

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

Grubbström, 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

XLIII. ÉVF., MÁJUS

2012. 5. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **REKETTYE Gábor**
Az árak észlelése és értékelése 2
- **MAROSSY Zita**
Az extrém ármozgások statisztikai jellemzői
faktoranalízis segítségével 14
- **BENCSIK Andrea – MAROSI Ildikó – DÖRY Tibor**
A vágott kultúra és reális értékítélet
– Tudásmenedzsment-rendszer kiépítésének előfeltétele
egy felsőoktatási intézményben 25
- **KOVÁCS Kármén – KUTI Mónika**
A marketingeszközök és -tevékenységek részvényesi
értékre gyakorolt hatása 41
- **SZIVA Ivett**
Versenyző együttműködés
és a turisztikai desztinációk versenyképessége
– „Hol volt, hol nem volt...?” 52
- **Könyvismertető**
Palánkai Tibor, Kengyel Ákos, Kutasi Gábor, Benczés István,
Nagy Sándor Gyula:
A globális és regionális integráció gazdaságtana 61

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

REKETTYE Gábor

AZ ÁRAK ÉSZLELÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE

A 2008-ban kezdődött gazdasági válság a korábbiaknál is fontosabbá tette az árakat a vásárlók számára. Azt eddig is mindenki tudta, hogy az árak alapvetően befolyásolják a fogyasztók vásárlási döntését. Arra a kérdésre azonban, hogy miképpen, már nem mindig tudunk pontos választ adni. A közgazdaságtan szerint az árak csökkenése növeli a fogyasztók vásárlási hajlandóságát és fordítva, az árak emelkedése kisebbíti azt. A valóság azonban nem mindig írható le közgazdaságtani fogalmakkal vagy matematikai képletekkel.

Kulcsszavak: fogyasztói magatartás, árak, vásárlás

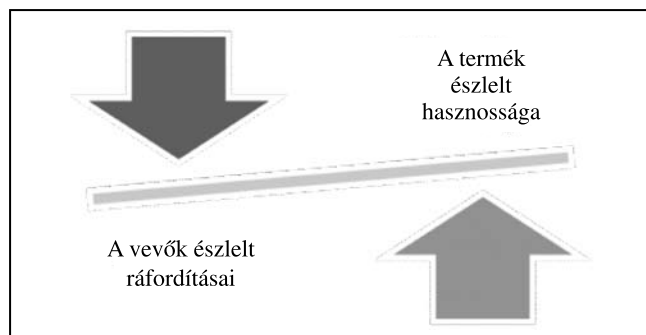
Az árak és a vásárlói magatartás összefüggésének vizsgálata a marketingkutatók viszonylag új területe, amely a XXI. század turbulens viszonyai között felértékelődött. Jelen tanulmányban azokat a területeket tárgyaljuk, amelyeknél a problémák felvetésével rávilágíthatnak arra, hogy amit már tudunk, hasznosan járulhat hozzá a mindennapi ármunkához, és arra is, hogy ezen a területen még sok megismernivalónk van.

A vevők értékfelfogása – az árak multidimenziális jellege

A fogyasztók vásárlási döntésében az érzékelt, észlelt vagy elfogadott érték játszik döntő szerepet: ez az, ami a vásárlási hajlandóságot alapvetően meghatározza. Az észlelt értéket egy-egy termékre vagy szolgáltatásra az 1. ábrán láthatók szerint lehet szemléltetni.

1. ábra

Az észlelt érték



Ezt az összefüggést az ár szempontjából kibontva látható, hogy az ár a képzeletbeli egyenlet nevezőjében van, következésképpen negatívan befolyásolja a vásárlási hajlandóságot, a vásárlás valószínűségét. Több kutatás támasztja alá azonban azt a véleményt, hogy az ár sokkal inkább „komplex, multidimenziális stimulus” (Monroe, 2003: p. 105.), s mint ilyen, a negatív funkció mellett pozitív szerepet is játszik a vásárlási döntésben. Ez a pozitív szerep kétféle lehet (Lichtenstein et al., 1993):

- Az ár sok vevő számára a minőség jelzője (Ding et al., 2010), s mint ilyen, az észlelt érték egyenletének kitevőjére is hat. A termék észlelt hasznosságának megítélése tehát ugyancsak függ az ártól (lásd pl. az idevonatkozó megállapításokat az árkatatás egyik legismertebb művelője, Gabor André egyik fő művében, 1998!). Ameddig a vevő az árat a minőség jelzőjeként is értékeli, addig az ár pozitívan befolyásolhatja a vásárlási döntést. A kutatások arra is rámutatnak, hogy az ár minőségjelző szerepének nagysága nagymértékben függ az adott termék jellegétől, a vásárlási helyzettől és a vásárlók egyéni jellegzetességeitől is.
- Az ár másik pozitív szerepe a Veblen-féle presztízfogyasztásnál jelentkezik. Az ár-minőség sé mához hasonlóan az ár a vevők tudatában nemcsak a vásárolt termék vagy szolgáltatás minőségét jelzi, hanem információt közvetít magáról a vásárlóról is a többiek felé. A vevő tehát nemcsak azért választhatja a drágább terméket, mert az ahhoz társított minőségképzete magasabb, hanem azért is, mert úgy gondolja, hogy a választott áru mások számára az ő magasabb társadalmi státusát jelzi (Lichtenstein et al., 1993; Wheatly – Chiu, 1977; Gabor, 1975).

Az ártól a vásárlási hajlandósáig

Ahhoz, hogy a potenciális vevő eljusson az érték megállapításáig, *először az árat kell megismernie, észlelnie*. Az árészlelés több fogyasztói magatartáskutatás tárgyát képezte az elmúlt években. Ezek a kutatások jellemzően a „inger-válasz” (S-R – stimulus-response) modellt használják: a modell szerint az ár, amellyel a vevő találkozik, az a stimulus (inger), amely beindítja az észlelési folyamatot. Amikor a potenciális vevő az adott árat látja, megpróbálja megérteni, értékelni, elraktározni és integrálni azt a kapcsolódó többi, nem ár- és nem árjellegű információhalmazhoz (Chernev, 2003).

Az árészlelés mint numerikus információ-feldolgozási folyamat

Az árak számokból állnak. Számokkal az emberek az élet csaknem minden területén találkozhatnak. A numerikus információkat egyesek könnyebben, mások nehezebben dolgozzák fel. Bármely könnyen elvégzett számítás vagy szám-összehasonlítás mögött is bonyolult kognitív folyamat, a numerikus információ-feldolgozás folyamata húzódik meg. Így van ez az árak megértése és összehasonlítása területén is. A számfeldolgozásnak jelentős szakirodalma van, jelen tanulmány az idevonatkozó kutatási eredmények bemutatását azonban csak az árösszefüggésekre szűkíti le.

a) Az árakkal kapcsolatos fontos kérdés, hogy az emberek miképpen hasonlítják össze a számokat (azaz az árakat). Nos, az idevonatkozó szakirodalom szerint a több számjegyű árak összehasonlításának két módszere ismert (Thomas – Morwitz, 2005):

- *a holisztikus modell* abból indul ki, hogy két vagy több számjegyű adat összehasonlításakor (például a 452 Ft és a 684 Ft) az emberek nem az egyes számjegyeket hasonlítják össze, hanem fejükben először leképezik azokat észlelt analóg nagyságrendekké, és ezek nagyságrendjét vetik azután egybe,
- *a digitális modell* ezzel szemben abból indul ki, hogy az összehasonlítás számjegyenként történik. A modell szerint a két számot úgy hasonlítják össze, hogy ránéznek a számok bal oldali tagjára, és rögtön megállapítják, hogy a második szám nagyobb, mint az első (mert $6 > 4$).

Nem mindegy, hogy melyik modellt használják az emberek: a 299 Ft és a 400 Ft közötti különbség a digitális modell szerint ugyanannyi, mint a 200 Ft és a 400 Ft közötti differencia, míg a holisztikus modell szerint a különbség annyi, mint a 300 Ft és a 400 Ft közötti. Thomas és

Morwitz kísérlete azt mutatta, hogy egymáshoz közel álló számok esetén a digitális összehasonlítás, míg egymástól távoli számok esetében a holisztikus összehasonlítás a jellemző.

- b) A számok közötti különbségnek és a számjegyek nagyságának a szerepe is fontos. Monroe (2003) idézi azokat a kutatásokat, melyek szerint az embereknek több időre van szükségük a kisebb különbségű számok összehasonlítására, mint a nagyobb különbségűeknél (így pl. a 6 és 8 közötti különbség észlelésére több idő kell, mint a 2 és 3 közötti különbség észrevételére). Azonos különbségek esetén pedig nem egyforma az ún. kis számjegyek és nagy számjegyek megítélése. A 10-es számrendszerben az 5 jelenti a semleges számjegyet, az ennél alacsonyabbak a kis számjegyek, a nagyobbak a nagy számok. A kutatások azt sugallják, hogy a szám-összehasonlítások során a két szám közötti észlelt különbség csökken az egyes számjegyek nagyságának függvényében. A kisebb számjegyek (1, 2, 3 és 4) közötti különbségeket az emberek nagyobbak érzik, mint a nagy (6, 7, 8 és 9) számjegyek közötti különbséget (Coulter – Coulter, 2007).
- c) Az árak megítélése szempontjából az is fontos, hogy az emberek miképpen képesek visszaemlékezni a korábban látott árakra, és milyen pontosan tudják visszaidézni azokat. Vanhuele és társai (2005) e témával foglalkozva azt állítják, hogy az árak memorizálásának többféle módja van. A rövidebb számsorokat az emberek verbálisan rögzítik a rövid távú memóriájukban, ebből következően azt a hipotézist állítják fel, hogy a hosszabban kiejthető számok és/vagy a több szótagból álló számok esetében nagy a valószínűsége annak, hogy az emberek rosszabbul fognak ezekre emlékezni, illetve kerekíteni fogják azokat. A memóriában való rögzítés másik módja, az ár mennyiségként való értékelése. Ebben az esetben nagy a valószínűsége annak, hogy a nagyobb számokra való pontos visszaemlékezés romlik, a kerekítés valószínűsége növekszik. Az emlékezést és visszaidézést a fentiek miatt az egyes emberek beszédgyorsasága, és értelemszerűen, a beszélt nyelvek különbözősége is befolyásolja.
- d) Az árakra való odafigyelést, az árak megértését és az ár-összehasonlítást az árak megjelenítési formája is befolyásolja. Megjelenítésen a számok formáját, betűtípusát, a kiírás színét, betűnagyságát, az elhelyezés helyét értjük.

e) A számoknál maradvány, már az eddigiekből is megállapíthatjuk, hogy az ár bal oldali számjegyének megkülönböztetett jelentősége van. Paradox módon az a hatás éppen a számvégződés (9-es árképzés) esetében jelenik meg. Ebből az is következik, hogy a szám jobb oldali végének is nagy jelentősége van. Ezen alapszik a marketingben olyannyira ismert páratlan számú ár végződés, illetve ennek továbbfejlesztett változata, a 9-es ár végződés gyakorlata. A pszichológia szerint az emberek – jóllehet a páros számokkal könnyebben tudnak bánni – valamilyen oknál fogva jobban kedvelik a páratlan számokat. Így jutunk el a kerek szám előtti páratlan számhoz, a 9-eshez. Amikor az amerikai kiskereskedésekben a legtöbb ár 10 \$ alatt volt, akkor kiderült, hogy az emberek a bal oldali számra koncentrálnak leginkább, és figyelmüket kevésbé köti le a dollár utáni centösszeg. Ha ez így van, akkor legyen az a 99 – gondolták az okos kereskedők. A Marketing Bulletin 1997-es felmérése szerint a hirdetett árak kb. 60%-a 9-re, 30%-a – a kilencet követő legkedveltebb számjegyre – 5-re végződött. A 0-val végződők 7%-ot, és az összes többi számjeggyel való végződők csak 3%-ot tettek ki. Schindler (2007) kifejti ugyanakkor, hogy a 99-es ár végződés az olcsóság (gyengébb minőség) hatását is keltheti. Éppen ezért több cég a kerek számok alkalmazásával próbálja termékei imázsát növelni.

Az árészlelés multidimenzióális árak esetében

Az árészlelések tárgyalásakor mind ez idáig abból indultunk ki, hogy az árat egyetlen számsor írja le (Pl. 8.799 Ft). Az elmúlt egy-két évtizedben azonban rohamosan növekedett azon áruk és főleg szolgáltatások száma, amelyeknél a kínáló az árat nem egyetlen számmal, hanem bonyolultabb módon jelenti meg. E többrészes, multidimenzióális árak megértése, kiismerése, összehasonlítása sokkal bonyolultabb gondolkodási folyamatot igényel az emberektől, mint egy pusztán egy számmal megjelenített ár esetében.

Multidimenzióális árakról akkor beszélünk, amikor a kínálattevő az árat akár az eladás helyén, akár hirdetéseiben több számsorral adja meg. A fogalmat Hooman Estelami vezette be a 90-es évek végén (Estelami, 1999). A multidimenzióális árak esetében a tényleges ár megismeréséhez a vevőknek több-kevesebb számítást kell elvégezni. Elképzelhető, hogy a vevők között vannak olyanok, akik ezt a számítást nem tudják, vagy nem akarják elvégezni. Tekintsünk át néhány olyan árközlési módszert, amelynek értelmezése számítási és esetleg egyéb műveletet igényel a potenciális vevők részéről:

1. árendemények kommunikálási lehetőségei:
 - a) Ft-ban leírt engedmény (–5000 Ft az árból): a vevőnek kivonást kell végeznie,
 - b) %-os engedmény (–15%): a vevőnek több műveletet kell végrehajtania,
 - c) az árendeménynek a vásárlás összegéhez való kötése (pl. 10% engedmény a 3000 Ft feletti vásárlás esetén),
 - d) „kettőt fizet – hármát kap”, vagy „egyet vesz – kettőt kap” jellegű akciók stb.,
2. összetett árajánlat esetén:
 - a) a termék vagy szolgáltatás ára és az igénybevételhez nélkülözhetetlen kellékek ára külön jelenik meg (repülőjegy és külön a reptéri illeték),
 - b) többes csomagolások (pl. a söröknél szokásos 6-os, 12-es vagy 24-es csomagolás: a vevőnek nem könnyű eldöntenie, melyiknek az ára kedvezőbb),
 - c) szállítási költség külön feltüntetése (pl. az Amazontól való rendelés esetén),
 - d) beszerelési költségek külön feltüntetése,
 - e) csomagárak, amelyeknél a részek külön-külön is megvásárolhatók stb.,
3. hitelre való vásárlás (leasing):
 - a) havi összeg megjelölése és a fizetendő időszakok száma,
 - b) a különböző hitelmutatók (árfolyamkockázatok) bemutatása,
4. közszolgáltatások nehezen követhető multidimenzióális árai:
 - a) hulladékkezelés: alapár a szemetes ürítése, a havidíj kiszámítása függ az ürítés gyakoriságától, a szemetestartály nagyságától, az elszámolt időszak hosszától,
 - b) áramszámla: rendkívül sok összetevője van, de minimum három részre bontható: az energiadíj, a rendszerhasználati díj, valamint egy nehezen értelmezhető ún. AHK-rész,
5. előfizetési díjak (amelynek egyes részei külön-külön is megvásárolhatók),
6. tandíjak (egy hónapra, egy szemeszterre vagy a képzés egészére), tartalmazhatják a kiegészítő szolgáltatásokat, de lehet, hogy azokért külön kell fizetni,
7. többrészes árak (alapidíj és a használat díja) pl. telefon és a telekommunikáció területén,
8. stb.

A multidimenzióális árak észlelésére vonatkozó kutatások szerint (Estelami, 2008: p. 64–66.) az emberek nagy többsége nem veszi figyelembe az ár mind-

egyik dimenzióját (nem végez részletes számításokat), hanem sokkal inkább az árdimenziók egy-egy elemére fókuszál – a gépkocsilízingnél például a havi részletre. Ha a dimenziók száma növekszik, akkor ez az egyszerűsítő magatartás még inkább jellemzővé válik. Az árak értékeléséhez szükséges időt már egy szorzás is megnegyeszeresítheti. A számítás bonyolultságát a 99-re végződő árak tovább növelhetik. Szemben a magyar szabályozással (ahol a bruttó fogyasztói árat kell az árun feltüntetni) az USA-ban az ún. értékesítési adó nélküli árat tüntetik fel az árcédulán. Nos, egy 169,99 \$-os árcímkével ellátott áru valós árának kiszámítása (8%-os értékesítési adót feltételezve) még egy matematikatanár számára sem egyszerű feladat: $(169,99 \cdot 0,08) + 169,99 = 183,59$ \$.

Az árak észlelésének modellje

A vásárlásig tartó folyamat első része a marketing eszközeivel közétett árak megértésével kezdődik.

A tanulmány eddigi részeiben ezzel a bonyolult kognitív folyamattal foglalkoztunk. Az eddigieket a 2. ábra foglalja össze.

A következőkben az észlelt ár értékelésének folyamatával foglalkozunk.

Az észlelt árak értékelése: referenciaárak

Az árak megértését a vásárlási folyamatban az értékelés követi. Vizsgáljuk meg, miképpen értékelik és észlelik a fogyasztók a megértett (észlelt) árakat!

A példák tömegével bizonyítható, hogy az emberek általában úgy értékelik a konkrét árakat, hogy egybevetik azokat az összehasonlításához közvetlenül rendelkezésre álló más árakkal, illetve az emlékezetükben tárolt, az adott termékhez kapcsolódó áremlékeikkel. Az összehasonlítás bázisát képező árakat *referenciaáraknak* nevezzük. Az emlékezetben tárolt árakat, az összehasonlításra közvetlenül rendelkezésre álló ártól megkülönböztetendő, *belső*, míg az előzőket *külső* referenciaáraknak nevezzük.

Az árérzékeléssel foglalkozó kutatások tudományos háttéréül a pszichológiában ismert adaptációs szint el-

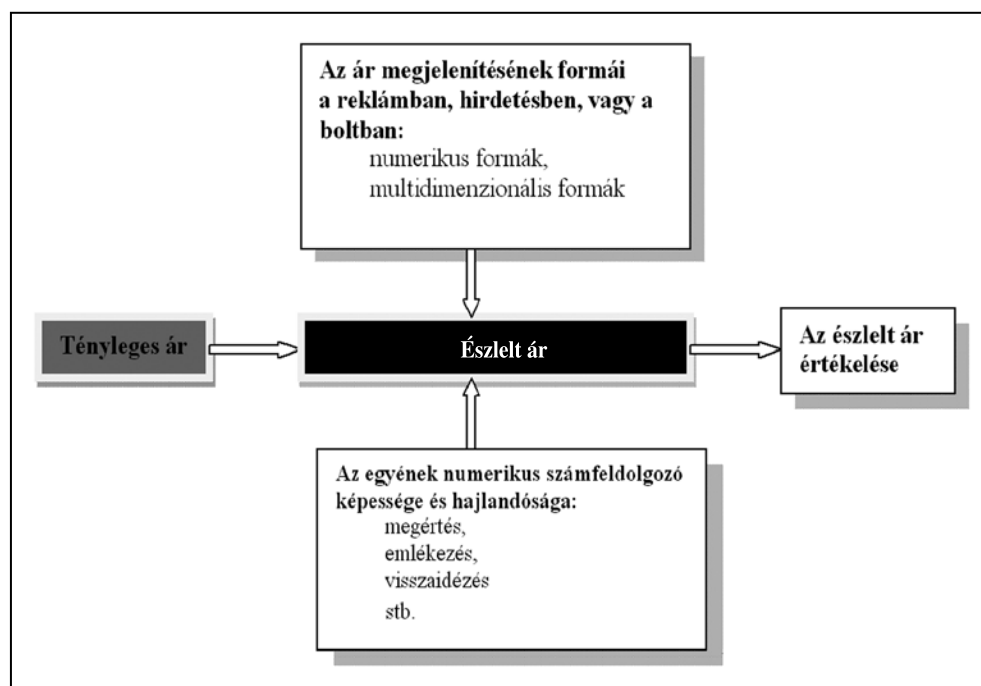
mélet szolgál: eszerint az egyén magatartását három stimulushoz (ingerhez) való alkalmazkodás határozza meg: a közvetlen, a háttér- és a belső stimulusok. Az árakra alkalmazva: a közvetlen stimulus az a szóban forgó ajánlat (illetve ár), amire a vásárló reagál, a háttérstimulusokat a belső referenciaárak, a rendelkezésre álló pénzeszközök, a vásárlás célja, az a környezet, ahol a vásárlás történik stb. képezik. A belső stimulus az egyén pszichológiai alkata.

Monroe az árak észlelése-elfogadása területén a következő fontosabb megállapításokra jutott (Monroe, 2003: p. 132.):

- az ár érzékelése, elfogadása függ más áraktól és a termék használatától,
- az egyes termékkategóriákon belül minden megkülönböztethető minőségi szintnek van egy-egy referenciaára, és ez a referenciaár hat más árak megítélésére,

2. ábra

Az árak észlelésének modellje



- a referenciaáraknak létezik egy ún. indifferenciaskálája, azaz az árak változtatása bizonyos határon belül nem okoz változást az érzékelésben,
- a referenciaár a hasonló termékek valamilyen átlaga, és nem feltétlenül egyezik meg valamilyen tényleges árral, vagy éppen a vezető márka árával,
- a vásárlók az árakat nem egy tényező alapján ítélik meg, hanem összehasonlítják azokat a referenciaárral és az adott árfekvésbe tartozó más árakkal is.

Belső referenciaárak, árismertség, ártudatosság

A referenciaárak kapcsán merül fel a kérdés, vajon mennyire ismerik a fogyasztók az árakat, mennyire tudatos az ármelegítésük, és az árak ismertségében milyen különbségek léteznek az egyes termékek között vagy a különböző fogyasztói rétegekben. Ilyen kutatásokat az Egyesült Államokban és Angliában végeztek. Mi most elsősorban Gabor (1988) műve alapján közöljük a kutatás eredményeit. Ő az árak ismertségének leírására az ártudatosság (price consciousness) fogalmát használja. Vanhuele és Drèze (2002) az árismeret (price knowledge), Monroe (2003) pedig két másik fogalommal operál: (1) árismertség (price awareness), azaz a vásárlók azon képessége, hogy emlékezzenek az árakra, és (2) az ártudatosság (price consciousness), amit értelmezhetünk érzékenységeknek is. Ez azt jelöli, hogy a vásárlók mennyire érzékenyek az árak különbségeire. Az ártudatos fogyasztó nem hajlandó magasabb árat fizetni a jobb minőségű vagy más tulajdonságú termékért, ha az árak különbsége nagy. A kevésbé ártudatos fogyasztó ugyanakkor kész többet fizetni (pl. egy divatosabb üzletben) a neki tetsző termékért (vagy, és lehet, hogy ez is igaz, nem ismeri annyira az árakat, hogy a magas különbséget észlelje). Az ártudatosság feltételezi tehát azt, hogy a vásárló jó információkkal rendelkezék, árismertsége magas legyen.

Az árak ismertségének színvonala még az érzékeny fogyasztóknál sem állandó. Amikor például egy nagyobb értékű tartós fogyasztási cikket vásárolunk, kutatjuk a piacot, összehasonlítjuk az árakat, és pontosan tudjuk, hogy mennyiért vettük meg az adott terméket. Az árismertség magas szintjéről van itt szó, ami azonban a következő vásárlásig gyakorlatilag nullára csökken: addigra a vétel ára már legtöbbször feledésbe merül. (A tartós fogyasztási cikk újravásárlásáig hosszú idő telik el, közben jelentősen megváltozhat maga a termék, és így az árak összehasonlíthatósága is.) Sokkal megbízhatóbb árismertség tételezhető fel a gyakran vásárolt kényelmi cikkek (élelmiszerek és egyéb napi szükségletek) esetében. Az ilyen termékek árazásakor fontos tudni, mennyire ismerik a vásárlók az árakat. Ennek ismerete hatással lehet az árki alakítás módszereire is, de a marketing-eszközrendszer többi elemére is.

Gabor (1988: p. 237–247.) az árismertség mérésére két módszert használt:

- Az ár-visszaidézéssel (price recall) azt mérte, hogy a megkérdezést megelőző két hétben vásárolt árucikkek esetében a vásárlók hány százaléka tud megjelölni konkrét árat, függetlenül attól, hogy az helyes-e vagy sem. Az 5276 vásárlást felölő vizsgálat az 1. táblázatban ismertetett eredményeket hozta: a listát a tea (a vizsgálat Angliában volt) és a tojás vezette, míg a legkevesebben a cornflakes és a liszt árára emlékeztek. A vizsgálat igazolta a kutatóknak azt a sejtését, hogy az árismertség fordítva arányos a jövedelmi helyzettel, azaz minél szegényebb valaki, annál jobban odafigyel az árakra.

1. táblázat

Az ár-visszaidézés eredményei társadalmi-gazdasági csoportok szerint

Társadalmi-gazdasági csoport	Megoszlás (%)	A vásárlások száma	Az árak megjelölésének %-a
Gazdagok	2	120	63,3
Felső középosztály	7	363	66,4
Alsó középosztály	27	1523	80,8
Munkásosztály	55	2895	85,5
Szegények	9	375	80,3

- A másik vizsgálati módszer azt méri, hogy mennyire pontosan tudják a vásárlók felidézni az árakat. Amerikai vizsgálatok e területen azt mutatták, hogy a pontos (bizonyos tűréshatárok közötti) felidézés aránya meglehetősen alacsony volt. Vanhuele és Drèze 2001-ben folytatott 1186 mintanagyságú felmérése a pontosságra a 2. táblázatban bemutatott eredményeket adta.

2. táblázat

Az ár-visszaidézések pontossága

Pontossági szint	A válaszadók kumulatív %-ában
Pontos	2,1
5%-os hibahatáron belül	21,3
10%-os hibahatáron belül	37,3
20%-os hibahatáron belül	60,3

Forrás: Vanhuele és Drèze (2002)

A vásárlók tehát nem mindig pontosan emlékeznek vissza még a rendszeresen vásárolt termékek áraira sem. Fontos azonban hangsúlyozni azt, hogy ezek

(a nem mindig szabatos) árak tükrözik a fogyasztónak az adott termékre vonatkozó árelképzelését. Az árki alakítás során tudni kell azt, hogy a fogyasztók árelképzelése miképpen viszonyul a tényleges árhoz; ez a viszony egyben azt is sejtetheti, hogy a fogyasztó miképpen fog reagálni az esetleges árváltoztatásra.

Megjegyzendő, hogy a gazdasági válság nyilvánvalóan megváltoztatta az emberek árakkal kapcsolatos viszonyát. A kevesebb rendelkezésre álló elkölthető pénz arra készteti a vevők nagy többségét, hogy fokozottabb figyelmet fordítsanak az árakra, ami egyidejűleg az ár ismeret növekedésével jár. Ezt bizonyítják a Nielsen globális on-line felmérésének eredményei is: legújabb ShopperTrends kutatásuk szerint Magyarországon a fogyasztók növekvő része, 49 százaléka ismeri az általa leggyakrabban vásárolt termékek árait az előző évi 40 százalékkal szemben (Szalókyiné Tóth Judit, 2011).

A belső referenciaár mint árskála

Amikor eddig a belső referenciaárakról (BRÁ) szóltunk, nem tisztáztuk, hogy a BRÁ egy-egy fix árpont-e, vagy pedig az áraknak egy viszonylag rugalmas skálája. Nos, a gyakorlat is azt mutatja – és ezt a szakirodalom is alátámasztja –, hogy a BRÁ tulajdonképpen egy árskála, amely a következőképpen ábrázolható (3. ábra).

ahhoz, hogy ezen ár mellett a terméket megszerezze. Feltehetően arról van szó, hogy az ár bizonyos szintje alatt a vásárló már attól tart, hogy a termék minősége rossz (esetleg az eladó nem törvényes úton szerezte meg az árut).

A belső referenciaárak (azaz az árelfogadás) tartományának nagyságát sok tényező befolyásolhatja. Ilyenek:

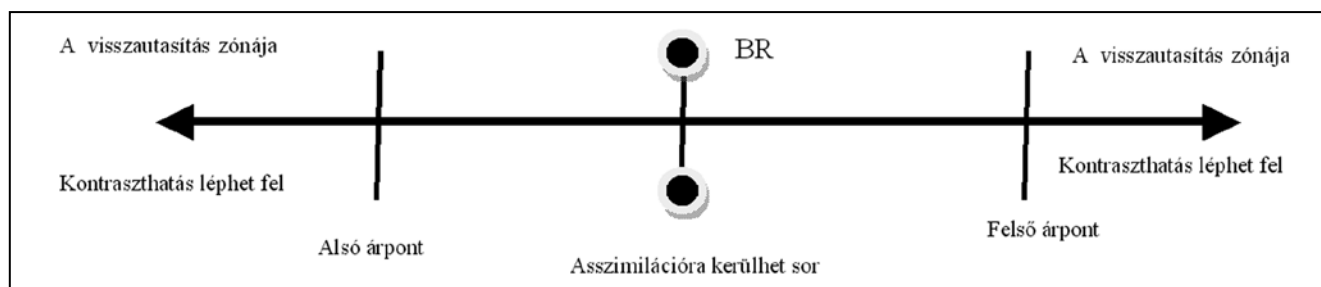
- a termékkategória,
- a márkahűség,
- a vásárlás gyakorisága,
- az ár ismeret mértéke,
- a vásárlások mennyisége,
- a vásárlás helye,
- egyéni tényezők
- stb.

Külső referenciaárak

Külső referenciaárakról jellemzően akkor beszélünk, amikor az ajánlattevő az aktuális ajánlati ár mellett egyidejűleg megjelöli a referenciaárat is. Ilyen például az összehasonlító reklám (ami az Egyesült Államokban nagyon divatos, de Európában nem minden formája megengedett), vagy ilyen az a nálunk is elterjedt promóciós módszer, amely a szórólapokon,

3. ábra

A referenciaárak zónája



(Forrás: Shinha – Prasad, 2004: 25. old.)

Ez azt jelenti, hogy a vásárlók nemcsak referenciaárral rendelkeznek, hanem kialakítják magukban a még elfogadható árak tartományát is. Létezik egy alsó és felső korlát (árküszöb), amelynél alacsonyabb, illetve magasabb árakon az adott termék vagy szolgáltatás megvásárlását már nem fontolgatják. A felső ár küszöb mindenki számára érthető, de az alsó nem annyira egyértelmű, és a közgazdaságtan keresletigörbe-elmélete sem tudja ezt a fogalmat kezelni. Az ár kutatás eredményei egyértelműen bizonyítják az alsó ár küszöb létezését. Ez azt jelenti, hogy minden termékárnak van egy olyan nullánál nagyobb pozitív számmal kifejezhető értéke, amelyet a vásárló már túl alacsonynak tart

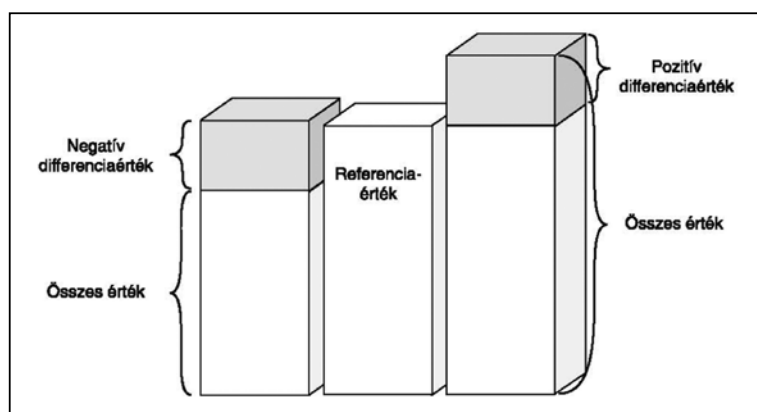
a hirdetésekben, vagy akár az üzletben is, az akciós ár mellett megjeleníti az „eredeti”, „szokásos” árat is. A vevő két árral találkozik: az eredeti árral és a csökkentett, akciós árral. A kérdés az, hogy melyik ár alapján ítéli meg a termék értékét, elfogadja-e a reklámozott eredeti árat referenciaárként. Ha igen, akkor az akciós ár nyilvánvalóan vonzóbbá válik számára. Ha nem tartja hihetőnek a sugallt referenciaárat, akkor megkísérli helyettesíteni azt valamilyen más árral. Feltehetően egyéb áremlékeiből merít, azaz keres egy belső referenciaárat, vagy ha ilyet nem talál, akkor további árinformációt gyűjt (amelyre kiváló lehetőséget adnak ma már az internet ár-összehasonlító portáljai), és ezek alapján fog a termék értékéről és a vásárlásról dönteni.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A referenciaár kiterjesztése: referenciaérték

Az eddigiekben arról szóltunk, hogy a vásárló miképpen dönti el azt, hogy az adott termék vagy szolgáltatás ára mennyiben felel meg árelképzeléseinek. Megállapítottuk, hogy ehhez belső és külső referenciaárakat használ. Nagyon gyakori azonban az a vásárlási szituáció is, amikor a vevő a korábbiakkal nem teljesen azonos termék vásárlása előtt áll, s így áremlékei csak közvetve használhatók. Ilyenkor az új termék értékét kell összehasonlítani a rendelkezésére álló belső (emlékeiben lévő), vagy külső (közvetlen fizikai mivoltában összevethető) referenciatermékek értékével (Nagle – Holden, 1995). A vásárló a referenciatermék értékét az új termék differenciaértékével korrigálja. Nagle és Holden szerint a referenciaérték a most megfontolt termék legjobb alternatívájának költségét, míg a differenciaérték a referenciatermék és a most szóban lévő termék közötti különbség (pozitív vagy negatív) értékét jelenti (4. ábra).

A referenciaérték ábrázolása



Forrás: Nagel – Holden alapján

A nagyobb értékű bevásárlási termékek (és hasonlóan a nagyobb értékű ipari javak) esetében a referenciaár, illetve a referenciaérték és az új termék értékének összehasonlítása nem csak az eladási, illetve beszerzési ár bázisán történik. A racionálisan gondolkodó vevők az ár mellett a termék használata során felmerülő további költségeket is figyelembe veszik. Monroe (2003) a termék használata során felmerült összes költséget életciklus-költségnek (Life-cycle costs) nevezi. Ez a megközelítés különösen az árképzés azon formáiban lesz hasznosítható, amelyek a vevőértékből indulnak ki.

Az érzékenységet befolyásoló tényezők

Az eddig tárgyaltakból nyilvánvaló, hogy az árak komoly szerepe van a vásárlási döntés meghozatalában. (Mindig vannak kivételek: előfordulhat, hogy a

termék ára nem motiváló tényező, mert jelentéktelen, vagy a vásárlást kiváltó szükséglet azonnali kielégítést igényel.) Azt a jelenséget, amely a vevőknek az árakhoz való viszonyát írja le, érzékenységnek nevezzük. A következőkben azokat a tényezőket vesszük sorra, amelyek az érzékenység mértékét befolyásolják. Az érzékenységet befolyásoló tényezők hasonlóak, mint a kereslet ár rugalmasságát befolyásoló elméleti összetevők. A különbség annyi, hogy a kereslet ár rugalmasságának tárgyalásakor a piac egészének viselkedésére kívántunk megállapításokat tenni, míg jelenleg egy-egy cégről, illetve egy-egy termékről vagy szolgáltatásról van szó. A vállalati menedzserek az érzékenységet befolyásoló tényezők ismeretében nagyobb valószínűséggel lesznek képesek olyan árakat képezni, amelyek találkoznak a vevők árelvárásaival. Azt is megállapítottuk már, hogy a vevők az árakat általában nem önmagukban, hanem a termék által nyújtott hasznosság viszonylatában, az ún. vevőérték alapján érzékelik.

4. ábra Az érzékenységet befolyásoló tényezők is összefüggnek a termék érzékelt értékével. A következőkben azokat a tényezőket vesszük sorra, amelyek hatnak a fogyasztók ár-elfogadására.

Az ár és a minőség összefüggésének hatása

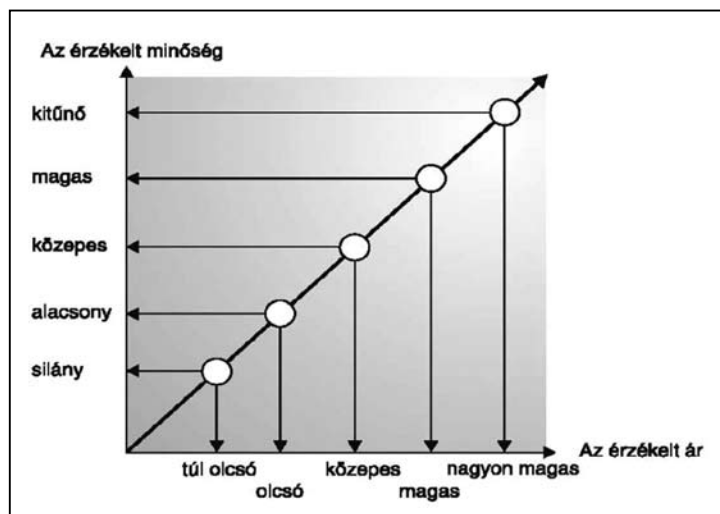
A szakirodalomban vita van arról, hogy a termékek ára és minősége összefügg-e egymással, vajon funkcionálhat-e az ár a minőség jelzőjeként, indikátoraként (Gabor – Granger, 1966; Wheatley – Chiu, 1977; Koku, 1995; Yoon – Kijewski, 1997). A klasszikus közgazdaságtan szerint ilyen összefüggés nem

létezik, hiszen akkor a keresleti görbe csökkenő tendenciája nem lenne magyarázható. Mégis a mindennapokból tudjuk, hogy a vásárlók nagyon sok esetben a minőséget az árakon keresztül értékelik. Még a hagyományos szóhasználat is erre utal, pl. „olcsó húsnak híg a leve”, „nem vagyok olyan gazdag, hogy ilyen olcsó árut vegyek”, vagy „aki olcsón vásárol, az fizet a legtöbbet” mondatokban az *olcsó* az alacsony minőséget jelenti.

A vásárló sok esetben nem is tehet mást, mint azt, hogy a termék megítélése során az árra támaszkodik, hiszen a műszakilag egyre bonyolultabbá váló termékek tényleges minőségét képtelen értékelni és összehasonlítani. Az ár-minőség összefüggés azonban nem minden esetben igaz, és semmiképpen sem lineáris.

A fogyasztók tudatában kialakuló észlelési térképet az árak és a minőség színvonaláról az irodalomban érték-térképnek (value map) nevezik, ez látható az 5. ábrán.

Az ár és a minőség összefüggése



(Leszinsky – Marn, 1997)

Az értéktérkép vízszintes tengelyén az észlelt árat (Leszinsky – Marn, 1997), függőleges tengelyén a termék vagy szolgáltatás észlelt minőségét ábrázoljuk. Ha az észlelt minőség és az észlelt ár összhangban van a fogyasztó tudatában (azaz az ábrán a 45 fokos szögben húzott vektoron, az értékegyenlőségi vonalon [VEL – Value Equivalence Line], vagy annak közelében helyezkedik el), akkor egyensúlyi helyzet van, és a vásárló a maga igényei szerint választ a különböző minőségi és árkategóriák között. Ha azonban egyes termékek megítélése jelentősen eltér az egyensúlyi helyzettől, akkor ez gyanússá válik a fogyasztó számára. Ha az érzékelt ár jóval magasabb az érzékelt minőségénél, akkor becsapva érzi magát, és vásárlását feltehetően elhagyja, vagy más, helyettesítő terméket részesít előnyben. Fordított esetben a dolgot gyanússá teszi, hogy a vásárló nem érti, miképpen tud a kínáló eltérni az egyensúlytól, vajon nem hibás-e a kínáló terméke vagy teljesítménye. Ha azonban az eltérések tartósan fennállnak, akkor a vásárló nyilvánvalóan arra kényszerül, hogy referenciaárait módosítsa, és ezzel helyreállítsa a megbomlott egyensúlyt.

