

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](mailto:robert.becsky@uni-corvinus.hu)

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás  
[tnusser@ibs-b.hu](mailto:tnusser@ibs-b.hu)

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita  
[rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu](mailto: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](mailto: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., JÚNIUS

2012. 6. szám

## TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **SZABÓ Roland Zsolt**  
Vállalati stratégiák, konfigurációk Magyarországon  
1992 és 2010 között – I. rész 2
- **ÁRVA László – SIPOS Zoltán**  
A posztmodern marketing elvei és gyakorlata  
a turizmus piacán – Mátrix és turizmus 14
- **MEGYERI Eszter**  
A méltányosság – Egy kísérlet a fogalom tisztázására 25
- **BALOGH Ágnes – BOGDÁNY Eszter –  
– CSERHÁTI Gabriella – CSIZMADIA Tibor –  
– POLÁK-WELDON Réka**  
Keresleti-kínálati diszharmonia a szervezeti kultúra tükrében 40
- **MICHALETZKY Márton**  
A piaci likviditás hatása a vállalatokra 51
- **Könyvismertető**  
Árpolitikai sztereotípiák és a multidimenzionalitás  
Rekettye Gábor: Multidimenzionális árazás 65

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

SZABÓ Roland Zsolt

# VÁLLALATI STRATÉGIÁK, KONFIGURÁCIÓK MAGYARORSZÁGON 1992 ÉS 2010 KÖZÖTT – 1. RÉSZ

A vállalatok közvetlen versenytársaikkal összevetett eredményei alapján képzett teljesítményértékelési dimenziók, és az azok szerint képzett vállalati stratégiai archetípusok, konfigurációk azonosítása, leírása áll az empirikus kutatás fókuszában. Ezek során a szerző azonosítja a vállalati stratégiák archetípusait, felhasználva a konfigurációs iskola módszertanát. A kutatás az 1992 és 2010 között felvett magyarországi adatsorok alkalmazásával, több mint 1200 felsővezetői vélemény alapján készült. A válaszok alapján a vállalatok teljesítményét hét, egymástól független dimenzió mentén különíti el, melyek alapján különböző vállalatstratégia-típusok azonosíthatók. A kiemelkedő vállalati teljesítmény elérése érdekében a szerző konkrét ajánlásokat fogalmaz meg cikkében.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** konfiguráció, stratégia, multidimenziós skálázás, klaszter, versenyképesség, kiemelkedő vállalati teljesítmény

A környezeti iskola „széthasogatóival” ellentétben, akik a változásokat elemeire bontják, folytonos skálán mérik, majd összehasonlítják az egyes tényezők kapcsolatait (jellemzően páronként), én az „összeragasztók” táborát képviselem.

Véleményem szerint ugyanis az elemek páronkénti vizsgálata nem ad teljes képet a konfigurációról, hiszen lehet, hogy több tényező csak együttesen fejt ki hatását. Az összeragasztók a konfigurációs iskola képviselői, akik kategóriákban látják a világot, és a pontos leírás helyett inkább közérthető megfogalmazásokra törekednek.

Khandawalla (1970) álláspontja szerint, melyet jómagam is osztok, a szervezeti hatékonyságot nem az egyes tényezők önmagukban, hanem a különböző összetevők közötti kapcsolatok határozzák meg. A szervezet azért hatékony, mert egymást kiegészítő tényezőket illeszt össze. Mindemellett a vezetés egy bizonyos stílusa egy bizonyos szervezeti formában hatékony, ezért a tényező illeszkedése fontos.

A kutatási keret kialakítása során a stratégiaalkotási folyamattal szemben a stratégiák tényleges tartalmát helyezem vizsgálati fókuszba. A stratégiatípusok négy fő kutatási irányzatát az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat

A stratégiatartalom kutatási irányzatai

	Egyes tényezők	Tényezőklaszterek
<b>Statikus feltételek</b>	Egy konkrét stratégia összekapcsolása, konkrét feltételekkel (pl. diverzifikáció az iparág érettségével)	Stratégiai csoportok és feltételklaszterek, valamint a közöttük lévő kapcsolatok felvázolása (pl. általános környezeti tényezők, iparágak)
<b>Dinamikus feltételek</b>	A külső változásokra (pl. technológiai veszélyekre, konkurens támadásokra) adott konkrét stratégiai válaszok (pl. fordulatok)	A stratégia- és feltételklaszterek sorozatának (pl. iparági életciklusoknak) az időbeli nyomon követése

Forrás: Mintzberg et al. (2005: p. 123.)

Az általam megcélzott kutatási módszertan – a 1. táblázatban bemutatott lehetőségeket figyelembe véve – klaszteres dinamikus kutatás. Azonban a pozicionáló iskola hiányosságát ellensúlyozva – miszerint túlzottan a számszerűsíthető gazdaságossági számítások alapján kívánja meghatározni a stratégiát – a minőségi tényezőknek is jelentős szerepet szánok a stratégiák vizsgálatában.

Álláspontom szerint a hazai vállalatok magatartásmintáiban megtestesülő stratégiák szintén stratégiai csoportokba osztályozhatók, az azonos csoportba – klaszterbe – tartozó vállalatok környezetükhöz való alkalmazkodásuk során hasonló tényezőkombinációkba fektetnek be, így elkülönülnek a többi stratégiai csoportoktól. A kutatási irányzaton belül az empirikus vizsgálatok több vonulata különböztethető meg, különbözőségük eltérő tipológiai alapjaikra vezethető vissza.

Miles és Snow (1978) empirikus kutatásai négy iparágban (könyvnyomtatás, élelmiszer-feldolgozás, egészségügy, elektronika) eredményezték napjaink egyik legismertebb stratégiai osztályozását. A stratégiatípusok lefedik a lehetséges szervezeti válaszokat az új környezeti kihívásokra: innováció (kutató), konszolidáció (védő), kiváras (elemző), és végezetül a sodródás (reagáló). A Miles és Snow-féle stratégiaipozíció-tipológia intenzíven jelen van a szakirodalomban, és jelentős számú kutatás épít erre a klasszifikációra (Antal-Mokos – Kovács, 1998; Hambrick, 1983, 1984;

ban szereplő vállalati tömörüléseket, amelyek hasonló kapcsolatot mutatnak a stratégiai kulcsváltozókban. Egyéb próbálkozások (Dess – Davis, 1984 vagy Miller – Freisen, 1986) stratégiai fogalomkészlet alkotására irányulnak, mint amilyen a Porter-féle általános stratégiák kategóriarendszere. Közép-európai sajátosságnak tekinthetők a rendszerváltás és az EU-csatlakozásra irányuló vállalati-stratégia-kutatások (Balaton, 2005a és b, Balaton, 2006).

A stratégiai változók a szakirodalomban az egyes kutatóknál ugyan részben különbözőek, mára azonban már kialakult azon változók köre, amelyek a leggyakrabban, és meglehetősen standard módon szerepelnek a stratégia empirikus taxonómiai vizsgálataiban (Doty – Glick, 1994, a stratégia területén különösen Galbraith – Schendel, 1983; Miller – Roth, 1994; Morrison – Roth, 1995).

A változók száma 30 és 50 között mozog, a kutatás specifikációjának függvényében. Az 1990-es évektől kezdve ez a szám 40 változónál stabilizálódott és vált kutatási standarddá (Desarbo et al., 2004; Morrison, 1993). A változókat a kutatók jellemzően nem közvetlenül értelmezik, hanem – közös jelentéstartalmuk alapján – stratégiai faktorokba tömörítik. A 2. táblázat a cikk közvetlen előzményének tekinthető kutatások stratégiai faktorait mutatja be, melyek az általam is a későbbiekben használt változókra és a „Versenyben a világgal” kutatási program felméréseire épülnek.

2. táblázat

Stratégiai faktorok az 1996, 1999 és a 2004-es felmérések alapján

1996	1999	2004
Szervezeti erőforrások	Szervezeti hatékonyság	Irányítás hatékonysága
Rugalmasság	Rugalmasság a folyamatokban	Termékminőség
Állami kapcsolatok	Állami kapcsolatok	Rugalmas gyártás és logisztika
Technológiai színvonal	Technológiai színvonal	Pénzügyi helyzet
Alapanyag-ellátás	Alapanyag-ellátás	Magas cégérték
Pénzügyi helyzet	Pénzügyi helyzet	Ügyfélközpontúság
Termékválaszték	Termékválaszték	Innovációs képesség
Igénykielégítés	Etikusság	Állami kapcsolatok
Költséghatékonyság	Versenyképes árak	Növekedés
		Költségdiktálás

Forrás: Antal-Mokos – Kovács (1998), Antal-Mokos – Tóth (2001) és Hortoványi – Szabó (2006)

McDaniel – Kolari, 1987; McKee et al., 1989; Shortell – Zajac, 1990; Webster, 1992).

Számos empirikus kutatás a versenystratégiák kapcsán a stratégiatípusok és a teljesítmény kapcsolatára fókuszál. Néhány kutató az üzleti stratégiák vizsgálatkor a piacszerkezeti (IO) megközelítést alkalmazza a verseny elemzésére (Hatten – Schendel, 1977; Cool – Schendel, 1987). Más kutatások a stratégiacsoportok elméletét továbbfejlesztve vizsgálják az egyes iparágak-

Míg a pozicionáló iskola deduktív és tudatosszándékolt jellegűnek tekinti a stratégiát, a jelenlegi taxonómia-képzés során a vállalati stratégia nem kizárólag tudatos elgondolás eredménye lehet, tartalma megvalósítása közben is körvonalazódhat. A vállalatok múltbeli magatartásmintáinak szisztematikus elemzésével megtalálhatjuk a hazai feltételrendszerben a napjainkban érvényes alapstratégiákat, azonban ezek az alapstratégiák nem szükségszerűen rangsorolhatók.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

A stratégia tartalma nem izolálható teljes mértékben kialakításának és megvalósításának folyamatától: különböző környezeti tényezők közötti választások eredményeként születik meg, a választás pedig mindig maga után vonja egy másik alternatíváról való lemondást, annak elvesztését. Így nem célszerű „előírni” az ideális stratégiák tartalmát, csupán az adott választások következményeire érdemes felhívni a figyelmet.

A kutatás fontos tényezője a versenyképesség, mely a pozicionáló iskola egyik kiindulópontjára vezethető vissza, arra, hogy a vállalatok környezete kompetitív jellegű (Chikán – Czakó, 2009; Porter, 1993). E gondolatmenet alapján a vállalatok versenyeznek környezetükben és versenyzésük során meghatározott magatartásmintákat követnek, amelyek leírhatók a versenyjellemzők különböző struktúrájú együtteseivel. Az így kirajzolódó tényezőkonfigurációk fontosabbak a versenyképesség hosszú távú magyarázatában, mint bármely egyedi jellemző önálló hatása. A 3. táblázat a cikk közvetlen előzményének tekinthető kutatások stratégiatípusait mutatja be, melyek az általam is a későbbiekben használt „Versenyben a világgal” kutatási program során keletkezett adatbázisokra épülnek.

ján jellemzően csak néhány alapstratégia, konfiguráció azonosítható be (3. táblázat). Ebből a szempontból a múltbéli magatartások vizsgálata konzisztensebb eredményekkel szolgál, mint a szándékok vizsgálata, ezért a továbbiakban az 1., 2. és 3. lehetőségek alapján folytatok vizsgálatokat.

Összegezve, napjainkban nem az a fontos kutatási kérdés, hogy szükséges-e változni, hanem hogyan lehet a konfiguráció rugalmasságát és hatékonyságát egyszerre fenntartani? Erre a kutatási kihívásra válaszul, empirikus vizsgálataim során a konfigurációkat, illetve a konfigurációk alakulását kívánom feltérképezni az elmúlt húsz év magyarországi változásai kapcsán.

### Kutatási módszertan

#### Az empirikus vizsgálatok lépései

A vizsgált jelenség empirikus teszteléséhez integrált kutatási módszertant rendeltek, mely segítségével megbízható képet kaphatok a magyarországi közép- és nagyvállalatok stratégiai viselkedéséről. Az elemzési lépések meghatározásakor a témában folytatott közvetlen előfutár kutatások (Antal-Mokos – Kovács, 1998;

3. táblázat

**Stratégiatípusok az 1996, 1999 és a 2004-es felmérések alapján**

1996	1999	2004
Minőség és vevő	Követő, alkalmazkodó	Vezető
Diverzifikáló	Termelési hatékonyság	Alkalmazkodó
Struktúra és pénzügy	Értékesítésorientált	Differenciáló
Állami kapcsolatok	Szervezeti hatékonyság	Technológia vezérelte
Termelés és pénzügy	Termékminőség és technológiai színvonal	Beszállító*
Követő, alkalmazkodó	Középen megrekedő – kevésbé etikus	Fókuszáló

\* A Beszállító stratégia később Bedolgozóra került átnevezésre (Chikán – Czakó, 2009)  
 Forrás: Antal-Mokos – Kovács (1998), Antal-Mokos – Tóth (2001) és Hortoványi – Szabó (2006)

A tényezőkonfigurációk és az alkalmazkodás vizsgálata történhet (1) helyzetelemzéssel (mi a helyzet 2009-ben), (2) időbeli változások vizsgálatával (hogyan változott 1992 és 2009 között), (3) múltbéli magatartások eredménye (milyen, hogyan változott a tevékenységek színvonala) és (4) a szándékok (mit kívánunk tenni/terveznek a jövőben a vállalatok) szintjén. A cikk készítése során a mai hazai vállalatok teljesítménye alapján keletkező konfigurációkra mint „múltbéli” magatartásmintában megfigyelhető szabályszerűségekre tekintek. Ennek kapcsán mind helyzetet, mind időbeli fejlődést vizsgállok. Annak ellenére, hogy a vállalatok magatartásmintái igen változatosak, mégis – mint azt már korábbi kutatások is igazolták (Antal-Mokos – Kovács, 1998) – cselekvéseik konzisztens láncolata alap-

Antal-Mokos – Tóth, 2001 és Hortoványi – Szabó, 2006) metodikájából indulok ki.

Ugyan építke a korábbi kutatások gazdag hagyományaira, azonban elsősorban nem azok replikálása a célt, hanem új értéket is kívánok teremteni a hazai és a nemzetközi stratégiai adaptációt vizsgáló kutatóközösség számára. A közvetlen előd kutatások módszertanát a mai kor elvárásaihoz igazítottam, mely legfontosabb sarokkövei: integrált módszertan használata, az elemzések transzparenciájának, és ezeken keresztül a kutatás megbízhatóságának a növelése.

A kutatás során az alábbi lépéseket végeztem el (dőlten emelem ki a korábbi kutatásokhoz képest újszerű elemeket, \* jelöli a cikk terjedelmi korlátai miatt nem ismertetett elemeket):

- kutatási kérdések megfogalmazása,
- a kutatási kérdések vizsgálatához szükséges stratégiaikonfiguráció-kutatások szűk körű áttekintése,
- a stratégiai konfigurációk értelmezésének kiterjesztése, különböző adaptációs lehetőségek feltárása és alaposabb környezetikontextus-vizsgálat,\*
- a kutatási kérdések vizsgálatához hipotézisek megfogalmazása az elméleti feldolgozás eredményeként,\*
- a vizsgált jelenségekhez kutatási módszertan hozzárendelése,
- a makrokörnyezet változásának vizsgálata a GDP-növekedés alapján,\*
- csatlakozás a „Versenyben a világgal” kutatási programhoz és az elemzésekhez szükséges változók azonosítása,
- a „Versenyben a világgal” kutatási program 1996-os, 1999-es, 2004-es és 2009-es kérdőíves felmérései alapján, egységes és tisztított adatbázis elkészítése,
- a vizsgálatok lefolytatása az összesített mintára,
- a vizsgálatok lefolytatása az egyes felmérések mintáira, és összevetése a korábban készített felmérések eredményeivel,
- a vizsgált vállalati minta összetételének és reprezentativitásának vizsgálata a „Versenyben a világgal” kutatási program tematikus műhelytanulmányainak hivatkozásával,
- a vizsgált minta karakterisztikájának jellemzése,\*
- a kontroll/leíró változók bemutatása és leíró adatelemzése,\*
- a vizsgált kutatási változók leíró adatelemzése,
- a változók adatainak további szűrése és előkészítése mélyebb elemzésekre,
- a vizsgált kutatási változók időbeli alakulásának vizsgálata az egyes felmérések almintáin keresztül,
- a változók időbeli alakulása során a populációra vonatkozó hipotézisek tesztelése,\*
- a kutatási és a kontroll/leíró változók kapcsolatainak feltárása,
- a vállalatok tevékenységének színvonala kapcsán a változók adattömörítése sokdimenziós skálázás segítségével,
- klaszterképzés segítségével a gyakorlatban előforduló teljesítménykonfigurációk (stratégiatípusok) azonosítása,
- a különböző számú klasztereket tartalmazó megoldások magyarázó erejének vizsgálata, és ez alapján az ideális klaszterszám meghatározása,
- a kialakított konfigurációk és egyéb vállalati tulajdonságok alapján képzett kontroll/leíró változók közötti kapcsolat vizsgálata keresztábrák segítségével,

- a vállalatokra vonatkozó, az irodalomfeldolgozás eredményeként kialakított hipotézisek tesztelése asszociációs és korrelációs együtthatók, valamint keresztábrák segítségével,\*
- az eredmények összegzése és értelmezése további vezetői vélemények bevonásával.\*

A továbbiakban az empirikus kutatások alapjául szolgáló „Versenyben a világgal” kutatási programot mutatom be röviden.

### **Kutatási háttér – A „Versenyben a világgal” kutatási program**

A vizsgálatok alapjául a „Versenyben a világgal” című kutatás keretében, 1996, 1999, 2004 és 2009-ben felvett, magyarországi vállalatokat tartalmazó adatbázisok szolgálnak, melyek mindegyike mintegy 300-300 vállalatot tartalmaz (Chikán, 1997; Czakó et al., 2000; Chikán et al., 2002; Chikán – Czakó, 2009). A cégek kiválasztásánál a létszám (50 fő feletti, majd 2009-ben 10 fő feletti vállalatok) volt az elsődleges kiválasztási kritérium, de mindemellett a fő tevékenység (iparág) és a területi reprezentativitás (Magyarország) is fontos szerepet játszott.

Mindegyik kérdőíves felmérésnek volt egy adott időpontban érvényes kutatási kérdése:

- 1996: Vajon alkalmazzák-e a hazai vállalatok a piacgazdaságokban elterjedt megoldásokat?
- 1999: Milyen változás ment végbe a hazai vállalatok működésében és működési környezetében szűk három év alatt?
- 2004: Milyen hatással van a hazai vállalatok versenyképességére az EU-csatlakozás, és milyen fejlődést értek el a hazai vállalatok működésükben?
- 2009: Milyen helyzetben érte a globális pénzügyi és keresleti válság a hazai vállalatokat, és az hogyan hatott működésükre?

„A kutatási program 1995-ben azzal a céllal indult, hogy az akkor még jobbára átmeneti gazdaságként jellemzett magyar gazdaságban megvizsgálja, hogy vajon miért látszik ellentmondani a látványosan átalakult mikroszféra teljesítménye a kiábrándító makrogazdasági statisztikai adatoknak. A kutatási programot azzal az átfogó kiinduló hipotézissel indítottuk, hogy a mikroszférában sokkal több optimizmusra okot adó tényezőt lehet felfedezni, mint amit a nemzetgazdasági szintű statisztikai adatok mutatnak. Célunk pedig az volt, hogy ezeket a tényezőket feltárjuk, és nemzetközi összehasonlításban értékeljük. A kutatás tárgyává a mikroszféra versenyképességét tettük, amit néhány évvel korábban az Egyesült Államokban több »business school« kutatási projektekben vizsgált.” (Chikán – Czakó, 2005: p. 8.)

