások rendelkezzenek legalább 2-3 éves múlttal, mert a hozamok előrejelzése során a múltbeli adatok kiindulópontul szolgálnak a jövőbeli hozamok becsléséhez.

Ez a módszertani követelmény az induló kis- és közepes méretű vállalkozások esetében sérül. Tekintettel arra, hogy ebben a legnagyobb elemszámú vállalati körben a metamorfózis egyes szakaszai az átlagosnál gyorsabban váltják egymást (az alapítás és a megszűnés valamilyen formája gyakoribb), így *a kkv-szektor vállalatai között relatíve több az olyan vállalat, amelynek nincs múltja, vagy az nem megfelelő hosszúságú* (Szerb és társai, 2004).

A DCF-eljárások alkalmazói éppen az ilyen viszonylag gyakran előforduló esetekre különféle módszertani módosítással reagáltak:

- A viszonylag fejlett tőkepiacokkal rendelkező országokban ezen értékelési szituációkra ajánlott az összehasonlító vállalat keresése, amelynek múltja és a folyamatos tőkepiaci megmértetés miatt állandóan alakuló árfolyama van (Damodaran, 2006). Amennyiben az összehasonlíthatóság feltételei adottak (hasonló tevékenységi kör, hasonló méret, azonos kockázati besorolás), úgy „már csak” arra van szükség, hogy az életciklus bizonyos állomásai azonosíthatók legyenek, így adható becslés az értékelni szándékozott vállalatra. Ez a módszer a hazai fejletlen tőkepiaci körülmények mellett, összehasonlító vállalatok hiányában, egész egyszerűen nem alkalmazható. A hazai értékelők éppen ezért sajátos módszertani módosításokat alkalmaznak.

- Az egyik tipikus módszertani válasz az ilyen szituációt pótlólagos kockázati elemnek tekintti, vagyis azt az ismert és másutt is alkalmazott kockázati pótlékolás során veszik figyelembe az értékelők, azaz olyan tényezőként, amely hozzájárul az egyéb kockázati faktorokhoz, tehát a diszkonttényezőt növeli, és ennek következtében az értéket csökkenti.
- A másik lehetőség, amellyel a probléma kezelhető, hogy az előrejelzések több verzióban készülnek, azaz a jövőbeli hozamok becslése során nem a múltbeli adatok képezik a kiindulópontot, hanem a működés környezeti paraméterei. E paraméterek eltérő kombinációi alternatív hozam-előrejelzéseket képesek létrehozni úgy, hogy a hozamok múltbeli céges adatok nélkül is nyerhetőek legyenek.
- Végül, de nem utolsósorban azt is meg kell említeni, hogy a gyakorlati alkalmazások során mindkét fent említett megközelítést kombinálni szokták, azaz a megnövekvő bizonytalanságot a hozamokban és a kamatlámban is figyelembe veszik. Ennek viszont az lesz a következménye, hogy az értékelés végeredménye nem egy becsült vállalati érték, hanem egy, az értékelő team által elfogadott érték-tartomány lesz, amely csak további egyedi megfontolások segítségével szűkíthető tovább.

A vállalkozás tevékenységi köre

Az értékelendő vállalkozás ágazati besorolása és tevékenysége általában csak extrém esetekben okozhat módszertani alkalmazási problémákat. Ilyen extrém esetnek tekinthető, ha a vállalkozás például egy eddig még nem létező tevékenységi körrel rendelkezik, vagy hozamainak egy része a szürkegazdaságban keletkezik, illetve ha a tevékenységi kör szerteágazó, heterogén.

Mindhárom esetre ismerünk gyakorlati példákat, amelyek a következő megfontolásokat veszik figyelembe:

- Az új vagy újszerű tevékenységi körrel rendelkező vállalkozások – spin-off cégek – értékelése során előtérbe kerülnek azok a módszerek, amelyek az eszközök értékéhez képesti többletértéket a cég emberi erőforrásainak hozamtermelő potenciálja alapján vezetik le. Az összehasonlító vállalat hiánya ebben az esetben sem elhanyagolható módszertani problémákat vet fel, amelyekkel később bővebben foglalkozunk.
- Ebben a szektorban a szürkegazdaság szerepe minden ismert statisztika alapján hazai specialitásként

nem elhanyagolható. Korrekt vállalati értékbecslés ilyen szituációban akkor és csak akkor adható, ha a hozamokból kiszűrhetők a gyanús elemek, azaz csak a szokványos tevékenységi körbe tartozó hozamelemeket vesszük figyelembe az előrejelzéskor. Ilyen esetekben felértékelődnek a hozamtisztítás alkalmazásra kerülő korrekciói, amelyek az értékelő szakmai tapasztalataira bízják, mely hozamelemek maradnak az elszámolásban és melyeket tekintünk nem szokványos jellegűnek.

- A tevékenységi kör heterogenitása szintén megnehezíti a hozamok előrejelzését, hiszen többnyire belső elszámolási renden alapul, gyakran nehezen követhető az input és az output, a vállalaton belüli jövedelemáramlási irányok nem mindig feleltethetők meg a belső szolgáltatásoknak. Ezen esetekben célszerű divíziókénti vizsgálatot végezni és a belső szinergiahatásokat külön értékelni. Ez azt jelenti, hogy a vállalat által létrehozott, megtermelt hozam ilyen esetekben a divíziók egyenkénti hozamösszegét meghaladó mértékű. Éppen annyival, amennyi a szinergiahatások miatti hozamtöbblet periódusonkénti értéke.

Bármelyik problémával találkozunk, mindig arra kell törekedni, amennyiben ez lehetséges, hogy összehasonlítható adatokat gyűjtsünk, azaz benchmarkot találjunk. *Leginkább a jövedelmezőségi elvárások közelíthetők benchmarkokkal, hiszen az alternatív befektetésekkel elérhető hozamráták minden befektető számára mérvadóak.* Legfeljebb a kockázati pótlékolás tartalmazhat szubjektív elemeket, amelyek a befektetők kockázati attitűdjétől függenek.

Az emberi erőforrások jövedelemtermelő potenciálja

A hagyományos vagyonértékelésen alapuló vállalatértékelési eljárások az emberi tőke többletérték-teremtési potenciáljával nem tudtak mit kezdeni. Éppen az a megfigyelés hívta életre a hozamértékelési eljárásokat, amely arról tudósított, hogy a vállalati tranzakciók nagy része már nem vagyonértéken zajlik, hanem attól magasabb értéken cserélnek gazdát a vállalatok.

A többletérték pedig egyértelműen attól keletkezik, arra vezethető vissza, hogy a rendelkezésre álló emberi erőforrás hogyan hasznosul, illetve a vagyontárgyakat milyen hatékonysággal mozgatja a humán tőke.

A kérdés ma már sokkal inkább az, hogyan mérhető a humán tőke hatékonysága, azaz pontosan mekkora az a többletérték, amit az emberi erőforrás az eszközök értékéhez hozzátesz (Juhász, 2004).

E kérdés különösen élesen merül fel a kkv-szektorban, hiszen itt sokkal nagyobb szerepe van az emberi erőforrásoknak az értékteremtésben. Ebben a szektorban az a helyzet, hogy a tárgyi eszközökben megtestesülő vagyontárgyak szerepét a humán tőke, különösen annak innovativitása veszi át (Czipf, 2008).

Az értékteremtés folyamatában – bizonyos a kkv-szektorra jellemző tevékenységi körök esetén különösen – az emberi erőforrás szerepe kiemelkedő jelentőségű. Gondoljunk csak arra, hogy ma már néhány számítógéppel olyan termelési értéket képesek kkv-k is előállítani, mint korábban komoly eszközigénnyel rendelkező ágazatokba sorolt, nemzetközi mércével mért nagy cégek.

Többféle, a DCF-modellcsaládba sorolható módszertani ajánlás is megjelent a tudásgazdaság felismerésének folyamányaképpen az utóbbi néhány év-tizedben. Ezen módszertani módosítások egy része azzal próbálkozik, hogy az emberi erőforrások értékét áttemelje a vagyommérlegekbe (Giles – Robinson, 1972), így fejezze ki azok értékteremtési potenciáljának mértékét.

A másik irányzat a jövőbeli hozamokon belül próbálja elkülöníteni az emberi erőforrás hozzájárulását, pontosabban a működés környezeti hatásait és az emberierőforrás-hatásokat egymástól (Standfield, 2002). Ez utóbbi a DCF-modellcsalád modifikált változatának tekinthető, míg az előbbi megközelítések kiindulópontja inkább menedzsment-szakterületeket érint.

E problémakör hazai sajátosságai nehezen követhetőek az értékelő számára, hiszen a vállalkozás tevékenységi köreinek ellátásához szükséges képzési és oktatási rendszerre vezethetők vissza. E tekintetben egyedi jellegűek, vállalatokra specializáltak, kevés általánosítható momentum látszik bennük.

Értékteremtő tényezők, növekedési kilátások

Az értéket meghatározó tényezők között természetesen nemcsak a vállalkozáson belüli értékteremtő tényezőket kell figyelembe venni, hanem a működés környezeti közegét is. E tekintetben az értékbecslési módszerek gyakorlati alkalmazását az könnyíti meg leginkább, ha az értékelésre kiszemelt cég stabil piaci közegben, input és output oldalról egyaránt hosszú távon biztosított szerződéses partnerekkel tevékenykedik.

Ha a piac kiszámítható, és hosszabb távon is biztosított a kereslet, valamint a piacra lépés a potenciális versenytársak számára valamilyen oknál fogva nehéz, akkor a jövőbeli hozamok problémamentesen előre jelezhetőek.

Ez a helyzet a kkv-szektor vállalkozásaira általában nem jellemző. Különösen nem a hazai közegben.

(Szerb – Ulbert, 2002). A működési közeg átlagon felüli bizonytalansága olyan pótlólagos kockázati tényező, amelynek meg kell jelenni vagy az előre jelzett hozamokban, vagy a kockázati pótlékolásban.

Ezért *különösen fontos, hogy a jövőbeli hozamok előrejelzése során a külső és a vállalaton belüli értékteremtő tényezőket beazonosítsuk, azok hatásmechanizmusát modellezzük, és ezekből vezessük le a jövőre vonatkozó feltételrendszer mentén az eltérő forgatókönyveket.* A forgatókönyvek elsősorban a jövőbeni növekedési potenciál eltérő kifutási lehetőségeit tesztítik meg, így az életciklusra, valamint a konjunktúrára vonatkozó értékelői megállapítások ilyen esetekben fokozott figyelemmel kezelendők.

A mérlegekből és eredménykimutatásokból kalkulálható szokványos mutatókon túl (eszközök és források összetételének vizsgálatára vonatkozó mutatószámok, jövedelmezőségre vonatkozó vizsgálatok, likviditásra vonatkozó elemzések) a komplex átvilágítások során a kkv-szektorban végzett értékbecslésekkor a növekedési potenciál, valamint a működés és finanszírozás kockázati tényezőinek kiemelt szerepe van (Bélyácz, 1997).

A vállalati növekedés eszköze a beruházás. Minden vállalat beruházások sorozataként fogható fel, ebben az értelemben a vállalatok ugyanúgy viselkednek, mint bármely más termék. Növekedési pályájuk, életciklusuk van. Különösen a kkv-szektorban fontos annak megállapítása, hogy az értékelendő vállalat életciklusának mely szakaszában van, hiszen a jövőbeli hozamok is a növekedési pályákat követik.

A vállalatokkal szemben ezért a tulajdonosok minimális jövedelmezőségi elvárásokat támasztanak, csakúgy, mint a beruházásokkal szemben a kivitelezők. A beruházási döntésekhez szorosan köthetőek a finanszírozási döntések is, amelyek viszont felvetik a vállalati kockázat kérdését.

Ezek miatt a beruházási és finanszírozási döntések mindig együtt kezelendők: a növekedés jó közös nevező, mert minden szereplő érdeke, ugyanakkor nem cél, hanem eszköz. A növekedés kérdése csak a finanszírozással és a kockázattal együtt tárgyalható.

A legfontosabb, környezeti modulból és átvilágításból eredeztethető értékgeneráló tényezők igen szer-teágazó paraméterek lehetnek, aszerint, hogy a vállalkozás tevékenységi körei milyen széles spektrumot ölelnek fel.

Bármily heterogén is legyen a tevékenységi kör, *az értékteremtő tényezőkkel szemben támasztott követelmény, hogy azok lehetőség szerint mérhetőek legyenek és értéktartományuk jól tervezhető legyen.*

Az eddig leírtakból reményeink szerint az olvasható ki, hogy a kkv-szektorba tartozó vállalkozások érté-

kelésekor a környezeti tényezők és a vállalati belső és külső értékteremtő faktorok hatásmechanizmusainak érvényre jutása nem mindig egyértelmű, illetve kiemelkedő bizonytalanságokat hordoz.

A vállalat és a környezet szempontjából jelentkező bizonytalanságot kiegészíti az értékelő és a döntéshozó bizonytalansága olyan szubjektív elemként, ami a nem kellő informáltságra vezethető vissza.

Értékelési szituáció

Minden vállalatértékelési procedúra alapja az értékelés indoklottsága, azaz hogy miért kerül sor az értékelésre. Ez a módszer megválasztása miatt és az értékelő személyes szerepe okán lett igen fontos tényezője a gyakorlatnak.

Legegyszerűbben kezelhető és a gyakorlatban is előforduló szituáció, mikor az értékelésre azért kerül sor, mert a kereslet és a kínálat ugyan megtalálta egymást, tehát egyszerű adásvételi helyzet alakult ki, viszont az ellenérdekeltek nem tudnak megállapodni az árban, így közösen felkérik egy szakértőt az értékbecslésre.

Ebben az esetben a szakértő feladata az objektív értékítélet és a vevői és eladói határárak meghatározása. Amennyiben ezeknek van közös halmaza, akkor vélhetően létrejöhet a tranzakció, ellenkező esetben a közvetítés eredménytelen marad.

Ez tipikus esetnek tekinthető a gyakorlatban, jól bevált módszertani válaszokkal rendelkezünk az ilyen szituációkra, ezért nincs okunk eltérni ezektől a későbbiekben. Minden ettől eltérő helyzetet egyedinek tekintünk, amire egyedi válaszokat kell adni.

A kkv-szektorban igen gyakoriak ezek az „egyedi” szituációk, ezért ki kell emelnünk egy fontos, közös sajátosságot ezekből a speciális esetekből. Bármely oknál fogva történik az értékelés, azaz bármi legyen is az értékelési helyzet, az értékelés folyamatában központi szerepet a vevő motívumrendszere kap.

E tekintetben az egyszerű adásvételi helyzetek sorából a megemlékezés szintjén ki kell emelnünk azokat a helyzeteket, amelyekben a vevő nem a jövőbeli hozam-szerzésére tesz kísérletet, hanem eszközt vagy piacot vásárol.

Ez tipikusan az a két eset, amelyben a hozamértékelés metódusai csődöt mondanak, és előtérbe kerülnek az eszközalapú (asset based), ún. vagyonértékelési módszerek.

Ha a vevő célja az eszközvásárlás, akkor nem a vállalat egésze mint önálló entitás iránt érdeklődik, hanem annak bizonyos, vagyontárgyakban megtestesült eszközei iránt. Tipikusan előforduló eset például, ha

egy cég rendelkezik egy frekvenciált helyen valamilyen ingatlannal, amit a vevő meg akar szerezni. Ebben az esetben a cég megvásárlásának indítéka nem maga a vállalat birtoklása, hanem az ingatlan birtoklása, amihez egyszerűbben és olcsóbban (illetékek, egyéb költségek és díjak kedvezőbbek) juthat a vevő a cég megvásárlásával, mint az ingatlan megvásárlásával.

Ilyen esetekben az értékelés alapja nyilván nem a jövőbeli hozam lesz, hanem az ingatlan értékfoglalmi becsléséhez igazodik a cég vételára.

Hasonlóképpen bizonyos piacszerzési tranzakciók esetében sem a jövőbeli hozam megszerzése a fő motiváló erő. Ilyen szituációk olyannyira egyedi mérlegelési lehetőségekkel járnak, hogy általánosítható tanácsokkal, ajánlásokkal kevésbé tudunk szolgálni.

Módszerválasztás, eljárások alkalmazási problémái

A kkv-k értékbecslése során az értékelőknek a korrekt módszertani alkalmazásokra törekedve az alábbi kérdéseket kell megválaszolniuk: milyen módszerrel és milyen időtávra történjen az előrejelzés, mit értsünk hozam alatt, hogyan történjen az adekvát kamatláb mint minimális jövedelmezőségi elvárás hozzárendelése, azaz mennyi a méltányos kockázati pótlék, és végül, de nem utolsósorban, hogy milyen DCF-eljárást alkalmazzunk?

A kkv-sajátosságokra koncentrálni kell, hogy mondjuk, amennyiben a fázismódszerek alkalmazásának feltételei adottak, úgy semmilyen specialitással nem szolgálnak az ajánlott intuitív előrejelzési technikák.

Amennyiben viszont sérülnek a fázismódszerek gyakorlati alkalmazási feltételei, úgy sajátos technikákra van szükség a jövőbeli hozamok meghatározásához, amelyek egyedivé tesznek minden esetet.

Leggyakrabban a múlt hiánya – nem megfelelő hosszúságú idősor – és a nem tervezhető, nem előre látható jövőbeli hozam problematikájával szembesülnek az értékelők. Ilyen esetekben a szokványos módszertani ajánlások egy részével szakítani kell. A jövő ugyanis nem vezethető le a múltból.

Az alkalmazandó módszer ezekben az esetekben az alternatív jövőképek, forgatókönyvek rendszere, az ún. forgatókönyv-analízis. Az értékelő a környezeti modul és a komplex átvilágítás eredményeit, azaz az értékteremtő tényezőket azonosítja, azok lehetséges értéktartományait kalibrálja.

Ezt követően a paraméterek jövőbeli alakulására nézve különböző feltevéseket fogalmaz meg, azaz definiál 2-3 alternatív jövőképet, amelyek egymástól abban térnek el, hogy az értékalkotó paraméterek különböző konstellációkba tömörülnek.

A paraméterek elfogadási tartományának alsó és felső határértékeiből vezethetők le azok a jövőbeli forgatókönyvek, amelyek a cég számára a lehető legkedvezőbb és legkedvezőtlenebb – értsd az értéket maximalizáló vagy minimalizáló, azaz optimista vagy pesszimista – jövőképet vázolják.

Az értékelő feladata ezen az intervallumon belül a számára elfogadható, reálisnak tartott jövőképet parametrizálni, mert hozamoldalról ebből vezethető le a vállalat értéke. Így összességben három jövőre vonatkozó forgatókönyv, azaz a fenti megfontolások bázisán három alternatív hozamsor készül, amelyekben az összes korábban tett megállapítás szintetizálódik.

Az előrejelzés időhorizontját a rendelkezésre álló múltbeli adatok időtávja, valamint a tulajdonosok és a menedzserek, illetve az értékelő stratégiai gondolkodása határozza meg. A kkv-szektorbeli értékelésekkor gyakran csak az utóbbi tényező befolyásolja az előrejelzés időhorizontját.

Más tekintetben sajátosságok nem azonosíthatók. Ajánlott a jövőt legalább két fázisra osztani. Az első fázis, a viszonylag jól látható és tervezhető közeli jövő időhorizontja: szokványosan 2-3 esztendő. E fázisban szubjektív, intuitív technikák vannak jelen: a hozam előrejelzése az értékteremtő tényezők hatásmechanizmusainak felismerésén és alkalmazásán alapul.

Ezt követi a távolabbi jövő kijelölése, ami további fázisokra osztható. A hozamsor végtelenbe történő kivetítésének alkalmazott módszerei pedig semmilyen specialitással nem rendelkeznek.

Amennyiben a forgatókönyvek és a hozzájuk rendelt bekövetkezési valószínűségek, illetve valószínűség-intervallumok előálltak, már a szokványos menetrend mentén haladhat az értékelő tovább, azaz adekvát diszkontláb segítségével az alternatív hozamsorok jelenlegi értékeit meghatározhatja.

Nem mehetünk el szó nélkül amellett sem, hogy hogyan azonosítható a hozam mint az értékelés alapjául szolgáló információ. A hozamértelmezések könyvtárnyi szakirodalmából ismételten csak azokat a momentumokat emeljük ki, amelyek a DCF-módszerek kkv-szektorbeli alkalmazása során gyakran különös jelentőséggel bírnak.

A hozamok értelmezése terén alapvetően két, módszertani szempontból is meghatározó jellegű irányzat figyelhető meg a DCF-modellcsaládon belül is. Amennyiben a teljes vállalati érték meghatározása a cél, majd ebből vezet le az értékelő a részvénytulajdonosi értéket, akkor első lépésben a FCF F (to the Firm) levezetésére kerül sor, amiből az idegen tőke értékreszéne (D) levonása után jutunk el a saját tőke értékéhez (E).

A sorrend természetesen lehet fordított is: ekkor első lépésben a FCF E (to the Equity)-ből kalkuláljuk a saját tőke értékét (E), amihez hozzáadjuk az idegen tőke értékét (D), és kapjuk a teljes vállalati értéket.

Módszertani szempontból ekvivalens megoldásokról van szó, de az input adatszükségele mindegyiknek más. Ha a teljes megtermelt hozamból (FCFF) kalkulálunk vállalati értéket, akkor az idegen tőke hatásaitól nem kell megtisztítani a hozamokat, a korrekciós tényezők csak a nem szokványos tételekre vonatkoznak (Takács, 2008).

A hazai kkv-szektorban ez a módszertani sajátosság kevésbé jellemző, mivel a szektorba sorolt vállalkozások idegentőke-szükségletét elsősorban nem a tőkestruktúra-optimalizálás elvárásai befolyásolják. A tulajdonosok számára a folyó működésen túli tőkeakkumuláció idegenforrás-szükségele nem optimalizációs kérdés. Ez a szektor ugyanis csak az utóbbi néhány évben került a hazai bankok látókörébe.

A hozamok múltbeli alakulásának elemzése, a rövid távú előrejelzésekkel együtt, megalapozott forgatókönyvek mentén általában lehetőséget nyújt arra, hogy bármely hozamértelmezés bázisán intuitív technikák és statisztikai módszerek alkalmazásával hosszabb távú előrejelzéseket adjunk.

Ha a hozamok előrejelzése megtörtént, már csak az adekvát kamatlábra van szükség. A kockázatkezelés a vállalatértékelés módszertani útmutatóiban (Ulbert, 2003) alapvetően két módon lehetséges. A hozamokban történő kezelés ún. biztonsági ekvivalensek segítségével történik. Ezzel a lehetőséggel gyakorlati alkalmazási nehézségei miatt nem kívánunk foglalkozni.

A másik irányzat viszont kimondottan sikeresen alkalmazható a kkv-szektorba tartozó vállalkozások értékelésekor. Eszerint *a kockázat a diszkontlábba épül be, pótlólagos faktorként, azaz kockázati pótlék formájában.*

A kockázati pótlék meghatározására két módszer ismerünk:

- A tőkepiaci modellek (elsősorban a CAPM) segítségével történő, kockázati szegmensekre lebontott pótlékolási eljárás során (amerikai irányzat) azzal a feltevessel élnek az értékelők, hogy az alkalmazott modell feltevései az adott értékelési szituációban megállják a helyüket.
- A másik megközelítés a kockázati pótléket nem tőkepiaci benchmarkokhoz, illetve modelleredményekhez köti, hanem annak meghatározását az értékelő szakértelmére bízta (német megközelítés).

Mindkét megközelítésnek vannak előnyei és hátrányai. A viszonylag fejletlen tőkepiacokon, ahol tőzs-

dén jegyzett összehasonlító vállalatokat nem, vagy csak elvétve találnak az értékelők, igen gyakran nem alkalmazhatók a CAPM feltételei, vagy azok alkalmazása megoldhatatlan szakmai problémákat eredményez (például: negatív kockázati pótlék).

A hazai gyakorlati tapasztalat azt mutatja, hogy a tőkepiaci modelleken alapuló megközelítések a kvv szektorban, azok kiemelkedő kockázata és a tőkepiaci fejletlensége miatt nem alkalmazhatók.

Ez csak megerősíti korábbi megállapításainkat, hogy az értékelők szakmai tapasztalatai még akkor is meghatározó jellegűek, ha a kockázatipótlék becslésének folyamatában ezzel óhatatlanul megjelennek szubjektív elemek is.

A kérdés ettől kezdve az, hogy miként csökkenthető a kockázati pótlék szubjektivitása? Világosan látni kell, hogy egzakt algoritmusok ebben a megközelítésben nincsenek, tehát a DOL, vagy a DFL, esetleg a DTL értékeihez nem tudunk egyértelmű kockázati pótlék-levezetésekkel rendelni, azok értékeihez nem rendelhetők egyértelműen kockázati pótlékek.

A pótlék becslése során az értékelő szubjektuma teljes egészében nem zárható ki, mégis vannak apró szakmai trükkök, amelyek segítségével ez a nem kívánatos hatás legalábbis részben kiküszöbölhető.

Az első ilyen kézzelfogható lehetőség, ha ezt a becslést nem egy személy, hanem egy szakmai konzorcium végzi, amely figyelembe veszi a tulajdonosok minimális jövedelmezőségi elvárásait csakúgy, mint a tőkepiaci összehasonlítási lehetőségeket, mint amilyenek az ágazati jövedelmezőségi mutatók, vagy a versenytársak által elért jövedelmezőségi ráták.

Ezt saját elemzések eredményével egészítik ki, amelyben igen fontos szerepe van a vállalati kockázati mutatók időbeli alakulásának, valamint azon elemzéseknek, amelyek a kockázati szegmensek jövőbeli alakulására vonatkoznak.

A szakmai tapasztalaton alapuló, körültekintő mérlegelésen túl van egy technikai lehetőség is a kockázati pótlék becslésére. E megközelítés nagyon hasonlít a valószínűségek hozzárendelésére.

Az ötlet lényege, hogy a kockázatmentes rátára nem egy konkrét kockázati pótlék kerül, hanem egy a szakértő csoport által elfogadott kockázatipótlék-intervallum. Szakmai szempontból sokkal könnyebben védhető, ha a szakértő azt mondja, hogy a kockázati pótléket elfogadási tartományban rögzíti, mint ha egy adott számmal jellemzi.

Ez a megoldás ráadásul azzal az előnnyel is rendelkezik, hogy viszonylag könnyen vizsgálhatóvá válik, a vállalat értéke milyen mértékben reagál a kockázati pótlék egységnyi változtatására.

Tulajdonképpen *rugalmasságvizsgálatot kell végezni, aminek az a célja, hogy a vállalati érték kockázatipótlék-rugalmasságát kontrolláljuk*. Amit hozamrugalmasság-vizsgálatként elvégzünk az alternatív jövőbeli állapotokkal (három forgatókönyv), azt a kockázatipótlék-intervallumok segítségével egészíthetjük ki a nevezőben, azaz a diszkontlábak oldaláról.

Az ilyen jellegű rugalmasságvizsgálatok végeredménye egy vállalatiérték-tartomány lesz, amin belül az értékelő bizonyos piaci és egyéb információk birtokában különböző megfontolásokat figyelembe véve intervallumszűkítéseket hajthat végre.

Gondoljunk olyan esetekre, amikor mondjuk egy kft. értékét becsüljük, de a tranzakció nem meghatározó tulajdonrész megszerzésére irányul, hanem az üzletrészek egy hányadának értékét becsüljük.

Ilyen esetekben általában az egyszerű arányosítás nem működik, azaz egyáltalán nem mindegy, hogy melyik üzletrésztől van szó, az első 10% megszerzéséről, vagy arról a 10%-ról, amely többségi tulajdonossá teszi a vásárlót. Hiába értékelünk korrekt módon, ha azt a gyakorlat nem igazolja vissza.

Mindezen adaptációs problémákat tetézi, hogy az értékelő módszerválasztási szempontjai önmagukban is hatást gyakorol(hat)nak az értékre, még akkor is, ha módszertani szempontból azonos modelleszaládba tartozó metódusokat alkalmazunk és megoldjuk az összes, korábban felsorolt módszertani problémát.

Az entitás DCF-modelleszaládba sorolt WACC és APV megválasztásának kérdése például örökös dilemma az értékelők számára, hiszen ahhoz, hogy a két módszer azonos eredményeket hozzon, olyan feltételek egyidejű fennállására van szükség, amelyek a gyakorlattól meglehetősen távoliak:

- a hitelezés kockázatmentes tevékenység, azaz a hitelkamatláb a kockázatmentes ráta,
- az idegen tőke kamatának minden pótlólagos egysége adómegettakarítást okoz,
- az adómegettakarítás mértéke előzetesen ismert,
- a vállalatfinanszírozás politikai irányultsága előzetesen ismert és időben nem változik, azaz tudjuk, hogy Debt fixed vagy Debt rebalanced technikát alkalmaz,
- ismert a sajáttőke-költség, és így tovább.

E hevenyészett és bizonyára nem teljes körű felsorolásból is látszik, hogy a módszerek gyakran olyan előzetes kimondott vagy kimondatlan feltételezésekkel élnek, amelyek önmagukban is képesek akadályozni a gyakorlati adaptációt.

Összegzés

A vállalatok értékelésére kidolgozott módszerek állandó fejlődésen mennek keresztül. A fejlődés mértéke és iránya sok tekintetben lenyűgöző. A második világháború óta a súlypont áttevődött a vagyoneértékelés eljárásairól a hozamalapú értékelési eljárásokra.

Ezzel a súlypont-áthelyeződéssel azonban újabb gyakorlati adaptációs problémák keletkeztek. A 70-es, 80-as évekre meghonosodott diszkontált cash flow alapú módszereket, azok feltételrendszere miatt, számos kritika érte. Az észrevételek egy része a modellcsaládon belüli apróbb-nagyobb módosításokkal rugalmasan orvosolható, ugyanakkor a 90-es évekre a megújítás igénye több újszerű módszert is létrehozott.

Az új módszerek gyakorlatba történő átültetése azonban legalább annyi új keletű problémát generál, mint a megszokott metódusok teste szabása, így a gyakorlati szakemberek számára egyáltalán nem triviális, mikor milyen módszer alkalmazása látszik célszerűnek.

Halmozottan hátrányos helyzetben azok a tanácsadók és értékelők vannak, akik olyan cégeket értékelnek, amelyek sajátos működési közege nem teszi lehetővé az új vagy újszerű módszerek alkalmazását, sőt azon módszerek sikeres adaptációja is megkérdőjeleződik, amelyek évtizedek óta bizonyítottak fejlett tőkepiaci körülmények között.

Összegzésként megállapíthatjuk, hogy a kkv-szektor sajátosságai és a DCF-módszerek gyakorlati alkalmazási követelményei általában összhangba hozhatók.

Ideáltipikus esetben a DCF-eljárások az alábbi tulajdonságokkal rendelkező cégek értékelésére alkalmasak:

- a cég a 10-250 fő közötti foglalkoztatotti létszám-kategóriában transzparensten és tartósan nyereségesen működik,
- az érettség szakaszát elérte, viszonylag stabil piaci és szabályozási környezetben tevékenykedik,
- legalább 3-4 éves múltat tekint vissza (lezárt üzleti éveinek száma 3-4),
- homogén (lehetőség szerint termelő) tevékenységi körrel rendelkezik,
- eszközeit hatékonyan működtetni képes humán erőforrásokkal rendelkezik,
- klasszikusan adásvételi helyzetben történik az értékelés.

Meggyőződésem szerint az előzőekben vizsgált körben várhatóan még elég sokáig a hazai módszertani adaptáció a hagyományos DCF-modellcsaládra kon-

centrálódik, mert ez teremti meg leginkább, leghatékonyabban a rugalmas alkalmazás feltételeit.

Tekintettel arra, hogy hazánkban alig két évtizedes múltat tekint vissza a vállalatok értékelése, így a gyakorlati alkalmazás során nem kell tartani attól, hogy a megcsontosodott módszerekhez minden áron ragaszkodnak az értékelők, azaz jól megfigyelhető az újra való nyitottság.

Ugyanakkor viszont azt is látni kell, hogy a szürkegazdaság sok formája, valamint a benchmark hiánya a hazai kkv-szektor értékelésekor olyan módszertani alkalmazkodási mechanizmusokat kelt életre, amelyek sok tekintetben sajátosnak, de nem egyedinek tekinthetők.

Felhasznált irodalom

- Bélyácz I.* (1997): Tőkeberuházási és finanszírozási döntések, Egyetemi Kiadó, Pécs
- Copeland, T. – Koller, T. – Murrin, J.* (1999): Vállalatértékelés, Panem-Wiley, Budapest
- Czipf Cs.* (2008): Az emberi érték szerepe a vállalatértékelésben, PHD Értekezés Tervezet, Pécs
- Damodaran, A.* (2006): A befektetések értékelése, Panem, Budapest
- Giles, W.J. – Robinson, D.* (1972): Human Asset Accounting. Institute of Personnel Management, London
- Juhász P.* (2004): Az üzleti és könyv szerinti érték eltéréseinek magyarázata. PHD Értekezés, Budapest
- LaPorta, R. – Lopez-de-Silanes, F. – Shleifer, A.* (1999): Corporate Ownership around the World, JoF. April
- Myers, S.C.* (1984): Finance Theory and Financial Strategy. Interfaces 14, 1984/January-February
- Peterson – Peterson* (2002): Company Performance and Measures of Value Added Study Program, Schweser, La Crosse
- Rappaport, A.* (2002): Tulajdonosi érték. Alinea, Budapest
- Standfield, K.* (2002): Intangible Management. Academic Press, New York
- Stewart, G.* (1991): The Quest for Value: A Guide for Senior Managers. Harper Collins, New York
- Szerb, L. – Ulbert, J.* (2002): Kis- és közepes vállalatok növekedési potenciáljának alakulásáról. Vezetéstudomány, 2002/7–8.
- Szerb, L. – Ács, Z. – Varga, A. – Bodor, É. – Ulbert, J.* (2004): A Global Entrepreneurship Monitor. In: Gazdasági szerkezet és versenyképesség az EU-csatlakozás után, Pécs, PTE
- Takács A.* (2008): A Free Cash Flow-tól a szabad pénzáramig. Vezetéstudomány, 2008/10.
- Ulbert J.* (2003): Kockázatkezelés a vállalatok értékelésekor. Pénzügyi Szemle, 2003/2.

BEDŐ Zsolt

A KONTEXTUSBA HELYEZETT VÁLLALATKORMÁNYZÁS

A szerző dolgozatában a hazai szakirodalomban felelős vállalatirányításként vagy vállalatkormányzásként, a nemzetköziben corporate governance-ként ismert kérdéssel foglalkozik. Amellett érvel, hogy elsősorban nem az ügynökelméletből fakadó probléma megoldásával állunk szemben, hanem az érdekérvényesítési erő megoszlásának mechanizmusával, melynek elemzéséhez az intézményi közgazdaságtan, piacgazdaságok változatainak elméletét kell felhasználni. Az ügynökelméleten alapuló értelmezések funkcionalista szemlélethez vezetnek, s arra a következtetésre engednek jutni, hogy az eltérő vállalatkormányzási rendszerek felcserélhetők vagy a globalizáció eredményeképpen úgy változnak, hogy idővel azonos tulajdonságokat vesznek fel. A változás ilyen felfogásával is vitatkozik az alapján, hogy az adott országra jellemző intézményi struktúra determinálja az egyén magatartását, s ezáltal a konfliktusok megoldására szánt eszközök nem alkalmazhatók minden környezetben.

Kulcsszavak: vállalatkormányzás, ügynökelmélet, piacgazdaságok változatai, intézményi környezet

A vállalatkormányzás a vállalat érdekhordozói között fennálló érdekérvényesítési rendszer, mely a döntéshozatalban való részvétel, valamint a jövedelmekhez történő hozzájárulás képességét, lehetőségét határozza meg (O'Sullivan, 2000). Az angolszász gazdaságokban az érdekérvényesítési képesség, s ezáltal az erő megoszlása a tulajdonosok és a vállalatvezetők viszonylatában vetődik fel, míg a kontinentális európai országokban a tulajdonosokon túl figyelembe kell vennünk a munkavállalókat, a beszállítókat, a bankokat, s a vállalatok hálózatát is.¹

Az angolszász országokban, ahonnan egyébiránt a vállalatkormányzás eredeztethető, a vállalatok növekedése nyomán a tulajdonosok átadták a vezetés minden felelősségét, s menedzserekre bízta a vállalatot, míg maguk visszahúzódtak, és az időszakos beszámolókat segítségével ellenőrzési szerepet vállaltak (Fama – Jensen, 1983). Ezt a tevékenységet a tőzsdék kifejlődésével, a likviditás bővülésével a nyílt piacokon folytatták, s folytatják ma is, az időszakos jelentések, piaci információk és árfolyammozgások alapján. A vállalatok tőzsdéi jelenléte a kezdeti, vezető versus tulajdonos, problémát tovább „súlyosbította” azáltal, hogy a tulajdonosok a gyors részvényeladás lehetősége mellett, hiszen a piac likviditása megtöbbszöröződött, egyre kevésbé vállal-

ták fel az aktív tulajdonosi szerepet, elégedetlenségüknek inkább a részesedés eladásával adtak hangot (exit stratégia). A vállalatvezetők ezáltal több szempontból is monopolhelyzetbe kerültek, amit esetenként saját érdekeik érvényesítésére használtak fel.

Eme történelmi háttérrel figyelembe véve nem meglepő, hogy Shleifer és Vishny (1997) a vállalatkormányzásra a következő definíciót adja: „A vállalatkormányzási rendszer a vállalati vezetés és tulajdonlás szétválása nyomán keletkező ügynökproblémát hivatott megoldani. Más szóval biztosítja a tulajdonosokat afelelől, hogy az általuk elvárt ex-ante hozam a vállalat működése során realizálódik.” A tulajdonosi érdekvédelem dominanciája a kilencvenes évek során az intézményi befektetők (alapkezelők, nyugdíjalapok, biztosítók stb.) szerepnövekedésével tovább fokozódott olyannyira, hogy az ezredfordulóra az európai kontinensen is megszülettek a számukra kívánatos szabályozások.

Míg az angolszász gazdaságokban a tőkepiacok, azaz a tőzsdék növekvő „nyomása”, a szétaprózódott tulajdonosi szerkezet (LaPorta et al., 1998), az intézményi tulajdonosok egyre növekvő tulajdonosi részesedése tovább élte a részvényes–vállalatvezető szembenállást, addig a kontinentális európai gazdaságokban a konfliktushelyzet a többségi és kisebbségi tulajdonosok

viszonyára helyeződik át. Ennek legfőbb oka, hogy az európai vállalatok tulajdonosi szerkezete jelentős koncentrációt mutatott, ami esetenként az ötven százalékot is elérte. A számottevő befolyással rendelkező domináns részvényesek, a vállalatvezetést irányítva képesek olyan döntések kieroszakolására, amelyek a kisebbségi részvényesek érdeksérelméhez vezetnek.

A tulajdonosi szerkezetből adódó különbségen túl a munkavállalói érdekképviseltek szerepe, befolyása ugyancsak hozzájárult ahhoz, hogy a vállalatkormányzást ne a nagyszámú részvényes és a vállalatvezetés relációjára korlátozzák. A vállalatkormányzási rendszer által megoldandó problémák számát tovább növeli a dél-európai gazdaságokban működő vállalatok esetében az ugyancsak koncentrált tulajdonosi szerkezet, amiben az alapító családok kiemelt szerepet játszanak. Ugyanebben a régióban figyelhető meg a magas szintű vállalati összefonódás, vállalatok hálózatainak működése is.

A volt szocialista országokban a vállalatkormányzási rendszer struktúrája ugyancsak jelentősen különbözik a fejlett gazdaságokétól. Ezt a különbséget többek között az állam továbbra is nagy befolyása, a tőzsdék gazdasághoz mért kicsiny szerepe, a tőzsdén kívüli vállalatok dominanciája, a nyugati típusú nagyvállalatok alacsony száma okozza (Stulz, 2006).

Eme példák alapján könnyen belátható, hogy az ún. vállalatkormányzási problémát helytelen s életszerűtlen a tulajdonos és a vállalatvezető viszonylatára szűkíteni. A kérdésben érdekelt szereplői csoportok köre, s ezáltal az adott nemzetgazdaságra jellemző rendszerspecifikumok megállapítása csak úgy történhet meg, ha ismerjük a szóban forgó gazdaság intézményi szisztémáját. Mivel a szóban forgó rendszer „korlátokat” (North, 1990), vagy más szóval keretrendszert képez a gazdaságban tevékenykedő egyéneknek, így ahhoz, hogy megértsük az egyének magatartását, nem az egyes egyént, hanem az egyén magatartását korlátozó keretrendszert – intézményi szisztémát – kell vizsgálni.

Az intézményi struktúra vállalatkormányzási rendszerre gyakorolt hatását két elméleti vonulat tárgyalásával illusztrálom. Az egyik az ún. racionális hierarchia szemlélet, mely azt állítja, hogy a gazdaságra jellemző viszonyrendszert egy intézményi dimenzió (jogrendszer, politikai berendezkedés, választói rendszer) determinálja, valamint a tulajdonosi védelem szempontjából vannak fejlett és fejletlen gazdaságok. A másik az ún. viszonyrendszerek hálózata alapján tipizálja a gazdaságokat (Hall – Soskice, 2001), s ezáltal túllép a kizárólag tulajdonos-szempontú megközelítésen. Ez a nemhierarchikus szemlélet amellet, hogy a tulajdonosokon felül figyelembe veszi a munkaerőpiac, a termékpiac, vállalati hálózatok és az általános és szak-

képzési rendszer sajátosságait, valamint ezek vállalati viszonyrendszerre gyakorolt hatását, számol az ún. komplementaritás kérdésével is (Aoki, 1994).

A komplementaritás a gazdaság, s így a vállalatkormányzási rendszer tipizálása szempontjából kulcsfontosságú, hiszen a komplementaritás azt az intézményi dimenziók (pénzügyi rendszer, termékpiac, munkaerőpiac, oktatás, hálózatok) között ható összefüggést jeleníti meg, mely az egyes dimenziókat koherens egésszé kovácsolja. A komplementaritás következménye továbbá, hogy az egyes dimenziók, kiegészítve egymást, magasabb értéket képesek létrehozni, mint egyenként. Ez ugyanakkor korlátozza a rendszer egyes elemei kapcsán véghezvithető változtatás lehetőségét, hiszen ha a rendszer elemei, azaz az intézményi dimenziók között kapcsolat áll fenn, akkor az egyes elemek többitől független változtatása az egész rendszerben torzulást okozhat. Ezért is hibás az az álláspont, hogy az alapvetően banki finanszírozású országokban a tőzsdéi finanszírozáson alapuló gazdaságok szabályozását kell adaptálni. A vállalatkormányzási rendszer változása, változtatása a dolgozat másik fő kérdésköre, hiszen az elmúlt évtizedben számtalan indítvány született arra vonatkozóan, hogy a kontinentális európai gazdaságok számára, a magasabb makrogazdasági növekedés elérése érdekében, az angolszász országokéval megegyező vállalatkormányzási rendszer bevezetése lenne a kívánatos.

A dolgozat első részében a racionális hierarchia szemlélet bemutatásával arra próbálok rávilágítani, hogy a vállalatkormányzási rendszer tipizálása szempontjából nem szerencsés egyetlen egy intézményi dimenzió alapján következtetéseket levonni. A második fejezetben a nemhierarchikus elmélet argumentumaival korrigálom a hierarchikus vonulat hiányosságait, s végül a rendszerek változásaival foglalkozom.

A racionális hierarchia megközelítés

Az elmúlt években született empirikus eredmények igazolták a nemzetgazdaságokban jellemző eltérő vállalatkormányzási szerkezetet – tulajdonosi koncentráció, intézményi tulajdonosok szerepe és súlya, tőzsdék ellenőrzésben betöltött szerepe, igazgatótanácsok struktúrája stb. (Deutsch, 2005). Rávilágítottak arra a problémára, hogy az eltéréseket nem lehet csak az egyének magatartását, érdekeit figyelembe vevő, racionalitást feltételező, valamint a társadalmi-gazdasági környezetet figyelmen kívül hagyó ügynökkelmélettel magyarázni (Aguilera – Jackson, 2003).

Nem helytálló továbbá az ügynökkelmélet *funkcionalista* megközelítése sem, mert az a döntéshozó egyéneket környezeti behatásoktól független, racionális,

profitmaximáló tulajdonságokkal ruházza fel (Powell – DiMaggio, 1991), s a társadalmi-gazdasági beágyazottság figyelembevételével vizsgálja a vállalat-kormányzás eszközrendszerét. Az érdekkonfliktusok feloldását szolgáló eszközök kizárólag pénzügyi eredményesség szempontjából (Djankov et al., 2003) történő mérlegelése is hibás, hiszen a célok között előfordulhat olyan is, mely pénzügyi teljesítménnyel nem igazolható. Ez az érvelés zárt rendszerű szemlélethez vezet (Aguilera et al., 2008).

Annak érdekében, hogy a rendszerspecifikumok eltéréseivel kapcsolatban általános megállapításokat vonhassunk le, az egyéneket „korlátozó”, irányító erőket kell feltárnunk, meghatározni. Ennek a megközelítésnek az előfutára Freeman (1984), aki ugyan nem nevesítette a környezetet mint döntéshozó tényezőt, de azáltal, hogy a munkavállalókat, a beszállítókat, a fogyasztókat és az államot is számításba vette, nem korlátozta a problémát a tulajdonosok–vezetők dimenzióra. Az érdekhordozói szemlélet (Freeman, 1984) az erőforrás-függőség elméletéhez (resource dependence) (Pfeffer – Salancik, 1978) hasonlóan a célfüggvényt kiterjesztette a profitmaximáláson túlra is. A társadalomban jelen lévő formális, informális szabályok és gyakorlatok a szervezeti magatartásokkal foglalkozó elméletek (Scott, 2003) szerves részei, amiket az összehasonlító intézményi közgazdászok (Aoki, 2003) már a gazdaság mint keretrendszer alapjaként vesznek figyelembe.

A zárt és a nyitott rendszerszemlélet (Aguilera et al., 2008) között az ún. racionális hierarchia modellek (Brewster et al., 2008) képezik az átmenetet, hiszen azok igaz, hogy nem a teljes társadalmi-gazdasági környezetet, de annak egyes dimenzióit figyelembe veszik. A vállalat-kormányzási rendszerek tipizálása kapcsán az egyik legmeghatározóbb koncepció LaPorta és szerzőtársaitól (1997) eredeztethető, akik összefüggést fedeztek fel a jogrendszer és az adott jogrendszerben működő vállalatok tulajdonosi szerkezete, s ezáltal vállalat-kormányzási adottságai között. LaPorta és szerzőtársaihoz hasonlóan Pagano és Volpin (2005) is csupán egy intézményi dimenziót vett figyelembe a diverzitás rendszerezésekor, ami esetükben a választási rendszer volt. S végül Roe (2003) megközelítése szerint a politikai irányzat azáltal, hogy a tulajdonosokat vagy a munkavállalókat részesíti előnyben, kialakítja az adott országra jellemző erőmegosztási rendszert.

Az ún. piacgazdaságok változatai (Varieties of Capitalism – VoC) (Hall – Soskice, 2001) elmélet a társadalmi-gazdasági környezetet, az abba való beágyazottságot, s ezáltal annak hatását az egyének s a vállalatok döntéshozatala, működése szempontjából a

legmeghatározóbb tényezőnek tartja. A VoC a vállalatot az érdekhordozók kapcsolati hálózataként (web of relations) fogja fel, amit a társadalomban, gazdaságban létező írott (formális) és íratlan (informális) szabályok, gyakorlatok „korlátoznak”, alakítanak.

A jogrendszer

A vállalat-kormányzási szisztémák rendszerezése területén az első koncepciózus munka LaPorta és szerzőtársaitól (1998) (a továbbiakban: LLSV) származik, akik a jogrendszer, a tulajdonjog védelmének hatékonysága alapján végezték el a csoportosítást. Azokban az országokban, ahol a tulajdonjog védelmét a jogrendszer megfelelően el tudja látni – azaz a jogérvényesítés megfelelő hatékonyságú –, ott nincsen szükség alternatív mechanizmusokra. Ezzel szemben, ahol a jogérvényesítés gyenge, ott a piac létrehoz egy alternatív kontrollt, hogy kiigazítsa a hiányosságokat. LLSV (1998) azt találta, hogy a precedens (szokás)jogon (common law) alapuló jogrendszerekkel rendelkező országokban az ilyen típusú védelem megfelelő, mert a bíróságoknak lehetőségük van a rugalmas mérlegelésre. Ebben a környezetben a folyamatosan keletkező precedensek egy állandóan korszerűsödő mintarendszert alkotnak, mely lépést tart a világ változásával. A szerzők ezzel szemben a kontinentális európai országok római jogon alapuló civiljog rendszerét, annak rugalmatlanságából adódóan a gyenge jogérvényesítéssel azonosították. Ez esetben a bíróságok szabadsága korlátos, az ítéletek nem mindig életszerűek (ibid, 1998, 2000).

Azáltal, hogy a tulajdonjog védelme hatékony, a tulajdoni hányad szabadon adható-vehető, azaz likvid, s nem kell attól tartani, hogy a vállalat bármely másik szereplője visszaél helyzetű előnyével. A könnyed likviditás lehetősége, valamint a piaci alapú finanszírozás megalapozta az angolszász világban a tőzsdéi finanszírozást s a szétszórt tulajdonosi szerkezetet. A szétszórt, elaprózott tulajdonosi szerkezet azt jelenti, hogy a tulajdonosok túlnyomó többsége ötszázalékos tulajdonosi hányad alatti részesedéssel rendelkezik. A jogérvényesítés alacsony hatékonysága a kontinentális európai államokban a tulajdonosi részesedések szűkebb körben történő nagyobb koncentrálódását hozta. A magas tulajdonosi koncentráció ugyanakkor egy új vállalat-kormányzási problémát vetett fel, nevezetesen a nagy- és a kisebbségi tulajdonosok konfliktusát. LLSV a jogrendszerek befektetői védelem szempontjából végzett elemzése azt mutatta, hogy Franciaországban a legkiszolgáltatottabbak a tulajdonosok, Németország és a skandináv országok előtt.

De kik, milyen csoport a kedvezményezett egy olyan rendszerben, amiben a tulajdonosok hátrányt

szenvednek? Djankov et al. (2003) olvasatában, LLSV modellje alapján, a jogérvényesítési „játzmában” a tulajdonosokkal szemben a munkavállalók állnak, akik versenytársuk hátrányából előnyt képesek kovácsolni. Ebben a kétszereplős játékban tehát egy „zérusösszegű” játzma folyik (ibid, 2003), mely kimenetele a jogrendszerrel függ.

A választási rendszer

Az erőmegoszlás – azaz a vállalatkormányzási rendszer típusa – jogrendszer szerinti magyarázata Pagani és Volpin (2005) véleménye szerint endogenitási problémával küzd, hiszen a tulajdonosi védelmet nem a jogrendszer, hanem az uralkodó politikai eszmerendszer alakítja. Az ugyan igaz, hogy a jogrendszer közvetlenül hat a gazdaság működésére, de azt a hatalmon lévő politikai erő, koalíció formálja. Az továbbá, hogy a politikai irányzat milyen csoportot részesít előnyben, attól függ, hogy milyen a választási rendszer az adott országban (ibid, 2005: p. 3.). Az arányos (pártlistás) választási rendszerek esetében a „korporatista” szemlélet a domináns, ami gyenge tulajdonosi, erős munkavállalói védelemmel jellemezhető. Ezzel szemben a többségi (egyéni) választási rendszerekben a fordított igaz, azaz a tulajdonosi védelem mértéke felülmúlja a munkavállalóit, s ezért „nemkorporatistaként” aposztrofálható.

A szerzők argumentációja szerint az arányos rendszer azért kedvez a munkavállalóknak, mert egy ilyen szisztémában a pártok elsődleges „célpontja” a homogén preferenciákkal rendelkező, nagy társadalmi csoportok. Azzal, hogy egy párt meggyőzi a munkavállalókat azáltal, hogy nagyobb jogszabályi védelmet ígér nekik, egyben megnyeri a koncentrált tulajdoni hányaddal rendelkező vállalkozókat, vállalat tulajdonosokat is. Ez a réteg azért nem érdekelt a hatékony tulajdonosi védelemben, mert a domináns – 50% körüli, vagy azt meghaladó – tulajdonosi részesedése elegendő érdekérvényesítési erőt biztosít a számára. A domináns tulajdonosoknak azon túl, hogy nem szükséges a hatékony tulajdonosi védelem, nem is érdekük, hiszen így korlátlanul élhetnek vissza tulajdonosi dominanciájukkal a kisebbségi tulajdonostársaik kárára, ahogy azt a kontinentális európai gyakorlat alá is támasztja. A többségi (egyéni) választási rendszerben ezzel szemben az ideológiailag független, ingadozó, bizonytalan szavazók a politikai pártok „célpontjai”, hiszen ebben az esetben az egyéni körzetek megnyerése a cél. Ezt a választói réteget a szerzők a kisebbségi tulajdonosokkal azonosították, akik számára viszont a nagyfokú tulajdonosi védelem a kívánatos, éppen azért, mert a tulajdonosi részesedésük nem teszi lehetővé számukra azt, hogy számottevő ellenőrzést gyakorolhassanak a vállalat felett.

A politikai eszmerendszer

Az előző – LLSV, Pagano és Volpin – „zérusösszegű játzma” megközelítésekkel megegyező, ugyanakkor más magyarázó változót felhasználó elmélet Roe (2003) munkája is. A döntő tényező Roe szerint a regnáló politikai erő – párt – politikai eszmerendszere, meggyőződése, amit jobb- vagy baloldalként azonosít. A munkavállalói érdekérvényesítés, védelem az erős szakszervezeti jelenlétekből fakadóan biztosított egy baloldali erő által folytatott kormányzaskor, ellenben egy jobboldali vezetés ezt az erőt hátráltató, korlátozó tényezőként értékeli, s megtesz minden tőle telhetőt annak érdekében, hogy ellehetetlenítse. Ennek magyarázata abból a meggyőződésből eredeztethető, hogy egyedül a tőketulajdonosok azok, akik a tőke biztosítása során elsüllyedt költség felmerülésével néznek szembe, melyet kompenzálni kell (LLSV, 1997).