Az ár és a termék hasznosságának metszéspontjában, 45°-ban meghúzott egyenes végső soron a fogyasztók ár-, illetve hasznossági észlelésének egyensúlyi ten-

5. ábra

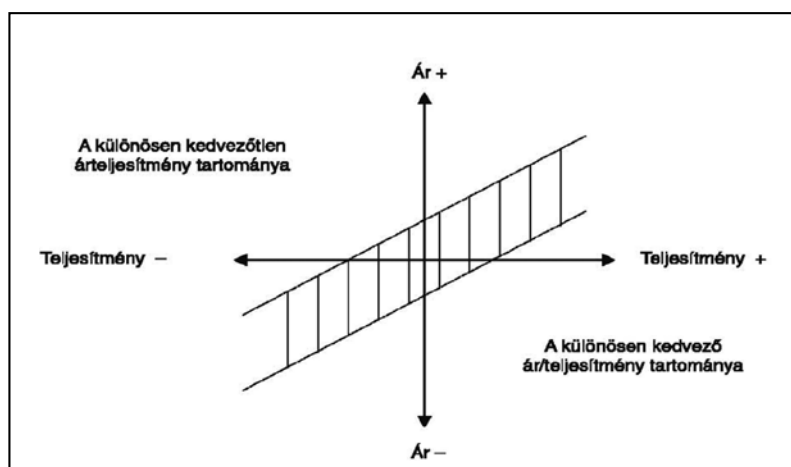
gelyeként értelmezhető. Mivel a tényleges észlelések csak ideális esetben, és csak véletlenszerűen helyezkedhetnek el egy egyenesen, célszerű az egyensúlyi helyzetek tartományát szélesíteni. Pepels (1998: 63. old.) például egyensúlyi sávot (Korridor für ausgewogene Preis-Leistungs-Relation) határoz meg, ami a 6. ábra szerint ábrázolható.

Az ár a és minőség (= használati érték, teljesítmény) közötti összefüggés hosszabb távon és végső soron nyilvánvaló. E kölcsönhatásban két összetevő értelmezhető:

- az ár-minőség összefüggés megbízhatósága,
- az ár-minőség összefüggés (azaz az ár mint a minőség jelzője) szerepének erőssége a vásárlási döntések során. Mindkét összetevő eltérő szerepet kaphat például a fogyasztási cikkek különböző csoportjainál (7. ábra).

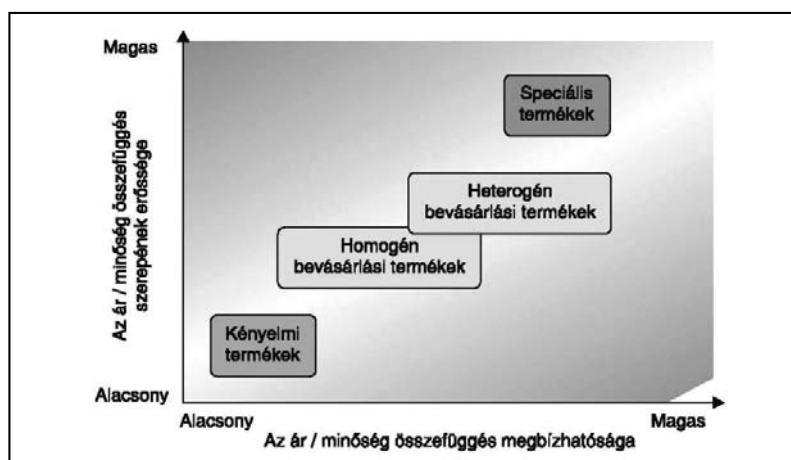
6. ábra

Az egyensúlyi sáv ábrázolása



7. ábra

Az ár/minőség összefüggés erőssége és megbízhatósága a különböző termékcsoporthoz



VEZETÉSTUDOMÁNY

Összességében, Gabor (1998: p. 251.) szavaival élve, megállapíthatjuk, hogy az ár „a minőség nagyon erőteljes indikátoraként funkcionálhat, és a termék fontos jellemzője marad még a vásárlást követően is”.

Az észlelt helyettesítő termékek hatása

Az elmélet szerint a vásárlók annál érzékenyebbek az adott termék, illetve szolgáltatás árára, minél magasabbnak tartják azt az észlelt helyettesítő termékekkel és szolgáltatásokkal való összehasonlításban. Új termékek esetén kevesebb a helyettesítő termék, következésképpen a vevők talán kevésbé érzékenyek az új termék árára. Éppen ezért a forradalmian új termékeket sokszor magas, ún. lefölköző árral vezetik be a piacra.

Vannak olyan vevőcsoportok, és vannak olyan vásárlási helyzetek is, akik, illetve amelyek kevésbé ismerik vagy teszik lehetővé az összehasonlítást. A turizmus ad erre jó példát. Az adott városba első alkalommal érkező turista például nem ismeri az éttermi kínálatot, és ezért kevésbé érzékeny azokra a magas árakra, amelyeket a frekvenciált helyekre telepedett (sokszor turistarablónak is nevezett) vendéglők kérnek szolgáltatásaikért. A helybeliek jobban ismerik a kínálatot, és ezért ők feltehetően érzékenyebbek az éttermi árakra.

A vállalatok a marketing különböző eszközeivel képesek lehetnek arra, hogy befolyásolják a helyettesítő termékek észlelését. Ilyen eszköz lehet például a termék jól megválasztott pozicionálása. A versenytérre való pozicionálás már eleve azt sugallja a vevőknek, hogy a vállalat által kiválasztott terméket vagy szolgáltatást tekintés az összehasonlítás bázisának. Így például egy központi fekvésű olcsóbb szálloda a szomszédos ötszilagos szállodához viszonyítva olcsóbb alternatívát kínál a vendégek fogadására. De lehet a helyettesítő termékek észlelését a disztribúció módszereivel is befolyásolni. Így például a lakásokhoz szállított és ott értékesített termékek (Avon, Amway stb.) esetén a vevők sokszor nem képesek a termékeket azonnal összevetni a helyettesítő termékekkel. A bolti elhelyezés, vagy éppen a bolt földrajzi fekvése is befolyásolhatja a helyettesítő termékek észlelését. (A magas minőségű és áru termékek közé tett alacsonyabb áru termék sokkal vonzóbb lehet, mintha azt hasonló cikkek társaságában mutatnák be.) A helyettesítő termékek észlelését a termékcsalád egyes elemeinek kialakítása, illetve árazása is befolyásolhatja. (Ha a csúcsmódot felülárazzák, azonnal vonzóbbnak tűnhet az azt követő olcsóbb modell.)

A nehéz összehasonlítás hatása

A helyettesítő termékekkel való összehasonlítást, és így a termék, illetve szolgáltatás árának megítélését nehezítheti, ha a termékek és árak nehezen egybe-

vethetők. Sok termék minősége csak a használat során válik nyilvánvalóvá. Más termékeknek vagy szolgáltatásoknak még az árai sem mindig összehasonlíthatók. Vegyük például a bankok vagy a brókercégek számlavezetési díjait. Ezek a díjak (egyszeri számlanyitás, évi, havi zárási díj, átutalási illeték, összegtől függő jutalék stb.) sokszor olyan bonyolultak, hogy az egyértelmű összehasonlítást lehetetlenné teszik. De így van ez a biztosítótársaságok vagy a mobiltelefon-szolgáltatást kínáló különböző csomagjainál is. Az elmélet szerint minél nehezebb az összehasonlítás, annál kevésbé árérzékeny a vevő. Különösen így van az ipari termékek, és ezen belül a beruházási javak esetében. A berendezés valós hatékonysága csak a használat során derül ki. Éppen ezért a vevő vállalat legtöbbször nem kockáztatja meg azt, hogy pusztán az ár alapján döntsön. Előtérbe kerül a szállító megbízhatósága, hírneve. A fogyasztási cikkek esetében pedig az ismert márkanevek élveznek előnyt.

A vállalat ebben az esetben is képes lehet az összehasonlítás megkönnyítésére (illetve adott esetben megnehezítésére). Az újonnan piacra lépő vállalat például ingyenes minták küldésével, kóstoltatással, a kipróbálás biztosításával könnyítheti meg az összehasonlítást. Az összehasonlítást segíthetik a termékek minősítésével foglalkozó szakkiadványok is (Tesztmagazin, az Egyesült Államokban a Consumer Reports, a különböző autós magazinok stb.).

Az egyedi (megkülönböztető) érték hatása

Az árérzékenységet a helyettesítő termékek léte nagymértékben növeli. Az ez ellen való védekezés leghatékonyabb eszköze, ha a vállalat versenytársaihoz viszonyítva megkülönböztetett, egyedi tulajdonságú termékeket hoz forgalomba. Minél inkább egyedi, megkülönböztető a termék vagy szolgáltatás, annál kisebb lehet a potenciális vásárló árérzékenysége. Ebben a hatásban rejlik a termék differenciálás lényege. Mivel az árérzékenység mindig a szóban lévő, illetve a helyettesítő termékek észlelt értékétől függ, nem elég az, hogy a termék a versenytérre viszonyítva egyedi, más legyen, ezt a tulajdonságát tudatosítani is kell a potenciális vásárlók körében. A tudatosításban a marketingkommunikációnak van nagy szerepe.

A termékváltás költségeinek hatása

A vevők árérzékenysége (az eddig használt termék vonatkozásában) annál kisebb, minél nagyobbak a termék lecserélésének ráfordításai (a ráfordítások lehetnek pénzügyiek, de például az új termék használatának megtanulása is ráfordítást jelenthet). A termékváltás költségeinek nagysága az új termék árérzékenységre fordí-

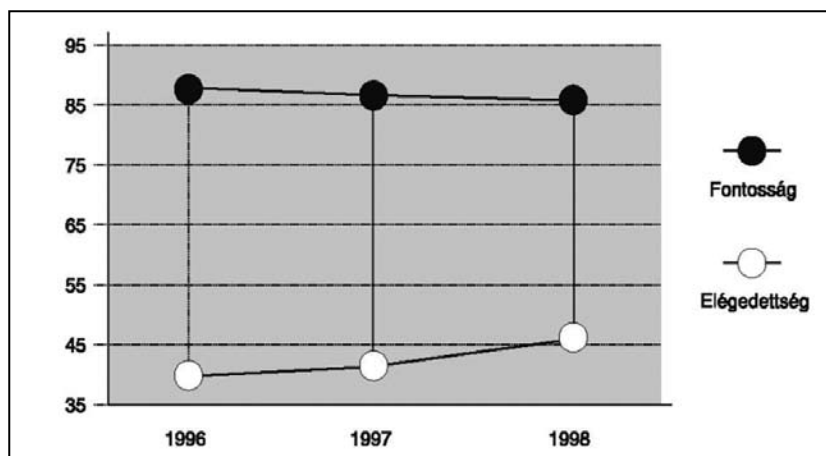
tott hatással van. Minél nagyobbak az átállás észlelt ráfordítási költségei, annál nagyobb a vevők érzékenysége. Például, ha a városi közlekedési vállalat eddig bizonyos típusú autóbuszokat használt, akkor egy másik típusra való átállás nemcsak az autóbuszok cseréjét jelenti, hanem azt is, hogy a karbantartó részlegnek meg kell ismernie azt, miképpen kell az új buszokat karbantartani, az alkatrész készlet nagy részét is le kell cserélnie. Még jellemzőbb a helyzet bizonyos szoftverek esetében: egy új szoftverre való átállás tanulást igényel, és annak biztosítását, hogy kompatibilis legyen más használt rendszerekkel. Vagy vegyük példának egy vállalat és a könyvelésével megbízott szolgáltatójának esetét! Az együttműködés során kialakulnak személyes kapcsolatok, megismerik egymás módszereit. Egy új könyvelési cégre való váltás kockázatos lépés, hiszen elképzelhető, hogy az új cég alacsonyabb díja más vonatkozásban nagyobb ráfordításokat okozhat. Mindhárom eset azt bizonyítja, hogy a használó kevésbé érzékeny a már használatban lévő termékek árára, és sokkal érzékenyebb az új termék árára.

A kiadás nagyságának hatása

A kiadások nagyságán a termék vagy szolgáltatás megvásárlására fordított összeg nagyságát, illetve a kiadásnak a háztartások költségvetésében betöltött mértékét értjük. Az elmélet szerint a magasabb kiadás, illetve a költségvetésben jelentkező magasabb arány növeli az érzékenységet. A megállapítás mind a vállalati beszerzésekre, mind a lakossági vásárlásokra igaz. Logikus, hiszen a magasabb kiadásokat mindig jobban meg kell fontolni, mint az alacsonyabbakat. A mérték természetesen összefügg a jövedelmi helyzettel. Javuló jövedelmi helyzetben ugyanannak a terméknek az érzékenysége csökken.

Jó példa erre a villamos energia árával való elégedettség. A PTE Marketing Tanszékének koordinálásával 1996-tól tíz éven keresztül folyt a villamosenergia-szolgáltatással való fogyasztói elégedettség országos mérése. E vizsgálat egyik kérdéscsoportja az árakra (az árak fontosságára, illetve az azokkal való elégedettségre) vonatkozik. Az árakkal való elégedettségnek a jövedelmi helyzettől való függőségét a 8. ábra igazolja. Az ábra az 1996–1998. évi vizsgálatokból azt mutatja be, hogy az elégedettség 1998-ban, amikor az általános jövedelmi helyzet az országban javult, lényegesen emelkedett.

A villamos energia fontossága és az azzal való lakossági elégedettség



Forrás: Rekettye – Orosdy, 1999, 20. old.

A végső (teljes) hasznosság hatása

Sok olyan terméket használnak a vállalatok és a háztartások, amelyek hasznosságukat nem önmagukban, hanem egy folyamat vagy rendszer részeként fejtik ki. Vegyünk néhány példát az iparból, illetve a lakossági fogyasztásból! Az autógyártásban a felhasznált acéllemez is és a féklámpákba szerelt izzók is hozzájárulnak az autó végső hasznosságához. Mivel az acéllemez nagyobb arányt képvisel, az autógyártó feltehetően érzékenyebb az acéllemez árára, mint az izzóéra. Még nyilvánvalóbb lehet a példa, ha csak az acéllemezeről beszélünk. Acéllemezt vásárolhat például a bőrtáska gyártója is, azzal erősítheti a táska részeit. Az autógyártó érzékenysége magasabb, mint a táskagyártóé, akinél a termék végső hasznosságához az acéllemez csak kis arányban járul hozzá. A háztartásban például a mosó- és mosogatógépekhez használt vízlágyítók (Calgon) azt a véghasznosságot eredményezik, hogy a drága berendezés sokkal tovább működik nagyobb javítások nélkül.

A végső hasznossághoz való hozzájárulás észlelését (és ezáltal az érzékenység csökkenését) a termék pozicionálása és a fogyasztói kommunikáció nagymértékben emelheti. Emlékezzünk csak azokra a reklámokra, amelyekben a gépkocsiabroncs-gyártók a kisgyermek utazásának biztonságával érvelve kísérelik meg az abroncsnak a gépkocsi végső hasznosságában vállalt szerepét növelni. Ugyanez vonatkozik az autóhoz használt olajra és egyéb adalékanyagra is. A termékeket úgy pozicionálják, hogy viszonylag kis értékükkel nagy szerepet játszanak a fő termék véghasznosságában. Mindezzel az érzékenységet kísérelik meg csökkenteni.

A megosztott költségviselés hatása

Ha a termék finanszírozásában a vevőn kívül más is részt vállal, csökken az adott termék iránti érzékenysége. A legjobb példák erre a gyógyszerek, vagy ha az utazási költségeket a cég téríti, az utazó szívesebben megy első, magasabb osztályon és száll meg előkelő szállodákban, vagy ha a költségek leírhatók az adókból, akkor az e termékek iránti érzékenység csökken.

Az árak értékelésének modellje

A 3. ábrán eljutottunk addig, hogy a vevők miképpen észlelik az árakat. Az észlelést az árak értékelése követi, ami alapvetően a referenciaárakkal való összehasonlítás folyamatában történik. Ha a termék ára beleillik abba az ársávba, amit az egyénben az adott termék/szolgáltatás referenciaárai alakítottak ki, akkor az ár megfelel a vevő árelvárásainak. Ezt a folyamatot – amint azt a korábbiakban tárgyaltuk – egy sor objektív és szubjektív tényező befolyásolhatja. Ha az ár (és a kapcsolódó egyéb ráfordítások) megfelel az egyén elvárásának, akkor a ráfordítások és a termék, illetve a szolgáltatás által nyújtott hasznosság egybevetése útján jut el a vevő a vásárlási hajlandósághoz. A hasznosság megítélése ugyancsak bonyolult folyamat, és egészen másképpen megy végbe a termékek különböző fajtáinál. A termék által nyújtott hasznosságot a marketing termékpolitikával foglalkozó része tárgyalja, itt elég arra utalnunk, hogy a hasznosságok alapvetően kétfélék lehetnek: funkcionálisak és emocionálisak. Az észlelt hasznosságok és az észlelt ráfordítások egybevetésével a vevő dönt arról, hogy az így nyújtott érték megfelel-e az elvárásainak, és ennek eredményeképpen alakulhat ki a vásárlási hajlandóság. Az eddig tárgyaltakat a 9. ábra foglalja össze.

Következtetések

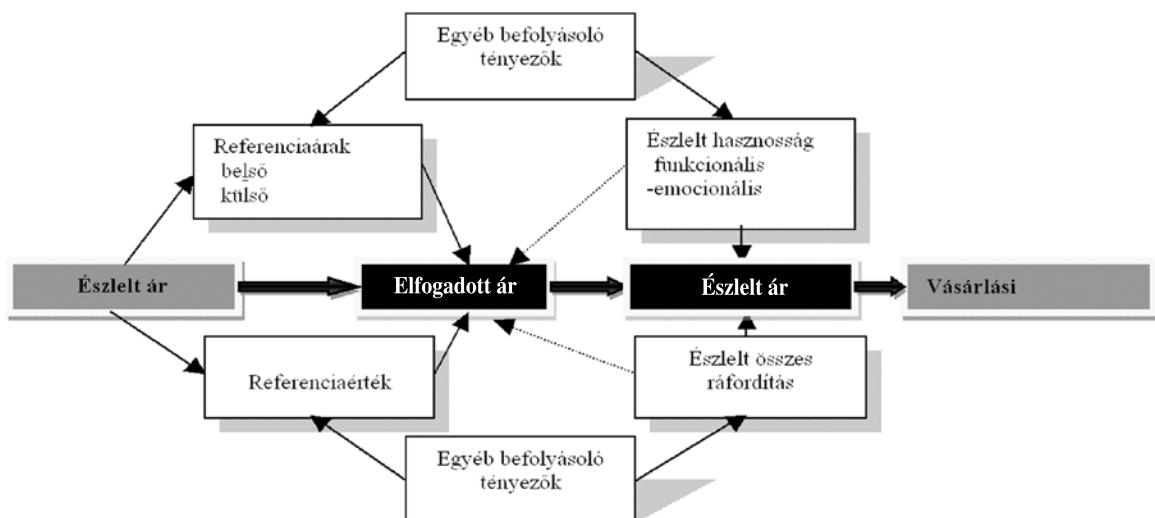
A XXI. század második évtizedének turbulens gazdasági viszonyai között felértékelődött az árak szerepe. A globális gazdasági válságból való kilábalást ma még sok tényező teszi bizonytalanná. Abban a legtöbb elemző egyetért, hogy a válság alapvetően változtatta meg a vásárlói magatartást. Az előrejelzések szerint a vásárlói magatartás változása tartós lesz (McPartlin et al., 2010), a vevők új, „takarékos” attitűdje a válság után is fennmarad (Egol et al., 2010). Ebben a helyzetben a kínálók akkor járnak jól, ha folyamatosan tanulmányozzák a fogyasztóknak az árakhoz való viszonyát. Ez a viszony termék kategóriánként és ágazatonként nyilvánvalóan más és más. Jelen tanulmány az árak észlelésének és értékelésének általános modelljét mutatja be. A modell azonban az eltérő termékektől, szolgáltatásoktól függően más és más tartalommal tölthető fel a gyakorlatban. Javasolható tehát, hogy a gazdaság szereplői nagyobb hangsúlyt helyezzenek az idevonatkozó kutatásokra, és ezekben a kutatásokban a vásárlói magatartás egész folyamatát tartsák szem előtt.

Felhasznált irodalom

- Coulter, K.S. – Coulter, R.A. (2007): Distortion of Price Discount Perceptions: The Right Digit Effect. *Journal of Consumer Research*, Vol. 34 August
- Chernev, A. (2003): Reverse Pricing and Online Price Elicitation, Strategies in Consumer Choice. *Journal of Consumer Psychology*, 13 (1&2), p. 51–62.
- Ding, M. – Ross Jr., W.T. – Rao, V.R. (2010): Price as an Indicator of Quality: Implications for Utility and Demand Functions. *Journal of Retailing*, Vol. 86, Issue 1, p. 69–84.

9. ábra

Az árak értékelésének modellje



- Egol, M. – Clyde, A. – Rangan, K. – Sanderson, R. (2010): The New Consumer Frugality. Booz&Co., Chicago
- Estelami, H. (1999): The Computational Effect of Price Ending in Multidimensional Price Advertising. Journal of Product and Brand Management, Volume 8, No. 3, p. 244–256.
- Estelami, H. (2008): Reflection and Emerging Perspectives on the Strategic Implications of a Multi-dimensional Pricing Environment. in: Rothenberg and Siems (eds): Pricing Perspectives. Palgrave MacMillan, New York, p. 58–75.
- Gabor, A. – Granger, C.W.J. (1966): Price as Indicator of Quality: Report on an Inquiry. *Economica*, Vol. 33, No. 12, p. 43–70.
- Gabor, A. (1988): Pricing – Concepts and Methods for Effective Marketing, Gower, Aldershot
- Koku, P.S. (1995): Price Signalling: does it ever work? Journal of Consumer Marketing, Vol. 12, 1. p. 45–49.
- Leszinsky – Marn (1997): Setting value, not price. The McKinsey Quarterly, No. 1, p. 98–115.
- Lichtenstein D.R. – Ridgeway, N.M. – Netemeyer, R.G. (1993): Price Perceptions and Consumer Shopping Behavior. Journal of Marketing, Vol. XXX. p. 234–245.
- McPartlin, S. – Dugal, L.F. – Whitfield, M.B. (2010): New Consumer Behavior Paradigm: Permanent or Fleeting? Kantar Retail – PriceWaterhouseCoopers
- Monroe, K.B. (2003): Pricing: Making Profitable Decisions. McGraw-Hill/Irwin, Illinois
- Nagle, T. – Holden, R. (1995): The Strategy and Tactics of Pricing – A Guide to Profitable Decision Making. Prentice Hall, Boston
- Pepels, W. (1998): Einführung in das Preismanagement. R. Oldenbourg Verlag, München – Wien
- Reketye – Orosdy (1999): A villamosenergia-szolgáltatással való fogyasztói elégedettség 1998. évi vizsgálatának eredményei. Összefoglaló jelentés. JPTE, KTK, Pécs, 1999. január
- Schindler, R.M. (2006): The 99 price ending as a signal of a low-price appeal. Journal of Retailing, 82 (1, 2006), p. 71–77.
- Sinha, P.K. – Prasad, P.V.R. (2004): Reference Price: Impact of Shopper's Behaviour at the Store. *Decision*, Vol. 31, No. 1, January – June, p. 19–50.
- Szalókyiné Tóth J. (2011): A fogyasztók csaknem háromnegyede másként válogat. *Élelmiszer*, XIX. évf. 3. szám
- Thomas, J. – Morvitz, V. (2005): Holistic Versus Digital Models of Multi-Digit Numerical Comparison. *Advances in Consumer Research* (Volume 32), p. 446–448.
- Vanhuele, M. – Dreze, X. (2002): Measuring the Price Knowledge Shoppers Bring to the Store. *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 4, October 2002, p. 72–85.
- Vanhuele, M. – Gilles, L. – Dreze, X. – Kenesei, Zs. (2005): How Do We Memorize Prices? A Numerical Cognition Perspective. *Advances in Consumer Research*, (Volume 32), p. 445–449.
- Wheatley – Chiu (1977): The Effects of Price, Store Image, and Product and Respondent Characteristics on Perception of Quality. *Journal of Marketing Research*, Vol. XIV. p. 181–186.
- Yoon, E. – Kijewski, V. (1997): Dynamics of the Relationship Between Product Features, Quality Evaluation, and Pricing. *Pricing Strategy & Practice* Vol. 5. 2, p. 45–60.

Cikk beérkezett: 2011. 7. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2011. 9. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Reketye Gábor, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **Marossy Zita**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Bencsik Andrea**, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Győr; **Marosi Ildikó**, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr; **Dr. Dóry Tibor**, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Győr; **Kovács Kármén**, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem; **Kuti Mónika**, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem; **Sziva Ivett**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Krisztián Béla**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem

VEZETÉSTUDOMÁNY

MAROSSY Zita

AZ EXTRÉM ÁRMOZGÁSOK STATISZTIKAI JELLEMZŐI A MAGYAR ÁRAMTŐZSDÉN

2010. július 20-án megkezdte működését a magyar áramtőzsde, a HUPX. 2010. augusztus 16-án az első napokban tapasztalt 45-60 euró megawattórás ár helyett egyes órákban 2999 eurós árral szembesültek a piaci szereplők. A kiemelkedően magas árak megjelenése nem szokatlan az áramtőzsdéken a nemzetközi tapasztalatok szerint, sőt a kutatások kiemelten foglalkoznak az ún. ártüskék okainak felkutatásával, valamint megjelenésük kvantitatív és kvalitatív elemzésével. A cikkben a szerző bemutatja, milyen eredmények születtek a kiugró árak statisztikai vizsgálata során a szakirodalomban, illetve azok következtetései hogyan állják meg a helyüket a magyar árak idősorát figyelembe véve. A szerző bemutat egy modellkeretet, amely a villamosenergia-árak viselkedését a hét órái szerint periodikusan váltakozó paraméterű eloszlásokkal írja le. A magyar áramtőzsde rövid története sajnos nem teszi lehetővé, hogy a hét minden órájára külön áreloszlást illeszthessünk. A szerző ezért a hét órát két csoportba sorolja az ár eloszlásának jellege alapján: az ártüskék megjelenése szempontjából kockázatos és kevésbé kockázatos órákba. Ezután a HUPX-árak leírására felépít egy determinisztikus, kétállapotú rezsimváltó modellt, amellyel azonosítani lehet a kockázatos és kevésbé kockázatos órákat, valamint képet kaphatunk az extrém ármozgások jellegéről.*

Kulcsszavak: HUPX, villamosenergia-árak, áramtőzsde, ártüskék

A villamosenergia-kereskedelem liberalizációjának köszönhetően 2010. július 20-án elkezdte működését a magyar áramtőzsde, a HUPX. A kereskedés kétoldali aukció formájában történik (HUPX, 2010): az aukcióra rendelkezésre álló időkereten belül a piaci szereplők megadják a tőzsdének azt, hogy a következő nap egyes óráiban hány MWh áramot szeretnének venni vagy eladni. Az aukció lezárultával a tőzsde piaci keresleti és kínálati görbét készít a nap minden egyes órájára. Rendkívüli problémák (mint pl. rendszermeghibásodás) hiányában az általános elv az, hogy az adott órához tartozó piaci ár a piaci keresleti és kínálati görbe metszéspontjaként adódik. Piaci egyensúlytalanság esetén (például ha az aukció az adott piaci feltételeket figyelembe véve abnormálisnak tekinthető árat eredményezne) sor kerülhet egy második aukcióra, amely során a piaci szereplők módosíthatják ajánlataikat.

A tőzsde csak olyan módosításokat fogad el a második aukció során, amely a piaci egyensúlytalanság csök-

kenését segíti elő. A HUPX-en árat euróban mérik, és 1 MWh-ra vonatkozik. A későbbi elemzések szempontjából érdemes megjegyezni, hogy a tőzsde a 8 és 20 óra közötti időszakot csúcsidőszakként definiálja.

Ha az egyes órák árait napról napra folyamatosan egymás után rendezzük, megkapjuk az áramár idősorát. A dolgozatban azt vizsgálom meg, hogy az így kialakuló idősorban milyen valószínűséggel jelennek meg kiugróan magas értékek, azaz megvizsgálom az extrém áramárak kialakulásának kockázatát.

Az extrém árak vizsgálata fontos a piaci szereplők számára, hiszen megjelenésükkel magas nyereséget könyvelhetnek el vagy hatalmas veszteséget szenvedhetnek el. A vizsgálat további motivációját adhatja az, hogy a HUPX-en már tapasztalhattunk ilyen rendkívüli árakat: a 2010. augusztus 16-i szállítási nap kilenc órájában a piaci ár 2999 euró volt a korábbi időszakokban megszokott 45-60 eurós ár helyett. A sajtóban (Lovas, 2010) olvasott magyarázat szerint:

a „hétnapos működést csak a közelmúltban vezették be, és a hétvégén a kereskedési nap bizonyos óráiban hiány mutatkozott az eladói oldalon, tehát valaki vásárolt volna, de eladó nem volt, ráadásul az árfüggetlen pozíciók is torzíthatnak. Egy erőművi kiesés is közrejátszott, így ezek együttesen olyan irreális torzulást hoztak az árakban.”

A hivatkozott cikkből arra következtethetünk, hogy az adott órákban alacsony volt a villamosenergia-kínálat, miközben a szereplők által az aukcióra beadott kereslet erősen rugalmatlan volt, ami magas piaci árat eredményezett. Kérdés, hogy az adott piaci keresleti és kínálati görbék mögötti vételi és eladási szándékok valóságosak voltak, vagy azok esetleg stratégiai ajánlattétel vagy valamiféle hiba eredményeképp álltak elő. Bár a rendelkezésre álló információk alapján ezt nem tudjuk eldönteni, a cikk címe („Kereskedői baki rázta meg a magyar áramtőzsdét”) az utóbbit sugallja. Ezt alátámaszthatjuk azzal, hogy a kialakult ár lényegesen magasabb a kiegyenlítő energia árának szokásos szintjénél, így nem racionális ilyen magas ár mellett keresleti ajánlatot betenni az aukcióra. Elképzelhető, hogy egyes piaci szereplők a már bejáratott piacokon megfigyelhető viselkedést (Weron, 2006: 32. o.) követve a lehetséges legnagyobb árra tették be a kínálati ajánlatukat. A vasárnapi kereskedést kísérő alacsony aktivitás következtében pedig csak ezek a magas ajánlatok kerültek be a teljesülő keresleti ajánlatok közé, ezáltal létrehozva a 2999 eurós piaci árat.

Bármilyen is volt a 2010. augusztus 16-i extrém árak oka, a megjelenésük rávilágított arra, hogy magas árakkal számolni kell a HUPX-en. A cikkben e magas árak statisztikai vizsgálatát végzem el. Az elemzés során figyelembe kell venni, hogy a magyar áramtőzsde fiatal, és kevés a rendelkezésre álló adat az árakról. Olyan modellt kell építeni, amely takarékosan bánik az adatokkal, és a lehető legtöbbet olvashatunk ki a már meglévő idősből.

Az elemzés kerete

A dolgozatban a magyar áramtőzsde kiugróan magas árainak statisztikai vizsgálatával foglalkozom. Az elemzés kizárólag a statisztikai kérdésekre koncentrál, és nem nézi meg, hogy a kialakult áraknak mi a fundamentális háttere, piaci oka. Bár a piac viselkedésének ismeretéhez természetesen az is nagyon fontos, hogy milyen konkrét okok miatt lett egy adott időszakban magas az ár, az ilyen típusú vizsgálat az itt alkalmazott elemzési kerettől eltérő módszertant igényel. Az nyilvánvaló, hogy a magas kereslet és alacsony kínálat magas piaci árat eredményez, ezért várhatunk magasabb

árat a csúcsidezőszakok esetén, amikor nagy a kereslet. Az ennél mélyebb és specifikusabb összefüggések vizsgálatát a vonatkozó szakirodalom végzi el.

Ha a piac fundamentális vizsgálatától eltekintünk a statisztikai elemzés során, akkor felléphetnek bizonyos hibák (például az idősor stacionaritásával kapcsolatban), és esetleg fontos információkat nem veszünk figyelembe a modellezéskor. A cél természetesen mindkét (statisztikai és fundamentális) információ beépítése a modellbe, melynek végeredménye egy komplex és megfelelő modell az áram árára. A cikkben a statisztikai ismeretek feltekerkezésével járunk hozzá ehhez a munkához.

Az áramár statisztikai nézőpontú elemzése is sokféleképpen történhet. Modellezhetjük például magát az árat vagy az áridősorból számolt hozamot (relatív árváltozást). A dolgozatban az árat és a kiemelkedően magas árakat vizsgáljuk, és nem a nagyon magas hozamot. Ennek oka, hogy a piaci szereplőknek a magas ár, nem pedig a magas árváltozás jelent kockázatot. A villamosenergia-fogyasztóknak kedvezőtlen, ha az ár például 60 euró felett van. A későbbiekben látni fogjuk, hogy a 30 eurós ár nem számít nagynak a magyar áramtőzsdén, ezért ezt nem tekinthetjük kiugróan magas árnak. Ha az előző időszakban 10 eurót kellett fizetni egy MWh villamos energiáért, akkor a háromszoros árváltozást nagynak ítélnék meg, ha a hozamot tartanánk szem előtt, így téves következtetést vonnánk le a kockázat tekintetében. Az árat, és nem a hozamot célszerű tehát vizsgálni az áramárak esetén. További (intuitív és statisztikai) érvet sorol fel Marossy (2011).

Az elemzési keret tárgyalása után nézzük meg, mit mondhatunk a magas áramárak természetéről a szakirodalmi eredmények alapján!

A magas áramárak statisztikája

A villamos energia ára az egyik órától a másikra akár tízszeresére is nőhet. Az áramtőzsdéken jellemző, hogy az ár (átlaghoz viszonyított) relatív szórása nagyon magas. Marossy (2011) a skandináv áramtőzsde, a Nord Pool esetén 54%-os, a német EEX áramtőzsde esetén 90%-os relatív szórást számol az óránkénti áramárra. Ki kell emelni, hogy mindkét említett áramtőzsde likvid tőzsdének számít az európai villamosenergia-tőzsdék sorában. A volatilitás (a relatív árváltozás szórása) Weron (2006) szerint a villamos energia napi ára esetén akár 50%-os értéket is felvehet, és összehasonlításként megadja a rövidebb lejáratú amerikai államkötvények (0,5% alatt), a részvények (1-1,5%, 4% kockázattól függően) és egyes árupiaci termékek (1,5 és 4% között) napi volatilitását. A villamos energia árának szóródása tehát nagyságrendekkel magasabb a többi piacon tapasztaltnál.

A villamosenergia-piacokon időnként, rövid időre megjelenő, kiugróan magas értékeket ártüskének (*spike*) nevezik. Weron (2006) különböző lehetőségeket ad meg arra, hogy formálisan is leírassuk, mikor tekintünk egy értéket kiugrónak. Eszerint kiugróan magas a villamos energia ára, ha az ár vagy az árváltozás egy adott küszöböt túllép. Ez a definíció elég kézenfekvő, mégis kérdéses lehet, hova tegyük a küszöböt, amely felett az árat kiugrónak tekintjük. A szakirodalomban sokszor az a választás alapja, ha azt az árat tekintjük kiugrónak, amely az átlagos árat a szórás két- vagy háromszorosával haladja meg. Természetesen összetettebb modellek esetén találkozhatunk más küszöbkijelölési módszerrel is (pl. Geman – Roncoroni, 2006).

A kiugró értékeket sokszor kilógó értékeknek (*outlier*) tekintik, amelyeket az átlagos szintű áráktól különválasztva kell kezelni, az értéküket kisebbre kell cserélni az idősorban a modellezéshez, vagy egyszerűen el kell távolítani őket. Marossy (2010) formális statisztikai vizsgálatok alapján úgy érvel, hogy a kiugróan magas árak is szerves részét képezik az idősoroknak, mert beleilleszkednek a teljes idősor korrelációs szerkezetébe. A szerző szerint a kiugró árakat a modellezés szempontjából nem eltávolítandó rossznak kell tekinteni, hanem olyan értékeknek, amelyeket bele kell illeszteni a modellbe. Sőt, a kiugró értékek különös figyelmet érdemelnek, mert realizálódásuk esetén kiemelkedő nyereséget vagy veszteséget könyvelhetünk el ügyletünkön.

Marossy (2010) szerint célszerűbb a kiugró értékeket egy vastag szélű áreloszlás egy magas realizációjának tekinteni. A vastag szélű áreloszlások eloszlás- és sűrűségfüggvényeinek lefutása lassú az eloszlás felső szélén, így a magas árak előfordulási valószínűsége nagyobb, mint például a normális vagy lognormális eloszlás esetén.

Az extrém ármozgásokat leírhatjuk tehát egy adott küszöböt átlépő kiugró értékekkel vagy vastag szélű eloszlásokkal. A dolgozatban mindkét megközelítéssel foglalkozom a magyar tőzsde esetén, bár részletesebb elemzést végzek a második tekintetében.

A villamosenergia-piacokon azt is megfigyelték, hogy a kiugrások intenzitása változik: sokkal gyakoribbak a magas árak a csúcsidőszak elején és végén, illetve amikor az ár egyébként is magasabb (l. Simonsen

– Weron – Mo, 2004). A fentiek alapján tehát azt várhatjuk, hogy a csúcsidőszakokban több kiugró árral találkozunk, illetve csúcsidőszak esetén az áreloszlás vastagabb szélű, azaz lassabb lefutású.

A fogalmak bevezető leírása után nézzük meg, hogyan jelennek meg az extrém ármozgások a HUPX-en.

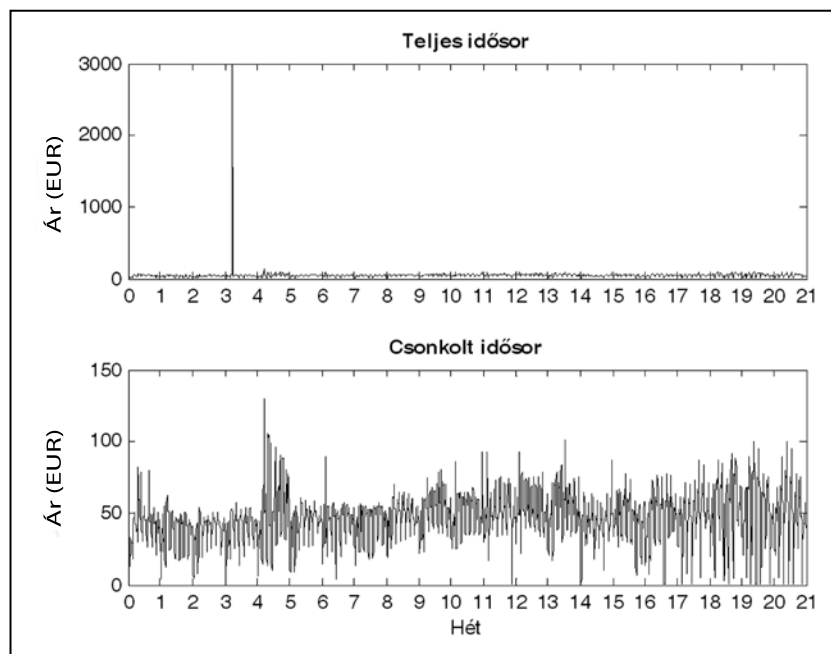
Kiugró árak a magyar áramtőzsdén

Az elemzéshez az óránkénti HUPX-áramárak álltak rendelkezésemre 2010. július 21-től 2010. december 11-ig. A könnyebb kezelhetőség érdekében az első négy nap megfigyeléseit elhagytam az adatsorból, így 2010. július 25-től használtam fel az adatokat. Ezek az adatok 21 teljes hétnek felelnek meg, azaz összesen $21 \cdot 168 = 3528$ darab adatot használtam fel a számításokhoz.

A HUPX-árak adatsora az 1. ábrán látható. A felső blokkban szerepel a teljes idősor, míg az alsó ábrán az átlagos nagyságú árak kirajzolásához kihagytam azokat az adatokat, amelyek a 2010. augusztusi ártüskét generálták, és eltorzították az 1. ábra felső blokkját.

1. ábra

A HUPX óránkénti árak idősora



Forrás: saját szerkesztés

Az 1. ábra alsó blokkjában látszik, hogy az idősor héten belüli szezonális vonásokat mutat: egy héten belül hét hullám található, hiszen a nappali (csúcsidőszaki) órák árai általában magasabbak az éjszakai (csúcsidőszakon kívüli) órák árainál. Szintén megfigyelhető, hogy a felső ábrát eltorzító 9 kiugróan magas megfigyelésen kívül előfordulnak „közepesen magas” árak

is. Ilyen közepesen magas áraknak tekinthetők azok az adatok, ahol az ár a 100 eurós szintet ostromolja, egyik esetben pedig átlépi.

Kiugró áraknak tekinthetjük az átlagot két szórással meghaladó értékeket. A teljes idősort figyelembe véve az árak átlaga 53,94 euró, a szórás 149,81 euró. A küszöb ekkor 353,55 euró. Ennél a határértéknél csak az a kilenc megfigyelés magasabb, amelyeket 2010. augusztus 16-án tapasztalhattunk. Az említett „közepesen magas” árak nem számítanak kiugrónak e definíció alapján.

Ha egy pillanatra elfeledkezünk a kilenc kiugróan magas megfigyelésről, akkor a (korábban csonkoltnak nevezett) idősor átlaga 46,40 euró, szórása 15,88 euró. Ezek alapján 78,16-nak adódik a kiugró árakat elválasztó küszöbérték. Ennél magasabb árakat 68 esetben tapasztalhattunk (a kilenc hatalmas árrealizáción kívül). Ebben az esetben a „közepesen magas” árakat is kiugrónak minősíthetjük. A küszöb konkrét számértékétől függetlenül azt láthatjuk az idősorban, hogy a piac normál menete során tapasztalt ármozgásokat tekintve a 100 euró nagyságrendű megfigyelések is nagyok számítanak.