A felmérések mintájául az US Competitiveness Council megközelítése szolgált, miszerint a mikroszféra versenyképességét befolyásoló környezeti tényezőket, a hazai vállalatok működési és stratégiai jellemzőit igyekezett nyolc kutatási projekt keretében feltárni. A kutatási program egyik legfontosabb megállapítása 1997 közepén az volt, hogy a gazdasági átmenetnek vége, azaz a vállalatok működését alapvetően a hazai piacgazdaság keretei és törvényszerűségei befolyásolják (Chikán – Czakó, 2005).

A felmérések során vállalatonként 4-4 kérdőívet töltöttek ki, melyek alapvetően (funkcionális) terület-specifikus kérdéseket tartalmaznak, de voltak közös változók is. A vállalat első számú vezetője mellett a termelés-szolgáltatás, a kereskedelmi és a pénzügyi vezető is külön kérdőívet tölt ki. A kérdőív sajátossága tehát, hogy azon vállalatok tudják kitölteni, amelyek elérték azt a méretbeli szintet, ahol a négy tevékenységi terület (felső vezetés, marketing, termelés-szolgáltatás, pénzügy) vállalaton belüli szervezeti egységként is megjelenik, azaz tagolt szervezeti struktúrával rendelkeznek.

Az „önbevallásos” módszer megfelelő adatfelvételi módszer a vizsgált jelenség vizsgálatára, mivel Hambrick (1981), valamint Hambrick és Mason (1984) empirikusan igazolták, hogy a vállalatok gyengeségeivel, illetve erősségeivel felső vezetőik tisztában vannak, ezeknek a tényezőknek a változásait folyamatosan nyomon követik. Chandler és Hanks (1994) eredményei szintén megerősítették, hogy a felső vezetők értékelése, valamint az archivált értékesítési mutatók egymással korrelálnak. Következésképpen akár egyetlen egy felső vezető válasza is megbízható adatot szolgáltathat.

A „versenyben a világgal” kutatási program során saját vállalati versenyképesség-definíciót határoztak meg: „Vállalati versenyképesség a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél (szolgáltatásainál) inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. E versenyképesség feltétele, hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton belüli változások érzékelésére, és az ezekhez való alkalmazkodásra, a versenytársaknál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével.” (Chikán – Czakó, 2005)

A definíció kulcseleme a vállalatok alkalmazkodása, melyet a versenyképesség-kutatás négy területen vizsgál: (1) stratégia, (2) vezetés és döntés, (3) értékteremtés és (4) vállalatközi kapcsolatok. Jelen kutatás során az első dimenzióra, vagyis a stratégia dimenziójára fókuszálók.

### *Adatbázisok és mintajellemzők*

Az empirikus vizsgálatokhoz a BCE Versenyképesség Kutató Központ versenyképességi vállalati felmérése (továbbiakban: VKK) keretében 1996, 1999, 2004, valamint 2009 során készült adatfelvételeket, illetve vezérigazgatói kérdőívek alapján készített adatbázisokat használtam fel.

Az empiria során a vállalatok tevékenységének színvonalát, a teljesítménydimenziókat és a konfigurációkat vizsgáltam az adatbázisokban megtalálható változók segítségével. A vizsgálatok során az alábbi kontrollváltozókat alkalmaztam: méret létszám szerint, méret árbevétel szerint, méret mérlegfőösszeg szerint, exporthányad, tulajdonosi struktúra, fő tevékenység (iparág) és területi elhelyezkedés.

A versenyképesség-felmérés sajátosságából adódik, hogy a megállapítások létszám szerint elsősorban a közép- és nagyvállalatokra vonatkoznak. Az első három felmérés során a megkeresett vállalatok 50 főnél nagyobb alkalmazotti létszámmal működő, önálló jogi személyiségű vállalatok voltak, azonban a 2009-es felmérésre vonatkozóan ez a kritérium tíz főre csökkent.

Az egyes felmérések során a vállalatok körét a kérdőíves felmérésekben már részt vett vállalatokból és a KSH vállalati adatbázisaiból állították össze azzal a törekvéssel, hogy létszám és méret alapján a minta reprezentatív legyen a tagolt struktúrával rendelkező magyar vállalati sokaságra. A versenyképességi felmérések adatbázisaiban az egyes időpontokra vonatkozóan kb. 300 vállalat kitöltött kérdőívzettjeinek változói szerepelnek, melyek különböző vállalati jellemzők (pl. méret, tulajdonosi struktúra) alapján részminták képzését és jellemzését is lehetővé teszik (Chikán – Czakó, 2005).

Az 1996-ban, 1999-ben és 2004-ben felmért vállalati kör méretkategóriák szerint közép- és nagyvállalatokra tekinthető reprezentatívnak. A vállalatok tulajdonosi szerkezetét tekintve a közösségi és a külföldi tulajdonú cégek felül-, míg a hazai magántulajdonúak alul-reprezentáltak. Területi elhelyezkedés alapján kisebb részben kerültek budapesti és Pest megyei vállalatok az adatbázisba, a többi régió cégei viszont magasabb arányban szerepelnek a mintában, mint a populációban (Lesi, 2005). A 2009-es mintát tekintve már nem beszélnek a kutatásvezetők a minta reprezentativitásáról, hanem annak bizonyos karakterisztikáit emelik ki (Chikán et al., 2010).

Összességében a négy felmérés mintái gazdasági ágak szerinti összetétele a magyarországi 50 fő feletti vállalkozások összetételéhez hasonló, bár a 2004-es és 2009-es minta a sokasághoz képest nagyobb arányban tartalmaz feldolgozóipari, energia- és közösségi

**A változó konkrét megjelenése a VKK adatbázisban**

V7/8/14/16 Milyen színvonalat ért el a vállalat a tevékenységét jellemző alábbi területeken az elmúlt 2-3 évben a legerősebb versenytárshoz viszonyítva? Amennyiben a vállalat több üzletágban működik, kérjük válaszait a legjelentősebb üzletágra vonatkoztatva adja meg! Ha nincs hazai versenytársa, hasonlítsa cégét az iparág vezető külföldi vállalatainál jellemzőnek tekinthető színvonalhoz!

		Teljesítményünk a legfőbb versenytárshoz képest:									
		sokkal gyengébb		lényegében azonos			sokkal jobb				
a)	Költséghatékonyság		1		2		3		4		5
b)	Piaci részesedés		1		2		3		4		5
c)	Technológiai színvonal		1		2		3		4		5
d)	Termékminőség		1		2		3		4		5
e)	Termékválaszték szélessége		1		2		3		4		5
f)	Versenyképes árak		1		2		3		4		5
g)	Szállítás pontossága		1		2		3		4		5
h)	Vevői igény-kielégítés rugalmassága		1		2		3		4		5
i)	Termelési rendszer rugalmassága		1		2		3		4		5
j)	Logisztikai rendszer hatékonysága		1		2		3		4		5
k)	Szállítási határidő rövideje		1		2		3		4		5
l)	Rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására		1		2		3		4		5
m)	Gyártási tevékenység színvonala		1		2		3		4		5
n)	Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel		1		2		3		4		5
o)	Vállalati image		1		2		3		4		5
p)	Elosztási csatornák szervezetsége		1		2		3		4		5
q)	Hitelképesség		1		2		3		4		5
r)	Kintlévőségek szintje		1		2		3		4		5
s)	Fizetőképesség		1		2		3		4		5
t)	Fogyasztói szolgáltatások színvonala		1		2		3		4		5
u)	Lobbizás államigazgatási szerveknél		1		2		3		4		5
v)	Államnak, ill. költségvetési szerveknek történő értékesítés		1		2		3		4		5
w)	Piaci változások előrejelzésének képessége		1		2		3		4		5
x)	Exportpiacokon való megjelenés		1		2		3		4		5
y)	Etikus magatartás		1		2		3		4		5
z)	Környezeti (ökológiai) tudatosság		1		2		3		4		5
aa)	Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése		1		2		3		4		5
bb)	Megbízható alapanyag-ellátás		1		2		3		4		5
cc)	Kapacitáskihhasználás		1		2		3		4		5
dd)	Alkalmazottak képzettsége		1		2		3		4		5
ee)	Innovatív eladási-ösztönzési módszerek alkalmazása		1		2		3		4		5
ff)	Színvonalas, jól felkészült vezetők		1		2		3		4		5
gg)	Döntési/működési módszerek korszerűsége		1		2		3		4		5
hh)	K+F ráfordítások szintje		1		2		3		4		5
ii)	Új termékek piacra vitele		1		2		3		4		5
jj)	Szervezeti struktúra hatékonysága		1		2		3		4		5
kk)	Integrált vállalati információs rendszer		1		2		3		4		5
ll)	Vezetői információs rendszer színvonala		1		2		3		4		5
mm)	A gazdálkodási funkciók integrációja		1		2		3		4		5
nn)	Minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal		1		2		3		4		5
oo)	Megfelelő szintű és választékú készletek		1		2		3		4		5
pp)	Jövedelmezőség színvonala		1		2		3		4		5

szolgáltatásokat nyújtó cégeket, míg a kereskedelem, az építőipar és a nem közösségi szolgáltatás szektoraihoz tartozó szervezetek valamelyest alul-reprezentáltak.

Az iparágakat összehasonlító tanulmányokban szükség van a mérési egyenletességek ellenőrzésére, hiszen az induló és a már működő vállalkozások relatív jelentősége iparágról-iparágra jelentősen változik (például a kezdő vállalkozások aránya a szolgáltatási szektorban magasabb, mint a feldolgozóiparban). A foglalkoztatottsági változásokkal további probléma merül fel, ugyanis a munkanélküliség és az önfoglalkoztatás arányát eltorzíthatják az adózási megfontolások. Hasonló megbízhatósági probléma merül fel a mérlegfőösszeg, illetve a nyereség alkalmazásával kapcsolatban. Végül, az iparágak sajátosságait szintén ellenőrizni kell, mivel a feldolgozó iparágak tökeigényesebbek, a szolgáltató iparágak pedig munkaerő-igényesebbek (Hortoványi, 2008).

Az egyes felméréseket a gyorsjelentések (Czakó et al., 1999; Chikán et al., 2004, 2010) és egyes tanulmányok (Lesi, 2005; Wimmer – Csesznák, 2005, 2011; Könczöl, 2007; Matyusz, 2011) részleteiben tárgyalják.

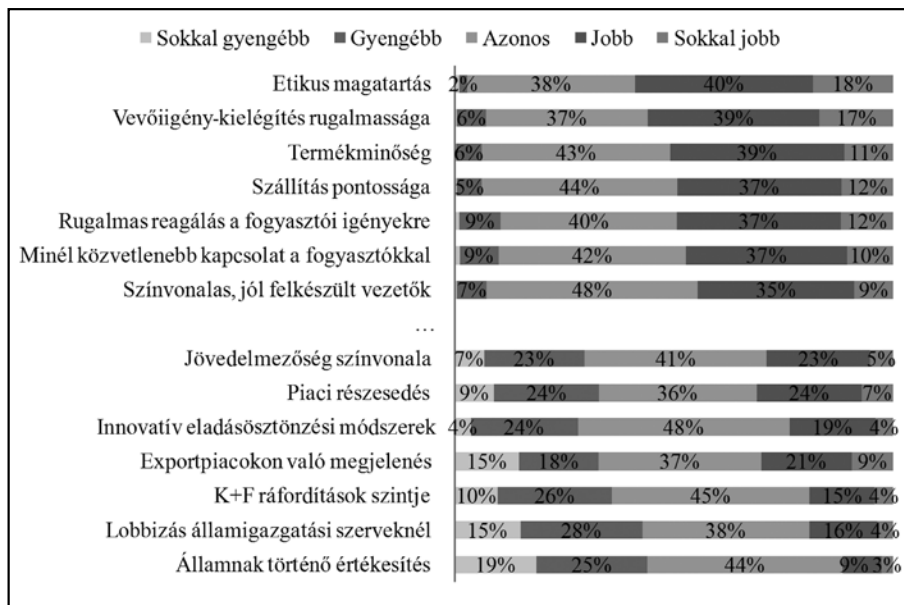
## Az empirikus vizsgálatok eredményei

### A vállalatok tevékenységeinek színvonala

A vállalatok teljesítményét számos módon mérhetjük. A pénzügyi teljesítmény fontos, de a vállalatok tekintetében számos más területet is figyelembe kell venni, ha a realizált stratégiát kívánjuk azonosítani. A kérdőív a vezérigazgatók vállalati teljesítményre vonatkozó véleményét stratégiai nézőpontból a kérdőív v14 (2009), v16 (2004), illetve v7 (1999) és v8 (1996) jelű kérdése 42 változó segítségével vizsgálja (4. táblázat): A változó konkrét megjelenése a VKK adatbázisban (előző oldal).

A kérdés 1996-ról 1999-re egy kérdéssel bővült: j) Logisztikai rendszer hatékonysága, valamint a kérdéseket átfogalmazták, eltűntek a pozitív jelzők a változók megnevezéséből (pl. alacsony költségárfordítások helyett költséghatékonyság).

### Vállalati tevékenységek színvonala a legfőbb versenytársaikhoz képest



Adatok forrása: VKK vezér-adatbázisok 1996–2009 alapján számított értékei. Megjegyzés: A logisztikai rendszer hatékonysága változó az 1996-os felmérésben nem szerepelt.

### A változó jellemzői, leírása

Saját vállalatuk teljesítményét a vállalatvezetők általában jobbnak ítélik meg, mint legfontosabb versenytársaikét (1. ábra). Különösen kiemelkedőnek tartják etikus magatartásukat, a vevőiigény-kielégítés rugalmasságát, valamint a termékminőséget.

A vizsgált 42 szempontból mindössze 7 olyan van, mely szerint a legfőbb versenytársak több vállalat szerint jobbak mint rosszak, nevezetesen; (1) jövedelmezőség, (2) piaci részesedés, (3) innovatív eladásösztönzési módszerek, (4) exportpiacokon való megjelenés, (5) K+F ráfordítások, (6) lobbizás államigazgatási szerveknél és (7) államnak, illetve költségvetési szerveknek történő értékesítés.

### A hiányzó értékek kezelése

A 42 változó 1240 megfigyeléséből mindössze 585 az olyan eset, mely valamennyi adatot tartalmazza. Ennek egyik oka, hogy a kérdéseket csak részben töltötték ki, a másik, hogy az 1996-os kutatás egy változóval kevesebbet tartalmazott. Itt döntési ponthoz ért a kutatás, miszerint:

- A) Elveszítsem-e a 1996-os felmérés adatait? (326 eset)
- B) Elveszítsem az olyan eseteket, melyekben csak néhány hiányzó adat van?

Az A) kérdés kapcsán a lehetséges nyereség, hogy csupán egy változó elhagyásával 585 helyett 739 esetet kapok, mely új esetek döntő többsége az 1996-os felmérésből származik. Veszteségként merülhet fel, hogy elveszítem a változó által hordozott információ tartalmát. Mivel a változót kevés vezető ítélte meg lényegesen eltérőnek az átlagtól (mindössze 7%!), és a változó szándékolt mérési tartalmát több változó is helyettesíti (szállítási határidő rövideje, szállítás pontossága, termelési rendszer rugalmassága, vevői igény-kielégítés rugalmassága, rugalmas reagálás fogyasztói igények változására), ezért a változó kihagyása és az 1996-os eredmények integrálása mellett döntök.

A B) kérdés kapcsán az alábbi lehetőségek állnak előttem:

- nem történik helyettesítés,
- a hiányzó értékeket a változó átlagával helyettesítjük,
- a hiányzó értékeket a változó móduszával helyettesítjük,
- a hiányzó értékeket a klaszterközpontokkal helyettesítjük,
- olyan változók elhagyása, melyekből túl sok a hiány, illetve helyettesíthetők más változókkal.

Az első megoldás túl sok esetet hagy ki, mellyel az adatok 15-20%-át elveszítjük, így elvetendő. A második esetben az átlaggal történő helyettesítés ordinális skálán mért adatok esetén – az átlag hiányában – nehezen értelmezhető, szerencsésebb a leggyakoribb értékkel (módusz) történő helyettesítés, mely éppen a harmadik variáció. Ez 2 esetben (vevői igény és etikus magatartás) 4-es értékkel történő helyettesítést, míg a többi 39 esetben 3-as értékkel történő helyettesítést jelent.

A negyedik lehetőség, mely bár várhatóan statisztikailag a jó helyettesítési eljárás lenne, nem felel meg annak a kritériumnak, miszerint az adatokat közvetlenül kívánom felhasználni a latens tartalmak előállítására.

Az ötödik lehetőség szintén elvetendő, mivel mind egyik esetben 1000 körüli megfigyelési egységet azonosíthatunk. Ezt még a szakmai gyakorlat alapján elfogadom, így nem kerül sor további változó törlésére, azonban a változók hiányos természetét mindenképpen figyelembe kell venni az értelmezésnél.

Tehát a B) kérdésnél a módusszal történő helyettesítés mellett döntöttem, de csak azon megfigyelések esetében, ahol a hiányzó elemek száma nem haladja meg a 6-ot (15%). Ez a szám a hiányzó értékek számának „könyök” elemzéséből adódott, miszerint a logisztika-változó elhagyását követően egy hiányzó értékkel 118 vállalat, kettővel 54, hárommal 40, négyvel 25, ötrel 22, hattal 11 megfigyelés lehetséges. Ezt követően

összesen 1009 vállalat áll rendelkezésünkre a további vizsgálatokhoz, mely a potenciális minta 81,4%-a. E felett már egy-egy újabb változó bevonásának küszöbérték alatti a hozadéka.

### ***A teljesítményértékelés latens dimenzióinak feltárása***

A vállalatvezetők teljesítményét bár 42/41 változóval mértük, az ezek mögötti latens tartalom lényegesen kevesebb számú dimenzióra redukálható. A dimenziók számának csökkentésére a szakirodalomban korábban használt faktorelemzés, majd klaszterelemzés helyett (Antal-Mokos – Kovács, 1998; Antal-Mokos – Tóth, 2001; Hortoványi – Szabó, 2006) a multidimenziós skálázást (MDS) választottam. A választás során Kovács (2006) és Hortoványi (2007, 2010) ajánlásait veszem figyelembe, melyhez kapcsolódóan a két legfontosabb indok:

- A változók páronként nem tekinthetők normális eloszlásúnak, így nem felelnek meg a faktorelemzés alapvető feltételének. Ennek oka, többek között, az (alacsony fokú) ordinális mérési skálára vezethető vissza. Ordinális skálán mért változók esetén nem értelmezhető az átlag és a szórás, illetve korrelációról sem beszélhetünk.
- A gyakorlatban a faktorelemzés során a jelenség mindössze 50-60%-át sikerül megmagyarázni, viszonylag nagyszámú faktorról. A korábbi kutatások során ehhez a szinthez tíz faktorra volt szükség. A multidimenziós skálázás lényegesen jobb, 95% feletti illeszkedésre törekszik, alacsonyabb faktorszám mellett.