A racionális hierarchia szemlélet hiányosságai

Meggyőződésem szerint az előbb ismertetett hierarchiamodellek négy ponton hibásak, s ezáltal nem képesek megfelelően magyarázni azt a környezetet, ami kialakítja az erőmegoszlás rendszerét.

A hierarchiamodellek azáltal, hogy nem terjesztik ki az érintettek körét a tulajdonosokon túlra – az *ügynökelmélethez* hasonlóan – nem számolnak a tulajdonos – vállalatvezető viszonyt formáló – munkavállalói, beszállítói, fogyasztói stb. viszonyrendszerekkel. Abból a torz feltételezésből indulnak ki, hogy a vállalat érintettjei közül kizárólag a tulajdonosok vállalnak kockázatot, s szembesülnek elsüllyedt költséggel tőkebefektetésük kapcsán (Shleifer – Vishny, 1997). Ezzel ellentétben egyetértés alakult ki arról, hogy a munkavállalók – de könnyen belátható, hogy más érintett is – azáltal, hogy szakmai elkötelezettséget vállalnak egy vállalat iránt, valamint hogy szaktudásukat vállalat-specifikus irányba elmélyítik, kockázatot vállalnak, hiszen a tudásdiverzifikáció feladásával munkaerő-piaci lehetőségeik beszűkülnek.

Az *egydimenziósra* szűkített társadalmi-gazdasági környezet – politikai eszmerendszer, választási és jogrendszer – az endogenitás problémáját veti fel. Részben ennek a következménye a tulajdonosi érték szemléletű, igazgatótanácsok összetételét és hatékonyságát vizsgáló irodalom ellentmondásos megállapításai (MacAvoy – Millstein, 2003). Ezzel szemben a tanácsstagok társadalmi kapcsolatrendszere, kulturális háttere (Fligsten, 1990) megfelelő mértékben magyarázta a külső tagválasztás folyamatát.

A hierarchiamodellek harmadik torzítása abból fakad, hogy – mivel egydimenziósak – nem tárgyalják az

intézményi dimenziók közötti kölcsönhatásokat. Olvasatukban az intézményi szerkezet csak egyféle formát, tulajdonságot vehet fel annak függvényében, hogy a teljes társadalmi-gazdasági környezetet korlátozó, alakító tényező miként fejti ki hatását. Ezt nevezzük intézményi izomorfizmusnak (Boyer, 2006). Ezzel a szemlélettel ellentétes az a jelenség, mely kettő vagy több dimenzió – pénzügyi rendszer, munkaerőpiac, vállalati hálózatok stb. – kölcsönhatását úgy tételezi fel, hogy a dimenziók nem hasonlítanak egymásra, interakciójuk nyomán mégis – önálló működésükhöz képest – hozzáadott érték képződik. Ez az ún. intézményi komplementaritás (Amable, 2000) korrigálhatja a gyenge beidegződéseket, gyakorlatokat, vagy akár rugalmasabbá teheti az egyenként kötött elemek alkotta rendszert.

Végül pedig, mivel a hierarchiaelméletek kizárólag a tulajdonosi érték szempontjából, egy adott dimenzió alapján értékelnek, beleesnek abba a hibába, hogy eme szűk szempontrendszer alapján hatékonysági sorrendet képeznek, azaz hierarchizálnak. Ennek következménye, hogy a kilencvenes, neoliberais szemlélet által dominált években az angolszász vállalatkezelési szisztéma, s gazdasági modell felsőbbrendűnek – s természetesen követendőnek – nyilvánították a kontinentális európaival szemben.

A nemhierarchikus megközelítés – a kapcsolatok hálózata

Az eddig tárgyalt elméletek hibáit kiigazítandó az ún. társadalmi-gazdasági modellek a gazdaságban meglévő *kapcsolatrendszerek*, s nem az egyének önös cselekedetei alapján alkotnak piacgazdasági, s ezáltal vállalatkezelési rendszerkategóriákat (Hall – Gingerich, 2004). Következésképpen a jogrendszer és a politikai viszonyrendszer csak részeleme annak a széles kontextusnak, melyek az egyéneket s a vállalatokat tevékenységükben, gyakorlatukban korlátozzák, irányítják. Ez az irodalom a vállalatot, a vállalatban fellelhető összefüggéseket, viszonyokat állítja a középpontba, s ez alapján von le általános következtetéseket a nemzetgazdaságra vonatkozóan.

Ennek megfelelően a piacgazdaságok változatai (Varieties of Capitalism – VoC a továbbiakban) modell a gazdasági rendszerek tipizálásakor vállalatcentrikus szemléletet követ (Hall – Soskice, 2001). A vállalatok a nemzetgazdaságon belül egy adott *magatartási* formát követnek, ami a vállalatok összességén aggregálódva megteremt a nemzetgazdaságra jellemző struktúrát, ismérrendszerét. A vállalat magatartása alatt az érdekhordozók között zajló interakciót, kapcsolatot, *köl-*

csönhatást értjük. A kölcsönhatás a vállalat és a többi szereplő közötti *koordinációt* jelenti. A koordinációs folyamat kétféle lehet, egyrészt tisztán *piaci*, másrészt *stratégiai* koordinációról beszélhetünk. A *piaci koordináció* során a szereplők döntéseit a verseny piacon kialakult árak határozzák meg, s ezáltal a kereslet és a kínálat folyamatosan változik. A tisztán piaci mechanizmusokkal szemben a *stratégiai kölcsönhatás* során felmerülő koordináció nem elsősorban az árak függvényében hat a vállalati döntésekre, hanem a *szereplők közötti viszonyt, kapcsolatrendszert* is figyelembe veszi. Ebben a rendszerben a kapcsolatok hálózatokat, szoros együttműködést hoznak létre, melyek keretében folynak a tranzakciók, áramlanak a hálózatspecifikus információk.

Vállalatfinanszírozásban a két koordinációs típust azzal lehetne szemléltetni, hogy míg az angolszász világban a vállalatok többnyire a nyílt tőkepiacokon, azaz tőzsdéken szerzik be a szükséges finanszírozási forrásokat, addig a kontinentális európai vállalatokra a banki finanszírozás dominanciája jellemző.

Minek következtében alakul ki egy adott országban a piaci vagy a stratégiai koordináció a vállalatok szintjén? A VoC-elmélet szerint az adott ország gazdaságában érvényesülő politikai eszmerendszer képére formálódik a gazdaságirányítás intézményi rendszere, amely aztán hatást gyakorol a vállalatok magatartására. North (1990) szerint ezek az *intézmények* a formális vagy informális szabályok, gyakorlatok összessége, melyet a gazdaság szereplői – normatív, kognitív vagy pusztán anyagi okokból – követnek. A „korlátokat” képező intézmények hatását tovább erősítik a meglévő *szervezetek* azáltal, hogy ezek is, ugyancsak az országra jellemző politikai eszmerendszer függvényében – formális vagy informális – szabályok közé szorítják a szervezet formális tagjait (pl. szakszervezeti tömörülések).

A VoC-irodalom a fő árammal szemben a kultúrát, hagyományokat, informális szabályrendszereket és történelmi adottságokat is az intézmények közé sorolja. Vélekedése szerint egy adott koordinációs típus megvalósulásának szükséges, de nem elégséges feltétele a formális intézmény létezése. A formális intézmény, szervezet létrehoz egy keretet (pl. szakszervezeti mozgalom, kamara, szakmai szövetség), de annak hatékony működéséhez elengedhetetlen az abban a keretben tevékenykedő szereplők hite, meggyőződése a keret „helyességével” kapcsolatban. A „helyesség” kérdését a történelmi tapasztalások s az idők során kialakult szokások, vélekedések határozzák meg. Az intézményeknek, az informális és formális szabályrendszerekben keresztül, négy *funkciót* kell betölteniük. Egyrészt

biztosítaniuk kell a gazdaság szereplői között folyó *információáramlást*, másrészt meg kell teremteniük az *ellenőrzés* és a *szankcionálás* lehetőségét, s végül a *konzultációnak*, *vitának* is teret kell biztosítaniuk.

A piacgazdasági modell kialakulása tehát a következőképpen jön létre. Egy adott nemzetgazdaságban a politikai eszmerendszer elvei kijelölik azt a formális és informális intézményi struktúrát, amely meghatározza a jellemző vállalati magatartást, azaz koordinációs formát. A vállalatokra jellemző magatartás nemzetgazdasági szinten létrehozza a jellemző piacgazdasági változatot, mely egyrészt lehet *liberális piacgazdaság* (Liberal Market Economy – LME) vagy *koordinált piacgazdaság* (Coordinated Market Economy – CME).

Milyen *intézményi dimenziók* alkotják a vállalatot magában foglaló intézményi rendszert? Az öt intézményi dimenzió egyike az *iparági kapcsolatok* (industrial relations), mely a munkavállalói érdekképviselő formáját, a bérek és fizetések, valamint munkakörülményekre vonatkozó feltételek kialakítása során folytatott alkufolyamat típusát foglalja magában. Az egyszerűség kedvéért ezalatt a szakszervezetek meglétét, aktivitását és a bértárgyalások folyamatát értjük. A második dimenzió a *munkavállalói kapcsolatok* (employee relations) foglalja magában, ami a munkahelyre jellemző kondíciókat, a munkavállaló és a munkáltató viszonyát jelenti. A harmadik elem a *vállalatkormányzás*, ami a vállalat – menedzsment – és a tulajdonos – finanszírozó – viszonyát szabályozza. A *vállalatközi kapcsolatok* a vállalat és a beszállítók, valamint a vevők viszonyát jelenti, melyre példa lehet az értéklánc mentén kialakuló hálózatok, s azok versenye. Az ötödik dimenzió a *szakképzés és általános oktatás rendszere*. Ezalatt, többek között, az oktatási, szakképzési rendszer finanszírozását – állami vagy magán –, a rendszerben megszerezhető tudás, képesség típusát – specializált vagy általános – értjük.

Fontos továbbá a már említett *intézményi komplementaritás* (Amable, 2000) kérdése. Két intézmény komplementernek tekinthető, ha az egyik jelenléte – vagy hatékonysága – növeli a másik által megtermelt értéket – vagy annak hatékonyságát. Ez más szóval azt jelenti, hogy két intézmény kölcsönhatásban van, s kiegészítve egymást magasabb teljesítményt érnek el. A komplementaritás a piacgazdasági rendszer változása szempontjából nagyon fontos implikációkkal bír, hiszen ha meg kívánunk változtatni egy komponenst, akkor számolnunk kell azzal, hogy a rendszer egésze is megváltozik. Ez a változás ugyanakkor nem feltétlenül jelent pozitív elmozdulást, hiszen előfordulhat, hogy az elemek között lévő kölcsönhatás nyomán az új elem – a rendszer egészét tekintve – értéket rombol.

A liberális piacgazdaság (LME)

Az LME-gazdaságban a piaci koordináció a domináns kölcsönhatási forma, azaz a *finanszírozásban* a nyílt, tőzsdei tőkeszerzés a jellemző. A tőzsdén keresztül történő tőkebevonás egyenes következménye a vállalati döntésekben tapasztalható *rövid távú* szemlélet, mely fókuszra a negyedéves, éves beszámolókból közölt eredményre. A finanszírozási döntésből fakadó felfogásnak következményei vannak a vállalati döntéshozatal más területeire is. Példaként az emberierőforrás-menedzsmentet említhetnénk, ahol a rövid távú nyereségességnek való megfelelés érdekében az alkalmazottak egyik pillanatról a másikra történő elbocsátása szolgál eszközként. A kérdés az, hogy mi okozza az LME-gazdaságokban a tőzsdéken jegyzett vállalatok rövid távú szemléletét? Egyrészt a tőzsdei kereskedés sebessége és a lokális piacok globalizálódása és integrációja.

A tőzsdei kereskedés a múltban – manapság pedig az elektronikus és automatikusan kereskedő algoritmusok hatására még inkább – felgyorsult. Ennek következtében a vállalattal kapcsolatban megjelenő hír gyorsan beépül az árfolyamokba, s ezáltal döntésre sarkallja a piaci szereplőket, vállalatvezetőket. Ennek következtében egy, a vállalat eredményeivel kapcsolatos, rossz hír azonnali árfolyamesést idézhet elő, felvásárlási célponttá téve ezzel a vállalatot. A felvásárlási célponttá válás minden vállalatvezető rémálma, hiszen ha a felvásárló vállalat másképpen képzei el a jövőt, akkor első dolga a vállalat vezetésének menesztése. Következésképpen a vállalatvezetők megtesznek mindent annak érdekében, hogy a rövid távú célok – a jelentésekben publikált nyereség – megfeleljenek a piaci várakozásoknak.

A rövid távú szemlélet másik oka az intézményi befektetők tőzsdei dominanciája. Ez a szereplői csoport a kisbefektetők és más intézményi befektetők tőkéjét, befizetéseit kezeli, nyugdíj-előtakarékosság, biztosítás vagy befektetési alap formájában. Más szóval az alapokat menedzselő megbízottak (portfóliómenedzserek) megbízást kapnak a tőketulajdonosoktól (kisbefektetők vagy más intézményi befektetők), akik árgus szemekkel figyelik a megbízottak (portfóliómenedzserek) teljesítményét. Azaz maguk a portfóliómenedzserek is ki vannak téve a rövid távú teljesítménykényszernek, amit aztán tőkeallokációs döntéseik során továbbhárítanak a vállalatokra.

Míg a nyílt tőkepiacon a mindenki által hozzáférhető publikus információk alapján folyik a döntéshozatal, addig a tőzsdén kívüli vállalatok finanszírozásánál a belső információk alapuló ellenőrzés és kontroll figyelhető meg. Ebben a piaci szegmensben a finanszírozói

oldalon a kockázati tőketársaságok találhatóak, melyek tulajdonjogot szerevezve közvetlenül is részt vesznek a vállalat irányításában. A finanszírozás folyamata ugyanakkor ebben az esetben is a tőzsdéi értékesítéssel végződik, ami lehetővé teszi a kockázati tőketársaság számára az elvárt hozam realizálását.

Összefoglalásul, az LME-vállalatfinanszírozást egyrészt a rövid távú szemlélet, részvényárfolyam-centrikus vállalatértékelés és aktív fúziós és felvásárlási piac jellemzi, másrészt pedig az induló vállalkozásokban a szoros befektetői szerepvállalás.

Az *iparági kapcsolatok*, azaz a munkavállalók és a munkáltatók közötti kapcsolat az egyének szintjén zajlik, így a munkavállalói önszerveződés (a szakszervezetek szervezése) alacsony szintű. Ez képletesen azt jelenti, hogy a szakszervezetek, munkástanácsok (üzemi tanácsok) mint képviseleti szervek szerepe kicsi a munkavállalókat érintő döntések minden területén s minden szintjén. Vagyis az érdekképviseletek működése nem meghatározó sem a vállalatoknál, sem ágazati vagy makroszinten. A vállalatvezetésnek gyakorlatilag egyoldalú döntési hatalma van, s mivel hiányzik a koordinált munkavállalói érdekképviselet, a munkavállalók elbocsátása és alkalmazása különösebb korlát nélkül megy végbe. A munkahelyi feltételekkel, bérekkel kapcsolatban zajló alkufolyamat az egyének szintjén folyik. Mivel a munkavállalók kitétsége nagy – azaz könnyen elbocsáthatók, bérük megállapításával kapcsolatos „lobbierejük” kicsi –, így kockázatos számukra vállalat- vagy ágazatspecifikus tudásba „beruházni”, hiszen a szűk szakterületen elsajátított tudással szemben nem minden esetben van kereslet a munkaerőpiacon, így annak értéke bizonytalan. Következésképpen az LME-gazdaságokban a munkavállalók inkább az általános tudás/képesség megszerzését részesítik előnyben, melyet az oktatási és képzési rendszer is támogat.

A munkaerőpiac magas szintű rugalmassága nyomán tehát az *általános tudás/képesség* megszerzésével szemben van kereslet, mely egyben a transzferabilitást, azaz a gördülékeny munkahelyváltást is lehetővé teszi. Ennek az igénynek az állami és – az LME-rendszerekben oly jellemző – magánképzőhelyeknek is meg kell felelniük. A vállalatok rendelkeznek szakképzési programokkal, de azok mélysége, vállalat-specifikus karakterisztikája közel sem olyan, mint a CME-rendszerekben. Ennek fő oka a széles körű munkaerő-mobilitás, amit természetesen támogat a rugalmas munkaerőpiac is. Azáltal, hogy a munkaerő-fluktuáció magas, a foglalkoztató vállalatok nem kívánják vállalni a képzés elsüllyedt költségét, valamint annak kockázatát, hogy a vállalat-specifikus tudás birtokában lévő munkavállalót

egy versenytárs magasabb juttatásokkal elcsábítsa. Ezt hívjuk potyautas-problémának.

Végül pedig vizsgáljuk meg a gazdaság alrendszerei között fennálló komplementaritásokat, azaz összefüggéseket, interakciókat, amik által az LME-szisztéma rendszerstabilitása megvalósul. A vállalatfinanszírozási lehetőségekből kiindulva azt tapasztalhatjuk, hogy a tőkepiacon uralkodó rövid távú (RT) szemlélet nem támogatja a vállalatok közötti hosszú távú (HT) viszonyrendszert, azaz a hálózatosodást, hiszen ha a hálózat teljesítménye rövid távon nem megfelelő, akkor tudni kell gyorsan reagálni, ezt azonban a másokkal szembeni kötelezettségvállalás megakadályozhatja. A hosszú távú elkötelezettség a munkavállalókkal szemben sem kívánatos, hiszen a kiélezett termékpiacon gyors költségcsökkentésre kényszerítheti a vállalatot, aminek forrása a munkavállalók leépítése lehet.

Mivel az LME-szisztémákban az elsődleges szempont a tulajdonosi érdek érvényesülése, amiről már tudjuk, hogy rövid távú, a munkavállalók döntéshozatalba történő bevonása elképzelhetetlen (ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a munkavállalók nem rendelkeznek képviselettel a vállalatok igazgatótanácsában). A vállalatvezetőket a vállalat teljesítménye (részvényárfolyam) alapján értékelik, szaktudásuk megítélése kevésbé kiemelt szempont, ami az általános képzési és oktatási rendszerekből fakad. A vállalatvezetői teljesítmény ellenőrzése és kontrollja a likvid tőkepiacon folyik, fúziók és felvásárlások formájában, ami során a nem megfelelően teljesítő vállalatvezetőket a felvásárló vállalat eltávolítja a vállalat éléről (ezt nevezzük vállalatvezetői kontrollpiacnak). Az általános tudás/képesség a likvid munkaerőpiacon a gyors és viszonylag költségtakarékos váltás alapját képezi a munkavállalók esetében, más szóval, nemcsak a vállalat nem vállalja fel a speciális képzési programok elsüllyedt költségét, hanem a munkavállaló sem. A turbulens termékpiaconról induló, s a részvényárfolyamokba átgyűrűző teljesítménykényszer a likvid munkaerőpiacon a magasan szakképzett munkaerő szabad áramlását okozza. A munkavállalók gyakori munkahely-változtatása (rugalmas munkaerőpiac) nem csupán az egyének magas fokú mobilitása és a könnyű elbocsáthatóság miatt alakult ki, hanem azért is, mert a vállalatok, figyelve versenytársaik munkajelét, gyakran elcsábítják a számukra értékes tudással rendelkezőket (vállalatok „fejvadász” tevékenysége). A piaci verseny, ahogyan arra már utaltunk, hátrányos helyzetbe hozhatja azokat a vállalatokat, amelyek hosszú távra kötnek együttműködési megállapodást, következésképpen az iparági standardok megalkotása nem áll a vállalatok érdekében.

A koordinált piacgazdaság (CME)

A CME-gazdaságokban a piaci koordináció helyett a vállalatok stratégiai koordinációt folytatnak a gazdaság – az elmélet által feltételezett – öt dimenziójában lévő szereplőkkel. A *tőkeszerzés* területén a tőzsdék háttérbe szorúlnak a banki finanszírozáshoz és belső finanszírozáshoz (visszatartott nyereség) képest. A finanszírozók és a finanszírozottak között kialakuló szoros kapcsolat a tőketulajdonosok számára lehetőséget biztosít a belső (privát) információszerezésre, s ezáltal az ellenőrzésnek és kontrollnak nemcsak a vállalatvezetés által a piacra juttatott publikus információra kell támaszkodnia. A bankok sok esetben jelen vannak a vállalatok felügyelőbizottságában ugyanúgy, mint a munkavállalók, beszállítók és a vevők képviselői is (jellemző az úgynevezett kereszttulajdonlás). Ez a szélesebb reprezentativitás többoldalú (multilaterális) egyeztetést és döntéshozatalt tesz lehetővé, következésképpen a vállalatvezetés teljhatalma s a tulajdonosi szemlélet és érték felsőbbrendűsége nem érvényesül. E tulajdonságok a hosszabb távú szemléletet erősítik a finanszírozók oldaláról, még akkor is, ha a tőzsdéken – az LME-piacokhoz hasonlóan – az intézményi befektetők súlya az elmúlt két évtizedben jelentősen megnőtt. A vállalatvezetők ösztönzőrendszere kisebb mértékben függ a rövid távú árfolyammozgásoktól, így a hosszabb távú, több szempontot és a stakeholder-csoport érdekét figyelembe vevő gondolkodást segíti elő. A reputáció, azaz a szavahihetőség megítélése, s annak elvesztéséből származó hátrány a szoros kapcsolatok, összefonódások révén számottevő kontrollt képvisel. A *hálózatokon* túl a szakmai szervezetek aktív jelenléte és befolyása szintén hozzájárul a „hálózati reputációs ellenőrzés/kontroll” hatékonyságához.

Mivel a vállalat belső szerkezete szavatolja a folyamatos ellenőrzést, valamint lehetőséget biztosít a felügyelőbizottságnak a vállalatvezetés elmozdítására, a fúziós és felvásárlási piacnak nem kell ellátnia az LME-rendszerben működő vállalatvezetői kontrollpiac-feladatot.

A munkavállalók képviselője a felügyelőbizottságon kívül az erős szakszervezeteken és munkástanácsokon keresztül valósul meg. Az erős szakszervezeti jelenlét következtében a munkavállalóknak nem egyéni, hanem vállalati és annál még magasabb szinten van lehetőségük munkakörülményeikkel és béreikkel kapcsolatos érdekérvényesítésre (gyakori a kollektív szerződés). Az erős szakmai szervezetek, támogatva a vállalatok és más érdekvédelmi szervezetek által, iparági standardokat, eljárásokat, bérszinteket definiálnak. Ennek következtében a vállalatok „fejvadász” magatartása nehezen kivitelezhető, hiszen az iparági bérfalonn nem teszi

számukra lehetővé a magasabb bér vagy jobb munkahelyi kondíciók felajánlását. Ez a vállalatok számára kiszámíthatóbb környezetet biztosít, nem beszélve a munkavállalók kisebb mértékű kitétségéről, s ezáltal a vállalat- és iparág-specifikus képzés is előtérbe kerül. Gyakori, hogy az iparág-specifikus szakképzés megszervezésében, fenntartásában a szakmai szervezetek vezető szerepet vállalnak a többnyire állami és kisebb részt magán *képzési és oktatási* intézmények mellett. Az *iparági kapcsolatokról* tehát elmondható, hogy kiegyensúlyozott, a hálózatosodásra, stratégiai együttműködésre épülnek.

Komplementaritásokban a hosszú távú szemlélet, a hálózatosodás, az erős érdekképviseleti jelenlét az elsüllyedt költségek felvállalását, közös kutatás és fejlesztési tevékenységet, konszenzuális iparági standardokat eredményez.

Összefoglalás és diszkusszió

Amennyiben a vállalatkormányzást egy – a vállalat érdekhordozói között zajló – érdekérvényesítésért vívott küzdelemként fogjuk fel, ami a vállalatot körülölelő társadalmi-gazdasági környezet függvényében erőtereket képez, akkor a tulajdonosi szemlélet egymagában nem elégséges a vállalatkormányzási rendszer specifikumainak, diverzitásának magyarázatához. A gazdaság egy komplex rendszer, aminek a tulajdonosi érték, érdekvédelem csak egy szelete, melyre számtalan külső és belső tényező, erő hat. Az egyén önös érdekei elérése érdekében végrehajtott tettei alapján nem lehetséges általános érvényű következtetéseket levonni egy gazdaság vállalatkormányzási rendszere vonatkozásában.

Az angolszász világban a vállalatkormányzás relációja azért korlátozódik a tulajdonosra és a vállalatvezetőre, mert a pénz- és tőkepiacok dominanciája kiemelt szerepbe „kényszeríti” ezeket az érdekhordozói csoportokat. A tőketulajdonosok, befektetők, mint a vállalat sikerességének zálogai, a gazdasági rendszert szabályozó irányelvek ernyője alatt dominálják a vállalat többi érintettjét, például a munkavállalókat. A munkavállalók vállalati döntéshozatalhoz való mérsékelt hozzájárulása nem abból fakad, hogy a csoporthoz tartozó egyének nem szeretnék egzisztenciájukat maximálni vagy koordináltan jobb munkakörülményeket kiharcolni, hanem abból, hogy a keretrendszer nem teszi lehetővé számukra. A német modellben a munkavállalói reprezentativitás vagy a francia szakszervezetek kényszerítő ereje – a hagyományosan – a munkavállalókat priorizáló iparági kapcsolatokról eredeztethető, s nem kizárólag egyéni, személyes motívumokból.

A tengerentúlon a munkaerőpiac széles körű likviditása nem egy tényező – mondjuk a jogrendszer – hatásának eredményeképpen alakult ki, hanem a gazdasági rendszer intézményeinek – pénz- és tőkepiac, termékpiac, nyersanyagpiac – együttes interakciója nyomán. Ez a kölcsönhatás alapozza meg a gazdasági rendszerek stabilitását, s teszi szükségessé azt, hogy a vállalatkormányzás vizsgálata kapcsán ne korlátozzuk az elemzést egy dimenzióra, egyetlen szereplői csoportra. A komplementaritás továbbá létrehozhat olyan kombinációkat – intézményi dimenziók kapcsolatát –, melyek az alkotóelemek esetleges alacsony hatásfokát, hatékonyságát korrigálják, kiigazítják.

A komplementaritás összetartó ereje, az ország történelme, hagyományai ugyanakkor behatárolják a rendszer evolúcióját, fejlődését, s korlátozhatják az eltervezett fejlesztést.

Az útfüggőség, a komplementaritás és a gazdasági rendszerek specifikumai együttesen alkotják azt a keretrendszert, aminek figyelembevétele elengedhetetlen a vállalatkormányzási rendszerek értékelése, tipizálása során. A kutatásoknak azt kell célul tűzniük, hogy az érdekhordozókat körülvevő környezetet térképezzék fel, s csak ezt követően vizsgálják a vállalatkormányzási eszközök hatékonyságát úgy, hogy a hatékonyság definícióját terjesszék ki az anyagi haszonszerzésen túlra is.

Lábjegyzet

¹ A cikk a K81542 számú OTKA-pályázat keretében készült. A szerző köszönetet mond Dr. Geoffrey Woodnak az építő kritikáért.

Felhasznált irodalom

- Aguilera, R.V. – Filatotchev, I. – Gospel, H. – Jackson, G.* (2008): An organizational approach to comparative corporate governance: costs, contingencies and complementarities. *Organizational Science*, 19:3, p. 475–492.
- Aguilera, R.V. – Jackson, G.* (2003): The cross-national diversity of corporate governance: dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28:3, p. 447–465.
- Amable, B.* (2000): Institutional Complementarity and Diversity of Social Systems of Innovation and Production. *Review of International Political Economy*, 7:4, p. 645–687.
- Aoki, M.* (1994): The Japanese firm as a system of attributes. in: Aoki, M., Dore, R. (eds.): *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*. Oxford University Press, Oxford, p. 11–40.
- Boyer, R.* (2006): How do Institutions Cohere and Change. in: Wood, G. and James, P. (eds.): *Institutions, Production and Working Life*. Oxford University Press, Oxford

- Brewster, C. – Georgen, M. – Wood, G.* (2008): Corporate Governance Systems and Industrial Relations. in: Wilkinson, A., Townshend, M.: *The Future of Employment Relations: new paradigms, new developments*. Palgrave Macmillan, Houndmills
- Deutsch, Y.* (2005): The impact of board composition on firm's critical decisions: a meta-analytic review. *Journal of Management*, 31:3, p. 424–444.
- Djankov, S. – Glaeser, E. – LaPorta, R. – Lopez-de-Silanes, F. – Shleifer, A.* (2003): The New Comparative Economics. *Journal of Comparative Economics*, 31, p. 595–619.
- Fama, E. – Jensen, M.* (1983): Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, p. 301–325.
- Fligstein, N.* (1990): *The Transformation of Corporate Control*. Harvard University Press, Cambridge, MA
- Freeman, R.E.* (1984): *Strategic Management: a stakeholder approach*. Pitman, Boston, MA
- Hall, P. – Soskice, D.* (2001): An Introduction to the Varieties of Capitalism. in: P. Hall and D. Soskice, (eds.): *Varieties of Capitalism: the institutional basis of competitive advantage*. Oxford University Press, Oxford
- Hall, P. – Gingerich, D.* (2004): Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Macroeconomy: an empirical analysis. MPIfG Discussion Paper 04/5
- LaPorta, R. – Lopez-de-Silanes, F. – Shleifer, A. – Vishny, R.* (1998): Law and Finance. *Journal of Political Economy*, 106, p. 1113–1155.
- LaPorta, R. – Lopez-de-Silanes, F. – Shleifer, A. – Vishny, R.* (2000): Investor Protection and Corporate Governance. *Journal of Financial Economics*, 58, p. 3–27.
- MacAvoy, P.W. – Millstein, I.M.* (2003): *The Recurrent Crisis in Corporate Governance*. Palgrave Macmillan, New York
- North, D.C.* (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge
- O'Sullivan, M.* (2000): Contest for corporate control. in: *Corporate governance and economic performance in the United States and in Germany*. Oxford University Press, Oxford
- Pagano, M. – Volpin, P.* (2005): The Political Economy of Corporate Governance. *American Economic Review*, 95, p. 1005–1030.
- Pfeffer, J. – Salancik, G.* (1978): *The External Control of Organizations*. Harper & Row, New York
- Powell, W. – DiMaggio, P.* (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, Chicago
- Roe, M.* (2003): *Political Determinants of Corporate Governance*. Oxford University Press, Oxford
- Scott, W.R.* (2003): *Organizations: rational, natural, and open systems*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Shleifer, A. – Vishny, R.* (1997): A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, 52, p. 737–783.
- Stulz, R.M.* (2006): Financial globalization, corporate governance, and Eastern Europe. NBER Working Paper, 11912.

VEZETÉSTUDOMÁNY

KOVÁCS Kármén

A REKLÁMTEVÉKENYSÉG ÉS A PIACI SZERKEZET NÉHÁNY ÖSSZEFÜGGÉSE

A gazdaságok, illetve a piacok fejlődésével megjelentek és egyre fontosabbá váltak a verseny más típusú eszközei. Ezek közé tartozik a reklám, a termékdifferenciálás, továbbá még olyan testetlen javak, mint a kutatás-fejlesztés, a know-how és a márka. Ezen eszközöknek az alkalmazása lényegesen összetettebb és bonyolultabb feladat, továbbá a fogyasztókra, a versenytársakra és magára a versenyre gyakorolt hatása sokkal nehezebben előre jelezhető, meghatározható és modellezhető. A szerző jelen munkájában a reklámokkal foglalkozik. Tanulmányának célja a reklámtevékenység és a verseny fontosabb összefüggéseinek ismertetése és elemzése, valamint rámutat arra, hogyan alakul a reklám szerepe, jellege, pénzbeli mértéke és hatása a különböző piaci szerkezetek esetén.

Kulcsszavak: reklám, piaci verseny, reklám költségek

A reklámozás a potenciális vagy a tényleges fogyasztók felé irányuló kommunikációs tevékenység, amelynek szerepét, jellegét, pénzbeli mértékét és hatását nagyban meghatározza a vállalat versenykörnyezete és a körülvevő piaci szerkezete. Marketingszempontból a reklám a promóciós mix egyik formája, vagyis egy kommunikációs eszköz. A reklámmal foglalkozó marketing-szakirodalom így alapjában véve azzal foglalkozik, hogy milyen reklámprogrammal lehet a célpiacot eredményesen és hatékonyan elérni – a vásárlási készség egyre magasabb szintjének megvalósulása érdekében. Ennek kapcsán tehát az képezi vizsgálat és elemzés tárgyát, hogy a marketingstratégia és a marketingmix többi eleméhez illeszkedően milyen jellegű és üzenetű reklámmal célszerű a fogyasztókat informálni, meggyőzni, és ehhez milyen közvetítő médium megfelelő, továbbá a reklámhatékonyság mérése is ide kapcsolódik.

A vállalatok számos tényezővel és eszközzel versengenek a piacon. A piacelméletben¹ az ár- és a kibocsátási szinttel való verseny képezi a vállalatok közti versengés alapvető formáját. Ennek jelentőségét mutatják például az oligopólium esetére kidolgozott, különböző feltételrendszerre épülő Bertrand, Cournot és Stackelberg modellek.

A gazdaságok, illetve a piacok fejlődésével megjelentek és egyre fontosabbá váltak a verseny más típusú eszközei. Ezek közé tartozik a reklám és a termékdifferenciálás, továbbá még olyan testetlen javak, mint a kutatás-fejlesztés, a know-how és a márka. Ezen eszközöknek az alkalmazása lényegesen összetettebb és bonyolultabb feladat, továbbá a fogyasztókra, a versenytársakra és magára a versenyre gyakorolt hatása sokkal nehezebben előre jelezhető, meghatározható és modellezhető. Jelen munkámban közülük csak a reklámokkal foglalkozom. Ehhez kapcsolódóan fontosnak tartom kiemelni Schmalensee (1982) megállapítását, amely szerint a témában megjelent publikációk többsége azt feltételezi, hogy *a reklámverseny – valamint a nem árverseny többi formája – gyengébb, mint az árverseny, abban az értelemben, hogy a jövedelemtöbblet kevésbé van veszélynek kitéve*. Ez egyben azt is jelentené, hogy a piaci részesedés érzékenyebb az árkülönbségekre, mint a reklámra fordításokban való eltérésekre. Annak ellenére, hogy ez feltehetően számos piacra jellemző, egyes piacokon azonban, ahol a fogyasztók márkaválasztását erősen befolyásolják a reklámok, az árak pedig csak gyengén, ott várhatóan az árverseny gyengébb a reklámversenyhez képest.

Közgazdasági szempontból tehát *a reklám a verseny nem ár jellegű eszközeinek egyike*. E cikkben a reklám fogalmát ez utóbbi értelemben és megközelítmódban használom. *Tanulmányom célja a reklámtevékenység és a verseny fontosabb összefüggéseinek ismertetése és elemzése, valamint rámutatni arra, hogyan alakul a reklám szerepe, jellege, pénzübeli mértéke és hatása a különböző piaci szerkezetek esetén.*

A reklámmal mint a vállalatok közti verseny eszközeivel nemcsak azért fontos foglalkozni, mert a fejlett piacokon meghatározó szerepe van a keresletgenerálásban, valamint nagyon összetett a hatásmechanizmusa, hanem azért is, mert *a reklámráfordítások mértéke, valamint annak növekedése igen jelentős*. A reklám piaci folyamatokban való jelentőségét jól mutatja egyrészt a válság bekövetkezésének hatására történő viszonylag gyors és számottevő mértékű reklámráfordítás visszaesése, másrészt pedig a reklámberuházások rövid időn belül történő újbóli fellendülése (ZenithOptimedia, 2010).

A reklám és a piaci verseny néhány fontos összefüggése

A reklámmal foglalkozó korai közgazdasági publikációk szerzői (Kaldor, 1950/1951; Bain, 1965) *összeférhetetlennek tekintették a reklámtevékenységet és a piaci versenyt*. A reklám antikompetitív hatása mellett érvelők indoka főként az volt, hogy a reklámozás eredményeképpen a fogyasztók észlelik a javak közti (valós vagy látszólagos) különbségeket, ezáltal márkahűség alakulhat ki, és ez belépési korlátot jelenthet, vagyis elriaszthatja a potenciális belépőket. Ily módon *gyengül a verseny*, egyes vállalatok – amelyeknek erős márkát sikerült létrehozniuk – az értékesítés növelése révén nagyobbakká válnak, és piaci erőfölényre tesznek szert. Mindennek következtében pedig egy koncentráltabb piaci szerkezet alakul ki (Lambin, 1976 hiv. Pearce – Cunningham – Miller, 1971; Pepall – Richards – Norman, 2008). A reklámnak az árral, a minőséggel és az üzletek helyével kapcsolatos információtartalma azonban erősíti a piaci versenyt² (Pepall – Richards – Norman, 2008), ezt empirikus vizsgálatok eredményei is bizonyítják (Benham, 1972). Ez azzal magyarázható, hogy a reklám által nyújtott információk következményeként a fogyasztók informáltsága javul, és ezzel a piaci szerkezet jellege közelebb kerül a tökéletes versenyéhez.

Úgy vélték továbbá, hogy *a reklámozás belépési korlátot jelent*, mivel a piacon már hosszabb ideje működő vállalatok a reklámtevékenység hatására ismertségre tesznek szert, termékdifferenciálást tudnak

megvalósítani, valamint a fogyasztók valamilyen szintű informálását és meggyőzését is képesek elérni. Egy újonnan a piacra belépőnek viszont időre van szüksége mindennek realizálásához (Chiplin – Sturgess, 1981; Pepall – Richards – Norman, 2008). Spence (1980) szerint továbbá a reklám a méretgazdaságosság mértékének befolyásolásával tud hozzájárulni a belépési korláthoz, hangsúlyozza azonban, hogy a reklám esetében a méretgazdaságosság nehezen megragadható – ellentétben a termelés terén megvalósuló méretgazdaságossággal. A már régebb óta piacon lévő vállalatoknak így tehát bizonyos szempontból és bizonyos mértékig versenyelőnyük van egy piacra belépő vállalattal szemben.

Schmalensee (1974) azonban felhívja a figyelmet arra, hogy ha a piacon működő vállalat reklámtevékenységével nem szerzett előnyt egy újonnan megjelenő vállalathoz képest, akkor a reklám nem jelent belépési korlátot. Annak ellenére sem, ha a piacon már régebb óta működő vállalat termékeinek megvásárlására tudja készíteni a fogyasztók egy körét. Carlton – Perloff (2003) ehhez hozzáteszi, hogy amennyiben a potenciális belépő úgy véli, hogy reklámja legalább olyan hatásos lesz, mint a már régebb óta a piacon működő vállalatoké, akkor a verseny e formája miatt nem retten el a piacon való megjelenéstől, vagyis a reklám ez esetben nem tekinthető belépési korlátnak.

Gyakran előfordul továbbá az is, hogy egy új terméket vagy innovációt a piacon elsőként bevezető vállalatnak lényegesen magasabbak a reklámberuházásai, mint egy később belépőnek, minthogy az innovatív vállalatnak meg kell ismertetnie az új terméket a fogyasztókkal, és meg is kell győznie azokat az új kínálati elem hasznosságáról. Arról is erősen megoszlanak továbbá a nézetek, hogy a potenciális belépőket intenzív, valamint túlzott mértékű reklámozással (Dixit, 1980) avagy csekély mértékű reklámráfordítással lehet elrettenteni a piacon való megjelenéstől (Bagwell, 2001).

Sutton (1991) fontos összefüggésekre hívja fel a figyelmet azokban az ágazatokban, ahol a márkák egymástól való megkülönböztetéséhez nagyban hozzájárulnak a reklámok, ott jelentős a reklámráfordítások mértéke és magas a piaci koncentráció. Úgy véli továbbá, hogy az intenzív reklámozás és a magas piaci koncentráció között akkor a legszorosabb az összefüggés, amikor erős a piacon az árverseny. Ezt azzal indokolja, hogy *a nagy reklámráfordítás valójában elsüllyedt költségeknek tekinthető*, és amennyiben ezzel párhuzamosan élénk az árverseny, akkor ez még inkább elrettenteti a potenciális belépőket. Az empirikus vizsgálatok azonban nem bizonyítják, hogy a reklám belépési korlátként is hat (Greuner – Kamerschen – Klein, 2000).

Az 1950-es és 1960-as években megjelent írásművek többségében (Kaldor, 1950/1951; Galbraith, 1958) az volt a következtetés, hogy *a reklám kedvezőtlen hatással van a fogyasztókra*. Alapvetően azért, mert úgy vélték, hogy a reklámozás célja a fogyasztók ízlésének megváltoztatása, valamint a termék, illetve a márka egyediségének tudatosítása annak érdekében, hogy a fogyasztók azt észleljék, hogy a reklámozott jószágnak nincs, vagy csak néhány közeli helyettesítője lelhető fel a piacon. Amennyiben a vállalat reklámtevékenységének hatására a potenciális fogyasztók valamekkora hányada vásárol, a vállalat piaci ereje növekszik, a kereslet rugalmatlanabbá válik és kereszt-árrugalmassága csökken. E nézet képviselői hangsúlyozták továbbá, hogy a reklámozás a vállalatnak ugyan többletbevételt eredményez, a fogyasztókat azonban negatívan érinti. Egyrészt a vállalat monopolerejének fokozódása és az ennek következményeként keletkező holtteher-vesztéség végett. Másrészt pedig, mert úgy vélték, hogy a vállalatok a reklámozással – a javak közti különbözőség észlelését szeretnék elérni, vagyis – mesterséges termékdifferenciálást hajtanak végre, azaz valójában egyfajta pazarlás történik, és a reklámtevékenység költségét célszerűbb lenne hasznos javak előállítására fordítani (Comanor – Wilson, 1979; Pepall – Richards – Norman, 2008).

A fentiekkel szemben álló nézetet képvisel Telser (1964), aki mérföldkőnek tekinthető cikkében kétségbe vonta, hogy a reklámtevékenység hatására a vállalat monopolereje fokozódik. Három ágazatban végzett vizsgálatának eredménye alapján arra a következtetésre jutott, hogy *az egyes vállalatok piaci részesedésének nagysága annál inkább ingadozó, minél intenzívebb a reklámozás az iparágban*. Ez a konklúzió ellentétben van azzal a teóriával, amely szerint a reklám hatására a fogyasztók márkaváltogatása kisebb valószínűséggel következik be, vagy akár márkahűség is kialakulhat, és ezáltal a vállalatok piaci részesedésének mértéke tartósan változatlan marad. Telser kutatásának eredményeivel tehát arra mutatott rá, hogy a reklám befolyásoló hatásának eredményeképpen a fogyasztók kevésbé kötődnek egy termékhez vagy márkához. Ebből következően pedig *a reklám erősíti a versenyt*. Ezt empirikus vizsgálatok is megerősítik (Greuner – Kamerschen – Klein, 2000; Nayaradou, 2006).

A reklám versenyt fokozó hatását Reekie (1981) azzal magyarázza, hogy a reklámozás által a fogyasztók informáltsága javul a piacon lévő termékekről, és növekszik a vásárlási döntéshozataluk tudatossága, a meggyőző célzatú reklámok továbbá elősegíthetik a fogyasztó számára magasabb hasznosságot nyújtó termékek választását. Amennyiben pedig a reklám

a vállalatok közti versengés meghatározó formájává válik, a reklámráfordítások mértéke jelentőssé válhat, és egyfajta pazarló verseny következhet be, amelynek eredményeképpen a vállalatok profitja nem emelkedik (Pepall – Richards – Norman, 2008). Coyte – Landon (1989) empirikus vizsgálatának eredményei szerint *minél intenzívebb a piaci verseny, annál többet költ a vállalat reklámra*. Ágazatonként az elmúlt mintegy hatvan évet tekintve a reklámráfordítások relatív mértéke viszonylag stabilnak tekinthető azokban az iparágakban, amelyekben a reklámberuházások nagysága viszonylag magas volt az 1950-es években, ott jelenleg is az (Pepall – Richards – Norman, 2008). Egy profitmaximalizáló vállalat számára az jelenti az optimális reklámmennyiséget, amelynél a reklám határkölsége és határbevétele egyenlővé válik.

Az újszerűbb piacelméleti megközelítés szerint a reklám a különböző márkákat piacra vivő vállalatok közti verseny fontos tényezője. Egy ágazatban az intenzív reklámozás pedig aktív piaci működésre utal. A később kialakuló modern szemléletmód szerint tehát *nem a reklámozás hatásának eredményeképpen erősödik egy vállalat piaci ereje, hanem valójában a piaci erő az, ami ösztönzi a reklámtevékenységet* (Pepall – Richards – Norman, 2008).

Számos kutatást készítettek a reklámtevékenység intenzitása és a piaci koncentráció kapcsolatának vizsgálatára, az eredmények azonban megoszlanak. Mann – Henning – Meehan (1967), Orstein et al. (1973), valamint Strickland – Weiss (1976) szerint a reklámtevékenység erősíti a piaci koncentrációt, Telser (1964, 1969), Ekelund – Maurice (1969) és Ekelund – Gramm (1970) viszont arra a következtetésre jutott, hogy a reklám nem befolyásolja vagy mérsékli a piaci koncentrációt. Ezen összefüggéssel foglalkozó tanulmányokat összességében tekintve az állapítható meg, hogy *nem lehet bizonyossággal meghatározni, milyen kapcsolat van a reklámtevékenység és a piaci koncentráció között*. Fontos továbbá kiemelni, hogy *a reklám és a piaci koncentráció közti ok-okozati összefüggés sem tisztázott*. Ennek a magyarázata abban gyökerezik, hogy egyes vélemények szerint nem egyirányú a reklám és a verseny kapcsolata. Reekie (1981) például kiemeli, hogy nemcsak a reklámnak van hatása a versenyre, hanem másrésztől a reklám is függvénye a versenynek. Ha ugyanis erős a verseny a piacon, akkor a vállalat számára a reklám a védekezés és a kockázatminimalizálás hatékony eszköze lehet.

Nagyon fontosnak tartom kiemelni azon észrevételemet, hogy a reklám szerepével, hatásával foglalkozó közgazdasági írásművekben néhány modern megközelítésű kivételtől eltekintve *implicit módon azt feltétele-*

zik, hogy a reklám keresletgeneráló hatása bizonyosan nagy hatékonysággal érvényesül. Ez azt jelenti, hogy többnyire nem számolnak azzal, hogy a potenciális fogyasztók a reklámoknak nem mindegyikét észlelik, valamint hogy nem minden az egyén tudatáig eljutó reklám hoz létre a termék vagy a márka iránt vágyat, illetve eredményez tényleges vásárlást. Meglátásom szerint e mögött alapvetően az húzódik meg, hogy korábban lényegesen szűkebb volt a piacon a termékkínálat, így kevesebb volt a reklám, következésképpen pedig a fogyasztók jobban odafigyeltek a reklámokra. A fejlett piacok kialakulásával, a tömeggyártással, a termékválaszték bővülésével, a vállalatok közti verseny erősödésével azonban a reklámok szerepe felerősödött, és mennyisége is jelentősen megnövekedett. A meggyőző célzatú reklámok számának dinamikus emelkedése következtében a keresletgeneráló hatásuk azonban egy idő után csökkenésnek indult, olyannyira, hogy egy átlagos fogyasztónál a reklámimpulzusok mintegy 90%-a ma már el sem éri az észlelési küszöböt, és a fogyasztók jelentős hányada tudatos reklámkerüléssel reagál³ a nagymértékű reklámterhelésre (Sas, 2007). *A reklámtevékenység hatékonyságának csökkenését fontos lenne tehát integrálni a piacelméleti összefüggésekbe, modellekbe, és ezt figyelembe véve vizsgálni a reklámversennyel és piaci szerkezettel való összefüggéseit.*

A reklám és a piaci szerkezet kapcsolata

A reklám és a piaci szerkezet között – ahogy az a fentiekben leírtakból is következik – feltételezhetően nem egyirányú a kapcsolat. Ez azt jelenti, hogy nemcsak a piac szerkezete határozza meg a reklám szerepét, típusát, valamint a reklámberuházások mértékét, hanem a reklám is befolyással van a versenykörnyezetre és a piaci struktúra alakulására. Schmalensee (1982) szerint a termékjellemzők, a reklám jellege és a fogyasztói informáltság egyaránt befolyásolja, hogy a piaci szerkezetre a reklám milyen hatást gyakorol. A következőkben az alapvető piaci formák, vagyis a tökéletes verseny, a monopólium, az oligopólium és a monopolisztikus verseny esetén mutatom be a reklámtevékenység jellegét, szerepét és hatását.

A reklám és a tökéletes verseny

A tökéletes verseny jellemzőiből következően a piaci forma esetén a reklám szükségtelen eszköznek tekinthető, minthogy például homogének a termékek, és minden fogyasztó rendelkezik minden releváns piaci információval – az árakkal, a termékjellemzőkkel és a minőséggel kapcsolatban. A reklámba beruházó vállalat emiatt nem érhet el a versenytársainál nagyobb

hasznót (Harvey – Jowsey 2007; Braithwaite 1928). A piaci verseny így az árversenyre korlátozódik (Lambin, 1976).

A versenypiaci feltételek és összefüggések alapján felesleges a reklámtevékenység. Az újszerűbb megközelítés viszont rámutat arra, hogy a tökéletes verseny modellje nem veszi számításba azt, hogy az értékesítésnek is vannak költségei. Az árelfogadóként működő vállalatoknak is szükségük lehet azonban arra, hogy informálják (potenciális) fogyasztóikat üzletük helyéről, a reklámozás tehát e tekintetben nem összeegyeztethetetlen a piaci struktúrával (Carlton – Perloff, 2003).

Telser (1964) rámutat arra, hogy a termékről és az eladóról információt közvetítő reklámoknak van szerepe és jelentősége tökéletes versenypiaci körülmények között, vagyis e piaci szerkezet szempontjából nem zárja ki ezen eszköz létjogosultságát. A vásárlók ugyanis nem tudnának az egyes vállalatok működéséről, ha azok nem reklámoznának. E piaci szerkezet esetében a vállalatok nem tudják befolyásolni az árat, azonban ennek mégis olyan magasnak kell lennie, hogy fedezni tudja a reklámtevékenység költségeit. *Telser kiemeli továbbá, hogy mivel az egyes vállalatok azonos információkat nyújtanak a reklámjaikkal a homogén termékekből és az árelfogadásból kifolyólag egyikük sem tud versenyelőnyt szerezni a fogyasztók felé történő kommunikációval, így tehát a reklámtevékenység nem gyengíti a versenyt.*

Tökéletes verseny esetén ha egy vállalat reklámoz, akkor – minthogy a vállalatok homogén termékeket kínálnak – a teljes piaci kereslet növekszik, és ezáltal a piacon működő összes vállalat többletbevételhez jut. Az a vállalat azonban, amely a reklámozást végzi, relatíve rosszabbul jár a versenytársaihoz képest, mivel a reklámozás költségei terhelik, és így alacsonyabb profitot tud csak realizálni, mint a versenytársai, és mint ha nem reklámozott volna, de egy másik vállalat igen. Ebben a helyzetben valójában egy ún. „*potyautas*” jelenség következik be, mert a reklámtevékenységet nem folytató vállalatok jószág iránti kereslete egy másik vállalat reklámozása következtében növekszik meg, valójában tehát anélkül, hogy a vállalat bármilyen pótlólagos erőfeszítést tett volna a kereslet mértékének magasabb szintre emeléséért. Ebből adódóan nem motiváltak a vállalatok a saját maguk által megvalósított reklámozásra, hiszen ez hátrányosan érintené őket a versenytársaikhoz képest, annál kevésbé érdekeltek a reklámozásban, minél nagyobb a piacon működő vállalatok száma. A tökéletes versennyel jellemezhető piacokon tehát alacsony mértékű reklámozás valószínűsíthető. Lehetséges továbbá, hogy a vállalatok együttműködést valósítanak meg a reklámozás terén (Pepall – Richards

– Norman, 2008), ez jellemző például akkor, ha valamilyen társadalmi célú, például egészséges élelmiszerek fogyasztásának fontosságát kommunikáló reklámozás történik. Amennyiben a vállalatok kooperálnak a reklámozás terén, a „potyautassá válás” megakadályozható (Pepall – Richards – Norman, 2008).

Mínt hogy a tiszta versenykörnyezetben működő vállalatokról feltételezzük, hogy profitmaximalizálásra törekszenek, a reklámtevékenység optimális mértéke annál a ráfordítási szintnél lesz, ahol a reklámozás marginális költsége annak marginális bevételeivel egyenlővé válik. Saleh – Mualla (2001) azonban a reklámráfordítások optimalizálásához kapcsolódó közgazdasági levezetés során rámutat arra, hogy tökéletes verseny esetén a vállalat optimális reklámráfordítása zérussal egyenlő, ezt alapvetően a tökéletesen rugalmas keresleti görbe, valamint a piaci szereplőket jellemző tökéletes informáltság magyarázza. Ezzel pedig visszatértünk az eredeti, kiinduló állásponthoz, amely szerint a piaci struktúrában a reklám szükségtelen versenyzszköz.

A reklám és a monopólium

A másik szélsőséges piaci szerkezet a monopólium, amikor egy vállalat alkotja a piac kínálati oldalát, ekkor nem beszélhetünk piaci versenyről. Ebből következően pedig *a reklám nem tekinthető a verseny eszközének, hacsak nem implicit módon, hogy elrettentse a potenciális belépőket*. A meggyőző reklámozásnak a piaci szerkezet esetében kissé eltérő a szerepe a versenykörnyezetben való alkalmazástól, mivel nem a jószág egyediségére és a helyettesítőitől való megkülönböztetésre kell helyezni a hangsúlyt, hanem sokkal inkább azt kell elérnie a vállalatnak, hogy a fogyasztók részéről igényt keltsen a termék iránt.