A HUPX-nél hosszabb ideje működő villamosenergia-tőzsdék tapasztalatai és a szakirodalom alapján azt várhatjuk, hogy a kiugró értékek megjelenése a csúcsidepszakban történik. A 2010. augusztus 16-i kilenc kiugró ár ennek eleget tesz, hiszen ezek a magas árak 9 és 18 óra között szolgáltatott áram esetén voltak érvényesek.

A kiugró értékek változó intenzitásának másik jellemvonása, hogy az ár eloszlása vastagabb szélű egyes, kockázatos órák esetén. Ezt a jelenséget egy összetettebb modell, az úgynevezett determinisztikus rezsimváltó modell alapján tudjuk megvizsgálni. A modell segítségével információt szerezhetünk a hét egyes óráinak kockázatoságáról.

Determinisztikus rezsimváltás

Az alábbiakban röviden bemutatom a modellezés alapjául szolgáló elemzési keretet, az általánosított extrémérték-eloszlásokra épülő, ún. determinisztikus rezsimváltó modellt. Az ismertetés csak a cikkben szereplő elemzés céljából felhasznált részletekre tér ki. A modellezési szemlélet logikai felépítéséről Marossy (2011) cikkében, a technikai részletekről az ott hivatkozott forrásokban, illetve Marossy (2010) munkájában olvashatunk.

A modellkeret bemutatása

A determinisztikus rezsimváltó modell az empirikus megfigyelések (Marossy, 2007) és egy elméleti modell (Marossy, 2010) alapján feltételezi, hogy az áramár eloszlása minden periódusban általánosított extrémérték-eloszlás (*generalized extreme value distribution*, GEV-eloszlás). Az általánosított extrémérték-eloszlás eloszlásfüggvénye az alábbi:

$$F_{k,\mu,\sigma}(x) = \exp \left\{ - \left[1 + k \left(\frac{x - \mu}{\sigma} \right) \right]^{-1/k} \right\},$$

ha

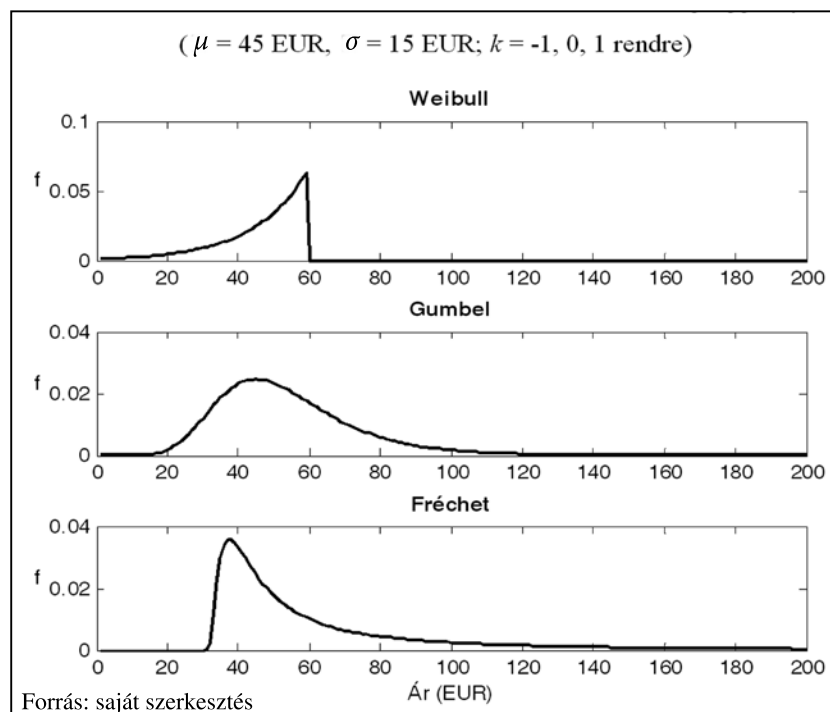
$$1 + k(x - \mu) / \sigma > 0$$

A GEV-eloszlásoknak három paramétere van: k az eloszlás jellegét meghatározó alakparaméter, σ (>0) az eloszlás szóródásáért felelős skálaparaméter és μ a helyzeti paraméter. A GEV-eloszláscsalád három eloszlás általánosítása. Fréchet-eloszlásról beszélünk, ha $k > 0$; Weibullról, ha $k < 0$; és Gumbelről, ha $k \rightarrow 0$.

A háromféle eloszlást a 2. ábra szemlélteti. Az ábra $\mu = 45$, $\sigma = 15$, illetve $k = -1, 0$ vagy 1 értékek mellett mutatja meg a háromféle típusú eloszlás sűrűségfüggvényét. Látható, hogy a kiugróan magas értékek tekintetében a pozitív k paraméterrel megadott Fréchet-eloszlás jelenti a legnagyobb kockázatot, hiszen ebben az esetben lesz a sűrűségfüggvény lefutása a leglassabb az eloszlás szélénél.

2. ábra

A Weibull-, Gumbel- és Fréchet-eloszlások f sűrűségfüggvényei



VEZETÉSTUDOMÁNY

A Fréchet-eloszlás $1/k$ kitevővel esik az eloszlásfüggvény jobb szélén (l. Embrechts – Klüppelberg – Mikosch, 2003). Ez azt jelenti, hogy az eloszlásfüggvény a következő alakú az áreloszlás jobb szélén, azaz a magas árak esetén:

$$F(x) \approx 1 - \frac{c}{x^{1/k}},$$

ahol c egy konstans (vagy egy ún. lassan változó függvény, amihez l. Embrechts – Klüppelberg – Mikosch, 2003: 564. o.). Ez azt jelenti, hogy minél kisebb a k , annál gyorsabban esik az eloszlásfüggvény a végtelen felé közeledve, míg nagy k mellett az eloszlásfüggvény lassabban esik, és a nagy értékek előfordulásának valószínűsége, így a kockázat is nagyobb.

Mint láttuk, egy adott órai ár eloszlása általánosított extrémérték (GEV)-eloszlás. Marossy (2008) megmutatja, hogy a hét különböző órai különböző paraméterű GEV-eloszlások. A hét órát így különböző paraméterű általánosított extrémérték-eloszlásokkal írhatjuk le. Ez egy determinisztikus rezsinváltó jellegű kölcsönöz az áram árának: az ár más-más paraméterű GEV-eloszlás lehet attól függően, hogy a hét melyik órájában vagyunk. Az eloszlás rezsinváltó jelleggel váltakozik, de az eloszlások váltakozása determinisztikus, hiszen az határozza meg az eloszlás konkrét alakját, hogy éppen melyik órában vagyunk, azaz éppen milyen paraméterek melletti GEV-eloszlás érvényesül.

Marossy (2008) empirikus becslést is ad a determinisztikus rezsinváltó modellre: EEX és Nord Pool adatokon 168 részre bontja az idősort, a hét órájának megfelelően, és mindegyik órára illeszt egy-egy GEV-eloszlást (természetesen külön az EEX-re és külön a Nord Poolra). Mindkét piac esetén azt találja, hogy vannak kockázatosabb órák, amikor a GEV-eloszlás k alakparamétere nagyobb. A kockázatos órák jellemzően csúcsidőszaki órák, de a kockázatos és a csúcsidőszaki órák nem esnek egybe: vannak olyan csúcsidőszaki órák is, amelyeknél a kiugróan magas árak kockázata kicsi, mert a k értéke alacsony.

A determinisztikus rezsinváltó modellel valójában az áram árban fellelhető héten belüli szezonalitást írjuk le.

A dolgozatban a determinisztikus rezsinváltó modellkeretet használom fel arra, hogy statisztikai szempontból részletesen elemezzem a kiugró árakat a magyar áramtőzsdén.

Becslés a magyar adatokon

A bemutatott modellkeret alapján a rendelkezésre álló adatsort felbontottam a hét 168 órájának megfelelően, és a hét minden egyes órájára GEV-eloszlást illeszttem. A becsült alakparaméterek értékeit az 1. táblázat tartalmazza. A táblázatban vastaggal kiemeltem azokat az órákat, amelyek esetén az alakparaméter konfidencia-intervalluma nem tartalmazza a 0-t. Ezekben az esetekben egyértelműen el tudjuk dönteni, hogy Weibull (negatív alakparaméter) vagy Fréchet, (pozitív alakparaméter) eloszlású az adott órában az ár. Látható, hogy Weibull-eloszlással zömében a csúcsidőn kívül, míg Fréchet-eloszlással a csúcsidőben találkozhatunk. Ez visszaadja azt az eredeti elképzelésünket, miszerint a csúcsidőszaki órák kockázatosabbak, mint a csúcsidőszakon kívüli órák.

1. táblázat

Az óránkénti GEV-becslések naptára

Óra	H	K	S_z	C_s	P	S_z	V
0–1	-0,57	-0,65	(-1,05)	(-1,03)	-0,75	(-1,03)	-0,66
1–2	(-1,04)	-0,86	-0,70	(-1,18)	(-1,13)	(-1,04)	(-1,01)
2–3	-0,17	-0,62	-0,71	-0,92	-0,66	-0,61	-0,49
3–4	-0,32	-0,39	-0,77	(-1,06)	(-1,03)	-0,86	-0,47
4–5	-0,27	-0,51	(-1,03)	(-1,04)	(-1,03)	-0,74	-0,32
5–6	-0,53	-0,76	(-1,05)	(-1,06)	-0,69	-0,58	-0,23
6–7	(-1,04)	-0,61	-0,37	-0,91	-0,32	(-1,08)	-0,03
7–8	-0,24	-0,24	0,04	0,04	-0,15	-0,82	-0,28
8–9	-0,26	-0,37	-0,66	-0,44	-0,44	(-1,14)	-0,73
9–10	0,65	-0,17	0,18	-0,48	-0,18	-0,58	-0,41
10–11	0,80	0,12	0,24	-0,31	-0,15	-0,19	-0,53
11–12	0,73	0,08	0,07	-0,51	0,09	0,18	-0,46
12–13	0,65	0,07	0,05	-0,01	0,19	0,04	-0,40
13–14	0,80	0,12	0,11	-0,52	0,12	-0,20	-0,41
14–15	0,95	0,16	0,11	-0,18	0,14	-0,09	-0,40
15–16	0,64	0,05	0,07	0,14	0,26	-0,04	-0,38
16–17	0,76	0,25	0,33	0,57	0,39	-0,08	-0,45
17–18	0,81	0,56	0,51	0,53	0,38	0,31	0,01
18–19	-0,03	-0,11	0,30	0,03	-0,09	0,09	-0,78
19–20	-0,53	-0,40	(-1,02)	-0,40	-0,33	0,20	-0,20
20–21	-0,39	0,06	0,15	0,01	-0,48	-0,03	-0,16
21–22	-0,33	-0,46	-0,38	-0,60	-0,48	-0,51	-0,29
22–23	-0,34	-0,16	-0,47	-0,47	-0,27	-0,31	-0,40
23–24	-0,54	-0,04	-0,41	-0,59	-0,33	-0,26	-0,18

Forrás: saját szerkesztés

Vastagon jelöltem azokat az órákat, ahol a konfidencia-intervallum nem tartalmazza a 0-t. Zárójelben szerepelnek azok az órák, ahol a maximum likelihood becslés során a numerikus optimalizálás nem sikerült.

Vannak olyan órák azonban, amelyek nem illenek ebbe az egyszerű logikába, például szerda 8 és 9 között, illetve csütörtök 9 és 10, valamint 11 és 12 között azt találtuk, hogy az eloszlás a kevésbé kockázatos Weibull-eloszlásnak megfelelő alakú. Ez alapján azt a következtetést vonhatjuk le a magyar piacon is, hogy nem minden csúcsidőszaki óra kockázatos.

Az 1. táblázat azt is megmutatja, hogy azok az órák, amelyek áreloszlását Fréchet-típusúnak találtuk, zömmel abból az időszakból állnak, amelyek esetén 2010. augusztus 16-án a kiugróan magas árat figyelhetünk meg.

Bár a bemutatott modell logikája a magyar piacon is érvényes, a becslt eredményeket fenntartással kell fogadnunk. A 3. ábra mutatja az órákra becslt k alakparamétereket azok konfidencia-intervallumával együtt. A jobb áttekinthetőség kedvéért az órák nem időrendben találhatók az ábrán, hanem a becslt alakparaméter szerint, növekvő sorrendben. Nem szerepelnek azok az órák (19 darab), amelyeket az 1. táblázat szürkével jelölt, és amelyeknél a maximum likelihood illesztés numerikus optimalizálása nem sikerült. Látható a 3. ábrán, hogy a konfidencia-intervallumok nagyon szélesek. A 3. ábrán szereplő konfidencia-intervallumok átlagos szélessége 0,81. Ez lehet az oka annak, hogy az 1. táblázatban a becslt GEV-eloszlások alakparamétereire esetén sok órára vonatkozó konfidencia-intervallum tartalmazza a 0-t. Ezzel nem az a probléma, hogy tartalmazza a 0-t, hiszen jelentheti azt, hogy az adott óra áreloszlása Gumbel-típusú, hanem az, hogy a konfidencia-intervallum széles, és annyira széles, hogy nem egyértelmű az ár eloszlásának típusa.

Ez az eredmény nem meglepő, ugyanis a vizsgált időszak összesen 21 hétből állt, azaz az óránkénti eloszlások mindegyikét 21 darab megfigyelésre kellett illeszteni. Ez magas bizonytalanságot jelent a paraméterbecslésekben, így rendkívül széles konfidencia-intervallumot kapunk az illesztés során. A kevés megfigyelés felhasználásának további eredménye, hogy egy érték (például az augusztus 16-i ártüske) nagy befolyással bír a kapott becslt együtthatóra. Nem véletlen tehát, hogy néhány hétfői csúcsidőszaki órát kockázatosnak találtunk.

Olyan megoldást kell találnunk, amellyel megbízhatóbb becsléseket adhatunk az órák eloszlására. Ekkor azt kellene elérnünk, hogy az eloszlásokat magasabb mintaelemszámra becsljük az itt óránként felhasznált 21 adat helyett. Ehhez természetesen egyszerűsítő feltevételezéseket kell tennünk. Egy lehetséges megoldást mutatok be a következőkben.

Kétállapotú modell

A determinisztikus rezsimváltó modell becslésének eredményei tehát nem megbízhatók a magyar piacon, mivel kevés megfigyelés áll rendelkezésünkre az óránkénti eloszlások illesztéséhez. Az alábbiakban egy olyan modellt mutatok be, amelyik (bár megtartja a determinisztikus rezsimváltás logikáját) szakít azzal a feltevételezéssel, hogy az összes óra különböző eloszlásból származik. Az alábbiakban az egyszerűség kedvéért azt tesszük fel, hogy az adott óra ára származhat kockázatos és kevésbé kockázatos GEV-eloszlásból. Ez a feltétel lehetővé fogja tenni megbízhatóbb

paraméterbecslések előállítását azon az áron, hogy az órák eloszlása nem vehet fel tetszőleges paraméterértékeket.

A modell felépítése

Feltesszük, hogy az egyes i órák eloszlása kétféle lehet:

Első eloszlás:

GEV-eloszlás k_1, μ_1, σ_1 paraméterekkel;

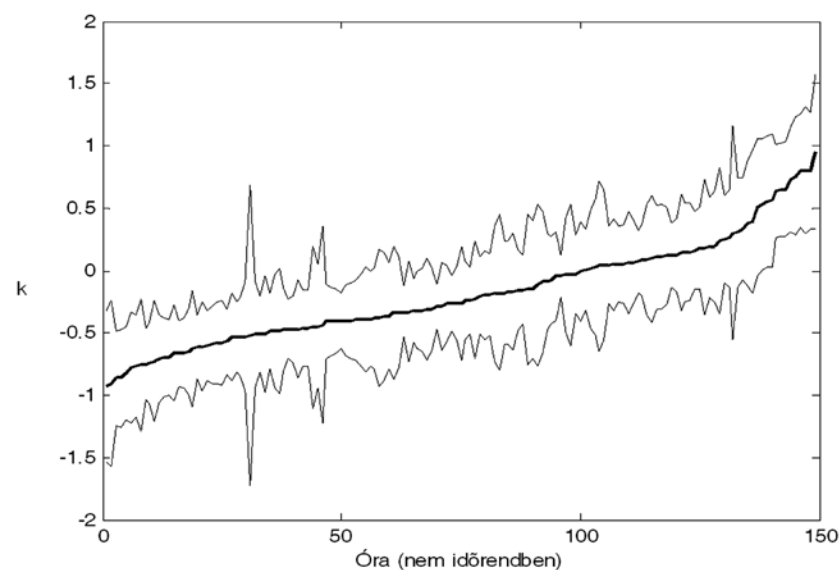
Második eloszlás

GEV-eloszlás k_2, μ_2, σ_2 paraméterekkel.

A csoportba tartozást minden egyes i óra esetén a D_i változó írja le, amely 1 értéket vesz fel az első esetben, és 0-t a második esetben.

Adott i óra esetén tehát az óra eloszlását megadó sűrűségfüggvény a következőképpen írható le:

Az óránkénti GEV-eloszlások alakparamétere (k) növekvő sorrendben, konfidencia-intervallumokkal



Forrás: saját szerkesztés

$$f_{D_i, k_1, \mu_1, \sigma_1, k_2, \mu_2, \sigma_2}(x) = D_i h_{k_1, \mu_1, \sigma_1}(x) + (1 - D_i) h_{k_2, \mu_2, \sigma_2}(x)$$

ahol $h()$ a GEV-eloszlás sűrűségfüggvényét jelöli. Látható, hogy $D_i = 1$ esetén az első paraméter együttes melletti GEV-eloszlásból, $D_i = 0$ esetén a második GEV-eloszlásból származik az adott óra ára.

Az elemzés során rendelkezésünkre állnak az $x_{i,j}$ mintaelemek, amelyek a j . hét i . órájában tapasztalt áramarat jelölik. A feladatunk az, hogy az empirikus adatok alapján megbecsüljük a kétféle GEV-eloszlás 3-3 paraméterét és az összes D_i -t. Ez utóbbi azt jelenti, hogy besoroljuk a hét órát a két eloszlásnak megfelelő csoportba.

A paraméterek becslése maximum likelihood módszerrel történik. Ekkor fel kell írunk az adott órához tartozó sűrűségfüggvény értékét a realizálódott mintaelem helyen, és a likelihood függvény e sűrűségfüggvény-értékek szorzataként áll elő. A becsléshez a loglikelihood függvényt kell maximalizálnunk, tehát a célfüggvényünk a következő:

$$f_{i,j}(x) = P(s_{i,j} = 1) h_{k_1, \mu_1, \sigma_1}(x) + P(s_{i,j} = 2) h_{k_2, \mu_2, \sigma_2}(x).$$

A célfüggvény maximumát kell megkeresnünk tehát a paraméterek ($D_1, D_2, \dots, D_{168}, k_1, \mu_1, \sigma_1, k_2, \mu_2, \sigma_2$) függvényében. Ez egy vegyes optimalizálási feladat, hiszen diszkrét (a csoportbesorolások) és folytonos (a GEV-eloszlások paraméterei) változók is szerepelnek a célfüggvényben.

Számos módszer létezik a vegyes programozási feladatok megoldására. A megoldásban segíthet, hogy a célfüggvény két részre bontható a D_i változók értékei alapján. Ha a csoportbesorolás ismert lenne, akkor egy adott óra árának sűrűségfüggvénye vagy az egyik vagy a másik általánosított extrémérték-eloszlás sűrűségfüggvényével egyezik meg, és csak annak a paramétereitől függ.

Ha tehát tudjuk a csoportbesorolásokat, akkor a célfüggvényt két részre tudjuk bontani. Az első részbe soroljuk a függvény azon tagjait, amelyek az első csoportba tartozó eloszlásokhoz kapcsolódnak, ahol $D_i = 1$. A célfüggvény második felében a második csoporthoz ($D_i = 0$) kötődő tagok szerepelnek. Vegyük észre, hogy az első tag csak az egyik általánosított extrémérték-eloszlás paramétereitől függ, míg a második tag csak a második GEV-eloszlás paramétereinek függvénye.

Ennek alapján az optimalizálás során az első GEV-eloszlás becslést paramétereit a célfüggvény első tagja alapján határozhatjuk meg. Észrevehetjük, hogy a célfüggvény első tagjának optimauma egybeesik azzal, mintha az első csoportba tartozó ($D_i = 1$) megfigyelésekre általánosított extrémérték-eloszlást illesztünk

maximum likelihood módszerrel. Az idősből ki kell tehát válogatnunk azokat a megfigyeléseket, amelyek óráit az első csoportba soroltuk, és ezekre a megfigyelésekre maximum likelihood módszerrel általánosított extrémérték-eloszlást illesztünk. Az így kapott paraméterbecslések maximalizálni fogják az eredeti célfüggvényünk első tagját.

Ugyanez igaz a célfüggvény második tagjára is: a második GEV-eloszlás becslést paramétereit megkaphatók úgy, hogy a második csoportba sorolt megfigyelésekre extrémérték-eloszlást illesztünk maximum likelihood módszerrel.

Ha tehát ismerjük a csoportbesorolásokat, akkor könnyen megadhatjuk a kétféle GEV-eloszlás becslést paraméterét. A becslést paraméterek mellett megkapjuk a célfüggvény, $\ln(L)$ értékét is. A csoportbesorolások azonban nem ismertek, azt meg kell becslőnünk a rendelkezésünkre álló adatok alapján. A becsléshez azt kell megnéznünk, melyik csoportbesorolás adja a legmagasabb célfüggvény-értéket, $\ln(L)$ -t.

Első ötletünk az lehet, hogy végignézzük az összes lehetséges csoportosítást. Mivel minden D_i kétféle értéket vehet fel, és összesen 168 órát kell besorolnunk, ezért az átnézendő esetek száma:

$$\text{esetek} = 2^{168} = 3,7 * 10^{50}.$$

Viszonyításképpen megjegyzem, hogy a Föld kora 10^{20} ms nagyságrendű, így ha minden esetet egy milliszekundum alatt tudunk átnézni, akkor a Föld kezdete óta sem tudunk volna ennyi számítást elvégezni.

Mivel a nyers erő módszere (az összes eset átnézése) nem valósítható meg ésszerű idő alatt, ezért olyan eljárást kell tervezni, amely véges idő alatt megkeresi az optimális (vagy közel optimális) értéket.

A javasolt módszer a következő:

1. lépés: Kiindulunk egy tetszőleges csoportbeosztásból.
2. lépés: Végignézzük egyesével az órákat, hogy jobb célfüggvény-értéket (magasabb $\ln[L]$ -t) kapunk-e, ha átsoroljuk az adott órát a másik csoportba. Ha az átsorolás jobb eredményt ad, akkor ennek alapján módosítjuk a csoportbeosztást, és megyünk a következő órára.
3. lépés: A 2. lépésben leírt eljárást addig folytatjuk, amíg volt átsorolás.

Ez a módszer lokális optimumot keres, azaz olyan csoportbesorolást, amelynél egyik órát sem éri meg átsorolni a másik csoportba. Természetesen nem biztos, hogy az így kapott lokális optimum a legjobb csoportosítást adó globális optimumhoz közeli értéket ad. Akkor találunk megfelelő eredményt, ha „jó helyről”

indítjuk a keresést. Meg kell sejtenuk, hogy a legjobb csoportbesorolást adó globális optimum mely csoportbesorolásból indítva érhető el.

Ebben segítségünkre lehet az a megfigyelés, hogy az itt ismertetett kétrezsimes modell két csoportba sorolja az órákat, amelyek esetén a GEV-eloszlás paramétereik különböznek. Ekkor valójában az történik, hogy a hét óráit a kockázatos és a kevésbé kockázatos órákba soroljuk. Az egyik csoportba várhatóan azok az órák tartoznak, amelyeknél az áreloszlás szórása nagy, az eloszlásfüggvény lassan cseng le az eloszlás szélénél (a magas áramáraknál), és az átlagos ár is magasabb. A másik csoportba a kevésbé kockázatos és kisebb átlagárú órák fognak tartozni az elképzeléseink szerint.

Az optimális csoportbeosztást megkereső algoritmust tehát érdemes onnan elindítani, ahol a szerintünk kockázatos órák vannak az egyik csoportban, és a kevésbé kockázatosak a másikban. A determinisztikus rezsimváltó modell, Marossy (2008) eredményei és az áramárak általános viselkedése alapján azt gondolhatjuk, hogy a hétköznap csúcsidőszaki órák jó jelöltek lehetnek a kockázatos órák szerepére. Mivel a csúcsidőszaki órák és a kockázatos órák csoportja nem feltétlenül esik egybe, ezért érdemes az algoritmust más helyről is elindítani, például a kockázatos órák közé sorolhatjuk a hétköznap csúcsidőszaki órák mellett a hétféle nappali órákat.

Az optimalizálást így öt esetben végeztem el, ahol a kiinduló csoportbeosztások az alábbiak voltak:

1. eset: A kockázatos csoport a hétköznap csúcsidőszaki órákból áll.
2. eset: A kockázatos csoport a hétköznap csúcsidőszaki órákból áll, hozzávéve a szombat és vasárnap 8 és 20 óra közötti időtartamot.
- 3–5. eset: Véletlen csoportbeosztás.

Az eredmények az öt esetben eltérhetnek, hiszen a módszerünk csak az adott pontból elérhető lokális optimumot keresi meg. Az öt eset közül az adja a legjobb eredményt, amelynél a végeredményt jelentő csoportbesorolás mellett a célfüggvény ($\ln[L]$) értéke a legnagyobb.

Az optimális csoportbesorolás megkeresésével megkapjuk a paraméterek becsült értékeit. Az optimális megoldásból tehát választ kapunk arra, hogy a hét mely órái kockázatosak és melyek kevésbé kockázatosak, valamint megkapjuk a GEV-eloszlás paramétereit a kétféle eloszlás esetén. A csoportbesorolásokból és a kapott paraméterbecslésekből megtudhatjuk, a hét mely órái esetén számíthatunk extrém áringadozásokra, illetve a becsült GEV-paraméterek alapján konkrét számításokat végezhetünk az extrém ármozgásokkal kapcsolatban.

Összevetés a Markov rezsimváltó modellel

A bevezetett kétállapotú modell nagyon hasonlít egy Markov-lánc által meghatározott rezsimváltó modellre. Tegyük fel, hogy (a korábban ismertetett kétállapotú modellhez hasonlóan) az áram árának eloszlását egy $s_{i,j}$ állapotváltozó határozza meg, amely kétféle értéket vehet fel. Az egyik állapotban az ár eloszlása GEV-eloszlás, adott paraméterekkel. A másik állapotban az ár eloszlása szintén GEV-eloszlás, de az eloszlás paramétereik mások. Eddig ugyanazt tettük fel, mint a kétállapotú determinisztikus rezsimváltó modellnél. A különbség az, hogy az állapotváltozó értéke a Markov rezsimváltó modell esetén (Hamilton, 1994) valószínűségi változó: ha az 1. állapotban vagyunk, akkor p_1 valószínűséggel ott is maradunk, míg ha a 2. állapotból indulunk, akkor p_2 valószínűséggel nem váltunk az állapotok között a következő periódusra. A váltások valószínűsége természetesen 1 mínusz a maradás valószínűsége mindkét állapot esetén.

Az adott időszaki ár eloszlása a teljes valószínűség tételéből adódóan a következőképpen írható fel a már ismert jelölések felhasználásával:

$$f_{i,j}(x) = P(s_{i,j} = 1)h_{k_1, \mu_1, \sigma_1}(x) + P(s_{i,j} = 2)h_{k_2, \mu_2, \sigma_2}(x)$$

A kétállapotú determinisztikus rezsimváltó modellel ellentétben itt a kétféle GEV-eloszlást adott súllyal össze kell súlyoznunk ahhoz, hogy megkapjuk az áram árának eloszlását az adott órában. Ekkor tehát az eredő áreloszlás nem egy GEV-eloszlás, hanem két GEV-eloszlásból összetett kompozit eloszlás. A kétállapotú determinisztikus rezsimváltó modell előnye a Markov rezsimváltó modellel szemben, hogy a korábbi kutatások alapján feltételezhető GEV-eloszlást adja vissza az adott óra áreloszlásaként. További érv a determinisztikus modell mellett természetesen, hogy determinisztikus, így a héten belüli szezonalitást le tudjuk vele írni a már ismertetett módon.

Eredmények

A rendelkezésemre álló HUPX óránkénti adatokra illesztettem a kétállapotú rezsimváltó modellel az ötféle kiinduló csoportbeosztással. Az öt esetben kapott eredményeket a 2. táblázat tartalmazza. Mivel az egyes esetekben csak lokális maximumot kapunk megoldásként, így az öt becsült modell közül a legmagasabb likelihood függvényértékkel rendelkező modell lesz a legjobb. A 2. táblázatból látható, hogy az első három eset ugyanazokat a becsléseket és ugyanazt (a számítások között) a legjobb modellt testesíti meg. Bár a táblázatból nem derül ki, az optimálisnak talált csoportbeosztás ugyanaz a vastaggal kiemelt három modell esetén, amelyeket

az eredmények alapján a legjobbnak fogadhatunk el, így az ezekhez tartozó paraméterbecsléseket tekinthetjük végeredménynek.

Érdekes eredmény lehet például, hogy milyen gyakorisággal kaphatunk 100 euró feletti értéket az egyes csoportokban. Az első csoport esetén a kapott

2. táblázat

A rezsimváltó modell becsült együtthatói

<i>Eset</i>	k_1	μ_1	σ_1	k_2	μ_2	σ_2	ΣD	$\ln L$
1	0,178 (0,161; 0,195)	8,995 (8,698; 9,303)	49,566 (49,163; 49,969)	-0,248 (-0,262; -0,234)	13,182 (12,701; 13,681)	27,897 (27,147; 28,646)	104	-13 763
2	0,178 (0,161; 0,195)	8,995 (8,698; 9,303)	49,566 (49,163; 49,969)	-0,248 (-0,262; -0,234)	13,182 (12,701; 13,681)	27,897 (27,147; 28,646)	104	-13 763
3	0,178 (0,161; 0,195)	8,995 (8,698; 9,303)	49,566 (49,163; 49,969)	-0,248 (-0,262; -0,234)	13,182 (12,701; 13,681)	27,897 (27,147; 28,646)	104	-13 763
4	0,177 (0,154; 0,200)	16,513 (15,816; 17,241)	26,038 (25,070; 27,007)	-0,052 (-0,075; -0,029)	9,085 (8,803; 9,375)	48,751 (48,339; 49,163)	62	-14 129
5	0,177 (0,154; 0,200)	16,513 (15,816; 17,241)	26,038 (25,070; 27,007)	-0,052 (-0,075; -0,029)	9,085 (8,803; 9,375)	48,751 (48,339; 49,163)	62	-14 129

Forrás: saját szerkesztés. Vastaggal jelöltem a legjobb modell(eke)t.

A 2. táblázatban vastaggal kiemelt sorok alapján a kockázatos csoportba 104 óra tartozik a hét 168 órájából, hiszen a D_i -k összege 104. A kockázatos órák esetén az áreloszlás Fréchet-típusú, és $1/0,178 = 5,62$ hatvánnyal esik az eloszlás felső szélén. A kevésbé kockázatos órák eloszlása Weibull-típusú $-0,248$ -as alakparaméterrel. A kockázatos és kevésbé kockázatos csoportot éppen úgy tudjuk azonosítani, hogy a kockázatos csoportban az áreloszlás lecsengése lassabb, tehát tényleg az első csoport foglalja magában a kockázatos órákat.

A kockázatos áreloszlás várható értéke 56,66, szórása 15,64. A kevésbé kockázatos eloszlás várható értéke 32,85, szórása 13,42 euró. Az átlagos értékek tehát jelentősen eltérnek a két csoport esetén. Az első csoportba a várakozásoknak megfelelően magas átlagos árak tartoznak. A szórások esetén nincs jelentős eltérés a két csoport esetén. Ez nem jelenti azt, hogy a kétféle eloszlás kockázata megegyezne, hiszen (mint láttuk) a kockázatos csoportban az áreloszlás lecsengése sokkal lassabb. Ez azt jelenti, hogy a két csoport esetén az átlagtól vett átlagos eltérés hasonló nagyságrendű, de az extrém magas árak megjelenésének kockázata sokkal nagyobb az első csoportba sorolt és kockázatosnak nevezett áreloszlás esetén.

A két csoport közötti különbséget érzékelteti, hogy a kockázatos eloszlás 95%-os kvantilise 88,77 euró, míg a kevésbé kockázatos eloszlás 95%-os kvantilise 55,60 euró. Ezen küszöbértékek felett található várhatóan az árrealizációk 5%-a. A kapott értékek jelentős eltérése jelzi, hogy az extrém ármozgások valószínűbbek a kockázatos csoportban. A 2. táblázatban megadott paraméterek segítségével sokféle egyéb kockázati mérőszámot kiszámíthatunk.

$H_1()$ GEV-eloszlásfüggvénnyel számolva $1 - H_1(100)$ mutatja meg annak a valószínűségét, hogy az ár 100 euró felett lesz. Ennek értéke 2,03%. Annak a valószínűsége tehát, hogy az ár egy kockázatos órában 100 euró felett lesz, 2,03%. Egy héten 104 ilyen kockázatos óra van. Ha feltesszük, hogy az egyes kockázatos órák függetlenek, akkor könnyen megadhatjuk azt is, mekkora annak a valószínűsége, hogy a hét folyamán 100 euró feletti árat kapunk valamelyik kockázatos eloszlásból. Függetlenség feltételezése mellett binomiális eloszlás segítségével kiszámolható, hogy 88,11% annak a valószínűsége, hogy a héten lesz 100 fölötti ár a kockázatos órákban. A kevésbé kockázatos órák esetén ugyanez az adat 0%. 200 euró fölötti árat 4,4%-os valószínűséggel kaphatunk a hét folyamán a kockázatos órákból, míg 300 eurót meghaladó árat 0,46% valószínűséggel tapasztalhatunk. Annak a valószínűsége, hogy a kockázatos órákban 2900 euró feletti árat kapjuk egy hét alatt, 10^{-8} nagyságrendű, azaz rendkívül alacsony.

Bár a függetlenség feltevése nem igaz az óránkénti villamosenergia-árak esetén, a számítások jól mutatják a kockázatos és kevésbé kockázatos eloszlásokból származó különbséget az extrém ármozgások tekintetében. A kapott számítások alapján azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a kockázatos órákban ártűskékre számítanunk kell időről időre a magyar villamosenergia-piacon is. A 2010. augusztus 16-i extrém ármozgások a kapott eredmények alapján is kis valószínűségi események, tehát a számítások eredményei alapján az előfordulásuk esélye rendkívül ritka, de a 100-200 eurós nagyságrendű árak előfordulása természetesnek vehető a kapott eredményeket figyelembe véve.

Kockázatos órák a HUPX-en

Fontos részeredménye a számításoknak az eredményül kapott csoportbesorolás. A 3. táblázat tartalmazza a kapott eredményeket. A táblázatban kiemelve szerepelnek a kockázatos csoportba sorolt órák. Az eredmény megfelel az előzetes várakozásainknak, hiszen a csúcsidőszaki órák zömében kockázatosnak adódtak. Kivétel ez alól a szerda 8 és 9 óra közötti időszak,

Szombaton ugyanazt a mintázatot látjuk a kockázatos és kevésbé kockázatos órák tekintetében, mint amit hétköznapokon megfigyelhetünk. Ezzel szemben a vasárnapi órák két időszak (ebédidő és vacsoraidő) kivételével a kevésbé kockázatos csoportba tartoznak. Áramtőzsdei kereskedési szempontból tehát a hétvége két napja jelentősen különbözően viselkedik. A kereskedés során ezt a tényt érdemes figyelembe venni.

3. táblázat

A kockázatos (D = 1) és kevésbé kockázatos (D = 0) órák naptára

Óra	H	K	Sz	Cs	P	Sz	V
0-1							
1-2							
2-3							
3-4							
4-5							
5-6							
6-7		kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos		
7-8	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos		
8-9	kockázatos	kockázatos		kockázatos	kockázatos	kockázatos	
9-10	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	
10-11	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	
11-12	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos
12-13	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos
13-14	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	
14-15	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	
15-16	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	
16-17	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	
17-18	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	
18-19	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	
19-20	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos
20-21	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos
21-22	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos
22-23	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	kockázatos	
23-24					kockázatos		

Forrás: saját szerkesztés

amely a csúcsidőszakhoz tartozik, de nem kockázatos. Emlékezzünk arra, hogy ezt az időszakot már az óránkénti GEV-illesztésnél is a kevésbé kockázatos kategóriába soroltuk.

Érdekes eredmény a 3. táblázatban, hogy hétköznapokon este a csúcsidőszak végével az árelszlás a kockázatos kategóriában marad. A csúcsidőszakon kívüli esti időszakok is kockázatosak tehát, míg a csúcsidőszakon kívüli reggeli órák a kevésbé kockázatos csoportba tartoznak.

Összegzés

Az extrém ármozgások sok villamosenergia-tőzsdén tipikusnak számítanak. A korábbi szakirodalmi eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy ezek az ártüskék a villamosenergia-ár idősorának szerves részét képezik. A modellezés során ezeket a kiugróan magas árakat figyelembe kell vennünk, és bele kell építenünk a modellbe.

A dolgozatban a magyar villamosenergia-tőzsdén kiugróan magas árának statisztikai vizsgálatát végeztük el. Az elemzés során figyelembe vettük azt a tényt, hogy a kiugróan magas árak intenzitása héten belüli

szézonális vonásokat mutat, azaz a hét egyes órái során az ártüskék megjelenésének nagyobb a valószínűsége. A villamosenergia-árakat ezért ún. determinisztikus rezsimváltó modellel írtuk le, amelyben a hét különböző órái más-más paraméterű általánosított extrémérték-eloszlással írható le. Ez a modell figyelembe veszi az intenzitás változását és az árak eloszlásának jellegét.

A magyar áramtőzsde adatainak nehézségeket okozott a determinisztikus rezsimváltó modell paramétereinek becslése a kevés rendelkezésre álló adat miatt. A probléma kiküszöbölésére bevezettünk egy kétállapotú determinisztikus rezsimváltó modellt, amelyben a villamos energia árának eloszlása kétféle lehet annak függvényében, hogy kockázatos vagy kevésbé kockázatos órában vagyunk. Megmutattuk, hogy a kevésbé kockázatos órákban nem kell a kiugró árak megjelenésétől tartanunk, míg a kockázatos órákban időről időre megjelenhetnek 100-200 eurós nagyságrendű árak. A 2010. augusztus 16-án tapasztalt háromezres nagyságrendű árak a kapott statisztikai becslések alapján rendkívül ritka eseménynek számítanak. A kapott eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy nagyjából kétmillió évente egyszer fordulhatnak elő ekkora árak a HUPX-en.

Természetesen nem tudjuk azt mondani, hogy nem számíthatunk ekkora árakra a magyar áramtőzsdén a továbbiakban. A számítások során számos feltételezéssel éltünk a determinisztikus rezsimváltó és a kétállapotú determinisztikus rezsimváltó modellel kapcsolatban. Ezek közé tartozik például az is, hogy a megfigyeléseinket függetlennek tekintettük, ami pedig nem igaz a villamosenergia-piacon. További implicit feltevésünk volt, hogy a HUPX-ár stabil adatgeneráló folyamattal rendelkezik, azaz a mögöttes algoritmusoknak és kereskedési szokásoknak van egy kialakult rendszere, amely jellemző a piacra, és időben ismétlődő jellegzetes mintázatokat okoz a villamos energia árának idősorában. Ez elég erős feltevés, és nem valószínű, hogy ezt a feltételt a nemrég indult tőzsdei kereskedés teljesíti. Az elemzés eredményeinek verifikálásához célszerű a modelleket később egy nagyobb adathalmazon újrabecslni, amikor már egy érettebb, nagyobb kereskedési múlttal rendelkező, és valószínűleg likvidebb HUPX-piacot vizsgálhatunk.

Mindezen hátrányok ellenére a kapott eredmények képet mutatnak arról, milyen kockázati struktúrára számíthatunk a magyar áramtőzsdén, ha a múltbeli áridősor rejtett jellegzetességeit iránymutatónak fogadjuk el a jövőre nézve.

A bemutatott kétállapotú determinisztikus modell a felépítésénél fogva arra is választ tudott adni, hogy a hét mely órái tekinthetők kockázatosnak a magyar másnapi áramtőzsdén. Eredményül kaptunk egy naptárt, amely megmutatja, hogy a hét mely órája tartozik a kocká-

zatosabb órák közé. Az eredményekből látható, hogy a kockázatos órák nem esnek egybe a csúcsidőszaki órákkal, hiszen van olyan csúcsidőszaki óra, amely a kevésbé kockázatos csoportba tartozik, és fordítva: sok csúcsidőszakon kívüli óráról bizonyosodott be, hogy kockázatosnak kell tekintenünk azokat.