Az adatok tisztítását követően kerülhet sor a dimenziók számának meghatározására, majd a dimenziók gazdasági tartalmának feltárására. Az MDS-en belül a PROXSCAL eljárást választottam (a másik lehetőség: ALSCAL), mivel ez az eljárás illeszkedik a vizsgált problémához. Az adatok önmagukban nem távolságadatok voltak, így szükséges volt ezek (ordinális) transzformációjára. A távolságok mérésére, mivel ordinális skálán mértük a változókat,  $\chi^2$  alapú mérési módszert választottam. A távolságokat a megfigyelési egységek (esetek) között számoltattam.

Egy és tíz dimenzió között hajtottam végre futtatást. A futtatások alapján megállapítható, hogy két dimenzióval már elfogadható az illeszkedés (S-Stress mutató értéke: 0,1753<0,2). Három dimenzióval közepes (S-Stress mutató értéke: 0,1261<0,15), négy dimenzióban jó (S-Stress mutató értéke: 0,0934<0,1), hét dimenzió felett kiváló az illeszkedés (S-Stress mutató értéke: 0,0454<0,05). A többi dimenzióra vonatkozó információkat az 5. táblázat szemlélteti.

5. táblázat

**Illeszkedés megfelelése különböző dimenziók esetén**

Dimenzió	S-Stress	Illeszkedés jósága
1	0,268	nem fogadható el
2	0,175	elfogadható
3	0,126	közepes
4	0,093	jó
5	0,074	jó
6	0,063	jó
7	0,045	kiváló
8	0,038	kiváló
9	0,034	kiváló
10	0,030	kiváló

Adatok forrása: VKK vezéradatbázisok 1996-2009 alapján számított értékek

Az illeszkedési vizsgálat alapján a hétdimenziós megoldást vizsgálom részleteiben, mivel ebben az esetben kiváló az illeszkedés, vagyis a jelenség legalább 95%-át meg kívánjuk érteni. A következő szakasz a kapott hét dimenzió feltárását és leírását tartalmazza.

**A teljesítményértékelés dimenziói**

A kapott hét dimenzió feltárására korrelációs vizsgálatot végeztem az egyes dimenziók számított koordinátái és az eredeti változók között. A korrelációs vizsgálat során Spearman  $\rho$  értékét számítottam, mert ordinális skálán mért változók közötti kapcsolatokat vizsgáltam. 99,99999999999999%-os ( $p < 10^{-19}$ ) bizonyossággal mutatható ki kapcsolat ( $\rho$  értéke abszolút értékben 0,283-nál nagyobb) a 6. táblázatban. A hétdimenziós megoldás illeszkedése az egyes felmérések almintáira is kiváló: az S-Stress mutató értéke 0,036, 0,044, 0,036 és 0,036 az 1996-os, 1999-es, 2004-es és 2009-es almintákat tekintve. Az 1999-es felmérést leszámítva a többi esetben hat dimenzió esetén is kiváló illeszkedést tapasztalhatunk, azonban a vizsgálati keret egységessége miatt hétdimenziós megoldást értékelek.

**A teljesítményértékelési dimenziók változása a négy felmérés során**

A megjelenő nagy struktúrában, mely a négy felmérést egy egységként kezeli, öszszvetve az egyes felmérések almintáival,

felderíthetővé válnak az egyes időszakok teljesítményértékelési dimenziói. A dimenziók bepillantást engednek, hogy mikor, mi számított versenyelőnynek.

A D1 – Piaci és lobbierő dimenzió összetevői rendkívül stabilak az egyes felmérésekben. Robusztusnak tűnik a vezetők fejében lévő latens tartalom a tekintetben, hogy mi is jellemez egy piaci és lobbierővel rendelkező vállalatot. Legfontosabb jellemzője a magas lobbis és piaci erő, mely magas technológiai színvonalal és K+F tevékenységgel is párosul, piaci viszonyokat jól képes előre jelezni és befolyásolni. A piacokkal kap-

6. táblázat

**A teljesítményértékelés dimenziói és a mért változók kapcsolata a négy felmérés során, összevontan**

Dimenzió	A dimenzióval kapcsolatban álló változó*
<b>Piaci és lobbierő D1</b>	piaci részesedés technológiai színvonal vevőiigény-kielégítés rugalmassága (ellentétes) stratégiai szövetség vállalati imageelosztási csatornák szervezethez hitelképesség lobbizás értékesítés az államnak piaci változások előrejelzése exportpiacokon való megjelenés innovatív eladásösztönzési módszerek K+F ráfordítások szintje új termékek piacra vitele integrált vállalati információs rendszer vezetői információs rendszer
<b>Pénzügyi erő D2</b>	költséghatékonyság hitelképesség kintlévőségek szintje fizetőképesség jövedelmezőség színvonala
<b>Szervezeti hatékonyság D3</b>	innovatív eladásösztönzési módszerek döntési/működési rendszerek korszerűsége szervezeti struktúra hatékonysága integrált vállalati információs rendszer vezetői információs rendszer gazdálkodási funkciók integrációja
<b>Piaci orientáció D4</b>	exportpiacokon való megjelenés államnak történő értékesítés (ellentétes)
<b>Termékorientáció D5</b>	termékválaszték szélessége
<b>Hálózati pozíció D6</b>	piaci részesedés stratégiai szövetség vállalati image elosztási csatornák szervezethez
<b>Pillanatnyi versenyelőny D7</b>	költséghatékonyság termékválaszték szélessége kapacitáskihasználás jövedelmezőség színvonala

\* 99,99999999999999%-os ( $p < 10^{-19}$ -en) bizonyossággal mutatható ki kapcsolat (értéke abszolút értékben 0,283-nál nagyobb)

csolatosan mind az export, mint a kormányzati piacon is aktív, innovatív eladásösztönzési módszereket is alkalmaz. Szervezete integrált és korszerű információs rendszerekkel rendelkezik. Piaci erejével hajlamos, és tehetetlensége következtében – adott esetben – kénytelen is visszaélni, mely a fogyasztói igények rugalmatlanabb kielégítéséhez is vezethet.

**A D2** – Pénzügyi erő tartalma és a rá ható tényezők jelentősen módosultak az idők során. Az 1996-os felméréskor a pénzügyi hatékonyság és az államnak történő értékesítés egymás ellen ható erőként jelentkeztek egy dimenzió belül. 1999-ben és 2004-ben a pénzügyi hatékonyság részben összefonódott a strukturális hatékonysággal. 2009-re a helyzet jelentősen megváltozott, és azok a vállalkozások mutatnak jelentősebb pénzügyi erőt, amelyek rugalmasabbak tudnak lenni, és emellett jelentős terméknymást tudnak gyakorolni.

**A D3** – Szervezeti hatékonyság tartalma is módosult az egyes felmérések alkalmával. 1996-ban a korszerű és hatékony struktúra ellentétes kapcsolatban áll az államnak történő értékesítéssel. 1999-re a hatékony struktúrát már nem csupán vállalaton belül, hanem egy (nemzetközi) értékteremtési láncban elfoglalt helyen belül, stratégiai szövetségek mentén is értelmezhetjük, annak minden előnyével és korlátozó tényezőjével együtt. 2009-ben a hatékony szervezeti struktúrát sokkal inkább a vállalatokra nehezedő értékesítési kényszernek való megfelelés határozza meg.

**A D4** – Piaci orientáció két végpontja az intenzív exportpiaci jelenlét és az államnak, illetve költségvetési szerveknek történő értékesítés. Az 1996-os felmérés értelmezésében a piaci orientáció összefügg a magas termékminőséggel, technológiai és gyártási színvonalal. Ez az „elitista nézőpont” az 1999-es felmérésben is érződik, bár ekkor már a szervezeti struktúra korszerűsége jelenik meg az exportorientációval, melyhez prémiumarazás is kapcsolódik. 2004-ben is még mindig jellemző, hogy az exportpiaci értékesítéshez magasabb termékminőség párosul, de felértékelődik a szállítási határidő pontossága és rövidege is. 2009-ben ezt a változót is az értékesítési kényszer határozza meg, mely kiemeli az innovatív eladásösztönzési módszerek és az új piacok jelentőségét.

**A D5** – Termékorientáció a 2004-es és az 1999-es felmérés során különösen jelentős. 1999-ben még a méretgazdaságosság határozza meg ezt a változót: egy termékből nagyobb mennyiségre való törekvés a termékféleségek számának bővítésével szemben. 2004-ben a költséghatékonyság már együtt jár a belső gazdaságossággal, vagyis a kapacitáskihasználás a termékválaszték szélességéből adódó szinergiák figyelembevételével valósul meg.

**A D6** – Hálózati pozíció újabb jelenségnek tekinthető, mely összefügg a gazdaság hálózatosodásával, fontos jelenség, és egyben lehetőség is a vállalatok számára (Boari, 2001). Tartalmát tekintve a piaci részesedés, a stratégiai szövetség, a vállalati image és az elosztási csatornák szervezettségét foglalja magába. A dimenzió alapjául az 1999-es felmérés során azonosított 5. dimenzió szolgál, mely az etikus magatartásra és a fizetőképességre hívja fel a figyelmet. Ez a két elem teremti meg leginkább a bizalmat az együttműködések kialakításakor. 2004-re a hálózati pozíció kiegészül, és fontossá válik a minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal. 2009-ben tovább erősödik a fogyasztói igények változására való rugalmas reagálás, a szállítási határidők lerövidítése, illetve a hitelképesség.

**A D7** – Pillanatnyi versenyelőny dimenzió változik a legtöbbet a felmérések során. Általánosságot tekintve a költséghatékonyság, a termékválaszték szélessége, a kapacitáskihasználás és a jövedelmezőség színvonala jellemzi, azonban időről időre más-más elem dominál. Különösen drasztikus a változás 1996-ról 2009-re, mivel az előbbi időpontban még a termékválaszték szélességéből és a versenyképes árakból fakadt a pillanatnyi versenyelőny, mára a rugalmasságé lett a főszerep mind a vevői igények és azok változása, mind a termelés és a szállítás terén. Mindemellett az exportpiacok szerepe különösen jelentős.

### ***A kontrollváltozók kapcsolata a teljesítményértékelés dimenzióival***

A nagyobb vállalatok nagyobb piaci és lobbierővel rendelkeznek, mint a kisebb vállalatok (99,99%-os bizonyosság,  $\rho_{\text{létszám}}=0,178$ ,  $\rho_{\text{eszköz}}=0,242$  és  $\rho_{\text{árbevétel}}=0,219$ ). A vállalati méret és a többi dimenzió között nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat.

Az exportorientáció több dimenzióval is kapcsolatban áll 99,99%-os konfidenciaszinten. Pozitív a kapcsolat az exporthányad és a piaci orientáció között ( $\rho=0,320$ ), mely egyben utal a kérdőív konzisztenciájára is. Szintén pozitív a kapcsolat az exporthányad és a pillanatnyi versenyelőny között is ( $\rho=0,206$ ), mely arra utal, hogy a magasabb exporthányaddal rendelkező vállalatok versenyelőnyrel rendelkeznek az alacsonyabb exportarányal bíró vállalatokkal szemben.

Negatív a kapcsolat az exportarány és a szervezeti hatékonyság ( $\rho=-0,236$ ), illetve a termékorientáció ( $\rho=-0,171$ ) között. Az első kapcsolat arra utal, hogy a nemzetköziesedés legalacsonyabb foka is komoly szervezeti kihívásokat jelent, míg a második kapcsolat azt sugallja, hogy a magasabb exportarány kevesebb termékkel valósítható meg. Az exporthányad a többi dimenzióval nem mutat szignifikáns kapcsolatot.

Annak érdekében, hogy vizsgálhassam a többségi tulajdonos típusa, a vállalatok fő tevékenysége, a területi elhelyezkedés és a teljesítményértékelés dimenziói közötti kapcsolatot keresztábrák segítségével, a teljesítményértékelés skáláját monoton transzformációval ötfokozatú ordinális skálára kódoltam át. Ez az eljárás biztosította azt, hogy a keresztábrák egyes celláiba megfelelő számú elem kerüljön, és a kapcsolati mérőszámok is megfelelően pontosak lehessenek. Az átkódoláshoz az egyes dimenziók kvintiliseit használtam fel.

99,99%-os konfidenciaszinten kapcsolat mutatható ki a többségi tulajdonos és a piaci és lobbierő ( $p=0,189$ ), valamint a pénzügyi erő ( $p=0,195$ ) között. Az állami és a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok piaci és lobbierője valamivel magasabb, mint a belső többségi tulajdonban lévő vállalatoké, de ez csak a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok esetén jár együtt a kedvezőbb pénzügyi helyzettel.

Szintén magas (99,99%) megbízhatósággal jelenthetjük ki, hogy az iparág nem független a piaci és lobbierőtől ( $p=0,255$ ), miszerint alacsonyabb a piaci és lobbierőjük a mezőgazdasági, kitermelő ipari és feldolgozóipari vállalatoknak, míg jellemzően magasabb az energiaszolgáltatás, kereskedelem, szolgáltatás vagy közösségi szolgáltatás területén működő entitásoknak.

A többségi tulajdonos típusa, a vállalatok fő tevékenysége, a területi elhelyezkedés és a teljesítményértékelés nem említett dimenziói között nem mutatható ki 99,99%-os bizonyossággal kapcsolat.

Összegezve a cikk első felének legfontosabb eredményeit megállapítható, hogy a vállalatok teljesítménycéljai az elmúlt két évtizedben alapvetően hét, különböző dimenzió mentén jelentek meg. Ennek alapján izgalmas kérdés, hogy milyen vállalati stratégiák, konfigurációk voltak különösen versenyképesek, miként érhető el a kiemelkedő vállalati teljesítmény? Erre a kérdésre válaszol a cikk folytatása. ( Ezt szeptemberi számunkban közöljük-a szerk.)

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> A cikk a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

## Felhasznált irodalom

- Antal-Mokos Z. – Kovács P.* (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia. *Vezetéstudomány*, (2)
- Antal-Mokos Z. – Tóth K.* (2001): Vállalati stratégiák Magyarországon az 1990-es évtizedben. *Vezetéstudomány*, (1)

- Balaton K.* (ed) (2006): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában. „Versenyben a világgal” kutatási program. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Balaton K.* (2005a): Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően. AULA Kiadó, Budapest
- Balaton, K.* (2005b): Attitude of Hungarian companies towards challenges created by EU-accession. *Journal for East European Management Studies*, 10, p. 247–258.
- Chandler, G.N. – Hanks, S.H.* (1998): An examination of the substitutability of founders’ human and financial capital in emerging business ventures. *Journal of Business Venturing*, 13, p. 353–369.
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z.* (eds) (2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest (angol nyelvű megjelenés: National Competitiveness in the Global Economy. The Case of Hungary. Akadémiai Kiadó, Budapest)
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z.* (eds) (2004): Fókuszban a verseny – Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z.* (eds) (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben – Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. „Versenyben a világgal” kutatási program. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Chikán A. – Czakó E.* (eds) (2005): Kutatási tervtanulmány. „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás. 1. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Chikán A. – Czakó E.* (eds) (2009): Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Chikán A.* (1997): Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről. BKE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Cool, K.O. – Schendel, D.* (1987): Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry. *Management Science*
- Czakó E. – Wimmer Á. – Zoltayné Paprika Z.* (eds) (1999): Arcsallal a piac felé – Gyorsjelentés az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. „Versenyben a világgal” kutatási program, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Czakó E. – Wimmer Á. – Zoltayné Paprika Z.* (eds) (2000): Jelentés a magyar vállalati szféra versenyképességéről az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményei alapján. „Versenyben a világgal” kutatási program, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Desarbo, W.S. – Di Benedetto, A. – Song, M. – Sinha, I.* (2005): Revisiting the Miles and Snow framework: uncovering interrelationships between strategic types,

- capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, p. 47–74.
- Dess, G. – Davis, P.S. (1984): Porter's (1980) Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, p. 467–488.
- Doty, D.H. – Glick, W.H. (1994): Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Journal*, p. 230–251.
- Galbraith, C.S. – Schendel, D. (1983): An empirical analysis of strategy types. *Strategic Management Journal*, p. 153–173.
- Hambrick, D.C. – Mason, P.A. (1984): Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, p. 193–206.
- Hambrick, D.C. (1981): Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, 2, p. 263–279.
- Hambrick, D.C. (1983): Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, p. 5–25.
- Hambrick, D.C. (1984): Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues. *Journal of Management*, p. 27–41.
- Hatten, K.J. – Schendel, D. (1977): Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry 1952–71. *The Journal of Industrial Economics*, p. 97–113.
- Hortoványi L. – Szabó Zs. R. (2006): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás idején Magyarországon. *Vezetéstudomány* (10), p. 11–23. [http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=24294&no\\_cache=1&tx\\_efcointranet\\_pi1%5bfomenu%5d=publikaciok&tx\\_efcointranet\\_pi1%5bcusman%5d=szoltr](http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=24294&no_cache=1&tx_efcointranet_pi1%5bfomenu%5d=publikaciok&tx_efcointranet_pi1%5bcusman%5d=szoltr)
- Hortoványi L. (2008): Vállalkozó vezetés. Tézis-tervezet, BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest
- Hortoványi, L. (2007): Revising Barringer and Bluedorn Strategy Framework. in: XXVIII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia, Doktorandusz Konferencia, Kiemelt minősítést elnyert dolgozatok, Miskolci Egyetem, Miskolc
- Hortoványi L. (2010): Vállalkozó Vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 42(4), p. 21–21.
- Khandawalla, P.N. (1970): The effect of the Environment on the Organizational Structure of Firm. PhD thesis, Carnegie-Mellon University
- Kovács E. (2006): Pénzügyi adatok statisztikai elemzése. BCE, Budapest
- Könczöl E. (2007): A középvállalati szektor szerkezeti és működési sajátosságai. „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás, BCE, Budapest
- Lesi M. (2005): A 2004-es versenyképesség-kutatás vállalati mintájának alapjellemzői és reprezentativitása. „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 2. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest
- Matyusz Zs. (2011): A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemzői és reprezentativitása. Műhelytanulmány. Versenyképesség műhelytanulmány-sorozat. 2011. március. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest
- McDaniel, S.W. – Kolari, J.W. (1987): Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology. *Journal of Marketing*, p. 21–35.
- McKee, D.L. – Varadarajan, P.R. – Pride, W.M. (1989): Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, p. 21–35.
- Miles, R. – Snow, C. (1978): Organizational strategy, structure, and process. New York: McGraw-Hill
- Miller, D. – Friesen, P.H. (1986): Porter's (1980) Generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part 1: Testing Porter. *Organization Studies*, p. 37–55.
- Miller, J.G. – Roth, A.V. (1994): A taxonomy of manufacturing strategies. *Management Science*, p. 285–304.
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): Stratégiai szafari. Budapest: HVG
- Morrison, A.J. – Roth, K. (1995): A taxonomy of business-level strategies in global industries, *Strategic Management Journal*, p. 399–417.
- Morrison, E.W. (1993): Newcomer information seeking exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, p. 557–589.
- Porter, M.E. (1993): Versenystratégia, ipari ágak és versenytársak elemzési módszerei. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Shortell, S.M. – Zajac, E.J. (1990): Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, p. 817–832.
- Webster, F.E. (1992): The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, p. 1–17.
- Wimmer Á. – Csesznák A. (2005): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején. „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás. 3. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Wimmer Á. – Csesznák A. (2011): Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában. A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében részt vevő vállalatok jellemzése. Műhelytanulmány. Versenyképesség műhelytanulmány-sorozat. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Cikk beérkezett: 2011. 5. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 9. hó

ÁRVA László – SIPOS Zoltán

# A POSZTMODERN MARKETING ELVEI ÉS GYAKORLATA A TURIZMUS PIACÁN

– MÁTRIX ÉS TURIZMUS

Jelen tanulmány a posztmodern kor fogyasztási tendenciáit és a posztmodern marketing sajátos fejlődését elemzi, elsősorban a turizmus példáján. A szerzők a hazai és a nemzetközi szakirodalom, illetve saját kutatásaik és megfigyeléseik alapján ütköztetik az ismert és elfogadott elveket, elméleteket a gyakorlattal, és felhívják a figyelmet a marketingtevékenység alkalmazkodásának hazai problémáira. A Vezetéstudomány című folyóirat 2008/9. számában rendkívül érdekes tanulmány jelent meg Mitev Ariel Zoltán és Horváth Dóra tollából „A posztmodern marketing rózsaszirmai” címmel. A tanulmány előremutató, érdekes és minden tekintetben konstruktív, újszerű. Jelen tanulmány szerzőire is nagy hatást gyakorolt a cikk, nagyrészt felsorolt erényei miatt, de egyes esetekben kiegészítést kívánva. Mindenképpen inspirálta a továbblépést, az újabb adalékok megfogalmazását, amire ezúton e tanulmány szerzői kísérletet tettek. A cikk egyben szerves gondolati folytatása a szerzőpáros korábbi közös publikációinak, elsősorban a Marketing & Menedzsment folyóiratban megjelent cikknek.