Monopolpiaci struktúra esetén a fogyasztók által keresett jószág mennyiség nemcsak annak árától, hanem a vállalat reklámtevékenységétől is függ. A monopolista vállalatnak az a célja a reklámozással, hogy az általa kínált jószág iránti negatív meredekségű keresleti görbe jobbra tolódjon. Arra törekszik tehát, hogy a fogyasztók egy bizonyos áron nagyobb mennyiséget vásároljanak termékéből, vagy ugyanazon jószág mennyiséget magasabb áron is megvásárolják, avagy az értékesítési ár és az eladott jószág mennyiség egyaránt növekedjen. Az is előfordulhat azonban, hogy a reklámozás hatására az új keresleti görbe olyannyira rugalmatlan lesz, hogy a monopolista vállalat optimális kibocsátási szintje kisebb lesz, mint a reklámozást megelőzően (Dixit – Norman, 1978).

A Dorfman – Steiner (1954) feltétel alapján a monopolista vállalat számára az jelenti az optimális reklámmennyiséget, amelynél a reklámráfordítás és az ér-

tékesítés aránya megegyezik a kereslet reklámtól függő rugalmasságának és az árrugalmasságnak az arányával. Ez az alábbi összefüggéssel írható fel:

$$\frac{a \times c_a}{P \times Q} = \frac{\epsilon_a}{\epsilon_p}$$

ahol

a a reklámüzenetek mennyisége – amely kifejezhető a rádió- és televízióreklámoknál másodpercben, a sajtóreklámok esetében pedig az elfoglalt hely nagyságával,

c_a egységnyi reklám költsége a vállalat számára,

P a jószág ára,

Q a jószág keresett mennyisége,

ϵ_a a kereslet reklámtól függő rugalmassága,

ϵ_p a kereslet árrugalmassága.

Ez tehát azt jelenti, hogy *a vállalatnak addig optimális növelni a reklámtevékenységét, amíg a reklámeruházások és az értékesítés pénzübeli értékének hányadosa egyenlő lesz a kereslet reklámtól függő rugalmasságának és az árrugalmasságnak az arányával*. Az összefüggés szerint minél árrugalmatlanabb a kereslet, vagyis minél kisebb az értéke, a vállalatnak annál nagyobb mértékű reklámeruházásra van szüksége, másrészt pedig minél nagyobb a kereslet reklámtól függő rugalmassága, vagyis ϵ_a értéke, annál nagyobb összeget kell a vállalatnak reklámra fordítania.

A Dorfman – Steiner feltételből továbbá az következik, hogy *ha a jószág iránti kereslet árrugalmassága kicsi, akkor a piacon működő vállalatok viszonylag sokat fordítanak reklámozásra, továbbá pedig minél nagyobb egy vállalatmonopol ereje, annál többet költ reklámozásra*. Ezen összefüggés arra utal, hogy *nem a reklám hatására erősödik meg egy vállalat piaci ereje, hanem valójában a piaci erő az, aminek következtében a vállalat reklámráfordításának mértéke jelentőssé válik* (Pepall – Richards – Norman, 2008).

Nagyon fontos továbbá rámutatni a termékdifferenciálás foka és a reklámráfordítás mértéke közti viszonyra, amely a fenti összefüggéssel is kapcsolatban áll. Amikor homogén termékek vagy egymáshoz nagyon hasonló javak vannak jelen a piacon, akkor a kereslet árrugalmassága végtelen, illetve rendkívül nagy, és így a keresleti görbe horizontális – mint tökéletes verseny esetén – vagy kis meredekségű lesz. Minél erősebben érvényesül azonban a termékdifferenciálás, a keresleti görbe annál meredekebbé válik. Mínt hogy a monopolista vállalat egyedi vagy erősen differenciált termékkel van jelen a piacon, keresleti görbéje meredek, közelít a vertikálishoz. Ez egyben azt is jelenti, hogy a jószág keresletének árrugalmassága kicsi, amely egyúttal összefüggésben áll azzal is, hogy nincsenek közeli he-

lyettesítói. Ebben az esetben pedig könnyebben el lehet érni a fogyasztókat a reklámmal, hiszen nincsenek hasonló termékek, illetve versenytársak a piacon; ez tehát azt jelenti, hogy a reklám hatására a fogyasztók által keresett jószágmenyiség jelentősen növekszik, vagyis a kereslet reklámtól függő rugalmassága nagy, és mindebből következően a monopolista vállalatok reklámrafordítása viszonylag magas. A monopolista vállalat azonban azt a reklámberuházási szintet választja, amellyel maximalizálhatja profitját.

A reklám és az oligopólium

Az oligopólium az a piaci szerkezet, ahol a reklámnak mint versenyeszköznek rendkívül fontos szerepe van, különösen, ha a piacon működő vállalatok differenciált termékeket kínálnak a fogyasztók számára. *Ha a vállalatok által bevezetett termékek nem homogének, hanem egyedi jellemzőkkel rendelkeznek, akkor a reklámok információtartalma jelentősen támogathatja a termékek versenytársakétól való megkülönböztetését.* Amennyiben pedig egy vállalat meggyőző célzatú reklámot (is) alkalmaz, akkor ennek még nagyobb hatása van a márkaválasztásra, valamint a márkahűség kialakulására. Az oligopóliumot alkotó vállalatok így hajlamosak viszonylag jelentős összegeket reklámberuházásra fordítani. Mindebből következően pedig elsősorban az oligopólium az a piaci forma, amely esetén a reklámrafordítások mértéke igen magas, és növekedési üteme számottevő, hiszen ha egy vállalat bővíti reklámtevékenységét, és versenytársa nem reagál erre a korábbinál intenzívebb reklámozással, akkor alulmaradhat a versenyben.

Amennyiben a vállalatok termékei különböznek egymástól, akkor nem merül fel „potyautas” probléma. Minden egyes vállalat reklámhatékonyságának megfelelően realizál többletbevételt. Ez inkább azokon a piacokon valósul meg, amelyekben viszonylag kevés vállalat versenyez, mivel nem egyszerű kiemelkedni, ha sok azonos vagy hasonló igény kielégítésére létrehozott termék található meg a piacon (Pepall – Richards – Norman, 2008).

Chen – Roayaei – Seldon (1993) arra mutat rá, hogy *oligopólium esetén a vállalatok reklámtevékenysége externáliákat idéz elő.* Negatív externália akkor következik be, amikor a reklámozó vállalat bevételi többlete az ágazatot alkotó többi vállalat hátrányára történik. Pozitív externália pedig akkor valósul meg, ha egy vállalat reklámtevékenységével nemcsak a saját, hanem a piacon működő többi vállalat értékesítését is növeli. Hangsúlyozzák továbbá, hogy egyes kutatók szerint oligopólium esetén a vállalatok reklámtevékenysége nem növeli az aggregált fogyasztást, az csak a piaci ré-

szesedés redisztribúciójához járul hozzá, mások nézete viszont az, hogy az aggregált reklámszint emelkedésével az aggregált fogyasztás is növekszik.

Chiplin – Sturgess (1981) a Dorfman–Steiner-feltételből indul ki, és a feltételrendszerrel azzal egészíti ki, hogy oligopólium esetén a vállalatnak azt is figyelembe kell vennie, hogyan reagálnak versenytársai a reklámtevékenységére. Modellje alapján arra a következtetésre jut, hogy

- ha a vállalat reklámrafordításának változása hatására annak versenytársai nem változtatják reklámköltségük mértékét, akkor az eredeti Dorfman – Steiner-feltétel érvényesül, és a vállalatok döntéshozatala úgy történik, ahogy a Cournot modellben,
- ha viszont a vállalat reklámberuházásának bővítése hatására a versenytársak növelik a reklámrafordításuk nagyságát, akkor ennek következtében a vállalat által kínált jószág keresett mennyisége a folyó áron csökken ceteris paribus. Az optimális reklámrafordítás–értékesítés arány így annál magasabb, minél kisebb a versenytársak reklámköltségének várható növekedése.

Fontos dologra hívja fel a figyelmet Simon (1970) duopólium esetén. Ha az egyik vállalat az optimálisnál többet, túl sokat reklámoz, akkor ezáltal csökkenti a másik vállalat reklámhatékonyságát azért, mert több lesz a fogyasztók felé irányuló, termékekkel, márkákkal kapcsolatos kommunikáció. Minél nagyobb továbbá a két vállalat reklámrafordításának mértéke közt a különbség, a csökkenő hozadék elve következtében relatíve annál kevésbé hatékony a reklámozásra nagyobb összeget fordító vállalat reklámtevékenysége. Ezen összefüggésekből eredő hatások feltételezésem szerint többszereplős oligopólium esetében is érvényesülnek valamilyen mértékben, következésképpen pedig a napjainkban érvényesülő reklámhatékonyság-csökkenés egyik fontos okának tekinthetők.

A reklám és a monopolisztikus verseny

Mint ahogy monopolisztikus verseny esetén a vállalatok termékei közeli helyettesítők, azonban nem homogének, a reklámnak nagyon lényeges szerepe van a termékek versenytársakétól való megkülönböztetésében, vagyis hogy a fogyasztók észleljék, milyen egyedi jellemzőkkel rendelkezik a termék, és miben tér el a piacon megtalálható többi terméktől. E piaci szerkezet esetén tehát nagyon fontos versenyeszköz a reklám, azonban az egyes vállalatok reklámrafordításának mértéke lényegesen kisebb, mint oligopol helyzetben, és mivel sok, kis piaci erővel rendelkező vállalat műkö-

dik a piacon, a kereslet reklámtól függő rugalmassága alacsony. Fontos továbbá, hogy a szakirodalomban a reklámtevékenység szerepére és hatására vonatkozóan e piaci szerkezettel foglalkoznak a legkevesebbet.

A reklám monopolisztikus versenyben való szerepének és hatásának mélyreható elemzésével Chamberlin (1933) foglalkozott elsőként, és teóriája napjainkig meghatározó maradt. Az e piaci struktúrában működő vállalatok reklámráfordítását „értékesítési költségnek” tekintette. Arra mutatott rá, hogy a reklám árakra gyakorolt nettó hatása tisztán elméleti úton nem határozható meg, mert az egész hatást befolyásolja a reklám informatív jellege vagy meggyőző ereje, valamint a termelésben és a reklámozásban megvalósuló méretgazdaságosság mértéke (Bagwell, 2001).

Összegzés

Tanulmányomban a reklámnak mint versenyzőnek a fontosabb piacelméleti vonatkozásaival foglalkoztam, szakirodalmi áttekintés keretében. Kutatásom eredményeképpen arra a következtetésre jutottam, hogy erősen megoszlanak a nézetek a reklám és a piaci verseny egymásra gyakorolt hatásáról. Főként e problémakör korai kutatói érveltek amellett, hogy a vállalatok reklámtevékenysége belépési korlátot jelenthet, gyengíti a versenyt és ennek eredményeképpen koncentráltabb piaci szerkezet alakul ki. Az ezzel ellentétes nézetet képviselők szerint a reklámtevékenység erősíti a vállalatok közti piaci versenyt továbbá ha intenzív a reklámozás egy ágazatban, akkor a vállalatok piaci részesedésének aránya instabil. Egy újszerű megközelítésmód alapján azonban nem a reklámtevékenység eredményeképpen alakul ki a piaci erő, hanem a piaci erő az, amelynek következtében a vállalatok a fogyasztók informálása, meggyőzése céljából reklámoznak. Megállapítható tehát, hogy a reklám és a piaci koncentráció közti okozati viszony nem megoldott. Felhívtam továbbá a figyelmet arra, hogy fontos lenne a reklámhatékonyság csökkenésének tényét integrálni a reklám piacelméleti vizsgálatába.

A reklám szerepét, jellegét, pénzbeli mértékét és hatását a főbb piaci formák esetében tekintettem át. Tiszta verseny esetén nincs relevanciája a reklámnak. A monopolista vállalat reklámráfordítása viszont magas (annak ellenére, hogy a reklám ekkor valójában nem tekinthető versenyzőnek), amely elsősorban az egyedi terméke iránti rugalmatlan keresletnek, valamint a kereslet reklámtól függő nagy rugalmasságának következménye. Átmeneti piaci szerkezet esetén a reklámnak nagy a jelentősége a versenyben, hiszen segíti a differenciált termékek versenytársaként való

megkülönböztethetőségét. Oligopólium esetén fordítanak nagyobb összeget reklámtevékenységre, mint-hogy ekkor kevesebb vállalat van jelen és magasabb a kereslet reklámtól függő rugalmassága. Meglátásom szerint továbbá ez az a piaci forma, amely elsődlegesen hozzájárul a reklámráfordítások világszintű növekedéséhez.

Lábjegyzet

- ¹ A piacelmélet fogalom alatt az angolul Industrial Organization elnevezésű szakterületet értem.
- ² Az informatív jellegű reklámozás tipikus példája az, amikor a helyi fogyasztókat az árról és esetlegesen a legfontosabb termék-tulajdonságokról, valamint a bolt elhelyezkedéséről informálják a kiskereskedelmi üzletek – ez erősíti a versenyt, elegendő csak az alapvetően élelmiszereket és háztartási termékeket forgalmazó szupermarketek reklámtevékenységére gondolni. Fontos ugyanakkor kiemelni, hogy az informatív típusú reklámozás pénzbeli mértéke rendkívül csekély a meggyőző reklámozáshoz képest, amelyet a nagy termelő cégek a termék- és márkaimázs létrehozása érdekében végeznek (Pepall – Richards – Norman, 2008).
- ³ Egy 2004-es hazai felmérés szerint a lakosság 80%-a aktív és mérsékelt reklámkerülő, és ez a hányad évről évről emelkedik (Kaizer, 2006).

Felhasznált irodalom

- Bagwell, K. (2001): The Economics of Advertising. Introduction. p. 1–20. University of Oklahoma Price College of Business honlapja: http://pcbfaculty.ou.edu/classfiles/MKT%206773%20Marketing%20Models%20Basuroy%20Spring%202010/wk11/Bagwell_2001.pdf Letöltés ideje: 2008. február 29.
- Bain, J.S. (1965): Barriers to New Competition. Harvard University Press, Cambridge, M
- Benham, L. (1972): The Effect of Advertising on the Price of Eyeglasses. Journal of Law and Economics, Vol. 15, No. 2, p. 337–352.
- Braithwaite, D. (1928): The Economic Effects of Advertisement. The Economic Journal, Vol. 38, No. 149. p. 16–37.
- Carlton, D.W. – Perloff, J.M. (2003): Modern piacelmélet. Panem Kiadó, Budapest
- Chamberlin, E. (1933): The Theory of Monopolistic Competition. Harvard University Press, Cambridge, MA Hiv.: Bagwell (2001) p. 2.
- Chen, Y. – Roayaei, A.J. – Seldon, B.J. (1993): Cooperative and Predatory Advertising: Effects on Oligopoly Advertising Investment. Atlantic Economic Journal, Vol. 21. No. 2. p. 26–38.
- Chiplin, B. – Sturgess, B. (1981): Economics of Advertising. 2nd ed. Holt, Rinehart and Winston: Eastbourne
- Comanor, W.S. – Wilson, T.A. (1979): The Effect of Advertising on Competition: A Survey. Journal of Economic Literature, Vol. 17, No. 2, p. 453–476.

- Coyte, P.C. – Landon, S.* (1989): The Impact of Competition on Advertising: The Case of Political Campaign Expenditures. *Canadian Journal of Economics*, Vol. 22, No. 4, p. 795–818.
- Dixit, A.* (1980): The Role of Investment in Entry-Deterrence. *The Economic Journal*, Vol. 90, No. 357, p. 95–106.
- Dixit, A. – Norman, V.* (1978): Advertising and Welfare. *The Bell Journal of Economics*, Vol. 9, No. 1, p. 1–17.
- Dorfman, R. – Steiner, P.O.* (1954): Optimal Advertising and Optimal Quality. *American Economic Review*, Vol. 44, No. 5, p. 826–836.
- Ekelund, R.B. – Maurice, C.* (1969): An Empirical Investigation of Advertising and Concentration: Comment. *Journal of Industrial Economics*, Vol. 18, No. 1, p. 76–80.
- Galbraith, J.K.* (1958): *The Affluent Society*. Mentor, Mentor
- Greuner, M.R. – Kamerschen, D.R. – Klein, P.G.* (2000): The Competitive Effects of Advertising in the U.S. Automobile Industry, 1970–94. *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 7, No. 3, p. 245–261.
- Harvey, J. – Jowsey, E.* (2007): *Modern Economics: An Introduction*. 8th ed. Palgrave Macmillan, New York, N.Y.
- Kaizer G.* (2006): A reklám szép új világa. *reklámMérték: Kommunikációelméleti szaklap*, Vol. 4, No. 31, *Revision Gerillamarketing honlapja*: <http://www.revision.co.hu/> Letöltés ideje: 2009. március 4.
- Kaldor, N.* (1950/1951): The Economic Aspects of Advertising. *The Review of Economic Studies*, Vol. 18, No. 1, p. 1–27.
- Lambin, J.J.* (1976): Advertising, competition and market conduct in oligopoly over time: An econometric investigation in Western European countries. North-Holland Publishing Co., Amsterdam
- Mann, H.M. – Henning, J.A. – Meehan, J.W.* (1967): Advertising and Concentration: An Empirical Investigation. *Journal of Industrial Economics*, Vol. 16, No. 1, p. 34–45.
- Nayaradou, M.* (2006): Advertising and Economic Growth. Doctorate thesis in economics, synthesis and principal conclusions drafted by the author. *World Federation of Advertisers honlapja*: www.wfanet.org Letöltés ideje: 2008. december 28.
- Ornstein, S.I. et al.* (1973): Determinants of Market Structure. *Southern Economic Journal*, Vol. 39, No. 4, p. 612–625.
- Pearce, M. – Cunningham, S.M. – Miller, A.* (1971): *Appraising the Economic and Social Effects of Advertising*. Marketing Science Institute, Boston
- Pepall, L. – Richards, D.J. – Norman, G.* (2008): *Piacelmélet: Modern megközelítés gyakorlati alkalmazásokkal*. HVG-Orac, Budapest
- Reekie, W.D.* (1981): *The Economics of Advertising*. The MacMillan Press, London
- Saleh, G.A. – Mualla, N.* (2001): Optimal Advertising and Market Structure: A Conceptual Framework. *Damascus UNIV. Journal*, Vol. 17, No. 2, <http://www.dahsha.com/up/files/1/ghaleb.pdf> Letöltés ideje: 2010. november 23.
- Sas I.* (2007): *Reklám és pszichológia*. Kommunikációs Akadémia, Budapest
- Schmalensee, R.* (1974): *The Economics of Advertising*. Humanities Press, New York
- Schmalensee, R.* (1982): *Advertising and Market Structure*. Working Paper Alfred P. Sloan School of Management, WP#1294-82, Massachusetts Institute of Technology. *Massachusetts Institute of Technology Libraries honlapja*: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/46777/advertisingmarke82schm.pdf?sequence=1> Letöltés ideje: 2010. december 15.
- Simon, J.L.* (1970): *Issues in the Economics of Advertising*. University of Illinois Press, Urbana
- Spence, A.M.* (1980): Notes on Advertising, Economies of Scale, and Entry Barriers. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 95, No. 3, p. 493–507.
- Strickland, A.D. – Weiss, L.W.* (1976): Advertising, Concentration, and Price-Cost Margins. *Journal of Political Economy*, Vol. 84, No. 5, p. 1109–1122.
- Sutton, J.* (1991): *Sunk Costs and Market Structure*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Telser, L.G.* (1964): Advertising and Competition. *The Journal of Political Economy*, Vol. 72, No. 6, p. 537–562.
- Telser, L.G.* (1969): Another Look at Advertising and Concentration. *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 18, No. 1, p. 85–94.
- ZenithOptimedia* (2010): Steady recovery in global ad expenditure to continue for at least three years. December 6. *ZenithOptimedia honlapja*: www.zenithoptimedia.com Letöltés ideje: 2010. december 17.

CSAPI Vivien

BIZONYTALANSÁG ÉS KOCKÁZAT A TERMELÉSI HÁLÓZATOKBAN

– EGY REÁLOPCIÓS MEGKÖZELÍTÉS

Az aktuális gazdasági környezetben a termelő vállalatok hatékonysága a vállalat belső prioritásából ellátási-lánc-prioritássá nőtte ki magát. A termelési hálózatok mértéktelen optimalizálása a költségsökkentés vagy a javuló vevőszolgáltatások előnye mellett hátrányokat is magával hozott. A pufferek, a raktárkészletek csökkentése, a szállítási idők rövidülése, a hálózatok karcsúsodása gyakoribb zavarokat, szakadásokat és magasabb kockázatkonzentrációt eredményezett. A vállalkozások számára mára létfontosságúvá vált ezen új kihívások, a kockázatok, valamint azok egymással való viszonyának értékteremtő láncon belüli átfogó feltárása. A következő tanulmány e kockázatok, a kockázatok eredményező bizonytalansági források feltárására, majd a lehetséges kockázatkezelési stratégiák közül a reálopciós lehetőségek azonosítására koncentrál. A szerző arra tesz kísérletet, hogy reálopciók feltárásával szűkítse az ellátási lánc bizonytalansága – a kockázat, valamint a reálopciós teória közötti rést. Az ellátási lánc bizonytalansági tényezőinek és a kockázati típusok azonosítását követően a legtipikusabb reálopciók (halasztási, elvetési, szakaszos, növekedési, feltárási, összetett, lízing reálopció) bevezetését, illetve mellőzésüknek okait vizsgálja a termelésmenedzsment keretrendszerében.

Kulcsszavak: termelési hálózat kockázatmenedzsment, bizonytalanság, alsóági, felsőági kockázat, rugalmasság, reálopció

A versenyt ma már nem egyszerűen az egyedi vállalkozások szintjén, de ellátási láncok, termelési hálózatok és értékteremtő láncok szintjén kell értelmeznünk (Sadler – Gough, 2005). Mindez azt jelenti, hogy a versenyképesség növelését célzó menedzseri döntéseknek, menedzseri intézkedéseknek a teljes ellátási lánc versenyképességének növelésére kell irányulniuk. Ezek az intézkedések olyan új trendek kialakulásához vezetnek, illetve vezettek az utóbbi néhány évtizedben, melyek a versenyképességre kifejtett pozitív hatásaik mellett a vállalatok, teljes termelési hálózatok *sebezhetőségének fokozódását* is eredményezték (Paulsson, 2007).

A termékéletrajz rövidülése, a gyors technológiai változás, a túlfűtött iparági versenyhelyzet, valamint a folyamatosan szűkülő profitrés néhány azon tényező között, melyek egy-egy ellátási lánc vállalatának *szignifikáns kockázati kitettséget* okozzák. Kiemelendő e kockázati kitettség két legjellemzőbb megnyilvánulási formája, az inputkínálat és a termékkereslet kiszámíthatatlansága, bizonytalansága, melyek az ellátási

láncok sérülékenységének fokozódásában, valamint az esetleges szakadások bekövetkezésében, vagyis a javak áramlásának késedelmében, legrosszabb esetben leállásában csúcsosodnak ki. Ezen ellátási-lánc-problémák bejelentése egy kutatás szerint átlagosan 10,28%-kal *csökkenti a részvényesi értéket* (Hendricks – Singhal, 2003), valamint hosszú távon – átlagosan 40%-os – abnormális hozamokhoz és *jelentős részvényesi kockázatonövekedéshez* vezethet (Hendricks – Singhal, 2005).

A bizonytalanság feltárásával a vállalat képes lehet saját kockázatkitettsége csökkentésére, ugyanakkor az értékteremtésre is. Értékteremtés valósulhat meg akkor, ha egy vállalat megtalálja az alsó ági (negatív) kockázat (*downside risk*) csökkentésének módját, a bizonytalanság kedvező (*upside*) hatásainak fenntartása mellett (Billington – Kuper, 2000). Amennyiben képesek vagyunk – e kettős törekvésünk szem előtt tartásával – reálopciokat létrehozni, nem egyszerűen a kockázatokkal szembeni ellenállóképességünk javul-

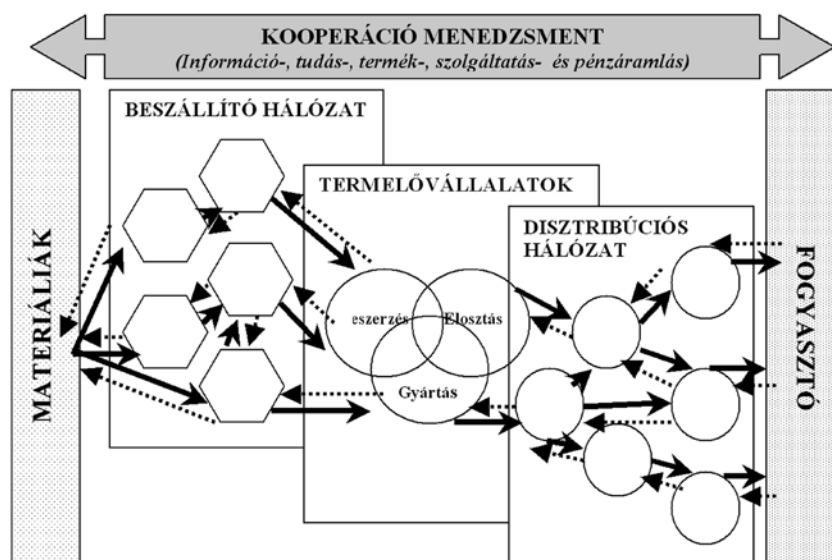
hat, de hosszú távon a részvényesi érték növekedése is, az alacsonyabb költségszerkezet vagy a magasabb árbevétel szint eredményeként.

A következőkben tehát *arra tesztek kísérletet, hogy e reálopciók feltárásával szűkítsem az ellátásilánc-bizonytalanság, -kockázat, valamint a reálopciók teória közötti rést.* Annak ellenére, hogy korunk ellátási láncait áthatja a bizonytalanság (Geary et al., 2002), az ennek megragadására leginkább alkalmas reálopciók kutatások mind ez idáig elkerülték a területet.

Ellátási lánc vs termelési hálózat vs értékteremtő lánc

A kezdeti ellátási láncokból mára komplex értékteremtő hálózatok jöttek létre. Míg a magyar szóhasználatban is elterjedt „supply chain” fogalom, melyet gyakran *ellátási lánc*ként fordítanak, szemek lineáris sorozatára utal, addig maga a termék vagy a szolgáltatás – a végtermék – kapcsolatok szövevényes (termelési) hálózatának eredménye.

A termelési hálózatok általános modellje



Ahogy az 1. ábra is szemlélteti, *értéket nemcsak a termelés, a materiáliák hoznak létre, az anyagáramlást kiegészítendő Bowersox (2007) és társai azonosították az információ- és tőkeszolgáltatást, valamint a tudásáramlást mint az érték létrehozásában szerepet játszó további pénzügyi és nem pénzügyi tényezőket* (Vörös, 2010).

E hálózatok, illetve ellátási láncok optimalizálása érdekében fejlődött ki a szakirodalom által *ellátásilánc-menedzsmentnek* (supply chain management) nevezett koncepció (Oliver – Webber, 1982).

Az ellátásilánc-menedzsment

Az *ellátásilánc-menedzsment* a beszállítók és fogyasztók közötti lefelé és felfelé irányuló anyagáramlások kezelése a fogyasztó hasznosságnövekedésének lehető legalacsonyabb költségen történő realizálása mellett.

Oliver és Webber (1982) általi első említése óta az ellátásilánc-menedzsment *drasztikusan átalakult.* A tudatos, a részt vevő vállalatok versenyképességének javítását a vállalatok közötti reálfolyamatok kezelésén keresztül megcélzó diszciplínából (Mentzer et al., 2001) folyamatosan továbbfejlődött, és mára *a tudatos értékteremtés legfontosabb eszközévé vált.*

A vállalatok előtt kettős feladat áll korunk ellátási láncainak, termelési hálózatainak menedzselésekor. Egyrészt az ellátási láncok *hatásosságorientált* optimalizálására van szükség, vagyis a vállalati értékelés fókuszába az – elsősorban a teljesítmény belső standardjaként definiálható – hatékonyság (*efficiency*) javítása helyett a – különböző érdekcsoportok igényeinek való extern megfelelést leíró – hatásosság (*effectiveness*)

növelését kell állítani (Pfeffer – Salancik, 1978). Az eddigi költségoldali, a hatékonyságjavítást célzó beavatkozások mellett/helyett (*úm. just-in-time, globális logisztikai hálózatok stb.*) a fogyasztói visszajelzésekre koncentrált hatásosságjavításra (*vevőorientáltság, fenntarthatóság*) van szükség.

Amennyiben az ellátási láncokban a hangsúly a hatékonyság helyett a természet körfogását kedvezően befolyásoló értékteremtő folyamatok által megvalósuló hatásosságra helyeződik, akkor *nemcsak a termelékenység javítása, de a termelési hálózatok sebezhetőségének csökkentése is lehetővé válik.* Vagyis ahhoz, hogy a mai turbulens környezetben a vállalatok fennmaradjanak, az ellátási láncuk, a termelési hálózataik kialakításakor és menedzselésekor is elengedhetetlen a kockázatok és lehetőségek időben történő felismerése, és egy *proaktív ellátásilánc-menedzsment* kidolgozása.

Bizonytalanság és kockázat

A termelési hálózatok karcsúsodása az input- és outputoldali racionalizáláson keresztül, az alacsonyabb készletszint, a magas kapacitáskihasználás, az optimalizált átfutási idő, a termékek nemzetközi terjesztésének lehetősége, a „global sourcing”-nak

köszönhetően mind képesek előnyöket produkálni a vállalkozások számára a költségek és ügyfélszolgáltatások terén, ugyanakkor másik oldalról a vállalatok sebezhetőségének növekedését is okozhatják (Harland et al., 2003).

Az elmúlt években e sebezhetőség egyre nyilvánvalóbbá vált. A kockázatkitettséget az ellátási láncok sok esetben tényleges kár formájában szenvedték el, így nem meglepő, hogy a mai rendkívül volatilis környezetben megkérdőjeleződött a karcsú termelési hálózatokra történő egyoldalú átállás hosszú távú létjogosultsága.

Langlois *parametrikus bizonytalansága* szerint a döntéshozók nem tudják, hogy az összes lehetséges tevékenységkimenet közül melyik fog bekövetkezni, de ismerik magukat a lehetséges tevékenységeket, a lehetséges kimeneteket, valamint a kimenetek bekövetkezésének valószínűségeit. Ilyen környezetben a döntéshozók az előttük álló probléma struktúrájáról (természetéről) tökéletes tudással rendelkeznek, azaz strukturális tudásuk tökéletes. Parametrikus tudásuk viszont tökéletlen, azaz a döntéshozók a probléma bizonyos paramétereit nem ismerik tökéletesen.

1. táblázat

A bizonytalanság különböző szintjei az ellátási láncokban

BIZONYOSSÁG		BIZONYTALANSÁG			
„Egy széles szféra közepén lebegünk, mindig bizonytalanul és határozatlanul, az egyik végtől a másik felé hanyódván. Mielőtt azt hisszük, hogy megkapaszkodhatunk és megállapodhatunk valami határpontra, már el is mozdul, elhagy bennünket; ha pedig utána-megyünk, kicsusszan kezünk közül, továsiklik, örökös szökésben menekül előlünk. Semmi sem áll meg számunkra.” (Pascal, 1912)					
Knighi dimenziók	Bizonyosság	Kockázat	Bizonytalanság		
Dosi és Egidi (Simon) dimenziói			Szubsztantív		Procedurális
Langlois-i dimenziók			Parametrikus	Strukturális	Komplexitás
Kyläheikoi dimenzió				Radikális	
		<i>Kockázat</i>	<i>Exogén bizonytalanság</i>	<i>Endogén bizonytalanság</i>	
Trkman és McCormack ellátásilánc-bizonytalanság dimenziói	<i>A precízió legmagasabb szintje az ellátási láncban</i>	<i>Akadozás a szállítványozás terén</i>	<i>Áramszünet</i>	<i>Sztrájk, tüzeset</i>	<i>Pénzügyi nehézség, válság</i>
				<i>Terrorizmus, katasztrófák</i>	
A bizonytalanság tényezői	<i>A kimenetek teljes bizonyossággal ismertek</i>	<i>A lehetséges kimenetek és azok valószínűsége ismert</i>	<i>Szubsztantív ismeretek a lehetséges kimenetekről és azok valószínűségéről</i>	<i>Hiányos információ, feltételezések a várható eseményekről</i>	<i>A jövőbeli események struktúrájának tökéletlen tudása</i>

Forrás: Saját szerkesztés (Knight, 1921; Simon, 1978; Dosi – Egidi, 1991; Langlois, 1986; Kyläheiko, 1998; Trkman – McCormack, 2009) alapján

A bizonytalanság elméleti alapjai

A bizonytalanság rendszertulajdonság, többjelentésű kifejezés, mely leírja a rendszerről és annak jövőbeli fejlődési útjáról meglévő információink, tudásunk hiányosságát. A kockázattal szemben a bizonytalanság átfogó kifejezés, hiszen egyaránt magában foglalja egy várt eseménytől (kimenettől) való pozitív (lehetőség), valamint negatív (fenyegetés) eltéréseket (Vilko et al., 2010).

Langlois (1986) a bizonytalanság két formáját különbözteti meg: a strukturális és a parametrikus bizonytalanságot. A bizonytalanság két okból fakadhat: egyrészt az információk tökéletlenségéből, másrészt a tudás hiányos voltából, vagyis az aktorok korlátos kalkulációs és kognitív képességeiből (Dosi – Egidi, 1991).

A bizonytalanság erősebb formáját Langlois (1986) strukturális bizonytalanságnak nevezi. Ennek két fő jellemzője: a jövőbeli események struktúrájának tökéletlen tudása és a bizonytalanság endogén jellege. Ha az aktorok a jövő struktúráját nem látják előre, akkor nem tudják az összes lehetséges akciót és azok kimeneteit felsorolni, illetve a kimenetek bekövetkezésének valószínűségeit sem ismerik.

Ahogy az 1. táblázat is mutatja, a Dosi–Egidi-féle kategorizálás nem feleltethető meg egyértelműen Langlois strukturális és parametrikus csoportjának, de bizonyos kapcsolat létezik közöttük: a gyenge szubsztantív bizonytalanság megfelel a parametrikus bizonytalanságnak, az erős szubsztantív és a procedurális

bizonytalanság pedig a strukturális bizonytalanságnak (Kapás, 2000).

Kyläheiko (1998) e két bizonytalanságfelosztás közötti kapcsolat logikáján vezette be a bizonytalanság legerősebb dimenzióját, az ún. *radikális bizonytalanságot*. Véleménye szerint a radikális bizonytalanság lefedti a környezeti eredetű strukturális bizonytalanságot, valamint a problémamegoldással, a döntéssel összefüggő procedurális bizonytalanságot, a *komplexitást*. A bizonytalanság ezen esetében sem a lehetséges kimenetekről, sem azok bekövetkezési valószínűségéről nem rendelkezünk sem információval, sem a megfelelő képességekkel e bizonytalanságot redukálандó.

Bizonytalanság az ellátási láncokban

Az ellátási láncokat érintő *bizonytalansági tényezők és kockázati források azonosítása egyre összetettebb feladat*. Bizonytalanság mindig is létezett, a vállalatoknak, ellátási láncoknak mindig is számolniuk kellett vele, mégis úgy tűnik, mintha az utóbbi néhány évtizedben a vállalkozások kockázati helyzete megváltozott és egyértelműen rosszabbodott volna. A termelési hálózatokra jellemző növekvő komplexitás, az erősödő verseny, valamint a megváltozott külső keretfeltételeknek köszönhetően a *bizonytalansági források száma a termelési hálózaton belül folyamatosan emelkedik*. A továbbiakban a bizonytalansági források azon csoportjainak azonosítása következik, melyekre célszerű a termelési hálózatoknak figyelmüket összpontosítani.

Az *endogén bizonytalanság* a vállalat belső ügye. A tulajdonosok részéről elvárás, hogy a projektek megfelelő összeválogatásával a menedzserek e kockázati forrást eliminálják. Ezzel szemben az *exogén bizonytalanság a vállalaton kívülről eredeztethető*, vagyis a menedzseri irányítás által nem fedezhető, idővel több információ birtokában esetlegesen kezelhető.

Van der Vorst és társai (1998) az ellátási láncokban fellelhető bizonytalansági források három csoportját különböztették meg: *a rendeléssel összefüggő, az inputokkal összefüggő, illetve a döntési folyamatokhoz kapcsolódó bizonytalansági tényezőket*. Geary és társai (2002) lényegében e három csoportot fejlesztették tovább: *beszállítói, keresleti, folyamat-, valamint irányítási bizonytalanság* kategóriákra, mely illeszthető a Trkman–McCormack-féle (2009) *endogén és exogén rendszerbe* (lásd 2. táblázat).

Kockázat az ellátási láncokban

Az ellátásilánc-kockázat menedzsmentirodalma számos kockázati definíciót tartalmaz, mégis, mint az a következő fejezetrészből kiderül, korántsem létezik egységes ellátásilánc-kockázat megfogalmazás. *A termelési hálózatok esetében nem különíthetők el élesen a bizonytalanság és a kockázat határai*. Az ellátásilánc-kockázatot sok esetben értelmezik az ellátási lánc szakadását okozó megbízhatatlan, bizonytalan erőforrásként, míg a bizonytalanság a legtöbbször az ellátási láncon belüli kereslet és kínálat összehangolásából adódó nehézségként definiált.

Termelési hálózatokra értelmezve *az ellátásilánc-kockázat egy, a bekövetkezési valószínűségével értékelt kár, melynek bekövetkezése az ellátási lánc több mint egy tagját érinti, és melynek forrása egy vállalkozáshoz, annak ellátási láncához, illetve közvetlen környezetéhez köthető* (Kersten et al., 2008).

Cavinato (2004) a folyamatorientált ellátásilánc-menedzsment definíciója alapján a kockázatokat *anyag-, információs és tőkeáramlási kockázati osztályokba* sorolja. Rogler (2002) a kockázatokat azok forrása alapján csoportosítja *beszerzési, termelési és értékesítési rizikóra*. Harland és társai (2003) a potenciális károk alapján csoportosítanak *pénzügyi, teljesítményből fa-*

2. táblázat

Bizonytalanság az ellátási láncok esetében

BIZONYTALANSÁG			
Endogén bizonytalanság		Exogén bizonytalanság	
Folyamat-bizonytalanság	Irányítási bizonytalanság	Beszállítói bizonytalanság	Keresleti bizonytalanság
Elérhető erőforrásokból eredő biz.	Belső szervezetből eredő biz.	Beszállítók minősége (reagálási idő, átfutási idő)	Termelési hozamok
Információterjedés késésének biz.	Információterjedés késésének biz.-a	Beszállítói kapcsolatokról eredő biz. (ellenséges)	Politikai környezetből eredő
Reaktivitás a proaktivitás helyett	Szabályoknak, előírásoknak való megfelelés	Politikai környezetből eredő	Információs költségek
			Áringadozás

Forrás: Saját szerkesztés (Van der Vorst et. al., 1998, Geary et. al., 2002; Trkman – McCormack, 2009) alapján

Az ellátásilánc-skockázatok változatai

Cavinato/Tang	<i>Anyagi</i>	<i>Információs</i>	<i>Tőkeáramlási</i>		
Rogler	<i>Beszerezési</i>	<i>Termelési</i>	<i>Értékesítési</i>		
Harland et. al.	<i>Pénzügyi</i>	<i>Immateriális</i>	<i>Szociális</i>	<i>Időbeli</i>	
Deleris – Erhun	<i>Technológiai</i>	<i>Társadalmi</i>	<i>Természeti</i>	<i>Gazdasági</i>	<i>Jogi</i>
Trkman – McCormack	<i>Endogén</i>			<i>Exogén</i>	
Pfohl	<i>Endogén</i>				<i>Exogén</i>
Christopher – Peck	<i>Vállalkozáson belüli</i>		<i>Ellátási láncon belüli</i>		<i>Környezeti</i>
	<i>Folyamat</i>	<i>Irányítási</i>	<i>Beszállítói</i>	<i>Keresleti</i>	<i>Környezeti</i>

Forrás: Saját szerkesztés (Cavinato, 2004; Tang, 2006; Rogler, 2002; Harland et. al., 2003; Deleris – Erhun, 2007; Pfohl, 2002; Christopher – Peck, 2004)

kadó, immateriális, szociális és időbeli kockázatot. Egy másik gyakran alkalmazott metódus a rizikóforrás szervezeti struktúráján belüli eredete alapján végrehajtott csoportosítás. Ez alapján Pfohl (2002) *endogén* vagyis ellátási láncon belülről eredő és *exogén*, az értékteremtési hálózat környezetéből eredő kockázatokat különböztet meg (lásd 3. táblázat).

Az ezáltal létrejövő három kockázati csoportot illesztve Mason-Jones és Towill (1998) ellátásilánc-kockázati dimenzióhoz immáron öt kockázati forrást kapunk. Az első két forrás a vállalkozáson belül található, ezek a *folyamat*-, valamint az *irányítási kockázat*, vagyis a Geary-féle (2002) bizonytalanságcsoportok mentén létrejövő kockázati típusok. Ide tartozik minden kockázat, mely a vállalkozás saját termelési és logisztikai folyamatából, vagyis a saját menedzsmentjének döntéseiből következik. A termelési hálózatok szintjén két további kockázati forrást találunk: a *beszállítói kockázatot*, mely a beszállítói hálózatból fejt ki hatását, valamint a *keresleti kockázatot*, mely az ügyfelek, vevők, illetve az elosztóhálózat oldaláról fenyegeti a vállalkozásokat. A saját ellátási láncon kívül Christopher és Peck (2004) egy ötödik kockázati forrást is azonosított, a *környezeti kockázatot*.

A kutatások rámutattak, hogy a termelő vállalatokat leginkább az ellátási és keresleti kockázat, vagyis a pholi endogén kockázatok és a Trkman-McCormack-féle (2009) exogén bizonytalanságok fenyegetik (Kersten et al., 2008). E két kockázati típus alatt az ellátási lánc valamely tagja felől, az adott vállalkozás irányába érkező fenyegetéseket értjük. E kockázati események felbukkanása egy konkrét vállalkozásnál a teljes termelési hálózaton belül fejt ki hatását, melynek közvetlen következményei messze meghaladják a kiváltó esemény adott vállalkozásnál történő károkozását.

Kleindorfer és Van Wassenhove (2004) a globális ellátási láncok kockázatmenedzsmentjéről íródott tanulmányukban az ellátási láncokat fenyegető kockázatok vizsgálatát két csoportra szűkíti. A *szakadási kockázatra*, mely véletlen (akaratlan) és szándékos cselekedetek következménye (pl. földrengés, terrorizmus), valamint a *kereslet és kínálat koordinálásának kockázatára* (pl. rendelés visszamondása, beszállítók minőségi problémái). Billington és társai (2002) az utóbbi, a kereslet és kínálat aszinkronitásából fakadó bizonytalanságot mint az ellátási láncokat fenyegető legnagyobb kockázatot említik.

A 4. táblázatban a vizsgálatom alapját képező endogén–exogén bizonytalanság csoportokból kiindulva, az *ellátási láncok esetében megkülönböztethető kockázati típusok kategorizálása és jellemzése* található.

Az ellátási lánc kockázatmenedzsmentje

Az *ellátásilánc-kockázatmenedzsment* az ellátásilánc-menedzsment egy részterületként fogható fel, mely terület átfog minden olyan stratégiát, intézkedést, tudást, intézményt, folyamatot és technológiát, melyek technikai, személyzeti vagy szervezeti szinten képesek az ellátási láncon belüli kockázatok felismerésére, értékelésére, illetve az azok kezelésére vonatkozó megfelelő döntések meghozatalára (Kersten et al., 2008).

Egy hatékony *kockázatmenedzsment-rendszer kiépítése* az adott vállalkozás megfelelő know-how-val való felszerelésével, a célok, a küldetés megfogalmazásával kezdődik. Ezt követően indulhat maga a kockázatmenedzselési tevékenység, melynek legfontosabb lépése a *kockázati kitettség azonosítása és értékelése* (Bodie – Merton, 1998). A kockázati portfólió meghatározását követően számtalan *eszköz* áll rendelkezésre a *kockázati kitettség kezelésére*. A vállalatok nyithatnak/felvehetnek

Bizonytalanság és kockázat az ellátási láncok esetében

Bizonytalanság		Kockázat	Kockázat jellemzője	
ENDOGEN BIZONYTALANSÁG				
Elérhető (meglévő) erőforrásokból eredő bizonytalanság	FOLYAMAT BIZ.	Pénzügyi kockázat	– a projekt nem valósítható meg rendkívüli tőkeigénye következtében – az ellátáslánc-partnerek erős pénzügyi alkupozíciója	
		Termelési kockázat	– a projekt túl nagy vagy túl összetett – működési zavarok, szakadások	
		Strukturális kockázat	– a hálózat nem rendelkezik a szükséges infrastruktúrával – egyetlen szállítótól történő beszerzések – a több szállítóra történő átállásra képtelenség	
Információterjedés késedelve	IRÁNYÍTÁSI BIZ.	Információáramlás kockázata	– a termékarakterisztika pontos meghatározásához szükséges információk hiánya – a termék piacra dobásának optimális idejére vonatkozó információk hiánya	
Belső szervezet		Szervezeti kockázat	– új technológiák adaptálására képtelenség – együttműködés hiánya az ellátáslánc-tagok között	
Szabályoknak, előírásoknak való megfelelés képessége		Keresleti kockázat	– új termék kifejlesztése a fogyasztók bevonásával, azonban az előírások figyelmen kívül hagyásával – piacképtelen áru, elfekvő készletek	
EXOGEN BIZONYTALANSÁG				
Termelési hozamok	KERESLET BIZONYTALANS.	Teljesítési kockázat	– a fogyasztók várakozásainak való megfelelés elmulasztása (többlet kereslet, többletkínálat) – keresletingadozás, szezonális	
Információs költségek		Információs kockázat (információ mint intellektuális tőke értelemben)	– a pótlólagos információk beszerzésének, az információk pontosításának költsége – információs rendszer biztonságának költsége – információkiszervezés	
Áringadozás		Ár-, költségkockázat	KÍNÁLATBIZ.	– árfolyamkockázat – a termék, szolgáltatás árának, az input tényezők árának ingadozása – a felmerült költségek fedezetének kiszámíthatatlansága
Beszállítók minősége		Beszállítói kockázat		– a megfelelő képességek hiánya a szállítói oldalon
Versenyhelyzetből eredő bizonytalanság		Versenykockázat	– versenytársak tevékenysége megsemmisítheti a meglévő, késleltetheti a kiépítendő versenyelőny realizálását	
Politikai környezet		Politikai kockázat	– a hatalmon lévő politikai erők cselekedeteinek kiszámíthatatlansága	

Forrás: Saját szerkesztés (Geary et. al., 2002; Cucciella – Gastaldi, 2006; Tang – Musa, 2010; Trkman – McCormack, 2009) alapján

short és/vagy long pozíciókat *pénzügyi derivatívokkal* (forward-, futures-, swap-ügylet, opciók).

A vállalati termelésből eredő kockázat menedzselése érdekében a vállalatok azonban más megoldáshoz kell, hogy nyúljanak. A vállalatok ugyanis a szerződéses megállapodások mellett magának a termelésnek, de akár a hálózatnak a befolyásolásával, alakításával is képesek lehetnek kockázati kitettséjük mérséklésére. Azzal, hogy képesek vagyunk a kockázatoknak egy olyan csoportját elkülöníteni, mely csak a termelés befolyásolásával kezelhető, azonosíthatjuk a vállalati szintű kockázatmenedzsmet egy fontos alkotóelemét, a *működési vagy termelési fedezeti ügyletet (operational hedge)*. Azokat az intézkedéseket, beruházásokat tekintjük a termelés

befolyásolására, a hálózat alakítására legalkalmasabb eszköznek, melyek *reálopciój* jegyeket mutatnak.

A reálopció mint a kockázatmenedzsmet eszköze

Reálopciónak tekintjük a beruházások és termelési döntések – a bizonytalanság eloszlításának céljával életre keltett – halasztásának és alakításának lehetőségét (Triantis, 2000). A reálopciók birtoklásával jogok, és nem köteleességek, tehát olyan *működési/termelési fedezeti mechanizmusok* tulajdonosává válunk, melyek a rugalmasságot, a környezetre való aktív reagálás képességét viszik be a menedzseri eszköztárba azzal, hogy a pénzügyi termékeknél jelen lévő lehetőségeket fizikai eszközökre értelmezik. A hangsúly tehát a rugalmasságon van.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Bizonytalanság vs kockázat vs rugalmasság

Bizonytalanság	ENDOGEN bizonytalanság		EXOGEN bizonytalanság	
	Folyamat-bizonytalanság	Irányítási bizonytalanság	Kínálati bizonytalanság	Keresleti bizonytalanság
Kockázat	Termelési kockázat	Információáramlás kockázata	Beszállítói kockázat	Teljesítési kockázat
Rugalmasság Zhang et al. alapján	Termelési rugalmasság	Információgyűjtés/ szórás rugalmassága (spanning flex.)	Beszállítói, rendszer- rugalmasság	Termékfejlesztési, logisztikai rugalmasság
Men/Term	Termelési	Menedzseri	Termelési	Termelési

Forrás: Saját szerkesztés (Van der Vorst et. al., 1998; Geary et. al., 2002; Trkman - McCormack, 2009; Zhang et. al. 2006; Tang – Tomlin, 2009) alapján

A reálopciók megjelenése az ellátási láncokban ugyanis lehetővé teszi a hálózati rugalmasság magasabb szintjének bevezetését, mely rugalmassággal az ellátási lánc hatékonyabban képes fellépni a piaci volatilitás által okozott károkkal szemben, a részvényesi érték fenntartása, illetve esetleges növelése mellett. Huchzermeier és Cohen (1996) a reálopciók előnyeit az alábbiak szerint összegezték: a reálopciók alkalmazása egyrészt lehetővé teszi a részvényesi érték növelését (kockázatkiszhasználás), másrészt a termelő tevékenység során felmerülő kockázatok csökkentését. Vagyis a reálopciók alkalmazásával létrejövő rugalmasság normális körülmények, normális üzletmenet esetén a hatásosság javulását, a vállalatoknak a fogyasztói és beszállítói oldalról jelentkező igények hatékony menedzselésére való képességét eredményezi. Ezt tekinthetjük egyfajta (upside) kockázatkiszhasználásnak, illetve termelési rugalmasságnak, a piaci körülmények változásának előrejelzésére, illetve a megváltozott körülményekre való termelési, működési lépésekkel történő reagálás képességének. A termelési rugalmasság tehát a termelési hálózatba, a hálózat vállalatainak számára, a hálózatban szereplő vállalatok működésének változtatására irányuló beavatkozás lehetősége. A szó szoros értelmében vett kockázatkezelés, az alsóági (downside) kockázatok csökkentésére irányuló döntések, vagyis a negatív következményekkel járó kockázatok (az ellátási láncokban jelentkező késések, minőségi problémák, készletfelhalmozódások vagy a létrejövő szakadások stb.) kezelése, a menedzseri flexibilitás révén valósulhat meg (Cohen – Huchzermeier, 1999). Az 5. táblázattal megkíséreltem illeszteni a rugalmasságnak eddig megismert kategóriáit a bevezetett bizonytalansági osztályokhoz, illetve a megismert ellátásilánc-kockázatok közül négy lehetséges típushoz, kiegészítve a rugalmassági csoportokat egy, a Zhang és társai (2006) által publikált flexibilitásfelosztással.

Minél nagyobb bizonytalanság vesz körül egy döntést, a vállalatvezetők annál inkább preferálják a projekt kivitelezés halasztását, fenntartva annak a lehetőségét, hogy a projektet egy jövőbeli időpontban valószínűsítsék meg. A halasztás lehetősége egészen az 1990-es évekig nem volt jelen a vállalati döntéshozók eszköztárában, így a termelés-menedzsment-területet is elkerülte. A termelési és disztribúciós folyamatokat egészen a korábban bemutatott, a jelent meghatározó trendek megjelenéséig a hosszú átfutási idők jellemezték (Yang et al., 2004), melyek nehézkessé tették a halasztás implikációját. Mára azonban a termelési, szállítási és készletezési technológiák fejlődésével a halasztás a termelési hálózatok stratégiai eszköztárának részévé vált. Számos kutatás említi a halasztást mint a termékek sokrétűséghez és az értékesítéshez kapcsolódó kockázatok kezelésére leginkább alkalmas stratégiai mechanizmust (Aviv – Federgruen, 2001).

A halasztás lehetősége a reálopcióknak azonban mindössze egyetlen típusa. A reálopciók jellemzően két dimenzió mentén jöttek létre: az időzítésre koncentrálva, valamint a kiterjedés mentén. Az időbeli dimenziót tekintve, ahogyan azt fent láthattuk, a beruházások, illetve a termelési döntések halasztása valósulhat meg, annak érdekében, hogy azok tényleges megvalósításakor a lehető legtöbb és legpontosabb információval rendelkezünk, vagyis a(z időbeli) halasztási reálopció esetében a menedzseri flexibilitás aknázható ki. Opciók értelemben minél hosszabb egy reálopció futamideje, annál értékesebb. Mivel a termék bevezetését vagy a későbbi termék elérhetőségét determináló tevékenységek nem halaszthatók a végtelenségig, a halasztási stratégia gyakran együtt jár a menedzseri flexibilitás gyakorlásának egy következő szintjével, a döntés egymást követő szakaszokra bontásával (szakaszos reálopció). Amennyiben egy beru-

házásra képesek vagyunk úgy tekinteni, mint pénzkiáramlások egymás utáni sokaságára, a szakaszos vagy időzítési opció ugyanis lehetőséget teremt az egyes szakaszokat követően beszerzett kedvezőtlen információk esetén a beruházás, illetve projekt elvetésére. Az egyes szakaszokra ebben az esetben tekinthetünk úgy, mint az azt követő szakaszok értékére vonatkozó opciókra, vagyis mint összetett opcióra (Trigeorgis, 2003).