A cikkben felépített modell előnye, hogy takarékosan bánik a rendelkezésre álló kevés adattal, így következtetéseket tudunk levonni a kiugró árak természetére annak ellenére, hogy kevés kiugróan magas megfigyelésünk volt.

Lábjegyzet

* A cikkben felhasznált adatokat a HUPX Zrt. bocsátotta a szerző rendelkezésére. A számítások közzétételéhez a HUPX Zrt. hozzájárult. Köszönöm a HUPX Zrt. munkatársainak a cikkel kapcsolatos észrevételeiket.

Felhasznált irodalom

- Embrechts, P. – Klüppelberg, C. – Mikosch, T.* (2003): *Modelling Extremal Events for Insurance and Finance*. Heidelberg: Springer
- Geman, H. – Roncoroni, A.* (2006): Understanding the Fine Structure of Electricity Prices. *Journal of Business*, 3. sz., 1225–1261. o.
- Hamilton, J. D.* (1994): *Time Series Analysis*. Princeton: Princeton University Press
- HUPX* (2010): Market Rules of HUPX. Forrás: http://hupx.hu/trading/download_center.html. Letölt. idő: 2011. febr.16.
- Lovas J.* (2010): Kereskedői baki rázta meg a magyar áramtőzsdét. MR1 Kossuth Rádió. Forrás: <http://www.mr1-kossuth.hu/hirek/gazdasag/kereskedoi-baki-razta-meg-az-aramtozsdet.html>. Megjelent: 2010. augusztus 26. Letölt. idő: 2011. december 16.
- Marossy Z.* (2011): A villamos energia áralakulásának egy új modellje. *Közgazdasági Szemle*, megjelenés alatt
- Marossy Z.* (2010): A spot villamosenergia-árak elemzése statisztikai és ökonofizikai eszközökkel. Doktori disszertáció: Budapesti Corvinus Egyetem Közgazdaságtan Doktori Iskola
- Marossy Z.* (2008): Deterministic regime-switching, spike behaviour, and seasonality filtering of electricity spot prices. Kézirat
- Marossy Z.* (2007): EVT in electricity price modeling: extreme value theory not only on the extreme events. *Proceedings of EuroPES (Power and Energy Systems) 2007 Conference*, 319–323. o.
- Simonsen, I. – Weron, R. – Mo, B.* (2004): Structure and stylized facts of a deregulated power market. 1st Bonzenfreies Colloquium on Market Dynamics and Quantitative Economics
- Weron, R.* (2006): *Modeling and forecasting electricity loads and prices. A Statistical Approach*; Chichester: Wiley Finance Series

Cikk beérkezett: 2011. 2. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 4. hó

BENCSIK Andrea – MAROSI Ildikó – DÓRY Tibor

VÁGYOTT KULTÚRA ÉS REÁLIS ÉRTÉKÍTÉLET

TUDÁSMENEDZSMENT-RENDSZER KIÉPÍTÉSÉNEK ELŐFELTÉTELE EGY FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYBEN

A tudásmenedzsment-rendszerek kiépítése és működtetése egyre népszerűbb vállalati cél. A legnagyobb igyekezet ellenére is kudarccal végződhet egy ilyen változás megvalósítása, ha a szükséges feltételek nélkül próbálkozunk ezzel a beavatkozással a szervezet életében. Az egyik legfontosabb előfeltétel a bizalomra, közös tanulásra, fejlődésre épülő, nyitott szervezeti kultúra, mely a tanulószervezeti jellemzőkkel írható le. A szerzők kutatásukban arra voltak kíváncsiak, milyen elképzeléseik, vágyaik vannak a felsőoktatásban oktató kollégáknak az ideálisnak nevezett szervezeti kultúráról. Ezeket az elképzeléseket egy külső tanácsadó cég által végzett kérdőíves felmérésen alapuló vizsgálat segítségével tudták meg, melynek kiértékelésére a circumplex-módszer szolgált. Az eredményeket összevetették a tanulószervezeti jellemzőkkel, vizsgálva azt a hipotézist, miszerint az oktató kollégák tudat alatt is olyan ideális szervezetet képzelnek el, mely a tanulószervezeti kultúra jellemzőivel azonos.

Kulcsszavak: tudásmenedzsment-rendszer, felsőoktatás, tanulószervezet, circumplex-modell

A vállalatok vezetői az alkalmazottjaik tudásával úgy vannak, mint mi emberek az egészségünkkel. Akkor érzik, hogy mennyire fontos, amikor hiányától szenvednek.

A tudás felértékelődése, az ezzel kapcsolatos gondolkodás, a különböző kapcsolódó területek középpontba kerülése talán ma már mindenkinek természetes. De ez csak a közelmúlt értékrendje. A gondolkodás és viselkedés változása néhány évre nyúlik vissza. Ahogyan a tudásmenedzsment divatossá vált a gazdasági élet vezetői számára, úgy szaporodnak a témával foglalkozó szakmai cikkek, tanulmányok, konferenciák. A tudásmenedzsment-rendszerek vállalati kiépítése és működtetése létjogosultságát talán már senki sem vitatja, de annak megvalósulása körül még elég nagy a zűrzavar. Az egyik legfontosabb probléma, ami véleményünk szerint sok vezető számára tisztázandó kérdés, mi teszi lehetővé, melyek azok az előfeltételek, melyek elengedhetetlenül szükségesek egy jól prosperáló rendszer indításához?

Találunk pozitív példákat Magyarországon is – kis- és nagyvállalati körökben egyaránt – tudásmenedzsment-rendszer kiépítésére, működtetésére, törekvése-

ket a tudásmegőrzés biztosítására, de ennél lényegesen több példát láthatunk a félreértésre, a szakmai hozzáértést nélkülöző, de működő rendszerét büszkén hirdető vezetői viselkedésre.

A legkomolyabb elvárás e területen a tudásintenzív szervezetekkel szemben fogalmazhatunk meg, különösen, mióta gombamód szaporodnak (a nem kevés EU-támogatást élvező projektek s az azok keretében kiépítendő) tudásmenedzsment-szervezetek, tudásmenedzsment-központok régiós és vállalati, intézményi keretek között egyaránt.

Jelen tanulmányunkban a nonprofit szféra tudásintenzív kategóriájában a felsőoktatás intézményeit vettük vizsgálat alá abból a szempontból, hogy megnézzük, mekkora figyelmet fordítanak az intézményi felelősök a tudásmenedzsment-rendszer kiépítési feltételeinek megalapozására, a későbbi működőképesség előfeltételeinek biztosítására. Kíváncsiak voltunk arra, az intézményben dolgozó kollégák milyen körülményeket szeretnének nap, mint nap megélni, melyek azok a szervezeti kulturális feltételek, melyek az alkotó, innovatív kutató és oktató munkát a lehető leginkább támogatják.

Annak érdekében, hogy minden olvasó számára egyértelmű legyen, gondolkodásunkban mi jelenti az elengedhetetlen feltételeket, egy rövid áttekintést adunk a tudásmenedzsment fejlődési fázisairól, utalva a jelenlegi magyarországi helyzetre, a felsőoktatási intézmények általánosan jellemző hozzáállására.

Hogyan jutottunk idáig?

A tudásmenedzsment első generációjának képviselői az információtechnológiát állították a középpontba a tudáshasznosítás mindenre kiterjedő megoldásait remélve. A későbbiekben viszont rádöbbenek, hogy a tacit tudás nehezen fellelhető dimenzióinak feltárásához, integrálásához és átadásához csupán az információtechnológia alkalmazása nem elegendő.

Minden területen jók vagyunk? Hol vagyunk lemaradva a versenytársakhoz képest? Hogyan hidaljuk át a tudásbeli szakadékokat? Ezek a kérdések, melyeket a tudásmenedzsment második generációjának képviselői vizsgálnak.

A legjobb gyakorlatok (best practice) keresése ennek köszönhetően szükségszerűvé vált. A második generáció már rávilágít a tacit tudás kodifikálásának nehézségeire. A személyes jelleg következtében a tacit tudásnak vannak olyan részei, amelyek igazából nem is taníthatók. A korszak jellegzetes metodológiája a benchmarking, amely a már említett szakadékok feltérképezését segíti elő, a leadership, a tudáskonverzió támogatásával (Poór, 2010).

A harmadik generációs tudásmenedzsment rendelkezése nem más, mint a szervezet tudásmozgósító képességének módszeres és szervezett fejlesztése a teljesítmény növelése érdekében. A tudás szabad áramlása, növekedése és cselekvőképessé válása a tudásgondozás és alkalmazás kölcsönhatásaként érhető el elsősorban a hálózatépítés, a tudásközösségek kialakítása segítségével (Tomka, 2009).

Lényeges egy olyan vállalati környezet, kultúra kialakítása, amely elősegíti a tudás kibontakozását. Ez a harmadik generáció lényegi mondanivalója.

A negyedik generáció a tudástőke tényezőként történő figyelembevételére fókuszál, s annak számszerűsítési módjait keresi, melyek megteremtik annak lehetőségét, hogy az számba vehetővé és értékelhetővé váljék, mint bármely más tőketényező – támogatva ezzel a cégek valós értékének korrekt piaci megítélését.

Ha belegondolunk e fázisokba (és őszinték akarunk lenni magunkhoz), megválaszolhatjuk azt a jogosan felmerülő kérdést, hol is tartunk mi itt Magyarországon? S bár tisztelet illeti a kevés kivételt képező céget, vállalkozást – dicséretes élenjáró törekvésük, és közö-

net, ha lehetővé teszik tapasztalataikhoz való hozzáférést mások számára is, - a továbbiak nem róluk szólnak. Inkább azon intézmények tudásmenedzsment-rendszerének építéséért felelős vezetők számára igyekszünk kapaszkodót adni, akik kevésbé nagy léptekkel, vagy kevésbé magabiztosan haladnak ezen az úton.

Nagyon gyakran lehet találkozni azzal a félreértéssel, hogy az informatikai rendszer lecserélése, egy vezetői döntéstámogató integrált rendszer vagy egy újabb komplex vállalati működési folyamatokat támogató információs rendszer bevezetése kivált minden tudásmenedzsmenttel kapcsolatos teendőket. Óriási félreértés. Az informatika az egyik előfeltételnek tekinthető ahhoz, hogy bizonyos információkat rögzítsünk, hogy megőrizzünk fontos dokumentumokat, hogy megalapozott bázisra építve tudjunk dönteni vagy stratégiát alkotni, de önmagában ez egy eszköz csupán.

Ha megvizsgáljuk az irodalomban leggyakrabban hivatkozott modelleket, nyilvánvalóvá válik, hogy tudásunknak a kisebb hányada az, amely ezen eszközökkel közkinccsé tehető. Az igazi érték a tudásunk másik része, mely sokkal nehezebben elmondható (vagy egyáltalán nem), tapasztalat, bölcsesség, szorgalom, érdeklődés, kitartás és képességek szükségesek ahhoz, hogy megpróbálkozzunk a szervezetünkben az emberek között a tudásunk e szeletét megosztani. S mindemellett, ismerve a magyar mentalitást, a gazdasági helyzetünkben adódó munkanélküliség következményeit, még inkább nehéz helyzetben van minden vezető, aki a tudásmenedzsment-rendszer másik előfeltételének kiépítésével munkálkodik. Ez az előfeltétel egy olyan bizalmi kultúra megalapozása a szervezetben, mely lehetővé teszi minden ember számára az őszinte, nyitott viselkedést és gondolkodást munkatársaival és vezetőivel, mely lehetőséget ad a kreatív munkára, a folyamatos önképzésre, tanulásra, fejlődésre. Ezek az elemek ugyanis vezényszóra vagy kényszer hatására legfeljebb rövid távon működhetnek, akkor sem minden esetben és nem hatékonyan. Mindezek alapján azt mondhatjuk, hogy az esetek többségében az első, esetleg a második fejlődési fázis küszöbén vagyunk, mely európai összehasonlítás tekintetében nem túl elegáns pozíciót jelent megítélésünkben.

Ha a felsőoktatást vesszük górcső alá, és e fenti két szükséges alapfeltételt tesszük mérlegre, egyértelműen megállapítható, hogy az informatikai rendszerek tekintetében jóval az elégséges szint felett vagyunk. Nem elegendő egyik kezünk ahhoz, hogy megszámloljuk, hányféle informatikai rendszert kell az oktatóknak mindennapi munkájuk során használni, s ez a helyzet már inkább gátja, mint támogatója a tudásmegosztásnak. A különböző rendszerek, a kikényszerített információ-

feltöltési kötelezettség, az összehangolatlan és változatos igényeket támasztó felületek, vagy azok elemei sokszor hiányos és hibás információkat eredményeznek, nincsenek összhangban egymással, vagy éppen redundanciákat okozhatnak, s mindez nem segíti a szükséges információkhoz való hozzáférést. Hiába erőltetjük a tudásmenedzsment-rendszerre való hivatkozással újabb és újabb rendszerek használatát, és költünk újabb milliókat ezek kiépítésére, ez az előfeltétel ilyen esetekben már inkább problémákat, mint segítséget fog jelenteni. A tudásunk mechanikus módon való rögzítése még jól működő IT esetében sem nyújt megoldást a tudás megosztására. Vagyis ahhoz, hogy valóban működhessen egy tudásmenedzsment-rendszer, a másik előfeltétel az informatikai megoldások bevezetésénél is fontosabb. A megfelelő szervezeti kultúra, annak kialakítása, formálása, kézben tartása az alapja a bizalomnak, a kellemes alkotó munkát támogató légkörnek, mely a tudásintenzív szervezetek esetében – mint amilyenek az egyetemek, főiskolák – különösen elengedhetetlen. A tudásmenedzsmenttel foglalkozó szakemberek számára köztudott – de a mindennapi gyakorló vezetők számára már nem biztos –, hogy a tanulószervezeti kultúra az az általánosan elfogadott szervezeti működési feltételeket biztosító megoldás, mely a maga jellemzőin keresztül biztos alapot jelent a tudásszerzéshez, a tudásmegosztáshoz a szervezeten belül.

Azt mondhatjuk tehát, hogy mielőtt bármely felsőoktatási intézmény tudásmenedzsment-rendszer kiépítéséről kezd gondolkodni, érdemes mérlegre tennie a jelenlegi szervezeti kultúra jellemzőit, és amennyiben szükséges, először azokat a változásokat, beavatkozásokat kell megtenni, melyek biztos kulturális alapot jelentenek a későbbiekben kiépítendő és jól működő tudásmenedzsment-rendszer számára.

Kutatásunkban arra voltunk kíváncsiak, vajon az oktató kollégák milyen szervezeti kultúrát képzelnek maguknak, mire vágnak, milyen légkörben, feltételek között szeretnének dolgozni, s ezek az elvárások vajon mennyire hozhatók összefüggésbe a tanulószervezeti jellemzőkkel, melyek a tudásmenedzsment-rendszer előfeltételének tekintendők.

Hipotézisünk, hogy a kollégák elvárásai – az irodalmi ismereteknek megfelelő – tanulószervezeti jellemzőkkel átfedésben vannak. Amennyiben feltevésünk igazolást nyer, azt mondhatjuk, hogy a felsőoktatásban dolgozó kollégák minden előismeret nélkül is elvárásként fogalmazzák meg sikeres munkájukhoz azon feltételeket, melyek a tudásmenedzsment-rendszer működéséhez elengedhetetlenül fontosak. Vagyis minden munkatárs érzi, hogy a magas szintű oktató-kutató munka csak bizalomra épülő, kellemes légkörben, mások gondolko-

dására nyitott, közösen dolgozni képes, önálló célokkal rendelkező csapatban és vezetéssel lehetséges.

Feltevésünk gyakorlati vizsgálatokkal való tesztelése előtt tekintsük át röviden azokat a kulturális jellemzőket és modelleket, melyek a jelenlegi felsőoktatásra vonatkozóan számunkra fontos információt jelenthetnek (egyúttal alapot szolgáltatnak hipotézisünk igazolására) vagy a kutatás szempontjából a vélemény formálását, értékítélet megfogalmazását támogatják.

A kultúráról általában

Viselkedésünket, tetteinket, így a munkahelyen közösen végzett tevékenységeket, a csoportos munkát is igen erőteljesen befolyásolja az egyéni beállítódáson túl a szervezeti és a nemzeti kultúra, amelynek „megnyilvánulásai át- meg átszövik mindennapi életünket” (Borgulya – Barakonyi, 2004: p. 14.). A kultúra, a közös értékek azok, amelyek meghatározzák a bizalmat, a bizalom pedig meghatározza az együttműködéseket, a közösségeket (Fukuyama, 1997: p. 45.). A mindennapi életünkben megnyilvánuló magatartásunkat, a munkahelyen elvárt viselkedési normákat, értékítélet alapvetően határozzák meg azok a jellemzők, melyek a nemzeti kultúra gyökereiben rejlenek.

Nemzeti kultúra

Hofstede az IBM cég negyven országban működő leányvállalatánál végezte kultúrakutatását az 1980-as években, ezért eredményeit óvatosan kell kezelni. Azóta több nagy volumenű, több országra kiterjedő nemzetikultúra-vizsgálat történt. Kiemelkedő jelentőségű a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) kutatási program, melyben kilenc kulturális jellemzőt vizsgáltak részletesen a különböző országokban. Ezek a tulajdonságok: a bizonytalanságkerülés, a jövőorientáció, a hatalmi távolság, az intézményi kollektivismus/individualizmus, a kisközösségi kollektivismus, a humánorientáció, a teljesítményorientáció, a nemi szerepek közötti különbségtétel és az asszertivitás. A hazai felsőoktatásra vonatkozó jellemzőket e dimenziók alapján az 1. táblázat jeleníti meg.

A fenti kultúratényezők alapján látnunk kell, hogy esetünkben igen erős kultúraértékekről van szó. Még ha a közismert „hagyma” modell külső rétegeit meg is változtatjuk, akkor sem változik meg annak belseje. Egyes felsőoktatási intézményeknek olyan nagy az érdekérvényesítő képességük, hogy meg tudják tartani a maguk szervezeti kultúráját. Így felvetődik a kérdés: Mi jellemzi a szervezetek kultúráját? Mely szervezeti kultúra támogatja a tudásteremtést és megosztást? Szükség van-e a szervezeti kultúra változtatására?

A GLOBE kutatás tényezőinek értelmezése a hazai felsőoktatásra

Attribútumok	Magyar jellemzők
1. <i>Bizonytalanságkerülés</i> (annak mértéke, mennyire részesítik előnyben az emberek a strukturált, szabályozott helyzeteket, megoldásokat, a rendet, a kiszámíthatóságot, a stabilitást az ad hoc megoldásokkal szemben)	A magyar felsőoktatásra jellemző a biztonság keresése, tartózkodás a bizonytalan, váratlan helyzetektől, feladatoktól.
2. <i>Jövőrorientáció</i> (milyen időtávban terveznek, gondolkodnak, hisznek az emberek)	Az oktatók egyáltalán nem hisznek a hosszú távú tervezhetőségben, kizárólag napról napra „terveznek”, élnek. Alapvetően bizalmatlanok egymás és a hallgatók iránt is.
3. <i>Hatalmi távolság</i> (az emberek közötti egyenlőtlenség azon fokát, mértékét jelzi, amit az emberek normálisnak, elfogadhatónak tartanak)	Az oktatók egyértelműen a nagyobb távolságot tartók körébe tartoznak (egymással és a hallgatókkal szemben ugyanúgy), annak ellenére, hogy általánosságban ezt nem tartják jónak az emberek.
4. <i>Individualizmus – Intézményi kollektívizmus</i> (“én” – “mi”) (annak mértéke, hogy a társadalom tagjai különálló egyénekként vagy egy csoport tagjaiként folytatott közös tevékenységet ösztönöznek és preferálnak)	A magyar individualista kultúra, amelyben nagyra értékeli az autonómiát és a függetlenséget. Ez jellemző az oktatók többségére.
5. <i>Kisközösségi kollektívizmus</i> (a társadalom tagjai mennyire büszkék a kicsi közösségükre)	Magyarországon és a felsőoktatásban szereplők között erőteljesen jellemző. A segítségnyújtás, a tudásmegosztás elsősorban a legközelebbi baráti társaságokra, kapcsolatokra jellemző.
6. <i>Humánorientáció</i> (egy közösség mennyire ösztönzi és jutalmazza a tagjai egymás iránti gondoskodását, korrektségét, barátságosságát, önzetlenségét)	A magyar felsőoktatásra – mind a hallgatók, mind a többi kollégák irányában – az érzéketlenség, a másokkal szembeni bizalmatlanság, a kisebbségek irányában megmutakozó elutasító magatartás, barátságatlanság jellemző.
7. <i>Teljesítményorientáció</i> (egy közösség mennyire várja el, ösztönzi és jutalmazza a kitűzött célok elérését, a jó teljesítményt és eredményeket)	Jellemzően a munkavégzés folyamata fontosabb, mint az eredmény. Nincs hagyománya a mérés – értékelés – visszajelzés hármásának. A hallgatóiteljesítmény-mérésben és az oktatói visszajelzésekben nem mindig megfelelő korrektséggel élnek az intézmények.
8. <i>Nemi szerepek közötti különbség</i> (a társadalom milyen mértékben fogadja el a nemi szerepek közötti különbségtételt)	A magyar felsőoktatásban alig jellemző a női vezetői szerepvállalás vagy a tudományos ranglétrán történő előmenetel lehetősége. A korábbi hagyományos gondolkodásnak megfelelően a „férfiak uralta” vezetés a jellemző.
9. <i>Asszertivitás</i> (a társadalom milyen mértékben fogadja el az egyének kemény, konfrontatív viselkedéseit, egyéni érdekérvényesítését és versengését)	A magyar felsőoktatás nem szereti az őszinte véleménynyilvánítást, a kritikai szellemet. A konfliktusokat rossznak és kerülendőnek tartják.

Forrás: Bencsik – Marosi (2009) alapján saját szerkesztés

Szervezeti kultúra és tudás összefonódása

A tudás elemeként emlegetjük a szervezeti hiteket és a közösségi szokásokat. Érdekes megvizsgálni, mi befolyásolja a tudás alakulását a vállalatoknál, a szervezeti kultúra-tulajdonságok, a vezetési jellemzők, az alkalmazottak kapcsolatai, az együttműködés, a bizalom stb.?

A szakirodalomban a szervezeti kultúra-típusok egyik legismertebb csoportosítása Handy (1986) nevéhez fűződik, és ugyancsak elterjedt Cameron és Quinn (1999) szervezeti kultúra-rendszere.

Handy (1986) a szervezet fő jellemzőit a vezetői kontroll leírásában, a kontroll eszközeiben, a fő moti-

vációforrásokban, struktúrában, központi értékekben ragadja meg, a környezeti jellemzőkkel együtt. Így különböztet meg:

- erő/hatalom,
- szerep/tevékenység,
- feladat/eredmény,
- személykultúrákat.

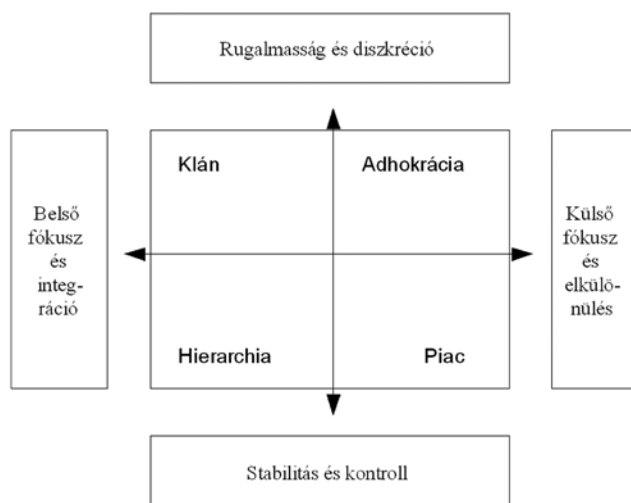
Cameron és Quinn kultúrarendszerének (versengő értékek modellje) kiindulási alapja a *hatékonyság* (első fókusz és integráció, külső fókusz és elkülönülés dimenzió) vizsgálata, mégpedig az adott helyzet iránti *rugalmasság és az alkalmazkodás dinamizmusa* (diszkreció) dimenzió, valamint a *rend, a stabilitás és ellenőrzés* (kontroll) dimenzió mentén (1. ábra). A különböző szervezeteket jellemzőik, a vezető beállítódása,

a szervezetet összetartó erő és a stratégiai hangsúlyok alapján írják le. Ennek alapján különböztetnek meg:

- klán-,
- adhocrácia-,
- hierarchia-,
- piackultúrákat.

1. ábra

Cameron és Quinn versengő értékek rendszere



Forrás: Cameron és Quinn (1999: p. 32.)

Davenport és Prusak (2001) a tudásprojektek sikerét meghatározó tényezőknél (tudás, tudásteremtő tevékenységek és az emberek együttműködése) keresztül közelítették a vállalati kultúrához és sorolták fel a tudásorientált vállalati kultúra néhány fontos tényezőjét:

- „pozitív irányultság a tudás felé” (a vezetés nyitott és támogatja a tudás, szaktudás, ismeretek meglétét és fejlesztését),
- „a tudás akadályozóinak hiánya” (vagyis a kollégák szívesen osztják meg tudásukat, ismereteiket, információikat, a magatartásokra az ellenségeskedés helyett együttműködés jellemző),
- „a tudásprojekt típusa illeszkedik a kultúrához”.

A davenporti tudásbarát kultúra elemeinek a Handy és a Cameron – Quinn-modell kultúratípusaival való kapcsolatát a 2. táblázatban mutatjuk be. Párba állítottuk az egymáshoz közel álló, hasonló jegyekkel bíró Handy és Quinn szervezeti típusokat, így az erő (hatalom) és a klán típus, a szerep (tevékenység) és a hierarchia típus, a feladat (teljesítmény) és a piac típus, végül a Személy és az adhocrácia típus kerültek egy-egy sorba a rájuk jellemző tulajdonságok rövid meghatározásával. A táblázat közepén lévő oszlop jelzi, hogy a davenporti tudásorientált kultúra két tényezője: a pozitív irányultság

a tudás felé, valamint a tudás akadályozóinak a hiánya jellemző-e a vizsgált kultúratípusokban.

Ennek megfelelően a Handy kultúratípusok közül

- az Erő/Hatalom kultúra „pókháló” típusú struktúrája – amely lehetővé teszi a szervezet környezethez való gyors alkalmazkodását – a szervezet tagjai közötti bizalmon, illetve a tudás, ismeretek és a tapasztalatok továbbításán, megosztásán alapszik,
- a Szerep/Tevékenység kultúra funkcionális működése, a stabil környezet nem kényszeríti ki sem a vezetők és a beosztottak közeledését, sem a tudás megosztását,
- a Feladat/Eredmény típusú kultúrájú szervezetben a háló struktúra működéséhez szükséges az ismeretek folyamatos kommunikációja, az ismeretek megbeszélése csoportokban, teamekben,
- a Személy kultúra individualista tagjai magányos hősök, akik a saját céljaikat követik, így csak laza kapcsolatok alakulnak ki, amelyre nem jellemző az egymás iránti nyitottság, sem információ megosztás.

Cameron és Quinn kultúratípusainál

- a Klán típusú kultúra, mint egy nagy család, a szervezet tagjai közötti kapcsolatra, az együttműködésekre és a teamek kialakítására és a személyzet (vagyis a tudás) fejlesztésére teszi a hangsúlyt,
- a Hierarchiakultúra szabályorientált működése – hasonlóan Handy Szerep kultúrájához – a tudásorientált kultúra jegyeit nem hordozza,
- a Piackultúra célorientáltsága szükségessé teszi a tudást a külső igényeknek való megfelelés érdekében, de az alkalmazottak egymással versengése miatt nem alakulhat ki a kollégák együttműködése és a bizalom sem egymás iránt,
- az Adhocrácia típusú kultúra innovatív orientáltsága szintén hangsúlyossá teszi a tudást, de ez a kultúra is az egyéni kezdeményezéseket bátorítja, és nem segíti a teamek létrejöttét.

A vizsgált tényezők alapján Handy szervezetikultúra-típusai közül az erő/hatalom és a feladat/eredmény, Cameron és Quinn modelljei közül a klán szervezeti kultúra-típus bír a davenporti tudásbarát kultúrajegyekkel.

Korábbi kutatásunk alapján (Bencsik, 2006) a szervezeti kultúra „lágy” és „kemény” (számszerűsíthető) dimenziói alapján két nagy, kultúrát minősítő csoportjellemzőket különítettünk el (3. táblázat). A tanulószervezeti működéshez a két kultúra jellemzőinek „egészséges” mértékű keveréke szükséges.

**Handy és Quinn szervezeti kultúrátípusainak összehasonlítása
a tudás-orientált kultúraelemek megléte szempontjából**

Handy kul-túrátípusa	Jellemző	Davenporti tudásori-entált kultúra-tényezők megléte	Jellemző	Quinn kultú-rátípusa
Erő (hatalom)	Kevésbé meghatározott szerepek és szabályozások, rugalmasan reagál a környezet változásaira. A hatalom az erőforrások elosztásán és személyes kompetenciákon alapszik, a szervezetben fontos a bizalom és a büszkeség, valamint a kötődés. Gyorsan reagál a környezet változásaira.	pozitív irányultság a tudás felé és a tudás akadályozóinak hiánya <i>mindkettőnél megtalálható</i>	Családdhoz hasonló jelleg, összetartás, közösen vallott értékek és célok. Teammunka, alkalmazottak bevonása, kölcsönös elkötelezettség. Alkalmazottbarát környezet és légkör kialakítása, facilitáló vezetés. A környezeti kihívásokra személyzetfejlesztéssel, teammunkával és a vevők partnerként kezelésével válaszol.	Klán
Szerep	Funkcionális egységek, a szerep fontosabb, mint a személy, a hatalom alapja a beosztás, felső vezetés koordinál, az alkalmazottaknak biztonságos és kiszámítható. Stabil környezetben működik.	pozitív irányultság a tudás felé a tudás akadályozói-nak hiánya <i>egyiknél sem</i>	Szabályok, eljárások, specializáció, hierarchia, személytelenség, strukturált munkahely. A vezető szervez és koordinál, hatékonyságorientált. Biztos munkahely és kiszámíthatóság az alkalmazottaknak. Stabilitás, egyenletes és folyamatos működés.	Hierarchia
Feladat	Munka- és projektorientált. Hálóstruktúra, mátrix, csoportok, projektek, dinamikus működés és egyéni döntési jogosultság, konfliktusok. Dinamikus környezetben működik.	pozitív irányultság a tudás felé a tudás akadályozói-nak hiánya <i>Feladatnál igen, piacnál nem</i>	Erős külső kapcsolatorientáltság és kontroll. A munka elvégzése és a célok elérése az eredményesség mérőfoka. Versengő és eredményorientált alkalmazottak, kemény és szigorú vezetők.	Piac
Személy	A szervezet van az egyénekért, érdekszövetség. Kölcsönös és hallgatólagos egyezségek, megállapodások.	pozitív irányultság a tudás felé: <i>mindkettőnél a tudás akadályozóinak hiánya: egyiknél sem</i>	Állandó újítások, vállalkozó szellem, kreativitás. A siker mérőfoka az alkalmazkodókészség, az innovativitás. A szervezet mintegy rendezett káosz, nincs formális szervezeti struktúra, szoros alkalmazotti kötelékek és központosított hatalom. Individualista, egyéni kockázatvállalás fontos. Jövőorientált, egyéni kezdeményezések és szabadság támogatása. Rendkívül dinamikus környezet.	Adhokrácia

Forrás: Handy (1986), Cameron-Quinn (1999) és Davenport (2001) alapján saját szerkesztés

3. táblázat

Az individualista és a kollektivisták kultúra jellemzői

Individualista kultúra	Kollektivisták kultúra
Önirányítás	Biztonság
Ösztönzés	Alkalmazkodás
Teljesítmény	Hagyományok
Hatalom	Jóindulat
Fogyasztás	Univerzalizmus

Forrás: Bencsik (2006) alapján saját szerkesztés

Nem tekinthetünk el annak szemügyre vételétől, hogy a tudásmegosztásnak nemcsak segítő, hanem akadályozó tényezői is vannak. A szervezeteken belül von Krogh (1998) és Davenport (2001), valamint Tomka (2009) a KPMG-BME Akadémián, MBA-programokon és főiskolai hallgatók kurzus- és műhelymunkái alapján a 4. táblázatban látható tudáslétrehozást és -átadást gátló tényezőket határozták meg.

Szabóné (2007: p. 55.) rámutat arra, hogy a tudásmegosztás szükséges ugyan, de a tudás gyarapodásához nem elég, versengésre is szükség van. A sikeres tudásmenedzseléshez elengedhetetlenül szükséges a szervezeti tagok által igényelt ösztönzők beazonosítása és alkalmazása, valamint a vezetőség által a meg-

4. táblázat

A tudás létrehozását és átadását gátló szervezeti és egyéni tényezők

<i>von Krogh</i>	<i>Davenport</i>	<i>Tomka</i>
<ul style="list-style-type: none"> – közös nyelv használata, sztorik, – szokások (eddig is így csináltuk, ezután is így fogjuk), – hivatalos procedúrák, formális eljárások, – szervezeti minták 	<ul style="list-style-type: none"> – bizalomhiány, – eltérő kultúrák, szókincs és vonatkoztatási rendszer, – idő- és találkozhely hiánya, a korlátolt gondolkodás a produktív munkáról, – a tudás státusvolta és a tudásbirtokos jutalma, – tudásbefogadás képességének hiánya, – a tudás eloszlásának hierarchiaszerű felfogása, – intolerancia a hibákkal és a segítségkéréssel szemben 	<ul style="list-style-type: none"> – félelem a tudásból eredő hatalom elvesztésétől, – félelem attól, hogy kiderül rólunk, hogy valamihez nem értünk, – félelem attól, hogy a kapott tudást viszonzni kell, – időhiány, – pszichológiai önvédelem, félelem attól, hogy mások nem értékelik a tudást, – eltérő hagyományok a tudás megosztására

Forrás: von Krogh (1998), Davenport (2001), Tomka (2009) alapján saját szerkesztés

felelő légkör kialakítása. Meglátásunk szerint valóban szükség van az együttműködés mellett a versengésre, de – hasonlóan a konfliktusok optimális szintjéhez – csak egy bizonyos, egészséges mértékű versengést tartunk elképzelhetőnek a tudás menedzselésében. Több intézményben töltött éveink alatt azonban – tisztelet a kivételnek – inkább az optimális szint feletti versengést, az egyéni érdekek előtérbe helyezését, a motivációk hiányát, valamint a vezetésből adódóan a munkavállalók túlterheltségét vagy passzivitását tapasztaltuk. Sajnos ezek a tényezők, magatartások és reakciók nem az együttműködés vagy a jó értelemben vett, egészséges mértékű és hangulatú verseny irányába ösztönzik a szervezet tagjait, hanem éppen ellenkezőleg. A kiegészítés, az elfáradás, a frusztráció, vagy még súlyosabb egészségi problémák jelennek meg és szaporodnak el. Gyakran csak egyszerűen a teljesítmény visszatartásához, a szervezet elhagyásához vezetnek. Rombolni sokkal gyorsabban és könnyebben lehet, mint építkezni.

Szervezeti kultúra a felsőoktatásban

Barakonyi (2005) tolmácsolásában Clark (1980) szerint a felsőoktatás kultúraszervezete több elemből épül fel:

- a különböző tudományágak, területek kultúrája,
- az oktatói, kutatói munkakörből, szerepből, foglalkozásból származó kultúra,
- a kari, az intézményi szervezeti kultúra,
- magának az országos szintű felsőoktatásnak a kultúrája.

A (nagy, állami) egyetemek szervezeti kultúrája ugyan alapvetően a decentralizáción alapszik, mégis – tapasztalataink alapján – hagyományosan hierarchikus jellegű. A Handy-féle tipológiát nézve szerep/tevékenységközpontú, görög templommal szimbolizált szervezeti kultúrát találunk. A felsőoktatási szervezeti kultúra a szervezetben betöltött szerepre (oktató, kutató, rektor, dékán stb.), munkakörre (tanár, docens, adjunktus, tanársegéd, tanszéki mérnök, tanulmányi előadó stb.), tevékenységre (oktatás vagy adminisztráció, gazdasági vagy igazgatási stb.) koncentrál. A görög templom oszlopait a karok, a timpanont pedig a felső vezetés (egyetemi szenátus, gazdasági (fő)igazgatóság, rektor, főtitkár, dékán) testesítik meg. A működés folyamatosságát és biztonságát a szabályozottság (SZMSZ, ügyrendek stb.) és a ceremóniák megtartása (ünnepélyek, évnnyitók, évvárók, konferenciák stb.) biztosítja, és a döntések felelőssége eloszlik a közösség, a testület (egyetemi szenátus, gazdasági tanács, kari tanács, vezetői kollégium stb.) védőpajzsán (Bencsik – Marosi, 2009).

Krisztián (2006) a felsőoktatás szervezeti kultúráját kettős jellegűnek tartja. A szervezeti kultúra folyamatként az oktatás szereplőinek folyamatos interakcióiban alakul. Tudástermékként a tradíció, a szervezeti struktúra, az oktatói és hallgatói viselkedési minták eredőjeként jöhet létre.

A kulturális háttér ismerete alapján könnyebben megérthető az egyes emberek, cégek, intézmények tudásmegosztása vagy tudásvisszatartása, az együttműködés, illetve a versengés, a bizalom kontra bizalmatlanság a szervezetekben. A nemzeti és szervezeti kultúra tényezőit szemügyre véve több dimenzió is befolyásolja a csoportmunkára, illetve a tudás átadására vagy megosztására irányuló attitűdjeinket. A távolság tartása, az autonómia és függetlenség értékelése, a másokkal szembeni bizalmatlanság és barátságtalanság, az őszinte vélemények és konfliktusok kerülése inkább a tudás egyéni megszerzésére és megtartására, fejlesztésére ösztönöznek bennünket.

Tapasztalataink szerint a szervezeti kultúrát jellemzi a felsőoktatási intézmények tudásra, a tudás mérésére, értékelésére, megosztására és fejlesztésére irányuló magatartása. A felsőoktatási intézmények az alkalmazottak tudását a tudományos fokozatok megszerzése és a publikációs listák lekérése alapján mérik (ami objek-

tív, de meglehetősen személytelen, a vezető többnyire tartja a távolságot a másikkal, a beosztottal szemben). A tudás fejlesztését, átadását a tudományos szakmai előremenetel segíti, ez szintén egyénre vonatkozik. Az oktatók a tudást inkább keresik, és nem megosztják. Az egymás közötti tudás fejlesztésére, átadására bátorító légkör csak időszakosan létezik, pl. rangos, nagy, nemzetközi konferenciákon való részvétel esetén az is előfordul, hogy jól működik. Az intézmény jövőképét csak szűk kör ismeri. Vannak pozitív példák a tudás menedzselésére: ilyenek a belső szakmai konferencia-szervezések vagy a különböző tanszékek közös kutatást vagy új szakokat alapítanak/indítanak. Ötletekre nyitott és a tudás fejlesztését, átadását ösztönző vezetést sok helyen találunk, ám az ötletek megvalósítása nehézségekbe ütközik, mint pl. infrastruktúra, finanszírozási nehézségek vagy féltékenység. A munkatársak motivációját leginkább sikeres hazai és/vagy külföldi tudományos kutatási pályázatok elnyerése testesíti meg. Jellemző a továbbtanulás, továbbképzés fontosságának szinte állandó hangsúlyozása, követelmény a korszerű szakirodalom folyamatos követése. Időnként mégis hallhatjuk a hallgatók elítélő véleményét a „poros”, idejétmúlt tananyagáról, előadásokról, de némely oktató is ezen a véleményen van saját kollégájáról vagy más tanszékről. Az intézmények az egyéni és a csoportmunka fontosságát egyaránt hangsúlyozták és hangsúlyozzák. Az alkalmazni kívánt, javulásokat eredményező módszer hatékonysága azonban egyelőre alacsony. Az intézmények kifelé irányuló kapcsolataiban a gazdasági megfontolások, a forrásszerzésre irányuló törekvések jelentős szerepet játszanak. Tudásra – jellemzően – más kutató és felsőoktatási intézményektől vagy innovációorientált vállalatoktól tesznek szert. Nem tekinthetünk el a kultúra vizsgálatánál az adminisztrációs teher megemléstől, ami időnként feleslegesnek, zavarónak és az alkotói tevékenységet nehezítő körülménynek bizonyul.

Az irodalmi és tapasztalati tények után nézzük meg, milyen jellemzőkkel írható le a tanulószervezeti kultúra mint kívánatos, a tudásmenedzsment-rendszert megalapozó közeg.