**Kulcsszavak:** marketing, turizmus, posztmodern marketing, posztindusztriális társadalom

A Mátrix című film egy egész generáció meghatározó élménye. A történetet szinte mindenki ismeri: a lényeg az, hogy nem lehet tudni, hogy a szereplők valódi életet élnek, vagy élményeiket és érzéseiket a szuperszámítógép mesterségesen generálta csupán. Lehet, hogy a valóságot megéljük, de lehet, hogy csupán egy szobába zárva fekszünk és a szuperszámítógép által létrehozott virtuális világban képzeljük el élményeinket, és ott próbáljuk legyőzni ellenségeinket és elérni vágyainkat. Ki lehet jönni a virtuális világból? Vagy mindig oda bezárva kell élni?

A Mátrix rajongói általában nem filozófusok, és ezért ritkán tudják, hogy a Mátrix film a posztmodern gondolkodás szinte tökéletes illusztrációja. Azé a gondolkodás, ami az ipari társadalmat követő korszak uralkodó gondolati áramlata, és ami kialakította sajátos turizmusát (turizmuskeresletét és -kínálatát is), amely alapvetően különbözik a XX. század közepén kialakult tömegturizmustól.

A következőkben a turizmuskereslet és kínálat alakulását, e sajátos piac fejlődéstörténetét tekintjük át az iparosodás előtti korszaktól napjaink, a Mátrix korszakáig.

Arra keressük a választ, mit jelent a turizmus a Mátrix című film rajongóinak?

## A turizmus preindusztriális, premodern kézműveskorszaka: a rózsza kihajt

A turizmus alapvetően követte az európai gazdaság nagy szakaszait, kezdve a kézműveskorszaktól, folytatva az ipari szakasszal, egészen napjaink posztindusztriális turizmusáig.

A turizmus kézműveskorszaka az ipari forradalom előtti időszakra volt jellemző, amikor még nem álltak rendelkezésre jelentősebb tömegeket megmozgatni képes szállítóeszközök, és amikor a távoli országokra vonatkozó információkat mindenkinek magának kellett megszereznie, és ez gyakran csak az utazás során történt. A turizmus kézműveskorszaka egészen a XIX. század végéig tartott, az industrializált, ipari keretek közt működtetett tömegturizmus megjelenéséig, illetve annak általánossá válásáig.

A turizmus hosszú preindusztriális, kézműveskorszaka alatt természetesen a turizmus igen eltérő formái

és igen eltérő motiváció voltak megfigyelhetők, volt, akik vallási céllal, mások tanulás végett, megint mások barátok és ismerősök meglátogatása érdekében utaztak, és a divatos desztinációk, a turizmus divatos célterületei is igen változatosak voltak, és változtak azok az idők során is. Az azonban közös sajátossága volt a preindusztriális turizmusnak, hogy arra alapvetően az egyéni utazás volt a jellemző, és a turistákat kiszolgáló vállalkozások általában igen kisméretű szervezetek voltak. Az utasok vagy gyalogoltak vagy saját lovukkal, illetve kocsijukkal utaztak, vagy alkalmoszerűen az utak mentén lakó parasztok szállítóeszközeit vették igénybe. A fogadók és csárdák kisméretű, egy-egy család által működtetett létesítmények voltak, amelyek sokáig nem annyira az utazók, hanem inkább a környék lakosait szolgálták ki.

Csak a XVII. század közepétől, vagyis az ipari forradalom idején jelentek meg azok a vállalkozások, amelyek arra specializálódtak, hogy rugózott felfüggesztéssel ellátott, több lóval vontatott kocsikkal szállítsák adott útvonalon az utasokat oly módon, hogy viszonylag kis távolságokra felállított lóváltó állomásokon friss lovakra cserélték az elfáradt vonóerőt. A fogadók és a csárdák is ekkor váltak jelentősebb méretűekké és alakult ki az utak mentén viszonylag sűrű hálózatuk.

A preindusztriális turizmus alapvetően a turista aktivitásán alapult. A turista saját maga választotta ki úti célját, szervezte meg magának az utazás során a szállítóeszközöket és a szálláshelyeket, és saját maga döntötte el, hogy hol, milyen formában jusson élelemhez. A turista saját maga találta meg vagy választotta ki útja során a néznivalókat, amelyeket saját maga értékelt és elemzett. A turizmus kínálati oldala ehhez képest esetleges, másodlagos volt, és alapvetően nagyon kisméretű, elsősorban családi vállalkozások biztosították. Sőt, gyakran előfordult, hogy az utazó nem is elsősorban turisztikai céllal létrejött vállalkozások szolgáltatásait vette igénybe, hanem esetleg egy kolostorban, vagy egy barátságos családnál szállt meg, és a város nevezetességeit sem hivatásos idegenvezetők mutatták meg az utasnak, hanem ismerősök, barátok, vagy egyszerűen olyan emberek, akik beszélték az utas nyelvét és ismerték a város nevezetességeit.

Bár a vendégfogadók és az ahhoz kapcsolódó szolgáltatások (szállítás) ősi intézmények, a preindusztriális turizmus nem vett szükségképpen igénybe üzleti szolgáltatásokat, nem feltétlenül került sor minden esetben fizetésre, hanem előfordult, hogy csupán azért adtak szállást a családok az idegennek, hogy változatosságot hozzanak unalmas hétköznapjaikba, vagy egyszerűen jót akartak cselekedni az úton megfáradt vándorral.

A preindusztriális turizmus jellemzőit az alábbiakban rendszerezhetjük:

1. kevés ember vesz részt benne,
2. a látogató az aktív szereplő, a szolgáltatók passzívan kiszolgálják igényeit,
3. a szabadidős tevékenységek nem válnak el határozottan az egyének többi tevékenységétől – nincs fizetett szabadság,
4. a látogató motivációi keverték, a turizmus motiváció nem elsődleges,
5. az utazók fogyasztói szokásai nagyon eltérőek, nem homogén a kereslet,
6. a látogatók igyekeznek mindig új helyekre utazni, új élményeket és ismereteket keresnek,
7. az utazások lassúsága miatt sem jellemző a visszatérő látogatás,
8. a szolgáltatók kisméretű vállalkozások, esetenként nem is ez a fő megélhetési forrásuk, együttműködés nem nagyon van a szolgáltatók között,
9. kézművestermelés-szervezési elvek alkalmazása,
10. a turizmus árai általában drágák, csak kisszámú ember engedheti meg magának az utazást (a gyalogos vándorlás nem költséges, ez azonban veszélyes és kimerítő, ezért csak kevesek vállalkoznak arra),
11. a szolgáltatásokat sok esetben nem pénzbeli ellenszolgáltatásért nyújtják,
12. a szolgáltatók nem szervezettek, sem horizontálisan, sem vertikálisan,
13. a kínálat rugalmas, mivel sok esetben nem specializált szolgáltatók nyújtják azokat, bár a kínálat a technikai korlátok miatt szűk,
14. a termékek differenciáltak, mindenütt mások az élmények

### **A turizmus indusztrializálódása: a rózsabimbó felfeslik**

Az ipari társadalom kialakulását követően a turizmus is elindult az ipari méretű szolgáltatások útján, de nemcsak a méretek váltak ipari jellegűvé, hanem a turizmus egész filozófiája átalakult, és megváltozik a látogató és szolgáltató viszonya is.

Shaw és Williams (2004) jó összefoglalást adott Miles (1998), Saunders (1981) és Bourdieu (1984) munkái alapján az ipari társadalom turizmusáról, amikor is a szolgáltatók nagymértékben igyekeztek alkalmazni a fordista termelés-szervezési elveket a turizmus területén is.

A turizmus az ipari forradalmat követően a közlekedési eszközök fejlődésével egyre nagyobb tömegeket mozgatott meg, ami megkövetelte a kínálat homogenizációját, amit már azért sem volt túl nehéz megoldani, mert az egységes tömegoktatás következ-

tében az emberek egyre inkább homogén műveltséggel és értékrendszerrel rendelkeztek, és ezért egyre inkább ugyanott, ugyanazt akarták látni, amit a többiek.

A közlekedés iparszerűvé válásával szükségessé vált, hogy az egyéb turisztikai és vendéglátó szolgáltatások (szálláshely-szolgáltatás, éttermi tevékenységek, múzeumok, strandok, idegenvezetés) is képesek legyenek a nagy tömegben érkező látogatók ellátására, és ezért megindult e tevékenységek ipari jellegűvé válása és a fordista üzemszervezési elvek alkalmazása.

A nagy tömegű, alapvetően homogén keresletet jelentő látogató ellátása megkövetelte a szolgáltatók tevékenységének összehangolását és megszervezését mind horizontális, mind vertikális irányban.

A szolgáltatók vertikális megszervezését a tour operatorok, az utazásszervezők megjelenése tette lehetővé, akik a turisztikai szolgáltatók termékeit egységes csomagokba szervezve értékesítették azokat a vevőknek. Ez ismét a kínálati homogenizáció irányába hatott, hiszen a turisztikai csomagok csak akkor kezelhetők az utazásszervezők, és csak akkor értelmezhetők a nagyközönség számára, ha azok száma viszonylag csekély, és a köztük lévő különbségek nem túl nagyok.

Az ipari társadalom jellemzője az árverseny, amit a tömegtermelésből fakadó gazdaságossági előnyök tesznek lehetővé, és ez az árverseny egyre inkább jellemzővé vált a turizmusban is. Mivel a turisztikai termékek egyre inkább homogenizálódtak, egyre kisebb különbség van az egyes utazásszervezők által kínált csomagokban, egyre kisebb a különbség az egyes tengerparti üdülőhelyek által kínált szolgáltatások, az egyes múzeumok által kínált látványok stb. között, ezért az árak összehasonlíthatósága is egyre egyszerűbb lett, ami az árverseny alapvető feltétele.

Az ipari társadalom turizmusát Shaw és Williams nyomán a következőkkel jellemezhetjük:

1. tömegturizmus-kereslet – tömegturizmus-kínálat,
2. a látogató a passzív szereplő, a turizmusipar játszik aktív szerepet a kínálat kialakításával és turisztikai csomagok szervezésével,
3. a szabadidős tevékenységek élesen elválnak a munka és tanulás idejétől,
4. a látogatók szabadidős turisztikai motivációi az elsődlegesek,
5. a látogatók fogyasztói szokásai nagyrészt homogének,
6. sok a visszatérő látogatás a megszokott helyeken,
7. a turisták az ismert élményeket keresik, oda mennek, ahova mások is, amiről az újságban olvastak, amit a tv-ben láttak,

8. a turizmusszolgáltatásokat sok esetben nagy- és közepméretű vállalkozások nyújtják, a továbbra is piacon dolgozó kisvállalkozások horizontális és vertikális kapcsolatokkal kötődnek a többi vállalkozáshoz,
9. fordista termelés-szervezési elvek alkalmazása,
10. a turizmusban egyre erősebb az árverseny, ezért az árak alacsonyok, és folyamatosan csökkennek,
11. a szolgáltatásokért mindig pénzben fizetni kell (vagy más fizet, mint például szakszervezet vagy a munkaadó),
12. a szolgáltatókat mind horizontális, mind vertikális irányban erős együttműködés köti össze,
13. a kínálat merev, a tömegtermelésen belül nehéz megváltoztatni a kínálatot, de erre nincs is jelentős kereslet,
14. a termékek nem differenciáltak, mindenütt hasonlóak a szolgáltatások és az élmények.

Az ipari társadalom turizmus egyes elemei ugyan már a XIX. században megjelennek a legfejlettebb országokban (kialakulnak az utazásszervezők, nagy tömegeket lehet mozgatni vasúton, megjelennek a homogén kínálatú szállodák és üdülőhelyek stb.), de a tömegturizmus igazán csak a második világháborút követően válik uralkodóvá. Európában és Észak-Amerikában ekkor válik a fizetett szabadság általánossá, és ezen időtől kezdve – legalábbis elvben – minden ember elutazhat hosszabb vagy rövidebb nyaralásra-telelésre valahová. A nagy befogadóképességű repülőgépek a hatvanas évektől kezdve aztán a tömegturizmus számára az egész világot megnyitják, és így az ipari társadalom turizmus az egész Földet átfogja.

## McDonaldizáció

A közgazdászok és szociológusok a kilencvenes években kezdték felfedezni, hogy a szolgáltatások is egyre inkább a modern korra jellemző termelés-szervezési fordista módszereit kezdik alkalmazni. Mivel a szolgáltatások területén a McDonalds étteremlánc alkalmazta, ha talán nem is a legelőször, de kétségtelenül a legsikeresebb módon a futószalagszerű termelés módszerét, ezért e módszereket McDonaldizáció néven foglalta össze Ritzer amerikai szociológus (Ritzer, 1995).

A McDonaldizáció alapelvei a következők:

- hatékonyság,
- kalkulálhatóság,
- előreláthatóság,
- gépi technikák uralma az ember felett.

A hatékonyság azt jelenti, hogy a McDonaldizációt alkalmazó szervezet szigorú költséghatékonysági számítások alapján dolgozik, ezért olyan termékeket

használ, amelyek standardizáltak és kalkulálhatók. A kalkulálhatóság azt jelzi, hogy csak mennyiségi különbségek vannak az egyes termékek közt (kis, közepes és nagy hasáburgonya, normál és King Size menü és így tovább), az előreláthatóság pedig arra utal, hogy mindig, mindenütt ugyanolyan kínálattal találkozunk az, aki a világ bármely pontján egy McDonald's étterembe lép. Igen fontos a szolgáltatások standardizálása érdekében annak biztosítása, hogy a személyzet tagjai közti szubjektív különbségek ne tükröződjének a szolgáltatások (termékek) közötti különbségekben, ezt részben szigorú minőségbiztosítási szabványok alkalmazásával, részben pedig egyes műveletek gépesítésével érik el – erre utalt Ritzer, amikor a gépi technikák emberek feletti uralmáról beszél a folyamatban.

A szolgáltatások viszonylag későn, a XX. század második felétől kezdték csak a fordista módszereket alkalmazni, éppen azért, mert területükön nagy szerepe van az élők munkájának, amelyet nehezebb standardizálni, mint a gépi termelést. A McDonaldizáció révén azonban a XX. század végére a szolgáltatás-szektor jelentős része alkalmazta az egységes tömegtermékeket (tömegszolgáltatásokat) lehetővé tevő módszereket. A McDonaldizáció lehetővé tette a szolgáltatásokon belül a franchise-rendszerek kialakítását, mivel e módszerekkel biztosítani lehetett, hogy a franchise-rendszerbe belépő új tagok a szigorú előírások alkalmazásával azonos, standardizált szolgáltatásokat és termékeket tudjanak kínálni az alkalmazott munkaerő minőségi különbségeitől függetlenül.

Ritzer kutatásai szerint a XX. század végén a fejlett országokban az élet minden szegmensét átszövi a McDonaldizáció. Ritzer ennek megfelelően beszél McUniversityről, arról az egyetemről, amely előre meghatározott, standardizált tudást biztosít nagyüzemben mindenkinek (erre jó példa a Bologna-folyamat nyomán létrehozott egységes BA- és MA-képzés). Beszél a McSex-ről, ahol meghatározott szolgáltatásokat árulnak meghatározott áron a prostituáltak a klienseknek. Említést tesz McJournalról, arról az újságról, amely mindig azonos formában könnyen emészthető információkat ad az olvasónak (az USA-ban ez a USA Today, nálunk a Metropol ingyenes újság tekinthető ennek) és így tovább.

Napjainkban a McDonaldizáció a turizmusban is igen erősen jelen van, ami érthető is, hiszen a nagyszámú, alapvetően hasonló igényű turistát igényesen csak a McDonaldizáció elveit alkalmazva lehet azonos színvonalon és viszonylag alacsony árakon kiszolgálni. A vendégek elvárják a McDonaldizáció elveit a turizmusiparban is, hiszen szeretnék minden tengerparton ugyanolyan (vagy legfeljebb csak kissé eltérő) élmé-

nyeket kapni a pénzükért, valamint szeretnék elkerülni, hogy a távoli földrészek felkeresése során nagy meglepetésekben legyen részük, és a hasonló helyre látogató szomszédjaiknál vagy kollégáiknál rosszabb (vagy kevesebb) szolgáltatást kapjanak.

A McDonaldizáció végső soron a modern kor fordista termelés-szervezési elveinek alkalmazását jelenti a szolgáltatásokban.

## A posztindusztriális társadalom és a posztmodern gondolkodás: nyílik a rózsza

Az ipari társadalom uralkodó eszméje a modernitás volt, ami alapvetően azt a hitet jelentette, hogy a világ racionális, előre látható és alakítható, hogy a tudomány végső választ ad az élet minden lényeges kérdésére, és az ember életét szabályozó elveket is inkább a tudományokból, semmint a vallások alapelveiből lehet levezetni. A modernizmus hisz a nagy ideológiákban (demokrácia, kommunizmus, nemzeti függetlenség), amelyeknek vezérelniük kell az emberek mindennapjait.

A modernizmus az építészetben az áttekinthető, világos struktúrákat alkalmazta, „felesleges” díszítőelemek nélkül. A modern ház nemcsak lakóhely, hanem filozófia is volt, mégpedig egy alapvetően optimista és racionális filozófia.

Az ipari társadalom azonban a XX. század végén fokozatosan kezdte a legfejlettebb országokban átadni a helyét a posztindusztriális társadalomnak, amelyben az ipari termelést jelentőségében mindinkább felülműlják a szolgáltatások (személyes szolgáltatások, üzleti szolgáltatások, pénzügyi szolgáltatások egyaránt).

A posztindusztriális társadalom egy sor tekintetben alapvetően különbözik az ipari társadalmaktól:

- több a szabadidő,
- nagyobbak a diszkrecionális jövedelmek,
- a társadalmi csoportok közti különbségek inkább a képzettségen és a tudatos értékválasztásokon alapuló különbségeknek adják át a helyüket,
- a korábbinál sokkal szélesebb körű információ áll rendelkezésre, amely információkat az emberek használják is a mindennapjaikban,
- a virtuális valóság mindenkinek az életébe lép.

A posztindusztriális társadalom szellemi életében a modernizmus is lassan egy másfajta gondolkodásmódnak adja át a helyét, amelyet posztmodernizmus néven szoktak összefoglalni.