A *kiterjedési dimenziót* tekintve, a termelési rugalmasság mentén, választások sokaságának bevezetése történik. Mindez jelentheti a termékkonfigurációk számának, a beszállítók számának és még sok más befolyásoló tényezőnek a növelését, melyek végeredményképpen annak a lehetőségét teremtik meg, hogy a döntéshozó az értékmaximalizáció szempontjából optimális alternatívát válassza (*feltárási reálopció*). Minél több alternatívát mérlegel a döntéshozó, annál értékesebb a reálopció a lejáratakor, ugyanakkor újabb és újabb alternatívák bevonásával csökken az inkrementális előnyök mértéke is. Mindez elsősorban annak köszönhető, hogy míg a vállalat számára az alternatívák előteremtése, illetve kezelése jár költséggel, addig a vevők számára – azok növekvő számával – a feldolgozandó információk bővülése eredményez költségnövekedést. A vállalat ebből következően addig fogja az alternatívák számát növelni, amíg a belőlük származó várható értéknövekmény képes fedezni az alternatívák pótlólagos egységére jutó költséget (elmaradt nyereséget).

A kockázatokkal szemben legkitettebb iparágakban az időzítési, valamint a kiterjedésre koncentráló reálopciók mellett – a keresleti és kínálati oldalon jelen lévő bizonytalansági tényezők sokszínűségére reagálva – a *reálopciók számos egyéb típusa* jött létre. Az *elvetési reálopció* esetében például, amennyiben a piaci körülmények tartósan és jelentősen romlanak, a menedzsment dönthet az adott projekt termelésének, a projekt működtetésének tartós leállítása mellett, a benne foglalt eszközök, tőkejavak likvidálása, majd a likvidálásból származó összegek máshol történő felhasználása mellett (Hubbard, 1994).

A *növekedési reálopció* szerint egy adott beruházás előfutára vagy kiindulási alapja lehet egymással összefüggő projektek láncolatának, megnyitva ezzel jövőbeli növekedési lehetőségeket. Vegyük észre, hogy bár a már említett *szakaszos reálopció* érvényesítésekor is egyfajta „növekedést” helyezünk potenciálisan kilátásba, a (tényleges) növekedési opció esetében termelési, a szakaszos opciónál a menedzseri flexibilitás kihasználása történik.

Egy beruházás megvalósításához szükséges erőforrásokat kiszervezhetjük külső feleknek (*kiszervezési reálopció*), így áthárítva a váratlan eseményekből adódó költségek, illetve a projekt vállalaton belüli megvalósításra való képtelenségnek a kockázatát. Sok esetben ez az opció a szakaszos reálopcióhoz kapcsolódik, ezzel elkerülve a szerződésleállítás esetén kiszabott büntetést a megvalósítás szakaszában történő elvetés esetén (Richmond – Seidmann, 1993).

6. táblázat

Az ellátásilánc-kockázatok reálopciói fedezésének lehetőségei

KOCKÁZATOK	A REÁLOPCIO TÍPUSA					
	Halasztási	Elvetési	Szakaszos	Kiszervezés	Feltárási	Növekedési
<i>Endogén bizonytalanságból eredő kockázatok</i>	<i>MENEDZSERI FLEXIBILITÁS</i>					
Pénzügyi kockázat	X			X	X	
Termelési kockázat			X	X	X	X
Strukturális kockázat		X	X		X	
Információáramlás kockázata	X	X		X	X	X
Szervezeti kockázat	X	X	X		X	X
Keresleti kockázat	X	X	X		X	
<i>Exogén bizonytalanságból eredő kockázatok</i>						
Versenykockázat	X	X				X
Teljesítési kockázat	X	X	X		X	X
Politikai kockázat	X	X	X	X	X	X
Ár-, költségkockázat	X	X		X	X	X
Információs kockázat						
Beszállítói kockázat	X	X		X	X	X

Forrás: Saját szerkesztés (Geary et. al., 2002; Cucciella – Gastaldi, 2006; Tang – Musa, 2010; Trkman – McCormack, 2009) alapján

Reálopció mint az ellátási lánc kockázatmenedzsmentjének eszköze

A 6. táblázatban a korábban kategorizált bizonytalansági tényezőkre alapozott kockázati típusok reálopciókkal történő fedezésének lehetőségét foglalom össze.

Egy *endogén bizonytalansági forrásból* eredő kockázat, a *pénzügyi kockázat*, mely többek között eredményezheti a termelési hálózat projektek megvalósítására való képtelenséget (lásd 4. táblázat), véleményem szerint három reálopcióval is fedezhető. Egyrészt a menedzsment számára adódik a halasztás, a feltárás, és végül soron a kiszervezés lehetősége. A projektkivitelezés egy későbbi időpontig történő halasztásával (*halasztási reálopció*) a menedzsment képes lehet a szükséges pénzügyi erőforrások előteremtésére, de akár a meglévő szűkös források felhasználásával feltáráhatja (*feltárási reálopció*) az érdemességét egy esetleges teljes kivitelezés megvalósításának.

A táblázatban azonosítjuk továbbá a *termelési kockázatot*, mint a túl nagy volumenű, túl összetett projektek megvalósításához társítható kockázati típust. E kockázat fedezésére leginkább alkalmas reálopció típus a szakaszos reálopció, mely a projektek darabolását teszi lehetővé, így mérsékelve a vállalat által igényelt termelési képességeket. A termelési kockázatot mitigálandó, a pénzügyi kockázat természetével való hasonlóságából adódóan a *menedzsment számára ismét rendelkezésre áll a feltárási és kiszervezési reálopció*.

A *bizonytalanság exogén forrásaiból* eredő kockázatok vizsgálatakor jellemzően két csoportot tudunk azonosítani: a beszállítókkal és a vevőkkel, azaz a kínálattal és a kereslettel összefüggő kockázatot. A *keresleti kockázat* adódhat például az előre jelzett, valamint a tényleges vevői kereslet eltéréseiből. Az alacsonyabb tényleges kereslet következményeivel szemben az érintett vállalat több reálopcióval felléphet, de elsősorban a menedzsment flexibilitás, a halasztás, illetve elvetés lehetőségeinek érvényesítésével valósul meg a (*downside*) kockázatsökkentés. Mindössze a szakaszos és a növekedési opciók, vagyis a termelési flexibilitás eszköztára nem alkalmas a kockázat kezelésére (lásd 5. táblázat). A becslétnél magasabb keresletből adódó kockázat kihasználását, a fentiekkel ellentétben, éppen a *termelési flexibilitás* reálopció eszközei teszik lehetővé. A termelési flexibilitás elsősorban feltárási reálopciók formájában kelthető életre, vagyis olyan opciókkal, melyek a többletkereslet lefölözését lehetővé tevő újabb létesítmények létrehozására, a termék átcímkezésére, új köntösbe csomagolására, új csatornák beiktatására irányuló beruházások megvalósításra érdemességét tesztelik, majd a teszt sikeressége, illetve sikertelensége esetén a tényleges beruházás kivitelezésének lehetőségét tartogatják.

Felhasznált irodalom

- Aviv, Y. – Federgruen, A. (2001): Design for Postponement: A Comprehensive Characterization of its Benefits under Unknown Demand Distributions. *Operations Research* 49 (4), p. 578–598.
- Billington, C. – Kuper, A. (2000): Supply Chain Strategy: Real Options for Doing Business At Internet Speed. *Ascett*, Vol. 2, April
- Bodie, Z. – Merton, R.C. (1998): *Finance*. Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J.
- Bowersox, D.J. – Closs, D.J. – Cooper, M.B. (2007): Supply chain logistics management. McGraw-Hill/Irwin, Boston, Mass.
- Cavinato, J.L. (2004): Supply chain logistics risks: From the back room to the board room. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34, p. 383–387.
- Christopher, M. – Peck, H. (2004): Building the Resilient Supply Chain. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 15, p. 1–13.
- Cohen, M.A. – Huchzermeier, A. (1999): Global supply chain network management under price/exchange rate risk and demand uncertainty. in: Muffato, M. – Paswar, K.S. (Eds.): *Logistics in the Information Age.*, SGE Ditorali, p. 219–234.
- Cucciella, F. – Gastaldi, M. (2006): Risk management in supply chain: a real option approach. *Journal of Manufacturing Technology Management Decision*, Vol. 17, p. 700–720.
- Deleris, L.A. – Erhun, F. (2007): Risk Management In A Supply Network: A Case Study Based On Engineering Risk Analysis Concepts. in: Kempf, K. – Keskinocak, P. – Uzsoy, R. (eds.): *Handbook of Production Planning*. Kluwer International Series in Operations Research and Management Science, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht
- Dosi, G. – Egidi, M. (1991): Substantive and procedural uncertainty: an exploration of economic behaviours in changing environments. *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 1, p. 145–168.
- Geary, S. – Childerhouse, P. – Towill, D. (2002): Uncertainty and the seamless supply chain. *Supply Chain Management Review*, 6(4), p. 52–61.
- Harland, C. – Brenchley, R. – Walker, H. (2003): Risk in supply network. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 9, p. 51–62.
- Hendricks, K.B. – Singhal, V.R. (2003): The effect of supply chain glitches on shareholder value. *Journal of Operations Management*, 21, p. 501–522.
- Hendricks, K.B. – Singhal, V.R. (2005): Association Between Supply Chain Glitches and Operating Performance. *Management Science* Vol. 51, No. 5, May 2005, p. 695–711.
- Hubbard, G.R. (1994): Investments under uncertainty: Keeping one's options open. *Journal of Economic Literature*, 32(4), p. 1816–1831.

- Ivanov, D. – Sokolov, I.B. (2009): Adaptive supply chain management. Springer, London
- Kapás J. (2000): A vállalatelméletek általánosítása: több-dimenziós vállalatelmélet. Doktori dolgozat, Miskolci Egyetem, Miskolc
- Kersten, W. – Hohrath, P. – Winter, M. (2008): Risikomanagement in Wertschöpfungs-netzwerken – Status quo und aktuelle Herausforderungen. in: Stickler R. (Ed.): Supply chain risk management. Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H., Wien
- Kleindorfer, P.R. – Van Wassenhove, L. (2004): Risk management in global supply chains. in: H. Gatignon – J. Kimberly (eds.): The Alliance on Globalization, Cambridge University Press, Cambridge, Chapter 12
- Knight, F.H. (1921): Risk, uncertainty and profit. Houghton Mifflin, Boston, Mass.
- Kyläheiko, K. (1998): Making sense of technology: Towards a synthesis between neoclassical and evolutionary approaches. International Journal of Production Economics, Vol. 56–57, p. 319–332.
- Langlois, R.N. (1986): Rationality, Institutions, and Explanation in Economics as a Process. in: Langlois R. N. (ed); Cambridge University Press, Cambridge
- March, J.G. – Shapira, Z. (1987): Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. Management Science, Vol. 33, p. 1404.
- Mason-Jones, R. – Towill, D.R. (1998): Shrinking the supply chain uncertainty circle. IOM Control, September, p. 17–22.
- Mentzer, J.T. (2001): Managing the Supply Chain: Managerial and Research Implications, in Supply Chain Management. edited by John T. Mentzer, Sage Publications, Thousand Oaks, CA., p. 437–461.
- Oliver, R.K. – Webber, D. (1982): Supply-chain management: logistics catches up with strategy. in: Christopher, M. (Ed.) Logistics – The Strategic Issues. Chapman & Hall, London
- Pascal, B. (1912): Gondolatok. Franklin, Budapest
- Paulsson, U. (2007): On managing disruption risks in the supply chain – the DRISC model. PhD-értekezés, Department of Industrial Management and Logistics Engineering Logistics Lund University
- Pfeffer, J. – Salancik, G.R. (1978): The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Harper and Row, New York, NY
- Pfohl, H.C. (2002): Risiko- und Chancenmanagement in der Supply Chain. Erich Schmidt Verlag, Berlin
- Richmond, W.B. – Seidmann, A. (1993): Software development outsourcing contract structure and business value. Journal of Management Information Systems, Vol. 10, No. 1, p. 57–72.
- Rogler, S. (2002): Risikomanagement im Industriebetrieb: Analyse von Beschaffungs-, Produktions- und Absatzrisiken. Dt. Univ.-Verlag, Wiesbaden
- Sadler, I. – Gough, R. (2005): Applying a strategic planning process to several supply chain partners. Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 16, No. 8, p. 890–908.
- Simon, H.A. (1978): Rationality as process and as product of thought. American Economic Review, 68(2), p. 1–16.
- Tang, C.S. – Tomlin, B. (2009): How Much Flexibility Does It Take to Mitigate Supply Chain Risks? in: Zsidisin, G. A. – Tomlin, B. (Eds.): Supply chain Risk – A Handbook of Assesment, Management and Performance. Springer, München, p. 155–174.
- Tang, C.S. (2006): Perspectives in supply chain risk management. International Journal of Production Economics 103 (2006), p. 451–488.
- Tang, O. – Nurmaya Musa, S. (2010): Identifying risk issues and research advancements in supply chain risk management. International Journal of Production Economics (2010), doi:10.1016/j.ijpe.2010.06.013
- Triantis, A.J. (2000): Real options and corporate risk management. Journal of Applied Corporate Finance, 13 (2), p. 64–73.
- Trigeorgis, L. (1993): The nature of option interactions and the valuation of investments with multiple options, Journal of Financial and Quantitative Analysis, 28(1), p. 1–20.
- Trkman, P. – McCormack, K. (2009): Supply chain risk in turbulent environments-A conceptual model for managing supply chain network risk, International Journal of Production Economics, Vol. 119, no. 2, p. 247–258.
- Van Hoeck, R.I. – Commandeur, H.R. – Vos, B. (1998): Reconfiguring logistics systems through postponement strategies, Journal of Business Logistics, 19(1), p. 33–54.
- Van der Vorst, J. – Beulens, A. – De Wit, W. – Van Beek, P. (1998): Supply chain management in food chains: improving performance by reducing uncertainty. International Transactions in Operational Research, Vol. 5, No. 6, p. 487–99.
- Vilko, J. – Edellman, J. – Hallikas, J. (2010): Defining the levels of uncertainty in supply chains, The Scientific-Practical Conference on Harmonized Development of City of Tallinn, Ports and Port Areas. 20.5.2010, Tallinn, Estonia
- Vörös J. (2010): Termelés- és szolgáltatásmenedzsment. Akadémia Kiadó, Budapest
- Yang, B. – Burns, N. – Backhouse, C.: (2004) Postponement: A review and an integrated framework. International Journal of Operations and Production Management, 24(5), p. 468–487.
- Zhang, Q. – Vonderembse, M.A. – Lim, J.-S. (2006): Spanning flexibility: supply chain information dissemination drives strategy development and customer satisfaction. Supply chain management: An International Journal, Vol. 11, No. 5, p. 390–399.

LÁNYI Beatrix

AZ INNOVÁCIÓS EGYÜTTMŰKÖDÉS OKAI ÉS TÍPUSAI A VEGYIPARBAN

Modern nemzetgazdaságokban az innovációs tevékenység kritikus, versenyelőnyt meghatározó tényezővé vált. A tudásfolyamatok egyre komplexebbé válásával a vállalatok határaikon túlnyúló kapcsolatok kialakítására kényszerülnek, amelyek révén pótlólagosan kiegészítő erőforrásokhoz jutnak. Az egyre rövidülő termék- és technológiai életciklusok következtében a cégek innovációs stratégiájuk újragondolására kényszerültek. Így a vállalati együttműködés egyre hangsúlyosabb szerepet kapott a cégek innovációs stratégiájában és folyamatában. Magyarországon a vegyipar a tudás- és innovációintenzív ágazatok közé tartozik. A fejlesztési és innovációs törekvések elsősorban a vegyipari termékek használati értékére, minőségére és árára fókuszálnak, azonban az előállított termékek és technológiák gazdaságosságával szembeni követelmények, a környezeti hatások csökkentésére (újrahasznosítás, lebonthatóság) vonatkozó igények is egyre nagyobb hangsúlyt kapnak. Mindez folyamatos kutatás-fejlesztést és innovatív szemléletmódot kíván meg a vegyipari vállalatok részéről. A fejlesztés szellemi és infrastrukturális igényei rendkívül nagyok, ezért a szükséges tudományos ismeretek és berendezések sok esetben nem egyetlen cégnél állnak rendelkezésre, ezért egyre gyakoribb a vállalatközi együttműködés a vegyipari innovációs tevékenység területén.

Kulcsszavak: innováció, vegyipar, együttműködések, Magyarország

Napjainkban a cégek és nemzetgazdaságok tekintetében az innováció elengedhetetlenül fontos versenyképességi tényezőnek számít. Az innováció meghatározására számos megközelítés létezik. A definíciók osztályozási rendszerében talán a Zaltman–Duncan–Holbeck-féle csoportosítás a leginkább összefogott (Zaltman – Duncan – Holbeck, 1973). Véleményük szerint az innováció a következő három kategória egyikébe sorolható (a kategóriák árnyaltabb magyarázatához a Zaltman – Duncan – Holbeck által kidolgozott eredeti osztályozást más szerzők innovációdefinícióival is bővítettem):

1. *Az új termék/technológia és a technológia fejlesztési folyamata.* Az innováció ez esetben a kreatív fejlesztési folyamatra utal. Ez az a folyamat, amely a potenciális kereslet felismerésével kezdődik és a technológiai megvalósíthatóság megléte esetén annak széles körű hasznosításával zárul. Az innováció olyan kreatív folyamatnak tekinthető, melynek eredményeként valami új keletkezik. Holt (1983: p. 13.) az előző megközelítést alkalmazva új megvilágításba helyezi az innováció fogalmát, mert szerinte „az a folyamat, amely a tudás vagy releváns információk

segítségével valami újat és használhatót hoz létre és tesz alkalmazhatóvá”. Ugyanezt a szemléletmódot képviselte Haeffner (1973: p. 20.) is, mert ő az innovációt olyan „irracionalis folyamatként ábrázolta, ahol az innovációs ötlet jelenik meg először, és hosszú, körülményes fejlődési folyamat eredményeként jön létre a késztermék”. Az innováció fogalmának legtöbb meghatározása ebbe a kategóriába tartozik.

2. *Az új termék/technológia adaptációja.* Ebbe a kategóriába azok a folyamatok tartoznak, amelyek egy másik piaci szereplő által bevezetett termék/technológia alkalmazására épülnek. Knight (1967: p. 487.) meghatározása szerint az innováció „mind a szervezet, mind pedig a releváns környezet számára valami új adaptációját jelenti”.

3. *Maga az új termék/technológia.* Az innováció harmadik kategóriája mindazon termékekre és technológiákra utal, amely egy eddig még ismeretlen, teljesen új fejlesztés, találmány eredményének tekinthető. Míg a két korábbi nézet az innovációt mint folyamatot vizsgálta, addig a harmadik az innovációt egy folyamat eredményének tekinti. Zaltman – Duncan

– Holbeck (1973: p. 10.) szerint az innováció olyan „ötlet, alkalmazás vagy termék, amely a releváns személy, szervezeti egység vagy szervezet számára új”. E véleménnyel teljes egészében azonosul Rogers (1983: p. 11.) is. E szerzők az innovációt az adaptáló szempontjából vizsgálták.

Megállapítható, hogy az előbbieken bemutatott meghatározások nagyon közel állnak egymáshoz. Az első szemléletmód az innovációt a fejlesztő egység szemszögéből vizsgálja. A fejlesztő egység lehet egy gazdasági társaság, társadalmi szervezet, vagy akár egy személy is. A második megközelítés abban különbözik az előzőtől, hogy az innovációt nem a fejlesztő, hanem az adaptáló egység szemszögéből vizsgálja. Egyes speciális esetekben a fejlesztő és adaptáló egység megegyezhet (például, ha a vállalat a berendezést belső használatra fejleszti ki). Egyértelműen látható a harmadik megfogalmazás esetében, hogy az magára a termékre vagy technológiára koncentrálnak.

Ezzel kapcsolatban Rogers és Schoemaker (1971: p. 19.) annak a véleménynek adott hangot, hogy „az emberi magatartásból adódó ötlet újdonságértékének mérőszámát a felfedezésétől, vagy első használatától eltelt idő hossza csak egészen ritka esetben határozza meg... Ha az ötlet (az adaptáló egység szempontjából) új, vagy az eddigi gyakorlattól eltérő, akkor az innovációnak tekinthető”.

E szemléletmóddal nem minden szerző értett egyet, sőt van, aki támadta is azt. Ezek közé tartozik Becker és Whisler (1967: p. 463.), mivel ők az innovációt „folyamatként” definiálták. Véleményük szerint innovációról akkor beszélhetünk, ha a szervezet az első adaptálók között van, és ezzel jelentős költséget és kockázatot vállal. A későbbi alkalmazók csak bizonyos mértékű változtatásokat hajtanak végre, de ezek már nem tekinthetők innovációnak. Tehát amikor az innováció a diffúziós fázisba ér, akkor az már hagyományos értelemben véve nem innováció. Iványi és Hoffer szintén e nézet mellett száll síkra, hiszen innovációnak tekintik „a termelési folyamatban bevezetett technológiai fejlesztéseket és a piacépes termékek különböző tulajdonságainak és e tulajdonságok különböző kombinációinak bevezetését” (Iványi – Hoffer, 2004: p. 13.). Borsi (2004: p. 6.) szintén azt hangsúlyozza, hogy az innováció „egy ötlet átalakulása vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített terméké, vagy az iparban és kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett műveletté, vagy valamely társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése”.

Összefoglalva elmondható, hogy az innováció a tudásgenerálás során megvalósuló interaktív folyamat. Az interakciót több szinten lehet értelmezni, például

az innovatív milió oldaláról (Camagni, 1991), a tudás spilloverek tekintetében (Botazzi – Peri, 2003), az innovációs hálózatok oldaláról (Powell – Grodal, 2005), vagy éppen az innovációs rendszerek viszonylatából (Edquist, 2005).

A vegyipar helyzete hazánkban

A gazdasági világválság rendkívül érzékenyen érintette a vegyipari szektort. Iparági felmérések szerint a válságot követő recesszió leginkább a közép-kelet-európai régióban tevékenykedő cégekre gyakorolt hatást, és itt esett vissza leginkább az ágazat teljesítménye. A válságot követően a felvevőpiacok fellendülésével a régióban, így hazánkban is, fokozatosan talpra állt az iparág, amely azonban így is minden kétséget kizárólag az évezred eddigi legrosszabb évét zárta 2009-ben, és feltételezhetően még sokáig nem lesz képes visszaállni a korábbi növekedési ütemre.

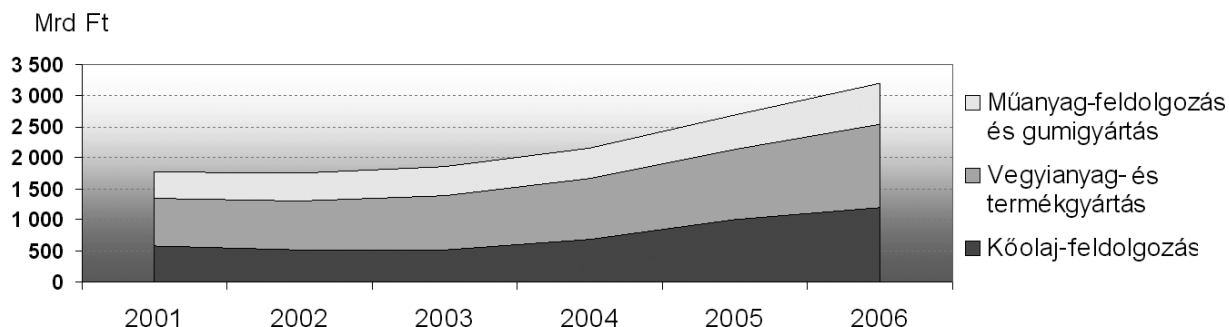
Magyarországon a vegyipar termelése az előzetes várakozásoknál kisebb mértékben, de jelentősen csökkent a válság legsúlyosabb évében. Az ágazat kibocsátása (a gyógyszeripari termelés nélkül) – a Magyar Vegyipari Szövetség (Mavesz) adatai szerint – folyó áron 2537 milliárd forint volt, ami az előző évinél majd 23 százalékkal kevesebb (http://ecoline.hu/piac/20101001_vegyipar_elemzes.aspx), de még a 2006-os szinttől is elmarad (lásd 1. ábra). A visszaesést főként a termelés visszafogása, így a volumen csökkenése magyarázza, de a negatív árhatásra is visszavezethető. Az iparág jövedelmezősége a korábbi évek töredékére csökkent, amihez nagyban hozzájárult az előállított végtermékek árainak esése.

A 2010-es esztendő mind termelésben, mind pedig jövedelmezőségben javulást hozott a regionális és a hazai vegyiparban, de a válság előtti szinttől még jócskán elmarad az ágazat teljesítménye. A javulás főként az export erősödésének tudható be. Az exportorientált vállalatok könnyebben vészték át a válságot, hiszen a hazai piac termékfelvevő képessége lassabban javult. Az iparág prominens képviselői szerint az unióban tevékenykedő vegyipari cégek sokkal nehezebb helyzetben vannak, hiszen az energiahordozók magas ára és a rendkívül szigorú EU-s környezetvédelmi szabályok jelentős versenyhátrányt okozhatnak az unión kívüli konkurensekhez képest. Mindebből az következik, hogy az ágazat versenyképességének kulcsa a kutatás-fejlesztésben és az innovációban rejlik.

Az innovációs tevékenységre jelentős hatást gyakorolnak a világ vegyiparát determináló tényezők, amelyek közé tartoznak többek között:

- a növekvő igény a környezeti terhelés csökkentésére,

A vegyipari alágak termelési értéke 2001–2006 között



(Forrás: Olvasó, 2007)

- a globalizáció és technológiai transzfer,
- a profitelvárások,
- a munkaerő minőségével szembeni elvárások növekedése: a vegyipar munkaerőigénye folyamatosan átalakul.

A magyar vegyipar az európai vegyipari termeléshez csak kismértékben járul hozzá, az iparág követő szerepben és alkalmazkodási kényszerben van. Így a vegyipar legnagyobb kihívása a globális gazdasági hatásokból és az európai uniós vállalásból adódik.

Az Európai Unió vegyiparának innovációs tevékenységét vizsgáló tanulmány (Albach et al., 1996) az iparág viszonylatában a következő trendeket fogalmazta meg:

- kedvező költségstruktúrára való törekvés,
- meghatározott termékekre/termékcsoportokra való szakosodás,
- alaptervékenységre való összpontosítás,
- a globális versenyben stabil és tartós pozíció kialakítására való törekvés,
- vállalatok stratégiai együttműködésének fejlesztése.

Mindebből az következik, hogy a vegyiparban tevékenykedő cégeknek kiemelt hangsúlyt kell helyezniük az innovációs potenciál erősítésére és a vállalati együttműködés ösztönzésére.

Innováció a vegyiparban

A korszerű vegyipar a kutatás-fejlesztés intenzív iparágak közé tartozik. A növekvő fogyasztói elvárások innovációs versenyt generáltak a vegyiparban is (ICEG EC, 2004). A fogyasztói elvárások elsősorban a vegyipari termékek használati értékével, minőségével és árával kapcsolatosak, azonban a termékek és technológiák gazdaságosságával szembeni követelmények, a környezeti hatások csökkentésére (újrahasznosítás,

lebonthatóság) vonatkozó igények is, egyre nagyobb hangsúlyt kapnak. Ez folyamatos fejlesztést és innovatív magatartást kíván meg a vegyipari cégek részéről.

A feldolgozóiparban foglalkoztatott kutatás-fejlesztésben dolgozók körülbelül 60 százaléka a vegyiparban dolgozik. A vegyiparban tevékenykedő nagyvállalatoknál hatékonyan működő K+F szervezetek vannak, sőt a kutatóhelyek jelentős részével is intenzív kapcsolatokat építettek ki. Szépvölgyi (2005) tanulmánya szerint a vegyipar, valamint a vegyipari fejlesztések legfőbb előnyei között kell megemlíteni az életminőség javulását az innovatív technológiák kifejlesztését, de a környezetszennyezés csökkentése is fontos cél.

Ha az innováció technológiai oldalát mélyebben megvizsgáljuk, akkor elmondható, hogy a hazai vegyipar korszerű, költséghatékony és versenyképes technológiákat alkalmaz, amelynek egy része fejlett nyugat-európai országokból és Japánból származik, másrészt saját fejlesztésű technológiák is megjelennek, elsősorban a gyógyszeriparban és a műanyagalapanyag-gyártásban. Mindebből az következik, hogy a hazai ipar egyik leginnovatívabb ágazata a vegyipar.

A kutatás-fejlesztésre alapozott innováció alapvető célja a cég piaci helyzetének javítása. A lehetséges mozgásteret és a szükséges lépéseket alapvetően a cég gazdasági ereje, valamint a külső feltételek alakulása határozza meg. Az innovációs célok, a technológiai színvonal és az üzleti lehetőségek közötti kapcsolatot a 2. ábra mutatja.

A célok a meglévő technológiai és üzleti potenciál kismértékű javításától a radikálisan új technológiák kifejlesztéséig, ezáltal a vállalat piaci helyzetének hirtelen megugró javulásáig terjedhetnek.

Az elmúlt évtizedben változás tapasztalható a kutatás-fejlesztési stratégiákban és paradigmaváltásra került sor az iparvállalatok többségénél (Szépvölgyi, 1999).

Technológiai színvonal és az üzleti lehetőségek összefüggése

	Meglévő üzleti lehetőség	Új üzleti lehetőség
Új technológia	Következő generáció	Áttörés
Meglévő technológia	Meglévő támogatás	Kiterjesztés

(Forrás: Szépvölgyi, 1999)

Az 1980-as évek vége az *első generációs K+F stratégiák* kora. Ekkor az innovációs tevékenység központja a vállalatok kutató-fejlesztő részlege mind szakmai, mind pedig pénzügyi vonatkozásban. A kutatás-fejlesztéssel foglalkozó szakemberek döntenek a K+F fókuszában álló témákról, és a cégvezetők szinte automatikusan rendelkezésükre bocsátják az ezekhez szükséges pénzeszközöket. A „remény stratégiáinak” is nevezik ezt, hiszen a cégvezetők csak reménykedni tudnak, hogy a kutatás-fejlesztésre fordított összegek a jövőben megtérülnek.

A *második generációs kutatás-fejlesztési stratégiák* esetében már kiemelt hangsúlyt kap a gazdaságossági vetület. A K+F programokat előzetes költség-haszon elemzések eredményeitől teszik függővé. A kutatás-fejlesztéssel kapcsolatos döntéseket a cég menedzsmentje hozza meg, és folyamatosan ellenőrzi az előzetesen kitűzött célokhoz mért előrehaladást. A konkrét fejlesztési programokat viszont még a vállalat egyéb üzleti tevékenységétől függetlenül valósítják meg.

A mostanában is tapasztalható *harmadik generációs kutatás-fejlesztési stratégiáknál* a cégek a műszaki fejlesztést már összeegyeztetik a hosszú távú stratégiai érdekekkel. A K+F témákra ugyan a kutatás-fejlesztéssel foglalkozó szakemberek tesznek javaslatot, de a döntő szót a szakmai és gazdasági ügyekben a vállalat felső vezetése mondja ki, közgazdasági és műszaki megfontolások alapján.

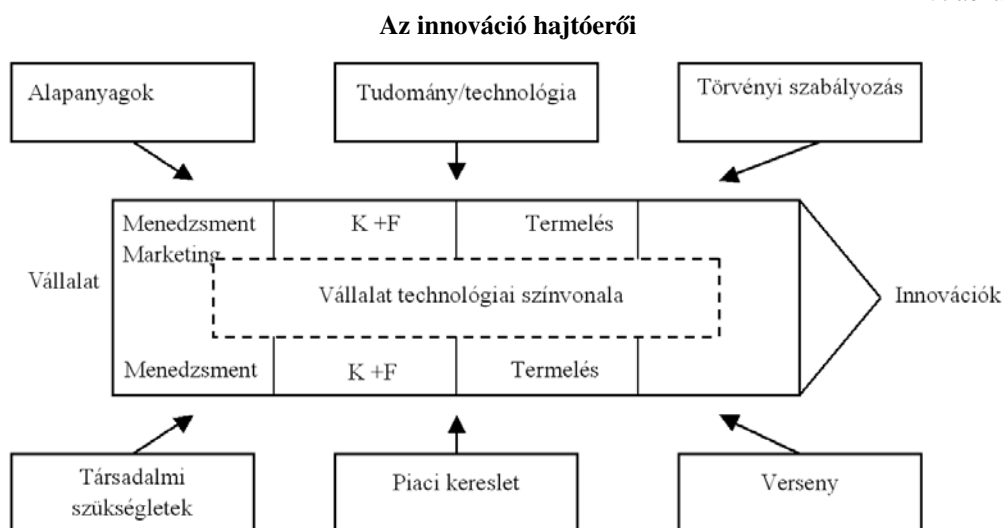
Napjainkban a kutatás-fejlesztés és innovációs tevékenység szellemi, valamint infrastrukturális igénye rendkívül nagy, ezért a szükséges tudományos szakismeret, a mérés-technikák egy része és a kísérleti berendezések sok esetben nem egyetlen cégnél állnak rendelkezésre, ebből adódóan egyre gyakoribb az együttműködés a vegyipari fejlesztések területén.

Achilladelis et al. (2001) a vegyipari innovációk hét fő hajtóerejét különítette el:

- a tudományos és technológiai fejlődés (külső adottság az innovációt végrehajtó cég számára),
- az alapanyagok (elérhetőségük vagy hiányuk),
- a piaci kereslet (az innovációt végrehajtó vállalat előzetesen felmér és értékeli),
- a verseny (a konkuráló cégek tudományos, technológiai és marketingtevékenysége következtében),
- a társadalmi szükséglet (rendkívül nehéz megítélni a fejlesztés és a piacra dobási folyamat előtt),
- a kormányzati szabályozás (ami befolyásolja a cégek K+F tevékenységét és a fennálló versenyhelyzetet),
- a vállalat tudományos, technológiai, piaci specializációja (amit múltbeli tevékenysége determinál).

Ezek a hajtóerők nem elkülönülten működnek, de az innovációra eltérő mértékben hatnak. Az első hat tényező „környezeti” faktorként is felfogható, és hatást gyakorol a kutatásintenzív vállalatokra. A hetedik „vállalatspecifikus” és hosszú távon jelentősen kihat a cég innovációs tevékenységére. A „környezeti” tényezők hatására a kutatásintenzív szektorokban tevékenykedő cégek saját berkeiken belül is kifejlesztettek olyan képességeket, és esetleg külön szervezeti egységeket,

3. ábra



(Forrás: Achilladelis et al., 2001)

VEZETÉSTUDOMÁNY

geket (például K+F részleg, értékesítés, marketing- és jogi osztály), amelyek segítségével hatékonyan tudnak reagálni a külső faktorok (tudomány és technológia fejlődése, új alapanyagok hasznosítására, piaci kereslet és verseny változása) kihívásaira. A 3. ábra mutatja a hálózatok közötti interakciók összefüggéseit az innovatív vállalatok esetén (3. ábra).

Innovációs együttműködés a vegyiparban tevékenykedő cégek között

Az említett vegyipari specifikumok arra inspiráltak, hogy kutatást végezzek a hazánkban tevékenykedő vegyipari vállalatok körében, kiemelt figyelmet fordítva az innovációs együttműködésre. A vegyiparban 101 vállalatot kerestem fel. A vállalatokat a vegyipari szövetség elnökével egyeztetve válogattam ki. Így próbáltam az iparágat és annak jellegzetességeit hűen tükröző cégeket elemzésembe vonni.

A vegyipari innováció és innovációs együttműködés specifikumait kutatva kíváncsi voltam arra, hogy a hazai vállalatoknál miképpen valósul meg a cégek közötti kooperáció. Kutatások igazolják, hogy az innovációs vállalati együttműködés formái kategorizálhatók. Az osztályozást eltérő rendezőelvek szerint lehet végrehajtani. Auster (1987) a vállalati kapcsolatokat három nagy csoportra osztja. Megkülönböztet technológiatranszfert és/vagy technológiacserét, K+F együttműködést, valamint vegyes vállalatot. Chesnais (1988) a vállalatközi együttműködési megállapodások taxonómiáját mutatja be, amelyre a kormányzati érdekek, a technológia, a tőkeszükséglet és az iparági struktúra gyakorol hatást.

Ezzel szemben Harrigan (1985) a tulajdonlás és az ellenőrzés foka szerinti kategorizálást alkalmazza. Míg Contractor és Lorange (1988) az együttműködési megállapodásokat tartományuk (azaz kitűzött céljuk és földrajzi dimenziójuk) szerint csoportosítja. Hagedoorn (1989, 2002) a korábbi klasszifikációkat ötvözve a partnerkapcsolatra lépő vállalatok közötti függőségi viszony szerinti csoportosítást alkalmazza, sőt kifejezetten a technológiatranszfer, a technológiamegosztás, a kutatás-fejlesztési együttműködés, általánosan fogalmazva az innovációcentrikus kooperációra terjeszti ki vizsgálatát. Az együttműködés számának és relevanciájának növekedéséhez számos tényező hozzájárul (Contractor – Lorange, 1988; Hagedoorn – Schakenraad, 1989), így például:

- a piacok nemzetközivé válása,
- a technológiai fejlődés ütemének felgyorsulása, növekvő komplexitása és fokozott bizonytalansága,
- az egyre növekvő kutatás-fejlesztési költségek,

- a nagyvállalatok azon törekvése, hogy a technológia teljes spektrumát minél inkább befolyásuk alá vonják.

Ahhoz, hogy a vállalatok közötti kooperációt elemezni lehessen, elengedhetetlen az együttműködési megállapodás pontos definiálása. Mariti és Smiley (1983) szerint az együttműködési megállapodás két vagy több vállalat közötti hosszú távú, formalizált megegyezés. Vonatkozhat termék vagy szolgáltatás értékesítésére, de információ, termék vagy szolgáltatás cseréjére is. A kritérium, aminek meg kell felelni, hogy hosszú távra vonatkozzon az együttműködés. A kooperációs megállapodások létrejöhetnek szóban is, de legtipikusabb formája írásban rögzített.

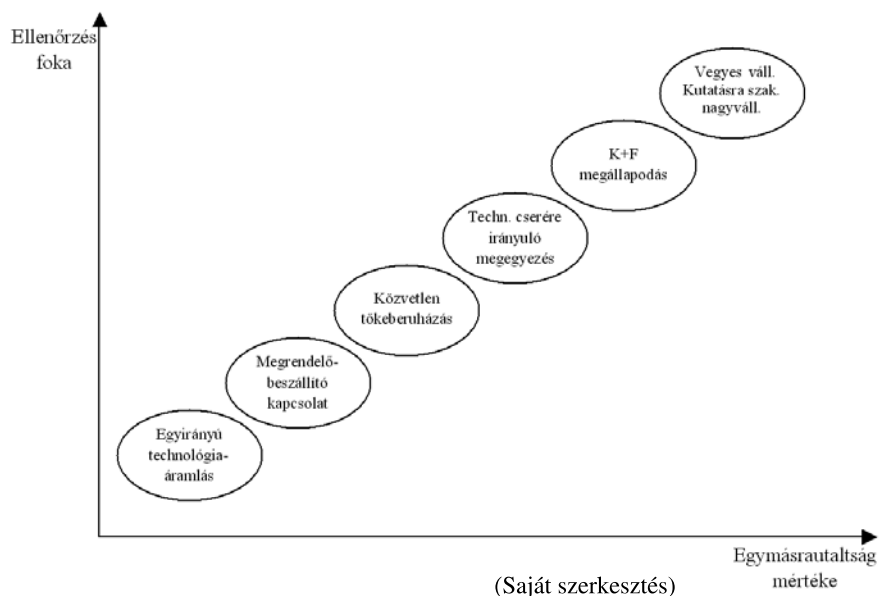
A vállalatközi együttműködési formák egyik legárgyaltabb kategorizálását Hagedoorn (1990) adja. Megkülönböztet:

- vegyes vállalatot (illetve kutatásra szakosodott nagyvállalatot),
- K+F megállapodást,
- technológiacserére irányuló megegyezést,
- közvetlen tőkeberuházást,
- megrendelő-beszállító kapcsolatot és
- egyirányú technológiaáramlást.

Mindegyik együttműködési forma hatást gyakorol az alkalmazott technológiára, illetve annak vállalatok közötti megosztására, a szervezeti struktúrára, a társuló partnerek gazdasági helyzetére és a partnerek innovációs képességére. A 4. ábráról könnyen leolvasható, hogy az egyirányú technológiaáramlás esetén a legkisebb az egymásrautaltság mértéke és az ellenőrzés foka. A vegyes vállalatnál és a kutató nagyvállalatnál viszont rendkívül szoros a kapcsolat a kooperáló felek között a vizsgált dimenziókban (4. ábra).

A vállalati hálózatok meghatározására számos definíció létezik (Freeman, 1991; Quinn, 1992; Seufert et al., 1999; Trenti, 1996). Mindegyik kutató az általa végzett vizsgálat fókuszára, egyedi megközelítése szerint definiálja az együttműködési megállapodásokat. Trenti (1996) például minden kettő vagy annál több cég közötti kapcsolatot kooperációnak tekint, amelyet meghatározott időszakon keresztül erőforrás-megosztás jellemez egy vagy több termék és/vagy technológia kifejlesztése, piaci bevezetése és terjesztése céljából. E meghatározás kulcspontja az erőforrás-megosztáson van, amely túlmutat az erőforrástranszfert hangsúlyozó definíciókon. Átfogó definíciót adnak Seufert és szerzőtársai (1999), akik úgy látják, hogy a hálózatot személyek, csoportok és szervezetek összessége között lehet értelmezni. A kialakult kapcsolatokat pedig tartalmuk (például termékek, szolgáltatások vagy információ), formájuk

Együttműködési megállapodások típusai az ellenőrzés foka és az egymásrautaltság tekintetében



4. ábra 1988). Ez az oka, hogy a kooperáló vállalatok megpróbálják minimalizálni az opportunistá magatartást, és a hangsúlyt a bizalom és a jó hírnév jelentőségére helyezik (Killing, 1983).

Amikor a kooperáció jellegét próbáltam feltárni, érdekes eredményre jutottam. A vállalatok szinte fele (44 százaléka) megrendelő-beszállítói viszonyt alakított ki partnerével (5. ábra). Erre az eredményre már nagymértékben hatást gyakorolt az a tény, hogy a cégek 54 százaléka az ügyfeleket jelölte meg legfontosabb innovációs információforrásként. Mindez azt sugallja, hogy a vegyiparban a vállalatok célirányos fejlesztéseket hajtanak végre, és kifejezetten a partner igényeinek megfelelően hajtják végre azt.

(például a kapcsolat időtartamának hossza, a viszony szorossága) és intenzitásuk (például a kommunikáció vagy az interakció gyakorisága) szerint lehet kategorizálni. A hálózatot általában több szempontból (az előbb felsoroltak kombinációjaként) lehet elemezni.

Quinn (1992: p. 213.) a hálózatot „intelligens vállalkozásnak” nevezi. Cravens, Piercy és Shipp (1994) a kooperáció irányába ható motiváló tényezőket három fő pontba sorolja:

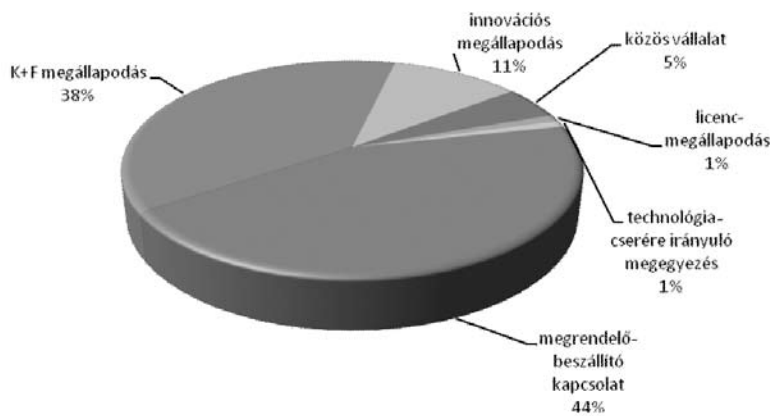
- flexibilitás (gyorsan tudjon reagálni a változó piaci igényekre az egyre növekvő versenyben),
- szaktudás és más erőforrás (hogy kreatívabbá és innovatívabbá váljon a vállalat),
- működési hatékonyság (képes legyen értéket teremteni az ügyfeleknek, a részvényeseknek és a cég érdekszférájába tartozóknak).

Mindebből az következik, hogy az együttműködési megállapodás olyan vállalatközi kapcsolatként fogható fel, amely a kitűzött célok elérése, a kockázat minimalizálása, valamint az egymás iránti bizalom és elkötelezettség megvalósítása érdekében jön létre. Az együttműködés révén a vállalatok fokozhatják erősségeiket és minimalizálhatják – a többiek segítségével – gyengeségeiket, így a társuló felek együttesen hosszú távú versenyelőnyre tehetnek szert (Contractor – Lorange,

A mintában igen nagy arányt képviselt még a kutatás-fejlesztési megállapodás is. A cégek 38 százaléka vélte elsődlegesnek ezt a típusú együttműködési formát. Az innovációs megállapodás már kevésbé volt gyakori az interjúalanyaim vállalatai esetében, csak a minta 11 százaléka ismerte el ezt a fajta kooperációt a legfontosabb együttműködési formának. Ez az eredmény arra enged következtetni, hogy a cégek inkább az innovációs folyamat egy-egy szakaszára lépnek együttműködésre egymással, a teljes innovációs folyamatban már kevésbé jellemző a kooperáció. A közös vállalat, a licencmegállapodás, valamint a tech-

5. ábra

Vállalati innovációs együttműködések formái a vegyiparban



(Saját szerkesztés)

VEZETÉSTUDOMÁNY

nológiaszerésre irányuló megegyezés már kevésbé volt népszerű partnerkapcsolat-típus, hiszen a cégek 5, illetve 1-1 százaléka tekintette azt dominánsnak (5. ábra).

A kutatás során kiderült, hogy a vállalatok 72 százaléka személyes ismeretség alapján választott innovációs partnert, tehát látható, hogy az együttműködő felek kiemelt figyelmet szentelnek annak, hogy a partnert alaposan megismerjék, és csak utána lépnek vele komolyabb tranzakcióba. A minta 12 százaléka kiállításokon és bemutatókon ismerkedett meg a kooperáló féllel. A szaklapokat, publikációkat említették harmadik helyen a válaszadók, és ezt követően, a partner megismerésében, azonos súllyal jelent meg a rendezvény és az adatbank. Két cégnek – amelyek nagy multinacionális külföldi cégek leányvállalatai – az anyavállalata határozta meg, hogy kivel léphet innovációs együttműködésre.

A vegyiparban tevékenykedő vállalatoknak leginkább a technológiai versenyképesség emelkedésében jelentett előnyt a kooperáció. Az együttműködést követően azonban a vállalat hírneve és K+F hatékonysága is jelentősen növekedett.

Amennyiben a mintában szereplő vállalatok fő profilját elemezem, akkor megállapítható, hogy a cégek 77 százaléka az előállítás, gyártást, 14 százaléka a marketing és értékesítést, 9 százaléka pedig a kutatás-fejlesztést tekinti fő tevékenységének.

Érdekes volt megvizsgálni, hogy a vegyipari cégek-nél dolgozó kutatók munkaideje miként oszlik meg. A kutatók átlagosan idejük 45 százalékát alkalmazott kutatással, 35 százalékát pedig kísérleti fejlesztéssel töltik. A kutatók átlagos munkaidejének 5 százalékát a technológiatranszfer tölti ki, és alapkutatásra munkaidejüknek csak 3 százalékát szánják. Az egyéb kategóriába sorolták a válaszadók a gyártást, az értékesítést, a gyártástechnológiai és alkalmazástechnológiai tevékenységet. Ezekre a tevékenységekre a kutatók munkaidejük 4 százalékát fordítják. A kutatók átlagosan idejük 2 százalékát töltik oktatással.

Kíváncsi voltam, hogy egyes vállalatok esetén az innovációk döntő többsége melyik kategóriába sorolható. Amennyiben a vállalatra legjellemzőbb innovációtípust vizsgálom, akkor elmondható, hogy a hazai vegyiparban leginkább a jelenlegi piac számára fejlesztenek ki új termékeket és technológiákat a cégek, hiszen átlagosan a cégek 39 százaléka jelölte meg ezt a kategóriát elsődlegesen (6. ábra). A vállalatok 31 százaléka fejleszt ki vállalata számára eddig még ismeretlen terméket és/vagy technológiát. A cégek 11 százaléka próbálja

meglévő termékeit/technológiáit új piacokra bevezetni. A mintában 8 cég számára volt elsődleges innovációtípus a költségsökkentés. Az elemzett vállalatok 5 százalékának irányul csupán az innovációs tevékenysége elsősorban világújdonságok kifejlesztésére, és szintén 5 interjúalany munkahelye foglalkozik főként innovációs tevékenységében korszerűsítésekkel (6. ábra).

6. ábra

Vegyipari vállalatoknál megvalósított legjellemzőbb innovációtípusok



(Saját szerkesztés)

A mintában szereplő vállalatok 63 százalékánál az igazgató, illetve az ügyvezető igazgató az innovációs tevékenység fő koordinátora. Ez is azt sugallja, hogy a cégek számára kiemelt fontosságot képvisel az innováció, és a vegyipari cégek tevékenységében hangsúlyos szerepet kap az innováció, hiszen a vizsgált vállalatok 23 százalékánál külön kutatás-fejlesztési igazgató koordinálja az innovációs tevékenységet. 9 gazdálkodó szervezetnél a projektmenedzser, 5 vállalatnál pedig a műszaki és fejlesztési vezető, valamint a főmérnök felelős az innovációért.

Kíváncsi voltam, hogy a vállalatok honnan szereznek innovációra vonatkozó információt, tehát milyen információforrásokat használnak. A kérdésre adott válaszokat kétféleképpen lehet elemezni. Amennyiben a legfontosabb innovációs információforrásokat veszem csak figyelembe, akkor kizárólag csak az első helyen megjelölt válaszokat elemezem. Ebben az esetben a cégek több mint fele – 54 százaléka – elsősorban az ügyfelek igényeinek próbál megfelelni, és a vevők kívánásának megfelelően hajtja végre innovációit. Másik fontos információforrásnak tekinthető a szakirodalom, hiszen a cégek 19 százaléka említette a szakirodalmat az elsődleges innovációs ötlet forrásaként. 8 vállalat nyilatkozta azt, hogy az anyavállalatuktól szereznek elsősorban innovációra vonatkozó információt. A cégek 6 százaléka kutatóintézetektől vásárol innovációs ötletet, illetve részeredményeket. A beszállítókat, valamint a vásárokat és kiállításokat 5-5 cég említette első helyen.

Más eredményre jutottam, amikor megengedtem a kérdőívet kitöltőknek, hogy rangsor szerint több válaszlehetőséget is bejelölhetnek. Az ügyfelek, vevők, valamint a szakirodalom került ekkor is az első és második helyre az innovációs információforrásokban. A válaszok súlyozott átlagát tekintve harmadik helyen viszont már a vásárok, kiállítások szerepelnek, sőt a versenytársakat is negyedik helyre sorolták a válaszadók. Az internet csak a beszállítókat és a kutatóintézeteket követően jelentkezik innovációs információforrásként, és a cégek anyavállalata pedig utolsó helyre került a feleletek súlyozott átlagát vizsgálva.

Összefoglalva elmondható, hogy a vegyipar olyan iparágként tekinthető, ahol az innovációs együttműködés célja és fókusza egészen specifikus, így érdemes azt más ágazatoktól elkülönülten vizsgálni. Az elemzés középpontjában a vállalatközi kooperációból származó előnyök vizsgálata állt, és részletesen kitértem az együttműködési megállapodások és együttműködési formák vizsgálatára is. A mai tudás- és tőkeintenzív kutatási körülmények között elengedhetetlen a vegyipari vállalatok számára, hogy innovációs folyamatuk során ne vonjanak be külső erőforrást. Ezek az innovációs inputok vállalatközi kapcsolatok kiépítése és folyamatos fenntartása által válhatnak biztonságos és megbízható erőforrássá. A vegyiparban tevékenykedő cégek számára kiemelt jelentőséget képvisel a megbízhatóság és a korábbi jó tapasztalat. Ezt a kutatási eredmények is hűen alátámasztották, hiszen a vállalatközi innovációs kapcsolatok kialakítása során a személyes ismeretség kritikus jelentőséggel bír.