A tanulószervezet és modelljei

A tanulószervezeti működés is egyfajta kultúrát jelent, ahol a bizalom és a tudásmegosztás a gondolkodás és viselkedés központi eleme. Ugyanakkor a tudásmenedzsment-rendszer működtetésének is célja, hogy a szervezeti csoportokon keresztül mozgósítsa a vállalatnál lévő megosztott vagy rejtett tudást. Ezzel gyorsabban és rugalmasabban lesz képes reagálni a piaci

igényekre és a versenytársak lépéseire. Mindezek eredményeként jobb tervezéssel, hatékonyabb munkavégzéssel magasabb szintű minőséget lehet produkálni, s mindezek eredményeképpen az innovációs készsége a cégnek (jelen esetben a felsőoktatási intézménynek) növekedni fog.

A tanulószervezeti kritériumok érvényesülése (önirányítás képessége, rendszerszemlélet, gondolati minták, közös jövőkép, csoportos tanulás) – melyekről a következőkben kicsit részletesebben szólnunk –, a kollektív szervezeti kultúra támogatja a tudásmegosztás érvényesülését. Ez azt jelenti, hogy mindenki igyekszik a közösségi célok érdekében tudását átadni, megosztani a kollégáival, a szervezet többi tagjával. Ez a tény már önmagában hozzájárul ahhoz, hogy egy kiegyensúlyozott szervezeti működés keretei között, magasabb tudásszinten legyenek képesek az emberek a munkavégzésre, az elvárt eredmények teljesítésére. Ez a lehetőség azonban – bár minden szervezet számára adott – kevesek által kihasznált. Működési feltételeinek kialakítása, mindennapi rutinná válása, a szellem, a kulturális jellemzők elvárásai cseppet sem egyszerűek. Ugyanis a környezet állandó változása mellett a szervezetek hosszú távú sikerességük megalapozása érdekében olyan képességeket kell, hogy elsajátítsanak, melyek a környezeti változások ellenére is a vállalat tulajdonában maradnak. S ez nem más, mint a tanulás képessége.

A Senge-modell

Senge megfogalmazásában a *tanulószervezetek* alapjellemei:

- a szeretetet, a csodálat és a részvét magasabb rendű emberi értékein alapuló kultúra,
- alkotó társalgást és koordinált cselekvést támogató gyakorlatok,
- képesség, hogy az élet folyamát egy rendszerben lássuk, és eszerint munkálkodjunk.

Ezek az alapjellemezők úgy tekinthetők, mint három tartópillér, mely kellően stabil alapot ad ahhoz, hogy minden jellemző egyszerre, azonos súllyal érvényesüljön. Úgy is fogalmazhatunk, hogy arra van szüksége a szervezetnek, hogy munkatársai egyszerre legyenek képesek a rendszerszemléletű gondolkodásra, ami lehetővé teszi, hogy megfogalmazhatóvá váljanak azok a vágyak és célok, melyek biztosítani tudják a szervezet tagjainak reális jövőképét a szervezet egészének céljai teljesüléséhez, s létrejön egy olyan interakció, amely a gondolkodást, a kommunikáció eszközeit felhasználva megalapozza a csoportos tanulás lehetőségeinek kialakítását.

A fenti alapelvek alapján megfogalmazhatóvá válik a tudás definíciója, amely nem más, mint képesség a hatékony cselekvésre.

Az elméleti tudás megszerezhető a tankönyvekből, a szakirodalomból, de ezek csak információk, adatok, amit papírra lehet vetni. Szükség van az emberek közötti interakcióra, hogy mindezt tudássá alakíthassuk. Az interakció teszi lehetővé a vágyak, a célok közvetítését, amelyek megfogalmazása által válik valósággá a tudás megszerzése, amely a tanulás folyamán realizálódik. Ha nincs vágy, cél, akkor nincs tudás sem.

Mindezek megvalósításához szükség van az egyéni és csoportképeségek elsajátítására, amelyek segítségével el tudjuk érni a célokat, ami összekapcsolódik a munkával.

A tanulószervezetek tehát rendelkeznek annak az öt alapelvnek az érvényesülésével, amivel más szervezetek nem (rendszer gondolkodás, személyes irányítás, gondolati minták, közös jövőkép, csoportos tanulás).

A rendszerben való gondolkodás következtében az állandó igényként jelen lévő változási folyamatra való koncentráció során képesek az emberek az „itt és most” megoldások helyett a problémák hátterében meghúzódó ok-okozati összefüggések feltárására, a szervezetnek a körülötte lévő világ teljességét magába foglaló vizsgálatára.

Az önmagunk irányítása fogalma azt takarja, hogy az emberek képesek önálló tanulá sra, rendelkeznek egy olyan jövőképpel, amely biztosítja számukra a feladatok közötti fontossági sorrend felállítását. Képesek kreativitásukat koncentrálni személyes egyéni céljaik és – ennek következtében – a szervezet összes céljainak elérése érdekében (egyéni tanulás – szervezeti tudás).

A gondolati minták elsősorban az attitűdjeinket befolyásolják, gyakran tudattalanul. Ezek hatással vannak cselekedeteinkre, a dolgokra történő reagálásainkra. Ezen minták tudatosításával a tanulószervezet tagjai elsősorban a csoportos közösségekben alkalmazott, valamely technikák segítségével a változásokhoz való készségüket, hajlandóságukat és valós cselekedeteiket nagymértékben segíthetik. Önmagunk irányítása következtében létező, és valamilyen módon megnyilvánuló jövőkép még önmagában nem jelenti azt, hogy tanulószervezettel állunk szemben. Ahhoz, hogy az egyes emberek által követett célok hosszú távon sikerrel járuljanak hozzá a szervezet eredményességéhez, egy közös jövőképet kell megalkotni. Ennek jellemzője, hogy magában foglalja az egyéni elképzeléseket, és ennek következtében a szervezeti csoportok és tagok is képesek lesznek azonosulni vele. A csoportmunkának, a csoportos tanulásnak kiemelkedő jelentősége van a Senge-féle tanulószervezeti működésben (Senge, 1998).

A Garvin-modell

A modell szerint a tanuló-szervezet képes tudást létrehozni, megszerezni, képes tudást elterjeszteni a szervezetben, és képes magatartását is megváltoztatni az új felismerések és tapasztalatok alapján. A tanulás során fejlődésen megy keresztül mind az egyén, mind a szervezet, és ezáltal új érték, tudás, tapasztalat képződik, amely napjainkban a szervezetek legfőbb erőforrásává vált. A tanulószervezetek jellemzői közül azokat emeljük ki, melyek alátámasztják azt a gondolkodást, miszerint a tanulószervezet biztosítja mind az egyének, mind a csoportok és a szervezet számára a fejlődés, tanulás, tudásszerzés lehetőségét. Garvin (2000) szerint a tanulószervezetre jellemző:

- a külső és belső nyitottság,
- a támogató, bizalmon alapuló kultúra,
- a folyamatos fejlesztés,
- az innovativitás,
- a flexibilitás,
- az adaptivitás,
- a változás,
- a részvételen alapuló döntéshozatal,
- a lapos hierarchia,
- a rotáció,
- a képzés, tréningek.

Ezekkel a tulajdonságokkal a tanulószervezet nemcsak a tanulásnak, tudásteremtésnek kedvez, hanem kultúrájával, működésével a tudás menedzseléséhez szükséges feltételeket is biztosítja.

A fenti elveket szem előtt tartva a tanulószervezet öt alapvető képességgel rendelkezik:

- *szisztematikus probléma megoldás*: a szervezetek szervezett formában, rendszeresen gyűjtik és elemzik a teljesítményre vonatkozó adatokat, és ezáltal megpróbálják feltárni a problémák mélyben rejlő okait
- *kísérletezés*: a tudás szisztematikus keresése és tesztelése. A szervezet elsősorban új tudás létrehozására törekszik, nem pedig a már meglévő problémákra koncentrálni
- *tanulás saját tapasztalatokból*: ide tartozik mind a kudarcokból, mind a sikerekből való tanulás, tehát lényeges, hogy a kudarcélményeket tanulási lehetőségnek fogjuk fel. A szervezet hosszú távú sikerességének fenntartásához lényeges továbbá, hogy a szervezet pontosan tudja, hogy a sikeréhez milyen tényezők vezettek
- *tanulás mások tapasztalatából*: a vállalat elemzi fogyasztói véleményét, versenytársai sikereit és kudarcait, valamint más szakmák képviselőinek tevékenységét

– *tudás elterjesztése*: a szervezet az általa létrehozott és megszerzett tudást elérhetővé teszi szervezeti egységei, dolgozói számára. A tudástranszfer biztosításához szükséges támogató eszközöket és módokat alkalmaz, valamint olyan légkört teremt, ahol a munkatársak szívesen adják át egymásnak tudásukat és szívesen használják fel az így nyert tudást.

Míg Garvin a tudás létrehozására helyezi a hangsúlyt, addig Senge és munkatársai az egyéni és kollektív fejlődést, tanulást, illetve az egyéni célok érvényesülését helyezik a középpontba. Szerintük „a tanulószervezet egy olyan hely, ahol az emberek folyamatosan fejlesztik azt a képességüket, hogy olyan eredményeket érjenek el, amire valóban vágnak, ahol az új és expanzív gondolkodási sémákat táplálják, ahol a kollektív törekvéseknek szabad utat engednek és ahol az emberek folyamatosan azt tanulják, hogy hogyan kell együtt tanulni.” Mindezzel együtt a szervezetben tevékenykedő emberek elégedettek, nyitottak, megbízhatóak és bizalommal teltek, összességében jól érzik magukat pozíciójukban és munkájuk közben.

A két modell bár megfogalmazásában eltérő, lényegi, tartalmi megközelítésükből ugyanazok az elvárások szűrhetők le. Hasonlóképpen a szervezetikultúra-modellek közül a 2. táblázatban bemutatott logika alapján Handy *erő* típusa és Quinn *klán* típusa foglalja magába azokat az elvárásokat, melyek feltételnek tekinthetők további gondolkodásunkhoz, nevezetesen a tudásme-

nedzsment-rendszerek kiépítéséhez, amelyek a felsőoktatási intézmények stratégiai céljainak átgondolását is szükségessé teszik.

A sikeres szervezeti működést nagymértékben determinálja a stratégia. Ha megfordítjuk a logikát és azt mondjuk, hogy rendelkezésükre áll az áhított kultúra, kérdés, hogy milyen stratégia lehet a leginkább sikeres. Egy tanulószervezet legalább hatféle stratégiai lehetőség közül választhat:

- az információs rendszerek infrastruktúrájának kialakítása,
- a szellemi tulajdon menedzselése,
- az egyedi tanulás ösztönzése,
- az ösztönzéstől tanulás stratégiája,
- tudásra alapozott menedzsment (tudásmenedzsment),
- innováció.

E stratégiák jellemezhetők elvi alapjaikkal, törekvéseikkel, céljaikkal, folyamataikkal, rendszereikkel, teljesítményükkel, kultúrájukkal, amit az 5. táblázatban foglalunk össze. Annak érdekében, hogy összevethessük a jelenlegi felsőoktatási kultúra jellemzőit a tanulószervezeti-jellemzőkkel, mint a tudásmenedzsment-rendszer kialakításának feltételeivel, érdemes egy pillantást vetni a 2. ábrára, mely szemléletesen mutatja be a tudásmenedzsment-rendszer kiépítésének és működtetésének logikáját a szervezeti struktúra egymásra épülő kapcsolatrendszerében.

5. táblázat

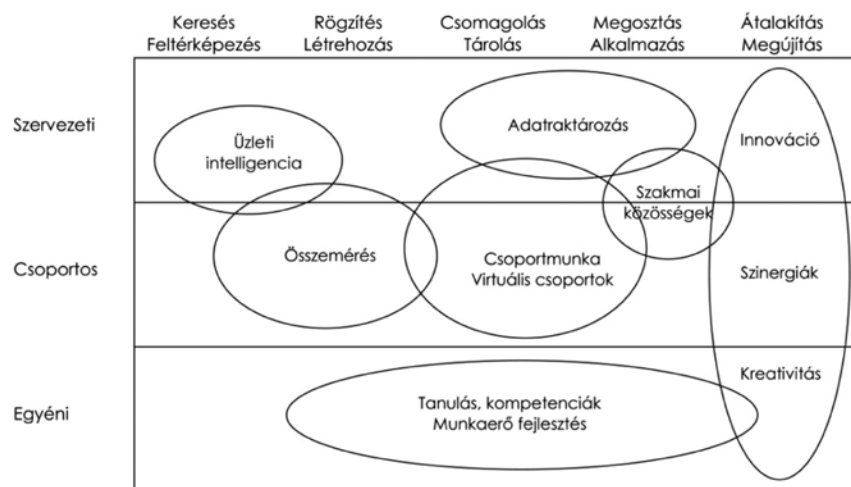
A tanulószervezet stratégiái

	Információ-rendszerek infrastruktúrája	Szellemi tulajdon	Egyedi tanulás	Össz vállalati tanulás	Tudásmenedzselés	Innováció
Elvi alap	A vezetés segítése	A vállalat vagyona	A színvonal-emelés	Felkészítés a jövő változásaira	A közös tudás nagyobb hatékonysága	A kreativitás fejlesztése
A törekvések középpontja	Adatok, információk	Értékesíthető szellemi vagyon	Értékesebb humán tőke	Társadalmi tőke	A szakértelem növelése	Új termékek és eljárások
Cél	A vezetői döntések alátámasztása	Nyereségszerzés	Emeltebb szintű humán tőke	Csoportos tökéletesedés	A szakértelem bővítése, megosztása	Jövedelemszerzés az új ötletekből
Módszerek	Adatok és információk szerzése, tárolása, alkalmazása, fejlesztése	Licenciák értékesítése	Különböző tréningek	Teammunka, szervezet- és minőség-fejlesztés	A legjobb módszerek elterjesztése	Ötletbörzék, ötletrohamok stb.
Eredményesség-mérés	Az információk alkalmazásának elterjedése	Többletjövdelem	A résztvevők előmenetele	A ciklusidők és költségek csökkenése, minőségjavulás	A döntések minőségének javulása	Többletjövdelem az új termékekből
A vállalati kultúra jellege	Éljenjáró számítástechnika	A tulajdon nyereségtermelő képességének tulajdona	Tudásszomj	Felkészülés a változásokra	Elterjedt tudásmegosztási hajlam	Kreativitásbarát környezet

Forrás: Saját szerkesztés

2. ábra

A tudásmenedzsment lépései a szervezeti szinteken



Forrás: Despres – Chauvel (2000)

Az egyéni szinten jelentkező tudás és kreativitás a csoportosmunkaeredményeként létrejövő szinergiák következtében, a szakmai közösségek támogatásával elvezet az olyan nagyon vágyott innovációhoz, mint a sikeres tudásmenedzsmentrendszer-működés eredményéhez. A fenti fejezetekben leírtak alapján elmondhatjuk,

hierarchiában), egy demokratikus vezetési stílussal, a jövőkép tudatosításával, és annak kommunikálásával a kollégák felé, egy jól kidolgozott motivációs és teljesítményértékelési rendszerrel. A 6. táblázat összefoglalja azokat a kulturális jellemzőket, melyeket az általános értelemben vett tanulószervezeti működés magában hordoz, és alapfeltétele a tudásmenedzsmentrendszer kiépítésének és működtetésének.

6. táblázat

A tudásmenedzsment alapfeltételeként elfogadott kultúrák jellemzői

Handy Erő (hatalom)	Senge	OCI Konstruktív stílus	Garvin	Quinn Klán
Személyes kompetenciák	Rendszergondolkodás Közös jövőkép	Teljesítmény – előrelátás – a cég céljainak ismerete – magas elvárások – kihívást jelentő feladatok	Innovativitás	Közös értékek és célok
Rugalmasság	Önmagunk irányítása	Önmegevalósítás – kreativitás – önálló gondolkodás – saját szakmai fejlődés – nyíltság – ötletek közzététele	Folyamatos fejlődés Képzés, tréningek	Személyzet fejlesztése
	Gondolati minták	Bevonás-támogatás – konstruktivitás – mások támogatása – értékelés – jutalmazás – bevonás a döntésekbe – empowerment	Részvétel a döntésekben, rotáció	Alkalmazottak bevonása, támogató vezetés
Bizalom	Csoportmunka	Együttműködés – barátságos viselkedés – nyitottság – együttműködés – mások motiválása	Nyitottság, támogatás, bizalom	Teammunka, összetartozás

Forrás: Saját szerkesztés

A következő fejezetekben megvizsgáljuk, hogy a lefolytatott kultúrafelmérés eredményeként mit mondhatunk a megkérdezett oktatói kör elvárásairól, a vágyott szervezeti kultúráról. Összevetjük, mennyire áll közel ez az elvárásrendszer azokhoz a szükséges kulturális jellemzőkhöz, melyek a tudásmenedzsment-rendszer működőképességét biztosítják.

A szervezeti kultúra kutatása és az alkalmazott módszerek a Széchenyi István Egyetemen

A vizsgálatot a 2010. év végén folytatták le, egy felsőoktatási intézmény oktatói körében, külső tanácsadó cég (Human Telex Kft.) bevonásával, kérdőíves felmérés támogatásával. A kérdőívek az OCI (Szervezeti Kultúra Leltár) és OEI (Szervezeti Hatékonyság Leltár) néven ismert módszerek logikájára épültek. A kérdőívek eredményeit a circumplex logika (Lafferty – Cooke, 1987) segítségével értékelték ki és a következőkben ennek egyes részleteit mutatjuk be az elkészült tanulmány alapján (kutatói jelentés, 2010).

A circumplex egy köralapú diagram (3. ábra), amelynek a 12 dimenziója 4-4-4, színekkel megjelölt sávra

van osztva. A sötétszürke a konstruktív stílusú területet jelöli. Ide tartozik a teljesítmény (11), önmegvalósítás (12), bevonás-támogatás (1) és az együttműködés (2). Ezek a tényezők az elégedettségre hatnak. A következő, a világosszürke színnel jelölt passzív-védekező stílusok közé az elkerülés (6), a függés (5), az alkalmazkodás (4) és a megfelelés (3) tartozik. A harmadik szervezeti stílust középszürkévé jelöli az eszköz. Ez az agresszív-védekező stílust jelöli. Ebbe a negyedbe tartozik az ellenállás (7), a hatalom (8), a versengés (9) és a perfekcionizmus (10) viselkedési stílusa. Nemzetközi kutatások támasztják alá, hogy elsősorban a sötétszürke negyedben (11-12-1-2) található stílusjegyek tekinthetők építő jellegűnek, a világosszürke és középszürke mezőkkel jellemezhető kultúrákban a kudarcok elkerülése a jellemző: jobb oldalon inkább a kapcsolatok terén, bal oldalon a feladatok elvégzésére vonatkozóan.

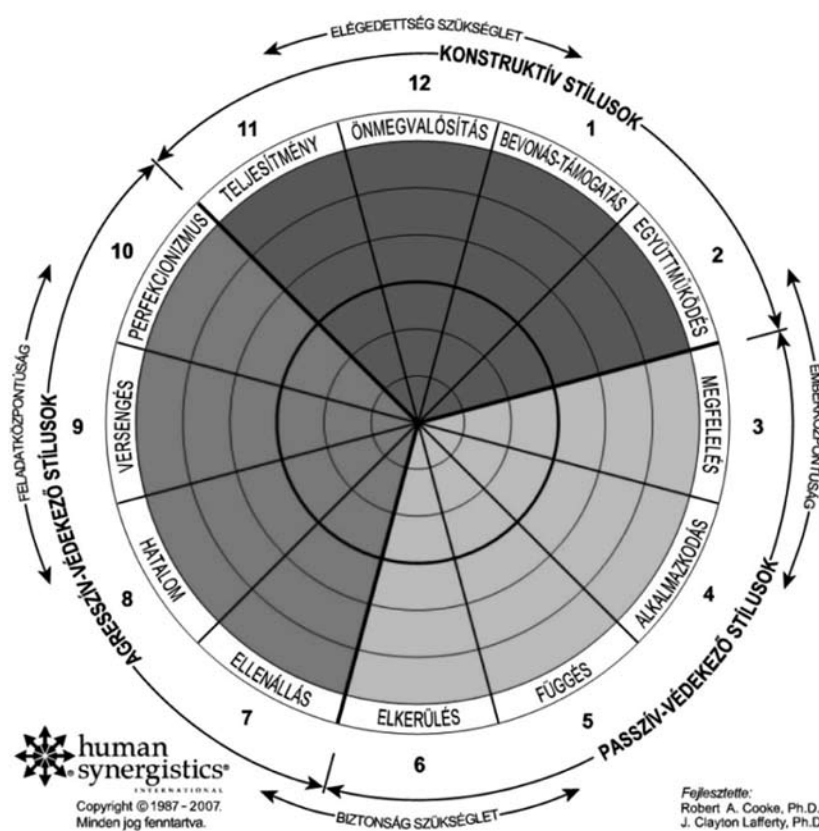
Az alapvetően *konstruktív kultúrájú szervezetet* az jellemzi, hogy munkatársait bevonja az őket érintő döntésekbe. Egyéni céljaik és a szervezet céljai közötti kapcsolat megtalálására törekszik, építve a munkatársak önmegvalósítási szükségleteire. A hibák nem üldözendő dolgok, hanem a tanulás-fejlődés forrásai.

3. ábra

A konstruktív szervezet támogatja a vélemények őszinte kifejezését, a kísérletezést, a fejlesztéseket. Fontos számára, hogy a munkatársak teamekben valódi célokért dolgozzanak, és azok elérésébe a szükséges energiát tegyék bele, se többet, se kevesebbet. Hangsúlyt helyez a valóban pozitív munkakapcsolatok kialakítására, amelynek keretében a munkatársak egymásnak adnak, és egymástól kapnak is fejlesztő visszajelzéseket, és a munka során szükségszerűen felmerülő konfliktusok is érdemi feloldást nyernek. Ide tartoznak a teljesítmény, az önmegvalósítás, a bevonás-támogatás és az együttműködés stílusai.

A *passzív-védekező kultúrájú szervezet* energiáit a személyes kapcsolatok és a biztonság fenntartása emészti fel. Nehezen születnek döntések, a kapcsolatorientáció a feladattudatosság rovására érvényesül. A szervezet minden tagja egyfajta hamis biztonságérzetre vágyik, kevés a fejlesztés, az újítás. Erős a bürokratizmus, a szervezet tagjai mindent megtesznek a konfliktushelyzetek elkerülésére, döntéseikért nem hajlandók vállalni a felelősséget, hiszen a hibákat szigorúan

A circumplex-modell



Forrás: Lafferty – Cooke (1987)

büntetik. Ide tartoznak a megfelelés, az alkalmazkodás, a függés és az elkerülés stílusjegyei.

Az *agresszív-védekező* stílusjegyekkel jellemezhető szervezetben az energia a személyes hatalom és pozíció megőrzésére irányul. Látszólag aktív cselekvés folyik, és erőteljes a feladatorientáció, az eredményesség azonban itt is elmarad a kívánatostól. A döntően agresszív-védekező stílusú szervezetekben jutalmaznak más ötleteinek lekicsinylését, támogatják a szervezeten belüli versengést. Értéknek számít a hatalommal való (vissza)élés. Gyakran jellemzi ezeket a szervezeteket az öncélú tökéletességre törekvés, a prioritizálás hiánya. Ezekben a szervezetekben rengeteg energiát emésztnek fel a belső harcok és a dühödt „csinálás” vágya, de tartós eredmény ezekből ritkán születik. Ide tartoznak az ellenállás, a hatalom, a versengés és a perfekcionizmus stílusa.

A stílusok jellemzéséből egyértelműen kiolvasható, hogy a tudásmenedzsment-rendszer kiépítését a konstruktív jellegű szervezeti működés támogatja.

Két évvel ezelőtt a Human Telex lefolytatott egy széles körű felmérést magyar vállalati körben, mely szervezeti mérések után kiderült, hogy Magyarországon a cégeknél szektorra, tulajdonosi háttérre, méretre való tekintet nélkül megállapítható, hogy egyöntetűen a közepszürke perfekcionizmusból és a világosszürke alkalmazkodásból álló „csokornyakkendő” határozza meg a vállalati működésmódot. (A vizsgálatban a profitorientált cégek mellett 16 közsférában működő szervezet is részt vett, és az ő eredményeik nem különböztek szignifikánsan a profitorientált cégek eredményeitől.) Ez az általánosan jellemző kép egyértelműen ellene dolgozik annak az elvárásnak, amit a korábbiakban előfeltételnek minősítettünk.

A modell valós tartalommal való feltöltéséhez szükséges lefolytatni az alábbi két kérdőíves felmérést.

1. Az *Organizational Culture Inventory@OCI* (Szervezeti Kultúra Leltár) kérdőív a szervezeti kultúra viselkedéses megjelenését méri, tehát azt, hogy milyen viselkedést tartanak a szervezet tagjai gyümölcsözőnek és valósítanak meg annak érdekében, hogy sikeresen beilleszkedjenek a szervezetbe és megfeleljenek a felülről jövő elvárásoknak. Az *Organizational Culture Inventory@OCI* kérdőív az eredményekben tizenkét viselkedési stílus előfordulásának gyakoriságát jelzi vissza. Ez jelenik meg a circumplexben.
2. Amennyiben szeretnénk azt is beazonosítani, hogy miért azt a magatartásformát alkalmazzák a munkatársak, amelyek a szervezeti kultúrában megjelennek, úgy érdemes az *Organizational*

Effectiveness Inventory-t™ (OEI) is felvenni. Az OEI™ adatot szolgáltató szervezeti szinten a rendszerek működéséről, a szervezet alkalmazkodási készségéről, a szervezet által nyújtott szolgáltatások szintjéről, csoportszinten a csapaton belüli és csapatok közötti együttműködés mértékéről, valamint méri a munkatársak elégedettségét, motivációját és stressz-szintjét (<http://www.humansynergistics.hu/orgcult1det.html>).

A fenti módszer valójában tehát a jelenleg működő kulturális jellemzőket veti össze a miértekkel, és fogalmaz meg erre építve esetlegesen szükséges lépéseket az ideális kultúra kialakítása érdekében. Jelen tanulmányunk célja annak bemutatása, hogy a megkérdezettek által megfogalmazott, általuk vágyott, vagyis ideálisnak elképzelt kultúra mennyire azonos a tudásmenedzsment-rendszer alapját képező kultúrával (kulturák valamelyikével).

A vizsgálat lefolytatása és eredményei

A kutatásban részt vevő kollégák mind a két kérdőívet kitöltötték, melyekből a circumplex-modell összeállt. Az eredmények különböző összevetésekben értelmezhetők, mint pl. korábbi alapkutatások, történelmi átlagok, az intézmény különböző karai stb. Mindezekből tanulmányunkban csupán a korábban leírt hipotézisünk igazolását lehetővé tevő területre koncentrálnunk, nevezetesen, hogy az ideálisnak nevezhető kultúraelvárásokban a kollégák véleményét összevessük az irodalomból ismert tanulószervezeti kultúrák jellemzőivel. Mindezt tesszük abból a célból, hogy megmondhassuk, készen áll-e az intézmény – előfeltételek tekintetében – egy tudásmenedzsment-rendszer kialakításához? Az eredmények a kérdőívben megfogalmazott válaszok alapján az alábbiakban összegezhetők (OCI/OEI, 2010):

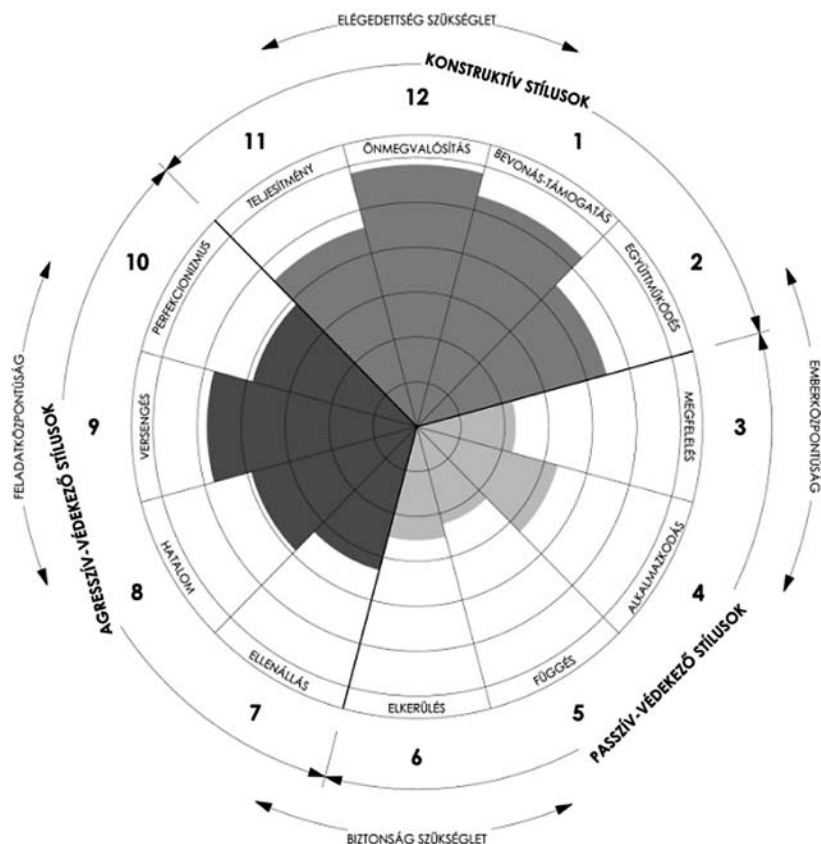
Legerősebb eredmények a *konstruktív stílus* csoportban találhatók.

A felmérésben résztvevők ezen belül legfontosabbnak az *önmegvalósítást* ítélték, melynek megfelelően a kollégák szeretnék élvezni a munkájukat, jól teljesíteni az egyszerű feladatokat is, és mindeközben önmaguk szeretnének maradni.

A második legfontosabbnak ítélt tényező a *bevonás támogatása*. Ez esetben az elvárás, hogy segítsenek másoknak is fejlődni (tudásmegosztás), konstruktívan oldják meg a konfliktushelyzeteket, és bátorítsanak másokat a munkájukban.

Az *együttműködés* (jó kapcsolatépítés, együttműködés a többiekkel) és a *teljesítmény* (előrelátás, előre gondolkodás, kihívást jelentő feladatok) jellemzők valamivel alacsonyabb értéken szerepelnek, de még min-

Az elvárások circumplex-modellje



Forrás: Saját szerkesztés

dig kellően magas elvárás szinttel.

A *passzív-védekező stílus* csoportban a leginkább domináns az *alkalmazkodási képesség* elvárása. (A kollégák elfogadják a hatalmi viszonyokat, nem szeretnek konfrontálódni, szívesen követik és betartják a szabályokat.) Ezt követi az *elkerülés*, melynek során kritikus helyzetben inkább csöndben maradnak, elhárítják a felelősséget, nem akarnak kockázatot vállalni, a döntéseket magasabb szintre tolják inkább. A *megfelelés és függés* alacsony értékkel, közel azonos szinten szerepel (jó fiúnak lenni, másoknak megfelelni, kiszámíthatónak lenni, főnökökkel egyeztetni a döntéseket).

Az *aktív-védekező stílus* esetében (kissé meglepő módon) a *versengés* meglehetősen magas értéket képvisel (mindig szem előtt lenni, túltenni a munkatársakon, győzni). A *hatalom és perfekcionizmus* közepes értéken elvárt (mindig, mindent ellenőrizni, keménynek és erősnek lenni, kitartóan dolgozni, de megőrizni a függetlenséget), míg az *ellenállás* a legalacsonyabb szinten minősített jellemző (elfogulatlanság, hibákat feltárni, mások döntéseit megkérdőjelezni).

Természetesen különbségeket lehet kimutatni a ve-

4. ábra zetőik és az oktatók által megfogalmazott elvárásokban, illetve a különböző karokon oktató kollégák véleményében is találhatunk eltéréseket. Az elvárások circumplex-modellje a 4. ábrán látható.

Következtetések, összegzés

Összességében azt a következtetést tudjuk megfogalmazni, hogy a tanulószervezeti kultúra esetében elvárásként jelentkező jellemzők többsége tetten érhető a vizsgálati módszerrel kimutatott ideális kultúraelvárásokban (4. ábra 11–12–1–2). Valamennyi olyan jellemző, amely kívánatos a tudásmenedzsment-rendszer kiépítéséhez, megjelenik a kollégák elvárásai között. Ezek mellett azonban találkozzhatunk kevésbé kívánatos szervezeti, viselkedési jellemzőkkel is, melyek nem támogatják a tudásmenedzsment-rendszer működőképességét. Ezek többsége a korábbi évek rögzült elvárásaira és gondolkodásmódjára, a magyar mentalitásra, korábbi történelmi gyökereinkre vezethetők vissza (4. ábra 4–8–9–10).

A 7. táblázatban összefoglaltuk azokat a jellemzőket, melyek a 6. táblázatban bemutatott tanulószervezeti kultúrák elvárt jellemzőit egészítik ki a vizsgálatban használt kérdőív (OCI) által definiált jellemzőkkel. E jellemzők a kollégák elvárásaként megfogalmazott minősítéseket jelentik, vastagon szedett betűkkel jelöltük az OCI oszlopában (7. táblázat).

Összegezve a levonható következtetéseket, *hipotézisünk részben igazolódott*. A kollégák érzik, és tudattalanul is elvárják a tudásteremtés, -szerzés és -megosztás lehetőségét, a tanulást, fejlődést, tudást középpontba helyező gondolkodást, a bizalomra alapozott viselkedést, kultúrát, de felfedezhetőek olyan negatív minták, melyek a múltból, a korábbi rendszerekből, a nemzeti identitásunkból itt ragadva még nem teszik lehetővé egy korrekt tudásmenedzsment-rendszer azonnali működtetését. (Ezek a problémákat okozó viselkedési minták, elvárások nem változtathatók meg rövid idő alatt, vagy felszínes, látszatintézkedésekkel, beavatkozásokkal.)

A vizsgálat eredményei alapján megfogalmazhatók azok a döntések és intézkedések, melyek szükségessé válnak, ha a vezetés elszánt egy működőképes tudásmenedzsment-rendszer kiépítésében. Először a táblázatban látható, a tudásmenedzsment-rendszer kiépítését

Kiegészített kultúraelvárások

Handy Erő (hatalom)	Senge	OCI Konstruktív stílus	Garvin	Quinn Klán
Személyes kompetenciák	Rendszergondolkodás Közös jövőkép	Teljesítmény – előrelátás – a cég céljainak ismerete – magas elvárások – kihívást jelentő feladatok	Innovativitás	Közös értékek és célok
Rugalmasság	Önmagunk irányítása	Önmegevalósítás – kreativitás – önálló gondolkodás – saját szakmai fejlődés – nyíltság – ötletek közzé tétele	Folyamatos fejlődés Képzés, tréningek	Személyzet fejlesztése
	Gondolati minták	Bevonás-támogatás – konstruktivitás – mások támogatása – értékelés – jutalmazás – bevonás a döntésekbe – empowerment	Részvétel a döntésekben, rotáció	Alkalmazottak bevonása, támogató vezetés
Bizalom	Csoportmunka	Együttműködés – barátságos viselkedés – nyitottság – együttműködés – mások motiválása	Nyitottság, támogatás, bizalom	Teammunka, összetartozás
		Agresszív-védekező stílus <i>versengés, hatalom, perfekcionizmus</i>		
		Passzív-védekező stílus <i>alkalmazkodás, elkerülés</i>		

Forrás: Saját szerkesztés

hátráltató tényezők káros hatását csökkentő lépéseket kell megtenni.

További következtetéseket lehet levonni a vizsgálatnak azon részéből, mely a jelenlegi kultúra jellemzőit veti össze az elvárásokkal. Ezek az eredmények nem képezik részét jelen tanulmányunknak, de további teendőket fogalmaznak meg az intézmény vezetői számára.

Megfogalmazhatjuk azt a tanulságot is, hogy ha a napjainkban oly népszerűnek tartott és sokat emlegetett tudásalapú kultúrát és EU-támogatással kiépített tudásmenedzsment-rendszereket, tudástranszfer-mechanismusokat használni szeretnénk, és azoktól valós értékteremtést várunk, illetve a mögötte kiépülő tudásmenedzsment-szervezeteket hosszú távon és eredményesen szeretnénk működtetni, akkor mindenképp érdemes a szervezet, intézmény működési jellemzőit, kulturális jegyeit mérlegre tenni. Csakis abban az esetben érdemes szofisztikált rendszerek kiépítésébe fogni, ha változásokat generálunk egyéb működési paraméterekben is.

Felhasznált irodalom

Bakacsi Gy. et al. (2008): Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE kutatás alapján) = Economy/Wealth and culture – Impact of cultural pattern on future oriented competitiveness (by GLOBE research), Budapest: OTKA

Bakacsi Gy. – Sarkadi – Nagy A. (2003): Latinos magyar leadership – Vezetésfelfogásunk a GLOBE-kutatás tükrében. Alkalmazott Pszichológia, 3–4 szám,

Bakacsi Gy. (1998): Szervezeti kultúra és leadership nemzetközi összehasonlításban. Jubileumi kiadvány a BKE alapításának 50. évfordulójára. Budapest: Aula

Barakonyi K. (2009): Bologna „Hungaricum” Diagnózis és terápia. Budapest: Ú-M-K

Barakonyi K. – Károly J. (2005): Felsőoktatási szervezeti kultúra vállalati összehasonlításban. in: Tanulmányok Czabán János tiszteletére (szerk. Szintay I., Szilágyiné F. E.), Miskolc, p. 71–85.

Barakonyi K. (2001): Stratégiai irányváltás: A felsőoktatási szakstruktúra átalakítása. Vezetéstudomány, XXXII. évf. 7–8. sz. p. 6–15.

- Barakonyi K.* (2003): Felsőoktatási stratégiaalkotás. Harvard Businessmanager, /szeptember-október, p. 48–58.
- Barakonyi K.* (2003): Javaslat a hazai felsőoktatási intézményvezetési modellre. *Vezetéstudomány*, XXXIV. évf. 9. sz. p. 15–27.
- Bencsik A.* (2006): Vezetői stílusváltás a szervezeti tudás menedzselése érdekében. in: *Megragadni a megfoghatatlant...*, Veszprém: MTA VSZB TA gyűjteményes, I. sz. kötete 2004–2006
- Bencsik A.* (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Miskolc: Z-Press Kiadó
- Bencsik A. – Marosi I.* (2009): A tudás templomai. in: *Vezetéstudomány*, 40. évf. 4. sz. p. 43–53.
- Boglarsky, C.A. – Kwantes, C.T.* (2011): Ideal and actual culture: How different is too different. http://www.szervezetikultura.hu/docs/articles/Ideal_and_Actual_Culture.pdf
- Borgulya I. – Barakonyi K.* (2004): Stratégiaalkotás III. Vállalati kultúra. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Brodbeck, F.C. et al.* (2000): Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1)
- Cameron, K.S. – Quinn, R.E.* (1999): Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. San Francisco: Addison Wesley
- Clark, Ph.G.* (2002): Evaluating an interdisciplinary Team Training Institute in Geriatrics: Implications for teaching teamwork theory and practice. *Educational Gerontology*, 28. p. 511–528.
- Clark, B.R.* (1998): *Creating Entrepreneurial Universities. Organisation Pathways of Transformation*, IUA Press Pergamon
- Davenport, T.H. – Prusak, L.* (2001): *Tudásmenedzsment*. Budapest: Kossuth Kiadó
- Despres, C. – Chauvel, D.* (2000): *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*. Boston: Butterworth-Heinemann
- Despres, C. – Chauvel, D.* (2001): Knowledge, Context and the Management of Variation. in: *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Choo, CW & Bontis, N. (Eds), New York: Oxford University Press
- Fukuyama, F.* (1997): *Bizalom*. Budapest: Európa Kiadó
- Garvin, D.A.* (2000): *Learning in Action* Boston: Harvard Business School Press
- Handy, Ch.B.* (1986): *Szervezetek irányítása a változó világban*. Budapest: Mezőgazdasági Kiadó
- Hofstede, G.* (2002): *Culture's Consequences*. Thousand Oaks CA: Sage Publications
- Hofstede, G. – Hofstede, G.J.* (2005): *Cultures and organizations: Software of the mind: (intercultural cooperation and its importance for survival)*. New York: McGraw-Hill
- House, R. et al.* (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the GLOBE: an introduction to project Globe. *Journal of World Business*, p. 3–10.
- Krisztián B.* (2006): A magyar felsőoktatási régió minőségbiztosítása és oktatása. feek.pte.hu/közep/inted.php?urlink=1348, letöltés ideje: 2010. 04. 02.
- von Krogh, V.* (1998): Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, 40, 3, ABI/INFORM Global, p. 133–153.
- Lafferty, C – Cooke, R.* (1987): *The Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergetics International
- Noszkay E.* (2001): Ismeretsajátítás vagy tudásszerzés – avagy az információ társadalom felsőoktatási dilemmái. in: *Verseny Európa Küszöbén* (szerk. Dr. Csáky Gy.), Budapest: Általános Vállalkozási Főiskola OCIOEI Visszajelző jelentés 2010. Győr
- Országos Szervezeti Kultúra Kutatás* (2009): *Human Synergetics Hungary*. <http://www.humansynergetics.com/>
- Póór J.* (2010): *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Senge, P. M.* (1998): *Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*. Budapest: HVG Kiadó
- Szabóné Fenyvesi É.* (2006): *A tudás ezer arca. Tudásmenedzsment, A Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar periodikája*. VII. évf. 1. szám. 2006. április. p. 118–125.
- Tomka J.* (2008): *A megosztott tudás hatalma*. Budapest: Harmat Kiadó

Cikk beérkezett: 2011. 5. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 7. hó

KOVÁCS Kármén – KUTI Mónika

A MARKETINGESZKÖZÖK ÉS TEVÉKENYSÉGEK RÉSZVÉNYESI ÉRTÉKRE GYAKOROLT HATÁSA

A vállalati marketing pénzügyi teljesítményre, különösen részvényesi értékre gyakorolt hatásának kimutatása mind fontosabbá válik a marketingráfordítások nagyságának növekedésével, valamint annak felismerésével, hogy a részvényesek számára vevői érték nélkül nem lehet hosszú távon értéket biztosítani, azonban kedvező piaci eredményekkel sem feltétlenül valósul meg a pénzügyi teljesítmény növekedése. A szerzők tanulmányukban a marketingeszközök és -tevékenységek részvényesi értékre gyakorolt hatását vizsgálják, rámutatnak arra, hogy milyen módon befolyásolhatják a részvényeseket megillető szabad pénzáramot, a tulajdonosi megtérülést, a stratégiai tervezési időhorizontot és a végértéket. A marketing néhány lehetséges negatív hatását is kiemelik. Ezt követően felvázolják a marketingjellegű beruházások reálopciók karakterisztikáit, valamint játékelméleti összefüggéseit dinamikusan változó környezetben.