A posztmodern meghatározása nem egyértelmű sem a filozófiában, sem a művészetekben, azon belül az építőművészetben sem. Mégis talán az építőművészetben lehet a legjobban látni, mit is jelent a posztmodern.

A posztmodern épület – szemben a modern épületekkel – széles körben alkalmazza a díszítőelemeket, még akkor is, ha azoknak semmilyen funkciójuk sincs. A díszítőelemeket tekintve a posztmodern gátlás nélkül utal korábbi stílusokra, de nem úgy, mint azt a XIX. századi neo stílusok (neogótikus, neobarokk stb.) alázattal tették, hanem mintegy idézőjelbe téve azt a stílust, amelyre a posztmodern épület visszaautal.

A filozófiában talán Jean-François Lyotard (1979) fogalmazta meg a legpregnansabban azt, ami a posztmodern gondolkodás lényege. Lyotard arról beszél, hogy a „metanarratívák” elvesztették érvényességüket, vagyis a nagy ideológiák nem igazolhatók semmivel, hanem e helyett csak a résztörténetek érvényességét fogadja el.

Lyotard a második világháborút követő években a delegitimációról beszél, arról, hogy a tekintélyek mind a társadalmi életben, mind a politikában, mind a tudományban elvesztették legitimitációjukat, igazolásukat.

„A narratívák hanyatlása annak a következménye, hogy a technikák és technológiák jelentős fejlődésen mentek keresztül a második világháborút követően, aminek következtében a hangsúly a célok kereséséről az eszközökre helyeződött át. Mindez a liberális kapitalizmus keynesianizmus védelmében történt megújulásának a következménye, amelynek következtében a kommunizmus alternatívája megszűnt releváns lenni, és amely a javak és szolgáltatások egyéni élvezetét helyezte a középpontba.” (Lyotard, 1979)

A posztmodern gondolkodás jellemzője, hogy az emberiség nagy céljainak kutatása helyett az egyén felé fordul, egészen addig, hogy már az sem biztos, hogy az egyén létezik-e egyáltalán, vagy csak egy szuperszámítógép memóriájának virtuális terméke.

Napjaink művészete egyre inkább a posztmodern hatása alá kerül, elég csak a Mátrix-sorozatra utalni, ahol nem lehet tudni, mi a valóság és mi a virtualitás, és a kettő közt az átjárás, ha nem is korlátlan, de mindenesetre lehetséges.

A posztmodern gondolkodás térhódítását jól mutatja a Hold meghódítására vonatkozó közbeszéd. A hatvanas-hetvenes években, a modern gondolkodásnak megfelelően, a Holdat az amerikai asztronauták a győzelmes tudomány és technika segítségével meghódították, és mindenki a Hold küszöbönálló gyarmatosítását várta. A nyolcvanas évekre a Hold-utazás lekerült a napirendről, és számos anyag került fel az internetre, illetve publikálták könyv vagy cikk formájában arról, hogy a Holdon a valóságban nem is jártak űrhajósok, hanem az csak az amerikai kormány megrendezett csatlása volt. A hétköznapi emberek nagy része hajlik arra, hogy azt mondja, hogy nem lehet tudni (vagyis elveti a

meta-narratívát) és a kis narratívákat fogadja csak el, de azokat sem azért, mert igazak, hanem mert érdekesek.

Bár a posztmodern nem fogadja el a nagy ideológiákat, a metanarratívákat, kifejezett nosztalgiát mutat ugyanakkor azon időszakok iránt, amikor még ezek a metanarratívák érvényesek voltak. A posztmodern nosztalgikus, keresi az utalásokat a korábbi időszakokra (elsősorban a XX. század középső szakaszára) vonatkozóan, és ezért a posztmodern tárgyakra jellemző a retro-look, a korábbi stílusokra való utalás.

A posztmodern gondolkodásban és életérzésben nem annyira valaminek az igazsága, hanem érdekessége számít. Mindehhez még hozzátehetjük, hogy napjaink fogyasztója egyre inkább maga akarja – aktívan – kiválasztani, hogy a kis történetek közül melyiket fogadja el, tehát a számára felkínált történetek passzív befogadása helyett saját maga aktívan részt kíván venni a számára érdekes történetek kiválasztásában, és az internet segítségével annak továbbszövésében, továbbalakításában. Gyakran olvasni az internetes hírportálokon egy adott hír után a felszólítást, hogy

- ha tetszett, ossza meg a hírt ismerőseivel,
- mondja el véleményét az illető történetről vagy dologról a portál nyilvános felületén!

Ezáltal aztán a privát szféra sajátos módon megnyílik a közösségi oldalakon, és az egyén kiszolgáltatottabb, védtelenebb is lehet, mint korábban volt. Esetenként a személyes intim szféra elképesztő mértékű megnyitása figyelhető meg az ilyen típusú kommunikáció során. Mindez sok új lehetőséget teremt a marketing számára is.

## A posztmodern turizmus rózsája

„A posztmodern marketing rózsaszirmai” című írásukban Mitev Ariel Zoltán és Horváth Dóra (Vezetéstudomány, 2008/9.) eredeti módon, rózsaszirmokként ábrázolták a posztmodern marketing jellemző vonásait. Ezek a jellemzők szinte kínálják magukat, hogy a turizmusra értelmezzük őket. Másfelől, a rózsza mint metafora sajátos posztmodern elemzési eszközzé is válhat. Az alábbi vizsgálódás a posztmodern turizmus jellemzőit tekinti olyan rózsaszirmoknak, amelyek sok tekintetben meg is feleltethetők a hivatkozott cikk kategóriáinak.

A posztmodern turista jól tájékozott, nem fogadja el a többiek véleményét, és a számára felkínált történeteket, illetve tömegterméket, maga akarja összeállítani az utazási programját, és aktívan részt kíván venni a programokban. Ahogy azt Shaw és Williams (2004) megfogalmazta, az ipusztindusztriális társadalom turistája „bámul” (gaze), a posztindusztriális társadalom turistája „részt vesz”.

A posztindusztriális kor posztmodern turizmusát a következőkkel jellemezhetjük:

1. a tömegturizmus elutasítása, egyéni utazások vásárlása,
2. a látogató aktív szereplő, amelyet a turizmusipar kiszolgál, ha a turista elfogadja azt, de a posztmodern turista csomagutakat ritkán vásárol,
3. a szabadidős tevékenységek összerosódnak a nem szabadidős (pl. munka vagy tanulás) tevékenységekkel,
4. a látogatók egyéb motivációi (üzlet, tanulás, vásárlás) is fontosak,
5. a látogatók fogyasztói szokásai eltérnek egymástól (heterogén kereslet),
6. kevés a visszatérő látogatás a megszokott helyekre,
7. a turisták új élményeket keresnek, oda mennek, ahova mások nem (vagy csak egy szűk trendképző csoport ízlését követik),
8. azokat a turizmuszolgáltatásokat keresik, amelyek egyéni és egyedi, ezeket kis-, közepméretű és nagyvállalatok egyaránt szolgáltatathatják, a lényeg, hogy eltérjenek egymástól,
9. a fordista termelés-szervezési elveket a posztmodern turista lenézi, és elvárja a kézművesjellegű szolgáltatásokban,
10. a posztmodern turizmusban nem az ár, hanem a minőség és az egyediség számít, itt versenyeznek a szolgáltatók, nem az árakkal,
11. a szolgáltatásokért nem mindig kell pénzben fizetni (nem fizetős lakás- és üdülőcserék, teleautó programok),
12. a szolgáltatók együttműködése kevésbé lényeges, bár a horizontális együttműködések, mint például közös desztinációmárketing, fontos marad,
13. a kínálatnak rugalmasnak és minél inkább személyre szabottnak kell lennie,
14. a termékek erősen differenciáltak.

Figyeljük meg, hogy sok a hasonlóság a preindusztriális és a posztmodern turizmus között, bár természetesen alapvetően mégis különböző dolgokról van szó.

### McDonaldizáció vagy Disneyfikáció? Fehér rózsa, piros rózsa?

Láttuk, hogy a modern kor fordista termelés-szervezési elveinek alkalmazása a szolgáltatások területén a McDonaldizációt jelentette. A McDonaldizáció lassan bevezette mindazokat a fordista termelés-szervezési elveket a szolgáltatások területére is, amelyek a modern korban a feldolgozóipar hatékonyságának szédületes növekedését eredményezték, amelyek hozzájárultak ah-

hoz, hogy a gépkocsi, a rádió, a televízió és a számítógép hétköznapi, már-már filléres fogyasztási cikk legyen.

A McDonaldizáció a turizmus területén létrehozta a tömegtermékeket, az elérhető áron kínált uniformizált termékeket, amelyek a XX. század végén a turizmusipar gerincét alkották.

A posztmodern szellem azonban elutasítja az uniformizálást, elveti a tömeget és a tömegtermékeket, keresi az egyénit, a fantáziát, a fogyasztó aktív részvételét.

A szolgáltatások terén a posztmodern korban, a XX. század végén megjelent a McDonaldizációval szemben egy másik tendencia, amelyet Bryman (2004) és Roost (2000) nyomán Disneyfikációnak nevezhetünk. A Disneyfikáció egy adott tér olyan átalakítását jelenti, amelyben a fantázia, a mese, az elképzelés játszik nagyobb szerepet a valósággal szemben. A Disneyfikáció a valóság helyébe a mesét teszi, és a mese szereplőjévé válik a látogató is.

Vajon a McDonaldizáció és a Disneyfikáció egymás ellentétei? Nem feltétlenül. A Disneyland maga is hatékonyságra törekszik, és tömegfogyasztás és tömegtermelés jellemzi, miközben másik oldalon a mese, a fantázia és a személyiség mítoszt kínálja.

Ritzer, aki a McDonaldizáció fogalmát bevezette, egyenesen McDisneyfikációról beszél, a mese és a fantázia hatékony tömegtermeléséről és tömegfogyasztásáról. És ez valószínűleg igaz is, hiszen a posztmodern fogyasztó – bármennyire is igyekszik ezt tagadni – egy egészen szűk, szupergazdag réteget leszámítva, mégiscsak tömegfogyasztó, aki élvezni akarja a hatékony tömegtermelés előnyeit – a fantázia birodalmában is. Így kerül sor egy sajátos visszarendeződésre, kompromisszumra a két irányzat között, mint azt az 1. táblázat is szemlélteti és összefoglalja.

1. táblázat

#### A McDisneyfikáció

Modern életszemlélet	Posztmodern életszemlélet
A hatékonyság a fő rendező elv	Az élmény a fő rendező elv
McDonaldizáció	Disneyfikáció
A hatékonyság elvének alkalmazása a posztmodern szolgáltatás-gazdaságban? McDisneyfikáció	

Ha a marketing alapvető ellentmondását úgy értelmezzük, mint a tömegtermelés és az egyéni kereslet közötti ellentmondást, akkor valószínűleg az ebből fakadó természetes korlát az, amely nehezíti a posztmodern szabad szárnyalását a marketing területén. Hiszen a posztmodern kor piacán is csak azt érdemes a piacra vinni, ami eléri a fedezeti pontot az értékesítésben...

## A cirmos rózsza szépsége: sokféleség a turizmus piacain

A posztmodern turizmus a XX. század utolsó évtizedeiben jelent meg tömegesebb mértékben, de uralkodóvá nem vált, és nem is válhatott mind a mai napig. A posztmodern turizmus előfeltételei a látogató oldalán:

- a tudás, az ismeretek egy adott szintjére van szükség, hiszen ez teszi csak lehetővé, hogy a látogató valóban aktív szerepet játsszon a desztináció és a termék kiválasztásában,
- viszonylag jelentős szabadon elkölthető jövedelmek szükségesek, hiszen a posztmodern turizmus kevés kivételtől eltekintve drágább, mint a tömegturizmus,
- olyan személyiséggel, illetve értékrenddel kell a látogatóknak rendelkezniük, amelynek következtében a látogatók elutasítják a tömeg ízlésének követését és a kínált termékek egyszerű befogadását.

Ezek az előfeltételek ma, a XXI. század elején a turizmusipar vásárlói körében egyre nagyobb számú embernél található meg. Ugyanakkor az újonnan iparosodott fejlődő országokból, illetve a kelet-európai országok viszonylag szegény lakosai köréből is egyre többen jelennek meg vásárlóként a turizmus piacán, és ezek az emberek nyilván ismereteik, jövedelmi viszonyaik és értékrendjük következtében inkább a hagyományos tömegturizmus termékei iránt érdeklődnek, és még nem nyitottak a posztmodern turizmus iránt.

Nagyon nehéz megbecsülni a „posztmodern” turisták számát, illetve arányát az összes turistán belül – már csak azért sem, mert előfordulhat, hogy valaki posztmodern viselkedést tanúsít egy adott úton, de tömegturistaként viselkedik egy másikon.

Ugyanakkor kétségtelen, hogy a posztmodern turizmus növekszik, és ennek megfelelően növekszik a posztmodern turizmus termékeinek kínálata is.

A turisztikai szolgáltatások keresletét sokféleképpen próbálták már megragadni a szakírók. Általában a turizmus céljai, indítékai szerint osztályozták a kereslet elemeit. Tasnádi (2002) összefoglaló munkájában megemlíti az üdülturizmust, a gyógy- és wellness-turizmust, a falusi turizmust, a kulturális turizmust, a városi turizmust, a hivatási célú és a sportturizmust. Ezekben belül jelennek meg a turisták életstílus, személyiségtypus szerinti szegmensei, úgymint például a pihenni vágyó, az élménykereső, a mozgást-változatosságot igénylő, a sportoló, a kalandra vágyó, a képzés, a kulturális élmény és a látványosság iránt érdeklődő üdülturisták (Hahn, Kaspar és mások nyomán). Ferner (1994) az európai életstílus szegmentáció csoportosí-

tásából kiindulva modelljében elsősorban a stabilitás-változatosság és az anyagi és nem anyagi értékrend ellentétpárjai alapján vizsgálódva öt úgynevezett üdülőtípust határozott meg.

1. Az óvatos pihenni vágyók: idősebb emberek, házasságok, gyermekeik már felnőttek. Munkások, kézművesek, irodai alkalmazottak, nyugdíjasok, háziasszonyok. Jövedelmük közepes szintű. Iskolai végzettségük általában középfokú. A biztonságot keresik, a változást nem kedvelik. Morálisan igényesek, de kerülnek az újításokat.
2. Klasszikus kultúrüdülők: középkorú és idősebb réteg. Gyermekeik már felnőttek. Magas jövedelműek, vezető beosztásúak, családi házában laknak, de alkalmazkodnak a körülményekhez. Véleményalakító szerepfelfogás, konzervativizmus, rendszeret, puritanizmus, elegancia, a morál tisztelete jellemző rájuk.
3. Igényes élményüdülők: fiatal és középkorú városiak. Egyetemet végeztek, közép- vagy felső vezetőik. Realista és egocentrikus viselkedés mellett fejlett igazságérzet és az életszínvonaluk elérése és megtartása iránti elkötelezettség jellemzi őket.
4. Fiatal élvezetüdülők: fiatalabb városiak, akik többnyire egyedülálló munkások, tanulók, alkalmazottak. Közepes vagy alacsony jövedelem, bérlakás, kisvárosi vagy elővárosi lét, bizonyítási kényszer jellemzi őket.
5. Fiatal családok: 25–44 éves gyermekes házaspárok, átlagos jövedelemmel, vegyes foglalkozási struktúrával, a stabilitás és az életszínvonal keresése motiválja őket. A gyermek kiemelten fontos tényező. Fő céljuk az otthonteremtés, a biztonság, a családi jólét, de ebben benne van az élménykeresés, az életminőségre törekvés is.

A posztindusztriális társadalom és a posztmodern turizmus megjelenése alapvetően felforgatta ezt a hagyományos tipológiát.

A posztmodern turizmus előretörése a piacon több tényezővel magyarázható. Ezek között bizonyára megjelenik az átlagos életkor és az életszínvonal, illetve az életminőség tendenciaszerű, hosszú távú emelkedése. Egyre több a szabadidő, és egyre növekszenek és differenciálódnak az igények is. A fenti szegmensek között pedig egyre inkább eltolódás figyelhető meg a 3-4-5. szegmensek javára és az első kettő rovására. Ha pedig ez igaz, akkor egyre fontosabb lesz az idegenforgalmi termékek differenciálása, a változatosság hangsúlyozása, az igényes közönségnek szóló élményszerű tálalás, a kényeztetés, az egyedi igények figyelembevétele.

Magyarországon ez a folyamat lassabban ment és megy végbe, mint a tengerentúlon vagy Nyugat-Európában. A hazai lakosság nagy része még egyáltalán nem részese az idegenforgalmi piacnak, ezért igényeivel nem is tudja befolyásolni azt. A nemzetközi turizmus útján azonban nálunk is ugyanazok a folyamatok játszódnak le, mint másutt. Ezért a növekvő és differenciálódó keresletet figyelembe vevő folyamatos termékfejlesztés alapvető fontosságú a hazai desztinációk versenyképessége szempontjából.

### A posztmodern rózsza marketingje, avagy nincsen rózsza tövis nélkül

Érdekes kettősség figyelhető meg a posztmodern és a marketing viszonylatában. Gyakori, különösen bölcsész érdeklődésű emberek körében a marketinget a posztmodern társadalom egy sajátos megnyilvánulásának tekinteni, annak ellenére, hogy a modern marketing az ötvenes években már megjelent, és a hetvenes évekre a modern marketingtudomány épülete szilárd és kanonizált rendszert mutatott. Ez a vélemény megjelenik a marketingirodalomban is, bár minden jel szerint eléggé marginális maradt (Firat et al., 1995).

A marketingtudományon belül ugyanakkor a kilencvenes években megjelent egy markáns, de mind a mai napig eléggé kisebbségben lévő irányzat, amely szerint a modern marketingtudomány, különösen a Kotler által kanonizált formájában tipikusan a modern kor terméke, amely a posztmodern társadalom és gazdaság beköszöntével, vagyis a XX. század utolsó harmadától elvesztette jelentőségét. A hazai kutatók közül Hahn Judit adott egy érdekes és alapos áttekintést a posztmodern marketing követőinek nézeteiről, amelyek elsősorban a Kotler által kanonizált, hagyományos („modern”) marketing bírálatát jelentették.

A hagyományos marketing posztmodern oldalról ért bírálatán nem szabad meglepődnünk, ha figyelembe vesszük, hogy a posztmodern elutasítja a mindent megmagyarázni kívánó nagy elméleteket, a „metanarratívákat”: a Kotler által kanonizált marketing tipikusan ilyen metanarratíva, amely természetesen váltotta ki a posztmodern indíttatású gondolkodók elutasítását. A modern marketingelmélet túl tökéletes és befejezett ahhoz, hogy egy posztmodern gondolkodó kedvét lelje abban!

Stephen Brown tekinthető a hagyományos (modern) marketinggel szembeni támadás egyik legharcosabb képviselőjének, aki egészen a személyeskedésig menő bírálattal illette Kotlert és a posztmodern gondolkodás számára túlságosan zárt rendszerét.

A hagyományos marketing posztmodern bírálati szerint a hagyományos megközelítés ott téved leginkább,

amikor még mindig feltételezi, hogy lehetséges hagyományos ismérvek (kor, nem, lakóhely, jövedelem) szerinti piacszegmentáció, és az így meghatározott szegmensek viszonylag tartósak az időben.

Más bírálók szerint a posztmodern marketing inkább multikulturális, szemben a „modern” marketing Amerika-centrikusságával, és a posztmodern marketing alapvetően emóció, érzelm, a hagyományos „modern marketing” inkább megértés- és értelemközpontú.