Felhasznált irodalom

- Achilladelis, B. – Antonakis, N.* (2001): The dynamics of technological innovation: the case of the pharmaceutical industry. *Research Policy*, 30, p. 535–588.
- Albach, H. – Audretsch, D.B. – Fleischer, M. – Greb, R. – Höfs, E. – Röller, L.-H. – Schulz, I.* (1996): Innovation in the European chemical industry. *Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, FS IV 96-26*, Berlin
- Auster, E.R.* (1987): International corporate linkages: dynamic forms in changing environments. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, No. 2, p. 3–13.
- Becker, S. – Whisler, T. L.* (1967): Innovative organisation: a selective view of current theory and research. *The Journal of Business*, Vol. 40, No. 4, p. 462–469.
- Borsi, B.* (2004): A technológiai megújulás, az innováció és a kutatás-fejlesztés mint versenyképességi tényezők a magyar gazdaságban. *PM Füzetek*, 6. szám
- Botazzi, L. – Peri, G.* (2003): Innovation and spillovers in regions: evidence from European patent data. *European Economic Review*, 47(4), p. 687–710.
- Camagni, R.* (1991): Local 'milieu', uncertainty and innovation networks: towards a new dynamic theory of economic space. in: *Camagni, R. (szerk) (1991): Innovation networks*. Belhaven Press, London, p. 121–144.
- Chesnais, F.* (1988): Multinational enterprises and the international diffusion of technology. in: *Dosi, G. – Freeman, C. – Nelson, R. – Silverberg, G. – Soete, L. (szerk) (1988): Technical change and economic theory*. Pinter, London, p. 496–527.
- Contractor, F.J. – Lorange, P.* (1988b): Cooperative strategies in international business. *Lexington Books*, Lexington, MA
- Cravens, D.W. – Shipp, S.H. – Cravens, K.S.* (1994): Reforming the traditional organisation: the mandate for developing networks. *Business Horizons*, July-August, p. 19–28.
- Edquist, C.* (2005): Systems of innovation – perspectives and challenges. in: *Fagerberg, J. – Mowery, D. – Nelson, E. (szerk.): The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press, Oxford, p. 181–208.
- Freeman, C.* (1991): Networks of innovators: a synthesis of research issues. *Research Policy*, Vol. 20., No. 5., p. 499–514.
- Haeflner, E.A.* (1973): The Innovation process. *Technology Review*, March/April, p. 18–25.
- Hagedoorn, J.* (2002): Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960. *Research Policy*, 31(4), p. 477–492.
- Hagedoorn, J.* (1990): Organisational modes of inter-firm cooperation and technology transfer. *Technovation*, Vol. 10, No. 1, p. 17–30.
- Hagedoorn, J.* (1989): Organisational modes of inter-firm cooperation and technology transfer. *Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology*, Working Paper Number: 89-004, April, Maastricht
- Hagedoorn, J. – Schakenraad, J.* (1989): Some remarks on the cooperative agreements and technology indicators (CATI) information system. *MERIT*, April, 89-010, Maastricht
- Harrigan, K.R.* (1985): Strategies for joint ventures. *Lexington Books*, Lexington
- Holt, K.* (1983): Product innovation management. *Butterworths*, London
- ICEG EC (International Center for Economic Growth European Center)* (2004): A vegyipar helyzete és kilátásai Magyarországon, <http://www.icegec.hu/hun/elemezések/agazati/docs/fulls/vegyipar.pdf>
- Iványi, A. – Hoffer, I.* (2004): Innovációs folyamatok menedzsmentje, *Aula Kiadó*, Budapest
- Killing, J.P.* (1983): Strategies for joint venture success. *Croom Helm Ltd.*, Kent
- Knight, K.* (1967): A descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of Business*, Vol. 40, October, p. 478–96.
- Olvasó, Á.* (2007): A magyar vegyipar 100 éve, az olajipar és petrokémiai ipar fejlődése, Centenárium vegyészkonferencia, május 29. – június 1., Sopron, előadásanyag, www.polipack.hu/_files/a_vegyipar_100_eve.ppt

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Powell, W. – Grondal, S. (2005): Networks of innovation. in: Fagerberg, J. – Mowery, D. – Nelson, R. (szerk.): The Oxford handbook of innovation. Oxford University Press, Oxford, p. 56–85.
- Quinn, J.B. (1992): Intelligent enterprise. Free Press, New York, NY
- Rogers, E.M. (1983): Diffusion of innovations. 3rd ed., Free Press, New York, NY
- Rogers, E.M. – Schoemaker, F.F. (1971): Communication of innovations: a cross-cultural approach. The Free Press, New York, NY
- Seufert, A. – von Krogh, G. – Bach, A. (1999): Toward knowledge networking. Journal of Knowledge Management, Vol. 3, No. 3, p. 180–190.
- Szépölggyi, J. (2005): Lehet-e húzóágazat a vegyipar? NKTH Innovációs Tavasz előadásanyag, június 1.
- Szépölggyi, J. (1999): Vegyipar – ezredfordulós pillanatfelvétel, Magyar Tudomány, 6. szám p. 666–681.
- Trenti, S. (1996): Cooperation agreements in an evolutionary framework: a case of the electronic industry. BETA, University Louis Pasteur, Strasbourg
- Zaltman, G. – Duncan, R. – Holbeck, J. (1973): Innovation and organization. Wiley, New York http://ecoline.hu/piac/20101001_vegyipar_elemzes.aspx

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 közti forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

- A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus).
- A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.
- A kézírathoz csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.
- Kiemeléshez **félkövér** és **dőlt betű** használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.
- A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása.
- Az ábrákat és a 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 közti 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 (folyóiratcikkek): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation; Harvard Business Review, május–június, 79–91. o.

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

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

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

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

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

DUDÁS Katalin

A TUDATOS FOGYASZTÓI MAGATARTÁS DIMENZIÓI

Napjainkban a fogyasztói magatartás kutatásának egyik fontos területe a fogyasztók tudatosságának vizsgálata. A tudatos fogyasztó előzetes információgyűjtést követően előre megfontolt vásárlási döntéseket hoz, érvényre juttatva bizonyos, általa fontosnak tartott szempontokat. E szempontok igen változatosak lehetnek, kötődhetnek a fogyasztó önértékeihez (ártudatosság, minőségtudatosság, márkatudatosság, egészségtudatosság stb.) vagy a köz, a társadalom érdekeinek figyelembevételéhez (környezettudatosság, társadalomtudatosság stb.). E két esetben a fogyasztókat eltérő mozgatórugók hajtják, eltérő kínálatra vágnak, és eltérően lehet őket megszólítani. Napjaink kutatási eredményei szerint a fogyasztók világszerte egyre inkább tudatosak, éppen ezért a vállalatok sem mehetnek el szó nélkül a témakör mellett. Hosszú távú sikerességük érdekében növekvő súlyt kell helyezniük a tudatos fogyasztókra, az ő igényeik kielégítésére. Ez többféle követelményt is támaszt velük szemben: egyrészt érdemes a jelenlegi tevékenységet és teljesítményt mindinkább a tudatos, illetve az egyre tudatosabbá váló fogyasztók igényeihez igazítani, másrészt pedig érdemes új tevékenységekbe, piaci teljesítményekbe fogni, melyek speciálisan az új, tudatos réteget célozzák meg.

Kulcsszavak: fogyasztói magatartás, tudatos fogyasztás

Felvilágosult fogyasztó, tudatos fogyasztás, fenntartható fogyasztás, etikus fogyasztás, társadalomtudatos fogyasztás, környezettudatos fogyasztás, márkatudatosság, egészségtudatosság, minőségtudatosság, ártudatosság stb. Csak úgy röpködnek ezek a fogalmak ma a médiában, de úgy tűnik, hogy leginkább anélkül, hogy pontos jelentéstartalommal akár a fogalmak használói, akár pedig azok befogadói tisztában lennének. Ez a tanulmány azt tűzte ki célul, hogy a fogalmakat és egymáshoz való viszonyukat bemutassa, és a témakörrel átfogó képet nyújtson.

A téma igen fontosnak tűnik. Napjaink kutatási eredményei azt mutatják, hogy a fogyasztók világszerte – és hazánkban is – egyre inkább tudatosak, bármit jelent is ez a fogalom. A vállalatoknak alkalmazkodniuk kell a megváltozott elvárásokhoz, ki kell elégíteniük a tudatos fogyasztók szerteágazó igényeit, legyen szó akár a kínálatról, az áráról, az információkról.

A tudatos fogyasztói magatartás

A tudatos fogyasztás első megközelítésben a fogyasztók előre megfontolt, valamilyen szempontokat fokozottan érvényesítő vásárlói döntéseiben érhető tetten.

A szakirodalom nem bővelkedik a fogalmat szabatosan leíró definíciókban, inkább csak egyes részterületeinek meghatározásaival találkozhatunk. Különböző szervezetek, civil közösségek és internetes tudástárak fogalomdefinícióit tekintve az tapasztalható, hogy ezek sem egységesek abban a tekintetben, hogy milyen magatartásformák, attitűdök tartoznak a fogalom hatókörébe.

Legáltalánosabban a fogyasztói jogok tudatával és érvényesítésével, illetve az alapos információkereső és -igénylő magatartással azonosítják a tudatos fogyasztást, erre utalnak az alábbi esetek is:

- A klasszikus fogyasztóvédelem szerint (www.tve.hu)¹ tudatos fogyasztó az, aki nem hagyja, hogy átverjék, tisztában van fogyasztói jogaival, és él is velük, tájékozódik az áráról, a termékek minőségéről, a kapcsolódó szolgáltatásokról, és a legjobb ajánlatot választja ki.
- „A fogyasztóvédelem társadalmasítása tudatos fogyasztói magatartás kialakításával” című pályázati felhívás (TÁMOP-5.5.6/08/2) szerint (www.nfu.hu)² „a tudatos fogyasztók körültekintőbbek a vásárlásoknál, szolgáltatások igénybevételénél és képesek arra, hogy önállóan, közvetlenül is

VEZETÉSTUDOMÁNY

érvényesítsék jogaikat: a termékek kiválasztása alkalmával ismerik azokat a tájékoztató adatokat, amelyek figyelembevételével hozzák meg döntésüket. Képesek arra, hogy önállóan, közvetlenül is érvényesítsék jogaikat”.

- Töröcsik (2003: p. 69.) a felvilágosult fogyasztókat trendként értelmezi, és a következőt érti a fogalom alatt: „A fogyasztók/vásárlók egyre inkább tudatában vannak jogaiknak, lehetőségeiknek, így kifejezetten nehezményezik a nem korrekt tájékoztatást, a félrevezetést, botrányokat. A felvilágosult fogyasztó bizalmatlan, szkeptikus, nem mer hinni sem a gyártóknak, sem a kereskedőknek.”

Vannak civil szervezetek, melyek kiterjedtebben értelmezik a tudatos fogyasztás témakörét, és a saját érdekek fokozottabb érvényesítésén túl a mások érdekeire való figyelmet is számításba veszik:

- Egyfajta definícióval érhet fel az, ahogyan a Kikak.hu és az Ipsos értelmezi Tudatos Vásárlói Indexe (TVI) részterületeit (penzcentrum.hu)³: fogyasztói jogok ismerete és érvényesítése, árfigyelés, vásárlás előtti tájékozódás, csak az előre eltervezett termékek megvásárlása, szerződések végigolvasása, magyar termékek iránti lojalitás, környezetbarát termékek preferálása. Az utolsó két terület értelmezhető mások érdekeinek figyelembevételként.
- A Tudatos Vásárlók Egyesülete (tudatosvasarlo.hu)⁴ nagyobb hangsúlyt helyez mások érdekeire, az ő olvasatukban a tudatos fogyasztó nemcsak saját jogaira és érdekeire van tekintettel, figyelembe vesz etikai, társadalmi és környezeti szempontokat, tekintettel van mások (ma élő emberek, jövő nemzedékek, állatok, növények) érdekeire is.
- A Kulturális Kreatívok pedig a mások érdekeit negatívan érintő fogyasztás elutasítását helyezik fókuszba (www.kulturaliskreativok.eoldal.hu)⁵, és vallják, hogy a tudatos vásárlók hajlandóak és képesek függetleníteni magukat a reklámoktól, illetve képesek a reklámok mögé nézni, és igyekeznek elgondolkodni azon is, hogy mi a valódi értelme és a valódi értéke annak a terméknek. A tudatos vásárlók önkéntesen választják a „megtehetném, de nem teszem”, a „megvehetném, de nem veszem” attitűdjét, és az ezzel a hozzáállással járó pl. egészséges előnyöket, de az esetleges társadalmi hátrányokat is.
- Szmigin és társai (2009) a tudatos fogyasztást etikus fogyasztásként értelmezik (szinonimaként használva a két terminust), fair trade és környezetbarát termékek vásárlását, valamint önkéntes

egyszerűsége⁶ értve alatta.

A marketing, azon belül is elsősorban a fogyasztói magatartás szakirodalmában számos olyan terminus megtalálható, melyben a „tudatosság” szó jelen van, vagy más módon tűnik egyértelműnek, hogy valami módon kapcsolódik a témához:

- minőség tudatosság,
- ártudatosság,
- márkatudatosság,
- értéktudatosság,
- fogyasztói jogok tudata, felvilágosult fogyasztó,
- pénzügyi tudatosság,
- egészség tudatosság,
- tudatos táplálkozás, táplálkozástudatosság,
- országeredet-tudatosság,
- környezettudatosság,
- társadalmilag felelős fogyasztás (társadalomtudatosság),
- felelős fogyasztás,
- etikus fogyasztás,
- fenntartható fogyasztás,
- önkéntes egyszerűség koncepció stb.

Ebből a listából kiindulva, és szintetizálva a korábban ismertetett fogalom meghatározásokat, a mi olvasatunkban *tudatos fogyasztó* az, akire egy vagy több jellemző igaz az alábbiak közül:

- tisztában van fogyasztói jogaival, és azokat érvényesíti is,
- tisztában van döntéseinek egyéni és/vagy társadalmi következményeivel, és tudatosan – előzetes koncepciók alapján, mélyreható informálódást és alapos megfontolást követően – választ,
 - vagy vannak felismert önös érdekei (pl. egészség, biztonság, költségtakarékosság), és azokat vásárlási döntéseiben kifejezésre is juttatja,
 - és/vagy önérdelkein túl hajlandó figyelembe venni etikai és (környezeti, társadalmi és gazdasági értelemben vett) fenntarthatósági szempontokat is.

A tudatos fogyasztás modellje

Ha alaposan megvizsgáljuk a fenti listát és definíciót, egy szembe tűnő megállapítás adódik: ha a fogyasztók hozzáállását és motivációit nézzük, a tudatos fogyasztásnak két fő vonulatát lehet elkülöníteni egymástól: bizonyos esetekben a fogyasztók önös érdekeikre koncentrálnak, máskor pedig mások érdekeire fókuszálnak. Olyan terület is van, mely mindkét aspektust magában foglalja.

- Az önérdekekre fókuszáló tudatosság területei: minőségtudatosság, ártudatosság, márkatudatosság, értéktudatosság, fogyasztói jogok tudata, egészségtudatosság, táplálkozástudatosság. A továbbiakban ezt a területet *öntudatos fogyasztás*-nak nevezzük.
- A mások érdekeit szem előtt tartó tudatosság tartománya: környezettudatosság, társadalomtudatosság, etikus fogyasztás, felelős fogyasztás, fenntartható fogyasztás, önkéntes egyszerűség.
- A köztes szférába tartozik a termékekkel összefüggő országeredet-tudat, vagy tágabban értelmezve a termékeredet-tudat, és ide sorolható a pénzügyi tudatosság is. Ahogyan az később olvasható, mindkét esetben lehet a magatartásnak önérdekekből, illetve mások érdekeiből fakadó motivációja is.

Az elkülönítés alapját tehát elsősorban a fogyasztói motivációk jelentik, éppen ezért most eltekintünk azoktól az externális hatásoktól, amikor az önös érdek egyben a társadalom javára is válik, vagy megfordítva.⁷

Az 1. ábra összefoglalja az általunk legfontosabbnak ítélt tudatosságterületeket és fogalmakat, megjelenítve a közöttük lévő kapcsolódási pontokat.

Az ábrában használt fogalmak definíciója és magyarázata olvasható az alábbiakban.

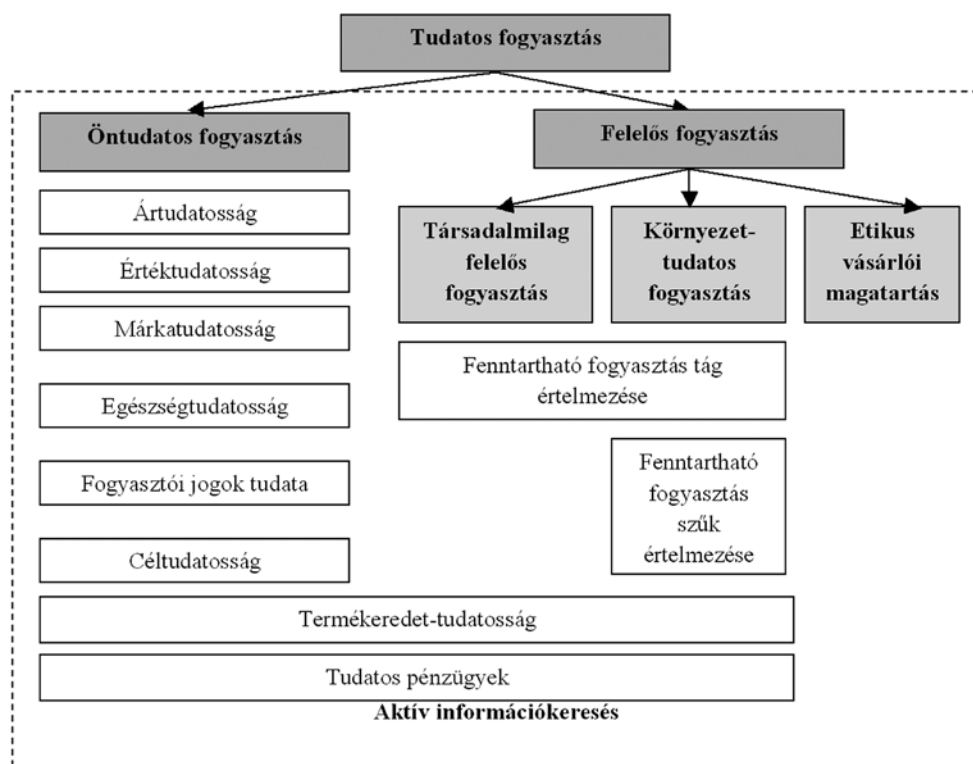
Egészségtudatosság

Az egészségtudatosság „az embernek önmagáért, épsége megőrzéséért vállalt felelőssége, amely azt kívánja, hogy gondoskodjunk mi magunk jó közérzetünkről, testi-lelki és kapcsolati egyensúlyunkról” (Bagdy, 2010: p. 6.). Az Egészségügyi Stratégiai Kutatóintézet által létrehozott on-line Egészségpolitikai Fogalomtár szerint az egészségtudatos magatartás – mely az egészség megőrzésének, a betegségek elkerülésének egyik fontos eszköze – nem más, mint az egyén szemlélete, viselkedése, tevékenysége annak érdekében, hogy minél tovább és minél egészségesebb maradjon (fogalomtar.eski.hu).⁸ Az egészségtudatos magatartás elemei többek között az alábbiak:

- káros szenvedélyektől való mentesség,
- egészséges, mértékletes táplálkozás,
- rendszeres testmozgás,
- lelki egészségről való gondoskodás,
- nyugodt élet, stresszkerülés,
- egészséges szexualitás,
- szűrővizsgálatokon való rendszeres megjelenés,
- védőoltások,

1. ábra – táplálékkiegészítők, vitaminok fogyasztása, – betegségek kezelése.

A tudatos fogyasztás területei



Forrás: Saját szerkesztés

Minőségtudatosság

Ailawadi és társai (2001) úgy értelmezik a minőségtudatos fogyasztót, mint aki számára kiemelten fontos, hogy jó minőségű termékeket vásároljon, és a magas minőségből még árelőny esetén sem enged. Az ilyen fogyasztó számára az „elég jó” termék nem jelent megoldást (Sproles – Kendall, 1986).

A minőségtudatos fogyasztók számára tehát vásárlási döntéseikkor a minőség kiemelkedően fontos döntési szempont, ők nem vesznek meg megbízhatatlan eredetű és minőségű termékeket, és nem vásárolnak alacsony presztízsű kereskedelmi egységben.

Ártudatosság – értéktudatosság

Az ártudatos fogyasztók vásárlásaik során kiemelt figyelmet fordítanak az árra mint döntést befolyásoló tényezőre (Ofir, 2004). Lichtenstein és társai (1993), valamint Hansen – Hen (2004) ártudatosság alatt az alacsony árak keresését és preferálását értik. Az ilyen fogyasztók nem sajnálják az időt és energiát arra, hogy végigjárják az üzleteket, de legalábbis átlapozzák az összes akciós reklámújságot, keresvén adott termék esetében a legalacsonyabb árat. Az ártudatos fogyasztók szívesen vásárolnak diszkontban, piacon, vásárban, illetve egyéb alacsony árú pozícionált kereskedelmi egységekben. Ennek ellentétékeppen a nem ártudatos fogyasztó hajlandó többet fizetni egy adott termékért akkor, ha azt egy divatos üzletben veszi meg (Ofir, 2004).

Sproles és Kendall (1986) szélesebben értelmezik a fogalmat, szerintük az ártudatos fogyasztók nemcsak, vagy nem feltétlenül az alacsony árakat, hanem pénzükért a legnagyobb értéket keresik. Itt az árak összevetésre kerülnek a termék értéket képviselő tulajdonságaival, és a fogyasztó az ár-érték arányt összehasonlítva keresi a legjobb megoldást. Ez az értelmezés már elvezet az értéktudatosság fogalmához, melynek lényege, hogy a fogyasztók az árat és a minőséget egymással összevetve választják ki a számukra leginkább megfelelő terméket (Ailawadi és társai, 2001; Lichtenstein és társai, 1993).

Márkatudatosság

A nemzetközi és a magyar nyelvű marketing-szakirodalom alapvetően kétféle márkatudatosságot különböztet meg egymástól. Az egyik értelmezést, mely adott márka felismerésében és preferálásában ölt testet, inkább márkahűségnek nevezik. A másik értelmezés áll közelebb témánkhoz, mely szerint a márkatudatos fogyasztó vásárlási döntéseikor vonzódik a drágább, ismert márkákhoz, mivel a márkanév és a magas árat a jobb minőség garanciájának tartja (Sproles – Kendall, 1986; Wals – Mitchell, 2010). Az ilyen fogyasztó erősen hisz abban, hogy a márkák között jelentős differenciák létezhetnek (Kim – Sung, 2009), nem szívesen vásárol kereskedelmi márkás (Walsh – Mitchell, 2010), márkánév nélküli, vagy ismeretlen nevű termékeket, inkább nem vásárol alacsony presztízsű kereskedelmi egységekben, de előszeretettel költi pénzét márkaboltokban.

Fogyasztói jogok tudata

Mint azt már korábban megfogalmaztuk, fogyasztóvédelmi szempontból tudatos fogyasztó az, aki tisztában van fogyasztói jogaival, és él is velük, tájékozódik az árakról, a termékek minőségéről, a kapcsolódó szolgáltatásokról, és a legjobb ajánlatot választja ki. 1962-ben

az Egyesült Államok elnöke, John F. Kennedy javasolta a négy alapvető fogyasztói jog – a biztonsághoz, az információhoz, a választáshoz és a képviselővel való jog – elfogadását. Azóta ez további négygel – alapvető szükségletek kielégítéséhez, a kárpótláshoz, oktatáshoz és az egészséges környezethez való jog – bővült, és a nyolc alapvető jogot a Fogyasztóvédelmi Szövetségek Nemzetközi Szervezete (Consumers International) saját alapelveivé emelte. A fogyasztóvédelmi szervezetek világszerte ezekre az elvekre építik alapszabályukat (tudatosvasarlo.hu).⁹ A fogyasztói jogokat minden országban törvényben is szabályozzák, Magyarországon ez az 1997. évi CLV. törvény. A jogi szabályozás célja megfelelő egyensúlyi helyzet létrehozása a piaci viszonyok két szereplője, a fogyasztó és a gyártó/kereskedő között annak érdekében, hogy a fogyasztó érdekei a lehető leghatékonyabban érvényesüljenek. A fogyasztó nem rendelkezik jelentős gazdasági erővel, saját érdeke képviselőjére, védelmére csekély mértékben képes, ezért a piacgazdaság e szereplőit fogyasztói minőségben intézményesen védeni kell a piacgazdaságnak a fogyasztóknál erősebb szereplőivel szemben (fogyasztovedelem.info).¹⁰

Céltudatosság

Jelentése a következőképpen írható körül (Dudás, 2010): Olyan vásárlói magatartás, mely nagy hangsúlyt helyez a vásárlások előre történő megtervezésére és a tervek következetes véghezvitelére. Legfőbb célja a felesleges vásárlás elkerülése, később nem használt/el nem fogyasztott cikkek felhalmozásának megakadályozása, a felesleges pénzkidobástól való tartózkodás, a családi költségvetés védelme. Tipikus fogyasztói eszközei ennek a magatartásnak a heti/havi kiadások megtervezése, illetve a bevásárlólista (cédula) készítése. A céltudatos vásárló tartózkodik az impulzusvásárlásoktól, vagyis ragaszkodik a cédula tartalmához, nem jellemzőek rá a boltban belüli előre nem tervezett döntések.

Felelős fogyasztás

Az angol nyelvű szakirodalom a felelős fogyasztás fogalmát többnyire társadalom- és/vagy környezettudatos fogyasztásként értelmezi, a kifejezéseket jobbra szinonimaként használva. Özcaglar-Toulouse (2009) azonban egy nagyon jó definícióját adja a fogalomnak: szerinte olyan fogyasztással összefüggő cselekedetek tartoznak a felelős fogyasztás szférájába, melyeket a fogyasztás kívülre gyakorolt észlelt negatív következményeinek tudata vált ki az egyénben. Három fő cselekvési stratégiát különít el egymástól, mint amelyek keresztül az egyén kifejezheti felelősségét a kívül felé:

- *kohézió a piaccal*: Ez a stratégia megengedi az egyénnek, hogy ne korlátozza fogyasztását, éppen csak olyan termékeket vásárol, melyeknek pozitív etikai hozzáadott értéke van (pl. fair trade vagy ökotermékek). Ezt a fajta stratégiát követi a napjainkban egyre népesebb LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) fogyasztói csoport (lásd például Törőcsik, 2007).
- *kivonulás a piacról*: A fogyasztók e stratégia értelmében kivonulnak a piac egy részéről, és tudatosan korlátozzák fogyasztásukat. Például megtermelnek maguknak dolgokat, kinyújtják tárgyaik életciklusát (javítással, használt cikkek továbbadásával/vásárlásával stb.) vagy egyszerűen csak nem vesznek meg bizonyos termékeket (pl. vegán életmód). Ilyen stratégiát követnek az önkéntes egyszerűsítők.
- *a piac mozgósítása*: Az igazán aktív fogyasztók másokat is igyekeznek mozgósítani, és bojkottokat (vagy éppen buycott-okat) szerveznek, petíciókat adnak be stb.

Fenntartható fogyasztás

A fenntartható fogyasztást a termékek, szolgáltatások olyan felhasználásaként értelmezhetjük, mely biztosítja az alapvető szükségletek kielégítését, megfelelő életminőséget biztosít, de ehhez a természeti erőforrások minimális felhasználását igényli, és minimális a mérgező, veszélyes anyagok, hulladékok, szennyező anyagok kibocsátása (Nádudvari, 2004 nyomán). Ugyanakkor a fenntarthatatlan fogyasztás egy olyan fogyasztási modell, amely negatívan hat a környezetre, és negatívan hat ezen keresztül magukra a fogyasztókra is: egyrészt az adott termékek és szolgáltatások konkrét fogyasztóira, másrészt pedig a tőlük időben és/vagy térben távol lévő más fogyasztókra egyaránt (Burgess, 2003).

Azonban ezek a szűk értelmezések a fenntarthatóságnak csak egyik pillérét, a környezeti fenntarthatóságot érintik, és nem foglalják a másik két pillérrel, a társadalmi és a gazdasági fenntarthatósággal.

- Pepper és társai (2009) már tágabban határozzák meg a fogalmat: szerintük a fenntartható fogyasztás egy széleskörűen értelmezett és vitás fogalom olyan társadalmi és környezeti aspektusokkal kapcsolatban, mint a környezetvédelem, emberi jogok, nemzedékek közötti és nemzedékeken belüli méltányosság.
- Mások a társadalmi egyenlőséget és a környezeti fenntarthatóságot foglalják bele definíciójukba: akkor fenntartható a fogyasztás, ha minden ember

csak a neki járó 1,8 ha földterületet használja fel¹¹ (Peattie – Collins, 2009).

- Park (2009) ugyan definíciószerűen nem mondja ki, de mindhárom pillért elemzi felelős befektetésekkel foglalkozó tanulmányában.

Környezettudatos fogyasztás

A környezettudatos fogyasztás „olyan vásárlást eredményez, mely legalább olyan mértékben kielégíti a szükségleteket, mint a hagyományos fogyasztói magatartás, viszont képes hozzájárulni a hulladékok csökkentéséhez, az alacsonyabb környezetterheléshez. Ezek alapján tehát nagyjából megfelel a fenntartható fogyasztás »részterületének«” (Hofmeister és társai, 2006). A fogyasztói környezettudatosság nem más, mint az ökológiai következetesség megvalósítása a vásárlási szokásokban és döntésekben, tudatában lenni annak, hogy egy termék kifejlesztése, előállítása, disztribúciója, a fogyasztás és a használat, sőt az azt követő szakasz is környezetet terhelő hatásokkal jár, és többletköltségeket okoz, törekvés a káros hatások és a többletköltségek minimalizálására (Meffert – Kirchgeorg, 1993).

A fogyasztói környezettudatosság végső soron olyan sajátos aktivitásokban ölt testet, melyek célja a környezethasználat csökkentése (Dudás, 2006):

- környezetbarát vásárlások (biotermékek, ökotermékek, újrahasznosított alapanyagokból készülő cikkek, visszaváltható csomagolás preferálása, ingyenes bolti nejlonszatyor, eldobható termékek elutasítása),
- a környezethasználat egyéb módokon való csökkentése (például autóhasználat csökkentése, szelektív hulladékgyűjtés, energiatakarékosság),
- a környezettel, a környezeti problémákkal és azok megoldásaival kapcsolatos aktív információkeresés, tájékozódás, környezetvédő tevékenység.

Társadalmilag felelős fogyasztás

A társadalomtudatosság az élet számos területén megnyilvánul, pl. adományozás, közösségi aktivitás, választási részvétel formájában (Anderson – Cunningham, 1972), de megjelenik a fogyasztásban is. A szakirodalomban fellelhető definíciók nem egységesek annak tekintetében, hogy milyen cselekedeteket, preferenciákat sorolnak a társadalmi felelőség témakörébe, hiszen több is van, mely a környezeti szempontokat is hangsúlyozza. Ennek logikája abban rejlik, hogy a környezet állapota tagadhatatlanul hatással van a társadalom jólétére, életminőségére. Például Anderson és Cunningham (1972) szerint a tár-

sadalomtudatos fogyasztó olyan egyén, aki nemcsak saját elégedettségét, hanem a társadalmi (és környezeti) jólétet is tekintetbe veszi vásárlási döntései során. Roberts (1995) is úgy értelmezi a társadalomtudatos fogyasztást, mint a vásárlóerő felhasználását a társadalmi érzékenység kifejezésére, és olyan termékek és szolgáltatások előnyben részesítését, melyek vélelmezhetően pozitív (vagy legalább kevésbé negatív) hatással vannak a környezetre. Mások kihagyják a környezeti aspektusokat vizsgálódásaikból, például Mohr és társai (2001) szerint a társadalmilag felelős fogyasztó a társadalom kárára lévő cégek termékeit elutasítja, a társadalmat segítő vállalatok termékeit pedig aktívan keresi.

Francois-Lecompte és Roberts (2006) nyomán a társadalmilag felelős fogyasztói magatartás elemei például a következők: a vásárlás helyének körültekintő megválasztása (etikusan működő és/vagy helyi érdekelttségű kereskedő preferálása), méltányos kereskedelemből (fair trade) származó cikkek választása, olyan termékek preferálása, melyek árának egy része támogatási céllal hasznosul (támogató termék), hazai, illetve regionális termékek vásárlása (támogatandó a saját gazdaságot, munkahelyeket és termelőket), állatjólét figyelembevétele (állatkísérletek, rossz tartási körülmények elutasítása).

Etikus fogyasztói viselkedés

Az etikus fogyasztás egyik területe Gulyás (2008) csoportosítása szerint. Az etikus fogyasztó „tudatos szándéka, hogy fogyasztói döntéseit erkölcsi meggyőződésének és értékeinek megfelelően hozza meg”. (Gulyás, 2008: p. 107.) Az etikus fogyasztói viselkedés általában a vásárlás során jelenik meg, és olyan szituációk köthetők ide, mint például:

- Mit tesz a vevő, ha számára kedvezően adnak vissza rosszul a boltban? Kihaszználja-e az eladó figyelmetlenségét, vagy visszaadja a pénzt?
- Felhasználja-e más üdülési csekkjét?
- Megveszi-e a CD-t, DVD-t, vagy pedig lemásolja azt?

A korábban tárgyalt társadalomtudatos fogyasztástól az különbözteti meg, hogy ebben az esetben nem az egész társadalomnak, hanem annak csak néhány szereplőjének javát szolgálja az egyén etikus viselkedése. Azon már lehet – és érdemes is – vitázni, hogy vajon ami az egyén szerint etikus, az a társadalom szerint is az-e, illetve, hogy egyáltalán a – pontosan nehezen definiálható tartalommal bíró – „etikus” szó használata indokolt-e, megfelelő-e vásárlási szituációra alkalmazva.

Termékeredet-tudatosság

A fogalom arra a fogyasztói viselkedésre utal, amikor a vásárlási döntésben befolyásoló tényezőként, döntési szempontként szerepet kap a megvásárolandó termék eredete is. A fogalom kiindulópontját a fogyasztói etnocentrizmus jelenti, mely definíció szerint a fogyasztók azon meggyőződéseit takarja, melyek hazájuk termékeinek felsőbbrendűségéről szólnak, és a belföldi termékek vásárlásának erkölcsösségére, helyességére vonatkoznak (Malota, 2003). Ez a fogalom azonban tágabban is értelmezhető: az egyén nemcsak a saját országának, de saját régiójának, településének termékeit is preferálhatja. Az effajta tudatosság mögött többféle motiváció is meghúzódhat:

- nacionalizmus (a hazai iránti kötelességtudat, tisztelet),
- patriotizmus (a magyar nemzetgazdaság, a hazai termelők/kereskedők, a hazai munkahelyek védelme),
- környezettudatosság (minél közelebb állították elő a terméket, annál kevesebb szállítást igényel),
- minőségtudatosság (a hazai jobb minőségű),
- egészségtudatosság (a hazai egészségesebb).

Ha azért vásárol a fogyasztó magyar élelmiszert, mert azt gondolja, hogy az jobb minőségű, vagy éppen egészségesebb, akkor önérdékeit követi elsősorban. Ha azonban a vásárlás fő motivációja a magyar gazdaság, munkahelyek, gazdálkodók védelme, vagy éppen a környezet megóvása a hosszas szállításból eredő környezetszennyezéstől, akkor az a közérdek szférája.

Erre a tudatosságra épít többek között a slow food (komótos étkezés) mozgalom, a „Vegyél hazait!” kampány és Magyarországon több bolt és üzlethálózat (szociális boltok, Tanyasi Áruk Boltja, Koppány Nemzeti Boltok). De példaként hozhatók fel a különböző eredetjelzők és származásra utaló védjegyek (Kiváló Magyar Élelmiszer védjegy, Magyar Termék Nagydíj, Magyar Termék védjegy) is.

Pénzügyi tudatosság

A pénzügyi tudatosságot egyrészt értelmezhetjük olyan pénzügyi kultúraként, melynek megléte feltételez i az általános tájékozottságot és egészséges szkepticizmust hitelfelvételi és befektetési kérdésekben, az átgondolt hitelfelvételt, az öngondoskodást, a háztartási költségvetés odafigyelő kezelését stb. Ezek a területek az egyén önérdékével vannak elsősorban kapcsolatban. Ma már Magyarországon is elérhetőek olyan banki megoldások, melyek segítségével az egyének a köz érdekeit is figyelembe tudják venni pénzügyeik intézése során. A szakirodalomban jelenlévő „ethical bank”,

„sustainable bank” és „közösségi bank” kifejezések olyan banki tevékenységre utalnak, ahol a megtakarításiakat elhelyező ügyfelek biztosak lehetnek abban, hogy pénzükkkel a bank csak környezet- és/vagy társadalomtudatos cégeket, projekteket hitelez meg. Ilyen módon a fogyasztók adott bank vagy pénzügyi konstrukció választásával (akár egy magasabb kamatról is lemondva) kifejezetten támogathatnak pl. biotermesztőket, környezetbarát technológiával dolgozó vállalatokat, alternatív energiát előállító cégeket, munkahelyteremtő beruházásokat, helyi kis- és középvállalatokat. Ma már Magyarországon is megtehetik azt a fogyasztók, hogy befektetéseiket nemcsak az elérhető kamatszint alapján választják ki, hanem tekintettel vannak arra is, hogy az adott alapkezelő vagy bank milyen ügyet finanszíroz az általuk megtakarított pénzzel.¹²

Következtetések és javaslatok

A cikk célja a tudatos fogyasztói magatartás mélyebb megismerése volt, ezt a célt egyelőre egy szakirodalmi kutatás segítségével próbáltuk megvalósítani. Ez rávilágított, hogy a fogyasztói tudatosság nem homogén kategória, számos területet takar, és e területek két markánsan elkülönülő csoportba sorolhatók: az önérdékeket követő és a közérdekeket szem előtt tartó cselekedetek csoportjába. A téma társadalmi és gazdasági szempontból is igen fontosnak tűnik, a korábban már hivatkozott – a Kirakat.hu és az Ipsos által vizsgált – Tudatos Vásárló Index (TVI), ha lassan is, de növekvő tudatosságot mutat Magyarországon.¹³ Ha a gazdasági aspektust nézzük, a cégeknek hosszú távú sikerességük érdekében növekvő súlyt kell helyezniük a tudatos fogyasztókra, az ő igényeik kielégítésére. Ez többféle követelmény is támaszt velük szemben:

- ki kell elégíteni a minőséggel, illetve a kedvező ár-érték aránnyal kapcsolatos elvárásokat,
- számítani kell a fogyasztók növekvő önérdék-érvényesítésére, a fogyasztói jogok fokozódó ismeretére,
- a TVI-index eredményei szerint a magyar fogyasztók növekvő része próbálja meg tudatosan elkerülni a szokásos „marketingtrükköket”, ellenáll a reklámoknak, előre tervez, céltudatosan vásárol, és ez alternatív marketingeszközök bevetését igényli,
- az egészség jó hívó szónak tekinthető,
- növekvő a környezet- és társadalomtudatos fogyasztók tábora, érdemes a szokásos CSR-tevékenységeken túl valódi folyamat- és termékfejlesztésbe fogni,
- a fogyasztók hitelességet és őszinteséget várnak el a vállalatoktól stb.

Érdemes tehát a jelenlegi tevékenységet és teljesítményt mindinkább a tudatos, illetve egyre tudatosabbá váló fogyasztók igényeihez igazítani. Továbbá érdemes új tevékenységekbe, piaci teljesítményekbe fogni, melyek speciálisan az új, tudatos réteget célozzák meg. Mindeközben pedig nem szabad megfélemlíteni a tudatosság sokféle arcáról sem, és legalább a két fő csoport: az öntudatos és a felelős fogyasztás elkülönítéséről. E két esetben a fogyasztókat eltérő mozgatórugók hajtják, eltérő kínálatra vágnak, és eltérően lehet őket megszólítani. Itt ki is tudunk jelölni két további kutatási irányt:

- Milyen motivációk húzódnak meg a különböző tudatosságterületek mögött? Kvalitatív kutatási módszerekkel (mélyinterjúkkal, fókuszcsoportos vizsgálatokkal, pszichodrámaival) jól vizsgálható ez a kérdéskör.
- Milyen összefüggések vannak a tudatosság egyes területei között? Ennek a kérdésnek a vizsgálata már nagymintás kutatást igényel, ahol az egyes válaszok közötti statisztikai összefüggések leírására is mód nyílik.

Mindezek alapján az 1. ábra újragondolása, pontosítása, az összefüggések és hierarchikus kapcsolatok pontosabb – esetleg többdimenziós – megjelenítése válik szükségessé.

Lábjegyzet

¹ http://tudatosvasarlo.hu/mi_ez, letöltve: 2010.06.30.

² <http://www.nfu.hu/doc/1175>, letöltve: 2010.06.30.

³ <http://sajttaj.hu/index.php?page=tajekoztato&item=6266>, letöltve: 2010.07.02.

⁴ http://tudatosvasarlo.hu/mi_ez, letöltve: 2010.06.30.

⁵ <http://www.kulturaliskreativok.eoldal.hu/oldal/tudatos-vasarolo-a-fogyasztoi-tarsadalomban>, letöltve: 2010.06.30.

⁶ Önkéntes egyszerűség (Voluntary Simplicity): egyének olyan törekvése, melynek értelmében önként korlátozzák fogyasztásukat. Az alapgondolat Jézustól, Buddhától, Gandhitól eredeztethető, azonban a mozgalom az 1970-es évek USA-jában egyfajta ökológiai színezetet is kapott. Az általunk vizsgált önkéntes egyszerűsítő mozgalom elsősorban fenntarthatósági szempontok miatt vallja a következő alapelveket: kevesebb munka, kevesebb kívánság, kevesebb költés, boldogabb élet (lásd pl. Cherrier, 2007; McDonald és társai, 2006; Shaw – Moraes, 2009).

⁷ Például az egészségtudatos – és éppen ezért vélhetően egészséges – egyén a társadalomnak is nagyobb hasznára van, mert képes a munkavégzésre, és kevesebb egészségügyi kiadással jár, illetve a társadalom érdekeit szem előtt tartó környezettudatosság végső soron az egyén javát is szolgálja az egészségesebb táplálkozás (biotermékek), vagy éppen az egészségesebb környezet (öko-tisztítószeres, mérgeanyagmentes bútorok stb.) révén.

⁸ http://fogalomtar.eski.hu/index.php/Eg%C3%A9szs%C3%A9gtudatos_magatart%C3%A1s, 2010.09.09.

- ⁹ <http://tudatosvasarlo.hu/cikk/fogyaszto-nyolc-alapveto-joga>, 2010.09.20.
- ¹⁰ <http://fogyasztovedelem.info/alapfogalmak?page=3>, 2010.09.20.
- ¹¹ Az ökológiai lábnyom elmélete szerint minden embernek 1,8 ha földterület jutna. Jelenleg a világot átlag 2,2 ha, mely elég egyenlőtlenül alakul a fejlett és a fejlődő országok között, pl. az Egyesült Arab Emírátsokban 11,8 ha, az USA-ban 9,6 ha, míg Afganisztánban 0,1 ha, Szomáliában 0,4 ha, Bangladesben pedig 0,6 ha (2006-os adatok) (<http://index.hu/tudomany/okolab0517/>, letöltve: 2010.07.03).
- ¹² Ide tartoznak például az ún. *közösségi bankok*, melyek az ügyfelek megtakarításait kizárólag környezeti és/vagy társadalmi szempontból etikusan működő vállalkozások és projektek finanszírozására használják fel. Sőt, az ügyfelek bizonyos határokon belül maguk választhatják meg, hogy mit szeretnének támogatni pénzüikkel. Magyarországon egyelőre egyetlen ilyen bank működik, a MagNet Magyar Közösségi Bank (<http://tudatosvasarlo.hu/cikk/lelkiismeretes-kapitalistak-megnyilt-elso-hazai-kozossegi-bank>, 2010.08.17).
- ¹³ A 2007 decemberében végzett első felmérés eredményei szerint a TVI 4,55 ponton állt, a 2008-as kutatás már 4,95-ös átlagot mutatott, a 2009-es TVI pedig 5,00-ös értéket kapott, amely a tudatosság enyhe növekedésére utal (<http://sajttaj.hu/index.php?page=tajekoztato&item=6266>, letöltve: 2010.06.30). Ugyanakkor a 2010-es érték csak 4,7 volt. Csökkent a magyar termékeket, a környezetbarát csomagolást valamint az egészséges és környezettudatos termékeket preferálók aránya, jelentősen nőtt ugyanakkor az interneten előre informálódó fogyasztók tábora (<http://www.prherald.hu/cikk2.php?idc=20100920-154548>, letöltve: 2011.02.20).
- Felhasznált irodalom**
- Ailawadi, K.L. – Neslin, S.A. – Gedenk, K.* (2001): Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands Versus National Brand Promotions. *Journal of Marketing*, 65, 1, p. 71–89.
- Anderson, W.T.Jr. – Cunningham, W.H.* (1972): The Socially Conscious Consumer. *Journal of Marketing*, 36, 3, p. 23–31.
- Bagdy, E.* (2010): Vitalitásgenerátorok, *LAM (Lege Artis Medicinæ)*, 20, 1, p. 6–7.
- Burgess, J.* (2003): Sustainable consumption: is it really achievable? *Consumer Policy Review*, 13, 3, p. 78–84.
- Cherrier, H.* (2007): Ethical consumption practices: Co-production of shelf-expression and social recognition. *Journal of Consumer Behaviour*, 6, 5, p. 321–335.
- Dudás, K.* (2006): A környezettudatos vásárlói magatartás elemzése. *Marketing & Menedzsment*, 40. évfolyam, 2006/5–6. szám, p. 106–113.
- Dudás, K.* (2010): A tudatos fogyasztás, konferencia-előadás. *Marketing Oktatók Klubjának 16. országos konferenciája*, Budapest, 2010. augusztus 26–27. CD-ROM, p. 687–699.
- Francois-Lecompte, A. – Roberts, J.A.* (2006): Developing a measure of socially responsible consumption in France. *Marketing Management Journal*, Fall, p. 50–66.
- Gulyás, E.* (2008): Az etikus fogyasztás értelmezései. *Szociológiai Szemle*, 2008/1., p. 106–127.
- Hansen, H. – L.E. Hem* (2004): Brand Extension Evaluation: Effects of Affective Commitment, Involvement, Price Consciousness and Preference for Bundling in the Extension Category. *Advances in Consumer Research*, 31, 1, p. 375–381.
- Hofmeister Tóth Á. – Simon J. – Bódi E.* (2006): A fogyasztók társadalmi felelősségének kérdései. Konferencia-előadás, Innováció, társadalmi felelősség, fenntartható fejlődés – marketing megközelítésben, a Magyar Marketing Szövetség – Marketing Oktatók Klubjának 12. Országos Konferenciája, Budapest, 2006. augusztus 24–25.
- Kim, J. – Sung, Y.* (2009): Dimensions of purchase-decision involvement: Affective and cognitive involvement in product and brand. *Brand Management*, 16, 8, p. 504–519.
- Lichtenstein, D.R. – Ridgway, N.M. – Netemeyer, R.G.* (1993): Price Perceptions and Consumer Shopping Behavior: A Field Study. *Journal of Marketing Research*, 30, 2, p. 234–245.
- Malota E.* (2003): Fogyasztói Etnocentrizmus – A sztereotípiák, az etnocentrizmus és az ország eredet-imázs hatása a hazai és a külföldi termékek megítélésére. PhD-értekezés, http://phd.lib.uni-corvinus.hu/188/01/malota_erzsebet.pdf (2009.10.30.)
- McDonald, S. – Oates, C. J. – Young, C.W. – Hwang, K.* (2006): Toward Sustainable Consumption: Researching Voluntary Simplifiers. *Psychology & Marketing*, 23, 6, p. 515–534.
- Meffert, H. – Kirchgeorg, M.* (1993): Marktorientiertes Umweltmanagement: Grundlagen und Fallstudien. Schäffer Verlag. in: Egyed Sz. (2006): Amit a magyarok a környezettudatos nevelésről gondolnak... Konferencia-előadás, Innováció, társadalmi felelősség, fenntartható fejlődés – marketing megközelítésben, a Magyar Marketing Szövetség – Marketing Oktatók Klubjának 12. Országos Konferenciája, Budapest, 2006. augusztus 24–25.
- Mohr, L.A. – Webb, D.J. – Harris, K.E.* (2001): Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behaviour. *The Journal of Consumer Affairs*, 35, 1, p. 45–72.
- Nádudvari, Z.* (2004): Fenntartható fogyasztás. *Környezetvédelmi füzetek*, 2004/1.
- Ofir, C.* (2004): Reexamining Latitude of Price Acceptability and Price Thresholds: Predicting Basic Consumer Reaction to Price. *Journal of Consumer Research*, 30, 4, p. 612–621.
- Özçaglar-Toulouse, N.* (2009): What Meaning do Responsible Consumers Give to Their Consumption? An Approach by Narratives. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 24, 3, p. 3–22.

- Park, J* (2009): Sustainable consumption and the financial sector: analysing the markets for responsible investment in Hong Kong and Japan. *International Journal of Consumer Studies*, 33, 2, p. 206–214.
- Peattie, K. – Collins, A.* (2009): Guest editorial: perspectives on sustainable consumption. *International Journal of Consumer Studies*, 33, 2, p. 107–112.
- Pepper, M. – Jackson, T. – Uzzell, D.* (2009): An examination of the values that motivate socially conscious and frugal consumer behaviours. *International Journal of Consumer Studies*, 33, 2, p. 126–136.
- Roberts, J.A.* (1995): Profiling Levels of Socially Consumer Behavior: A Cluster Analytic Approach and its Implications for Marketing. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 3, 4, p. 97–117.
- Shaw, D. – Moraes, C.* (2009): Voluntary simplicity: an exploration of market interactions. *International Journal of Consumer Studies*, 33, 2, p. 215–223.
- Sproles, G.B. – Kendall, E.L.* (1986): A Methodology for Profiling Consumers' Decision-Making Styles. *The Journal of Consumer Affairs*, 20, 2, p. 267–279.
- Szmigin, I. – Carrigan, M. – McEachern, M.G.* (2009): The conscious consumer: taking a flexible approach to ethical behaviour. *International Journal of Consumer Studies*, 3, 2, p. 224–231.
- Törőcsik M.* (2003): Fogyasztói magatartás trendek. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- Törőcsik M.* (2007): A tudatos fogyasztást és az egészséget preferáló új fogyasztói trendcsoport, a LOHAS csoport megjelenése Magyarországon, *Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing*, 4, 1, p. 41–47.
- Walsh, G. – Mitchell, V.* (2010): Consumers' intention to buy private label brands revisited. *Journal of General Management*, 35, 3, p. 3–24.

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Ulbert József, dékánhelyettes, habilitált egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar; **Dr. Bedő Zsolt**, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar; **Dr. Kovács Kármén**, okleveles közgazdász, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar; **Csapi Vivien**, tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar; **Dr. Lányi Beatrix**, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar; **Dr. Dudás Katalin**, okleveles közgazdász, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar; **Dr. Kispál-Vitai Zsuzsanna**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar; **Dr. Titkos Csaba**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar; **Deutsch Nikolett**, egyetemi tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar; **Dr. Lóránd Balázs**, PhD. egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

VEZETÉSTUDOMÁNY

KISPÁL-VITAI Zsuzsanna

A SZÖVETKEZETI IDENTITÁS ÉS A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS KAPCSOLATA

A szövetkezeti szervezeti forma igen vegyes megítélés alá esik mind külföldön, mind Magyarországon. A cikk a szövetkezeti identitás és a működés egyes folyamatainak bemutatásával szándékozik bizonyítani e szervezet társadalmilag felelős, és a kis gazdasági szereplők számára a piaci fennmaradást elősegítő jellegzetességeit.

Kulcsszavak: szövetkezet, nonprofit, társadalmi felelősségvállalás

A szervezeti forma kiválasztása a szervezet létrehozói számára lényeges döntés, mivel a választott forma meghatározza a működés jogi és gazdasági kereteit. Azt, hogy egy szervezet sikeresen fog-e működni, befolyásolja ugyan a választott forma, de előre eldönteni nem képes. Vagy mégis? Van egy speciális szervezeti forma, amelynek működését sok kritika érte az elmúlt húsz évben Magyarországon, és amely igen sokszor átalakulni volt kénytelen külföldön is: ez a szövetkezet. Akár a magyar, akár a külföldi szakirodalmat vizsgáljuk, igen gyakran találkozunk olyan híradással, amely a szövetkezetek átalakulásáról vagy pénzügyi és gazdasági összeomlásáról szól (Fulton – Hueth, 2009). A szövetkezetek problémái tárgyalásánál a sokféle ok között nélkülözhetetlen azokat a speciális szervezeti és működési tulajdonságokat megvizsgálni, melyek a szövetkezeti identitás részét alkotják, és amelyek fontos részét képezik a szövetkezetet a többi gazdasági szervezettől megkülönböztető sajátosságoknak.¹

A szövetkezetnek mint szervezetnek kétféle meghatározása létezik a szakirodalomban. Attól függően, hogy melyiket választjuk, más képet kapunk erről a szervezetről. A Szövetkezetek Nemzetközi Szövetsége (International Co-operative Alliance) honlapján a következő meghatározás található:

„A szövetkezet olyan személyek autonóm *társulása*, akik önkéntesen egyesültek abból a célból, hogy közös gazdasági, társadalmi és kulturális szükségleteiket és törekvéseiket közös tulajdonú és demokratikusan írá-

nyított vállalat útján megvalósítsák.” (International..., 2005–2010).

A definíció világosan fogalmaz, és *társulásként* határozza meg a szövetkezeteket. A társulás nem üzleti képződmény, többféle formában jöhet létre, ilyen szempontból szabadságot ad tagjainak. Üzleti szervezet is lehet, de ez nem szükségszerű.

A szövetkezetnek van egy másik definíciója is, ezt is igen gyakran használják a nemzetközi szakirodalomban.

„A szövetkezet olyan tagi tulajdonú üzleti vállalkozás, amelyet a tagok irányítanak, és a hasznot a szövetkezettel való üzleti aktivitás arányában osztják el” (Barton, 1989). Ezt a definíciót fogadja el az amerikai Mezőgazdasági Minisztérium (USDA) (Zeuli – Cropp, 2004). Ez a definíció nem egyesülésről beszél, hanem azt fejezi ki, hogy a szövetkezet *üzleti vállalkozás*.