Kulcsszavak: marketing-pénzügy interfész, marketingeszközök, részvényesi érték, reálopciók

A vállalati marketing általában a vevőkör megtartását és bővítését, az értékesítés, illetve a piaci részesedés növelését, valamint a profit maximalizálását tűzi ki fő célul. Nagyon ritkán, és rendszerint csak implicit módon érvényesül a marketingdöntések során, hogy a marketing-funkció, valamint a hozzá kapcsolódó tevékenységek és eszközök a részvényesi érték maximalizálására irányulnak. Az elmúlt évtizedekben dinamikusan növekvő marketingráfordítások – különösen a reklámberuházások emelkedése – következtében egyre nagyobb igény merült fel a vállalati marketing elszámoltatására. Ennek egyik módja lehet a marketing részvényesi értékre gyakorolt hatásának feltárása, kimutatása. A nemzetközi szakirodalomban az e témához kapcsolódó első cikkek az 1990-es évek végén jelentek meg; érdekes módon akkor, amikor a piaci verseny rendkívül élessé vált, és a vállalatok versenyképességében a marketing szerepe kulcsfontosságú lett, a reklámberuházások megtérülése pedig ugyanakkor jelentősen csökkenni kezdett.

Régóta vita tárgyát képezi a marketing és a pénzügyi szakemberek között, hogy a vállalatoknak a fogyasztókat, avagy a részvényeseket kell e fontosabbnak tekinteniük. Amíg az egyik nézet szerint az elégedett fogyasztók megtartása és számának növelése legyen a

vállalatok célja, addig a másik megközelítés értelmében a vállalatoknak elsődlegesen a részvényesi érték maximalizálására kell törekedniük. A két aspektus – habár az értéklánc különböző részeire fókuszál – azonban szorosan egymáshoz kapcsolódik, hiszen *vevői érték nélkül nem lehet hosszú távon a részvényesek számára értéket biztosítani* (Rappaport, 2002; Zinkin, 2006). A vevői értéket és a részvényesi értéket együtt kell figyelembe venni, mivel ha az egyikre túl nagy hangsúly helyeződik, akkor annak hosszú távon negatív hatása lehet a másikra (Payne – Holt, 2001). Ennek ellenére a pénzügyi szakirodalomban többnyire még mindig figyelmen kívül marad a marketingtevékenységeknek, illetve eredményeiknek a részvényesi érték generálásához való hozzájárulása (Srivastava – Shervani – Fahey, 1998).

Amíg korábban minden marketingráfordítást költségként kezelték, napjainkban mind több vállalatnál felismerik, hogy a marketingráfordítások többségét sokkal inkább beruházásnak kell tekinteni, valamint hogy *a marketingtevékenységek és -eszközök a folyó és a jövőbeni részvényesi érték teremtésének egyik fő forrásai*. A marketing alapvető céljaként tehát a részvényesi érték létrehozásához való hozzájárulást kell meghatározni (Ward – Ryals, 2001). Ez egyben azt is

jelent, hogy fontos elszakadniuk a marketingmenedzsereknek attól a hagyományos feltételezéstől, hogy a kedvező termék-piaci eredmények automatikusan a legjobb pénzügyi eredményeket is adják. Így nem csupán olyan közvetlen pénzügyi mutatók alkalmazása szükséges a marketingeredmények előrejelzése, mérése és kontrollingja során, mint a piaci részesedés vagy a bruttó árres, hanem olyanoké is – mint például a diszkontált cash flow, amelyek a marketing részvényesi értékre gyakorolt hatásának számításához kapcsolódnak (Srivastava – Shervani – Fahey, 1998). Lukas – Whitwell – Doyle (2005) azt vizsgálta, hogyan javíthatja a részvényesiérték-megközelítés a marketing stratégiai hatásait. A részvényesiérték-megközelítés segít helyesen meghatározni a marketing céljait, azt a nyelvezetet nyújtja, amellyel a marketing eredményesebben integrálhatja magát a többi üzleti funkció közé, továbbá hozzájárul, hogy a marketing eszközeinek jelentőségét bizonyíthassa, megvédje a marketingbűdzsét a profitmaximalizálási törekvésektől, valamint kulcspozícióba helyezi a marketinget a stratégiaalkotás folyamatában.

Tanulmányunkban elsőként a marketingeszközök és -tevékenységek részvényesi értékre gyakorolt hatásával foglalkozunk. Külön elemezzük a tulajdonosi szabad pénzáram (FCFE) felgyorsulására, növekedésére, ingadozására, valamint végértékére ható tényezőket, majd ismertetjük a tulajdonosi megtérülést (r_E) és a stratégiai tervezési időperiódust befolyásoló marketingelemeket. Ezt követően arra hívjuk fel a figyelmet, hogy léteznek olyan marketingdöntések, -eszközök és -tevékenységek, amelyek negatívan befolyásolják a részvényesi érték nagyságát. Bizonytalan környezetben a marketingberuházások reálopcióis értékelése a részvényesi érték további rétegeit tárja fel, amit a versenytársak lépései módosíthatnak.

A marketingeszközök és -tevékenységek részvényesi értékre gyakorolt hatása

A nemzetközi szakirodalomban a marketingeszközök és -tevékenységek részvényesi értékre gyakorolt hatását rendszerint csak a jövőbeni – részvényeseket megillető – szabad pénzáram szempontjából vizsgálják. Azt is főként az árbevétel-növekedés aspektusából elemzik, és általában figyelmen kívül marad a részvényesi értéket befolyásoló másik két fő tényező, a részvényesi megtérülés és az időhorizont. Az alábbiakban megkíséreljük a marketing részvényesi értékre gyakorolt hatásának komplex vizsgálatát.

A marketingeszközöknek és -tevékenységeknek meghatározó szerepük van a részvényesi érték létrehozásában. A marketingeszközök fogalmát és körét azon-

ban nem határozza meg egyértelműen a szakirodalom. Doyle (2000) szerint a marketingeszközök kapcsolják a marketingtevékenységeket az értékteremtéshez. Kiemeli továbbá, hogy a marketingeszközök a versenyelőny elsődleges forrásai, amelyek megszerzése időigényes és nehezebb a dologi eszközökénél. Minthogy azonban a marketingeszközöket általában nem tüntetik fel a mérlegben, értéküket alábecsülik.

A marketingeszközök egy csoportját képező piacalapú eszközök – amelyek vállalaton kívüli, általában a mérlegben meg nem jelenő, testetlen (*intangible*), nehezen mérhető és kevésbé felismerhető eszközök – képezik az egyik legfontosabb hidat a marketing és a részvényesi érték között. Két nagy csoportjuk különböztethető meg: a kapcsolati és a szellemi jellegűek. Az előbbiek a vállalat és a meghatározó külső érdekhordozók – úgymint például a vásárlók, a disztribútorok vagy más stratégiai partnerek – közti kapcsolat eredményei. Ide tartozik például a vevői elégedettség és a vásárlói hűség. A szellemi piacalapú eszközök a vállalat által a környezetről – beleértve például a piaci helyzetről, a vásárlókról, a versenytársakról, a beszállítókról – rendelkezésre álló információk és ismeretek. A marketingeszközök egy másik, nem piacalapú részébe tartozik például a termékminőség és a márkaszemélyiség. A marketingtevékenységek közé pedig például a reklámozás, az árpromóció és az újtermék-bevezetés sorolható (Srivastava – Shervani – Fahey, 1998; Srinivasan – Hanssens, 2009).

A marketingeszközök és -tevékenységek növelhetik a részvényesi értéket azáltal, hogy felgyorsítják és emelik a szabad pénzáram képződését, csökkentik annak volatilitását és gyengeségét, valamint növelik a részvényeseket megillető cash flow reziduális értékét. Szinergia is érvényesülhet; lehetséges például, hogy valamely marketingtevékenység felgyorsítja e pénzáram realizálását, ugyanakkor azonban növeli is a jövőbeni pénzáram volatilitását (Srivastava – Shervani – Fahey, 1998). Tekintsük át az alábbiakban külön-külön az egyes hatásokat!

A tulajdonosokat megillető szabad pénzáram felgyorsulására ható tényezők

A marketingeszközökbe irányuló beruházások felgyorsíthatják a részvényeseket megillető pénzáram realizálását, vagyis növelhetik a nettó jelenértéket – a piac nagyobb mértékű alkalmazkodóképességével. Az egyik legnyilvánvalóbb összefüggés, hogy a korai termékkipróbálást, valamint a rövid idő alatt történő termékelfogadást és -elterjedést jelentős mértékben segítheti a reklámozás és a többi promóciós elem. Továbbá, ha például a fogyasztók nagyon márkatudatosak, és

igen pozitív a márkaattitűdjük, akkor általában gyors a reakciójuk a márkával kapcsolatos marketinghatásokra. Empirikus bizonyítékok is alátámasztják, hogy minél pozitívabb a márkaattitűd, annál rövidebb idő alatt reagálnak a fogyasztók az új termékekre (Srivastava – Shervani – Fahey, 1998, 1999). A személyi számítógépek esetében például a legerősebb imázssal rendelkező márkák (pl. IBM, Hewlett-Packard) vevői általában három-hat hónappal korábban adaptálják az új generációs termékeket, mint a gyengébb imázsú márkák vásárlói (Srivastava – Shervani – Fahey, 1998 hiv. Zandan, 1992). Ebből tehát az a következtetés vonható le, hogy a márkába történő különböző jellegű beruházások előidézhetik a márkás termékek vásárlása által a tulajdonosokat megillető, növekményi pénzáram rövidebb időn belül történő elérését.

A termékfejlesztés felgyorsítása, az ellátási lánc hatékonyságának és/vagy rugalmasságának javítása, valamint a piaci behatolás időtartamának csökkentése is a tulajdonosi szabad pénzáram gyorsabb realizálását és a részvényesi érték növelését eredményezi. Ez utóbbihoz nagyban hozzájárulhat a stratégiai partnerség megfelelő kihasználása (Srivastava – Shervani – Fahey, 1998, 1999); például az ellátási láncot tekintve a beszállítókkal, illetve a disztribútorokkal való eredményes, piacorientált együttműködés, amely főként az alkalmazkodóképességhez kapcsolódó reakcióidő és a teljesítési idő lerövidítésére irányul. (A termelő vállalatok számára például mind fontosabbá válik az, hogy olyan beszállítójuk legyen, amely képes és hajlandó az alkatrészek és – a gyakran speciális – inputok gyors fejlesztését és szállítást egyaránt megvalósítani.) A stratégiai partnerekkel fennálló jó kapcsolat lehetővé teszi, hogy a vállalat gyorsan és megfelelően tudjon reagálni a piaci igényekre és változásokra, ebből pedig egyfajta, a tulajdonosi szabad pénzáramokra vonatkozó akceleratorhatás következik. A marketingeszközök tehát számos módon tudnak hozzájárulni ahhoz, hogy a vállalat a pénzáramok realizálását gyorsabban tudja megvalósítani.

A tulajdonosokat megillető szabad pénzáram növekedésére ható tényezők

A részvényesi érték emelkedését a marketingeszközök a tulajdonosokat megillető szabad pénzáram növekedésével is előidézhetik. Ez négy fő módon valósulhat meg: magasabb hozamgenerálással, költségcsökkentéssel, alacsonyabb forgótöke-szükséglettel, illetve kisebb állótöke-szükséglettel. A tulajdonosokat megillető szabad pénzáram növelésében az egyik meghatározó szerepet a termékdifferenciálás és a márka játssza. A versenytársakétól jól megkülönböztethető termékek és az erős márkák esetében a vállalat áprémiumot al-

kalmazhat, és ezzel növelheti e pénzáramát. A márka-kiterjesztés is egy fontos módja a magasabb bevétel elérésének, egy a piacon jól megalapozott márkánév használatával új termékvonalakat, termék kategóriákat vezethet be a vállalat, és a márka ismertségének hatására könnyebben és gyorsabban elfogadják a vásárlók az új termékeket, mintha márkánév nélkül vagy egy újonnan kifejlesztett márkánév alatt kerültek volna a piacra. A márkabővítés ugyanakkor lehetővé teszi a költségek csökkentését is, a reklámozás és az értékesítés marginális költségei jelentősen mérséklődhetnek – egy új márkánév bevezetésére ugyanakkor jelentős összeget kell fordítani (Srivastava – Shervani – Fahey, 1998, 1999).

Fontos szerepe van a tulajdonosokat megillető szabad pénzáram növelésében a vevőkapcsolati menedzsmentnek (CRM) is, minthogy nagyban hozzájárulhat az alacsonyabb értékesítési és szolgáltatási költségek eléréséhez, valamint a vásárlók nagyobb hányadának megtartásához (Srivastava – Shervani – Fahey, 1998, 1999). Fontos felismerni azt, hogy egy vállalat nem minden vásárlója azonos értékű; egyes szegmensek profitabilisak, mások pedig csupán fedezetet nyújtanak, avagy veszteséget hoznak létre. Így a fogyasztók megtartása nem feltétlenül javítja a tulajdonosi jövedelmezőséget (ROE). Ebből következően a vállalatnak lényeges feltárnia azt is, hogy kik az értékes vásárlói, hiszen azok a vásárlók, akik a beléjük fektetett tőkét nem térítik vissza vásárlásaikkal, csökkentik a részvényesi értéket. A legjövedelmezőbb vásárlók azonosítása és megcélzása nélkül a részvényesi érték maximalizálása nem valósulhat meg. A vevők élettartamértékének (CLV) figyelemmel kísérése azonban dinamikus értelemben is fontos, mivel előfordulhat, hogy egy nem jövedelmező vásárlói csoport profitabilissá válik, avagy hogy egy jól jövedelmező vásárlói szegmens kevesebb tulajdonosi szabad pénzáramot biztosít a későbbiekben (Payne – Holt, 2001; Ward – Ryals, 2001). A meglévő vevők megtartására és az új vásárlók megszerzésére pedig nem külön célként kell tekinteni, mert az nem eredményezhet maximális – részvényesi szabad – pénzáramot (Zinkin, 2006).

Szoros kapcsolat van a vevői elégedettség és a vállalati – nettó – profitabilitás között, ez az összefüggés azonban nem lineáris, és az erőssége pedig ágazatonként, vállalatonként különbözik (Gupta – Zeithaml, 2006; Yeung – Ennew, 2000). Az elégedett vevők általában nagyobb valószínűséggel vásárolnak újra egy adott terméket, márkát, illetve egy adott vállalattól, mint azok a vevők, akik nem elégedettek vagy elégedetlenek a választott kínálati elem jellemzőivel. Következésképpen az elégedett vevők többnyire időről időre, illetve magasabb – részvényesi – hozamot biztosítanak a vállalat számára. Gruca – Rego (2005) ku-

tatási eredményei szerint a vevői elégedettség növeli a jövőbeni – tulajdonosokat megillető – pénzáramot, és ezáltal részvényesi értéket képes teremteni – ennek mértéke azonban a vállalati működés jellegétől, illetve ágazattól függő. Vizsgálataik arra mutatnak rá, hogy a magasabb piaci részesedéssel rendelkező vállalatok hatékonyabban tudják a vevői elégedettséget jövőbeni pénzáram-növekedéssé konvertálni. Ugyanez jellemző azokra a vállalatokra is, amelyeknek magasabb a reklámráfordításuk. Azok a vállalatok azonban, amelyeknek nagyobb a márkaportfóliója, kevésbé hatékonyak a részvényesi szabad pénzáram emelését tekintve. Megállapítják továbbá, hogy a nem tartós termékeket értékesítő ágazatokban a vevői elégedettségnek általában nagyobb a pozitív hatása a részvényesi szabad pénzáram növekedésére, a rövid vásárlási ciklusokkal jellemezhető piacokon ugyanis több lehetőség van egy adott periódusban az elégedett vásárlóktól jövedelemszerzésére. Meglátásunk szerint a fentiek alapján van kapcsolat a vevői elégedettség és a részvényesi szabad pénzáram nagysága között, egy elégedett vevő azonban nem minden körülmények között növeli a vállalati pénzáramot. Előfordulhat ugyanis például, hogy egy versenytárs termékét a vevő jobban preferálja, és ezért inkább tőle vásárol, vagyis annak ellenére, hogy elégedett, nem vásárol újra az adott vállalattól. Erős versenyhelyzetben tehát nem feltétlenül elégséges az a vállalat számára, hogy a vevői elégedettek egy termékkel, márkával. Másrészt az is lehetséges, hogy a vevői elégedettséget a vállalat csak olyan magas költségszinten tudja biztosítani, hogy a vállalatnak hosszú távon nem éri meg a termékkel a piacon lenni.

A vevői elégedettség, hűség és megtartás szorosan kapcsolódik a tulajdonosi szabad pénzáram mértékéhez a költségoldalt tekintve is, mivel a megtartott vevők kiszolgálása általában olcsóbb, mint az újaké, és ennek következtében a vevők elégedettsége hozzájárulhat a vállalati költségek csökkentéséhez (Yeung – Ennew, 2000), és így a szabad pénzáram növekedéséhez. A ráfordítások például abból adódóan csökkenhetnek, hogy nincs szükség a termék kipróbálására ösztönző promócióra, amelynek igen magasak lehetnek a költségei. Lukas – Whitwell – Doyle (2005) azonban felhívja a figyelmet arra, hogy a vevői elégedettség nem hoz létre automatikusan részvényesi értéket. Ha ugyanis a vállalat a vevői számára a versenytársainál alacsonyabb árakat vagy magasabb minőséget, illetve hasznosabb termék-, szolgáltatásjellemzőket nyújt, akkor ezek nem biztosíthatnak fenntartható előnyt, ha a kiszolgálás költségei olyan magasak, hogy csak minimális vagy zérus nagyságú haszon realizálódik. Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a vevői elégedettség jelentőségének

túlértékelése, valamint a hozzá kapcsolódó tevékenységek és eredmények pénzügyi szempontú elemzésének elmulasztása így tehát negatívan hathat a részvényesi érték teremtésére. Mittal et al. (2005) arra hívja fel a figyelmet, hogy a vevői elégedettség és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolat akkor erősebb, ha a vállalat nem csupán a bevétel növelését, hanem a költségek csökkentését is célul tűzi ki, és azt képes is megvalósítani. Weinzimmer et al. (2003) nem bontja ugyan elemeire az értékesítés növekedésére hatást gyakorló tényezőket, empirikusan bizonyítja azonban, hogy az értékesítésnövekedés és a részvényesi érték között közvetlen pozitív kapcsolat áll fenn.

A kapcsolati marketing az egyik meghatározója az alacsonyabb forgótőke- és állótőke-állomány elérésének. A beszállítókkal, a disztribútorokkal és a vásárlókkal való szorosabb kapcsolat kiépítése hatékonyabb működést eredményez például a megrendelések folyamatában és menedzselésében, a raktárkészlet tartásában, valamint a termelési kapacitások kihasználásában, és így jelentős költségmegtakarítás történhet. Az említett érdekhordozókkal való szoros kapcsolat hiányában azonban rendkívül korlátozott a forgótőkével és az állótőkével való hatékonyabb gazdálkodás lehetősége (Srivastava – Shervani – Fahey, 1998). Anderson – Narus (1996) szerint akár 15-20%-kal is csökkenhet a raktárkészlet a csatornabeli együttműködés hatására.

Egy a jövőbeli kereslet előrejelzését célzó piackutatás is nagyban hozzájárulhat a forgótőke-állomány csökkentéséhez, mert a várható értékesítési adatok alapján pontosabban meghatározható a szükséges raktárkészlet nagysága. A kereslet túlbecslése következtében azonban magas lesz a készletállomány, vagyis növekszik a forgótőkeigény, ha viszont a kereslet alulbecsülik, akkor a vállalat potenciális bevételtől esik el a ki nem elégített vevői igényekből következően. Fontos felismerni, hogy habár rövid távon hatékonyak lehetnek az értékesítésösztönzés különböző formái (pl. árleszállítás) a forgótőke-állomány csökkentéséhez, ezek alkalmazása hosszú távon viszont negatívan befolyásolja a részvényesi értéket.

A részvényesi szabad pénzáram ingadozására ható tényezők

A marketingeszközök és -tevékenységek alkalmazásával csökkenhet a tulajdonosi szabad pénzáram ingadozása és gyengesége, amely a részvényesi érték növekedését eredményezi. Az alacsonyabb volatilitás a pénzáramhoz kapcsolódó mérsékelt kockázatot jelent, amely alacsonyabb tőkeköltséghez vezet. Így a stabilabb és jobban előre jelezhető pénzáramok magasabb részvényesi értéket hoznak létre.

A szabad pénzáram gyengesége a vásárlók elégedettségének, hűségének és megtartásának erősödésével mérséklődik (Srivastava – Shervani – Fahey, 1998). Gruca – Rego (2005) kutatásai szerint a magas piaci részesedéssel rendelkező, illetve a nem tartós termékeket kínáló ágazatokban működő vállalatok hatékonyabban képesek a vevői elégedettséggel a pénzáramok ingadozását mérsékelni. Anderson (1996) arra mutat rá, hogy az elégedett vásárlók kevésbé árérzékenyek, és ha a vállalat árat emel, kevésbé valószínű, hogy ők ennek hatására a versenytárstermékeket fogják választani. Ha egy vállalatnak elégedett és hűséges vásárlói vannak, akkor a tőlük származó tulajdonosi szabad pénzáram kevésbé érzékeny a versenytársokra. A hűségprogramok és a magasabb termék- vagy szolgáltatásváltási költségek is képesek hozzájárulni a vásárlók nagyobb hányadának a megtartásához. A vásárlói hűség belépési korlátot jelenthet, és ez tovább csökkentheti a pénzáram gyengeségét (Srivastava – Shervani – Fahey, 1998).

Az ellátási láncbéli partner- és ügyfélkapcsolatok erősítésével biztosítható a tulajdonosi szabad pénzáram nagyobb stabilitása – nagyobb információmegosztással, az automatikus rendeléssel és feltöltéssel, valamint az alacsonyabb raktárkészletek elérésével. Nagyon fontos továbbá, hogy az ellátási láncban megvalósuljanak a kereslethez könnyen és gyorsan alkalmazkodni képes gyártási, rendelési és szállítási rendszerek. A pénzáram ingadozása akkor is csökkenhet, ha a vállalat vásárlóinak nagy hányadát képes megtartani, mivel a vásárlók megtartásának költsége sokkal jobban előre jelezhető, mint az új vásárlók megszerzésének a költsége. A termékportfólió megfelelő menedzselése is hozzájárulhat a pénzáram volatilitásának mérséklődéséhez, például a gazdasági ciklussal ellentétesen mozgó piacokon jelen lévő termékekkel (Srivastava – Shervani – Fahey, 1998, 1999).

Az erős márkával rendelkező termékek értékesítése lényegesen stabilabb a gyenge márkájú és no name termékekéhez képest. Ez annak a következménye, hogy a vállalati eszközök közül a márka messze a legkevésbé ingadozó értékforrás. Ha a gazdasági körülmények vagy kilátások romlanak, a fogyasztók kevesebb kockázatot vállalnak, és olyan márkák felé fordulnak, amelyeket ismernek, és amelyekkel kapcsolatban bizalmat éreznek, az értékelt márkák árát pedig kisebb mértékben szükséges csökkenteni a potenciális vásárlók megnyerése érdekében (Interbrand 2009). A márkák tehát azzal, hogy egy állandó minőséget, megbízhatóságot, többlettartalmat és egyediséget biztosítanak a vevők számára, jelentősen képesek mérsékelni a tulajdonosi szabad pénzáram ingadozását.

A végértékre ható tényezők

A piacialapú eszközöket tekintve a stratégiai tervezési időhorizont utáni tulajdonosi szabad pénzáramok jelenértéke, azaz a reziduális érték növekedéséhez leginkább a vásárlói kör hűsége, minősége és nagysága képes hozzájárulni. Ennek egy példája, ha a vevők egy termék korai változatait követően a továbbfejlesztetteket, valamint a kapcsolódó termékeket, szolgáltatásokat és a márkabővítés eredményeképpen megjelenő kínálatot is ugyanattól a vállalatától szerzik be. Továbbá minél nagyobb és minél értékesebb a vevőkör, vagyis minél több terméket vásárol, minél inkább hajlandó árprémiumot fizetni, és minél alacsonyabb az ellátásukhoz, kiszolgálásukhoz kapcsolódó értékesítési költség, annál magasabb a reziduális érték. A hosszú távú vásárlói hűség pedig – amely versenykorlátozó tényezőnek tekinthető – reziduális értéket biztosít (Srivastava – Shervani – Fahey, 1998).

A tulajdonosi megtérülési követelményre ható tényezők

A marketingeszközök és -tevékenységek tőkeköltésre – azon belül különösen a tulajdonosi megkövetelt megtérülésre – gyakorolt közvetlen hatása meglátásunk szerint nem mutatható ki, és közvetett szerepük is lényegesen nehezebben igazolható, mint a tulajdonosi szabad pénzáram vonatkozásában. (Feltételezzük, hogy ezért nem találtunk e témához kapcsolódóan releváns szakirodalmat.) Ha mérsékelt a tulajdonosi szabad pénzáram ingadozása, akkor alacsony kockázat kapcsolódik hozzá, amelynek következtében kismértékű lehet a tulajdonosi kockázati prémium. Ennek alapján minden olyan marketingeszköz és -tevékenység, amely a pénzáramok ingadozását mérsékli, a befektetők által észlelt kockázatot csökkenti, és ez alacsonyabb megkövetelt részvényesi megtérülést eredményez.

A vevők megtartása, hűsége és elégedettsége így tehát közvetve, valamifajta tovagyrúzó hatás eredményeképpen szerepet játszhat a tulajdonosi megtérülés mérséklésében. Hasonló hatást gyakorolhat az ellátási láncbéli, valamint az ügyfélkapcsolatok megerősítése. Továbbá az erős márkák piaci pozíciója stabilabb, márkabővítési és új piacokra való betörési lehetőségei kedvezőbbek, jövőbeni értékesítése pedig kiszámíthatóbb; mindez hozzájárulhat a tőkeköltés – benne a tulajdonosok által megkövetelt megtérülés – csökkentéséhez.

A stratégiai tervezési periódusra ható tényezők

A vállalatok számos marketingeszközt használnak a stratégiai tervezési időhorizont növelésére. Az elmúlt évtizedben terjedt el széles körben például a törzsvásárlói programok alkalmazása – az erős piaci verseny

következtében. A vállalatok hosszú távú célja e módszerrel a vevők megtartása és a hűséges vevők számára különböző kedvezmények biztosítása. A hűségnyilatkozat is egy viszonylag új eszköznek tekinthető, amelyet főként a telekommunikációs szolgáltatásokat nyújtó vállalatok alkalmaznak, tulajdonképpen egy meghatározott ideig magukhoz kötik az ügyfeleiket, és ezzel biztosítják maguknak egy adott időtartamig az árbevétel realizálását, megakadályozva a versenytársakhoz való átállást.

Ha a vállalatok nem az említett, a vevők számára gyakran „kényszer” jellegűnek tűnő eszközöket használják, hanem sokkal inkább arra helyezik a hangsúlyt, hogy a termékeik és szolgáltatásaik a vevők és a potenciális vevők igényeit magas szinten kielégítsék, akkor az ennek eredményeképpen kialakuló vevői elégedettség és hűség sokkal nagyobb és biztosabb hatást gyakorolhat az időperiódusra, mint a fentiekben említett eszközök. Ehhez kapcsolódóan fontos kiemelni, hogy jelentős szerepet játszhatnak az erős márkák is a tervezési periódus meghosszabbításában. Az időhorizont növelhető még az újtermék-fejlesztés különböző formáival, például a meglévő termékvonalak kiegészítésével, a meglévő termékek fejlesztésével, átalakításával vagy a termékek újrapozicionálásával is.

Egy más szempontból közelítve fontos kiemelni a stratégiai szövetségek és a partnerszerződések fontosságát. A hosszú távra szóló beszállítói, disztribútori, illetve egyéb érdekhordozókkal való kapcsolatok növelhetik a részvényesi értéket. Mindez tehát azt jelenti, hogy mind a vállalatokon belül, mind a vállalatokon kívül számos lehetőség van a stratégiai tervezési időhorizont meghosszabbítására.

A marketing néhány lehetséges negatív hatása a részvényesi értékre

A fentiekben a piacra várhatóan pozitív befolyással lévő marketingeszközök és -tevékenységek részvényesi értékre gyakorolt hatásának elemzése történt. Tipton – Bharadwaj – Robertson (2009) azonban rámutat arra, hogy a negatív hatásokkal, eredményekkel, információkkal járó marketingdöntések megértése is rendkívül fontos, mivel gyakran nagyobb hatást gyakorolnak, mint a pozitívak. Az olyan negatív jellegű piaci események, mint például a termékviSSzahívás vagy a gyógyszer visszavonás, pénzügyi hatása sokkal nagyobb lehet, mint a hozzá kapcsolódó közvetlen költségek.

A márkás termékek esetében végrehajtott termékviSSzahívás például megrendítheti a márkába vetett bizalmat, ronthatja a márká imázsát, aminek következtében a márkát vásárlók egy része elfordulhat, és inkább a versenytárs márkák közül választ a továbbiakban.

A negatív jellegű történéseknek gyakran hosszú távon érződik a kedvezőtlen hatása, így tehát számottevően csökkenhet a szabad pénzáram, illetve a részvényesi érték is. A Toyota 2009 végi és 2010 eleji viSSzahívási sorozatai következtében például összesen több mint 7,5 millió gépkocsit rendelt vissza. Egy az amerikai fogyasztók körében végzett felmérés szerint már néhány héttel a viSSzahívások után érezhető volt a megbízhatóságot jelképező Toyota márka presztízvesztése – a megkérdezettek 74%-ának megrendült a hite a márkában (Fogyasztók, 2010). Ennek hatásaként pedig csökken a Toyota értékesítése, ez pedig a részvényesi érték eséséhez vezet majd.

A marketing részvényesi értékre gyakorolt (lehetőséges) negatív hatását más szempontból is érdemes tanulmányozni. A marketingeszközök és -tevékenységek optimálistól eltérő eredménye kedvezőtlenül befolyásolhatja a tulajdonosi szabad pénzáramsort. A marketingberuházások várható megtérülésének és következményének előzetes kalkulálása így rendkívül fontos. A marketingkommunikáció produktivitásának részvényesi értékre gyakorolt hatását Luo – Donthu (2006) vizsgálta. A marketingkommunikáció produktivitását a marketingoutputok (értékesítési szint, értékesítés növekedés, vállalati hírnév) és a marketingkommunikációs ráfordítások arányaként határozták meg. Ráműtattak arra, hogy a marketingkommunikáció produktivitásának pozitív, azonban nem lineáris hatása van a részvényesi értékre. Ez azt jelenti, hogy azok a vállalatok, amelyek hatékonyabban tudják a promóciós ráfordításokat marketingoutputtá alakítani, nagyobb részvényesi értéket képesek létrehozni, a túl nagyfokú kommunikációs produktivitás azonban mérsékli a részvényesi értéket. Ez különösen erősen érvényesül azoknál a vállalatoknál, amelyek jelentős összeget fordítanak K+F-re, és amelyek versenypiacon működnek.

A marketing szerepe a reálopciók értékben

A cikk eddigi része a diszkontált pénzáram- (DCF) alapú modellek főbb értékelési komponensei – a részvényesi szabad pénzáram, a tulajdonosi megtérülés és a végtelen időhorizont – mentén vizsgálta a marketing értékteremtő erejét. A gyorsan változó, volatilis piaci környezet életre hívott egy másfajta értékelési módszertant, a *reálopciókét*. A reálopciók rugalmassági többletérték-potenciált foglalnak magukba a hagyományos diszkontált pénzáramalapú megközelítések felett, ami a menedzseri flexibilitásból, a piaci, technológiai, termelési, társadalmi, jogi környezet változékonyságából ered. A reálopciók módszertan értelmében, ha a várhatóhoz mérten többé vagy kevésbé kedvezőek a

piaci feltételek, a vállalatoknak opciója van arra, hogy a beruházás mértékét, a termelés szintjét növeljék vagy csökkentsék (Trigeorgis – Mason, 1987; Trigeorgis, 1996). A menedzserek rugalmasan dönthetnek a jövőbeli információk tükrében, hogy adott projekteket organikus növekedési, akvizíciós stratégián alapuló expanziós, visszaeső keresletre reagáló szűkítési, gazdasági visszaesés esetén esetleg feladási, vagy például egyéb indokok miatt szakaszolt pályára teszik.

A marketingberuházások reálopciók fajtái

A marketingberuházások értékelése során többféle reálopciók változat is felmerül. A hírnévből, a márkából, a piaci erőből származó fenntartható kompetitív előny értékes *növekedési opciókkal* ruházza fel a vállalatokat jövőbeli beruházási lehetőségek révén, és azáltal, hogy könnyebben reagálnak a nem várt bizonytalanságokra (Trigeorgis, 1996). A hírnévbe, márkába vagy piaci részesedés növelésébe fektetett tőke reálopciók értelemben az a kötési ár, amivel a cég jogot szerez a marketing „eszközöknek” betudható megnövekedett keresletre, jövőbeli új piacokra, illetve a belőlük származó pénzáramok jelenlegi vagy jövőbeli kapitalizációjára. „Erős marketingeszközök, mint például újtermék-fejlesztési szakértelem, márkák, ügyféllojalítás és stratégiai partnerség kellene ahhoz, hogy kompetitív előnyt és növekedési opciókat hozzanak létre, amik normál keretek között ki kell, hogy tartsanak azon túl is, mint amit a vállalat tervez” (Doyle, 2000: 239. o.).

A növekedési reálopcióhoz közel álló *expanziós* reálopciónak tekinthető a piacszerző, akvizíciós stratégia. Ha a menedzserek marketingkiadások visszafogását vagy elvetését mérlegelik, akkor *szűkítési vagy feladási* reálopcióról beszélhetünk, ami eladási opcióként értelmezhető, hiszen a tervezett reklámkiadások csökkentésével vagy elhagyásával és az általuk nem realizált, jövőbeli veszteségektől mentesülve ér el megtakarításokat a cég. A reálopciók érték szempontjából a marketing a vállalati *input és output flexibilitás* közötti rés, azaz a vállalati értéklánc-rugalmasság menedzselésének mozgatója. Az inputrugalmasság a nyersanyagárak alacsonyágának kihasználásával és a beszállítói kapcsolatokat érintő flexibilis szerződésekkkel, az outputrugalmasság pedig a piaci kereslethez való jövőbeli gyors alkalmazkodással teremt többletértéket.

Az outputrugalmasságra példa, hogy Tsai és Hung (2009) analitikus hierarchiafolyamattal integrált reálopciók megközelítést alkalmaz kompetitív/dinamikus árazási bizonytalanság alatt az árbevétel-menedzsmenttel (RM) kapcsolatos flexibilis döntés támogatásához. Maklan és szerzőtársai (2005) a „csináld és add el” helyett a „hallgasd és reagálj” reálopciók gondolkodás-

módban látják azt a flexibilitási értéket az ügyfélkapcsolat-menedzsment (CRM) rendszerek kiépítésekor, amit a hagyományos NPV projektértékelési módszer nem képes kezelni. A próbajellegű CRM-rendszer kiépítése után a menedzsment dönthet afelől, hogy a projekt folytatásától eláll vagy felfuttatja a fejlesztéseket. A *termékflexibilitás* a marketingnek azon (reál)opciója, hogy az ár és kereslet változékonyságra adott válaszként módosítson a felajánlott termék-kombinációkon, vagy azok modularitásán. Annak értékét, hogy a vállalat rugalmasan válthat kereskedelmi partnert, *váltási reálopcióval* lehet megközelíteni.

Menedzseri rugalmasság van abban, ha a kezdő, tesztjellegű projektek megvalósulása után a vállalatok eldönthetik, hogy akarnak-e további tőkét investálni egy új projekt elindításába vagy új piacokba, ha a feltételek kedvezőek, anélkül, hogy kötelezettségük lenne a beruházások megtételére, ha a körülmények kedvezőtlenek (Dixit – Pindyck, 1995; Myers, 1977; Trigeorgis, 1996). Pennings és társai (2000) rámutatnak arra, hogy új termékek kifejlesztése a világméretű terítés indítására vonatkozó opcióként értelmezhető. Véleményük szerint bizonyos körülmények között jövedelmező a kifejlesztés fázisokra bontása és a világméretű termék-bevezetés elhalasztása annak érdekében, hogy a piacot jobban megismerjék és flexibilitásra tegyenek szert. Ebben az esetben különbséget kell tenni a tesztmarketing és a valós idejű marketing között.

A tesztmarketing néhány reprezentatív város üzleti környezetét próbálja lemásolni, míg a valós idejű marketing a termék világméretű útnak indítását jelzi. Minél nagyobb a bizonytalanság, annál hosszabb a kifejlesztés fázisokra bontott szakasza. Másrészt, minél kisebb a beruházási költség a teljes projektértékhez mérten, annál inkább választják a vállalatok a világszerte termék-bevezetést. Több egymást követő, sőt a korábbi marketingkampány sikerétől függő marketingjellegű beruházássorozat összetett *reálopciók láncot* hoz létre, amelynek opciók értékelése egyre komplexebb módszertant követel.

Marketingtényezők a reálopciók értékelési paramétereiben

Az opcióárazási modell (Black – Scholes, 1973) input adatai, a beruházási projektek értékelési paramétere közötti párhuzamok feltárásán alapul a reálopciók értékelés. A reálopció „az a választási jog, hogy a jelen pillanatban vagy a jövőben valósítsunk meg egy akciót” (Sanchez, 1993: 253. o.), és az alapul szolgáló eszköz reál és nem pénzügyi eszköz (Amram – Kulatilaka, 1999). A reálopciók értékelési komponensek a marketinggel több területen összefüggenek (1. táblázat).

A marketing nyújtja az információt a jövőbeli piaci előrejelzéssel a növekményi pénzáramok jelenértékének becsléséhez (az alapul szolgáló eszköz árához, projekt esetén a jövőbeli pénzáramok jelenértékéhez, S). A piac megszerzéséhez szükséges beruházási kapacitás méretezéséről, e tőkekiadás nagyságáról (kötési ár, X) a marketing szintén piaci előrejelzéseivel rendelkezik. A piaci kereslet változékonyságáról szóló becslés (variancia, σ^2) a reálopció érték egyik kulcseleme. A reálopció érték lejáratú idejéről (t) pedig szintén a piaci szakembereknek kell véleményt formálniuk.