A hagyományos („modern”) és az új („posztmodern”) marketing közti eltérések a 2. táblázatban találhatók.

2. táblázat

#### A hagyományos („modern”) és az új („posztmodern”) marketing közti eltérések

Hagyományos („modern”) marketing	Új („posztmodern”) marketing
Pozitívista <ul style="list-style-type: none"> <li>• kísérleti alapú</li> <li>• kvantitatív módszereket alkalmaz</li> <li>• apriori elméleti jellegű</li> </ul>	Nem pozitívista <ul style="list-style-type: none"> <li>• etnográfiai alapú</li> <li>• kvalitatív módszereket alkalmaz</li> <li>• az elmélet változik, nem apriori jellegű</li> </ul>
Gazdasági és pszichológiai	Szociológiai és antropológiai
Mikrogazdasági és menedzsmentszemléletű <ul style="list-style-type: none"> <li>• a vásárlásra fókuszál</li> <li>• a megértés áll a középpontban</li> <li>• amerikai központú</li> </ul>	Makrogazdasági és fogyasztói szemléletű <ul style="list-style-type: none"> <li>• a fogyasztásra fókuszál</li> <li>• az érzelmek állnak a középpontban</li> <li>• multikulturális</li> </ul>

Forrás: Belk (1995)

Bár a posztmodern marketing képviselői igen éles, sokszor személyeskedő bírálatban részesítették a hagyományos („modern”) marketing rendszerét, és különösképpen annak felkent pápáját, Kotlert, végső soron a posztmodern marketing mégsem vált uralkodóvá az elmúlt években. Ez érthető is, hiszen a hagyományos marketingszemlélet (ha nem a kanonizált, és valóban sok esetben túlzottan leegyszerűsített és merev BA szintű tankönyvek nemzetközi kiadásait tekintjük, hanem azt az élő marketingtudományt, amelyet a marketing művelői használnak) képes kezelni a posztmodern kor, a posztmodern gazdaság jelenségeit.

Tény, hogy a posztmodern társadalmi-gazdasági közegben dolgozó marketingszakember máshova helyezi a hangsúlyokat, mint ahová azokat a korábbi években dolgozó kollégái tették.

Így például a posztmodern korban a marketingmixen belül a termék, a product jelentősége megnő, az ár szerepe (price) csökken. Hasonlóképpen, ahogyan egyre

több termék válik szolgáltatásjellegűvé, illetve a termékek egyre nagyobb része kapcsolódik valamilyen szolgáltatáshoz, a hagyományos 4P marketingmix átadja a helyét a 7P, illetve 8P marketingmixnek, ahol a 4P mellé a *people* (az emberek), a *physical evidence* (megjelenés) és a *process* (a folyamat), illetve esetenként még a *packaging* (a csomagolás) társul.

De a jó marketingszakember sohasem az alapszintű tankönyvek betűszavai és 4P, 4C, 7P, 8P formulái alapján dolgozott, és az is igaz, hogy a marketing még a posztmodern megközelítés előtt is legalább annyira volt művészet, mint racionális tudomány.

Valószínűsíthető, hogy a marketingtudomány (vagy marketingművészet) kis lépésekben történő megújítása várható a posztmodern marketing szellemének megjelenése nyomán, de nem következik be az a kopernikusi fordulat, amelyet Brown és a posztmodern marketing képviselői várnak.

Valószínűleg akkor járunk el helyesen, ha nem annyira posztmodern marketingről, hanem inkább a posztmodern társadalom és gazdaság marketingjéről beszélünk, amely alapvetően csak annyiban különbözik a korábbi évtizedek marketingjétől, hogy a marketing módszereit más jellegű fogyasztókra és más jellegű termelőkre és szolgáltatókra alkalmazzák.

### A rózsaszirmok posztmodern marketingje a turizmusban

A modern turizmusmarketing még akkor is eltér a hagyományos marketingtől, ha nem deklarálja magát posztmodern orientációjúnak.

A szolgáltatásmarketingen belül már hosszabb ideje fontos felismerés, hogy a marketingmix hagyományos négy eleme (*product*, *price*, *place*, *promotion*) mellett egy sor olyan tényező is szerepet játszik, amely nem annyira termékhez tartozik, hanem inkább a termék tállalásához. E további 3P a szolgáltatásmarketingben a *people* (emberek), a *physical evidence* (amit leginkább a francia *ambience*, hangulat szóval lehet visszaadni) és a *process* (folyamat).

Ez a 3P tulajdonképpen éppen a posztmodern jelleget ragadja meg napjaink szolgáltatásaiban, de tegyük hozzá, hogy még a fizikai termékek esetében is egyre fontosabbak ezek, ahogy a fizikai termékeket egyre inkább szolgáltatásokhoz kapcsolódva értékesítik.

A turizmus és az idegenforgalom sajátos terméket forgalmaz: ezek lényegében fizikai termékekből és szolgáltatásokból összeállított csomagok. A turizmus marketingjének ezek fejlesztését és értékesítését kell támogatnia. A turisztikai termék, egyik definíciója szerint, „a fogyasztó elvárásainak és szükségleteinek megfelelő

fizikai és szolgáltatási jellemzők összessége” (Kozma, 2006), vagyis mindaz, amit a turista elfogyaszt. A turisztikai termékek szezonálisak, időjárás- és divatfüggők. Főleg szolgáltatások alkotják ezeket a csomagokat, amelyek nyújtásában sokan, különféle szervezetek és szakmai területek képviselői vesznek részt. Erős konkurenciahatások érvényesülnek a piacon, és erőteljes a termékdifferenciálási törekvés, ugyanakkor azonban sokszor standard, egységes tartalmú csomagokat fejlesztenek ki a kínálat piaci szereplői a McDonaldizáció jegyében, elsősorban a könnyebb és egységesebb szervezhetőség, a minőség biztosítása és a fogyasztók bizalmának fenntartása érdekében. Egyre erőteljesebb a márkák kifejlesztésére irányuló törekvés is.

A marketing szemléletében minden olyan dolog terméknek tekinthető, amely a piacon figyelemfelkeltés, megszerzés, felhasználás, fogyasztás céljára felajánlható, amely valamilyen szükséglet, igény kielégítésére alkalmas. A turisztikai termék részei az attrakció, a szálláshely, az ellátás, a közlekedés-szállítás-megközelítés, az utazásszervezés, a csomagok összeállítása, a piaci közvetítés és a desztináció idegenforgalmi célú fejlesztése, piaci koordinációja, piacon tartása is. A termék több szintre bontható, a marketing „termék-hagyma” elmélete és a gyakorlati tapasztalatok alapján. Sokan úgy gondolják, hogy az *alaptermék*, a turisztikai termék magja, a lényeg, ez a szállodai, szálláshelyi elhelyezés, a „szoba reggelivel”. Ez valóban kulcsfontosságú tényező, de ez a vélemény a vonzerő kérdésére nem tud mindig megfelelő választ adni.

Véleményünk szerint a turisztikai termék magja, alapvető lényegi eleme az *élmény*, az *attrakció*, amiért, aminek a megszerzése céljából a vendég meglátogatja az adott desztinációt. A fedél, az étkezés, a pihenés lehetősége egy további elemi haszon, ami lényegében biztosítja az élményszerzés lehetőségét. Ez kiegészül olyan, további tárgyi elemekkel is, mint a szoba berendezése, az ágytól a telefonig, a fürdőszobától az olvasólámpáig, a televízió és az internet használatáig. Ezek mind a turisztikai termék részei, de az élményszerzéshez képest másodlagos szerepük van, különösen a posztmodern világszemléleti felfogás rendszerében.

Az elvárt termék, a turisztikai termék második szintje, köre, rétege olyan szolgáltatási elemekkel járul hozzá ehhez, mint a tisztaság, az ébresztési szolgáltatás, szobaszerviz, minibár, az egyéni kívánságok teljesítése, pl. pótágy, panziós vagy all inclusive ellátás.

A harmadik szint a kiterjesztett termék szintje, amely kiegészítő szolgáltatásokat tehet hozzá a csomaghoz. Ilyen a szállodai programszervezés, kirándulás, gyermekjátsszóház, wellness szolgáltatások, animáció stb. Még tovább bővíthető a csomag a potenciális ter-

mék szinten, amiben megjelenik a jövőbeni innovációk ígérete és lehetősége, a törzsvendégprogramok, kedvezmények, fejlesztések, kapcsolattartás és tájékoztatás. Teljesen egyértelmű azonban, hogy a turisztikai termék alapeleme, a fogyasztói döntéseket leginkább meghatározó mag az élmény, a vonzerő. A posztmodern marketing szemléletre azért van szükség, mert a fogyasztók, a nyaralók, a turisták egyre nagyobb mértékben az egyedi élményszerzés lehetősége alapján döntenek utazásaikról, nemzetközi példák és esetek azt igazolják, hogy egyedi attrakciók szinte bárhol létrehozhatók, kifejleszthetők.

### A posztmodern turizmusmarketing rózsaszirmai

A posztmodern marketing gondolatát Magyarországon Fojtik János vetette fel először. Munkáiban filozofikus mélységben tárta fel a marketing működésének hatásmechanizmusait és a fogyasztók belső érzelmi folyamatait a döntéseik során. Rávilágított a vásárlás örömszerző jellegére (lásd bevásárlóközpontok mint a fogyasztás templomai), de olyan szellemes és érzékletes példákon is bemutatja a posztmodern fogyasztás differenciálódásának szélsőségeit, mint a motoros nyalóka (!) az élményparkoló, vagy akár a gyorskiszolgáló (drive-in) templom.

Mitev és Horváth hivatkozott cikke alapján úgy látszik, hogy a posztmodern marketing gondolata polgárjogot nyer, és örvendetesen nagyobb figyelmet kelt, mint eddig. A hivatkozott cikk az alakos, rajzos versek mintájára rózsaszirmokba rendezte a posztmodern marketing és piac sajátos jellemzőit, elveit. Erre támaszkodva fogalmazhatjuk meg a turizmusmarketing „rózsájának” posztmodern kritériumait, „szirmait” is.

1. A posztmodern marketing rózsájának első állapotjellemzője a hiperrealitás, ami a tárgyak helyett a jelek és képek központba állítását jelenti. Nagy szerep jut a szimulációnak és a fantáziának. A turizmusban is szimbolikus jelentősége van egy üdülés presztízsének. A túlmunkát szimbolizálja az ellensúlynak alkalmazott túlpihenés, a pihenésben is a túlpörgés logikája. Ehhez nyújtanak segítséget a témaparkok, a kalandparkok, a pálmafa alakú mesterséges szigetek, a sci-fi filmek, a retro mozgalom, a szállodába beépített mini tengerpart és élményfürdő, százféle kényeztető programmal. Ehhez kapcsolható az egészségmegőrzés fitness és wellnnessirányzatainak divatja, a mindenben való aktív részvétel igénye és kényszere.
2. A második, igen jellemző posztmodern állapot a fragmentáltság, töredezettség, szétaprózottság, ami nemcsak a piaci szegmensek sokasodására utal, hanem az egyén, az én labilitására, töre-

- dezettségére, folytonos önújradefiniálására is. A személyiség a világ dolgait utánzó, változó, bővülő gyűjtemény. A termékekkel kölcsönhatásban van, és a fogyasztással együtt állandóan változik. A turizmusban is, mint a posztmodern életformában általában, megjelenik az új, napi gond: mi legyen a mai szórakozásunk, „what kind of fun shall we have tonight?” A „having fun” mindennapos kényszere szélesre nyitja az ajtót a sokféle régi és új szórakozás előtt, a csocsótól, a biliárdon át, a pókerig és így tovább. A piaci szegmensek a turizmusban hiperszegmensekre esnek szét. Nincs két egyforma turista, a fiatal és fiatalos, aktív célközönség mindent gyorsan, rendezetlenül, összefüggéstelenül akar, minden élményt rögtön befalna, feltéve, ha elég meglepő, érdekes, újszerű, esetleg kicsit adrenalinos. Az élményszerzés vágya szinte kényszerűvé válik, a szenzációkból elvárások lesznek. Ha nem lehet ténylegesen, legyen virtuálisan.
3. A posztmodern marketing harmadik jellemzője a decentralizált szubjektum jelensége, amelynek jegyében az egyén a másság romantikus, egzotikus módozatait keresi. A turista minden különleges élményt be akar gyűjteni, mindennek részesévé akar válni. Sikkes lesz a rendetlenség, az összevisszaság, az előre nem látható dolgok keresése (last minute akciók, amit nem csak az olcsó ár tesz vonzóvá). Az elvont dolgok tárgyiasulnak, fokozódik a test kultusza, tárgyyszerű felfogása (lásd szexturizmus). A változatosság olykor mindennél fontosabb lesz: előtérbe kerülnek az olyan turisztikai csomagok, amelyekben sok-sok minden van, nem egycélú a program, és nem is mindig látható előre a kimenet.
  4. A negyedik jellemző az egymásmellettség, a nem összeillő dolgok együtt létezése, az ellentmondások megjelenése. Erre talán egy kis turisztikai eset adja a legjobb példát. Egy divatos fürdőhelyen kirándulásra vitt egy csoport turistát a szállodából a kis elektromos busz-vonat, a „dotto”. Környezetvédő, halk, szinte steril kis fuvarszköz, igényes turistáknak fenntartva, akik illő távolságból szeretnék gyorsan végigszemlélzni a fürdőhely nevezetességeit. A vezető mellett ülő idegenvezető három nyelven, halk, disztíngvált hangon, nagyon kulturáltan ismertette meg az utasokkal a nevezetes helyeket, látnivalókat. Az egész program nagyon választékosnak és kellően biztonságosnak, de egyszersmind kissé unalmasnak ígérkezett. Egyszerre mindenki felélénkült, amikor a vezető bejelentette: a kilátódombra az utasoknak kell feltolni a kis vonatot, mert az akkumulátor kimerülőben van. Némi tanácstalanság után így is történt, a férfiak feltolták a könnyű kis szerelvényt, és

mindenki nagyon élvezte a sikert, amikor felértek a dombtetőre. A kilátónál a jutalom sem maradt el: a vezető elővett két demizsont a sofőrülés alól, és műanyag poharakba porciózta előbb saját házi fehér-, majd pedig vörösborát a szorgos segítőknek. Még a gyerekek is kaptak házi bodzaszörpöt, ennek volt a legnagyobb sikere. Fergetegesen jól sikerült és emlékezetes maradt a kirándulás... Valószínűleg éppen azért, mert váratlan, szokatlan módon, érdekesen, ellentmondásosan ért véget.

5. A posztmodern marketing ötödik jellemző állapota a különbség, a nyíltság, pluralitás, diverzitás, tolerancia. A turista hajlandó leírni tapasztalatait a szálláshelyről, amivel elégedett volt (vagy nem), felviszi ezt az információt a megfelelő website-okra, és kitárulkozó beszámolója alapján választ szállást a következő utas. A turista létezése többféle, többretegű, aszerint, hogy hol nyaral, üdül, milyen programot választott. Máshogy viselkedünk mint búcsúzarándok, másképp mint vadászturista vagy éppen gyógyfürdői vendég. Változatosak vagyunk, amint egy wellness szálloda fürdőjét megszáljuk törülközőinkkel, fürdőköpenyeinkkel, olvasnivalóinkkal. Élményeket gyűjtünk, élményekre vadászunk. Micsoda diverzitás...

A posztmodern marketing rózsája kinyílt, kivirágzott, és rózsafává kezd növekedni. A mű kezdetét vette és folytatódik.

### Felhasznált irodalom

- Árva L. – Sipos Z. (2011): Adalékok a posztmodern turizmusmarketing értelmezéséhez (Az élmény és az egyediség jelentősége). *Marketing & Menedzsment*, 2011/3. XLV. évf.
- Belk, R.W. (1995): *Studies in the new consumer behaviour*. in: Miller, D.: *Acknowledging Consumption*. London: Phaidon
- Bourdieu, P. (1984): *Distinction: A social critique of judgement of taste*. London: Routledge and Kegan
- Brown, S. (1997): *Postmodern marketing*. London: International Thomson Press
- Brown, S. (2002): *Vote, vote, vote for Philip Kotler*. *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 3.
- Bryman, A. E. (2004): *The Disneyization of Society*. London: Sage Publications
- Deli-Gray Zs. – Árva L. (szerk.) (2010): *Turizmusmarketing esettanulmányok*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Deli-Gray Zs. (2010): *The Sziget*. in: Deli-Gray Zs. – Árva L. (2010): *Cases in Tourism Marketing*. Budapest: Műegyetemi Kiadó
- Deli-Gray Zs. (2010): *Learn from the mistakes of Euro-Disney Resort*. in: Deli-Gray Zs.

- Árva L. (2010): *Cases in Tourism Marketing*. Budapest: Műegyetemi Kiadó
- Deli Zs. (2005): *Nemzetközi marketing*. Budapest: Műegyetemi Kiadó
- Ferner, F.K. (1994): *Idegenforgalmi marketing*. Budapest: Műszaki Kiadó
- Firat, A.F. et al. (1995): *Marketing, in a postmodern World*. *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 1.
- Fojtik J. – Veres Z. (2006): *Elnyújtott élvezet...? Négy beszélgetés a marketingről*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Hahn, J. (é.n.): *Post-modern marketing or the way to the holy grail?* [www.elib.kkf.hu/okt-publ/szf\\_23\\_05.pdf](http://www.elib.kkf.hu/okt-publ/szf_23_05.pdf).
- Holloway, J. Ch. (2002): *The Business of Tourism*. 6<sup>th</sup> Ed. Harlow: Person Educational
- KSH (2007): *Jelentés a turizmus 2006. évi teljesítményéről*. Budapest
- Kozma B. (2006): *Turizmusmarketing*. Budapest: BGF KVIK Kar jegyzete
- Lyotard, J.-F. (1979): *La Condition postmoderne: rapport sur le savoir*. Paris: Minuit
- McLuhan, M. (1962): *The Gutenberg Galaxy: Making of the Typographic Man*. Toronto: Univ. of Toronto Press
- MacCannell, D. (1976): *The tourist: A New Theory of the Leisure Class*. New York: Sulouker Books
- Mikunda, C. (2004): *Brand Lands, Hot Spots and Cool Spaces: Welcome to the Third Place and the Total Marketing Experience*. London: Kogan Page
- Miles, S. (1998): *Consumerism as a way of life*. London: Sage
- Mitev Ariel Z. – Horváth D. (2008): *A posztmodern marketing rózsaszirmai. Vezetéstudomány*, 2008. 9. p. 4–18.
- OECD (2007): *Education at a Glance*. Paris: OECD
- Oktatási Statisztikai Évkönyv (2006) (*Statistical Yearbook of Education*) 2005/2006, Ministry of Education and Culture, Budapest
- Ritchie, B.W. (2003): *Managing Educational Tourism. Aspects of Tourism 10*. Channel View Publications, Clevedon
- Ritzer, G. (1995): *The McDonaldization Thesis*. London: Sage
- Ritzer, G. – Liska, A. (1997): *“McDisneyization” and “Post Tourism”*: complementary perspectives on complementary tourism. in: C. Rojek and J. Urry (eds): *Toursing Cultures*, London: Routledge
- Roost, F. (2000): *Die Disneyifizierung der Städte*. Viesbaden: Vs Verlag
- Shaw, G. – Williams, A. M. (2004): *Tourism and Tourism Spaces*. London: SSGR Publications
- Sipos Z. (2011): *Wellness consumers, experience economy and postmodern marketing*. Konferenciaelőadás. NyME Apáczai Kar, Győr
- Tasnádi J. (2002): *A turizmus rendszere*. Budapest: Aula Kiadó
- Urry, J. (1995): *Consuming Places*. London: Routledge

Cikk beérkezett: 2011. 9. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2011. 11. hó

MEGYERI Eszter

# A MÉLTÁNYOSSÁG

– EGY KÍSÉRLET A FOGALOM TISZTÁZÁSÁRA

A méltányosság egyaránt szerepet játszik a társadalmi, szervezeti és szervezetközi kapcsolatokban. A szakirodalom szerint a mindkét fél által méltányosnak tekintett kapcsolatok növelik a részt vevő szervezetek aggregált eredményességét, hosszú távon a kölcsönös és közös versenyelőny kialakítását szolgálják. De mit jelent a méltányosság? A szerző ismerteti a méltányosság és a hozzá szorosan kötődő fogalmak általános meghatározását, majd megvizsgálja Arisztotelész nézeteit az igazságosságról és a méltányosságról. Érint néhány filozófiai koncepciót, melyek a társadalmi igazságosságot egymástól eltérő módon interpretálják, majd részletezi a közgazdaságtan, a kísérleti közgazdaságtan, valamint a szervezeti pszichológia legjelentősebb igazságossági és méltányossági koncepcióit. A tanulmány átfogó képet nyújt a méltányosság definícióiról az áttekintett szakirodalom és a további vállalatközi méltányosságkutatáshoz kötődő relevancia alapján.