A két definíció különbséget mutat, ha társulás, akkor a működésének jellemzői eltérőek az üzleti vállalkozás működésének jellemzőitől. Ha így tekintjük, akkor a hatékonysági kritériumokat is másként kell meghatároznunk, és a vele szemben támasztott kívánalmakat sem határozhatjuk meg úgy, mint az üzleti szervezet esetében. Ha üzletnek tekintjük, akkor ugyanazokat a befektetési, megtérülési, hatékonysági kritériumokat kell alkalmaznunk, mint más üzleti szervezetek esetében. A különbségtétel nem szörszálhasogatás, a szövetkezeti problémák tárgyalásakor egyik oldalról az elemzők igen gyakran egyértelműen az üzleti szervezetek jellemzőit kéri számon egy

olyan szervezeti formán, amiről még az azt képviselő szervezet sem nyilatkozik üzletként, másrészt a működési problémákat azzal igazolják, hogy a szövetkezet elsődleges célja nem az üzlet.

Jellemző, hogy az amerikai meghatározás utal az üzleti jellegre, és az európai a szélesebb körű. Az amerikai szövetkezetelmélet tipikusan üzletként tekint erre a szervezeti formára, és behatóan foglalkozik a működés gyakorlati problémáival. Az elmélet Amerikában a gyakorlati problémák megoldása során született, így például a Sapiro-féle iskola, ahol a farmerek marketingproblémáinak megoldására hoztak létre szövetkezeteket. Itt a szövetkezet piacszerző és piacteremtő tevékenységét használták ki, a termények tárolása és a farmerek számára előnyös időben való piacra juttatása által. A másik híres amerikai iskola a Nourse-féle „competitive yardstick” iskola, ahol a szövetkezet versenymérce-funkcióját hangsúlyozták. Nourse a szövetkezet helyi koordinációs tevékenységét helyezte előtérbe, ahol a szövetkezet, mint olyan szervezet, mely költségalapon működik a tagjaival szemben, versenymérceként szolgálhat a piacon. A szövetkezet tevékenysége alapján lehet mérni a marketingcsatorna többi tagjának teljesítményét. Nourse, aki chicagói közgazdász volt, úgy gondolta, ha a szövetkezetek beteljesítik funkciójukat, és a piacokon létrejön a tökéletes verseny, akkor nincs többé szükség rájuk, és megszűnnek (Torgerson et al., 1997).

Az európai szövetkezetelmélet gyökereit a XIX. században Robert Owen, William King és Charles Fourier írásaiban találjuk. Mindannyian szociális problémák megoldását keresték, és azt utópista közösségek létrehozásában látták. Noha a gyakorlatban minden ilyen közösség megbukott (például a Brook Farm Amerikában), vagy létre sem jött, mint Fourier falanxa, az elvek és a szociális problémák megoldására tett javaslatok alapjaiban befolyásolták a szövetkezet mint elméleti fogalom létrejöttét (Zeuli – Cropp, 2004).

A történeti fejlődésből látható, hogy a szövetkezet fogalmának kialakulását bizonyos elég könnyen azonosítható etikai elvek befolyásolták, mint például társadalmi problémák megoldása, a szegénység enyhítése, önségély, közösségi tevékenység. A mai szövetkezetek értékelésénél és az alapelvek tárgyalásánál ezek az elvek visszatérnek, nyilvánvaló, hogy ezek miatt is kezelik ezt a szervezetet inkább a szociális gazdaság részeként, mint vállalatként.

Az ICA honlapján a definíció mellett még két olyan kategória szerepel, melyekkel együttesen határozzák meg a szövetkezeti identitást, ezek az értékek és az elvek.

„Értékek:

A szövetkezetek az önségély, a felelősségvállalás, a demokrácia, az egyenlőség és a szolidaritás *elvei* alap-

ján működnek, az alapítók hagyományai alapján a szövetkezeti tagok hisznek a becsület, a nyitottság, a társadalmi felelősségvállalás és a másokkal való törődés etikai értékeiben.”

Mindezeket az értékeket a hagyomány alakította ki, és elkerülhetetlen, hogy ne vegyük figyelembe, amikor meghatározzuk a szervezet mibenlétét. Ezek alapján első pillantásra valóban inkább a társadalmi feladatok tűnnek fontosabbnak, és nem az üzleti jellemzők.

Ha a szövetkezeti alapelveket tekintjük, azok az értékek gyakorlati megvalósításai:

- önkéntes és nyitott tagság,
- a tagok tevékenységének demokratikus ellenőrzése,
- a tagok gazdasági részvétele a szövetkezet tevékenységében,
- autonómia és függetlenség,
- oktatás és tájékoztatás,
- együttműködés a szövetkezetek között,
- a közösség iránti elkötelezettség.

Mindezek alapján úgy is gondolhatnánk, hogy a kérdés eldőlt, a szövetkezet a szociális gazdaság vállalkozása, és azért van, hogy a társadalmi problémák megoldásában segédkezzen, szolgáltatásokat nyújtson harmadik személyek számára. A látszat ellenére azonban a szövetkezet nem ez a szervezet, noha a XXI. században valóban vannak szövetkezetek, melyek nonprofit szervezetként működnek.

A szövetkezetek gazdasági lényege – elkülönítésük a nonprofit szervezetektől

Mindazok ellenére, amit az előbb felsoroltakban láttunk, a szövetkezet alapvetően *gazdasági szervezet*, noha felépítése és működése alapvetően eltér a befektetői tulajdonú vállalkozástól (Investor Owned Firm). Az első szövetkezetet 1844-ben alapították Rochdale-ben, Angliában, és ez a szövetkezet is gazdasági szervezetként működött. Céljaikat érdemes itt felsorolni, mert közülük néhány egyértelműen mutat egy bizonyos irányultságot, azt, hogy a szövetkezet már identitásánál fogva is olyan szervezet, mely kizárólag a társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility) alapján működhet.

- kereskedelmi tevékenység a saját boltjukban,
- lakás vásárlása tagjaik számára,
- olyan áruk előállítása, melyekre a tagoknak szükségük van,
- munkahely biztosítása azon tagok számára, akik munkanélküliek.

A közös érdekek alapján működő, önellátó szervezetet óhajtottak létrehozni, „a termelés, az elosztás, az oktatás és a kormányzat erejét a tagok érdekében hasznosítani” (Zeuli – Cropp, 2004).

Az elvek után tekintsük a működés jellegzetességeit.

A szövetkezet gazdasági lényege

A szövetkezetet jellemző módon olyan gazdasági szereplők hozzák létre, akik nem rendelkeznek nagy meny-

ilyenek ma is vannak Magyarországon is, mint például a Róna Szövetkezet vagy a Bodzatermelők Értékesítési Szövetkezete (Róna, 2009; Csizmadia, 2011).

Itt szólnunk kell egy igen fontos különbségről, amit Közép-Kelet-Európában szövetkezetnek neveztek 1949-től 1992-ig, az a szervezeti forma nem felelt meg a szövetkezeti identitási kritériumoknak (1. táblázat).

• A tulajdonról

A piacgazdaságban: a tulajdon a gazdasági

1. táblázat

A szövetkezetek a piacgazdaságban és a szocialista tervgazdaságban: összehasonlítás

Kritérium	Piacgazdaság	Szocialista tervgazdaság
A keletkezés körülményei	Szabad akaratból természetes vagy jogi személyek hozzák létre	Államilag elrendelt, erőszakkal vagy kényszerrel létrehozott szervezet
A keletkezés motiváló elve	A tagok saját céljainak jobb elérése, szabad ki- és belépés	A lehetőségek korlátozott volta
A szervezet célja	A tagok által definiált cél elérése	Az állam által meghatározott célok megvalósítása
A vezetés módja	A vezetést a tagok választják maguk közül	Államilag kirendelt, vagy jóváhagyott vezetők
A viszony a versenyhez	A versenyt a szövetkezet léte fokozza	Nincs verseny, tervgazdaság
Tulajdonviszonyok	Magántulajdon	Szocialista szövetkezeti tulajdon, az egyén nem rendelkezhet vele • lásd A tulajdonról
A szervezet funkciói	A tagok jólétének fokozása, gazdasági céljai elérésének segítése	Politikai, gazdasági és szociális, • lásd A funkciókról
A tőke jelentősége	A szövetkezetben speciális: egy tag egy szavazat, tőke tulajdontól függetlenül, forgalommal arányos eredményfelosztás, korlátozott osztalékfizetés, a tőke korlátozott forgalma	Állami bankmonopólium ellenőrzi, terv szerinti támogatás és elvonás
Helyzetük a gazdaság rendszerében	Önállóság, a tagok érdekében történő önálló gazdasági tevékenység	Az állami politikai és gazdasági szervezet része

nyiségű tőkével, és a tevékenységük is egy kis, rendszerint helyi fogyasztót, közösséget szolgál ki (mint a rochdale-i alapítók). Ezek a kis gazdasági szereplők ugyanúgy ki vannak téve a piac hatásainak, mint a nagyobb jelentőségű, tőkeerős, széles körű tevékenységet folytató nagyvállalatok. A különbség az, hogy a kis szereplők nem, vagy igen nehezen tudnak versenyezni a nagyobbak piaci hatalmával, és önállóan igen hamar gazdaságtalanná válna a működésük, tönkremennének. A piacon való fennmaradás egyik hatékony eszköze számukra a szövetkezet, ahol a tagok gazdasági (a mezőgazdaságban), vagy boltjai, vagy műhelyei a tagok tulajdonában maradnak, viszont egyes tevékenységeiket összehangoltan végzik egy közös szervezet – a szövetkezet – keretében. Igen jellemzőek a mezőgazdaságban a marketingszövetkezetek például Dániában vagy Hollandiában (Hendrikse, 2006; Szabó, 2009), de

Forrás: Münkner, (1997) alapján Kispál (2000).

tevékenység fő hajtóereje,
a hozzá kötődő összes jog gyakorolható.

A szocialista tervgazdaságban:

a termelőeszközök magántulajdona nagyon korlátozott, gyakorlatilag kizárt.

• A szervezet funkcióiról:

A piacgazdaságban: a tagok érdekében történő gazdasági tevékenység.

A szocialista tervgazdaságban:

Politikai: Nevelési: szocialista tudatformálás,
Integrációs: a szocialista tulajdonba való.

Gazdasági: Transzformációs: a magán gazdasági tevékenység bevonása a gazdaság rendszerébe, **Teljesítményre ösztönző:** a zárszámadási többlet kiosztása révén.

Koordináló: a tervgazdaság hibáinak kiküszöbölése.

Szociális: A tagok és a társadalom egyéb tagjai számára szociális juttatások biztosítása.

A szövetkezet negatív megítélését árnyalja, hogy egyrészt egyetlen kritériumnak feleltek meg Magyarországon, a szociális szerep kritériumának, másrészt a gazdasági szerepük az 1980-as évek végére megnőtt: a mezőgazdasági szövetkezetek igen jelentős földterületen gazdálkodtak, és a szövetkezetek hozzájárulása a GDP-hez szintén jelentős volt.

A kelet-európai szövetkezetek megítélésénél ezeket a tényezőket figyelembe kell venni, így érthetővé válik, miért fogadja a közmegítélés a gazdasági átalakulás országában ezt a szervezeti formát egyértelmű elutasítással (2. táblázat).

árut szállított a szövetkezetnek, akkor annak megfelelő profithányadban részesül, ha egy másik 1000-ret, akkor az a tag 10-szer nagyobb profithányadra jogosult. Itt a szövetkezetben levő vagyონrész irreleváns, a részjegyek jellemző módon nem nagy értékűek. A fenti profitelosztás akkor is így történik, ha az első tagnak több részjegy van, mint a másodiknak. A szövetkezet tehát a piaci működés szempontjából eltérően viselkedik tagjaival és a piaci szereplőkkel szemben. Ezen eltérő működés következtében lesz képes arra, hogy megvalósítsa, amiért létrehozták: a kis gazdasági szereplők védelmét.

A szövetkezet és a nonprofit szervezetek összehasonlítása

A nonprofit szervezetek jellegzetességeit a strukturális, operacionális definícióként meghatározott Salamon-Anheier-definíció alapján a következőkben találhatjuk:

- a szervezet elsődleges célja nem a profitszerzés, mint az üzleti szervezeteké, nem tilos, de a keletkezett nyereséget nem oszthatják fel vezetőik, tagjaik, alkalmazottjaik között, hanem a szerve-

2. táblázat

A hivatalosan létező szocialista szövetkezetek részesedése a nemzetgazdaságból 1988-ban %-os arányban

Ország	Szövetkezeti részesedés	Bruttó nemzeti termék	Beszerezés	Művelt földterület	Ipar	Kereskedelem	Lakás-állomány
Lengyelország		9,1	18,7	3,6	7,7	63,6	47,3
Magyarország		23	24,4	71,5	6,5	36,1	2,7
Csehszlovákia		10,0	13,5	65,3	4,1	25,3	42,2

Forrás: Münkner, H. H.: Die Bedeutung rechtlicher Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Genossenschaften., in: Genossenschaften in Mittel- und Osteuropa, Marburg Consult für Selbsthilfeförderung eG, Marburg, 1997, 16. oldal

A szövetkezet működése

A szövetkezet másként viselkedik tagjaival szemben és másként a piaci szereplőkkel szemben. Tagjaival szemben kizárólag költségalapon működik, és nem óhajt velük szemben profitot érvényesíteni. A piacon viszont ugyanúgy viselkedik, mint bármelyik profitorientált vállalkozás, lehetőleg minél több profitot óhajt elérni. A piaci működésben nincs különbség a szövetkezet és az IOF között, a különbség abban van, ahogyan a profittal bánnak. A befektetési tulajdonú társaság a profitot a tulajdoni hányad arányában osztja el, minél nagyobb a tulajdonos vagyona a vállalkozásban – minél több részvénye van, annál több osztalékra jogosult. A szövetkezetben a keletkezett profitot *nem a tulajdoni hányad arányában osztják el, hanem annak arányában, hogy a szövetkezetet milyen mértékben használta a tag.* Ha egy marketingszövetkezetben az egyik tag 100 egység

zet alaptevékenységére, céljainak megvalósítására lehet csak felhasználni,

- a szervezet a kormányzattól független,
- önálló jogi személyiséggel rendelkező, hivatalosan nyilvántartott szervezetként kell működniük,
- öngazgató szervezetnek kell lenniük, működésüket saját testületük irányítja, amelyet a szervezet választ meg, a kormányzat csak törvényességi ellenőrzést gyakorolhat felettük,
- a tagságuk önkéntes, szabad ki- és belépéssel,
- tevékenységükre a köz érdekében végzett munka a jellemző,
- nem követnek politikai célokat (Nárai, 2008).

A fenti definíció alapján első látásra a szövetkezet megfelel ezeknek a kritériumoknak, de ez nem így van. Hasonlítsuk össze lépésről lépésre:

- A profitszerzés valóban nem elsődleges cél a szövetkezetnél, azaz csak a *tagjaival szemben nem cél, az érdekükben igen*. A nonprofit szervezet adományokból is élhet, ez a szövetkezet esetében nem történik meg. Valóban van olyan szövetkezet, mely nem elsősorban üzleti célokat követ, mint a lakásszövetkezetek, vagy a munkásszövetkezetek, amelyek állást biztosítanak a tagjaiknak, vagy a magyar szociális szövetkezetek, melyek a hátrányos helyzetű embereken óhajtanak segíteni (2006. évi X. törvény). De ezek a szövetkezetek is a piacon tevékenykednek, és el kell tartaniuk magukat. Az, hogy ez mennyire sikerül, azon is múlik, mennyire képesek *üzletként* jól működni. Indiában, azután, hogy egy új gazdaságpolitika következtében megszűnt a szövetkezetek állami támogatása, a takácsok munka nélkül maradtak, mert az állam nem vásárolta meg többé a termékeiket. A munka nélkül maradt szövetkezetek regionális csoportot alkotva újrarendítették a munkát, később kaptak kölcsönt is a helyi bankoktól, és nagyon hasonlóan viselkedtek, mint a válság-helyzetben levő üzleti vállalkozások. Marketing-stratégiát alkottak, megújították a terméküket, továbbképezték a dolgozóikat, vásárokon vettek részt és talpra álltak (Roelants, 2005).
- A kormányzattól való függetlenség, az öngazdálkodás és az önkéntes ki- és belépés valóban kritérium a szövetkezetnél is, identitásának része mindezek megvalósulása. A kilépés elviekben megvalósulhat, ha a tag úgy dönt, hogy nem óhajtja többet használni a szövetkezetet. A valóságban azonban, ha a tag elégedetlen, az arra utal, hogy a szövetkezet nem, vagy nem elég jól kezeli a belső problémáit.
- A közhasznú tevékenység a szövetkezetnél nem kívánalom, hanem alapvető identitási követelmény, mely része a nemzetközi szövetség által megkövetelt szövetkezeti alapelveknek. A hetedik alapelv határozza ezt meg, a közösség iránti elkötelezettség. Ez az elkötelezettség nem úgy meghatározott, mint a közhasznú szervezetek esetén, a fő cél nem a közhasznúság, hanem a tagok jólétének növelése, ezen keresztül a tevékenységnek lehet a közjóra gyakorolt hatása, például a munkahelyteremtés vagy a piaci koordináció révén.
- Lényeges különbség, hogy a szövetkezet nem harmadik személyek számára nyújt szolgáltatást, hanem a tagjai számára, akik egyben a tulajdonosai is. A nonprofit szervezet nem tulajdonosai számára végez szolgáltatást, hanem bizonyos személyek számára, és az esetlegesen megszerzett

profitot is csak a szervezet céljaira használhatja, és nem oszthatja fel tagjai és/vagy vezetői között (Kuti – Marschall, 1991.) A szövetkezet működésének éppen az az egyik célja, hogy a megszerzett profitot a tag tevékenységének arányában visszaadja a tagoknak.

Csábító lehet a szövetkezetet nonprofit szervezetnek tekinteni, de véleményem szerint ez nem helyes. Ha nonprofitnak tekintjük, akkor a szövetkezet tagjai nem részesülhetnek a szervezet esetleges piaci tevékenységének hasznából, akkor már nem üzleti vállalkozás, és más szabályozás alá tartozik. Nem segíti elő a kelet-európai országokban működni próbáló szövetkezetek helyzetét a nem egyértelmű jogi szabályozás és a tisztázatlan státus. Ha az intézményi környezet (North, 2002) hatásait tekintjük, és a társadalmi megítélést vizsgáljuk, akkor látható, hogy a zavaros kép, ami az emberekben a szövetkezetekről él, csak rontja ennek a szervezeti formának a keletkezési és fennmaradási esélyeit.

A szövetkezetek és a társadalmi felelősségvállalás

Amikor a szövetkezetek tevékenységét vizsgáljuk, és meghatározzuk, hogy mi a szövetkezet mint üzleti vállalkozás feladata, azonnal felmerül egy másik kérdés: mi az üzleti vállalkozás feladata, miért létezik a befektetői tulajdonú vállalkozás? Ezt a kérdést a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos és igen széles körű irodalom tárgyalja. A vita az üzlet feladatáról már az 1970-es években elkezdődött, amikor Milton Friedman kifejtette, hogy szerinte a társadalmi felelősségvállalás felelőtlenység az üzletben dolgozó menedzserek részéről. A New York Times Magazine-ban megjelent cikkben Friedman keményen elítéli azokat a menedzsereket, akik a megbízójuk pénzét indokolatlan társadalmi célokra költik. Indokolatlanként említve például egy termék árának alacsonyan tartását ahelyett, hogy az árat a vállalkozás számára maximális profitot nyújtó szintig emelnék, vagy a környezetszennyezés a törvényben megkövetelt minimum feletti csökkentését (Friedman, 1970).

Friedman gondolatai ma is sokszor helyeslésre találhatnak, bár a széles körű társadalmi felelősségvállalás (CSR) irodalma és a mai nagyvállalatok közül soknak a mindennapi gyakorlata is az ellenkezőjét vallja.

A társadalmi felelősségvállalás definícióját keresve igen nagy bőséggel találkozunk a kutató. A definíciók sokaságából néhányat kiválasztva összehasonlíthatjuk a befektetői tulajdonú társaság és a szövetkezet CSR-gyakorlatát.

Ha taláalomra kiválasztunk nagyvállalati honlapokat, mindegyiken van ilyen témában széles körű információ, most nem beszélve az éves jelentési kötelezettségekről. A fogalom ismerete és az ehhez kapcsolódó gyakorlat terjed Magyarországon is, noha Bíró (2010) véleménye szerint még kevés igazán felelős vállalat van az országban.

Néhány definíciót felsorolva a CSR:

1. Olyan elv, amelynek segítségével a vállalatok önkéntes alapon társadalmi és környezeti problémák kezelését integrálják az üzleti tevékenységükbe, és az üzleti szervezettel kapcsolatban állókkal (stakeholders) való viszonyukba.

Commision of the European Communities 2001:

2. Az üzleti szervezet elkötelezettsége a fenntartható fejlődés iránt, együttműködve az alkalmazottjaikkal, azok családjáival, a helyi közösséggel és a társadalommal, hogy javítsák az alkalmazottak életkörülményeit.

World Business Council for Sustainable Development 1999:

3. A társadalmi felelősségvállalás az üzleti szervezet folyamatos elkötelezettsége az etikus viselkedés és a folyamatos gazdasági fejlődéshez való hozzájárulás iránt, egyidejűleg javítva dolgozóinak és azok családjának, valamint a helyi közösségnek és a társadalomnak az életminőségét.

World Business Council for Sustainable Development 2000 (Dahlsrud, 2006, a szerző fordítása):

4. A CSR tehát olyan vállalati gyakorlat, ahol a menedzsment általánosan pozitívként elfogadott etikai alapokon állva cselekszik, és a döntéshozatalnál az etikai fejlődés legmagasabb szintjéről (Kohlberg, 1973) kiindulva képes elkülöníteni a helyes utat a helytelenőtől.

A definíciók igen tág teret adnak a gyakorlatnak, hogy hogyan valósítja meg ezeket az elveket a vállalat. A CSR-nak több modellje is létezik, hogyan lehet a vállalaton belül és kívül is pozitív hatást elérni. A következőkben az egyik ilyen modellt ismertetjük.

A CSR belső dimenziójának alkotóelemei:

- az emberierőforrás-menedzsment (HRM) jó gyakorlata (csak példaként említve a nem diszkriminatív gyakorlatot, a munkatársak képzése iránti elkötelezettséget, a dolgozók felhatalmazását, a családos dolgozók igényeinek figyelembevételét, az egészséges és biztonságos munkahely folyamatos biztosítását),
- a változások proaktív kezelése,
- a környezeti hatások és a természeti erőforrások felelős kezelése – ökohatékonyság.

A CSR külső dimenziójának alkotóelemei:

- együttműködés a helyi közösséggel mind az emberi erőforrás, mind a természeti erőforrások kezelésében, a közösség számára fontos feladatokban való részvétel,
- az üzleti partnerekkel való etikus viselkedés,
- az alapvető emberi jogok betartása,
- a globális környezeti problémák csökkentéséhez való hozzájárulás (Gouveia, 2008).

Ha az ICA által meghatározott szövetkezeti alapelveket összehasonlítjuk az előbb felsorolt társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos elvekkel és gyakorlattal, akkor látható, hogy a szövetkezet *identitásából következően* társadalmilag felelős vállalkozás, ha nem tartja be az alapelveket, nem azonos önmagával, tehát nem nevezheti magát szövetkezetnek. Nincsen még egy ilyen gazdasági szervezet, melynek már a meghatározásában is benne van a felelősség, amely csak akkor működik a saját meghatározásával összhangban, ha felelős a társadalom iránt.

Az International Cooperative Alliance által meghatározott indikátorok, amelyekkel mérik a CSR szintjét:

Ember (People): Mindazon csoportok, melyeknek kapcsolata van a vállalkozással, és érdekük fűződik hozzá (stakeholder groups), valamint az alkalmazottak. A velük kapcsolatos felelős viselkedés mérhető az egészséges és biztonságos munkahely biztosításával, a képzés és fejlesztés mértékével, az egyenlő esélyek biztosításával, a méltányos fizetéssel, az önkéntesség támogatásával, a hiányzások csökkentésével, a dolgozói vélemény számára fórum biztosításával és a szolgáltatások elérésének biztosításával. Mindezek a kritériumok megegyeznek az emberierőforrás-menedzsment jó gyakorlatával, így azt is mondhatjuk, hogy a felelős vállalkozás hangsúlyosan törődik a HR magas színvonalának elérésével és a színvonal fenntartásával.

Termék (Product): A termékkritérium tartalmazza a szervezet által gyártott termékeket és adott szolgáltatásokat, a marketing és a termékmegjelölés gyakorlatát, az ellátási lánc minőségét és a beszállítókkal való kapcsolat jellemzőit, valamint mindezek fenntartható voltát. A felelős vállalat ezekben a kritériumokban az etikus viselkedésre és a folyamatok fenntarthatóságára törekszik.

Elvek (Principles): A felelős vállalati viselkedés alapját biztosító elveket tartalmazza, valamint a célokat és a CSR napi megvalósítását a szervezetben és környezetében. A jó gyakorlatot is figyeli, azokat a

szervezeteket használja benchmarknak, amelyek a társadalmi felelősségvállalást stratégiájuk és munkakultúrájuk sikeres részévé tudták tenni.

Környezet (Environment): Tartalmaz minden olyan kezdeményezést, amely a környezet érdekében történik, valamint a mindezekkel kapcsolatban levő információk gyűjtését. Ilyenek lehetnek a megújuló energiaforrások, a hulladékkezelés, a szállítás, a klímaváltozás, a papírhasználat, az állatok jóléte és a biodiverzitás. Ide tartoznak a szervezet által kitűzött célok, az akkreditációk elérése, a környezet érdekében végzett kutatás és a „zöld marketing”.

Közösség (Community): A helyi és nemzeti közösségi célok megvalósítása érdekében végzett munka, a fiatalok támogatása, az egészségügy fejlesztése, az oktatás, foglalkoztatás, a kormányzattal és a nem kormányzati szervezetekkel közösen végzett munka a fentiek érdekében.

Demokrácia (Democracy): Ez a kritérium alapvetően mutatja a szervezet eltérését a befektetői tulajdonú társaságoktól. Magában foglalja a munkában való demokratikus részvételt, az oktatási és képzési kötelezettséget, a sokféleség támogatását, a tagi reprezentációt, az osztlék speciális szabályait és a tagi elégedettséget.

Fejlesztés (Development): A nemzetközi kezdeményezések is részei a fejlesztési kritériumnak, más szervezetek támogatása és a velük való együttműködés, a jótékonyosság, a tapasztalatok megosztása, részvétel a katasztrófák következményeinek elhárításában (MacDonald, 2008).

A szervezeti szervezetben a felelős elvek nem utólagosan magukra vett és a napi gyakorlatot vagy javító, vagy igazoló eszmék, hanem az önzonosság részei. Van olyan szervezet, mely működése során nem tartja be ezeket, de itt a kényszerítő erő nemcsak a társadalmi megítélés, hanem a szervezeti identitásnak megfelelő működés is. A szervezetnek nemcsak akkor kell felelősen viselkednie, ha erre megfelelő erőforrások állnak rendelkezésére, vagy ha az intézményi környezet figyelmeztet és kikényszeríti az ilyen viselkedést (Campbell, 2007), hanem a létének ez az egyik feltétele.

Összefoglalva a szervezeti forma és a működés kapcsolatáról a szervezetben

A szervezet több szempontból is különleges gazdasági működési forma. Identitási kritériumai következtében tevékenysége eltér a befektetői tulajdonú társaság tevékenységétől mind céljaiban, mind e cé-

lok napi megvalósításában. Ez a működési forma már több mint száz éve létezik, és alapelvei lényegében nem változtak 1844 óta. A társadalmi felelősségvállalás ehhez képest új fogalom, mely különösen az utóbbi évek nagyvállalati botrányai után vált hangsúlyossá. Mégis ha a kettőt együtt tekintjük megállapítható, hogy a szervezet esetében a felelős működés azonosági kritérium, nem a környezet vagy a menedzsmentdivatok által rákényszerített működési követelmény. Kívánatos lenne, hogy a szervezeti elmélet fejlesztői az ötödik szervezeti alapelvnek (oktatás és tájékoztatás) megfelelően tisztáznák a szervezeti működés jellemzőit. Különösen a 2000-es évek gazdaságában volna fontos, hogy a kis gazdasági szereplők, akik számára lényegesen kevesebb lehetőség nyílik a válságot túlélő stratégiákat alkalmazni, mivel erőforrásaik korlátozottak, információt tudjanak szerezni egy olyan önszervező gazdasági szervezeti formáról, melynek segítségével képesek lehetnek fennmaradni a gazdasági versenyben.

Lábjegyzet

¹ A szerző köszönetet mond Yann Regnard-nak az Université de Bretagne Occidentale Brest, szervezeti Master programja vezetőjének, és Kövesi Klárának, az ENSIETA marketingdocensének a kutatási ösztöndíjért.

Felhasznált irodalom

2006. évi X. Törvény a szervezetekről, letöltve: <http://www.vm.gov.hu/main.php?folderID=2316&articleID=8150&ctag=articlist&iid=1> 2011. 01. 13. 11:59:27
- Bíró P.* (2010): A társadalmi felelősségvállalás szerepe és szintje a hazai vállalkozások körében, III. Környezetgazdaságtani PhD-konferencia, letöltve: http://www.tudastar.svzt.org/cikk_100.html 2011.01. 26 15:05
- Campbell, J.L.* (2007): Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. in: of Management Review, Vol. 32, No. 3, p. 946–967.
- Csizmadia Gy.* (2011): Bodzatermelők Értékesítő Szervezete, honlap letöltve: <http://www.botesz.hu/> 2011.01. 26. 10:16
- Dahlsrud, A.* (2006): How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Wiley Interscience, Published online 9 November 2006 in Wiley InterScience
- Friedman, M.* (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: The New York Times Magazine, September 13 letöltve: <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf> 2011.01.26. 14:39

- Fulton, M.E. – Hueth, B.* (2009): Cooperative Conversions, Failures, and Restructurings: An Overview. in: Journal of Cooperatives, Vol 23.
- Gouveia, R.* (2008): Consumer Cooperative Social Responsibility: Bringing Values Into Retail Business. Eurocoop, Bruxelles letöltve: http://www.eurocoop.org/dmdocuments/publication_report/CCSRpublication08.pdf 2011.01.24. 16:11
- Hendrikse, G.* (2006): Challenges Facing Agricultural Cooperatives: Heterogeneity and Consolidation. in: Schriften der Gesellschaft für Wirtschaft – und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V. Bd. 41, p. 31–41.
- International Co-operative Alliance* (2005–2010): International Co-operative Alliance, uniting, representing and serving co-operatives worldwide letöltve a: <http://www.ica.coop/coop/principles.html> 2011.01.24. 11:51
- Kispál Z. – Vitai Zs.* (2000): Szövetkezetek a piacgazdaságban (Mezőgazdasági szövetkezeti gyakorlat Baranya megyében a gazdasági átmenet időszakában) Ph.D-dolgozat, Pécsi Tudományegyetem, Pécs
- Kohlberg, L.* (1973): The Claim to Moral Adequacy of a Highest Stage of Moral Judgment. in: The Journal of Philosophy, Vol. 70, No. 18, p. 630–646 letöltve: <http://scdproxy.univ-brest.fr:2054/stable/i309293> 2011.01.27. 11:29
- Kuti É. – Marschall M.* (1991): A nonprofit szektor fogalma. Egy definíciós vita, és ami mögötte van. – Esély. 1. 61–69. o. Letöltve: <http://www.nonprofitkutatas.hu/letoltheto.htm> 2011.01.25. 11:42:09
- MacDonald, I.* (2008): Convenience and scope of social responsibility as public policy. ICA Americas XVI Regional Conference 22-25 July 2008, San José (Costa Rica) Letöltve: <http://www.ica.coop/directorpage/macdonald/presentations/2008-am-reg-conf.pdf> 2011.01.27. 11:37
- Münkner, H.H.* (1997): Die Bedeutung rechtlicher Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Genossenschaften, in: Genossenschaften in Mittel- und Osteuropa, Marburg Consult für Selbsthilfeförderung G, Marburg
- Nárai M.* (2008): A nonprofit szervezetek helye és szerepe a helyi társadalmak életében. A nyugat-dunántúli nonprofit szektor helyzetfeltárása, doktori értekezés tézisei, Eötvös Loránd Tudományegyetem Társadalomtudományi Kar Szociológia Doktori Iskola, letöltve: http://doktori.tatk.elte.hu/2009_narai_tezis.pdf 2011.01.25. 15:10:23
- North, D.C.* (2002): Economics and Cognitive Science. letöltve: <http://129.3.20.41/eps/eh/papers/9612/9612002.pdf>. 2011.01.27. 11:10.
- Róna Mezőgazdasági Szövetkezet, honlap.* (2009) letöltve: <http://www.ronaszovetkezet.hu/> 2011.01. 26 10:14
- Szabó, G.G.* (2009): The Importance and Role of Trust in Agricultural Producer Owned Organisations, Conference on “Transition in Agriculture – Agricultural Economics in Transition VI” Institute of Economics, Hungarian Academy of Sciences, Budapest, 6–7 November, 2009
- Torgerson, R.E. – Reynolds, B. – Gray, T.W.* (1997): Evolution of cooperative thought, theory and purpose, letöltve: <http://www.uwcc.wisc.edu/info/torg.html> 2010. 01. 27. 10:57
- Zeuli, K.A. – Cropp, R.* (2004): Cooperatives: Principles and Practices in the 21st Century. University of Wisconsin Extension, letöltve: <http://learningstore.uwex.edu/Assets/pdfs/A1457.pdf> 2010. november 21. 18:38:56

TITKOS Csaba

IDEÁLTÍPUSOK A TUDÁSTRANSZFERBEN

A tanulmány a képzés-fejlesztés háttérében lévő – magyarázó erejű – tipológiát vázol. Osztályozza és elemzi a tudásátadás ideáltipikus fajtáit, felhasználva Max Weber ideáltípus-fogalmát. Megkülönbözteti a szemlélet és módszer típusú/tárgyú tudás átadását, és alapváltozók mentén összehasonlítja őket. Továbbá a viselkedés-változást célzó tudásátadás kompetenciaalapú vizsgálata során területspecifikus módszereket elemez.

Kulcsszavak: ideáltípus, szemlélet és módszer típusú tudásátadás, viselkedésváltozás, specifikus fejlesztési eszköztár

A tudás erőforrásként kezelése, a képzés és a fejlesztés kiemelt szerepe manapság evidencia a menedzsment számára. Munkám, ez a gyakorlatból született teória, mely reményeim szerint a gyakorlat felé mutat, a nehéz helyzetek elemző átgondolásához nyújthat segítséget. A józan és számító ítélőképesség aligha becsülte alá valaha is a tudást. Hatalmat, befolyást, megélhetést, versenyképességet jelentett birtoklása, el- és átadható értéket. Az kétségtelen persze, hogy transzparenciája igencsak megnőtt. Könyvek, folyóiratok, konferenciák, egyetemi kurzusok jól jelzik ezt.

Jelen tanulmány néhány kérdés vizsgálatáról szól. Foglalkozik a tudás versus olvasmányélmény kérdéssel. Elkülönítve a lexikális alapú olvasmányélmény-közvetítést a tudás átadásától, majd osztályozza és elemzi a tudásátadás ideáltipikus fajtáit, felhasználva Max Weber ideáltípus-fogalmát, statikus, történeti individuumban értelmeiben. Megkülönbözteti a szemléletmód és a módszer típusú/tárgyú tudás átadását, és alapváltozók mentén összehasonlítja őket. Így vizsgálja, hogy milyen alapkérdésre adnak választ, mi az irányultságuk, mit adnak, mi az eredményük, milyen az általuk közölt ismeret jellege, milyen formában jelenik meg, milyen forrásai és milyen következményei vannak. Bemutatja a modell kettős irányultságát: azaz a következmények felől is meghatározhatók a változók kívánatos állapotai. Ha tisztázottak a befogadók következményre vonatkozó elvárásai, akkor jobban érthetőek ellenállásaik is. Ez pedig az átadók számára az elmozdulás és alkalmazkodás esélyét adja.

Kiemeli a tanulmány a kérdés, a kérdésfelvetés szerepét. Rámutat a kérdések erőforrás- és tudásaktiváló szerepére, továbbá a viselkedésváltozást célzó tudásátadás kompetenciaalapú vizsgálata során

területspecifikus módszereket elemez. Kifejti, hogy a viselkedést meghatározó kompetenciák sokszínűsége sokféle, mélységében és módszertanában különböző eszköztárat és felkészültséget követel. Mind az átadó, mind a befogadó oldal felelősségét hangsúlyozva rámutat a közös nyelv és paradigmák szerepére.

A tanulmány gondolatai, szándékom szerint, a beszélgetések és a tudásátadás indikátorai lehetnek. Vitát és fejlesztő folyamatokat indíthatnak. Elméleti háttérrel és struktúrával vetíthetnek a tudásátadás folyamata és gyakorlata mögé.

A tudás fogalma

Mindenekelőtt nem tekintem magától értetődőnek a tudás fogalmát, és módszertani szempontból a nyugati szemléletmód pozitív meghatározás helyett, a negatív közelítést használom. Ahogyan a keleti gondolkodásmód a „ki vagyok én?” alapkérdése helyett – természetesen ezt kutatva – a „ki nem vagyok?” kérdést teszi fel, s jut egyre közelebb valami nehezen meghatározhatóhoz, úgy én is ezt a módszert választom. Azt kérdezem: mi nem tudás? Most csupán egyetlen, talán a legjellemzőbb tévhitel foglalkozom: az olvasmányélmény természetesen nem tudás. Így az olvasmányélmény közvetítése nem tudásátadás. Csak arról szól, hogy (többet) olvasott emberek igyekeznek rávenni kevésbé olvasottakra arra, hogy ők is olvassanak többet (és persze azt, amit ajánlanak számukra), hogy aztán a többet olvasottak táborához tartozzanak. Visszatérve a nyugati metódushoz, *a tudás egyfelől valamiféle intellektuális eszencia, másfelől tapasztalati kompetenciaélmény.* A többoldalú közelítés lehetőségét fenntartva, ezt a két

aspektust emelem ki, ugyanis ezek mutatnak rá a tudásátadás tárgyi szempontú – Max Weber-i értelemben vett – ideáltípusaira.

Az ideáltípus fogalma

Max Weber által definiált értelemben ideáltípusokat különíthetünk el a tudásátadás terén. Az ideáltípus fogalmát Weber két értelemben használja (Weber, 1967: p. 41–53.). Az egyiket tekinthetjük az ideáltípus statikus, a másikat az ideáltípus dinamikus fajtájának. Az egyik valamiféle történeti individuum: valamely történeti jelenség tipikus jegyeiből létrehozott fogalom. Például: feudalizmus. S itt nem egy konkrét korszak és társadalom – jelesül a középkori magyar, német vagy francia társadalom leírásáról van szó, hanem ezek sajátos, megkülönböztető eszenciájáról: ideáltípusáról. A másik – a dinamikus – egy történeti folyamat: valamely történetileg ténylegesen végbemenő folyamat elmentmondásmentes modellje, ahogyan akkor játszódna le, ha azt a tiszta racionalitás irányítaná. Ettől természetesen a valóságban végbemenő folyamatok eltérnek, hisz azok szereplőit meghatározó módon érdekeik, irracionalitásuk, érzelmeik, attitűdjeik és körülményeik határozzák meg. Az ideáltípus – és így az alábbi tipológia – jellemzői tehát a következők:

- a megismerés folyamatában nem célt, hanem eszközt jelent, etalon jelleggel a valóság mérésére, az ideáltípustól való eltérés vizsgálatára szolgál,
- szellemi termék, nem valóságosan létező, reálisan ható erő,
- nem norma, nem az értékelés, hanem a megismerés eszköze.

Egy ideáltípus hasonlóan etalon jellegű, mint hétköznapi mértékünk: a méter, ami egyrészt eszköze a távolság mérésének, többnyire a mért objektum métertől való eltérésének. Ugyanis viszonylag ritkán mérjük a fény 1/299 792 458 másodperc alatt vákuumban megtett útját. (1983 óta ez a méter hivatalos definíciója.) Másrészt mesterséges szellemi terméke a tudománynak (http://). Végül önmagában nem értékmérő, ennek a – megkülönböztetett – távolságnak semmilyen természetes privilégiuma vagy preferenciája nincs.

A tudásátadás ideáltípusos osztályozása

Ebben a tanulmányban a statikus, történeti individuum értelmében vett ideáltípus-fajta segítségével elemzem a tudásátadást. E szerint különítem el a szemléletmódot, illetve a módszert adó tudást. Ez a tárgyi különbözőség utal a tudás korábban kiemelt két aspektu-

sára, miszerint az egyfelől valamiféle intellektuális eszencia, másfelől tapasztalati kompetenciaélmény. A továbbiakban a tárgyak, illetve a tudás aspektusai alapján elkülönített két típus leírásával foglalkozom. Módszerem az operacionalizálás, mérhető vagy legalábbis azonosítható változók mentén vizsgálom őket. A változók: az alapkérdés, az irányultság, az eredmény, az ismeret jellege, az ismeret formája, az ismeret forrása, a következmény (1. táblázat).

1. táblázat

A tudásátadás ideáltípusai

Változók	Szemléletmód	Módszer
<i>Alapkérdés:</i>	Miért	Hogyan
<i>Irányultság:</i>	Cél	Eszköz
<i>Eredmény:</i>	Iránytű	Szerszám
<i>Ismeret jellege:</i>	Általános	Specializált
<i>Ismeret formája:</i>	Eszme	Recept
<i>Ismeret forrása:</i>	Kultúra	Szakértelem
<i>Következmény:</i>	Bölcsesség	Hatalom

Forrás: Saját szerkesztés

A tudásátadás változói

Alapkérdés: A szemléletmód és a módszer típusú/tárgyú tudásátadás más-más alapkérdésre keresi a választ. Az előbbi a „miért?“, az utóbbi a „hogyan?“ kérdésre fókuszál. Az előbbi a „miért történik, tesszük, gondoljuk, érzékeljük?“, az utóbbi a „hogyan történik, tesszük, gondoljuk, érzékeljük?“ kérdések válaszait fogalmazza meg, olykor kijelentő, olykor felszólító módban.

Irányultság: Különbözik a két típus irányultságában is. A szemléletmód típusú/tárgyú tudásátadás céljellegű, finális, a módszer típusú pedig eszközjellegű, instrumentális. Azaz: az egyik egy feltételezett vagy kívánatosnak gondolt célt mutat, a másik az esetlegesen éppen ennek eléréséhez szükséges eszközökről szól.

Eredmény: Az irányultság különbözőségéből adódik, hogy eredményében is eltér a két típus. A szemléletmód típusú iránytűt ad, mely a vélelmezett célt mutatja, a módszer típusú szerszámot, melyet munkára fogva elérhetővé válhat a cél.

Az ismeret jellege: Más az ismeret jellege is a két típusnál. Az egyik (a szemléletmód) általános, pontosabban holisztikus, míg a másik specializált, pontosabban redukcionista ismereteket közöl. Az egyik az összefüggések, a minden mindennel összefügg bonyolultságát és szépségét felvázolva mesél a világról, a másik a fókuszált terület mikrovilágáról szól (Mérő,

1989: p. 75., p. 88–89.). Sokszor koncentráldik erre a változóra a befogadó kritikája. Az első esetben a „nem mondott semmi konkrétat, megfoghatót”; „mihez kezdjek ezzel?”; „mire használható?” mondatok fejezik ki a nemtetszést. A második típusnál a „részeiben értem, de nem látom át”, „nem látom a fától az erdőt” típusú kijelentések lehetnek jellemzők.

Az ismeret formája: Az ismeret jellegén túl annak formája is sajátos a két típusnál. A szemléletmód típus esetén az átadó eszmét, a módszer típusnál pedig receptet használ. Az első esetben jellemzően érték- és attitűdtartalommal „arról van szó”, hogy miért is főzünk (pl. anyai szeretettel otthon gyermekünknek, ahelyett, hogy konzervet adnánk neki), vagy miért is legyen gondoskodó az elbocsátás (outplacement), míg a másodikban technikai precizitással és tárgyilagosan leírjuk a receptet (a krumplifőzelék hozzávalóit és elkészítésének módját, vagy a gondoskodó elbocsátás lépéseit, módszereit).

Az ismeret forrása: Az ismeret jellege és formája mellett forrása is különböző. A szemléletmód típusú tudás forrása a kultúra, a módszer típusúé a szakértelem. A kettőt érdemes különválasztani. „A szakértelem önmagában semmi, cél nélküli eszköz, pusztán lehetőség, befejezetlen mondat. A szakértelem ugyanúgy nem kultúra, ahogyan a zongora nem zene...” (Schumacher, 1982).

És érdemes legitimálni, majd sorrendet állítani. „... szükség van a szakértelem közvetítésére is, de ennek második helyre kell kerülnie, hiszen nyilvánvalóan meglehetősen vakmerő dolog nagy hatalmat adni az emberek kezébe anélkül, hogy tudnánk: van-e ésszerű elképzelésük arról, mit kezdjenek vele.” (Schumacher, 1982) E gondolat kitűnő irodalmi megfogalmazása Dürrenmatt: Fizikusok című drámája.

Következmény: Talán némiképp az eddigiek konklúziójaként is megfogalmazva, lényeges az eltérés a következményben is. A szemléletmód típusú tudás bölcsességhez, a módszer típusú tudás hatalomhoz vezet. Erre – legalábbis részben – utal a schumacheri idézet.

A modell tanulságai

A bemutatott modell *kettős irányultságú*, homokóraszerű, azaz fejtetőre állítható. Így a következmények felől vizsgálva is meghatározhatók a változók, mint függő változók állapotai. Ez mind a befogadó, mind az átadó számára lényeges lehet.

a) A befogadó (a tudásátadás címzettje) az általa kívánatos következményből (bölcsesség vs hatalom)

kiindulva határozhatja meg a kívánt típusú tudást, már ha van némi önismerete (ami egyébként a bölcsesség szinonimája is egyben). Azaz, ha például hatalmat akar, befolyásolni szeretne (a befolyásolás a hatalom kulcsszava), akkor nyilvánvalóan a módszer típusú tudásátadást kell preferálnia. Míg a bölcsességben való előbbre jutás igényével a szemléletmód típust szükséges választania.

Vagy éppen úgy szerez önismeretet (kiderül számára, hogy mely következményhez vonzódik), hogy felismeri, mely ideáltípushoz közelítő tudás érdekli. Tehát amennyiben azt észleli, hogy a módszer típusú tudásátadást találja vonzósnak, úgy nyilvánvalóan a dolgok-emberek-folyamatok befolyásolásának igénye mozgatja. Ha pedig a szemléletmód típust találja saját közegének, akkor a bölcséleti fókusz valószínűsíthető.

b) A tudást *átadó* számára ez hasonlóképpen jelentéssel bír, hiszen a következmények felől indulva ő is képes lesz meghatározni a változók kívánatos állapotait. Ha ugyanis tisztázottak a következményelvárások, akkor az egyfelől értelmezhetővé teszi a befogadók ellenállását, másrészt lehetőséget és esélyt ad az elmozdulásra és alkalmazkodásra. Vagyis az, hogy a befogadók milyen aspirációkkal (hatalom vagy bölcsesség) rendelkeznek, egyben meghatározza a változók számukra kívánatos állapotait. (Például a vezetők képzése során ők befolyást és hatalmat akarnak „tanulni”, szerezni alkalmazottaik felett.) Ez aztán két lehetőséget kínál az átadónak: alkalmazkodik vagy küzd a befogadók ellenállásával. Stratégiai választását az elérendő cél, a szituáció és a résztvevők befolyásolhatják.

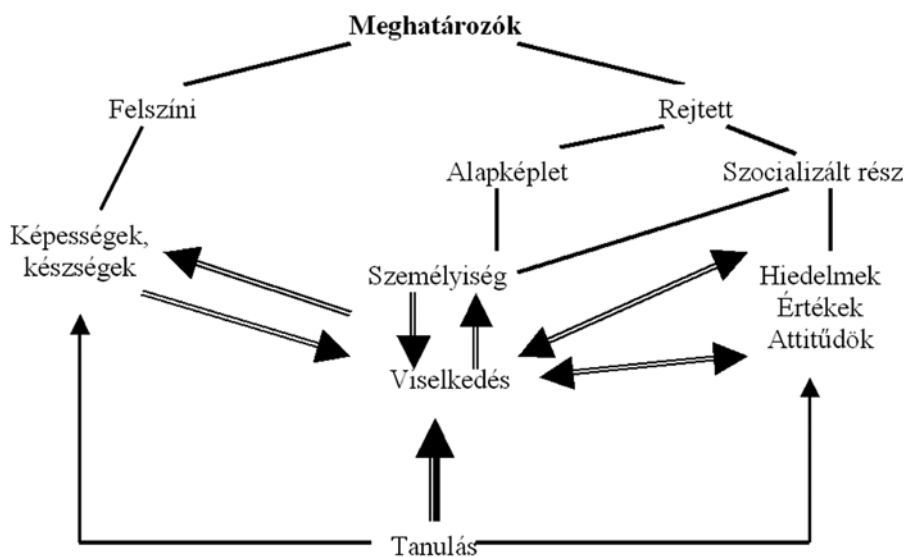
c) A két ideáltípus egyéb sajátosságai további lehetőséget kínálnak a tudást átadók számára. A *szemléletmód típusú/tárgyú tudásátadás során különös jelentősége van a kérdéseknek*. Talán fontosabbak is, mint a válaszok. Ennek egy filozófiai-bölcséleti és egy szociálpszichológiai oka van. A filozófiai-bölcséleti oka a kérdések és válaszok különbözőségéből fakad. Ugyanis a gondolkodás sokszor felvet olyan kérdéseket, amelyeket megválaszolni akár aktuálisan, akár általában képtelen. Ez azonban nem negatívum, csupán tény, amely abból fakad, hogy tökéletes kérdéseket fel lehet tenni, tökéletes válaszokat adni viszont szinte sohasem lehetséges. Ez nem csupán filozófiai és társadalomtudományi, hanem természettudományi sajátosság is, azaz a „tudományos igazságokra” általában érvényes.

Nagyobb szellemi teljesítmény egy új/valóban új kérdés felvetése, mint egy meglévő kérdésre adott n+1-edik válasz. A tökéletes kérdések egyike: Ki vagy? Kuriózusként egy tökéletes válasz /Mózes fenti kérdésére/ az Úrtól: „Vagyok, aki vagyok.” S mivel a vagyok a létige ragozott formája, itt nem tautológiáról van szó. A szociálpszichológiai ok, hogy a kérdésekre saját válaszok születhetnek, melyek lehetővé teszik ezek tartós és mély integrálását: internalizációját, szemben a kész válaszokra való ragálás egyéb módjaival: a csábítás vagy erőszak szülte, többnyire kérészéletű behódolással és az emóciók változékonyságának kitett azonosulással (Aronson, 2002: p. 52-57.). A kérdéseknek tehát kitüntetett – a befogadót mozgósító – szerepe van a szemléletmód típusú tudásátadásban.

d) *A módszer típusú/tárgyú tudásátadás sajátossága, hogy itt viselkedésváltozás elérése a cél.* Ennek még nagyobb horderejű következményei vannak. A viselkedés belső környezetének (1. ábra, Titkos, 2009: p. 68.) vizsgálata segít ennek feltárásában. Az ábrán jól látszik, hogy a viselkedés meghatározói közt olyan, a belső pszichológiai környezethez tartozó elemeket tartunk számon, mint: a képességek, a készségek, a személyiség, a hiedelmek, az értékek, az attitűdök. Persze a viselkedést meghatározó külső tényezők nem kevésbé fontosak. Különös jelentősége van a szituációnak. Ennek igazolására nagy súlyt helyeztünk a szociálpszichológia tudományára. Elég ha Milgram áramütés (Aronson, 2002: p. 57–63.), vagy Zimbardo börtönkísérletére (Aronson, 2002: p. 30-31., p. 293.) gondolunk, vagy az „alapvető attribúciós hiba” fogalmára, amely azt a tendenciát jelzi, miszerint túlértékeljük azt, amennyire a belső diszpozíciós tényezők meghatározzák az emberek viselkedését, ugyanakkor alábecsüljük a szituációs tényezők szerepét.

Nem kevésbé fontos persze a szocializáció, melynek során hiedelmeinket, értékeinket, at-

A viselkedés belső környezete



Forrás: Titkos (2009: p. 68.)

titűdjeinket és viselkedésmintáinkat sajátítjuk el. Életünkön át tartó tanulási folyamatban érik személyiségünk, fejlődnek készségeink, és többnyire annak a kultúrának a lenyomatai leszünk, amelybe beleszülettünk.

Az 1. ábra jól mutatja azt is, hogy a viselkedésváltozást a tanulás indukálja, mégpedig több irányból. Direkt módon hat a viselkedésre, vagy indirekten a képességek és készségek, a személyiség, illetve a hiedelmek, értékek, attitűdök felől. Felmerül a kérdés: vajon a direkt és a többféle indirekt irány milyen különböző technikákat követel a módszer típusú/tárgyú tudásátadás során? Vannak-e adekvát formái a különféle irányoknak, utaknak? Nos, ezek az irányok többnyire különféle kompetenciaterületekről indulnak. Sokszínűségük alighanem sokféle, mélységében és technikájában is különböző eszköztárat és felkészültséget követel.

2. táblázat

A kompetenciaterületekhez kapcsolódó fejlesztőeszközök

Képességek, készségek	Személyiség	Hiedelmek, értékek, attitűdök	Viselkedés
Tréning Coaching	Személyiség- fejlesztés Terápia	Oktatás Értékelés Nevelés	Tréning Coaching

Forrás: Saját szerkesztés

Adekvát fejlesztőeszközök

Az általam gyakorlatban használt, adekvátnak gondolt fejlesztőeszközök az alábbiak: képességek és készségek esetén a tréning és a coaching, személyiséghez a személyiségfejlesztés (terápia), hiedelmekhez, értékekhez, attitűdökhöz az oktatás, az értékelés és a nevelés, viselkedéshez a tréning és a coaching (2. táblázat).

A táblázat kapcsán két fontos – nem feltétlenül evidenciaértékű – megjegyzés: az egyik a fejlesztő eszköztár használatának szerződéses kapcsolat jellegéről, a másik a személyiségfejlesztésről, a terápiáról.