A variancia és az idő paramétereinek meghatározása jelentős *becslési hibák*hoz vezethet. Az idő tényezővel kapcsolatban a (piac)növekedési reálopciónál például nehéz előre jelezni, hogy a növekedési lehetőség meddig áll fenn, szabadalmaknál viszont pontosabb érték kapható a szabadalom fennállásának időtartama formájában. A termékek vagy szolgáltatások piacra jutásának várható időtartamai, a termék- és technológia-életciklusok is alkalmasak a *t* tényező becsléséhez. A fogyasztói attitűdváltozások, a vásárlási szokások átalakulásai növelik a változékonyságot, míg a versenytársak kompetitív lépései csökkentik a kumulatív varianciát (*1. táblázat*).

ahol a projektek addig navigálhatók, mielőtt elérnék a tradicionális NPV-vonalat, ahol már nincs idő menedzseri rugalmasságra, és már alig van változékonyság a fogyasztói igényekben, az árakban, technológiában, termelési folyamatokban. Ellenkező esetben a marketingberuházás halogatásának, feladásának, csökkentésének ideje és a piaci környezet változékonysága értéktöbbletet eredményezhet. A marketinginformációk a jövőbeli keresleti kilátások lehetséges ingadozásairól segítséget nyújtanak a menedzserek számára, hogy rugalmasan döntsenek afelől, hogy érdemes-e halogatni még a beruházást magasabb jövőbeli nettó jelenérték reményében, illetve mikor jön el az idő a reálopció érvényesítésére. Előállhat olyan helyzet, hogy negatív nettó jelenértékű marketingprojekt is elfogadható, amennyiben az értékvesztés mértékét a reálopció prémium meghaladja és az ún. kiterjesztett nettó jelenértéket pozitívvá teszi.

Marketingjellegű beruházási projektek reálopció megközelítése arra hívja fel a figyelmet, hogy a termékfejlesztés vagy reklámkampány időzítésében mindaddig reálopció érték van, míg halogatható a beruházási elköteleződés. Másképp megfogalmazva, a vállalatoknak törekedniük kell a reálopció lehetőség-

1. táblázat

A pénzügyi és reálopciók összekapcsolásának marketingvontkozásai

Reálopció	Pénzügyi (vételi) opció	Értékelési paraméter	Marketingaspektus
Jövőbeli pénzáramok jelenértéke	Alapul szolgáló eszköz ára (részvényárfolyam)	S	Jövőbeli kereslet, növekményi pénzáram, piaci árak előrejelzése
Kezdeti tőkekiadás	Kötési ár	X	Kereslethez igazított kapacitás
A döntés halaszthatóságának ideje	Lejáratig terjedő idő	t	Piaci növekedés/visszaesés várható ideje Termékváltás ideje Szerződés-kötés halaszthatóságának ideje Versenytársak válaszreakcióinak időzítése Termékek/szolgáltatások minőségének változása A verseny jellegének változása (pl. versenytársak, illetve azok számának változása, a be- és kilépési korlátok változása)
Kockázatmentes kamatláb	Kockázatmentes kamatláb	r_f	–
A projekt eszközeinek kockázatossága	Részvényemegtérülés varianciája	σ^2	Fogyasztói attitűdváltások Vásárlási szokások átalakulása Piaci árak változékonysága

Forrás: az első három oszlop Luehrman (1998a) alapján készült. Az utolsó oszlop saját szerkesztés.

Luehrman (1998b) a vállalati stratégiát reálopció portfólióként határozza meg. A szerző továbbá az érték/költség hányados vízszintes tengelye mögé a kumulatív variancia mentén feszít ki *opció teret*,

geik nyitva tartására, ha a bizonytalan környezet értékessé teszi a várakozást. Ezzel szemben a játékelmélet sajátos módon gazdagítja a marketingjellegű reálopciók világát.

Marketingberuházások stratégiai értéke játékelméleti kontextusban

A játékelméleti összefüggérendszer rávilágít egyrészt arra, hogy a marketingberuházások reálopcióis értékről lemondó vállalati stratégiai elköteleződés olyankor értékes, ha közben a versenytársak reálopcióis, jövőbeli növekedési lehetőségeit korlátozza, másrészt arra, hogy a reálopcióis érték nagysága függ a versenytársak válaszreakcióinak fajtáitól, mértékétől és időzítésétől.

Smit és Trigeorgis (2004) arra keresi a választ, hogyan elemezhetők a stratégiai opciók dinamikus, interaktív környezetben. Megkülönböztetnek „kemény” tulajdonosi és alkalmazkodó stratégiai lépéseket, valamint a versenytársak oldaláról kapacitásjátszma jellegű (stratégiai helyettesítési), illetve árháborút magában foglaló (viszonzó, stratégiai komplementer) válaszreakciókat. A marketingtípusú beruházási döntések mint stratégiai lépések lehetnek egyidejűek vagy egymást követőek egyfázisú, kétfázisú játszmákban. A szerzők kitérnek még a verseny és kooperáció közötti választással kapcsolatos – marketingjellegű beruházásokra is alkalmazható – projektértékelési összefüggésekre. A tradicionális NPV-t reálopcióis és játékelméleti módszertannal bővítve arra a következtetésre jutnak, hogy kapacitásversenyél, amikor a teljes piaci érték jelentős részének megszerzése a cél, kifizetődőbb az offenzív, megelőző elköteleződés, ha a piacon a cég extraprofitra tehet szert kompetitív fölényén keresztül. Árversenyél viszont a nem offenzív, kooperatív elköteleződésnek van pozitív hatása, amikor a versenytársak megosztottnak a teljes piaci értéken.

is igaz. Előfordulnak olyan esetek, amikor is a versenytársak reklámkiadásba irányuló beruházásai elősegítik egy egész termék-kategória promócióját, nem csak a versenytárs márkáját, így növelve a piaci torta nagyságát és csökkentve az adott, másik cég reklámkiadásait. Ekkor a versenytárs marketingkiadásai *megosztott beruházások*, mert a piac többi szereplője is részesülhetne a megnövekedett piaci keresletből. Más esetekben, új termék bevezetése során, erősen bizonytalan környezetben, ha a versenytárs helyettesítő termékkel lép be a piacra, akkor piaci részesedést vihet el a másik cégtől, másrészt csökkentheti a terméktípus fogadtatásának bizonytalanságát. A tanulási hatás értékeesebb lehet ilyenkor, mint a direkt piacvesztés; a versenytárs kompetitív belépéséből a másik cég előnyt kovácsol.

A játékelméleti módszertan rávilágít arra, hogy a marketingjellegű beruházások stratégiai játszmák részeként eltérő hozzáadott részvényesi értéket teremtenek. Attól függően, hogy alátámasztható-e az elretentő kapacitásépítés, vagy számolni kell a versenytársak piaci erejét jelző megtorlással, amikor a stratégiai alkalmazkodás válhat kifizetődőbbé, vagy megfontolandóbb a piaci kooperáció – a részvényesi értéknövelésnek különféle lefutása lesz.

Összegzés

Tanulmányunkban arra tettünk kísérletet, hogy komplex módon áttekintsük a marketing pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatását (3. táblázat); ehhez három releváns módszert alkalmaztunk, a DCF-alapú, a reálopcióis és a játékelméleti metodikára épülő részvényesiérték-megközelítést.

2. táblázat

A hírnév reálopcióis játékelméleti interakciói

Értékmozgató	Stratégia	Opcióis játékelméleti interakciók	
		Opcióportfólió	Stratégiai lépés
<i>Hírnév áttételi hatása</i>	Cél: minőség és szolgáltatások terén vezető pozíció teremtése Hol: nagy márkatőkésű iparágak, pl. üdítőital- és cigarettaiipar.	Reklámba és marketingbe irányuló stratégiai/goodwill beruházások.	Elköteleződési hatás a vállalaton és a kompetitív reakciókon múlik.

Forrás: Smit – Trigeorgis (2004) 30 o. (részlet)

A reálopcióis érték és a stratégiai elköteleződés közötti komplex összefüggésekre nézzünk néhány marketinggel kapcsolatos példát (2. táblázat). Rese és Roemer (2004) rámutat arra, hogy az előzetes szerződéskötési elköteleződés miatt a vállalat veszíthet flexibilitásából és a jövőben kialakuló üzleti tevékenységekből. Ez nemcsak szerződésekre, hanem a marketingberuházási döntésekre

Arra a következtetésre jutottunk, hogy a marketingeszközöknek és -tevékenységeknek meghatározó szerepük van a tulajdonosi szabad pénzáram felgyorsításában, növelésében, ingadozásának mérséklésében, végértékének emelésében, valamint a tulajdonosi megkövetelt megtérülés mérséklésében és a stratégiai tervezési időhorizont hosszabbításában. Felhívtuk azonban a figyelmet arra, hogy a piaci sikerek nem biztosítanak automatikusan pénzügyi teljesítményt,

VEZETÉSTUDOMÁNY

**A marketing komplex szerepe
a részvényesiérték-komponensekben**

DCF-alapú értékelés értékkomponensei	
Tulajdonosi szabad pénzáram	<ul style="list-style-type: none"> • Felgyorsítása: gyors termékfejlesztés, gyors piaci behatolás, reklámozás, a fogyasztók márkatudatossága, a fogyasztók pozitív márkaattitűdje, korai termékkipróbálás, hatékony/rugalmas ellátási lánc, stratégiai partnerség. • Növelése: termékdifferenciálás (árprémium), erős márka (árprémium), márkakiterjesztés, CRM, vevői elégedettség, hűség és megtartás, kapcsolati marketing, jövőbeli kereslet előrejelzését célzó piackutatás. • Volatilitásának csökkentése: vevői elégedettség, hűség és megtartás, ellátási láncbéli partner és ügyfél kapcsolatok, erős márka.
Tulajdonosi megtérülés	<ul style="list-style-type: none"> • Csökkentése: vevői elégedettség, hűség és megtartás, ellátási láncbéli partner- és ügyfélkapcsolatok, erős márka.
Végérték	<ul style="list-style-type: none"> • Növelése: vásárlói kör hűsége, minősége és nagysága.
Stratégiai időhorizont	<ul style="list-style-type: none"> • Növelése: törzsvásárlói programok, hűségnyilatkozat, vevői elégedettség, hűség és megtartás, erős márka, újtermék-fejlesztés különböző formái, stratégiai szövetségek.
Reálopciók értékelés értékkomponensei	
Növekményi FCFE jelenértéke	<ul style="list-style-type: none"> • Lásd: a tulajdonosi szabad pénzáram sornál fentebb.
Kezdeti tőkekiadás	<ul style="list-style-type: none"> • Piackutatás.
Variancia	<ul style="list-style-type: none"> • Piaci beszerzési és eladási árak változékonysága, fogyasztói attitűdváltások, piaci igény a termékváltásra.
Lejárat idő	<ul style="list-style-type: none"> • Piaci növekedési dinamika várható ideje, termék vagy szolgáltatás életciklusa, az értékesítési csatorna partnereivel való szerződés-kötés halaszthatósága.
Játékelméleti értékelés értékkomponensei	
Stratégiai játszmák	<ul style="list-style-type: none"> • Hírnévbe, márkába, termékfejlesztésbe irányuló tulajdonosi vagy a versenytársakkal megosztott beruházások egyidejűsége, egymásutánisága, az általa nyert piaci részesedés nagysága, a versenytársak válaszreakcióinak fajtái, versengés és kooperáció.

Forrás: saját szerkesztés

vagyis például a vállalat vevőinek elégedettsége nem feltétlenül növeli a tulajdonosi szabad pénzáramot. A marketingeszközök működtetése tehát nem elégséges feltétele a részvényesi érték növelésének. Ezenkívül a marketingdöntések lehetséges negatív hatásaira is fontos figyelni. Ezért tehát mindig kellő körültekintéssel szükséges mérlegelni a marketing pénzügyi teljesítményhez való hozzájárulását. Másrésztől azonban fontos belátni, hogy részvényesi érték teremtéséhez vevői érték szükséges, amely elsősorban marketingeszközök és -tevékenységek eredményeképpen jön létre. A bizonytalan piaci környezet felértékeli a marketingjellegű beruházások reálopciók értékét, amelyek például termékfejlesztéssel, termékváltással, hírnévpépítéssel, a vevőkkel és szállítókkal történő szerződés-kötéssel kapcsolatosak. A reálopciók érték feladásának vagy realizálásának kérdésköre játékelméleti összefüggések segítségével modellezhető, a részvényesi értékváltozásokat a versenytársak által megléptett válaszreakciók tükrében érdemes végig gondolni.

Felhasznált irodalom

Amram, M. – Kulatilaka, N. (1999): Uncertainty: The New Rules for Strategy. *The Journal of Business Strategy*, Vol. 20. No. 3, p. 25–30.

Anderson, J.C. – Narus, J.A. (1996): Rethinking Distribution: Adaptive Channels. *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 4, p. 112–122.

Black, F. – Scholes, M. (1973): The of Options and Corporate Liabilities. *Journal of Political Economy*, Vol. 81, No. 3, p. 637–654.

Dixit, A.K. – Pindyck, R.S. (1995): The Options Approach to Capital Investment. *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 3, p. 105–115.

Doyle, P. (2000): Valuing Marketing’s Contribution. *European Management Journal*, Vol. 18, No. 3, p. 233–245.

Fogyasztók (2010): Csorbították a Toyota hírnevét a visszahívások. Fogyasztók honlapja: www.fogyasztok.hu; Letöltés ideje: 2010. március 19.

Gruca, T.S. – Rego, L.L. (2005): Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 3, p. 115–130.

- Gupta, S. – Zeithaml, V. (2006): Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*, Vol. 25, No. 6, p. 718–739.
- Interbrand (2009): Best Global Brands 2008: Creating and Managing Brand Value. Interbrand honlapja: www.interbrand.com; Letöltés ideje: 2009. január 31.
- Luehrman, T. A. (1998a): Investment Opportunities as Real Options: Getting Started on the Numbers. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 4, p. 51–67.
- Luehrman, T. A. (1998b): Strategy as a Portfolio of Real Options. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 5, p. 89–99.
- Lukas, B.A. – Whitwell, G.J. – Doyle, P. (2005): How Can a Shareholder Value Approach Improve Marketing's Strategic Influence? *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 4, p. 414–422.
- Luo, X. – Donthu, N. (2006): Marketing's Credibility: A Longitudinal Investigation of Marketing Communication Productivity and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 4, p. 70–91.
- Maklan, S. – Knox, S. – Ryals, L. (2005): Using Real Options to Help Build the Business Case for CRM Investment. *Long Range Planning*, Vol. 38, No. 4, p. 393–410.
- Mittal, V. – Anderson, E.W. – Sayrak, A. – Tadikamalla, P. (2005): Dual Emphasis and the Long-term Financial Impact of Customer Satisfaction. *Marketing Science*, Vol. 24, No. 4, p. 544–555.
- Myers, S.C. (1977): Determinants of Corporate Borrowing. *Journal of Financial Economics*, Vol. 5, No. 2, p. 147–175.
- Payne, A. – Holt, S. (2001): Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*, Vol. 12, No. 2, p. 159–182.
- Pennings, E. – Lint, O. (2000): Market Entry, Phased Rollout or Abandonment? A Real Option Approach. *European Journal of Operational Research*, Vol. 124, No. 1, p. 125–138.
- Rappaport, A. (2002): A tulajdonosi érték: Útmutató vállalatvezetőknek és befektetőknek. Budapest: Alinea Kiadó
- Rese, M. – Roemer, E. (2004): Managing Commitments and Flexibility by Real Options. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, p. 501–512.
- Sanchez, R. (1993): Strategic flexibility, firm organization, and managerial work in dynamic markets: A Strategic Options Perspective. in: Shrivastava, P., Huff, A. S. and Dutton, J. (eds.): *Advances in Strategic Management*, Vol. 9, Greenwich, CT: JAI Press. p. 251–291.
- Smit, H.T.J. – Trigeorgis, L. (2004): *Strategic Investment: Real Options and Games*. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Srinivasan, S. – Hanssens, D.M. (2009): Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions. *Journal of Marketing Research*, Vol. 46, No. 3, p. 293–312.
- Srivastava, R.K. – Shervani, T.A. – Fahey, L. (1998): Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 1, p. 2–18.
- Srivastava, R.K. – Shervani, T.A. – Fahey, L. (1999): Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, Special issue, p. 168–179.
- Tipton, M.M. – Bharadwaj, S.G. – Robertson, D.C. (2009): Regulatory Exposure of Deceptive Marketing and Its Impact on Firm Value. *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 6, p. 227–243.
- Trigeorgis, L. (1996): *Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*. Cambridge, M.A.: The MIT Press
- Trigeorgis, L. – Mason, S. (1987): Valuing Managerial Flexibility. *Midland Corporate Finance Journal*, Vol. 5, No. 1, p. 14–21.
- Tsai, W-H. – Hung, S-J. (2009): Dynamic Pricing and Revenue Management Process in Internet Retailing under Uncertainty: An Integrated Real Options Approach. *Omega*, Vol. 37, No. 2, p. 471–481.
- Ward, K. – Ryals, L. (2001): Latest Thinking on Attaching a Financial Value to Marketing Strategy: Through Brands to Valuing Relationships. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 9, No. 4, p. 327–340.
- Weinzimmer, L.G. – Bond, E. U. – Houston, M.B. – Nystrom, P. C. (2003): Relating Marketing Expertise on the Top Management Team and Strategic Market Aggressiveness to Financial Performance and Shareholder Value. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11, No. 2, p. 133–159.
- Yeung, M.C.H. – Ennew, C.T. (2000): From Customer Satisfaction to Profitability. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 8, No. 4, p. 313–326.
- Zandan, P. (1992): *Brand Equity in Technology Product-Markets*. Presentation slides, Intelliquest Inc., Austin, TX
- Zinkin, J. (2006): Strategic Marketing: Balancing Customer Value with Shareholder Value. *The Marketing Review*, Vol. 6, No. 2, p. 163–181.

Cikk beérkezett: 2010. 4. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2010. 5. hó

SZIVA Ivett

VERSENYZŐ EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS A TURISZTIKAI DESZTINÁCIÓK VERSENYKÉPESSÉGE

„HOL VOLT, HOL NEM VOLT...?”

A versenyző együttműködés (co-opetition) népszerű fogalma számos elméleti alátámasztást nyert a versenyképesség elméleti megközelítéseiben is, így a regionális versenyképesség és a klaszterek elméleti alapvetéseinek területén. Maga a fogalom pedig kifejezetten „divatos” vált hazánk turizmusában: a közelmúltban kerültek a versenyző együttműködést és a turisztikai versenyképességet szolgáló desztinációmenedzsment-szervezetek (Turisztikai Desztináció Menedzsment Szervezetek, TDMSZ a továbbiakban) a turisztikai irányításpolitikára és a turisztikai szakma figyelmének középpontjába. Jelen cikkben a szerző célja a versenyző együttműködés és a turisztikai desztinációk versenyképessége közötti elméleti összefüggés feltárása. További cél az elméleti alapvetések primer kutatás során való vizsgálata: az együttműködés mintáinak feltárása a desztinációk szereplői között három (egy hazai és két ausztriai) esettanulmány keretében, a hazai és nemzetközi esetek specifikumainak, valamint a desztinációk fejlettsége miatti kritikus különbségeknek a kimutatása által.¹

Kulcsszavak: desztináció, klaszter, versenyképesség, versenyző együttműködés

Turisztikai desztináció alatt olyan területet értünk, amely turisztikai szolgáltatásokat és aktivitásokat kínál, melyet a turista úti célként választ utazási döntése során, mivel az valamilyen szempontú vonzeróval rendelkezik számára. A desztináció (központi) mag szereplői közé tartoznak a turisztikai „termelők” (szálláshely-szolgáltatók, közlekedési szolgáltatók, utazásközvetítők, attrakciók és aktivitások és kiegészítő szolgáltatások), míg a támogatók csoportját a helyi intézmények (pl. oktatási, kutatási, politikai intézmények, marketingszervezetek) és a beszállítók alkotják. Kínálati szempontból „(...) a desztináció olyan konglomerátumnak tekinthető, melynek együttműködő és versenyző szereplői általában együtt dolgoznak (...) annak érdekében, hogy a desztinációt feltegyék a térképre” (Murphy – Jackson, 2006: 1022. o.). Habár az egyes szereplők együttműködése alapvető fontosságúnak tekinthető a desztinációk keresleti oldali sikere érdekében, számos, alapvető fontosságú előnyt hordozva a kí-

nálati oldali versenyképesség terén, a szereplők közötti együttműködés mégsem tekinthető sikeres gyakorlatnak. Mindezen okok feltárása érdekében figyelmemet a klaszterelmélet felé fordítottam, amelyet a következők indokolnak.

Egyrészt a klaszterek sikerét alapvetően meghatározza a versenyző együttműködés, és a sikertörténetek között található multinacionális cégek mellett (a turisztikai kínálatot is meghatározó) kis- és középvállalkozások (kkv-k a továbbiakban) által alkotott klasztereket is.

Másrészt a desztinációk és a klaszterek működése terén számos hasonlóság fedezhető fel. A desztináció ugyanis olyan gazdasági, társadalmi és környezeti egységként is értelmezhető (Flagestad, 2002 alapján), amelyre épül a turisztikai szolgáltatók és vonzerók hálózata, és így különböző versenyző és komplementer turisztikai szolgáltatók és intézmények „csomópontjává” válik, melyek számára maga a terület nyújthat

olyan kompetitív előnyöket, amelyek által versenyképessé válnak. A klaszterelmélet részleteiben tárgyalja a versenyző együttműködés jelentőségét, dinamikáját. Mindezért a versenyző együttműködés turisztikai desztinációkban betöltött jelentőségén, kialakulásának akadályain túl kitérek a klaszterelméletre az elméleti áttekintés során, ahogyan kutatásom során is a klaszterelmélet egyes alapvetései vezették vizsgálódásaimat.

A turisztikai desztinációk versenyképessége

A turisztikai desztinációk versenyképességének egyik irányadó definíciója szerint: „A versenyképesség a desztináció azon kapacitása, mely által sikeresen tud helytállni a turisztikai versenyben, annak érdekében, hogy átlagon felüli jólétet biztosítson, melyet megőrizni képes a lehető legkisebb társadalmi és természeti költségekkel. (...)”

Egy versenyképes desztinációban a szereplők átlagosnál magasabb profitot termelnek és bért fizetnek, a tárgyi eszközök folyamatos felújítása megtörténik, az új beruházások könnyen jönnek. A vállalkozók és az önkormányzatok optimistán látják a jövőt és a lakosok jóléte – fizikai és társadalmi jóléte –, magas” (UNWTO, 2000: 66. o.). Mindezen definíció magában foglalja a versenyképesség keresleti oldali sikerét, amely a keresleti igények felkeltésére és kielégítésére vonatkozik, és indokolható azzal, hogy a desztinációkban a turisták által elköltött jövedelem adja a helyi jövedelem egy (többnyire jelentős) részét. Mindemellett utalás történik a kínálati oldali sikerre, a szolgáltatók és a terület termelékenységének folyamatos javulására.

Mindezen célok eléréséhez elengedhetetlen az, hogy a desztináció piaci, menedzsmentegységként működjön, amely megcélzott szegmens vagy szegmensek számára nyújt jól pozicionált, komplex kínálatot, a természeti és társadalmi környezet fenntarthatóságának és a helyiek jólétének biztosításával. Mindehhez a szereplők közötti együttműködés elengedhetetlen. A turisztikai szolgáltatók közötti együttműködést több átfogó desztinációs versenyképességgel foglalkozó modell említi (Crouch – Ritchie, 2000; Dwyer – Kim, 2003; Enright – Newton, 2004), ugyanakkor jellemzően a versenyképességet meghatározó több tucat indikátor alindikátoraként. Ez alól kivételt képez Heath (2003) modellje, amely fejlődő desztinációkra fókuszálva állapítja meg versenyképességi modelljét. Az ún. Heath-ház központi elemeként jelenik meg az alapokat képező vonzerőkön és szolgáltatókon túl a „cement”, a szereplőket összetartó együttműködés.

A versenyző együttműködés körüljárása tehát a desztinációs versenyképesség szempontjából is kiemelten hangsúlyos, különösen azért, mert számos nehézség látható a turisztikai szolgáltatók összefogásában. „A desztinációk az egyik legnehezebben menedzselhető entitások, melynek okául a helyi érintettek komplex kapcsolatrendszere nevezhető meg”. (Sautter – Leisen, 1999 in: Buhalis, 2000: 98. o.) Még a turisztikai nagyhatalomnak nevezhető Svájc vidéki desztinációiban is a következő akadályok tarthatók számon: a stratégiai szemlélet és marketingismeretek hiányában szenvedő kkv-k izolált viselkedése, a bizalom és az együttműködési hajlandóság hiánya (Bieger, 2001). Mindezen problémák sokszorosan jelentkezhetnek a kelet-közép-európai régióban, ahol a vállalkozói stratégiai szemlélet fejlődése a rendszerváltás után vette kezdetét (Sziva, 2009). Az érzékelhető problémák kezelése és a versenyző együttműködés, valamint egy terület (specifikusan egy desztináció) versenyképessége közötti kapcsolat feltárása érdekében figyelmemet a klaszterekre fordítottam.

A klaszterek és a versenyző együttműködés

A mai világgazdaság térképét sajátos központok, klaszterek uralják, amelyekre az a jellemző, hogy sikereket érnek el egy adott gazdasági területen (Porter, 1998, 1999). A gazdasági csomópontokat sajátos specializáció jellemzi: adott iparágban működő, nemzetközi kereskedelemben is sikeres vállalkozásoknak adnak otthont. A legismertebb sikertörténetek (Szilícium-völgy, bostoni pénzügyi klaszter, walesi autóipari klaszter) többnyire olyan multinacionális vállalatokról szólnak, melyek „magtevékenységet” végző központi települtek az adott régióban, ugyanakkor olyan klaszterekről is beszélhetünk, melyeket kis- és középvállalkozások alkotnak, jellemzően komoly történelmi hagyományokra alapozva (például észak-olaszországi bőrdivatklaszter, holland virágklaszter, portugál faipari klaszter) (Porter, 1999; Lengyel – Imreh, 2002). A sikertörténetek meglehetősen változatos képet mutatnak mind az iparági besorolás, mind a területi lehatárolás szempontjából. Ugyanakkor közös jellemzőik közé tartoznak a következők: 1. az adott térség húzóágazatát képviselik (a térség gazdaságában meghatározó súllyal és növekedési lehetőséggel rendelkeznek) a klaszter tagjai, melyek exportorientált iparágakhoz tartoznak (Lengyel, 2003), 2. az innováció fontos szerepet tölt be sikerükben (még akkor is, ha nem a „high-tech” iparban működnek), 3. a verseny és az együttműködés egyszerre van jelen szerteágazó kapcsolataikban, melyek az iparágon kívüli kapcsolatokra és a helyi közintézményekre is kiterjednek (Porter, 1999).

A klaszterek olyan helyi értékláncokat foglalnak magukban, melyek differenciált végfelhasználói igényeket elégítenek ki, ugyanakkor hasonló beszállítói, tudás- és munkaerőbázisra, jogi és infrastrukturális környezetre tartanak igényt. Maga a koncepció olyan válalatok és iparágak közötti kapcsolódásokon alapszik, melyek során a tagok egyrészt komplementer termékeket és szolgáltatásokat nyújtanak, másrészt megosztják egymással a termelékenység szempontjából fontos technológiát, képességeket, információkat, marketingfeladatokat és vevői igényekről szóló tapasztalatokat, továbbá a helyi közintézményekkel való kapcsolattartás során kihasználják és fejlesztik a közösen használt helyi infrastruktúrát és erőforrásokat (Porter, 1998). Az együttműködés mellett a klaszterben a verseny éppen úgy szerepet kap: a helyi verseny szolgáltatja azt a dinamikus környezetet, melyben a tagok differenciálásra és folyamatos innovációra „kényszerülnek”.

Porter (1998) a földrajzi koncentrációból származó előnyökre – a közelség miatt kialakuló vagy hagyományosan társadalmi alapokon nyugvó informális kapcsolatokra – vezeti azt vissza, hogy a klaszterek rugalmasabbak és eredményesebbek lehetnek a formális összeköttetésekénél (pl. vertikális integráció, társulás). Porter (1998) szerint a klaszterek kötőanyagát a társadalmi kapcsolatok jelentik. Következésképpen érvel: „A vállalkozások, beszállítók és intézmények pusztán jelenléte egy területen megteremti a gazdasági értékteremtés lehetőségét, de nem feltétlenül szolgál e lehetőség realizálásához.”

A társadalmi kohézió (social glue) az, ami megteremti a klasztert, mely hozzájárul az értékteremtő folyamatokhoz (Porter, 1999: 10. o.).

A klaszterek kompetitív előnyeinek legtöbbje az információáramlásból származik, ezáltal fedezhető fel az extra értéket teremtő cserék és tranzakciók, ezáltal alakul ki a szervezetek közötti együttműködési hajlandóság és a fejlesztésre való törekvés erős motivációja.” (Porter, 1998: 225. o.) A hangsúly tehát a klasztertagok közötti kapcsolati hálózaton van, mely a következő területeken hordoz előnyöket: 1. vállalati és intézményi határok átteresztőképességének növelése, 2. bizalom és az egymástól való függőség érzésének kialakulása. Mindezt azon megállapítás foglalja össze, miszerint a klaszter a helyi társadalomba beágyazva működik, és tartós gazdasági erőt képvisel (Lengyel, 2002; Vilmányi, 2000).

A kutatás módszertana

Mindezen elméleti megközelítések alapján a jelen cikk keretei között bemutatott kutatás fókuszja a desztináció (bevezetőben meghatározott) szereplői köreiből (mag-

szereplők és támogatók) és az egyes csoportok tagjai között létező kapcsolatok vizsgálata, az együttműködés vetületeinek azonosítása. Elsődleges fókusz helyeztem a versenyző turisztikai szolgáltatók közötti együttműködés dimenzióinak, lehetőségeinek, akadályainak feltárására a „Hogyan jellemezhető a desztináció szereplői közötti kapcsolat az egyes desztinációkban?” kutatási kérdés megfogalmazásával.

A kutatási kérdéskör vizsgálatához kvalitatív interjúkon alapuló, induktív logikát követő esettanulmány módszerét választottam, mivel a desztináció szereplőinek és szerepeiknek azonosítása számos lágy tényező is magában foglal (pl. kulturális tényezők, társadalmi tőke fontossága), amelyhez a kvalitatív esettanulmány módszertanának használata megfelelő módszernek bizonyul (Rechnitzer, 1998; Palkovits, 2000; Dredge, 2006). Kutatásom során egy hazai és két nemzetközi esetet vizsgáltam. Az egyes esetek kutatását a következő célok, módszerek jellemezték:

1. Hazai eset – Balatonfüred: A hazai eset kutatásával céloim egy sikeres hazai desztináció feltérképezése volt, hazánk egyik olyan kiemelt turisztikai régiójában, amelynek vizsgálata fejlesztéspolitikai célokat szolgálhat. Választásom a Balaton régióra esett. A régió belüli eset kiválasztása a desztinációs versenyképesség keresleti és kínálati oldali, előre meghatározott tényezőinek szekunder, illetve előzetes primer kutatásával történt. Választásom Balatonfüredre, a régió legdinamikusabban fejlődő desztinációjára esett, a vélt kínálati sikertényezők (pl. társadalmi kohézió, karizmatikus vezető, érdekérvényesítő-képesség) miatt.

- Kutatási cél és módszer: Céloim az volt, hogy a kutatási kérdésekre választ kapva, a lehető legszélesebb körű kutatást hajtsam végre a desztinációban. Ennek érdekében harminc interjút készítettem a helyszínen. Az interjúalanyok megválasztása során hangsúlyt helyeztem a következőkre: előfeltevéseim sorában látható, valamennyi szereplői csoport feltérképezése, földrajzi elhelyezkedés (pl. városközpont, part, „a hegy”); megerősítő és cáfoló esetek keresése előzetesen és a helyszíni események függvényében. Az empirikus kutatás eredményeit szekunder adatokkal ellenőriztem és tettem teljessé.

2. Nemzetközi esetek – Karintia és Tirol: A nemzetközi esetek empirikus kutatására korlátozott lehetőségem volt, mivel egy hazai szervezet tanulmányútjának keretében nyílt alkalmam az úti cél kiválasztására és az utazáson való részvételre. A mintaválasztás során a

cél egy közepesen és egy magasan fejlett desztináció kiválasztása volt, amelyek eltérő jellemzőkkel leírható szolgáltatói együttműködést mutattak.

A választás a következő jellemzőkkel rendelkező két desztinációra esett: 1. Karintia (osztrák tartomány, közepesen fejlett desztináció, erős szezonalitással, szolgáltatói együttműködésben végrehajtott termékfejlesztés és átfogó desztinációmenedzsment), 2. Tirol (osztrák tartomány, fejlett desztináció, kiegyensúlyozott szezonalitással, tudatosan szervezett, formális, turisztikai klaszterrel).

- **Kutatási cél és módszer:** A korlátozott kutatási lehetőségek miatt a hangsúlyt a hazai esetben felmerülő kritikus pontokra, a desztinációmenedzsment kérdéskörére és a sikertényezőkre helyeztem. Karintiában öt, Tirolban egy mélyinterjút készítettem a témában kompetens szolgáltatókkal, illetve desztináció/klaszter menedzserrel.

Az egyes esetek végső összehasonlítási lehetősége korlátozott, lévén eltérő egységekről (hazai település-szintű desztináció, karintiai régiószintű desztináció, Tirol régiószintű desztináció, formális turisztikai klaszterrel) és kutatási lehetőségekről van szó (hazai eset széles körű mintája, nemzetközi esetek korlátozott kutatási lehetőségei), ugyanakkor a desztinációs versenyképességért felelős szereplői csoportok közötti jelentős kapcsolatok azonosítása és az egyes esetek azonosságainak és különbségeinek a kiemelése lehetővé vált a vizsgálat összegzéseként. A kvalitatív kutatások kritikus pontjainak nevezhető az érvényesség, a megbízhatóság és az általánosíthatóság kérdése, amely terén megfogalmazott ajánlásokra (pl. előfeltevések, kutatási szerep tisztázása, az eredmények ellenőriztetése a megkérdezettek által, körültekintő adatfeldolgozás és elemzés [Yin, 1994]) hangsúlyt helyeztem a kutatás és elemzés során. Jelen keretek között a kutatás eredményeinek tömör összefoglalására van lehetőség, az érvelés megértését szolgáló legtipikusabb interjúrészletek megosztásával.

Interjúalanyaim anonimitását biztosítandó a következő jeleket használom a személyek azonosítására: 1. Balatonfüredi eset: szolgáltatók (Sz), a turisztikai desztináció marketingjével foglalkozó szervezetek (DM), civil szervezetek (C), oktatási intézmény (OI), önkormányzat (Ö), kiemelve a polgármestert (P), 2. Nemzetközi esetek: 1. Karintia: szolgáltatók (KSZ), Kärnten Werbung Marketing & Innovationsmanagement GmbH (KW) továbbiakban, desztinációmenedzsment-szervezet munkatársai (KDM), 2. Tirol: Cluster Wellness Tirol menedzsere (TKM).

A kutatás eredményei

Balatonfüred esete

Balatonfüred a kutatást megelőző interjúk alkalmával a turisztikai együttműködés hazai legjobb gyakorlatát mutatta: turisztikai egyesületbe tömörült szolgáltatók és a politikusok pártfüggetlenül harcoltak a város fejlődéséért, első lépésben az átütő vonzerőfejlesztés, a történelmi belváros teljes regenerációja érdekében, a „Fürediek Füredért” szlogen jegyében. Mindezen együttműködés pontos vetületeinek feltárását tűztem ki célul.

Az interjúsorozat elején fény derült arra: habár többen állították, hogy a város turizmusának szereplői között működik az összefogás („Füreden jól működik az együttműködés, én nem érzek itt éles ellentéteket, sőt inkább egyre jobban összefognak az emberek.” DM1, „Határozottan működik az együttműködés [...]” Ö1), ugyanakkor más vélemények arra világítottak rá, hogy mindez kevésbé egyértelmű („A helyiek beszűkültek és irigyek. Alig működik az együttműködés, látszat csak.” Sz7). Egyetértés látszik abban a tekintetben, hogy a politikai együttműködés az alapja a társadalmi kohézióknak, és mindezt egy személyhez, a polgármesterhez kapcsolják („Jól működő a képviselő-testület, a nagypolitikát nem utánoztuk le, nincs marakodás.” Sz2, „Füreden a polgármester nagyon sokat tesz, amióta itt van, nincs marakodás, együtt tudnak dolgozni, mindegy, hogy szocialista vagy fideszes.” Sz6). A város életében létezik egy „elitréteg”, amelynek tagjai a turizmus szempontjából is fontos döntéseket hozzák („Látszik az, hogy működik egy politikai elit, egy krém, aki meghozza a döntéseket.” Sz7). Ugyanakkor az elit és a szolgáltatók közötti, valamint a szolgáltatói csoporton belüli együttműködés intenzitása, egyértelműsége kérdéses („Ahogy haladunk lejjebb, úgy gyengül a kohézió és atomizálódik.” Ö2. Az elit [beszúrva Sz. I.] néhány száz emberen kívül a többség magával törődik.” Ö2). A rendszer összetartójának a polgármester tűnik, mert fenntartja az elit politikai és személyes együttműködését („Polgármester úr a kulcsa. Konszenzusra törekszünk, és beáll mindenki a háta mögé.” C2), továbbá konszenzust teremt a turisztikai egyesület stratégiai jelentőségű ügyeiben. Nem utolsósorban a polgármester kapcsolja össze az egyes szinteket információközvetítés által (a véleményvezetők számára konzultációs időt biztosít) és a „hídjellegű” kapcsolatok megteremtésével (a fontos szereplőket meghívja a város eseményeire).

Az elit

Az elit együttműködésében jelentős szerepet játszanak a formális és informális rendezvények. E gyakori városi rendezvények alkalmasak arra, hogy a város vezetése bevonja a turizmusban stratégiai fontosságú

szerepet betöltőket és a véleményvezetőket, erősítse a „Füred-tudatot”, amelyre a polgármester külön hangsúlyt helyez („Az jó, hogy van lokálpatriotizmus. Én életemben nem koszorúztam annyit, mint mióta itt vagyok.” C3). A deklarált közös értékek és normák további összekötő kapocsként azonosíthatóak.

Egyetértés látszik a város tudatos, koncepcionális fejlesztésében, amelyet politikai konszenzuseresés és a „Füred-tudat” jellemez („Voltak konfliktusok, de el kellett engedni őket, a város érdeke volt.” C2). A turisztikai szolgáltatások magas minősége deklarált érték, amelyet a vezető csoport tagjai közvetítenek, és a megkérdezett szolgáltatók egy része számára ez az érték alapvetően fontos vagy követendő.

A magyszolgáltatók

A turisztikai magyszolgáltatók közötti kapcsolatok feltárására kiemelt hangsúlyt helyeztem, tekintve annak elméleti alapvetésekben megjelenő hangsúlyosságára.

A szolgáltatók közötti együttműködés formalizált keretét adja a szereplőket egyesületbe tömörítő Turisztikai Egyesület, amely az együttműködés deklarált értékének a hordozójaként és az elit és a szolgáltatók közötti kapocsként tűnik fel. Az egyesület megítélése ugyanakkor nagyon ellentmondásos: „A Turisztikai Egyesület félig-meddig hivatalos szervezet, és nem igazi civil. Nincs olyan civil vállalkozói szervezet, ami kanonizálni tudná az érdekeket.” (Ö2) A város vezetői és az egyesület vezetése a szervezetet a központi szereplők közé sorolták („A központban a szolgáltatók és az egyesület áll.” P., „Jelen pillanatban a Turisztikai Egyesületet érzem a központban, mert összefogja a szereplőket, közvetetten s közvetlenül érintetteket.” DM4), ugyanakkor a megkérdezett tagszolgáltatók mindösszesen 12%-a tartotta központi szereplőnek az egyesületet, elsődleges percepcióként. A további kérdések nyomán az egyesületet inkább végrehajtó szereplőnek lehet tartani. A marketingfeladatok elvégzése a tagok körében is ismert. Az egyesülettel kapcsolatos kérdések nyomán a „jó reklámot csinálnak” (Sz6) vagy a „a városmarketing nagyon jól felfejlődött” (Sz5) többször elhangzott vélemények azt mutatják, hogy a tagok számára a desztinációs szintű marketingtevékenység miatt jelentős az egyesület tevékenysége, és ezt a tagok értékelik is. A szervezet az érdekképviseleti funkcióját egyelőre nem tölti be, amelyet a vezetői elismernek. Mindez látható a tagok alacsony aktivitásában és közreműködésében. A megkérdezett szolgáltatói vagy civil szervezeti tagok kétharmadának vagy egyáltalán nem volt elvárása a csatlakozást illetően („Ez nem úgy van, hogy nekünk elvárásunk lehet.” C1), vagy úgy vélték, hogy ez nem az a fórum,

ahol érdemi segítséget kapnának („Bármit fel lehet vetni, de szerintem különösebben, ők sem tudnak segíteni.” Sz6).