**Kulcsszavak:** méltányosság, hasznosság, közgazdaságtan

Az emberiség történetében korszakonként eltérő cél- és kritériumrendszerrel hozta meg egy egyén vagy egy közösség gazdasági jellegű döntéseit. Annak tanulmányozása, hogy hogyan érheti el az ember a jót, a közösségi élet megfelelő rendjét, már az ókori gondolkodókat is foglalkoztatta. A múlt és a jelenkor közgazdasági egyaránt fontosnak tartották a méltányosság és tisztességesség szempontjainak beépítését a társadalmi és gazdasági folyamatokat leíró és elemző modellekbe. Ennek módszertana azonban az évszázadok, de még az elmúlt évtizedek során is nagymértékben formálódott, vitára ösztönözve közgazdászokat, pszichológusokat, szociológusokat, filozófusokat egyaránt. Több tudományterület használja a méltányosság kifejezést, azonban nincs konszenzus abban, hogy milyen tartalommal töltjük fel.

Az angol szakirodalom nem egységes; s ez a magyar nyelvű publikációkra is igaz. Minél mélyebben kutattunk e témában, annál jobban láttuk a fogalmak tisztázatlanságát. A tanulmány így hiánypótló abban a tekintetben, hogy a gyökereikig visszanyúlva, multidiszciplináris kitekintéssel

feltérképezi a méltányosság fogalomrendszerét és annak tartalmi megragadását.

## A tanulmány célja, a megoldandó probléma

E tanulmány célja, hogy

- áttekintést nyújtson a méltányosság kérdésköréhez kapcsolódó fogalomrendszerrel,
- összegezze a területhez kapcsolódó modelleket,
- ezzel kiinduló alapot teremtsen a nemzetközi és hazai szervezetközi kapcsolatok méltányossági vizsgálatához, mely kutatásunk központi területe (1. ábra).

1. ábra

### A méltányosság különböző megközelítései



Forrás: saját szerkesztés

## VEZETÉSTUDOMÁNY

## A tanulmány hipotézise és módszertana

Kutatásunk hipotézise, hogy a méltányosság szerepet játszik a vállalatközi kapcsolatokban. A mindkét fél által méltányosnak tekintett kapcsolatok növelik a részt vevő szervezetek aggregált eredményességét. Emellett a hosszú távú, kölcsönös és közös versenyelőny kialakítását szolgálják.

Kutatásunk hipotézise, hogy a méltányosság a törvényességen alapul, de az igazságosság témakörén túlnyúló fogalom, mely az élet mindennapi interakcióira ad iránymutatást, keretet. Olyan normának tekinthető, melyben az aktor beépíti hasznosságérzetébe döntésének más aktorokra gyakorolt hatását anélkül, hogy a válaszreakciókat a döntést hozó aktor ismerné. Abban az esetben, ha van lehetőség válaszreakcióra, a méltányosság a reciprocitáson keresztül érvényesíthető mind pozitív, mind negatív irányban. A vállalatközi kapcsolatokban a szerződésen, mint a felek közötti törvényes megállapodáson túlmutató, de azon alapuló két vagy több érintett szervezet operatív tranzakciót vezető kölcsönös együttműködési norma, ami versengő környezetben, a szervezetek aggregált kimenetelének maximalizálását ösztönzi. A mindkét fél által méltányosnak tekintett kapcsolatok növelik a részt vevő szervezetek aggregált eredményességét. Emellett a hosszú távú, kölcsönös és közös versenyelőny kialakítását szolgálják.

Kutatásunk első fázisában, jelen tanulmányunkban alapvetően a szakirodalom feldolgozására koncentráltunk a méltányosság fogalmának tisztázása végett. Az elméleti háttér feldolgozásával alapot kívánunk teremteni a kutatás következő, jövőbeli fázisához, melyben a méltányosság kérdését egy empirikus kutatás keretében, speciálisan a vállalatközi kapcsolatokban fogjuk vizsgálni.

## A tanulmány felépítése

Jelen tanulmányban először a méltányosság és a hozzá szorosan kötődő fogalmak általános meghatározásával, magyarázatával foglalkozunk. Ezt követően *Arisztotelésznek* az igazságosságról és a méltányosságról alkotott nézeteit tekintjük át. Ezután olyan *filozófiai koncepciókat* vizsgálunk, melyek a társadalmi igazságosságot egymástól eltérő módon interpretálják, mielőtt áttérnénk a közgazdaságtan, a kísérleti közgazdaságtan, valamint a szervezeti pszichológia legjelentősebb igazságossági és méltányossági koncepcióinak összefoglalására. A tanulmány első felében az igazságosság kérdése kap nagyobb hangsúlyt, melyen belül a méltányosság kérdését is tárgyaljuk. A tanulmány végére átfogó képet adunk a méltányosság különböző definícióiról az áttekintett iro-

dalom és a további kutatáshoz kötődő relevancia alapján. Befejezésképpen értékeljük eredményeinket, felvöljük a további felhasználási lehetőségeket.

## A méltányosság értelmezései

Tekintsük át először a méltányosság és a hozzá szorosan kötődő vagy szinonimaként gyakran használt fogalmak általános meghatározását az értelmező szótárak definíciói alapján, valamint a szakirodalom néhány magyar és angol nyelvű szóhasználatát.

### Szótári meghatározások

A szakirodalom áttekintését megelőzően fontos a méltányosság fogalmi háttérének tisztázása mind a magyar, mind az angol szóhasználatban.

- A *méltányos* és *tisztességes* kifejezések gyakran szinonimaként használatosak, melyeket a hazai köznyelvi használatban is megjelenő angol *fair* szó helyettesíthet.
- A méltányosság az angol nyelvben két fogalomra is lefordítható: *fairness* és *equity*. The Random House Dictionary of the English Language<sup>1</sup> a „*fair*” kifejezést minden érintett fél hasonló, igazságos és méltányos bánásmódjaként definiálja.
- A másik gyakran használt kifejezés a méltányosság fordítására az „*equity*” szó, melyet ugyanez a szótár a „*fair*” mint tisztességes és méltányos, valamint a „*just*” mint igazságos, jogos szavakkal magyaráz.
- A Roget's szinonimaszótárban<sup>2</sup> a „*right*” szó alatt található a „*fairness*” kifejezés, ahol a „*justice*” mint igazság szóhoz kötődően az „*equality*” mint egyenlő, „*equity*” mint méltányosság, jogosság és „*fairness*” mint tisztességesség, méltányosság, igazságosság szavak állnak szinonimapárban.

Ezek feloldása érdekében a Magyar Értelmező Kéziszótárhoz<sup>3</sup> fordultunk segítségért, ahol a *méltányos* szót kétféleképpen definiálják:

- mások helyzetét, igényeit tekintetbe vevő, érdekeit, jogait méltányoló, azaz érdeme vagy értéke szerint elismerő; vagy
- valamely értékhez vagy teljesítményhez szabott.

A magyar nyelv történeti-etimológia szótára<sup>4</sup> a méltányos szó eredetét a nyelvújítási méltó, méltán szavak családjába sorolja, melyek alapjául a *méltán* megszólalásragos forma, vagy a *mélt* szótő szolgálhatott a szócsalád alapjául. Az alapszó a ma már elavult *mélt*, azaz illik, megfelel, alkalmas ige lehet, melynek eredete bizonytalan; feltételezések szerint az ősi ugor korhoz köthető.

A méltányossággal sokszor szinonimaként – de nem mindig megfelelően – használt tisztességesség, igazságosság és egyenlőség fogalmakat is tekintsük át a Magyar Értelmező Kéziszótár definiálásában.

- Az *igazságosság* valakinek vagy valaminek igazságos voltát tekinti, avagy az igazság érvényesülésének vagy érvényesítésének erkölcsi követelményeként, eszményeként értelmezi. Ahol az igazság lehet
  - valaminek az igaz volta,
  - a valóságot hűen tükröző, annak teljesen megfelelő tényállás,
  - valamely közösségben kialakult erkölcsi eszmény, követelmény, illetve ennek érvényesülése,
  - a törvényeknek, jogszabályoknak való megfelelés, illetve nekik megfelelő döntés, ítélet.
- A *tisztességes* kifejezést az erkölcsnek, a kívánalomnak megfelelő dologként jellemzi.
- Az *egyenlőség* valakinek vagy valaminek mással egyenlő volta. Politikai értelemben az az állapot, amelyben mindenkinek egyenlő jogai és kötelességei vannak. Az egyenlőség elvének az egyéni képességeket, teljesítményeket figyelmen kívül hagyó alkalmazása.

A fogalmak pontosításában az értelmező szótárak annyiban segítettek, hogy az *igazságosságot* a törvényességhez kapcsolhatjuk erőteljesebben, míg a *tisztességességet* az erkölcsös viselkedéshez. A *méltányosság hídként* mindkét területet átfogja, összekapcsolja. Az *egyenlőséghez* pedig annyiban kötődik, hogy egy egyenlő elosztás lehet méltányos, de nem minden egyenlő elosztás az; valamint nem minden méltányos elosztás egyenlő is egyben. Erre pontosabb választ Arisztotelész ad, amit a következő részben ismertetünk.

### Szakirodalmi szóhasználat

A méltányosság szakirodalmi szóhasználatát tekintve vizsgáljunk meg néhány példát az angol–magyar–angol fordításokra.

- Stacy Adams angol „*equity theory*” kifejezése a méltányosság elméleteként használatos a szervezeti igazságosság témakörében, ahol a méltányosság szó értelmezésekor az egyenlőtlenségek kompenzálására teszi a hangsúlyt (Zala, 2000).
- Varian a mikroökonómia területén a „*fair allocation*”-t tisztességes elosztásként interpretálja (Varian, 2008).
- Baumol „*superfairness theory*”-jét Bara *super-tisztességes* elmélet megnevezéssel illeti összefoglaló tanulmányában, ahol külön megjegyzi,

hogy az igazságos, a méltányos és a tisztességes jelzőket azonos értelemben használja (Bara, 1998).

Ezek alapján *nem látunk konzisztens használatot*. A fogalomrendszert még az a tény is bonyolítja, hogy az igazságosság, a méltányosság, a tisztességesség kérdéskörét több diszciplína számtalan eltérő aspektusban tárgyalja.

Mielőtt a méltányosság értelmezését a vállalatközi üzleti kapcsolatok terén használnánk, ismerkedjünk meg néhány diszciplína igazságossági/méltányossági/tisztességességi koncepcióival. Ezek adhatnak számunkra fogódzót és megkülönböztetési lehetőséget ahhoz, hogy az adott tudományterületen vagy konkrét modellek feltételrendszerében és eredményeik értelmezésében eligazodjunk.

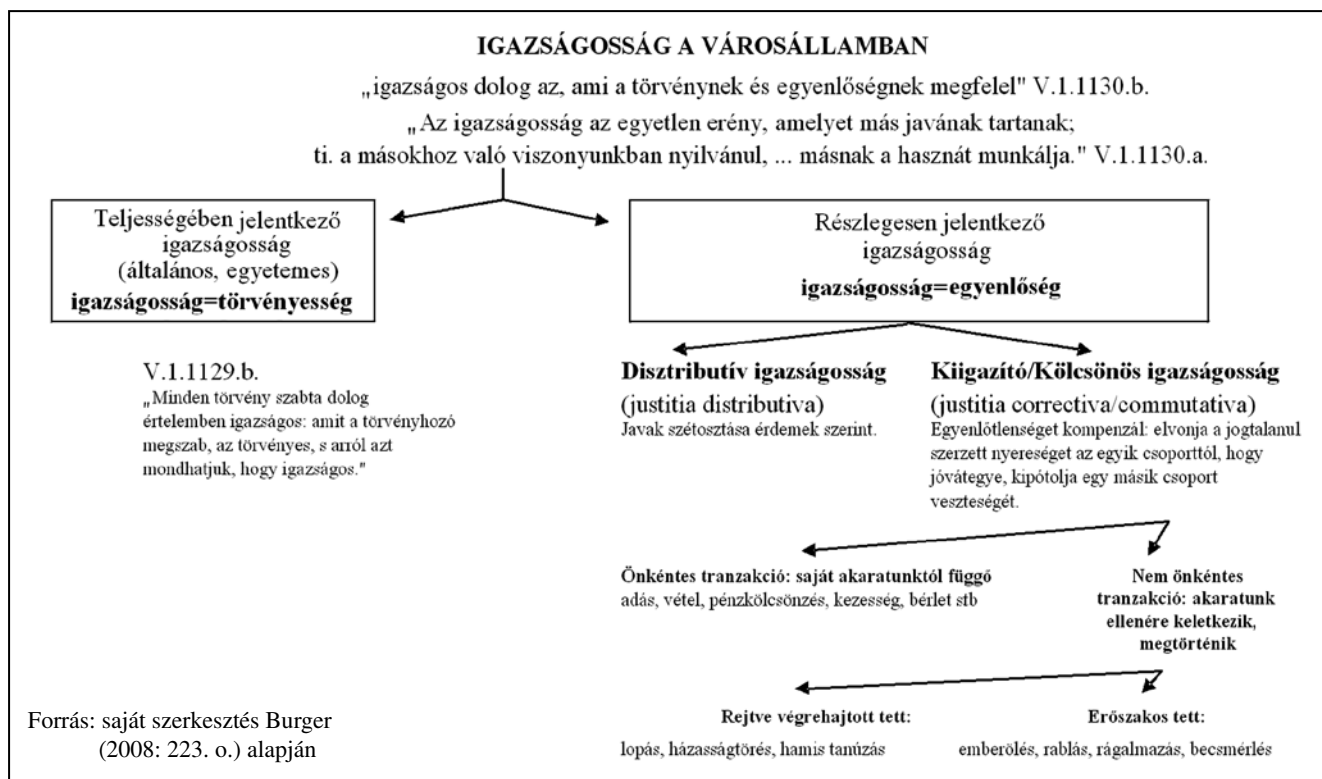
### Arisztotelész az igazságosságról és a méltányosságról

Az igazságosság és méltányosság definícióinak útvesztőjében Arisztotelésznél találhatunk iránymutatást, támpontot. Sokan hivatkoznak rá; sokan nem hivatkoznak rá, de felhasználják eredményeit anélkül, hogy tudatában lennének annak, hogy a gyökerek Arisztotelészhez nyúlnak vissza. Az igazságosság kérdéskörével a Nikomachoszi etika IV. és V. könyvében foglalkozik részletesen. Az igazságosságot és méltányosságot a városállamra mint szűkebb közösségre értelmezi, szabály- és normarendszert állít fel e közösség harmonikus működésének kialakítására, amely prosperitásra ösztönző környezeti feltételeket, kiegyensúlyozott életvitelre alkalmas közeget teremt mind az egyének, mind a teljes közösség számára.

### Az igazságosság értelmezése, kategorizálása

Az *igazságosságot* először *általános*, egyetemes értelemben közelíti meg: meghatározását mindenki számára követendő törvénynek tekinti (2. ábra). Ebben meghatározza és szabályozza azt, hogy milyen kötelezettségekkel tartoznak a közösség egyes tagjai a társadalom egészének. A teljességében jelentkező, megmutatózó igazságosságot a következőképpen definiálja: „*minden törvény szabta dolog bizonyos értelemben igazságos: amit a törvényhozó megszab, az törvényes, s arról azt mondhatjuk, hogy igazságos*” (Arisztotelész, 350 B.C. V.1.1129.b.). A törvényességhez azonban minőségi kritériumokat is csatol, úgymint „*egyed dolgokat megparancsol, másokat megtilt – helyesen akkor, ha a törvény jól van megalkotva, de már sokkal rosszabbul, ha rögtönözve készül*” (Arisztotelész 350 B.C. V.1.1129.b.).

Arisztotelész igazságosságkategóriái



Arisztotelész az általános igazságosságtól megkülönbözteti a *konkrét*, sajátosságokkal rendelkező igazságosságot, melyet *részlegesen jelentkező* igazságosságnak hív. Amíg a teljes igazságosságot arra a törvényességre alapozza, mely a közösség minden tagjára vonatkozik a közösség érdekeit szolgálva, addig a részleges igazságosságot az egyenlőségre építi. Magát a részleges igazságosságot is kétféleképpen interpretálja. Elkülöníti az *osztó, elosztó, disztributív igazságosságot* (justitia distributiva) a *kiigazító, korrektív igazságosságtól* (justitia correctiva) (Burger, 2008).

Az *elosztó igazságosság* érdek alapján osztja szét a gazdagságot, hatalmat, mely minden érintett számára olyan mértékű járandóságot biztosít, ami értékei és erényei alapján arányosan megilleti. Ebben a megközelítésben az egyenlőséget relatív arányosság formájában értelmezi, melyben a közösség tagjainak a közösség egészéhez való viszonyát szabályozza.

A *kiigazító igazságosság* pedig az egyenlőtlenségeket kompenzálja a közösség tagjainak egymáshoz való viszonyában. Kiegyensúlyozza az élet tranzakciói során felmerülő nyereségeket és veszteségeket: súlyozás nélkül, azonos mértékben kompenzálva minden érintettet, azaz abszolút mértékben elvon és jóváír. A kiigazító igazságosságon belül értelmezi az önkéntes és a kényszerű (nem önkéntes) tranzakciót, ügyletet, attól füg-

gően, hogy az adott esemény saját akaratából jött létre vagy akaraton kívül történt az érintettel (Ward, 2010).

Arisztotelész elosztó igazságosságát a későbbiekben a skolasztikusok *kölcsönös igazságosságnak* (justitia commutativa) nevezték; gyakorlatias értelemben egyenlő felek cserekapcsolatának szabályzására alkalmazva (Farkas, 1989). Ez az elv indította el a gazdasági tranzakciók vizsgálatának koncepcionális megközelítését.