Mivel a fejlesztőeszközök sokfélék, technikájukban és mélységükben – intimitásukban is, így bennük az átadó (fejlesztő) és befogadó közti kapcsolat is különbözik. A kapcsolat és szereptsztázás miatt lényeges a két fél közti szerződéskötés, ahol kimondódhatnak, és kölcsönösen elfogadottá válhatnak a kapcsolat tartalmi és formai elemei. Ez nélkülözhetetlen feltétele az együttes munkának és mindkét fél komfortérzetének.

Ha személyiségfejlesztés a célunk, akkor ehhez bizonyosan sajátos módszerekre van szükség, olyanokra, amelyek erre a „kísérletre” születtek: a viselkedésen túli terület átdolgozásának kísérletére. Speciális eljárások sora tesz kísérletet a személyiség rejtett aspektusainak feltárására. Ilyen módszer az analízis, a pszichodráma, a kineziológia, a hipnózis, az NLP (neurolingvisztikai programozás) (Bíró, 1995), a KIP (katatim imaginatív pszichoterápia) (Bölcs, 1988), az EGO-state. Ezek többnyire terápiában használatosak, bár némelyikük – az NLP, a pszichodráma (Blatner, 2004) – egyes elemeket tréningeken is hasznosítják.

„Fontosnak tartom itt kissé átszellőztetni a *terápia* fogalmát, mert talán némelyek számára ijesztően hat. Terápiaértékű és –tartalmú lehet bármely baráti beszélgetés, amennyiben – akár tudattalanul is – tartalmazza a rogersi (Rogers, 2004) hármast alapelvet:

- empátia: együttérzés, átérzés, beleérzés (-élés),
- feltétel nélküli elfogadás: a személynek, mint önmagának (viselkedésétől független) tisztelete,
- kongruencia: autentikusság, hitelesség, rejtőzködés és álarc nélküli jelenlét.

Természetesen a terápiának különböző szintjei vannak, bár lehet, hogy csak nehézségben és csak a terapeuta számára. A terápiás odafordulás azonban alapmózzanataiban valószínűleg azonos (Titkos, 2009: p. 75).

Konvergencia és konklúzió

A különbségek mellett számos közös vonása van a tudásátadás két ideáltípusának. Például mindkettő hatékonyságát növeli, ha sikerül az átadónak a befogadó térképén (NLP kategória), illetve paradigmáiban eligazodni és ott terepet találni a közös munkához. Ha az átadó hajlandó és képes a befogadó élmény- és gondolkodási sémarendszerét megismerni, a közös munka eszközeül és terepéül használni. Ennek merészsége abban rejlik, hogy feladja saját komfortját, és vállalja a tájékozatlanság és az eltévedés kockázatát, hisz a befogadó térképét és paradigmáit teljes mértékben nem ismerheti. Azonban e fogalmi rapport nélkül sokszor az együttműködés eredményességét kockáztatja.

Lezárásul, egyfajta konklúzióként, s a téma keretétől szolgálva hangsúlyozom, hogy a fenti ideáltípusoknak, mint az ideáltípusoknak általában, a weberi értelmezés szerinti sajátosságaiból adódóan, két negatív és két pozitív következményük van.

A negatív:

- a valóságban tisztán nem léteznek,
- nem kívánnak minősítés alapjául szolgálni.

A pozitív:

- a valóság – ideáltípustól való eltérésén alapuló – mérésére szolgálnak,
- a megértéshez nyújtanak segítséget.

A valóságban létező tudásátadás a két típus elemeit vegyíti. Ezáltal mindkettő típus következményei érvényesülnek a konkrét képzés-fejlesztés során. A tudást közvetítők-átadók felelőssége, hogy a minőség érdekében figyelembe vegyék ezeket. A tanulmány ehhez kívánt segítséget nyújtani.

Felhasznált irodalom

- Aronson, E. (2002): A társas lény. KJK-KERSZÖV, Budapest
- Bíró Gy. (1995): Rövid pszichoterápiák strukturált szintézise, avagy az NLP alapfogalmai (Kézirat)
- Blatner, A. (2004): A pszichodráma alapjai, történet, elmélet, gyakorlat. Animula, Budapest
- Bölcs E. (1988): Katatim imaginatív pszichoterápia (KIP). (kézirat) http://www.sasovits.hu/anyag/meter/meter_sztori.htm
- Mérő L. (1989): Észjárások. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Rogers, C. (2004): Valakivé válni. A személyiség születése. SHL, Budapest
- Schumacher, E. (1982): A kicsi szép. KJK, Budapest
- Titkos Cs. (2009): A személyiség kaizen-elve. Vezetéstudomány XL. Évf. 7-8. p. 67–77.
- Weber, M. (1967): Szociológiai alapfogalmak. in: Gazdaság és Társadalom. KJK, Budapest

DEUTSCH Nikolett

A VERTIKÁLISAN INTEGRÁLT VÁLLALATOK STRATÉGIAI LEHETŐSÉGEI AZ EURÓPAI UNIÓ LIBERALIZÁLT VILLAMOSENERGIA-PIACAIN

Az Európai Unió villamosenergia-piacait érő szabályozási változások és szerkezeti átalakulások új szereplői csoportokat hívtak életre, és megbolygatták a korábbi ágazati erőviszonyokat. Míg a monopol piaci körülmények között a vertikálisan integrált vállalatok stratégiai döntései elsősorban a hosszú távú beruházási döntésekre korlátozódtak, ma már kiemelt figyelmet kell szentelniük a fogyasztók elvárásaira, versenytársaik lépéseire. A szerző tanulmányában azt vizsgálja meg, milyen vállalati és üzleti stratégiákat követnek, követhetnek a domináns piaci részesedéssel bíró vállalatok.

Kulcsszavak: liberalizáció, villamosenergia-ágazat, stratégiai csoportok

A villamosenergia-rendszer kialakulása és fejlődése során a villamosenergia-ellátás szereplői vertikálisan integrált szolgáltatókká váltak, ők állították elő, szállították, osztották el és értékesítették monopol piaci körülmények között a villamos energiát. Az elmúlt évtizedekben a villamosenergia-ágazat az Európai Unió tagállamaiban jelentős változásokon ment keresztül. Az egyes országokban, többé-kevésbé eltérő módon lezajlott privatizáció, liberalizáció és dereguláció megnyitotta a korábbi monopol piacokat a verseny számára, helyesebben szólva, a teljes ellátási láncot a verseny számára nyitott (termelés, kereskedelem, szolgáltatás) és továbbra is szabályozott (szállítás és elosztás) tevékenységekre tagolta. Bár a piacnyitás, a szektorspecifikus strukturális változások, a környezetvédelmi szabályozás szigorodása, a megújuló energiahordozókra épülő technológiák ösztönzése stb. révén új vállalati és stratégiai csoportok is megjelentek, az ágazat vizsgálatával foglalkozó kutatások (pl. Finon – Midttun, 2004; Sioshansi, 2008) azt sugallják, hogy a kimagasló pénzügyi és működési teljesítménnyel továbbra is a részben vagy egészben vertikálisan integrált vállalatok, vállalatcsoportok bírnak. Ugyanakkor a makrokörnyezeti és ágazati változások hatására e vállalatok is szerepeik és stratégiáik újragondolására kényszerülnek. Jelen cikk célja tehát, hogy megvizsgálja, milyen

változásokat idézett elő a szektor liberalizációja a vertikálisan integrált szereplők vállalati és üzleti stratégiáiban. A domináns szereplők vállalati és üzleti stratégiáival kapcsolatos megállapításokat pedig a stratégiai csoportok elemzésének módszerével kívánom igazolni.

A piaci liberalizáció hatása a villamosenergia-ellátási láncra az Európai Unióban

Az 1990-es évekig a villamosenergia-ágazat működésének feltételeit világszerte az erős állami befolyásolás és a vertikálisan integrált szervezeti struktúra jellemezte, melynek fő indokai az alábbiakban keresendők (Chao et al., 2008: p. 30.):

- A villamos energia olyan – más javakkal nem, vagy csak korlátozottan helyettesíthető – közjószág, mely alapvető szükségleteket elégít ki, hozzájárul egy adott terület, ország gazdasági fejlődéséhez. Így a folyamatos, biztonságos és hatékony szolgáltatás állami szerepvállalást indokol.
- A szállítást és elosztást biztosító infrastruktúrát természetes monopóliumoknak kell tekinteni, duplikációjukat célszerű kerülni, kivéve, ha az javítja a hálózat biztonságát, a szolgáltatás megbízhatóságát.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Méretgazdaságosság: a természetes monopóliumok a termelésre is kiterjednek, és támogatják a nagyméretű és a nagy tőkeszükségletű erőművek létrehozását.
- Választékgazdaságosság: az egyes tevékenységek közötti szoros kontroll biztosította előnyök a helyettesítési előnyökre, illetve a tudás, a képességek, a technológia és az információs rendszerek megosztásának lehetőségére vonatkoznak.
- Tranzakciós költségek gazdaságossága: A szolgáltatók beruházásai hosszú távon térülnek meg, visszafordíthatatlanok, az eszközök más célokra nem alkalmazhatók. A beruházások értékét így a várható fogyasztói értékesítés mennyisége adja. Mivel az egyes ellátásilánc-szintek közötti szerződések nem tudnak minden nem várt körülményre kiterjedni, számos kockázatot hordoznak magukban, támogatva a vertikális integrációt. A beruházások eszközspecifikussága és magas tőkeszükséglete miatt az állam feladata a beruházások kockázatának csökkentése és az országos méretű hatékony vezetékrendszerek létrehozása.
- A villamos energia nagy mennyiségben történő tárolása nem megoldott, a kínálat és kereslet folyamatos egyensúlyban tartása csak bizonyos mértékű állami ellenőrzés mellett lehetséges.

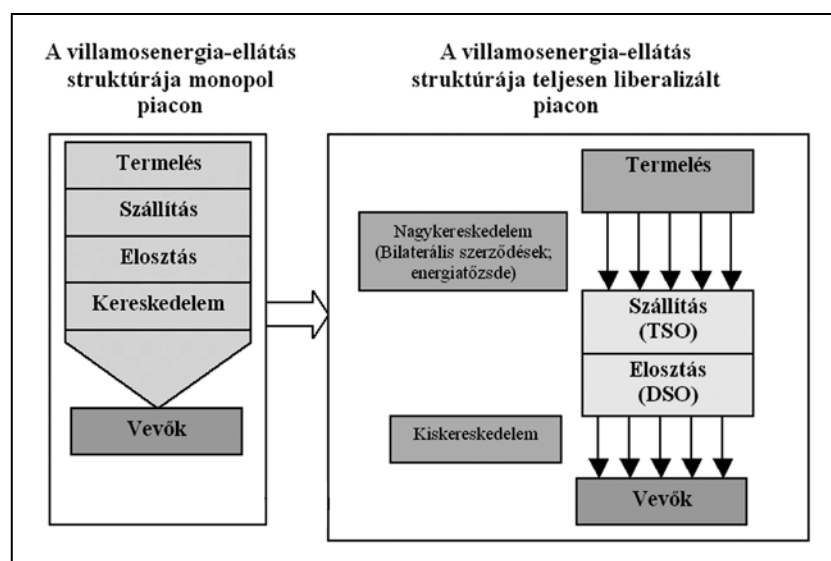
Az elmúlt évtizedekben azonban a világ szinte minden országában tanúi lehetünk a villamosenergia-sektort érintő, a piac újrastrukturálását, az intézményi és szabályozási reformokat, az üzleti stratégiák reorientációját, a fogyasztók újrafelfedezését, a különböző szintű technológiai fejlesztéseket ösztönző liberalizációs, de-, illetve reregulációs és dezintegrációs folyamatoknak. Annak ellenére, hogy ezek a folyamatok az egyes országokban más-más formát öltöttek, az alapjukat képező gazdasági elgondolás ugyanaz: a vertikálisan integrált vállalatok természetes monopóliumként való kezelése helyett ma már a termelési és elosztási versenytől várják, hogy megteremtse a választás lehetőségét, tegye lehetővé a különböző ellátási struktúrák megjelenését, valamint a társadalom egészét, a vállalatok versenyképességét befolyásoló árak mérséklődését. Mindezt tovább támogatja a termelési technológiák területén tapasztalható fejlődés. A kis-teljesítményű és kapcsolt termelési

egységek megjelenése révén a hagyományos „méretgazdaságosságra” épülő szemléletet felváltja a „moduláris sorozatgazdaságosságra” elve. Eszerint a decentralizált villamosenergia-rendszereknél a tanulási hatás és a tömegtermelés kompenzálhatja a meglévő villamosenergia-rendszer méretgazdaságossági hatásait. Jelentősen visszaesett a hálózatok eszközspecifikusságának mértéke is, miközben az informatika fejlődése lehetővé tette a kereskedelmi funkció szállítói és elosztói hálózatról való hatékony leválasztását. Ráadásul az egyes kormányzatok egyre nagyobb mértékben vonulnak ki az infrastrukturális iparágakból, és jelentős erőfeszítéseket tesznek a villamosenergia-ágazatra vonatkozó szabályozás és a szociális és gazdaságpolitikai kérdések szétválasztására.

A XX. század utolsó évtizedéig az európai villamosenergia-ágazatok a javarészt állami tulajdonban lévő¹, szabályozott, vertikálisan integrált szolgáltatókból álltak, melyek egy adott régióban, vagy országban monopóliumként tevékenykedtek. A villamosenergia-ellátás valamennyi lépésének egyetlen szervezetbe való integrálása viszonylag egyszerű piaci struktúrát jelentett. Ahogyan az 1. ábra is mutatja, a fogyasztók ebben a modellben kvázi külső szereplőként vannak jelen, nincs beleszólásuk sem a technológiai rendszer fejlődésébe, sem a technológiai rendszer döntéshozatali folyamataiba. Ráadásul a monopol szolgáltatókkal szemben „kiszolgáltatók helyzetben” vannak, hiszen nincs lehetőségük az áram más forrásból való beszerzésére. A villamosenergia-árakat az állam határozza meg,

1. ábra

Piacszerkezet a hagyományos monopol, illetve a teljesen liberalizált modellben



Forrás: saját szerkesztés

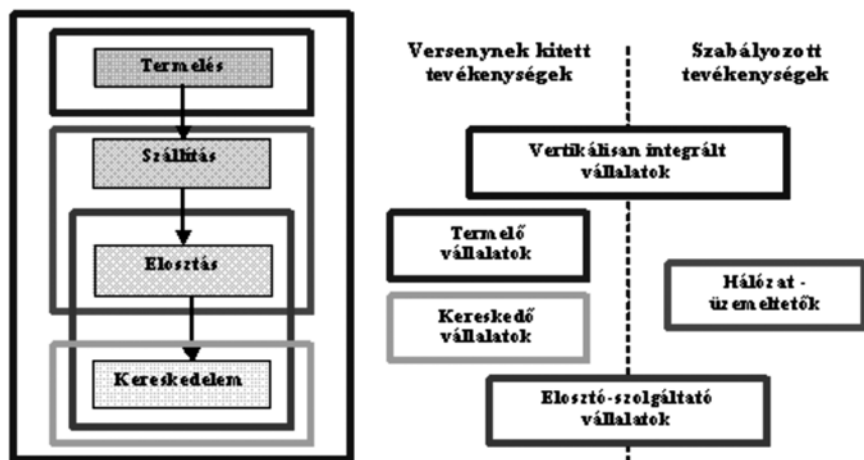
a villamosenergia-rendszer összköltsége alapján, oly mértékben, hogy az a költségeken felül profitot is biztosítson a szolgáltatók számára. Ebből azt a következtetést is levonhatjuk, hogy a villamosenergia-rendszer stratégiai döntéseit nem a rendszer szereplői, hanem a szabályozó hatóság hozza (1. ábra).

Ezzel szemben az EU által megteremteni kívánt, teljesen liberalizált piaci modellben a szállítási és elosztási piacok közös jellemzője, hogy az egyik oldalon mindig adminisztratív szabályozás alatt álló természetes monopólium áll, azaz a verseny számára két funkció nyitott, a villamosenergia-termelés és a villamosenergia-kereskedés. A villamosenergia-termelés nagykereskedelmi piacán az egyes termelő erőművek szabadon értékesíthetik az általuk előállított energiát és megszűnik a szolgáltatók kiskereskedői jogának monopóliuma is (2. ábra).

piacokon elosztói hálózattal rendelkező elosztói hálózati irányítók, valamint a villamosenergia-, gázzállítás és elosztás területén érdekelt cégek is. Emellett az EU tagországaiiban közel 3000 olyan vállalat tevékenykedik, melyek kizárólag a regionális piacokon folytatnak elosztói és kereskedői tevékenységet. Új piaci belépőknek számítanak továbbá a vertikálisan integrált vállalatoktól, regionális elosztói-, kereskedő vállalatoktól független, kiskereskedelmi tevékenységet folytató vállalatok. E szereplői csoportok közül a továbbiakban a vertikálisan integrált, kvázi integrált vállalatok által követett stratégiák vizsgálatára teszünk kísérletet.

Vállalati és üzleti stratégiák a villamosenergia-ágazat domináns szereplőinél

Vállalattípusok az EU villamosenergia-piacain



Forrás: Saját szerkesztés

A piaci szerkezet ezen átalakítása új szereplői csoportokat hívott életre. Továbbra is jelen vannak a vertikálisan integrált vagy kvázi integrált vállalatok, melyek aktívan részt vesznek a villamosenergia-ellátási lánc valamennyi szintjén. Ez a hét vállalat jelenleg a teljes piac mintegy 42%-át uralja. Beszélhetünk továbbá elsődlegesen nemzeti piacokon domináns szerepet betöltő, villamosenergia-termelésre összpontosító vállalatokról is, melyek vagy saját használatra, vagy a nagykereskedelmi piacokon történő értékesítés céljából állítanak elő villamos energiát, vagy megújuló termelési technológiákat alkalmazó új piaci belépőknek tekinthetők. Az új piaci szereplői csoportok egyikét a szabályozott tevékenységet folytató hálózatüzemeltetők képezik. Ide tartoznak a tulajdonosi függetlenséggel bíró, elsősorban nemzeti piacokon jelenlévő szállítói hálózati irányítók, a regionális

2. ábra Szabályozott piaci környezetben a villamosenergia-szolgáltatók piaci viszonylag stabilak voltak, az árakat az állam szabályozta, sok esetben az állam volt az egyetlen tulajdonos, így a monopolhelyzetben lévő vállalatoknak nem volt igazán szükségük stratégiai eszközök alkalmazására. A makrokörnyezeti és ágazati változások hatására a kialakulóban lévő központosított, liberalizált villamosenergia-rendszerben egyre nagyobb igény merül fel a vállalati stratégiai és taktikai tervezés iránt.

A hagyományos villamosenergia-rendszerben a vertikálisan integrált vállalatok adott termék-piac kombinációval (homogén terméket biztosítottak a szolgáltató területen található valamennyi fogyasztó számára) bírtak, beruházási és fejlesztési döntéseik is csak a berendezésekkel, eszközökkel és erőművekkel voltak kapcsolatosak. Ezzel szemben a liberalizált piacon tevékenykedő vállalatok stratégiai tervei már kiterjedhetnek a különböző termék-piac kombinációk fejlesztésére, valamint a felvásárlások és egyesülések, az energiamixek változtatásának beruházási kérdéseire is. Míg a monopol piacokon tevékenykedő vállalatok taktikai tervei a termelési, szállítási kapacitás technikai használatával, illetve az esetlegesen előálló hibák megoldására kidolgozott forgatókönyvekkel foglalkoztak, addig a versenypiacokon tevékenykedő vállalatok taktikai megfontolásai az új piacokra való belépés terveit, illetve a megszerzett piaci erő érvényesítését is felölelhetik (Woerd – Lise – Becker, 2004).

Az elmúlt évtizedben a már piacon lévő, magas piaci részesedéssel bíró vállalatok az ágazatot érintő szabályozási és strukturális változásokra, a növekvő pénzügyi és részvényesi elvárásra, a gáz- és villamosenergia-szektorok konvergenciájának erősödésére, az újonnan belépők fenyegetettségének emelkedésére, a korábban „foglyul ejtett” vevők alkupozíciójának erősödésére, illetve a globalizációra reagálva, a meglévő pozícióik védelmére, erősítésére helyezték a hangsúlyt. Ahogyan azt a különböző kutatások (Codognet et al., 2002; Thomas, 2003; Verde, 2008) igazolják, a termelési és elosztási hatékonyság fokozásának korlátai miatt, a szolgáltatók mindennek biztosítását a vállalati növekedési stratégiában látták. Egy erősen tőkeintenzív ágazatban, mint amilyen a villamosenergia-szektor is, ahol az éves amortizáció értéke kifejezetten magas, még az alacsonyabb profittal bíró vállalatok is olyan magas cash flow-val bírnak, mely a további beruházások, a további növekedés forrásául szolgálhat. A trendek azt mutatják, hogy az elmúlt évtizedekben a piacon lévő vállalatok a rendelkezésükre álló forrásokat a vertikális integráció fokozására, a szervezeti méret és piaci részesedés növelésére, valamint a kapcsolódó diverzifikáció finanszírozására használták.

A vállalatok vertikális integráltságának megtartásával járó előnyöket számos empirikus tanulmány (pl. Landon, 1983; Lee, 1995; Kwoka, 2002; Kaserman – Mayo, 1991) tárgyalja. Ezen irodalmak a piaci szereplők vertikális integráció megőrzésére tett lépéseit az ellátási láncon belüli technológiai függőség, az információs és tranzakciós igények és árazási nehézségek miatt fellépő óriási tranzakciós költségekkel, a vertikális integráció biztosította magasabb hozzáadott értékkel, költségmegtakarítással és technológiai hatékonysággal magyarázzák. Emellett felhívják a figyelmet arra, hogy a vertikálisan integrált vállalatok vannak kitéve legkevésbé az áringadozásoknak (amennyiben tartani tudják a megfelelő egyensúlyt a villamosenergia-ellátás egyes szakaszai között², és piaci változások esetén képesek a megfelelő tevékenységet középpontba állítani). Ráadásul a vertikálisan integrált vállalatok üzleti modellje az újonnan piacra lépőkkel szemben is védelmet biztosíthat, hiszen annak lemásolása hosszú, tőkeigényes feladat.

A szervezeti méret és piaci részesedés növelése egyrészt segítheti a méretgazdaságossági hatás érvényesülését, a vállalatok piaci pozíciójának védelmét és erejének érvényesítését, a fejlesztések finanszírozását, miközben a nagyobb, diverzifikáltabb termelési portfólió csökkentheti az áringadozások hatásait, ellátásbiztonsági szempontból is kedvező hatással járhat (Chao et al., 2005).

A földrajzi értelemben új piacokra, új üzletágakba való belépés olyan általános növekedési stratégia, melyet főleg a piaci erő, a választékgazdaságosság, a kockázatmegosztás növelésének szándéka ösztönöz (Porter, 1987). Míg a piacnyitást követően a villamosenergia-ágazat nagyvállalatainak egy része a gáz, a telekommunikáció, a víz és a hulladékkezelési ágazatokba belépve vált multiszolgáltató vállalattá, az elmúlt években megfigyelhető a kapcsolódó diverzifikáció (az energiaszektor egyes alágazataiban való jelenlét) erősödése. Ezt pedig a villamosenergia- és a gázszektor közötti, a szabályozás, a termékek és szolgáltatások, valamint a technológiák terén is erősödő konvergencia támogatja (Bergstrom – Callender, 1996; McLaughlin – Mehram, 1995). Míg a nagykereskedelmi piacon a földgázalapú termelési technológiák terjedése miatt a gáz és az áram értékesítése egymást helyettesítheti, addig a kiskereskedelmi piacokat tekintve a gáz- és villamosenergia-szolgáltatások (mérés, számlázás, vevőszolgálat stb.) hasonlósága miatt a vevők hajlandók azokat egy vállalatnál igénybe venni. Mindezen tendenciáknak köszönhetően a hagyományosan gáz-, illetve villamosenergia-vállalatok célkitűzései, stratégiai pozicionálása is közeledik egymáshoz.

A piacon lévő vállalatok növekedési stratégiájuk eszközéül, a szerves növekedés korlátozottsága, elsősorban a beruházások kivitelezésének és megtérülésének nagyon hosszú volta (általában 10–30 év), a hatékonysági növelési programok alacsony költségcsökkentő hatásai, valamint a meglévő piacon a kereslet növekedésének (Nyugat-Európában évi kb. 2,1%) lassulása – miatt a külső, az egyesülések és felvásárlások, együttműködések³ révén történő növekedést választják. A szerves növekedéssel szemben ez lehetővé teszi számukra a hiányzó képességek, ismeretek megszerzését, miközben szinte azonnal elérhető kapacitásnövelést, részesedésnövekedést, erősítést biztosíthat.

A villamosenergia- és gázszektor liberalizációs folyamatainak beindulásával az egyesülések és felvásárlások száma és értéke is jelentősen megnőtt 1998 és 2009 között. Codognet et al. (2002) felmérései azt mutatják, hogy az általunk vizsgált időszakban (1998–2002), a határokon belüli egyesülések és felvásárlások részaránya volt a meghatározó. A PwC (2009) felmérése szerint bár a hazai piacon zajló egyesülések és felvásárlások aránya 2002-től is jelentős maradt, a határokon átnyúló tranzakciók száma és értéke 2005, 2006, 2007-ben is duplája volt a korábbi évek eredményének, ami a gáz- és villamosenergia-szektorok nemzetköziesedését igazolja. Amennyiben az ágazaton belüli és ágazatok közötti egyesülési és felvásárlási tranzakciókat vizsgáljuk, megállapítható, hogy az ágazatokon átnyúló egye-

sülések és felvásárlások aránya 2000 óta növekszik (Verde, 2008). Verde (2008) véleménye szerint minden adatok kétféle trendet támasztanak alá. Egyrészt mutatkozik egyfajta tendencia a páneurópai, illetve a nemzeti piacokon domináns hazai vállalatok, vállalatcsoportok kialakulása felé. Másrészt a már piacon lévő vállalatok arra törekednek, hogy minél erősebb pozíciókat építsenek ki az új belépőkkel szemben. Amennyiben ugyanis az európai piacok teljesen liberalizálttá válnak, és az infrastrukturális beruházások lehetővé teszik a közös európai piac létrehozását, a tevékenységek földrajzi, ágazati kiterjesztése biztosíthatja a domináns piaci jelenlétet, a tanulási hatás érvényesülésének sajátosságait, illetve a más vállalatok általi lehetséges felvásárlás kockázatának csökkenését (Verde, 2008). Természetesen az egyesülések és felvásárlások alkalmazása, a növekedési stratégia követése csak abban az esetben kedvező a vállalatok számára, ha az képes értéket (a megtérülés magasabb, mint a tőke költsége) teremteni, hiszen ebben járul hozzá a vállalat pénzügyi helyzetének erősödéséhez.

A villamosenergia-rendszer vállalatainak versenystratégiái is érdekes vizsgálati területet képviselnek. Porter (1980) szerint bármilyen stratégiát is követ egy vállalat, az versenystratégiának számít, hiszen annak első számú feladata, hogy tartós versenyelőnyt biztosítson számára. Megközelítése szerint a versenyelőny két forrását a költségelőny és a megkülönböztetésből eredő előny képviseli, és a vállalatok, stratégiai üzleti egységek számára a versenyelőny forrásai, valamint a piaci célterület alapján három általános versenystratégiatípus (költségvető, megkülönböztető, összpontosító) javasolható.

1. táblázat

**Porter-féle versenystratégiák
a villamosenergia-ágazatban**

Célpiac mérete	A versenyelőny forrása		
	Tág	Költségvető	Megkülönböztető
	Szűk	Fókuszált költségvető	Fókuszált megkülönböztető

Forrás: Porter (1980)

A villamosenergia-szektorban – mint ahogyan számos, dereguláción áteső közszolgáltatási ágazatban is – a piaci liberalizáció révén a Porter (1980) által megfogalmazott versenystratégiák is előtérbe kerülhetnek (1. táblázat). A villamosenergia-ágazat vonatkozásában elsősorban a költségvető és a fókuszált megkülönböztető versenystratégiák a kiemelendők.

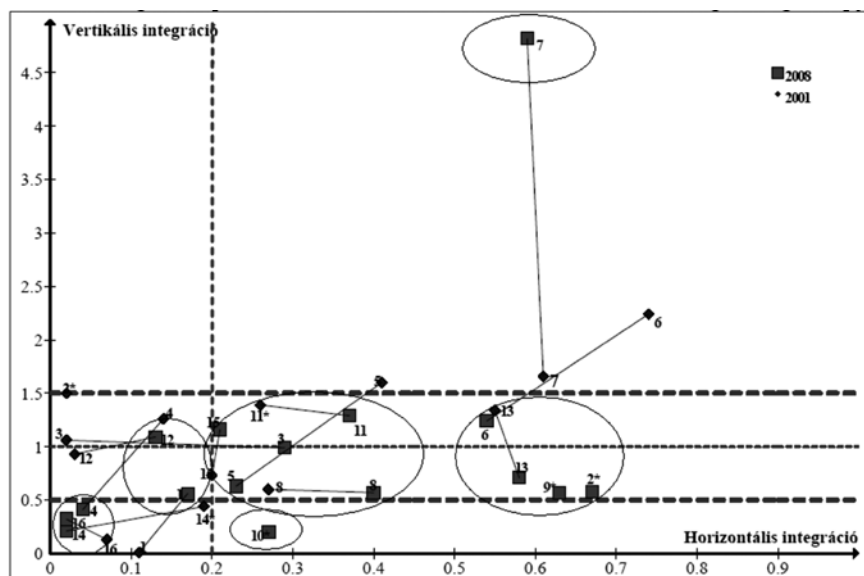
Amennyiben elfogadjuk a villamosenergia-ellátás homogén szolgáltatásként történő kezelését és az egy-

ségeken alapuló értékesítés modelljét, akkor megállapítható, hogy a szektor vállalatai számára a költségvető versenystratégia követése az elsődleges alternatíva. Ennek oka, hogy míg a monopol piaci körülmények között a vertikálisan integrált vállalatok bevételei a központilag meghatározott, „foglyul ejtett” vevőknek kiszabott díjából származtak, a piacnyitással a vállalati bevételek a villamos energia egységeinek, a piac, illetve a verseny által meghatározott áron való értékesítéséből, tranzakcióiból erednek. A költségalapú versengés kockázatokat is hordoz magában. A verseny intenzitásának erősödésével, az árak csökkentésével a vállalati profitrés egyre szűkebbé válhat, ha pedig azt is számításba vesszük, hogy a vevők viszonylag könnyen tudnak szolgáltatót, termelőt váltani, és ennek megfelelően a vevői bázis erőteljesen ingadozhat, a villamos energia egységenként történő értékesítési módja csak korlátozott stratégiai lehetőségeket tartogat. Ez ösztönözheti az ún. kapacitáslekötés-alapú fizetési szerződések⁴, illetve a hosszú távú, fix áras szolgáltatások (pl. világítás biztosítása) alkalmazását, előtérbe kerülését (Patterson, 2007).

A megkülönböztetési stratégia folytatásának kritikus eleme, hogy annak a vevői elvárásokra, igényekre kell épülnie. Más szavakkal, a vevők felfogása szerint az ezen stratégia keretében értékesített termékek vagy szolgáltatások eltérnek versenytársaikétól, így azokért akár magasabb árat is hajlandók fizetni. Következésképpen, a vállalatok akkor folytathatnak sikeres megkülönböztető stratégiákat, ha a stratégiák révén szerzett többletbevételeik meghaladják a termékek vagy szolgáltatások megkülönböztetésének többletköltségeit, miközben az adott vállalat kellő mennyiséget tud értékesíteni belőlük. A villamos energia esetében a megkülönböztetési stratégia a zöld áram kínálatára korlátozódhat.⁵

A villamosenergia-piacok deregulációjával, a környezetvédelmi előírások szigorodásával, az energiapolitikai célkitűzések megújuló energiahordozók arányának növelésére helyezett hangsúlyával, a fogyasztói környezettudatosság erősödésével ugyanis megnyílik a lehetőség a zöld energiára alapuló megkülönböztetés előtt. Ugyanakkor léteznie kell egy olyan fogyasztói csoportnak, mely hajlandó magasabb egységárat fizetni a környezetbarát villamosenergia-szolgáltatásért, és bár a megkülönböztetés szinte valamely módja értékes lehet vevők bizonyos csoportja számára, nem elhanyagolható szempont, hogy a megcélzott vevői csoportnak elegendően nagyoknak kell lennie a stratégia és a vállalat fennmaradásához. *Úgy vélem, hogy a magasabb környezettudattal rendelkező vevők körében, és a termelésben használt energiahordozó-mix megfelelő stratégiai elmozdításával lehet sikeres, rövid távon mindenképp összpontosító megkülönböztetést alkalmazni.*

Stratégiai csoportok a vállalatok vertikális és horizontális integráltsága alapján



Forrás: saját számítás a vállalatok éves beszámolóinak 2001-re és 2008-ra vonatkozó adatai alapján

Másodsor, a vevői fizetési hajlandóság ösztönzése a villamos energia esetében korlátokba ütközik. Míg bizonyos környezetbarát termékek alkalmasak az egyéni többletérték növelésére, az áram esetében a vevők oldalán az otthoni használatnál már semmilyen „zöld” jelleg, tulajdonság⁶ nem jelentkezik. A szűk vevői kör⁷ miatt az is megfigyelhető, hogy a villamos energia jelenlegi rendszerében ez a versenystratégia csak az aktív állami szerepvállalás (pl. beruházástámogatás, ökoadó, kötelező átvétel, kvóták stb.) révén tartható fenn (Woerd – Lise – Becker, 2004), illetve ezek segítségével alakítható át, hosszabb távon, tág piacra érvényes megkülönböztető stratégiává.

A megkülönböztető versenystratégia választását nemcsak a keresleti tényezők, hanem az adott vállalat, vállalatcsoport jellemzői is befolyásolják. A piacon lévő vállalatok mindaddig számíthatnak a magas amortizációs (adóvédelmi) értékre, míg a meglévő eszközállomány alkalmazásban van. Ez pedig részben azt is jelenti, hogy a dominánsan fosszilis energiahordozókra épülő termelési technológiai bázissal rendelkező vállalatoknál a meglévő termelési kapacitások megújuló energiahordozókra épülő technológiákkal való „kiváltása” csak nagyon lassan mehet végbe. Bár a rendelkezésükre álló szabad cash flow biztosítaná a kockázatosabb tevékenységek, technológiák termelési portfólióba történő bevitelét, a vállalatok többsége csak korlátozott mértékben él ezzel a lehetőséggel. Elsősorban a K+F tevékenységek kockázatossága és a verseny intenzitásának erősödése miatt.

Véleményem szerint a piacon lévő vállalatok közül azoknál kerülhet inkább alkalmazásra, melyek erőforrásait, képességeit csak minimális mértékben érinti a stratégiaváltás⁸, melyek reputációja nem kötődik szorosan a fosszilis energiahordozók hasznosításához, hiszen ebben az esetben hiányozhat a vevői legitimitáció, illetve azok a vállalatok, melyek alacsony termelési hatékonysággal bírnak, ebben az esetben ugyanis csak korlátozottan képesek az erős árversenyben részt venni.

A megújuló energiahordozókra épülő fókuszált megkülönböztetési stratégia folytatása így inkább az újonnan piacra lépő termelő vállalatokra jellemző, amelyek könnyebben vezethetik be ezt az új üzleti modellt, mint a már kialakult rendszerrel, évtizedes tapasztalatokkal ren-

delkező társaik. Így véleményem szerint nagyobb a valószínűsége annak, hogy a nagy, vertikálisan integrált vállalatok többsége kivárja a megújuló technológiák, illetve az azt alkalmazó, többségében újonnan belépő vállalatok sikeres felfuttatását, majd ezt követően állítja azokat felvásárlási és egyesülési törekvései célpontjába.

Az Európai Unió villamosenergia-piacain domináns részesedéssel bíró vállalatok stratégiai csoportjai

A gáz- és villamosenergia-ágazatok konvergenciájával, a villamosenergia-ágazat konszolidációjával, valamint a megújuló energiahordozók alkalmazásával kapcsolatosan tett megállapításaim igazolására a stratégiai csoportok módszerét alkalmazom. Stratégiai csoportok alatt vállalatok azon csoportját értjük, melyek egy adott ágazatban, adott stratégiai dimenziók mentén azonos stratégiákat folytatnak, azonos alapokon versenyeznek (Garinaldi, 2008). Ilyen stratégiai jellemző lehet például a vertikális integráció mértéke, a termékválaszték szélessége, a földrajzi jelenlét, a kínált minőség, a technológiai pozíció, a kiszolgált piacok jellemzői, az alkalmazott disztribúciós csatornák típusa stb. A megfelelően kiválasztott ismérvek alapján azonosított csoportok világossá teszik, kik a közvetlen versenytársak, milyen irányú elmozdulásokra számíthatunk, hol várható az új belépők fenyegetése (Ilosvai, 2008). A stratégiai csoportosítást az EU villamosenergia-pia-

cain domináns pozícióval bíró 16 vállalatra készítettem el, a cégek 2001-re és 2008-ra vonatkozó éves beszámoló⁹ alapján. A vizsgált vállalatokat a villamosenergia-ellátási láncban való jelenlétük (vertikális integráltság foka), diverzifikáltságuk (villamos energia, gáz, víz, telekommunikáció stb. piacokon való jelenlét), valamint a megújuló energiahordozókra épülő technológiák kapacitásbővítésben betöltött részaránya alapján soroltam stratégiai csoportokba.

A 3. ábra a vállalatok villamosenergia-ágazaton belüli vertikális integráltsága¹⁰ és ágazati diverzifikáltsága¹¹ alapján képzett stratégiai csoportjait szemlélteti.

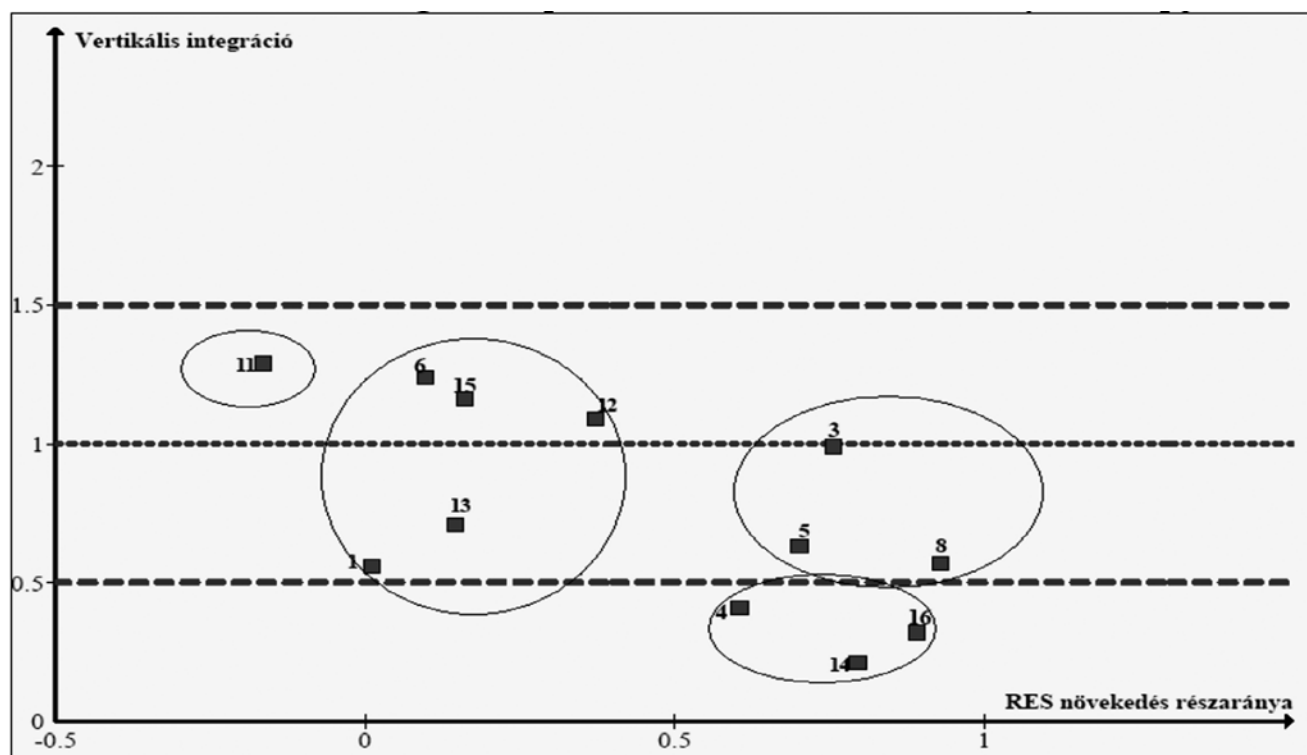
Ahogy azt a 2008-as adatok igazolják, a vizsgált vállalatok e két dimenzió mentén 6 stratégiai csoportba sorolhatók. Az első csoportba a vertikálisan integrált, erősen diverzifikált vállalatok (6., 13., 9. és 2.) kerültek. Köztük olyan vállalatok is szerepelnek, melyek domináns gázpiaci szereplőkből a szerves és külső növekedést kombinálva jelentek meg a villamosenergia-szektorban. A második csoportot a vertikálisan integrált, közepes mértékben diverzifikált vállalatok (3., 5., 8., 11. és 15.) alkotják. Külön csoportba sorolódtak a vertikálisan integrált, egyszektoros vállalatok (1., 12.), melyek főként hazai villamosenergia-piacokon tevékenykednek. A vizsgált vállalatok közül három vállalat

(4., 14. és 16.) esetében figyelhető meg a villamosenergia-termelési funkcióra történő specializálódás, és egy esetben (10.) beszélhetünk diverzifikált, a villamosenergia-ágazatot tekintve alapvetően termelési területen versengő vállalatról. A több ágazatban is jelenlévő, a villamosenergia-ellátásban alapvetően szolgáltatói tevékenységre összpontosító stratégiai csoportot a vizsgált vállalatok közül a 7. számú cég reprezentálja.

A 3. ábra a vállalatok 2001-ben betöltött pozícióit is mutatja, így lehetővé válik az egyes vállalatok vizsgált időszak alatti elmozdulásának tanulmányozása. Ahogy azt a 3. ábra is alátámasztja, az első öt stratégiai csoportba tartozó szereplő az elmúlt évek kihívásaira a vertikális integráció fokozásával reagált, azaz növelte a termelési és a kiskereskedelmi tevékenységek integrációját, melyet a korábban erősen diverzifikált vállalatok egy része más ágazatban való jelenlétének „kárára” valósított meg. Ugyanakkor a korábban kevésbé diverzifikált működési körrel bíró vállalatok egy részénél (pl. 1., 3., 8. és 11.) ennek ellenkezője figyelhető meg. Érdekes megjegyezni továbbá, hogy bár az 1., 7., 12. és 15. számú vállalatok is növelték termelési kapacitásukat, jelentős lépéseket inkább a kiskereskedelmi piacokon való jelenlétük erősítésének irányába tettek.

4. ábra

Stratégiai csoportok a vállalatok vertikális integráltsága és a RES-alapú termelési technológiák kapacitásnövekedési részaránya¹² alapján



Forrás: Saját számítás a vállalatok éves beszámolóinak 2001-re és 2008-ra vonatkozó adatai alapján

A 4. ábra a vertikális integráció és a megújuló energiahordozókra épülő termelési technológiák 2001 (illetve 2004) és 2008 közötti kapacitásbővítésben betöltött részaránya alapján helyezi el a vizsgálatban szereplő vállalatokat. Ahogyan a 4. ábráról is leolvasható, ebben az esetben négy stratégiai csoportról beszélhetünk. Az első csoportot egy olyan vertikálisan integrált vállalat alkotja (11.), melynél a vizsgált időszak alatt csökkent a megújuló energiahordozóra épülő technológiák termelési kapacitásában betöltött részaránya. A vizsgálatban szereplő vertikálisan integrált vállalatok a megújuló termelési kapacitások növelése szempontjából két fő stratégiai csoportba kerültek. Külön kategóriát képeznek a mérsékelt erőfeszítést (1–36%-os növekedés) felmutató (1., 6., 12., 13., 15.), valamint a kapacitásbővítés során a fosszilis termelési egységeket háttérbe helyező (3., 5., 8.) cégek. A vizsgálatban szereplő, elsődlegesen termelési funkcióra specializálódott (4., 14., 16.) vállalatok esetében megállapítható a RES-technológiák irányába történő erőteljes elmozdulás.

Erdemes megemlíteni, hogy a termelési területre specializálódott vállalatoknál a megújuló energiatechnológiák termelési kapacitáshoz mért részaránya 2001-ben, illetve 2004-ben is meghatározó mértékű volt. Annak ellenére, hogy a vizsgált időszak alatt, jelentős erőfeszítéseket téve, néhány vertikálisan integrált vállalat (pl. 4., illetve 13.) megduplázta, megtriplázta a megújuló energiahordozóra épülő erőművi kapacitását, elsősorban a felvásárlások útján történő külső növekedési stratégia miatt a kapacitásbővülést jelentős mértékben a fosszilis, illetve nukleáris erőművi kapacitások terén bekövetkezett növekedés támogatta. Mindez pedig alátámaszthatja a megújuló energiahordozókra épülő technológiák használatára és a zöld áram értékesítésére épülő stratégiára vonatkozó megállapításaimat.

Összegzés

Az Európai Unió energiapiacait érintő intézményi változások átrajzolják az iparági határokat, kitérítik a piacon lévő és az újonnan belépni szándékozó vállalatok mozgásterét, miközben a vállalatok magatartását is megváltoztatják. Míg a szabályozott piaci környezetben a szektor vállalatainak stratégiái főleg a hálózatfejlesztés, kapacitásbővítés kérdéseire szorítkoztak, addig a liberalizáció révén előálló versenypiac megköveteli, hogy a vállalatok képesek és készek legyenek a makro- és mikro környezetben, a versenytársak stratégiáiban, a vevők elvárásaiban bekövetkező változásokra reagálni. Ahogyan láthattuk, a már piacon lévő vállalatok arra törekednek, hogy erős pozíciókat építsenek ki mind a hazai, mind a nemzetközi piacokon azért, hogy megőriz-

zék és fejlesszék a termelési és a kiskereskedelmi tevékenységek integrációját, mely az intenzív egyesülések és felvásárlások legfőbb indokának tekinthető. Amennyiben a konszolidációs trendek folytatódnak, az Európai Unió piacait néhány, vertikálisan integrált vállalat uralja majd, melynek köszönhetően előfordulhat, hogy a korábbi monopol piaci szerkezet oligopol szerkezetté változik, ami jelentős korlátot képezhet az újonnan belépni szándékozók szemében. A környezetvédelmi szabályozások szigorodására reagálva mind a hét – az európai piacokon domináns piaci részesedéssel bíró, – vertikálisan integrált nagyvállalat tovább erősítette pozícióját az atomenergia-hasznosítás terén is, jócskán meghaladva a megújuló technológiák, illetve energiahatékonysági fejlesztések terén elért eredményeiket. Bár ezek a vállalatok megpróbálnak eleget tenni a szabályozási elvárásoknak, új piaci kihívásoknak és az újonnan megjelenő, terjedő fogyasztói elvárásoknak, számos kutatási projektet kezdeményeznek a megújuló energiahordozókra épülő termelési technológiák és hálózati megoldások vonatkozásában, jövőjüket alapvetően még mindig a hagyományos üzleti modellre és technológiákra, illetve azok továbbfejlesztésére építve képzelik el.

Lábjegyzet

- ¹ Kivéve Németországot, ahol a beruházói, vevői, önkormányzati tulajdon egyfajta keveréke jött létre.
- ² Általánosan elfogadott nézet, hogy kedvező helyzetben vannak azok a vállalatok, amelyek képesek az árbevétel legalább 40%-át saját termelésből fedezni.
- ³ Számos vertikálisan integrált vállalat kötött együttműködési szerződést a regionális piacokon tevékenykedő elosztó-szolgáltató-vállalatokkal.
- ⁴ A kapacitásalapú lekötésnél nem a felhasznált árammennyiség után kell fizetni, hanem a teljes rendszer igénybevételére kiszabott díjat kell megtéríteni.
- ⁵ A villamos energia homogenitása miatt nem lehet más jellemzőkre alapozott megkülönböztetést kiépíteni. A társadalmi alapú (pl. foglalkoztatási jellemzők, CSR) megkülönböztetéssel kapcsolatos ismeretek, lehetőségek korlátozottak, illetve megtérülésük jelenleg bizonytalanok tűnnek.
- ⁶ Azaz, a felhasználókhöz eljuttatott megújuló vagy fosszilis energiahordozóból származó villamos energia jellemzői között nincs észlelhető különbség.
- ⁷ Ennek ellenére számos gyakorlati példa létezik a „zöld áram” alapú fókuszált megkülönböztetési stratégia alkalmazására, például a holland PNEM és EDON, a brit Eastern Electricity energiaszolgáltató vállalatok is bevezették a zöld árazási stratégiát.
- ⁸ Azaz a technológiai és energiahordozó-specifikáció miatt a vállalatok nem cserélhetik le az energiahordozókat a termelési technológiák cseréje nélkül. Ezt tovább nehezítheti az új technológiák, energiahordozók alkalmazásával kapcsolatos kompetenciák, szakértelem meglétének hiánya.
- ⁹ A vizsgálatba vont vállalatok: CEZ, Dong, EDF, EDP, ENEL, E.ON, EVN, Fortum, GasNatural-Unión Fenosa, GDF-Suez, Iberdrola, PPC, RWE, Stratkraft, Vattenfall, Verbund. Az Iberdrola

és a Statkraft esetében a 2001-es adatok helyett a 2004-es, míg a GasNatural-Unión Fenosa és a GDF-Suez esetében csak a 2008-as adatokat vettem figyelembe. A Dong 2001-es adatai a vállalat gázszektoron belüli integrációjára vonatkoznak.

¹⁰ A vállalaton belüli vertikális integráció mérésénél a termelési és értékesítési tevékenységek egymáshoz viszonyított arányát vizsgáljuk, figyelembe véve a termelt és a végfogyasztók számára értékesített villamosenergia-mennyiségeket. Teljesen integrált a vállalat, amennyiben a két tényező hányadosa 1, míg a $0,5 \leq y < 1,5$ intervallumba eső vállalatok saját termelése meghatározó a kiskereskedelmi tevékenységekhez. Ugyanakkor az $y < 0,5$ esetén a vállalatok inkább termelés-, míg $y > 1,5$ esetén inkább szolgáltatásorientáltak, így kiszolgáltatottabbak a nagykereskedelmi piacoknak.

¹¹ A horizontális integráció meghatározása a vállalatok egyes üzletágainak a teljes árbevételhez való hozzájárulása alapján történt, alapul véve a vállalatok esetében alkalmazható, a teljes diverzifikációmérésre kialakított Herfindhal Indexet ($D = 1 - \sum_{i=1, N} p_i^2$). Ebben az esetben a $TD \leq 0,2$ esetén a vállalat egy üzletágra koncentrált (Ancar – Sanakaran, 1999).

¹² A RES-alapú termelési technológiák kapacitásnövelési részaránya alatt azt vizsgálom, hogy az adott időszakban az egyes vállalatoknál bekövetkezett kapacitásbeli változás hány százalékát tette ki a megújuló energiaforrások használatára épülő termelési kapacitások növekedése.

Felhasznált irodalom

- Ancar, W. – Sankaran, K. (1999): The myth of the unique decomposability: Specializing the Herfindahl and Entropy measures? *Strategic Management Journal*, Vol. 20, p. 969–975.
- Bergstrom, S.W. – Callender, T. (1996): Gas and power industries linking as regulation fades. *Oil and Gas Journal* 94, p. 56–65. in: Verde, S. (2008): Everybody merges with somebody – The wave of M&As in the energy industry and the EU merger policy. *Energy Policy*, Vol. 36, p. 1125–1133.
- Chao, H. – Oren, S. – Wilson, R. (2005): Restructured Electricity Markets: Reevaluation of Vertical Integration and Unbundling. in: Sioshansi, F. P. (eds): *Competitive Electricity Markets: Design, Implementation, Performance*. Elsevier Global Energy Policy and Economics Series, Elsevier Ltd., London
- Codognot, M-K et al. (2002): *Mergers and Acquisitions in the European Electricity Sector. Cases and Patterns*. CERNA
- Finon, D. – Midttun, A. (2004): *Reshaping European Gas and Electricity Industries*. Elsevier Global Energy Policy and Economics Series, Elsevier Ltd., London
- Fraquelli, G. – Piacenza, M. – Vannoni, D. (2005): Cost savings from generation and distribution with an application to Italian electric utilities. *Journal of Regulatory Economics*, Vol. 28, No. 3, p. 289–305.
- Garinaldi, G. (2008): *Analyse Stratégique, Éditions d'organisation*. Groupe Eyrolles, Paris
- Ilosvai P. (2008): *Stratégiaalkotás és alkalmazás*. PTE, Pécs
- Kaserman, D.L. – Mayo, J.W. (1991): The measurement of vertical economies and the efficient structure of the electric utility business. *Journal of Industrial Economics*, Vol. 39, No. 5, p. 483–503.
- Kwoka, J.E. (2002): Vertical economies in electric power, evidence on integration and its alternatives. *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 20, No. 5, p. 653–671.
- Lee, B. (1995): Separability test for the electricity supply industry. *Journal of Applied Econometrics* Vol. 10, p. 49–60.
- McLaughlin, R. – Mehram, H. (1995): Regulation and the market for corporate control: hostile tender offers for electric and gas utilities. *The Journal of Regulatory Economics*, Vol 8, p. 181–204.
- Patterson, W. (2005): *Keeping the lights on*. Earthscan, London
- Philipson, L. – Willis, H. L. (2006): *Understanding Electric Utilities and De-Regulation*. Taylor & Francis Group, London
- Porter, M. (1980): *Competitive strategy*. The Free Press., New York
- Porter, M. (1987): From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 65, p. 43–59.
- PwC (2009): *Power Deals, 2008 Annual Review*. <http://www.pwc.com>, Letöltés ideje: 2010.01.03.
- Sioshansi, F.P. (2008): *Competitive Electricity Markets: Design, Implementation, Performance*. Elsevier Global Energy Policy and Economics Series, Elsevier Ltd., London
- Thomas, S. (2003): The Seven Brothers. *Energy Policy*, Vol. 31, No. 5, p. 393–403.
- Van der Woerd, F. – Lise, W. – Becker, G. (2004): *Emergent strategies of electricity producers*. IVM, Report number R-04/04.
- Verde, S. (2008): Everybody merges with somebody – The wave of M&As in the energy industry and the EU merger policy. *Energy Policy*, Vol. 36, p. 1125–1133.