A tagok bevonódásának legfőbb akadálya elsődlegesen a bizalmatlanságban látható, amely egyrészt irányul magára az egyesületre („Állítólag kikerültek a prospektusaink a nemzetközi kiállításra, ugyanakkor nagyon feltűnő, hogy még mindig sok van a belőlük a Tourinformirodában.” Sz17), másrészt a vezetőségre („Sokan úgy érzik ez az X [az elnök] szervezete [...] Az egyesület hirdetett úgy, hogy az Y szálloda (az elnök szállodája – beszúrva Sz. I.) volt a képen.” Sz2). További problémaként azonosítható az egoista önérdek követése és az együttműködési hajlandóság hiánya, amelyet együttesen „magyar mentalitásként” azonosítottam, a sokszor megjelenő fogalom miatt. („Ilyen a magyar mentalitás. Fogjátok meg, oszt vigyétek.” Sz2; „Magyarok vagyunk. (...) Nagy a szája, de amikor tenni kell, már nincs ott.” C1).

A kisvállalkozói lét nehézségeire is többen hivatkoznak („Nincs rá idő, egyedül viszem az üzletet, a férjem dolgozik, reggeliztetek, értékesítek.” Sz19), amelyet saját tapasztalataim is alátámasztottak, mivel több vezető pozícióban lévő interjúalanyom a pultban állva beszélgetett velem, ugyanakkor feltételezhetően esetenként kifogásként is megjelent az indok.

A szolgáltatók egymás közötti összefogásának két mintáját fedeztem fel a desztinációban: a versenytársak közötti csoportosulást, sűrűsödést (vagy „szomszédságokat”) és a kapcsolt szolgáltatásokat, az alábbi jellemzőkkel.

- Csoportosulások, sűrűsödési pontok („szomszédságok”): A szolgáltatók közötti együttműködés egyik mintájaként a szomszédságokban (kb. max. 2-4 utcányi, 500 méteres sugarú körben), versenytársak (szállodák, éttermek vagy hajósok) közötti együttműködést azonosítottam. A „szomszédságban” létrejövő együttműködések egyértelműen a személyes ismertség mentén alakulnak ki: „Itt vannak a régiek, akikkel tartjuk a kapcsolatot, és segítünk egymásnak, közelben vannak a szállodáink, és a régi-újak, akik barátok, volt munkatársak.” (Sz2) Az együttműködés eseti jellegű, amely reciprocitáson alapuló segítségnyújtást jelent elsősorban, érezhető egymásra utaltsággal. A klikkesedés nem alakul ki olyan területeken, „szomszédságokban”, ahol a versenyt etikátlan magatartás jellemzi, és alapvető a bizalmatlanság az adókerülés miatt. („Persze jó a kapcsolat a környéken, de figyelni kell. (...) Rossz tapasztalataim voltak.” Sz6) Erre példát

tapasztaltam a magán szálláshelyek és a panziók körében, amely szegmens tagjai közül sokan elzárkóztak az interjú elől, többek szerint azért, mert „nagyon hallgatnak, megy a feketézés” (Sz2). A klikkeken belül érezhető az innovációs nyomás is, és egyedi ötletek merülnek fel közös fejlesztésről és közös programszervezésről, amelyek mind ez ideig nem kerültek megvalósítására, amelyre a tipikus magyarázat a kisvállalkozói lét nehézsége („A napi megélhetési gondok elviszik az időt és az energiát, erre már nem marad.” Sz15).

- Kiegészítő szolgáltatások kapcsolása: Az egyes kapcsolódó kínálati szektorok között is látható az együttműködés fontosságának felismerése: a borászok, a hajós és vitorlás szervezetek, az attrakciók üzemeltetői kapcsolatot tartanak fenn a szálláshely-szolgáltatókkal a kiegészítő hatás jegyében. A legjellemzőbb a keresztkommunikáció, amikor a különböző szegmensek tagjai egymást ajánlják, vagy ott hagyják a prospektusokat. A koordinált kapcsolások, a közös termékcsomagok nagyon ritkák (mindössze a megkérdezettek 15%-a említette). A szolgáltatók alapvetően érzik az egymásra utaltságot, és a fejlesztés szükségességét, de a koordináció piaci tudatlanság miatt, vagy a rövid távú, egoista önérték miatt nem alakul ki. Alap példa erre a borturizmus kifejlesztésének nehézsége. A szállodások a borászatok – prospektusban leírt – nyitva tartását várják el, addig a borászatok előre egyeztetett, nagyobb csoportokat várnak a szállodáktól („Itt hagyják a prospektust, és mi ki ajánljuk a borászt, de azt nem tudjuk garantálni, hogy nyitva is vannak. Felsétál a vendég – nagy nehezen –, és féltő, hogy nem tud kóstolni.” Sz1, „Hiányoznak a programszervezők a szállodákból. Most csak kiteszik a prospektust.” C1), és mindkét szegmens vár a másik lépésére, a téli nyitva tartás tekintetében is.

Összefoglalva elmondható, hogy a város életében az együttműködés három szinten látható: az elit, a szolgáltatók és a két dimenzió között álló egyesület, amely közvetíti az elit értekeit és elvárásait a tagok felé, ugyanakkor az ellenkező irányban képviselő érdekérvényesítő képesség kevéssé jelenik meg. A rendszer összetartója a polgármester és a Füred-tudat: utóbbi komoly mozgatóerőt képvisel, elsősorban az elit körében, ugyanakkor lokálpatriotizmust fokozó hatással van a szolgáltatókra is, akik közül csak azokat ösztönzi cselekvésre, akik valamiért közelebb állnak a városvezetéshez.

Nemzetközi esetek

A nemzetközi esetek kutatásakor céltom a legfontosabb kapcsolati jellemzők azonosítása volt, elsődlegesen a hazai esetből származó tanulságok mentén, tekintve korlátozott kutatási lehetőségeimet.

Karintia

Karintiában a vizsgált Seen Wellness Egyesület létrejöttét a desztináció- (regionális) menedzsment-szervezet (KW) kezdeményezte a szezonális csökkentése és a desztináció egyedi wellness termékének (Seen Wellness – Tavi Wellness) kialakítása érdekében a tóparti szolgáltatók között. A Seen Wellness Egyesületben a tagok közötti kapcsolatot elsősorban a formális összejövetelek biztosítják, a személyes, informális kapcsolat ritka. („Ezekon a találkozókön mindig megbeszéljük az eredményeket, feladatokat és persze a tapasztalatokat. Távol vagyunk egymástól, nincs idő arra, hogy közösen programokat csináljunk.” KSz1). A tagok aktivitása nem egységes: a kevésbé aktív tagok bevonásáért funkcionális munkacsoportokat hoztak létre a KW tanácsára, „kis csoportok, a kis csoportokon belül” (KDM2), amelyek gyakrabban, speciális kérdések kapcsán találkoznak.

A döntések demokratikus úton születnek, ezáltal szavatolják az egyéni érdekek érvényesülését („A vezető megválasztása és az egyes projektekről való döntés során is ellenőrzött, többségi szavazás volt.” KDM1). A verseny kapcsán egyetértés látszik abban, hogy a szereplők inkább az együttműködésből generálható „szinergiákra figyelnek” (KDM1), sem mint a versenyből adódó önálló érdekekre („Nem vagyunk versenytársak, mindenki más tónál van, és ha még itt is van [jennél a tónál – beszúrva Sz. I.], akkor is mást nyújt. Nem versengünk.” KSz1).

A szolgáltatók közötti együttműködés legfontosabb platformját a különböző érdekképviselői vagy termékfejlesztésre épülő egyesületek adják, amelyek átfogják mind a turisztikai kínálat egyes szegmenseit (pl. szálláshelyeket, vendéglátóhelyeket tömörítő szervezetek) és beszállítókat. („Itt Pörtschach-ban – település a Wörthi-tó partján – működik egy egyesület a „Wörthi-tó jövőjéért”. Most éppen azon dolgozunk, hogy téli programok is legyenek. [...] Ez lesz az első tél, hogy nyitva maradunk. A héten is megyek az ülésére, ez nekünk nagyon fontos.” KSz2) Úgy tűnik, hogy ezen egyesületek közötti kapcsolattartás átszövi a desztinációt („Ha egyszer úgy döntünk, hogy a Seen Wellness Egyesület együtt vásárol tojást, akkor odamegyünk majd a tojásosok egyesületéhez.” KSz1).

A termékcsomag kifejlesztésén túl az egyesület tagjai között megkezdődött a közös beszerzés a tartós esz-

közök terén („Látja azokat a kertbútorokat a parton? Azt szerettük volna, ha műanyag helyett mindenhol nádbútorok vannak, és ezért ezeket közösen rendeltük meg. Mindegyik szállodában találkozhat velük.” KSz1), és képzések közös szervezésére már volt példa a Seen Wellnessen kívüli témákban („Jók voltak a képzések az egyesületben, és utána összefogtunk mi, hasonló profilú szállodák és szerveztünk az alkalmazottainknak gyermekfelügyeleti képzést. Ezt a továbbképzést minden évben meg kell csinálnunk, és így együtt szervezzük ide a tréneret.” KSz3), de a közös készletbeszerzések terén még nem alakult ki az együttműködés. A „kézfelfogható” eredmények kialakulását az is akadályozza, hogy nincs meg a nagy volumenű, nemzetközi szintre kiterjesztett kommunikációs tevékenységhez szükséges tagi hozzájárulás, egyelőre kevés taggal rendelkeznek („Nincs meg a kritikus tömeg, kicsi a csoport ahhoz, hogy elég nagy marketing-költségvetést hozzanak össze. A termék készen van, és a csoporton áll, hogy milyen szintre tudnak kibővíteni.” KDM1).

Tirol

Tirolban a vizsgált formális együttműködés a Tirol Wellness Cluster volt, egy „klasztercsoport” része, amelyet a tartomány által finanszírozott Tiroler Zukunftstiftung Közalapítvány hozott létre és működtet. A Wellness Klaszter célja az, hogy a wellnessszektor (wellness szállodák, fürdők, beszállítók, tanácsadók) hatékonyságát fokozza, a wellness turizmus jelentőségét növelje, és egyben helyi munkahelyeket teremtsen és a helyi lakosság egészséges életmódját fokozza.

A tagságot magas aktivitás jellemzi, ezalatt a rendezvényeken való részvétel és az ötletgenerálás is érthető („A tagok kétharmada aktív, itt van, és kb. a negyedének ötlete is van. [...] Vannak, akik több információt igényelnek, ők extra aktívak, és hívogatnak és vannak, akik kevesebbet, de azért fejben itt vannak. Az egyharmada elül a kályhánál otthon.” TKM). A projektötletek generálása a tagok között történik, amelyet képzésekkel, workshopokkal, tanulmányutakkal támogat a klasztermenedzser, és a tagok találkozási helyszínei dinamikusan, az éppen aktuális ötlethez, és projekttevékenységhez kapcsolódóan változnak („Évi 8 nagyrendezvényünk van, ezek vásárok, workshopok, tanulmányutak. [...] Vannak kis- és nagycsoportos találkozónk, munkareggelik, hogy beszélgessünk, ötleteljünk. Olyan is van, hogy ha valakinek felmerül egy ötlete, telefonál és megszervezzük egy munkareggelit, és beszervezem a partnereket.” TKM). Ahhoz, hogy elegendő ötlet merüljön fel a tagok között, elengedhetetlen a kritikus tömeg megléte, amelyet a klaszter a közelmúltban ért el („Nehéz volt, amíg nem volt meg

ez a 100 tag. Ez a kritikus tömeg. Innentől már nem baj, ha 30 fő nem akar részt venni, mert van 70, aki igen, és ezek között mindig találsz legalább 10-20 ötletgazdát. Ha kevesebb a tagságod, az már problémás, 2-3 innovatív emberrel nehezebb a dolgod.” TKM). Alapvető az az elvárás, miszerint a tagoknak aktívnak kell lenniük, de egyelőre nincsen szankció az inaktívakkal szemben.

A verseny érezhetően ott van a szereplők között, gyakorta a negatív hatású árverseny is, amelynek kártékony jellemzői nehezítik az együttműködést („Túlkapacitás van Tirolban 3-4 csillagban, ezt látni kell és mennek le az árakkal. Árverseny van. (...) A klaszterüléseken is érezhető: a komoly versenytársak betesznek egymásnak. Az egyik háromcsillagos szállodásnak van egy ötlete, és a másik megtorpedózza és kijelenti, hogy nem vesz benne részt, csak azért sem. Nem gond. Most már vannak annyian, hogy ha az egyik szállodás kihúzza magát, áll a helyébe más.” TKM). Az imitáció kérdése is felmerül, de mindezt a klasztermenedzser nem értékelte károsnak („Biztos lehetsz benne, hogy ha az egyik szállodás kifejleszt valami új belső design-t, akkor elkezdik másolni. Ez ilyen. Mindaddig ilyen, amíg valami olyan extrát nem csinál, ami nem másolható. Ez a törekvés vezet igazán fejlődéshez.” TKM).

Összegzésként elmondható, hogy mindkét nemzetközi esetben a szereplők közötti szoros és közös érdek szem előtt tartó együttműködés jelentette az alapot a konkrét termékfejlesztésekhez. Láthatóvá vált az, hogy az egyesületek jelentik jellemzően ezen együttműködések platformját, amely egyértelműen kikristályosodott Karintiában, és láthatóvá vált Tirolban is: Tirolban például 250 turisztikai egyesület működött, 2006-ban centralizáció indult meg a méretgazdaságos működés érdekében, és 38 összevont egyesület jött létre (Tirolwerbung, 2008).

Eredmények összegzése és következtetés

A nemzetközi esetekben látható volt a szolgáltatók együttműködési hajlandósága, és alulról építkező egyesületekbe való tömörülése mindkét osztrák desztinációban.

A klaszterekre jellemző szoros együttműködés megléte nem mondható ki egyértelműen a hazai esetben: a kohézió láthatóan erős az elit tagjai között, amely közös értékek, normák és egységesen elfogadott vízió követésében is megnyilvánul, továbbá a formális és informális kapcsolati háló meglétében is megmutatkozik. Ugyanakkor a szolgáltatók között az együttműködés inkább eseti jellegű, reciprocitáson, személyes kapcsolatokon alapul, és gyakran feszültségekkel teli. Látha-

tóan a napi szintű kapcsolatot és a konfliktusmentes, valós együttműködést az azonosított csoportosulások (vagy szomszédságok) teszik lehetővé, amíg a termékfejlesztés az egyesületben és a kapcsolt szolgáltatások terén indult meg, ahogyan a közös vagy keresztkommunikáció is, ugyanakkor egyelőre kevés konkrét és vonzerőt jelentő eredmény látható. Valamennyi vizsgált dimenzióban nagyon hasonló akadályok merültek fel, amelyek közül a bizalmatlanság, az egoista önérték követése és az együttműködés hiányzó kultúrája, valamint a kisvállalkozói lét nehézségei emelendők ki. A hazai esetben az együttműködés láthatóan három szinten (elit, egyesület és a szolgáltatók „egymás közötti” területein) jelenik meg, amelyek közül az elitben érzékelhető egyedül a formális és informális társadalmi kapcsolatokon alapuló együttműködés. Az egyesület és a szolgáltatók, valamint az elit és a szolgáltatók közötti kapcsolat gyengének nevezhető, a rendszert érzékelhetően a polgármester és az általa, valamint az elit által erősített identitástudat tartja össze.

A hazai és a nemzetközi esetek között a leglényegesebb különbség a szolgáltatók közötti kohézió meglétében (Tirol, Karintia) és hiányában (Balatonfüred) látható. Mindemögött az üzleti kultúrát meghatározó történelmi, kulturális tényezők állhatnak, amelyek kívül esnek jelen kutatás keretein. Feltételezhető ugyanakkor az, hogy a hazánkban tapasztalt bizalmatlanság és a nagyobb csoportban történő együttműködés hiánya visszavezethető a kelet-európai országokat a rendszerváltás miatt alapvetően jellemző bizalmatlan üzleti kultúrára és az ún. csoportkollektívizmus jellemzőire (a bizalom és az együttműködés kisebb csoportokban, személyes kapcsolatok mentén történő kialakulására). Ausztria esetében azonban az alulról jövő kezdeményezések által alakított egyesületek miatt feltételezhető az, hogy az ún. intézményi kollektívizmus a jellemző (a bizalom és az együttműködés kialakulásában a formális szervezetek és társadalmi intézmények vállalnak jelentős szerepet).

Mindhárom esetben kikristályosodott tehát a szereplők közötti formális és informális, szoros kapcsolatok jelentősége, amely a közösen végrehajtott termékfejlesztés alapjaként volt látható. A hazai esetben az elit összetartása jelent meg sikertényezőként, amely által az átütő vonzerőfejlesztés megindult, ugyanakkor a szolgáltatók közötti együttműködés hiányában a termékfejlesztés további lépéseire láthatóan nem került sor.

Kiemelhető továbbá az is, hogy az együttműködések sikeréhez elengedhetetlen a kritikus tömeg megléte: a formalizált klaszterben (Tirol) a felmerülő ötletek miatt, amíg a karintiai szolgáltatói együttműködésben a marketingkommunikációra rendelkezésre álló tagdíjak

miatt vált kritikussá e tényező. Az együttműködés kulturális mintáinak megváltoztatása nyilvánvalóan hosszú és nehéz folyamat, ugyanakkor a szereplőket összefogó desztinációmenedzsment-szervezet sokat tehet (pl. képzések, közösségépítő tréningek, közös (konkrét eredménnyel járó) fejlesztések kezdeményezése által az eltérő érdekű csoportok mozgósítása, és az érdekharmozáció érdekében. Az osztrák esetekben a professzionális menedzsment inkubációt és koordinációt is vállaló szerepe kiemelten fontosnak tűnt a szolgáltatók mozgósítása terén.

A hazai esetben az önkormányzat tervező és vonzerőfejlesztő funkciója (elsősorban a városfejlesztéshez kapcsolódóan) jelent meg központi tényezőként, valamint a turisztikai egyesület marketingkommunikációs tevékenysége. Kiemelendő, hogy e funkciók mellett a hazai megkérdezett szolgáltatók igényt tartanak a desztinációmenedzsment hálózatépítői, koordinációs és inkubációs funkcióira is, amely a szereplők közötti együttműködést, a közös fejlesztéseket szolgálnák.

További kutatások járulnának hozzá a témakör mélyebb szintű megértéséhez, kapcsolódva a vállalati kultúra terén folytatott kutatásokhoz, a nemzetközi esetek mélyebb szintű megvizsgálásával és a vizsgálat széles nemzetközi spektrumban való kiterjesztésével.

Lábjegyzet

¹ Jelen cikk jelentős mértékben támaszkodik a következő értekezésre: Sziva Ivett (2010) Turisztikai desztinációk versenyképességének elemzése és értelmezése c. Ph.D. Értekezés, BCE, Budapest (megjelenés alatt).

Felhasznált irodalom

- Buhalis, D.* (2000): Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, Vol. 21, p. 97–116.
- Crouch, G.I. – Ritchie, J.R.* (2000): The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourism Management*, Vol. 21.
- Dredge, D.* (2006): Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, vol 27.
- Dwyer, L. – Kim, C.* (2003): Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, Vol. 6, No 5, p. 365–417.
- Európai Bizottság* (1996): Benchmarking the competitiveness of European industry. Commission Communication, III.3.A. in: Lengyel I. (2003)
- Flagestad, A. et al.* (2009): Innovation Systems in a Tourist Destination – Innovation Drivers and Strategic Management Challenges, *Strategic Management Engineering: Enterprise, Environment and Crisis, Proceedings of 2009. International Conference on Strategic Management, ICSM, Sichuan*

- Heath, E. (2003): Towards a model to enhance Africa's sustainable tourism competitiveness. Proceedings of the Australian Tourism and Hospitality Research Conference. Coffs Harbour, February
- Lengyel I. (2003): Verseny és területi fejlődés: Térségek versenyképessége Magyarországon. Szeged: JATE Press
- Lengyel I. – Imreh Sz. (2002): A kis- és középvállalkozások regionális hálózatainak főbb jellemzői. in: Buzás N. – Lengyel I. (szerk.) (2002): Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. Szeged: SZTE GTK, JATEPRESS, 154–174. o.
- Murphy, P. – Jackson, J. (2006): Clusters in regional tourism. An Australian Case. Annals of Tourism Research, Vol. 33, No. 4, p. 1018–1035.
- Porter, M.E. (1999): Regionális üzletági központok – a verseny új közgazdaságtana. Harvard Business Manager, 4, 6–19. o.
- Porter, M.E. (1998): On Competition. Boston: Harvard Business School Publishing
- Rechnitzer J. (1998): Területi stratégiák. Budapest – Pécs: Dialóg Campus
- Sautter, E.T. – Leisen, B. (1999): Managing stakeholders: A tourism planning model. Annals of Tourism Research, Vol. 26, 328 p. in: Buhalis, D. (2000), p. 98.
- Sziva I. (2010): Turisztikai desztinációk versenyképességének elemzése és értelmezése. PhD-értekezés, Budapest: BCE (megjelenés alatt)
- Sziva I. (2009): Az e-business kooperatív turisztikai adaptációja: „A kicsi, a szép esélyei hazánkban”. Vezetéstudomány, 40. évf. 9. sz., 54–64. o.
- Tirolwerbung (2006): Geschichte des Tiroler Tourismus. (online) <http://www.tirolwerbung.at/xxl/de/geschichte/index.html> (cit. 10. 04. 2008.)
- Wilson et al. (2001): Factors for Success in Rural Tourism Development. Journal of Travel Research, 40, p. 132.
- Yin, R. K. (1994): Case Study research: Design and Methods. Thousand Oaks: Sage
- UNWTO (2000): Public-Private Sector Cooperation: Enhancing Tourism Competitiveness. Madrid: UNWTO, p. 289.

Cikk beérkezett: 2011. 3. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 9. hó

Szerzőinknek

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

A cikkeket elektronikus levélben (*MS Word fájl formátumban*) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni. A Vezetéstudományban megjelent cikkek magyar és angol nyelvű összefoglalói elérhetőek a <http://www.vezetestudomany.hu> és a <http://vezetestudomany.hu> címenek.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közli 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 sorköziséggel (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 kéziratához csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.
- Kiemeléshez **félkövér** és **dőlt betű** használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.
- A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása.
- Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

- A szövegek közli bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetőknév és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad – Hamel, 1990: 85.).
- Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.
- A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:
 1. példa (könyv): Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy; New York: The Free Press
 2. példa (folyóiratcikk): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation; Harvard Business Review, május-június, 79–91. o.

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

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkenése 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 közölt 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.

2012. március 1-jétől a Vezetéstudomány egyes cikkei elérhetőek a <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/500/> 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.

KÖNYVISMERTETŐ

Palánkai Tibor,
Kengyel Ákos, Kutasi Gábor,
Benczés István,
Nagy Sándor Gyula:

A globális és regionális integráció gazdaságtana

Budapest: Akadémiai Kiadó, 2011.
387 oldal

A gazdaságelméletek mindig szívesen foglalkoztak a kialakult gazdasági rendszerek jövőjével, várható alakulásával. Marx átfogó – ma többek által újra felhasznált – kritikái mellett a gazdasági folyamatok időbeni és térbeli változásai értelmezése másoknak is témája volt. Például 1928-ban *Sombart és Schmalenbach egyaránt a kapitalista korszak strukturális változásait vetítették előre, annak racionalizmusában bízva a válságkerülő állapotokig eljutást remélve. A gazdaság és fejlődés tervszerű, racionális célját tűzte ki a szovjet gazdaság, majd a világ egy részén a szocialista gazdaság, ami részben átörököltette, részben új válságjelenségekkel élte meg fennállásának évtizedeit. A változásokat magvas elméleti indoklások készítették elő, vagy utánmagyarázatok kísérték – az elméletek azonban az 1920-as évektől fokozatosan tűntek el az eredményorientált gyakorlat mögül. A gazdaság növekedésének célja az anyagi értelemben vett növekedés.* Pillérei: 1/ a termelés (a javak és

termékesített szolgáltatások előállítás), 2/ a hatékonyság (a javak és szolgáltatások minél alacsonyabb költségen történő előállítása) és 3/ a fogyasztás (a megtermelt javak és szolgáltatások felhasználása). *Az optimális működést jellemzi 1/ a minél több és többféle áru és szolgáltatás létrehozása, 2/ az előállítás költségeinek csökkentése, ezzel 3/ a fogyasztás növekedése és egyre magasabb szinten történő stabilizálása.*

Az optimális működés feltételei az ösztönző és minél szabadabb piac, a támogató, likvid, stabil és innovatív pénzügyi rendszer, a politikailag semleges szabályzó és ellenőrző rendszer, a politikai felhatalmazással élő állam irányítása a pillanatnyi és a négyévente tisztázott értékrend alapján a globálisan szerveződő együttműködés rendszerében, az integrációs egyensúlyok megtartásának igyekezetével.

A gazdaság működésének magyarázatára született elméletekben sokféle szempont érvényesül. Az elméleteket megelőző gyakorlati folyamatok tapasztalatai önmagukban is rendszert alkottak, amit a tudományok fejlődésével egyre sokoldalúban lehetett kutatni, kísérletezni, kifejteni, alkalmazását megteremteni és bizonyos tényezők alapján ilyen vagy olyan rendszerként meghatározni. A gazdaságtan elméletválasztásába beépült kritériumok vagy értékek egy része – bármi legyen is eredeti forrásuk – egyszer s mindenkorra kötöttek, nem befolyásolja őket az, hogy részt vesznek-e az egyik elméletből a másikba való átmenetekben. Ha a releváns gazdaságtani értékek listáját röviden tartjuk, és ha közelebbi leírásuk homályos marad, akkor az olyan

értékek, mint a munka, a pontosság, az együttműködés/hatáskör és a termelékenység a tudomány állandó tulajdonságai lesznek. Ám kevés gazdaságtörténeti tájékozottság is elég ahhoz, hogy felismerjük: ezeknek az értékeknek mind az alkalmazása, mind a nekik tulajdonított, viszonylagos fontosság koronként jelentősen változik. Az ilyen értékváltozások közül sok összekapcsolódik a tudományos elmélet tartós vagy átmeneti megváltozásával, bővülésével. Ilyen a tudás szerepe, amelyet Drucker már az 1960-as években bevezetett. A föld, a tőke és a munkaerő szűkösség mint növekedési korlátok mellé az elemzők további termelési tényezőket vonhattak be allokációs vizsgálataikba: az információt és tudást mint termelési tényezőt. A tőke és tudás azonos értékűvé váltak, a *piacra* termelő társadalom *piacnak* termelő társadalommá változott.

A gazdaságelméletek az 1930-as évekig elérték azt a pontot, amikor új vagy más problémamegoldásokat nem tudtak nyújtani. A szovjet típusú rendszer eltűnésével a világ látszólag egységes tőkés rendszerében a túlvállalás jelei mutatkoznak. A tőke, mint terjeszkedés, verseny és felhalmozás hajtotta rendszer, egyszerre dinamikus és destruktív. Ezek azonban ma globális és regionális integrációs folyamatban léteznek, ahol egyre inkább kitűnnek az eddig elleplezett vagy kitolt korlátok. Strukturális az ellentét a transznacionális tőke és a nemzetállamok között, az ettől elválaszthatatlan monopólium és verseny, a termelés növekvő társadalmi-asulása és a termékek diszkriminatív elsajátítása, a nemzetközi munkamegosztás és az egyes nemzeti hatal-

mak hegemonista törekvése között. A tőke csak eszközként használja a regionális integrációkat, ezekkel mielőbb szakítani akar. Teljesen integrált globális rendszert követel, ehhez azonban egyelőre képtelen egy világkormányt létrehozni. Ez azt mutatja, hogy a tőkerendszer is túlállja magát.

Ebből adódik a válság általános-sága is, ami egyetemes, globális, elhúzódó, kúszó lefolyású. Ma a kialakult gazdaságelméletekből semmit nem lehet a folyamatok megváltoztatásáért teendők alapjául tekinteni. Egyesek ugyan megkísérik a különböző gazdaságfilozófiák alapján kialakított szakmai érvek ütköztetését, de Krugman – mások mellett – azt javasolja, hogy mindenki változtatson gazdaságpolitikáján. A magyar értékelők közül többen foglalkoznak a gazdaság átpolitizáltságával, hasonlóan új utakat, paradigmaváltást javasolva. A megoldáskeresésekben nincs ideológia: Jeffrey Sachs azt tanácsolja kormányának, fektessen be többet az emberi és infrastrukturális tőkébe. Jellemző a Financial Times áttekintése, miszerint a mai tőkeáramlási modellt „nehéz a tankönyvekben olvasható közgazdasági elméletekkel megmagyarázni”, ugyanis a jelenlegi „bizarr világban” viszonylag szegény országok hiteleznek hatalmas összegeket a gazdag amerikai fogyasztónak, rendkívül alacsony kamatra. A válságmagyarázatok során elemző kiadványok is megjelennek – más okból ugyan, érdekes megvilágításba helyezve a gazdasági történéseket. „Más ez a válság” – tartják amerikai szerzők 2009-ben, és ezt sokan vallják, mert az átalakulás hívei, miközben a folyamat bonyolultságát és komplexitását hangsúlyozzák, többnyire nem rendelkeznek konkrét elképzeléssel a folyamat történelmi ívéről és kimeneteléről. Ezt támasztja alá az utóbbi tíz év közgazdasági Nobel-díjazottjainak munkássága a folyamatok és jelenségek vizsgálatában és magyarázatában.

Uralkodóak azok a praktikus megoldások, amelyeket a felhasználók – különösebb elméleti támasztékok nélkül – vetnek be a megoldáskeresésbe.

A globalitás és integráció mindent felülíró folyamatában számos olyan tényező hat, amelyek aligha kapcsolhatók valamely gazdaságelmülethez. A pénzügyi rendszer minden eleme egy irányba mutat: a rövid távú haszonszerzés felé, amelyből talán hosszú távú kiegyenlítődéss lesz.

A ma feltárható gazdasági folyamatokat új kötetükben Palánkai Tibor, Kengyel Ákos, Kutasi Gábor, Benczés István, Nagy Sándor Gyula szerzők dicséretes módon láttatják is, ezzel bizonyítva a hazai (köz)gazdaságtani irodalom jövőorientált színvonalát.

Az érdeklődők különös figyelemmel vehetik kézbe a globális és regionális integráció gazdaságtanával foglalkozó új művet. Alkotói eddig számos alkalommal nyújtottak értékes információkat a gazdasági folyamatok megvilágításával. Az egyes fejezetekben az alkotó együttes tagjai többször is szerepelnek – egységes szellemiséggel, változatos oldalról – nagyívű perspektívába helyezve a részleteket.

A szerzők következetesen érzékeltek, hogy a gazdálkodás fejlődésében a tudás gyarapodásának mindig döntő szerepe volt, a tudomány és a gazdaság kapcsolata nemcsak az iparban, de a termelés minden ágában szorosabbá vált. A tudományos eredmények gyakorlati alkalmazásához szükséges idő rövidebb, a kutatás szerepe nagyobb lett. Minden elméleti hivatkozás nélkül a huszadik századra gyakorlatiasabbá alakult a világ. Az 1987 utáni évtizedekben a világ-gazdaságban csökkent a gazdaság konjunkturális kilengése, az állami eladósodás mérséklődött, az államháztartások egyre több helyen váltak fenntarthatóvá. A szervezett globális pénzpiac megteremtette a lehetőségét a fejlesztésekhez szükséges források

megszerzéséhez, egyre több innováció, szervezeti és technikai újítás, termékfejlesztés – általában fogyasztói haszon jöhetett létre. A gazdaság minden részét érintő változások fenntartásában nagy szerepe volt és van az információs és kommunikációs rendszereknek. Közben érlelődtek a válság okozói, mert annak idején Keynes is utalt arra, hogy a pénzpiaci racionalitás csak mikroszinten (az egyes ügyletekben) lelhető fel, makroszinten viszont rendszerint a „csordaszellem” érvényesül. Ez a mikroszintű racionalitás mozgatja a válsággal való szembe fordulást és foglalkoztatja a világgazdaság elemzőit.

A gazdaságelmélet alapvetései, különösen a pénzügyi közgazdaságtan, eddig a hatékony piacok elméletének és a globalizáció átfogó érvényesülésének keretében, számos kutatással, jelentékeny matematikai apparátussal bizonyította azt, hogy a rendszer egészének gazdasági kockázatai megoldhatóak. A szocialista rendszer felszámolódása erősítette a tőkés rendszer átfogó érvényesülésének bizonyosságát – a legutóbbi időkhöz uralkodó doktrína pedig, amely szerint a költségvetési politika eleve hatástalan, a pénzügyi politikát pedig szabályok kötik meg, ezért kárt az sem okozhat – indokolatlan önbizalmat keltett. Ez az állítás a folyamatosan megújuló válságok tükrében nem tartható. Érzékeny erre a magyar nemzeti gazdaságpolitika is, ezért a szerzők most megjelent kötetükben átfogó részletezéssel igyekeznek feltárni a bonyolult összefüggéseket.

A szerzők a világgazdaságra organikus rendszerként tekintenek, amelyben a globalizáció egyre több függést sző. Ebben a termelő, és szolgáltató rendszerek tulajdonviszonyai, az országok fejlődése, egyensúlyviszonyaik, gazdasági partnerkapcsolataik, gazdasági stabilitásuk és teljesítményük a közösségi kapcsolatokról válik meghatározottá. A folyamatok

regionális intézményekbe szerveződnek, de globálisan is egyre több intézmény szolgálja e folyamatokat, de ezek szabályozó súlya azonban egyenetlen vagy fejletlen. A változásokat erőteljes differenciálódás kíséri, ami az egyes országokban és a globalizált világban jelent súlyos terheket.

Mindezek együttesen és külön-külön, esetenként didaktikus formában, jelennek meg a szakmailag igényes nyelvezettel íródott műben. A kötet fő fejezetei: I. Világgazdaság és integráció (3 részfejezet), II. A globális és regionális integráció genezise (13), III. A nemzetközi integráció értelmezései (15), IV. Integrációs intézmények – regulációkormányzás (36), V. Az integráció hatásai – költségek és hasznok (26), VI. Csatlakozási és tagsági kritériumok – integrációérettség (8 részfeje-

zet). A 309 felhasznált mű, amelyből 45 magyar, célorientált válogatás, továbbgondolkodásra, tájékozódásra készíti az olvasót.

A kötet is igazolja, hogy az 1930-as évekre kialakult gazdaságelméletek (lényegében nemzeti megoldások), majd a gazdasági kísérletek (a keynesizmus, irányított gazdaság, korporációk, államosítás vagy pénzforgalom-korlátozás, Alan Greenspan globális be nem avatkozási gyakorlata stb.) többé nem életképesek. A ma válságkorszaknak tekintett szakaszban a globális hálózatok eredményeképpen nem omlott össze a nemzetközi kereskedelem, nem szűnt meg a világ szabad pénzforgalma, a migrációs folyamatok, az országok nem tértek vissza a munkahelymegőrző és nem utolsósorban, inflációgerjesztő politikához. Az államok adósságai

ugyan megugrottak, de szabályozásuk minden esetben már nemzetközi síkon érzékelhető befolyás alá került. A globális térben a magánpiacok (vállalatok) elvárásai már az államokat is kötelezik, bár a kockázat zöme alapvetően magánjellegű marad. A világgazdaságban erősödik a szabályozottság igénye, hasonló módon értékelődik fel a bizalom és kiszámíthatóság társadalomlélektani szerepe.

A kötetben a nemzetközi integrációval összefüggő mikro- és makrofolyamatok elemző feldolgozása történik, számos példa bemutatásával, megkönnyítve a bonyolult kapcsolatrendszer működésének megértését, és az aktualitásokon túlmutatva, azokat szerzőink igyekeznek stratégiaiilag értelmezhetővé tenni.

Krisztián Béla

HIBAIGAZÍTÁS

2012 évi 2. számunkban sajnálatos elírás folytán „**A tudásérték meghatározása minőségügyi szempontból hálózatelemzési módszerekkel**” című cikkünk szerzője hibásan jelent meg. A cikk szerzője helyesen egyedül: **Csiszér Tamás**. Elnézést kérünk a szerzőtől és az olvasóktól!

CONTENTS

REKETTYE, Gábor

Perception and Evaluation of Prices 2

MAROSSY, Zita

The statistical characteristics of extreme price movements in the Hungarian power exchange 14

BENCSIK, Andrea – MAROSI, Ildikó – DÓRY, Tibor

Desired culture and real value judgement – Precondition of development a knowledge management system in a higher education institution 25

KOVÁCS, Kármén – KUTI, Mónika

The effect of marketing assets and activities on shareholder value 41

SZIVA, Ivett

Co-opetition and the competitiveness of touristic destinations. „Where was, where it was not..?” 52

Book review 61

VEZETÉSTUDOMÁNY

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

REKETTYE, Gábor

Perception and Evaluation of Prices

Since the beginning of the global economic recession prices have become more and more important for sellers and buyers. To study the role of prices in consumer behaviour is a rather new field of marketing research. The paper starts out from the fact that prices can be regarded as a multidimensional stimulus, which influences the purchasing decision of consumers. The study describes the process how, in this multidimensional pricing environment, consumers get from the perception through the evaluation of prices to the purchasing decision. According to the model constructed by the author the perception of prices depends on the presentation of prices and on the willingness and ability of people to numerically perceive and evaluate the different presentations of prices. In the process how consumers get from the perceived prices through the expected prices to the purchasing decision the perceived value plays the most important role. The perceived value is motivated by the internal and external reference prices and the perceived reference value. The paper comes to the conclusion that in recession and post recession times, companies are compelled to understand these processes better to be able to set their price points according to the changing buyers behaviour.

MAROSSY, Zita

The statistical characteristics of extreme price movements in the Hungarian power exchange

On 20th July, 2010 the Hungarian Power Exchange, the HUPX started its operation. On 16th August in certain hours the markets participants faced € 2,999 price instead of in the first days experienced 45-60 euros/mwh. According to the international experiences the appearance of the extremely high prices hasn't been unusual in the power exchanges, the researches have focused exploring the causes of the so-called spikes and quantitative and qualitative analysis of those appearances. In this article the author describes what results were determined on statistical studies of outstanding prices in the literature, and how their conclusions stand up into account the time series of the Hungarian prices. The author presents a model framework which describes the behavior of electricity prices in the seven hours of periodically varying parameters. Unfortunately the brief history of the Hungarian Power Exchange does not allow to suit specific prices for each hour of week. Therefore the author classifies the hours of the week in the two groups based on the nature of price dispersion: according to the appearance of spikes to risky and less risky classes. Then for describing the HUPX prices the author builds a deterministic two-state, regime-changing model, which can be identified the risky and less risky hours, and to get a picture of the nature of extreme price movements.

BENCSIK, Andrea – MAROSI, Ildikó – DÓRY, Tibor

Desired culture and real value judgement – Precondition of development a knowledge management system in a higher education institution

To create and to operate a knowledge management system is becoming a more and more popular target of the companies. Realizing the changes above can result in a failure – in spite of the biggest will – if organizations lack certain prerequisites which are necessary in companies' lives. One of the most important prerequisites is organizational culture which can be characterized by confidence, common learning, development and open atmosphere. This is called a learning organizational culture. In their research the authors would have liked to know what kind of dreams the colleagues have about their own organizational culture. They achieve these results from an investigation with questionnaires which were realized by an advisory team. To evaluating the results of this investigation circumplex method was used. These results were compared with the characteristics of learning organization to confirm our hypothesis. According to this idea colleagues have the same images about their successful organization as the characteristics of learning organizations.

KOVÁCS, Kármén – KUTI, Mónika

The effect of marketing assets and activities on shareholder value

Proving the effect of corporate marketing on financial performance, especially on shareholder value, becomes more and more important as marketing expenditures increase. Furthermore by the recognition that for shareholders without customer value it is not possible to provide value in the long run, however, neither good market results can assure the growth of financial performance. In this paper the authors examine the effect of marketing assets and activities on shareholder value, they point out how these can influence free cash flow to equity, shareholder return, strategic planning time period and terminal value. They emphasize also some possible negative effects of marketing. The authors outline the real optional characteristics of marketing investments and their game theoretical relations in dynamic environment.

SZIVA, Ivett

Co-opetition and the competitiveness of touristic destinations – „Where was, where it was not..?”

The popular term of co-opetition gained theoretical support even in the theoretical approaches of the area of competitiveness, particularly in the field of regional competitiveness and the clusters. The term became rather popular in Hungary: as the tools of destination management and the destination management organizations (DMOs) focusing on the development of co-opetition and competitiveness came to the focus of the Hungarian touristic practice, governmental decisions in the recent past. In this article the author's aim is to describe the theoretical connections among co-opetition, and the competitiveness of the touristic destinations. Further aim is to analyze the theoretical baselines in primary research, to map the samples of cooperation among the actors of touristic destinations in three case studies (made in one Hungarian, and two Austrian destinations) regarding the topic with regard to Hungarian and international cases, as well as the stage of development.