LÓRÁND Balázs

A KOHÉZIÓS POLITIKA VÁLTOZÁSAINAK ÉS EREDMÉNYESSÉGÉNEK HATÁSAI A VÁLLALATI DÖNTÉSHOZATALRA

A vállalati szféra döntéshozói szempontjából fontos mérlegelési aspektust képez az európai uniós forrásokból megvalósuló fejlesztéspolitika alakulása, eredményessége. Ezek a tényezők beépülnek a döntési modellekbe is. A vállalatvezetők számára a költség- és időigényesség a legfontosabb mérlegelési szempont. Ezek alapján átlátható döntési mechanizmusokra, egységes eljárási rendekre, gyors és egyszerű adminisztrációra, ügyfélközpontú, hatékony intézményrendszerre van szükség. Az ötödik kohéziós jelentés megjelenése ismét az érdeklődés középpontjába helyezte az Európai Unióban a kohéziós politikát. A továbbra is jelen lévő gazdasági, szociális és területi egyenlőtlenségek oldása érdekében szükség van olyan fejlesztéspolitikai eszközrendszerre, amely egyszerre szolgálhatja a versenyképesség erősítését és a konvergenciát.

Kulcsszavak: döntési modellek, fejlesztéspolitika, kohéziós politika, értékelés

Komoly egyenlőtlenségek indokolták az Európai Unióban a *kohéziós politika létrehozását*. Elemzésemben feltárom azt, hogyan alakult ez a terület az elmúlt időszakban, különösen a legutóbbi években megjelent új irányzatok tükrében. Ezek után empirikus vizsgálatban elemzem a politika hatásait a jövedelmek alakulásának területén.

Mindezek előtt bemutatom azokat a szempontokat, amelyek a vállalatok, vállalkozások számára a fejlesztéspolitika kapcsán fontosak lehetnek. A fejlesztéspolitikai források allokációja, hatásossága, eredményessége több okból is érdekes lehet a gazdálkodó szervezetek, és ezen belül a *vállalatok, vállalatvezetők számára*:

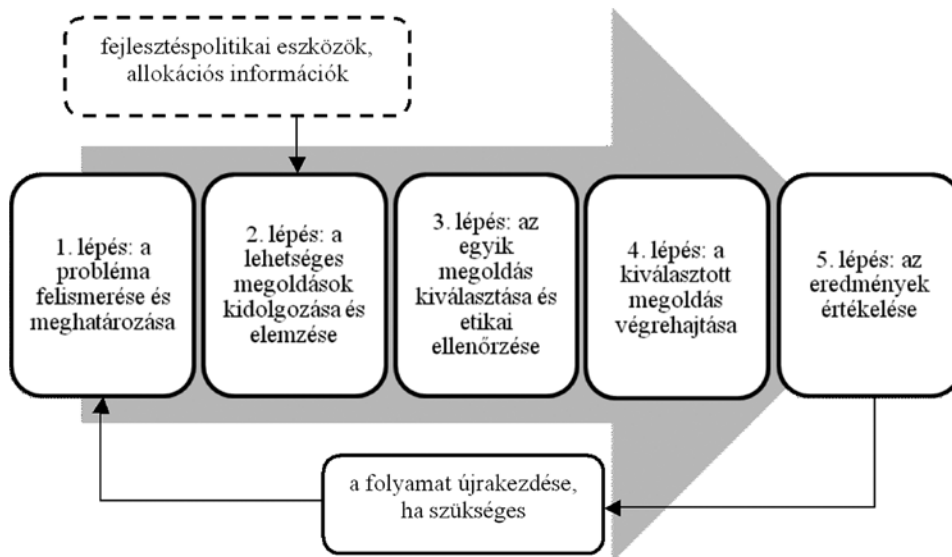
- egyrészt a fejlesztési támogatások (vissza nem térítendő támogatások, kamatkedvezményes hitelek) hasznosak lehetnek a *források bővítése* kapcsán, vagyis számos olyan gazdasági szereplő létezik, amely korábban már igénybe vett támogatást, vagy esetleg a szabályok egyszerűsödése esetén szívesen igénybe venne pályázati forrást,
- másrészt a támogatások akár közvetetten is szolgálhatják egy adott szervezet érdekeit, még ha az a gazdálkodó nem is vesz igénybe pályázati for-

rást, de beszállítói, partnerei, versenytársai igen, ezáltal a *versenyhelyzetre, az alkuerőkre* befolyást gyakorol a fejlesztéspolitika,

- harmadrészt fontos befolyásoló szereppel rendelkeznek a források, mivel képesek módosítani, alakítani a *gazdasági aktivitás térbeli koncentrációjának* elhelyezkedését, ezáltal érdemes figyelembe venni a vállalati döntéshozóknak is, hogy milyen támogatási források milyen vállalati kör fejlesztését szolgálják. (Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy a közvetlen működőtőkeberuházások általában jóval nagyobb nagyságrendet érnek el a fejlesztéspolitikai forrásoknál, így ezek dominánsabb szereppel rendelkeznek a térszerkezet alakításában.)

A fenti szempontok együttes érvényesítése azonban nem segíti elő az állami beavatkozások egy adott prioritás mentén történő szerveződését, mivel ez esetben adott ágazatokat szükséges preferálni. Ilyen szempontból is hasznos, ha a támogatások a gazdasági szférában *nem közvetlenül* az adott vállalkozásokat célozzák meg, hanem a gazdasági környezetet, a tágran értelmezett inf-

A fejlesztéspolitikai eszközrendszer kínálta lehetőségek illeszkedése a vezetői döntési modellekhez



Forrás: Farkas F. – Hadinger B. – Szűcs P. (2007): A menedzsment alapjai. Pécs: PTE KTK, 201. o. alapján saját szerkesztés

rastruktúrát (fizikai elemek, modern kommunikációs rendszerek), az állami intézményrendszer modernizációját, hiszen ez által a gazdálkodó szervezetek működési költségei csökkenhetnek, és ez az általános versenyképességük javulásához vezet.

A konkrét vállalati (vagy mikro) szinten érdemes a *döntési modellek* segítségével vizsgálni a szituációkat. Döntések esetén egy tipikus folyamat során a menedzserek először a probléma felismerésével és meghatározásával foglalkoznak, majd kidolgozzák és elemzik a lehetséges megoldásokat. Az egyik megoldási alternatíva kiválasztása és etikai ellenőrzése után következik

a megoldás végrehajtása és az eredmények értékelése. A téma kapcsán a második szakasz, vagyis a lehetséges megoldások kidolgozása és elemzése az igazán releváns, mivel itt kell figyelembe venniük a vállalati döntéshozóknak a fejlesztéspolitika által kínált lehetőségeket, opciókat, hatásokat (1. ábra). A megfelelő megoldás megtalálása érdekében szükséges az információgyűjtés és az adatelemzés (2. ábra). A lehetőségek közötti döntés során a következő szempontokat szükséges figyelembe venni: előnyök, költségek, időtényező, elfogadhatóság, etikai korrektség. Az értékelés során szükséges költség-haszon elemzést is végezni (Farkas et al., 2007).

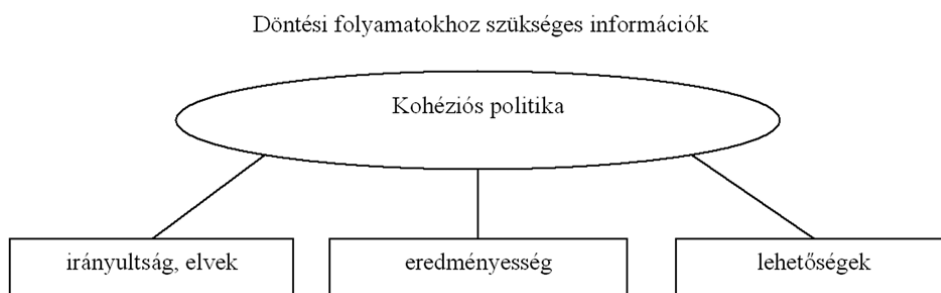
Ezek után érdemes megvizsgálni, hogy a gazdasági szféra szereplői számára milyen forrásallokációs rendszer lenne igazán megfelelő, azaz milyen elvárásokkal rendelkeznek a konkrét fejlesztéspolitikai eszközrendszerrel szemben. A leginkább *releváns szempontok* a következők:

- átlátható döntési mechanizmusok, egyértelmű szabályozás,
- egységes eljárási rendek, függetlenül az adott pályázat irányultságától,

- gyors forráshoz jutás, egyszerű adminisztráció (alacsony adminisztrációs költségek),
- egyszerű pályázati rendszer, automatikus elbírálás kisebb összegű pályázatoknál,
- követhető forrásallokáció, nyílt információk, elérhető adatok,
- verseny és ágazatsemlegesség fenntartása,
- versenyképesség erősítése, eredményesség, hatékonyság figyelembevétele,
- olcsón fenntartható, hatékony, ügyfélközpontú intézményrendszer.

Az európai uniós források felhasználását befolyásoló kohéziós politika alakulásának bemutatása során a fenti szempontok érvényesülését érdemes megvizsgálni, áttekinteni.

A kohéziós politika kapcsolódása a döntési folyamatokhoz



Forrás: saját szerkesztés

Egyenlőtlenségek dimenziói – a fejlesztés- politikai beavatkozások indokoltsága

„A gazdaság és társadalom fejlődése természetesen minden esetben térben egyenlőtlen” (Enyedi, 2010: p. 398.). Az Európai Unióban igen komoly mértékű egyenlőtlenségek jellemzőek a tagállamok között és a tagállamokon belül. Az európai gazdasági tér több szempontból *tagolt* (Horváth, 2004). Az egyenlőtlenségek fennállása mellett fontos tényező, hogy Európában a területi differenciáltság mértékének *folyamatos növekedése* figyelhető meg. A 2004-es bővítés eredményeképpen a területi egyenlőtlenségek további fokozódása valósult meg (Kengyel, 2008), az elmaradott térségek száma, lakossága nagymértékben nőtt (Horváth, 2006). Magyarországon erőteljes térbeli koncentráció jellemző (Lukovics, 2006), a gazdasági, szociális, területi egyenlőtlenségek folyamatosan fokozódnak, a fejlett és kevésbé fejlett térségek közötti különbség folyamatosan nő (Horváth, 1996; Horváth, 2010).

Az egyes térségeket eltérő mértékben érintő gazdasági növekedés még a legkevésbé fejlett országokban is *területi egyenlőtlenségeket okozott*. Mindezek alapján szükség van olyan eszközökre, amelyek képesek az egyenlőtlenségeket csökkenteni. Az EU egyik legfontosabb prioritása, hogy minél nagyobb mértékű *gazdasági és szociális kohéziót* tudjon megvalósítani. A kohéziós politika nagyságrendje az integráció fejlődésével párhuzamosan alakult, a kohézió erősítése és a fejlettségbeli különbségek felszámolása érdekében elköltött összegek több, mint *megduplázódtak* az 1980-as évek vége óta, ezáltal a fejlesztéspolitika az ezredfordulóra a második legjelentősebb politikává vált az EU-n belül (Rodriguez – Fratesi, 2002). Mostanra az Európai Unió *egyik legnagyobb kiadási tétele* a közös költségvetésen belül a kohéziós politika.

Legfontosabb üzenetek, célok megjelenése a kohéziós politika fejlődése során

Dokumentum címe, megjelenés évsz.	Üzenet
Zöld Könyv, 2008	területi kohézió
Barca jelentés, 2009	helybázisú fejlesztések, hatékonyság és kiegyenlítés elkövetése, reform szükségessége
Európa 2020 stratégia, 2010	intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés
Ötödik kohéziós jelentés, 2010	koordinálós szerepkör, források koncentrációja, területi kohézió, földrajzi sajátosságok, partnerség

A *vállalati szféra szempontjából* az elmúlt időszakban a kohéziós politika alakulása kapcsán körvonalazódó fejlesztési irányok (1. táblázat) komoly előrelépést, megfelelő megoldásokat jelentenek, illeszkednek az előzőekben bemutatott szempontrendszerhez. Ugyan-

akkor fontos kiemelni, hogy a korábbiak során is számos esetben jelent meg olyan nyilatkozat, dokumentum, amely az egyszerűsítést tűzte ki célul, míg végül ezek nem okoztak jelentős csökkenést az adminisztrációs feladatokban, nem eredményezték a forrásokhoz való hozzájutás egyszerűsödését.

Összességében ezen irányok alapján a kohéziós politika valószínűleg választ tud adni azokra a kihívásokra, amelyek az elmúlt évtizedben felmerültek. Ugyanakkor továbbra is kérdéses, hogy a meglévő centrum-periféria viszonyrendszerben mekkora határfoka lehet ennek a típusú redisztribúciónak a fejlesztések területén a piaci erőkhöz képest (Lóránd, 2010). Ennek felmérése, megítélése érdekében a következőkben elemezni fogom a kohéziós politika felzárkóztató hatását a jövedelmek területén hazánkban.

Fejlesztéspolitika európai uniós forrásokból Magyarországon

A hazai gazdaság rendkívül nagymértékben függ a külföldi forrásoktól (Bélyácz – Kuti, 2009). Emellett az ország egyes térségei eltérő mértékű külföldi tőkebefektetést tudnak felmutatni (Benedek, 2001). A globális gazdasági és pénzügyi válság felhívta a figyelmet arra is, hogy a közép- és kelet-európai tagországok nem építhetik felzárkózásukat kizárólag a külföldi működő tőkén alapuló növekedésre (Nagy, 2010; Szerb, 1994). Ez a fajta túlzott függés nem szerencsés a gazdaság számára, ezért Magyarországon is fontos a *kkv-k megerősödése*. A kkv-k támogatásánál figyelembe kell venni, hogy az eddigi ilyen irányú vizsgálatok alapján a nem normatív jellegű támogatások nem igazán segítik a vállalkozókat, akik támogatásban részesültek, azok is többnyire nem a növekedés érdekében használták

1. táblázat

azt fel (Dezsériné Major, 2008). A kkv-k jelentős szerepet töltenek be a hazai gazdaságban: a foglalkoztatottak kétharmadát kötik le, a GDP felét, az export hozzávetőlegesen egyharmadát állították elő az ezredfordulón. Emellett az újonnan létrejövő cégeknek nagy szerepe van a munkahelyteremtésben, a gazdasági növekedés erősítésében és az innovációk létrehozásában (Szerb et al., 2004). A vállalkozások támogatása kapcsán fontos a hálózatos összefogás erősítése, a képzési tevékenységek kialakítása, valamint a hitel- és támogatási programok létrehozása (Hrubai, 2001). Emellett szükséges lenne a szabályozási környezet, a pályázati rendszer egyszerűsítése, a kifizetések felgyorsítása, az

automatikus pályázás elősegítése. Ezek jelentik azokat a fejlesztési irányokat, amelyeket az Európai Unió források fejlesztésre vonatkozó felhasználása esetén követni érdemes. A kohéziós politika megvalósulásának hazai vizsgálatánál tehát elsőrendű kérdés megnézni azt, hogy mennyiben követi a felsorolt irányokat, pályákat.

Az I. Nemzeti Fejlesztési Terv fő célja az EU átlagához viszonyított jövedelemkülönbségek csökkentése (NFH, 2006), és így az életminőség javítása. A dokumentum stratégiája tartalmazza a *regionálisan kiegyenlítettebb fejlődés* megvalósításának szükségességét Magyarországon (NFH, 2004). A kérdés így az, hogy az országon belüli területi egyenlőtlenségek mérsékléséhez várhatóan hogyan járult hozzá az I. NFT.

A támogatási rendszer hazai kiépülése, amelyen belül a Strukturális Alapok és a Kohéziós Alap csak két forrásként jelenik meg, 2004-re a GDP 1,3%-át eredményező újraelosztáshoz vezetett Magyarországon, mindebből a Strukturális Alapok keretében érkezett közösségi támogatás 0,58%-ot tett ki (Voszka, 2006). Ez egy igen alacsony arányt jelent, még akkor is, ha 2006-ra már elérte az 1%-ot. Dilemmát okozhat annak megítélése, hogy vajon ezek a források mennyire jelentenek elegendő fejlesztési pénzt az országnak, vagyis a nemzeti jövedelemhez viszonyított arányuk alapján mennyire képesek tényleges fejlesztési, felzárkóztatási hatást gyakorolni a hazai gazdaságra, társadalomra. Ennek vizsgálatára kerül sor az empirikus részben.

Összességében kijelenthető, hogy az Európai Unióval kapcsolatban komoly (irreális) várakozások jelentek meg Magyarországon, amelyek a nagy összegű támogatások miatt konvergencia bekövetkezését valószínűsítették (Kornai, 2007). Az ország felzárkózása mellett fontos törekvés a különböző térségek közötti területi különbségek mérséklése is (Adler, 1999). Ugyanakkor modellszámításokkal kutatók igazolták, hogy a lehető legnagyobb országos GDP-növekedés érdekében a forrásokat a központi régióra szükséges koncentrálni (Járosi et al., 2009; Varga, 2007). Az I. NFT alatt jóval kevesebb támogatás érkezett hazánkba, a II. NFT már jelentősebb forrásokat mozgat meg, kérdéses, hogy mindez mekkora hatással bír a jövedelmek, az életszínvonal alakulása kapcsán.

A fejlesztéspolitika értékelése

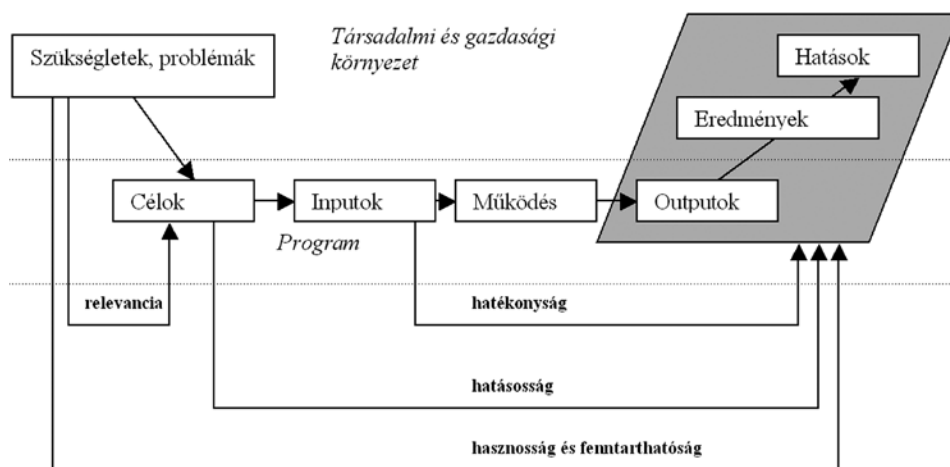
Alapvető feladat a kohéziós politika értékelésének területén annak számszerűsítése, hogy a fejlesztésekre elköltött összegek *milyen hatásfokkal hasznosulnak*, és mi okozza az adott beavatkozások sikerét vagy kudarcát (Lóránd, 2009). Az európai uniós tagság következtében egyre jobban előtérbe került az értékelés fontossága Magyarországon is.

A hazánkban elkészült értékelő jelentések program és politika szinten leginkább az I. Nemzeti Fejlesztési Terv területi allokációs mechanizmusainak feltárásával foglalkoztak. Komoly *kritikaként* fogalmazható meg az értékelő tanulmányok kapcsán a hazai értékelést végzőkkel (illetve az értékelések megrendelőivel) szemben, hogy számos vizsgálat, közpénzből finanszírozott (általában több száz oldalas) tanulmány készült el úgy, hogy a területi szempontok szerinti komplex elemzés hiányzik az anyagból. Kivételnek számítanak azok az anyagok, amelyek a regionális, megyei, illetve kistérségi szinteken vizsgáldták (lásd Csengődi et al., 2006; Csité – Németh, 2006, 2008; DDRFÜ, 2007; Ecostat, 2008; HBF, 2006; Lehmann, 2008; MEH, 2006; NFH 2006; NFÜ 2007, 2008; Toroczka – Hahn, 2006).

Jelen értékelés során az eredményeket fogom összehasonlítani az inputokkal, vagyis a fejlesztési források nagyságrendjével. Az értékelés során a cél a hatékonyság felmérése (Rechnitzer – Lados, 2004), amelynek lényege az elért eredmények, hatások és a hozzájuk szükséges költségek (inputok) viszonyának számszerűsítése (3. ábra). Mivel a 2004-2006-os időszak elemzése a cél, ezért ez egy utólagos (ex-post) értékelésnek minősíthető.

3. ábra

Folyamatok és értékelési fogalmak viszonyrendszere



Forrás: Molle, W. (2007): European Cohesion Policy. London-New York, Routledge, 227. o. és Rechnitzer J. – Lados M. (2004): A területi stratégiáktól a monitoringig. Módszertan, gyakorlati praktikumok. Budapest-Pécs, Dialóg Campus Kiadó, 260. o.

A jövedelmek változása és a támogatások nagyságrendje az I. NFT alapján – empirikus vizsgálat

Az empirikus elemzés célja feltárni, hogy a kistérségekben kimutatható jövedelmek változása mennyiben függ össze az adott kistérség támogatottságának nagyságával. Mindezek alapján következtetni lehet arra, hogy az I. NFT keretei között hazánkba érkező EU-támogatások pályázati forrásai képesek-e olyan mértékű *szignifikáns hatást gyakorolni a jövedelmekre*, amely kimutatható és pozitív. Kérdéses, hogy egyáltalán ezek a források összefüggésben állnak-e az adott térség jövedelmének alakulásával.

A kiinduló *hipotézis* szerint az I. NFT támogatásai a 2004-2006 közötti időszakban képesek voltak hatást gyakorolni az egyes kistérségek jövedelmi szintjére, mivel az abszolút és relatív (tehát fajlagos) mértékben nagyobb támogatásokat felszívó kistérségek esetében bizonyítottan nagyobb adóalapot képező jövedelem jött létre, mint azokban a kistérségekben, amelyek kevesebb támogatásban részesültek.

A kutatás során azokat a támogatásokat vizsgáltam meg, amelyekről a 2004, 2005 és 2006 években döntöttek, mivel ezek jelentik az I. NFT kapcsán kifizetett

bejelentett álláshelyeket, jövedelmeket generáltak, viszont előfordulhat, hogy egy korábban nem hivatalosan létező munkahelyet váltottak ki, amely így nem tekinthető valós előrelépésnek, növekedésnek, viszont a statisztikák alapján annak tűnik.

A *kistérségek száma* a vizsgált időszakban megváltozott, létrejött hat új kistérség, illetve 28 kistérség településeinek köre szűkült, míg 22 kistérségé bővült. Ezeket a konzekvens összehasonlítás érdekében kivettem a vizsgálatból. Ez összesen (az átfedések miatt) 49 kistérséget jelent, vagyis összesen 125 kistérséget tudtam megvizsgálni. A vizsgált elemek a teljes sokaság 74,4%-át jelentik népeségarányosan, tehát a kizárások után is a sokaság kb. háromnegyede benne maradt az elemzésben.

A vizsgálat céljának és hipotézisének megfelelően olyan *változókat* (2. táblázat) választottam ki az elemzés érdekében, amelyek a jövedelmi szintek alakulását képesek megragadni. Továbbá fontos szempont volt az is, hogy a KSH (2005; 2009) területi adatai között megtalálhatóak legyenek, és konzekvensen megjelenjenek a 2004 és a 2008-as évben is, mivel ebben a periódusban vizsgáltam a jövedelmek alakulását. A támogatási adatok az Egységes Monitoring és Információs Rendszerből származnak.¹

2. táblázat

Vizsgált változók az elemzés során

adóalap változása 2004 és 2008 között a kistérségben	2004-2006 között megítélt I. NFT támogatási összeg a kistérség számára
adózók számának változása 2004 és 2008 között a kistérségben	2004-2006 között megítélt egy lakosra jutó I. NFT támogatási összeg
egy adózóra jutó jövedelem nagysága 2004 és 2008 között a kistérségben	

Forrás: saját szerkesztés

támogatási összegek legnagyobb hányadát, ezek kifizetése is (az N+2 szabály miatt) sok esetben elhúzódott a következő évekre, valós, kimutatható hatást ezért inkább középtávon érdemes várni esetükben. Ezért a vizsgált időszak a jövedelmek alakulása kapcsán a 2004 és a 2008 közötti periódus, amely már alapot teremt arra, hogy a hatások (középtávú) felmérését is megkíséreljük. (Ugyanakkor érdemes megjegyezni, hogy a hosszú távú hatások felmérése érdekében jobb megoldást jelentene egy még hosszabb időperiódus, ebben az esetben viszont már problémát okozna, hogyan lehetne elkülöníteni egymástól az I. NFT és a II. NFT hatásait.)

A vizsgálat kapcsán meg kell említeni, hogy a *felette- és szürkegazdaság jelensége* természetesen torzíja az adatokat és a számítások minőségét, ugyanakkor az uniós támogatásokkal létrejött fejlesztések hivatalosan

A korrelációelemzés eredményei alapján megállapítható, hogy a vizsgált változók közül az adott kistérségbe jutó teljes NFT-támogatás és a jövedelmek változásai ténylegesen együtt mozognak, amit a *magas korrelációs érték mutat* (0,984; legalább 1%-os szignifikancia szintnél elfogadható). Mindez azt jelenti, hogy azon kistérségekben, ahol jelentősen nőtt az SZJA-alapot képező jövedelem, igen komoly abszolút értékű támogatás érkezett az I. NFT keretei között 2004 és 2006 közötti időszakban. Továbbá azon kistérségekben, ahol az összjövedelem nem nőtt jelentősen abszolút értékben (vagy akár stagnált vagy csökkent) jellemzően kevés támogatás érkezett az I. Nemzeti Fejlesztési Tervből a vizsgált időszakban. Az adófizetők számának változását felhasználva a parciális korrelációs számításban kontrollváltozóként kiderült, hogy a korreláció

így is hasonló mértékű (0,987), vagyis önmagában az adózók számának változása nem hat a két változó alakulására. (A többi, vizsgálatba bevont változó között csak gyenge szignifikáns kapcsolat mutatható ki.)

Ez nem bizonyítja még egyértelműen, hogy az EU-s támogatásoknak közvetlenül jelentős jövedelemnövelő hatásuk lenne, ugyanakkor felhívja a figyelmet arra, hogy a komoly mértékű támogatást sikeresen elnyerő (és felhasználó) térségekben a hivatalos összjövedelem jelentős mértékben emelkedett – ezek tekinthetők növekedési és felzárkózási szempontból is a *leginkább sikeres térségeknek*. Míg azon területek, ahol alacsony jövedelemváltozás figyelhető meg, oda az EU-s támogatásokból is jóval kevesebb jutott. Budapest (eltérő nagyságrendje miatti) kizárása után az összefüggés a két vizsgált változó között vizuálisan is bemutatható, ez alapján megállapítható, hogy a kistérségek egy pozitív meredekségű egyenes mentén helyezkednek el (4. ábra).

kistérségeket, amelyek kiugró adatokkal, jellemzőkkel rendelkeznek. Az egy adózóra jutó jövedelemváltozás (2004-ről 2008-ra 2008-as árakon kalkulálva) és az egy lakosra jutó teljes I. NFT támogatás alapján hierarchikus Ward-módszerrel (négyzetes euklideszi távolság felhasználásával) három homogén klasztert hoztam létre (3. táblázat és 5. ábra).

3. táblázat

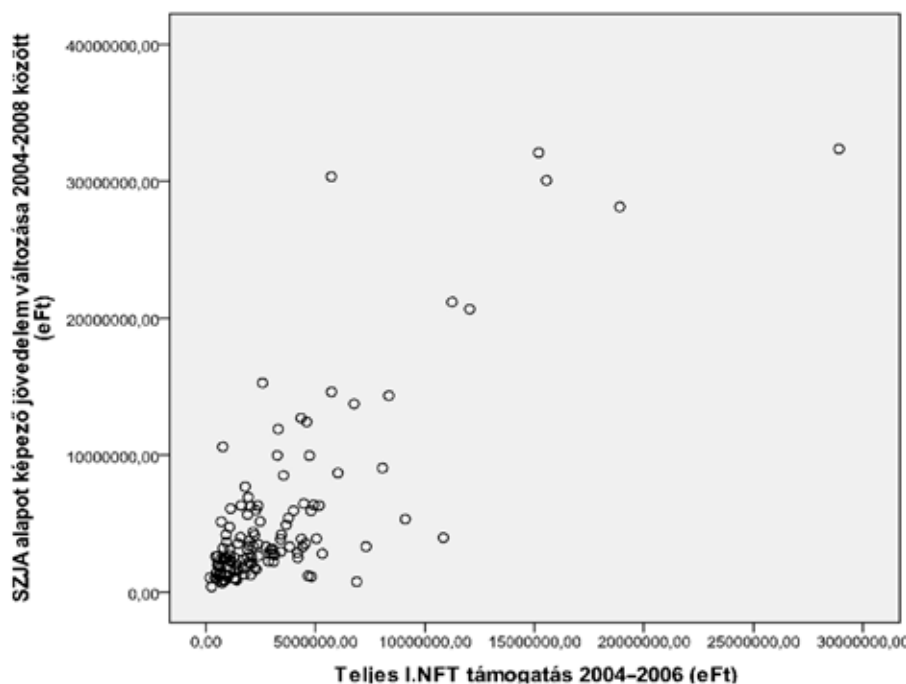
A létrejött klaszterek jellemzői

	1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter	főátlag
Egy lakosra jutó NFT elnyert támogatás (eFt) 2004–2006	52,2	129,1	62,6	66,2
Egy adófizetőre jutó SZJA alapot képező jövedelem változása (eFt) 2004–2008 között	189,7	183,3	253,2	215

4. ábra

Forrás: saját szerkesztés

Kistérségek ábrázolása a támogatások és a jövedelmek változásának függvényében



Forrás: saját szerkesztés

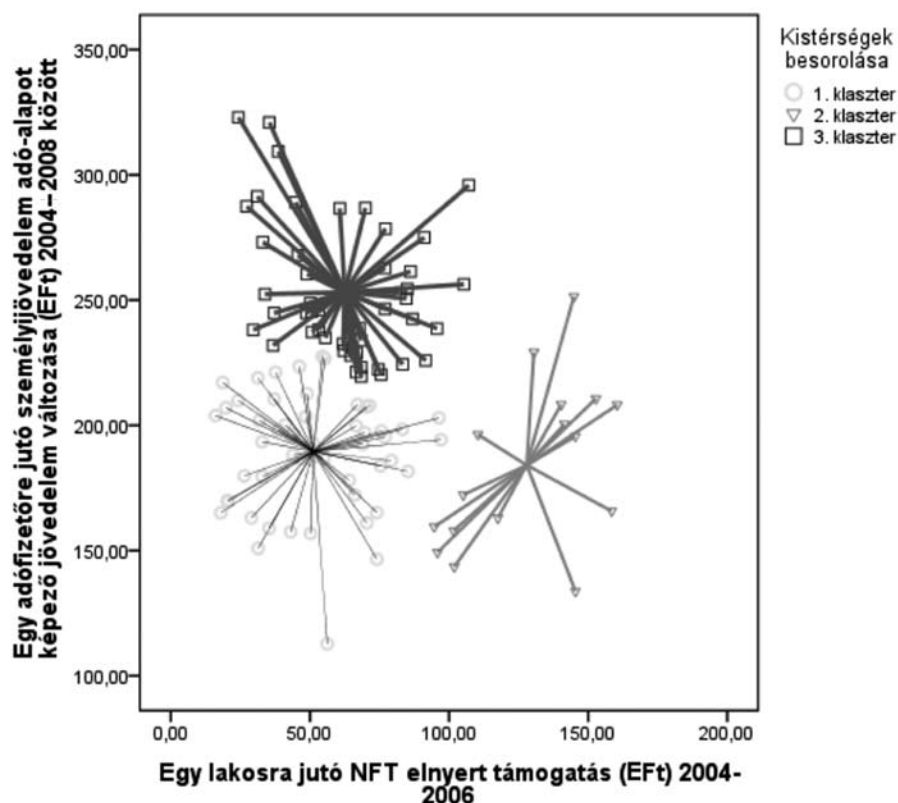
A vizsgálat következő fázisában a fajlagos értékek közötti összefüggést próbáltam bizonyítani, hiszen hasonló eredmények esetén egyértelmű lenne a két változó együttmozgása. Az elemzéshez a *klaszteranalízis* módszertanát használtam fel, mivel ez robosztus eszköznek minősíthető, vagyis kevésbé érzékeny a vizsgált sokaság normalitástól eltérő jellegzetességeire. Ugyanakkor ennél a módszernél is érdemes kizárni azokat a

Ezen klaszterek közül az első tagjai átlag alatti támogatásban részesültek, illetve a megfigyelhető jövedelemnövekedés is átlag alatti volt. A második klaszter tagjai közel az átlagosnak a kétszeresét kapták támogatásként, míg a jövedelemnövekedés nagysága itt is az átlagos alatt volt. A harmadik klaszter tagjai átlagos nagyságú EU-s támogatásokban részesültek, míg a jövedelmek növekedése átlag feletti volt. Mindez jelentősen árnyalja a korábbi eredményeket. Tehát különböző módszertanok segítségével nem sikerült egyértelműen bizonyítani, hogy a támogatások növelték a jövedelmeket: az abszolút és a fajlagos értékekkel végzett számítások eltérő eredményre vezettek, így nem bizonyítható egyértelműen az I. NFT jövedelemnövelő hatása kistérségi szinten (5. ábra).

Az elemzés eredményei kapcsán fontos arra is felhívni a figyelmet, hogy a vizsgált jelenségek mögött természetesen állhat másik változó is, amely akár hatást gyakorolhat mindkét vizsgált változó alakulására is. Az alkalmazott vizsgálatnál ez a változó lehetne például a külföldi befektetett tőke nagysága, amelynek értéke viszont kistérségi szinten nem elérhető a statisztikai adatbázisokból.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Kistérségek ábrázolása a támogatások és a jövedelmek változásának fajlagos értékeinek függvényében



Forrás: saját szerkesztés

Összegzés

A vállalati szféra döntéshozói számára is fontos mérlegelési szempontot, döntést befolyásoló információt jelent a megvalósuló fejlesztéspolitika eszközrendszere, allokációja. Mindezek beépülnek a döntési modellekbe. A vállalatvezetők szempontjából a költség- és időigényesség jelenti a legfontosabb mérlegelési szempontot. Ezek alapján átlátható döntési mechanizmusokra, egységes eljárási rendekre, gyors és egyszerű adminisztrációra, ügyfélközpontú, hatékony intézményrendszerre van szükség a pályázatok világában. A kohéziós politika reformjával kapcsolatban megjelent dokumentumok az elmúlt időszakban kifejezetten hangsúlyozzák az említett szempontok fontosságát is, ezért várható, hogy a 2014-2020 közötti időszakban előrelépés történik ezen a területen is.

A hazánkba érkezett és érkező fejlesztési források az elmúlt években már jelentős nagyságrendet értek el, ugyanakkor a gyors konvergencia megvalósítására nem képesek. A tanulmányban bizonyítottam, hogy bár az abszolút értéken vett I. NFT támogatások és az SZJA-alapot képező jövedelmek együttmozogtak a

4. ábra vizsgált kistérségekben, ugyanakkor a fajlagos adatoknál (vagyis az egy adózóra vagy egy lakosra jutó értékeknél) ugyanez a tendencia már nem mutatható ki, tehát nem egyértelműen bizonyítható a fejlesztési források felzárkóztató hatása. A legújabb támogatási tervek (Új Magyarország Fejlesztési Terv, Új Széchenyi Terv) ugyanakkor jóval nagyobb forrásallokációt valósítanak meg hazánkban, ezért ezek kapcsán jelentősebb hatások várhatók, amelyek képesek lehetnek a jelenlegi gazdasági térstruktúrát módosítani, befolyásolni, mindezekkel hatást gyakorolni a gazdálkodási döntésekre.

A téma szempontjából fontos kiemelni a gazdasági szereplők felelősségét is a megfelelő fejlesztéspolitikai irányok kialakítása területén, a gazdaság számára szükséges prioritások hangsúlyozását és a fejlesztéspolitikai források eredményes hasznosulását, a kritikus tömeg kialakulását érdemes elősegíteni.

Mindez hozzájárulhat Magyarország versenyképességének növeléséhez is.

Lábjegyzet

¹ Az adatokért köszönettel tartozom Béres Attilának, az NFÜ értékeléssel foglalkozó főosztálya munkatársának, aki rendelkezésemre bocsátotta az adatbázist, amely az I. NFT keretében 2004 és 2006 között benyújtott összesen 40 998 db pályázat adatait tartalmazza kistérségi bontásban. Az adatbázis az EMIR (Egységes Monitoring Információs Rendszer) adatain alapul, a lekérdezés időpontja: 2008. március 26.

Felhasznált irodalom

- Adler J. (1999): A magyar gazdaság fejlődésének néhány regionális sajátossága. *Vezetéstudomány*, 30. évf., 6. sz., 24–42. o.
- Barca, F. (2009): An Agenda for a Reformed Cohesion Policy. A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations. Independent Report prepared at the request of Danuta Hübner, Commissioner for Regional Policy

- Bélyácz I. – Kuti M.* (2009): Külföldi működőtőke és külső eladósodás. Kísérlet a makrogazdasági tőkestruktúra új szempontú vizsgálatára. *Közgazdasági Szemle*, 56. évf., 2. sz., 133–154. o.
- Benedek T.* (2001): Külföldi tőkebefektetések a regionális különbségek tükrében. *Vezetéstudomány*, 32. évf., 5. sz., 17–25. o.
- Bouvet, F.* (2003): European Union Regional Policy: Allocation Determinants and Effects on Regional Economic Growth. Job Market Paper www.econ.ucdavis.edu/graduate/fbouvet/job_market.pdf (2008.10.11.)
- Csengődi S. – Csíte A. – Felföldi Z. – Juhász M.* (2006): Az I. Nemzeti Fejlesztési Terv forráselosztási mechanizmusai. Hét kistérség tapasztalatai. *Európai Tükör*, 11. évf., 9. sz., 74–100. o.
- Csíte A. – Felföldi Z.* (2006): Az I. NFT forráselosztási mechanizmusai: 7 kistérség vizsgálata. Előadás az NFÜ értékelési konferenciáján, Budapest, november 8.
- Csíte A. – Németh N.* (2008): Területi kiegyenlítés vagy a fejlettségi különbségek megerősödése? Az I. Nemzeti Fejlesztési Terv települések közti forráselosztási mechanizmusainak többváltozós statisztikai vizsgálata. Vezetői összefoglaló. Pannon Kutató Bt., Budapest
- DDRFÜ* (2007): Pályázati források hasznosulásának vizsgálata. Dél-Dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség Kht., Kaposvár
- Dezsériné Major M.* (2008): A kis- és középvállalatok pályázati aktivitása és hatásai vállalati felmérés alapján. *Vállalkozás és Innováció*, 2. évf., 2. sz., 88–105. o.
- EC* (2008): Zöld könyv a területi kohézióról. Előnyt kovácsolni a területi sokféleségből. A Biztosság közleménye a Tanácsnak, az Európai Parlamentnek, a Régiók Bizottságának és az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságának. Európai Bizottság, Brüsszel
- EC* (2010a): A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak, a Régiók Bizottságának és az Európai Beruházási Banknak. A gazdasági, szociális és területi kohézióról szóló ötödik jelentéssel kapcsolatos következtetések: a kohéziós politika jövője. Az Európai Közösségek Bizottsága, Brüsszel
- EC* (2010b): Európa 2020. Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája. A Bizottság közleménye. Európai Bizottság, Brüsszel
- Ecostat* (2008): A Nemzeti Fejlesztési Terv forrásainak felhasználása és néhány mérhető hatása. Időszaki közlemények, 28. sz., Ecostat Kormányzati Gazdaság- és Társadalom-stratégiai Kutató Intézet, Budapest
- Enyedi Gy.* (2010): Terület- és településfejlesztéssel kapcsolatos tudományos kutatások fő irányai és feladatai. *Területi Statisztika*, 50. évf., 4. sz., 398–405. o.
- Erdős T.* (2006): Növekedési potenciál és gazdaságpolitika. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Farkas F. – Hadinger B. – Szűcs P.* (2007): A menedzsment alapjai. PTE KTK, Pécs
- HBF* (2006): Az I. Nemzeti Fejlesztési Terv forráselosztási mechanizmusai. Települések és kistérségek a fejlesztési versenyben. Kutatási összefoglaló. HBF Hungaricum Kft., Kecskemét
- Horváth Gy.* (1996): A magyar regionális politika és az európai kihívások. *Vezetéstudomány*, 27. évf., 1. sz., 17–29. o.
- Horváth Gy.* (2004): Regionális egyenlőtlenségek Európában. *Magyar Tudomány*, 165. évf., 9. sz., 962–977. o.
- Horváth Gy.* (2006): Differenciált kelet-közép-európai tér. Regionális teljesítőképesség és a területfejlesztés törvényi szabályozása. Falu Város Régió, 12. évf., 1. sz., 11–16. o.
- Horváth Gy.* (2010): A paradigmaváltás szükségessége a magyar területpolitikában. *Gazdálkodás*, 54. évf., 7. sz., 801–803. o.
- Hrubi L.* (2001): A területi gazdaságfejlesztés kihívásai. in: Petrétei J. (szerk.): Emlékkönyv Bihari Ottó egyetemi tanár születésének 80. évfordulójára. Pécs: PTE ÁJK – MTA RKK DTI, 207–224. o.
- Járosi P. – Koike, A. – Thissen, M. – Varga, A.* (2009): Regionális fejlesztéspolitikai hatáselemzés térbeli számítható általános egyensúlyi modellel: A GMR-Magyarország SCGE modellje. Műhelytanulmány. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Közgazdasági és Regionális Tudományok Intézete, Pécs
- Kengyel Á.* (2008): Kohézió és finanszírozás. Az Európai Unió regionális politikája és költségvetése. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Kornai J.* (2007): Szocializmus, kapitalizmus, demokrácia és rendszerváltás. Akadémiai Kiadó, Budapest
- KSH* (2005) Területi Statisztikai Évkönyv 2004. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest
- KSH* (2009) Területi Statisztikai Évkönyv 2008. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest
- Lehmann K.* (2008): Az I. NFT hatásértékelése. Európai tapasztalatok. Előadás a Magyar Közgazdasági Társaság 46. Vándorgyűlésén. Eger, június 27.
- Lóránd B.* (2009): Konvergencia és fejlesztéspolitika az Európai Unióban és Magyarországon. A területi differenciáltságot befolyásoló hazai fejlesztéspolitika értékelése az I. Nemzeti Fejlesztési Terv pályázati forrásainak allokációja alapján. Doktori disszertáció. PTE KTK Regionális Gazdaságtan és Politika Doktori Iskola, Pécs
- Lóránd B.* (2010): Az Európai Unió kohéziós politikájának értékelése. *Európai Tükör*, 15. évf., 4. sz., 54–66. o.
- Lukovics M.* (2006): A magyar megyék és a főváros versenyképességének empirikus vizsgálata. *Területi Statisztika*, 9.(46.) évf., 2. sz., 148–166. o.
- MEH* (2006): Európai Unió támogatások közbenső értékelése. Az I. Nemzeti Fejlesztési Terv operatív programjainak, támogatásainak területi szempontú közbenső értékelése, korreláció vizsgálata. MEH-RFF TNMH – OTH – Pályázati Információs Központ, Budapest
- MNB* (2006): Elemzés a konvergencia-folyamatokról. Magyar Nemzeti Bank, Budapest
- Molle, W.* (2007): European Cohesion Policy. Routledge, London-New York

- Nagy Gy. (2010): A globális pénzügyi fiaskó néhány következménye az Európai Unióban. *Fejlesztés és Finanszírozás*, 8. évf., 1. sz., 41–50. o.
- NFH (2004): Az NFT stratégiája és prioritásai. Nemzeti Fejlesztési Hivatal, Budapest. www.nfu.hu/download/700/ii_strategia.pdf (2008.12.11.)
- NFH (2006): Strukturális Alapok közbenső értékelése. Nemzeti Fejlesztési Hivatal, Budapest
- NFÜ (2007): Európai Unió támogatások kistérségi elemzése. Az I. Nemzeti Fejlesztési Terv operatív programjainak területi szempontú közbenső értékelése. NFÜ Kommunikációs Főosztály, Budapest
- NFÜ (2008): Vezetői tájékoztató. A 174 magyarországi kistérségnek az NFT pályázatain elért eredményeiről. NFÜ Informatikai és Tájékoztatói Főosztály, Budapest
- Pogátsa Z. (2007): Éltanuló válságban. Állam és piac a rendszerváltás utáni Magyarországon. Sanoma Kiadó, Bp.
- Rechnitzer J. – Lados M. (2004): A területi stratégiáktól a monitoringig. Módszertan, gyakorlati praktikumok. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs
- Rodríguez-Pose, A. – Fratesi, U. (2002): Unbalanced development strategies and the lack of regional convergence in the EU. ERSA Congress Dortmund,
- Szerb L. – Acs, J. Z. – Varga A. – Ulbert J. – Bodor É. (2004): Az új vállalkozások hatásai nemzetközi összehasonlításban. *A Global Entrepreneurship Monitor kutatás, 2001–2003.* – *Közgazdasági Szemle*, 51. évf., 7–8. sz., 679–698. o.
- Szerb L. (1994): A regionális fejlesztéspolitikája jövője Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 25. évf., 8. sz., 46–54. o.
- Tétényi T. (2005): A strukturális beavatkozások társfinanszírozása az új tagállamokban. Szűk keresztmetszet vagy adagolás? Előítételek és tények. in: *Sorsfordító esztendő. A 42. Közgazdász-Vándorgyűlés előadásai.* Budapest, TAS -11 Kft., 381–407. o.
- Toroczka A. – Hahn Cs. (2006): Európai uniós támogatási adatok területi értékelése. *Területi Statisztika*, 9.(46.) évf., 5. sz., 459–475. o.
- Varga A. (2007): From the Geography of Innovation to Development Policy Analysis: the GMR-Approach. Műhelytanulmány. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Közgazdasági és Regionális Tudományok Intézete, Pécs
- Voszka É. (2006): Uniós támogatások – a redisztribúció új szakasza? *Külgazdaság*, 50. évf., 6. sz., 8–30. o.

CONTENTS

STUDIES AND ARTICLES

ULBERT, József In protection of dcf model	2	DUDÁS, Katalin Dimensions of the conscious consumer behaviour ...	47
BEDŐ, Zsolt The „contextual” corporate governance	11	KISPÁL-VITAI, Zsuzsanna Relationship between co-operative identity and social responsibility.....	56
KOVÁCS, Kármén Relationships between advertising and market structure	20	TITKOS, Csaba Ideal typical forms of knowledge transfer	64
CSAPI, Vivien The role of real options in supply chain risk management	28	DEUTSCH, Nikolett Strategic opportunities of the vertically integrated enterprises in the European Union deregulated electricity markets	69
LÁNYI, Beatrix Reasons and types of innovative co-operation in the chemical industry	38	LÓRÁND, Balázs The effects of the development and efficiency of Cohesion Policy on corporate decision making	78

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

ULBERT, József

In protection of dcf model

The facts which influences the applicability methods of a company evaluation is easy to identify kept in mind the aspects of the practical adaptation. Only a minority can be originated in methodical criteria the majority of applications are much more feeds from micro and macro-economic surroundings. In these underprivileged environment, in the author's opinion the today's domestic SME, the classical DCF model recalls adaptation methods nothing worse than in other else practices. In the domestic market the generalized recommendations can be formed from the individual evaluating processes for practicing evaluators.

BEDŐ, Zsolt

The „contextual” corporate governance

In this paper the author argues that to explain the diversity of different corporate governance systems one has to assess the institutional environment of the country instead of basing the analysis on the agency approach. He discusses theories from the “context free” to the “contextual” corporate governance approaches and highlights the importance of the scrutiny of the economic system as a whole in order to appreciate the distribution of power among stakeholders of the company.

KOVÁCS, Kármén

Relationships between advertising and market structure

Advertising has become a very important asset of competition in developed markets that is shown also by the high advertising expenditures of developed countries. According to its relevance in this paper a literature review is presented about advertising related to industrial organization. The relationship of advertising and competition is discussed, the author presents those views according to which advertising has anticompetitive effect and market structure become more concentrated, then she reviews those theories that are opposed to these. Based on a new approach it is not the advertising that affects market power but it is market power that determines the advertising expenditures of the companies. The role, the type, the expenditure level and the affect of advertising

are also emphasized in case of the different market structures. Advertising is not relevant in perfectly competitive market, it supports product differentiation in case of oligopoly and monopolistic market, however, elasticity of demand with respect to advertising expenditures is the highest in monopoly.

CSAPI, Vivi

The role of real options in supply chain risk management

Most businesses have experienced recently major challenges in their (global) supply chain caused by a series of catastrophic events, and/or by the downturn in the global economy. Given the increasing awareness of this important topic, the aim of this paper is to study supply chain uncertainty and supply chain risks in more detail, to investigate the relationship between them and to show how real option theory can be used to deal with the identified risk factors. The goal of this study is to emphasize the multiple opportunities real options give supply chain risk management: Real options can be viewed as a way of thinking, as an analytical tool, and sometimes as an organizational process. The paper's findings enable the selection of possible real options to protect the firm against some identified risk factors.

LÁNYI, Beatrix

Reasons and types of innovative co-operation in the chemical industry

Innovation activity becomes a crucial means of competitiveness in modern economies. As knowledge processes become more and more complex companies need to create and maintain relationships that reach over their boundaries, so they are able to obtain additional resources. The continuously shortening product and technology life cycles encouraged companies to think over their innovations strategies. As a consequence of this company co-operations got an increased importance in firms' innovation strategy and processes. Chemical industry belongs to the knowledge and innovation intensive branches in Hungary. Research and innovation affords focus mainly on the real value, on the quality and on the price of chemical products. Requirements concerning the economical usage of products and technologies and the need towards tempering the environmental effects (recycling,

VEZETÉSTUDOMÁNY

biodegradability) become more and more important. All these require continuous research and development and innovative focus from the chemical companies. Intellectual and infrastructure costs of development are extremely high that's why scientific knowledge and equipments are usually owned by not only one firm. All these point out that company co-operation become more and more frequent and significant in case of chemical innovation activity.

DUDÁS, Katalin

Dimensions of the conscious consumer behaviour

Nowadays, conscious consuming is a very important field of consumer behaviour research. Conscious consumers gather product information previously, decide deliberately and give expression to special aspects of consumption. These aspects are very different, and can be linked to the consumers' self-interests (for example price consciousness, quality consciousness, brand consciousness, health consciousness) or to public interests (environmentally consciousness, social consciousness, etc.). In these two cases, consumers have different motives, need different products and can be reached by different claims. According to research results consumer consciousness rises all over the world. Therefore, businesses must not ignore this tendency. In the interest of their long term success they have to place rising emphasis on conscious consumers' needs. On the one hand, they can fit the present performance (technology, processes, products, etc.) to the conscious consumers' needs. On the other hand, they can develop new products and services aiming at the highly conscious consumer groups.

KISPÁL-VITAI, Zsuzsanna

Relationship between co-operative identity and social responsibility

Co-operatives have a mixed reputation both in Hungary and abroad. The article based on co-operative identity and by presenting some characteristics of operations tries to prove, that this specific organizational form operates socially responsibly and that could be a suitable form for small business actors to survive in a crisis economy.

TITKOS, Csaba

Ideal typical forms of knowledge transfer

The paper classifies and examines the ideal typical forms of knowledge transfer, based on Max Weber's

notion of ideal type. It distinguishes knowledge transfer based on approach and on method, and compares them with the help of basic variables to investigate the kinds of problems they address, the direction they take, the results they produce, the type and form of information they provide, and the sources and outcome that arise. Furthermore, it demonstrates the dual direction of the model: the desirable states of variables can also be defined from the aspect of outcome. The paper emphasizes the role of forming a question, and introduces area-specific methods in the competence-based analysis of knowledge transfer aimed to trigger change in the behavior. The paper argues that given the diversity of behavior related competences, the approach, method and grounding that address them should also be manifold. It also highlights the role of paradigms and common language.

DEUTSCH, Nikolett

Strategic opportunities of the vertically integrated enterprises in the European Union deregulated electricity markets

Structural and institutional changes in the European power markets create new rules of business in which dominant players have to compete. In this new era vertically integrated and quasi-integrated power companies need to utilize the complete strategic toolbox in order to react or prevent the movements of market competitors, and fulfill the demands of customers. The author tries to identify those corporate and business strategies that can be realised by market leader companies.

LÓRÁND, Balázs

The effects of the development and efficiency of Cohesion Policy on corporate decision making

From the aspect of corporate decision makers the development and efficiency of EU funded development policy are crucial determinant factors which have been integrated in the decision models. The most important features for managers are cost and time consumption. Therefore transparent decision making mechanisms, unified tendering processes, fast and simple administration, client-centred and effective institutional system are required. The publication of the Fifth Cohesion Report has again drawn attention on Cohesion Policy in the European Union. In order to decrease the currently existing economic, social and territorial differences such development policy and interventions are essential, which support the aims of competitiveness and convergence at the same time.