**Igazságosság és méltányosság**

A Nikomakhoszi etika V. könyvének 1137b szakaszában Arisztotelész egy külön bekezdésben hasonlítja össze az igazságosságot (just angolul) és a méltányosságot (equity angolul). Először egy ellentmondásos képet fest, miszerint e kettő se nem teljes mértékben ugyanaz, se nem általánosan különböző dolog (Arisztotelész, 350 B.C.). Hasonlóságukat tekintve mind az igazságosság, mind a méltányosság jó, de a méltányosság feljebbvaló. „A méltányos dolog igazságos ugyan, de nem a törvény szerinti értelemben, hanem úgy, hogy mintegy kiigazítása a törvény szerinti igazságos dolognak. (...) a törvény mindig csak általános érvényű, viszont bizonyos dolgokban általános érvénnyel nem lehet helyesen intézkedni (...) a törvény mindig a nagy átlagot veszi, de amellett nagyon jól tudja, hogy ebben

az eljárásban hiba van. S mindamellet ez jól van így, mert a hiba nem a törvényben van, sőt nem is a törvényhozóban, hanem a tárgy természetében, hiszen az emberi cselekvések tárgya eleve ilyen természetű. (...) „a méltányosság lényege, hogy a törvényt helyesbíti ott, ahol abban az általánosítás miatt hézag mutatkozik” (Arisztotelész, 350. B.C. 1137b). Tehát Arisztotelész szerint a törvény, mint ami az általánosságra vonatkozik, nem tud figyelembe venni minden egyedi esetet, s éppen ezért van szükség a méltányosságra, amely az egyedi szempontjából kiterjeszti az általánosan megfogalmazott szabályt.

3. ábra

**A méltányosság feljebbvaló Arisztotelész szerint**



Forrás: saját szerkesztés

Arisztotelész e megfogalmazását nagyon pontosnak és fontosnak tartjuk. Ezt tekintjük ugyanis a méltányosság egyik alapdefiníciójának. Ezek alapján a méltányosság Arisztotelész értelmezésében a törvényesség kiterjesztése olyan esetekre, területekre, ahol a törvény, általános jellege miatt, szó szerint nem alkalmazható (3. ábra). Az igazságosság fogalma és értelmezése vitatható kérdés, ahogyan ezt a következőkben filozófiai gondolkodók bemutatásakor látni fogjuk. Arisztotelész az igazságosságot egy olyan területnek tekintette, mely egymással ütköző célok keresztútjében áll. Minden közösségnek, a közösségen belüli csoportoknak lehet saját igazságossági elképzelése, mely eltérő definíciókat generál. Ezen eltérések összehangolása csak az eltérő helyi jelleg összeegyeztetésével oldható fel, fogadható el

egy szélesebb közösség konszenzusán keresztül. Ezért lehetséges, hogy különböző társadalmak eltérő igazságossági és méltányossági koncepcióval rendelkezzenek, s önálló eszközrendszert, gyakorlatot alkalmaznak megvalósításukban. E koncepciók elkerülhetetlenül konfliktussal járnak, valamint politika fűtöttek is lehetnek (Arisztotelész, 350. B.C.); erre mai modern kutatók is rávilágítanak: sem normatív elméletet, sem praktikus gazdaságpolitikát értékrend-semlegesesen nem lehet létrehozni (Pelle, 2010).

**A társadalmi igazságosság modern megközelítései**

A társadalmi igazságosság bölcselői az ókori gondolkodástól eltérően egy szélesebb társadalmi csoportot érintő kérdéskörrel foglalkoznak, melyek már jelentősen túlmutatnak egy kisebb, városállamok által képviselt közösségi normarendszeren. Egy összetettebb, bonyolultabb működési struktúrával szembesülünk. Gyökereiben eltérő filozófiai doktrínák születtek a társadalmi igazságosság meghatározására. A társadalmi igazságosság keretein belül a vizsgálódás alapkérdése a jólét növelésének mikéntje. E fejezetben a célunk néhány, egymástól radikálisan eltérő nézet felvázolása, melyek a méltányossági modellekre hatnak, és meghatározó szerepet játszhatnak a további modellek feltétel- és célrendszerének kialakításában. A témakör teljes bemutatása azonban nem célja tanulmányunknak, csupán néhányat választottunk ki, amelyek érzékelésünk szerint formálják a modellek értékelméleti keretrendszerét. Négy nézetet mutatunk be röviden, ezek az utilitarizmus, Rawls liberális egalitarizmus-konceptiója, Hayek utilitariánus libertariánus- és Nozick természetjogi libertariánus-megközelítése (4. ábra).

4. ábra

**Néhány a társadalmi igazságosság megközelítései közül**



Forrás: saját szerkesztés

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

### Utilitarizmus

A klasszikus utilitarizmus szerint az emberek cselekedeteit az *örömev* magyarázza, amit Jeremy Bentham, az utilitarizmust megalapító angol filozófus és jogtudós fogalmazott meg először. A klasszikus utilitarista a közösség, az érintettek összboldogságát helyezi előtérbe (Boros, 2007). John Stuart Mill különbséget tett az érzelmi és értelmi örömev között (Mill, 1865). Sidgwick az *univerzalisztikus hedonista értékelméletben* ragadja meg legjobban az utilitarizmus elvét és módszerét, mely szerint a legtöbb jót kell létrehozni mindenki számára (Sidgwick, 1883). Moore normatív etikájához kötődik az *ideális utilitarizmus* elnevezés, melyben az önmagában jó örömevot tekintti törekvésre érdemesnek, melynek két megnyilvánulását, a vonzalommal teli emberi kapcsolatokat és a szép tárgyak szemlélete által kiváltott élményt tart erre érdemesnek (Moore, 1903; Boros, 2007). Mindkét megközelítés azonban egy tudatállapotnak tekintti a jót, melyet a lehető legnagyobb mértékben kell létrehozni. E célok elérése érdekében *raciónalisán mérlegelik cselekvéseik szubjektív hasznosságát*. Mindezt egyaránt megfogalmazhatjuk egyéni és közösségi szinten (Boros, 2007).

A XX. század közepétől kezdődően azon utilitarista értékrendek váltak meghatározóvá, melyek a *tudatállapot helyett valamilyen világállapot elérésével* azonosítják a hasznosságot (Boros, 2007). Az utilitarizmus, a haszonelvűség a klasszikus liberális közgazdaságtan egyik alapelve. A politikai, jogi intézmények hasznossága úgy mérhető, ha a lehető legnagyobb boldogságot eredményezi. A dolgok helyzetének jóságát az egyéni hasznosságérzetek alapján kell meghatározni, melyek aggregálásából adódik az össztársadalmi hasznosság (Tóth, 1991). A döntések értékelését az adott döntés következményeire vonatkozó információk adják meg. A társadalmi jóléti függvény megalkotásakor az összhassznosság maximalizálása a cél. Olyan állapotot keresünk, melyben az aggregált hasznosság a legnagyobb, oly módon, hogy bárki helyzete csak a másik rovására javulhat. Az elosztás további problémáira azonban érzéketlen. A nagyobb hasznosságot minden esetben előnyben részesíti, függetlenül attól, hogy az elosztás maga az egyenlősítés irányába mozdul-e el vagy erőteljesen és szélsőségesen differenciál.

### Liberális egalitarizmus

John Rawls nevéhez fűződik a *liberális egalitarizmus koncepciója*, ami a szerződéselméleti megközelítésekre és a modern döntéselméleti fogalmakra támaszkodik (Tóth, 1991). Rawls megközelítésében az *igazságosság kérdését állítja a döntéshozatali mechanizmus középpontjába*, és azokat az elveket keresi, melyek alapján

a társadalomban az alapvető jogok és kötelességek, valamint az együttműködésből származó előnyök igazságosan oszthatók el (Boros, 2007). A javak *egyenlő elosztását* tekinti alaphelyzetnek. Az ettől eltérő egyenlőtlen elosztást akkor tekinti elfogadhatónak, ha azok a közjót, a társadalom egészének jólétét szolgálják (Rawls, 1971). Itt vissza kell utalnunk Arisztotelészre, aki szintén kiemelt fontosságot tulajdonított az egyenlőség kérdésének, de az egyenlőséget egyrészt az érdemek alapján történő arányos elosztásként értelmezte, utalva arra, hogy nem minden egyenlő elosztás méltányos, mely nem áll teljes összhangban a rawlsi megközelítéssel. Rawls két fő prioritási elvet határoz meg. Első prioritási elve a szabadság elsődlegességére utal, amely alapján *nem engedi meg a gazdasági előnyök és a szabadságjogok közötti átváltás lehetőségét* a társadalmi elosztás meghatározásakor. Második prioritási szabálya az *igazságosság elsődlegességét* hangsúlyozza a jóléttel és a hatékonysággal szemben, mely alapján azokat az intézményeket, azaz reallokációkat tekinti igazságosnak, melyekben a legkedvezőtlenebb helyzetben lévők helyzetét javítják először (Rawls, 1971).

### Utilitariánus libertarizmus

Az *utilitariánus libertariánus* irányzat Friedrich August Hayek osztrák közgazdász és morálfilozófus nevéhez kapcsolódik. Nézetei megfogalmazásakor három alappillérre támaszkodik (Hayek, 1991). A *szabadságot mint egyik alappillért* olyan cselekvési alternatívaként értelmezi, mely a fennálló körülmények között döntési lehetőségeket ad. A szabadságot lényegében a kényszer hiányának tekinti Hayek. *Ismeretelméleti alappillére* tudásunk korlátozottságára koncentrál, mely szerint az emberi elme korlátai miatt *nem képes átfogni, kézben tartani és kontrollálni a társadalom komplexitását*. Ezt nevezi a megismerhetőség elvi lehetetlenségének. Harmadik alappillére a *módszertani individualizmus*. A társadalomban az egyéneket tekinti entitásoknak, így a társadalom az egyének összessége, ezen az alapon *elutasítja az olyan kollektív entitasokat*, mint állam vagy nemzet (Tóth, 1991).

Hayek két társadalmi idealisztikus állapotot különít el. Az egyik a *kialakított rend*, a másik a *kialakult rend*. Az első tudatos, emberi terv eredménye, melyben a célok hierarchiába rendezhetők, működési elvvel és struktúrával rendelkezik. Míg a második spontán módon alakul ki. A kialakult rendnek tekinti a szabad piacgazdaság rendszerét gazdasági értelemben, a képviselői demokráciát pedig politikai értelemben (Hayek, 1991). Hayek arra a kérdésre, hogy van-e értelme a társadalmi igazságosságnak, a következőképpen felel: *„Igazságosnak vagy igazágtalannak csak emberi viselkedést lehet tekinteni;*

*nem vetíthető egy közösségre, vagy egy társadalomra, ahogy azt Arisztotelész vagy Rawls gondolta.*” A kialakult, spontán rendben nincs olyan entitás, akin számon lehetne kérni az igazságosságot, maga az elosztás nem egy külön szereplő tudatos döntésének következménye (Samuelson – Nordhaus, 1985). Ezért nem beszélhetünk az elosztás igazságos vagy igazságtalan voltáról.

### **Természetjogi libertarizmus**

A természetjogi libertariánusok képviselője, Robert Nozick az igazságosság meghatározásakor elkülöníti a *szerezés* igazságosságát és az *átruházás* igazságosságát (Örkény, 1997). Nozick alapfelvetései részben Lockerra vezethetők vissza, aki a tulajdon kérdését állította az igazságosság középpontjába (Waldron, 2005). Nozick szerint a javak igazságos birtoklása csak legitim *szerezéssel* vagy *átruházással* történhet. A világ azonban nem így működik, ezért bevezeti a *kompenzáció* elvét az igazságtalanul megkárosítottak kompenzációjára. E három elv alkotja Nozick igazságossági koncepcióját, melyhez viszonyítva a többi koncepciót instablnak, illetve erkölcsileg elfogadhatatlannak tekinti (Tóth, 1991).

A bemutatott négy társadalmi igazságossági koncepció mindegyike egy önálló, önmagában integrált rendszert képvisel, melyekhez eltérő alappillérek, elvek sorakoznak fel. Nem feltétlenül rendelkeznek közös metszettel, annak ellenére, hogy mindegyik a társadalmi igazságosságot, s annak belső mozgatórugóit kívánja megragadni. Az utilitariánus megközelítés alkalmas leginkább gazdasági modellezésre, ahogy ezt a következőkben látni is fogjuk. De ahhoz nem fér kétség, hogy az utilitarizmus nem az egyetlen módja a társadalmi igazságosság leírásának, amely feszegeti a közgazdasági modellek határait. Ezzel pedig utat nyit a kísérleti közgazdaságtan és más diszciplínák olyan kérdésfelvetéseinek, kihívásainak, melyekben az egyenlőség vagy a méltányosság elve is jelentős súlyt és szerepet kap.

### **Az igazságosság a közgazdaságtanban**

Ebben a fejezetben a közgazdaságtan és a kísérleti közgazdaságtan legjelentősebb igazságossági és méltányossági koncepcióit foglaljuk össze.

### **Az ókori görögöktől a felvilágosodás koráig**

A klasszikus görög kortól datálódik a közgazdaságtan történetének első korszaka. Ekkor a politikai filozófia részeként jelenik meg: külön diszciplínaként történő értelmezéséről még nem beszélhetünk. Az igazságosság kérdésének kifejtésével Arisztotelész több könyvében is foglalkozik a Nikomakhoszi etikában, melyet a korábbiakban részletesen kifejtettünk.

A középkori *skolasztika* gondolkodói közül érdemes kiemelni Aquinói Szent Tamást (1225–1274), aki *Summa theologiae* című munkájában közgazdaságtani kérdésekkel is foglalkozik, melyben szerepet kap az igazságosság mint emberi erény, mellyel az árképzést és a pénzgazdaság kérdéseit is összekapcsolja. A kereskedéssel kapcsolatban az egyenlőség és az igazságosság jegyében hangsúlyozza, hogy mindkét félnek egyenlő haszna kell, hogy legyen (Deane, 1984). Szemléletében főként etikai kérdéseket tárgyal, úgymint „igazságos csere”, „igazságos ár”, vagy „kamattilalom”, melyeket erkölcsi, egyénekre vonatkozó parancsolatoknak tekint. Alapvetően Arisztotelész igazságossági felfogását követi. Igazságos árnak tekinti, a külső beavatkozásoktól mentesen, a kereslet és kínálat által kialakított árat, ami pénzben fejezi ki a termék értékét, és egyben biztosítja a kölcsönös igazságosság elvének érvényesülését is. A pénz kölcsönzését, azaz a kamatszedést bűnnek tartja, hiszen a pénz csupán áruforgalmat lebonyolító eszköz, de nem önmagában értékkel bíró áru. Így a kölcsönös igazságosság elvével ellentmondónak tartja az uzorát, a kölcsönzött pénz használatáért kapott kamatot (Bodai, 2001).

A következő, *merkantilista* korszakban az egymással háborúzó nemzeti monarchiák, valamint a bővülő tőkés kereskedelem gazdasági problémái kerülnek előtérbe. E kor gondolkodói, mint Thomas Mun vagy Jean Babtiste Colbert, olyan közgazdasági értelmezéseket indítanak el, melyek a kereskedelem szabályozásán keresztül történő nemzeti gazdasági növekedési lehetőségeket és módszereket tárgyalnak (Mátyás, 1995).

### **Adam Smithől a neoklasszikusokig**

A modern korszak korai szakasza a XVIII. században veszi kezdetét a francia fiziokratákhoz és Adam Smithhez köthetően. Ekkorra datálódik a közgazdaságtan mint önálló diszciplína kialakulása. A klasszikus közgazdaságtan követői elsősorban a termelés oldaláról közelítik meg az összefüggéseket. A munka és a nemzetgazdaság növekedésének kapcsolatát vizsgálják, hosszú távú gazdasági problémákra fókuszálva.

A modern kor meghatározó irányzata a neoklasszikus közgazdaságtan. Megszületése Jevons, Menger és Walras közgazdászok nevéhez köthető, akik az 1870-es évek elején egymástól függetlenül külön-külön, de közel azonos időben publikálva fogalmazták meg a csökkenő határhaszon elvét. A *hasznosságot* szubjektív, a fogyasztóhoz kötődő kategóriának tekintik, ahol a jószág egy egysége azért hasznos, mert szükségletkielégítő funkciója van. A fogyasztó a határhaszon szerint értékeli az adott nagyságú jószágkészlet minden egységét, s annak megfelelő árat hajlandó adni érte a piacon. Így a *cseréérték a használati érték révén magyarázható* (Mátyás, 1995).

A neoklasszikus közgazdaságtan képviselői erőteljesen matematizált modellekkel dolgoznak, melyben a hasznosság határozza meg az értéket. A modellek Pareto-optimális megoldást keresnek: a feltételrendszerükben a verseny tökéletesen, szabad a be- és kilépés a piacra, a szereplők tökéletesen informáltak, és a javak homogének. A feltételrendszer ugyan kritika tárgya, de olyan fontos kérdéseket kezdtek értelmezni és elemezni, mint az állami beavatkozás vagy a versenykorlátozás hatékonysága (Koppányi, 1993). A neoklasszikusok megközelítése utilitáriánus elvekre alapozva az egyént önző és racionális, saját hasznát maximalizáló szereplőként értelmezi. A jóléti közgazdaságtan első tétele alapján a versenyzői piac a megadott feltételek teljesülésekor mindig olyan elosztást hoz létre, amely esetén bármely gazdasági szereplő jóléte csak úgy növelhető, hogy közben más szereplők jóléte csökken, mely nem feltétlenül hoz létre igazságos elosztást. Emellett az igazságosság kérdésének tárgyalását nem tekintik a közgazdaságtan feladatának, így a méltányosság és tisztességesség kérdésköre sincs tárgyalva ebben a gondolatkörben. E hagyományos keretek között az erőforrások hatékony elosztásához képest az igazságosság és a méltányosság másodlagos a kérdéskörök közé tartoznak (Bara, 1998).

A neoklasszikus modellek hasznosság-értelmezésének interpretálására, pontosítására születnek megoldási javaslatok, melyekben az igazságosság és a hatékonyság ütköző céljait kívánják feloldani. Ezek közül a szupertisztesség és szuperegyenlőség megragadását tárgyaljuk a következőkben.

### **A szupertisztességesség mikroökonómiai interpretációja**

A tisztességesség és szupertisztességesség elméletek alaptételeinek megfogalmazásával Foley foglalkozott, majd eredményeit többek között Varian fejlesztette tovább, mindvégig a standard mikroökonómia keretein belül maradva. A szupertisztességes elosztás elméletét (superfairness theory) végül Baumol egységesítette (Baumol, 1987).

Foley fogalmazta meg az *irigységtől mentesség fel-tételt* (envy-freeprinciple). Ennek értelmében egy  $n$  elemű jószágalmaz elosztása akkor méltányos (equity), ha irigységmentes, azaz nem fordul elő, hogy az egyik egyén a saját részesedésével szemben szívesebben vette volna, ha a másik egyénnek jutó részt kapja. Tehát egyik érintett sem irigyli egyetlen másik egyén részesedését.

A *tisztességes elosztást* (fair allocation) Varian úgy definiálja, hogy az elosztás legyen méltányos a fenti meghatározás alapján, és egyben Pareto-optimális is (Varian, 2008).

Baumol munkájában definiálja a *tisztességességi határvonalat*, melynek pontjai a vizsgált szereplők részeséről irigységmentes elosztási kombinációkból származtathatók. A modell alapfeltételeit és magyarázatát Bara Zoltán mutatta be magyar nyelven 1998-as cikkében, melynek részleteire itt nem térünk ki (Bara, 1998). A tisztességességi határvonal pontjai az éppen tisztességes kombinációk, de az egyenlő elosztás mindig preferált bármely éppen tisztességes elosztással szemben (Bara, 1998).

Az adott személyek tisztességességi határvonalát érintő közömbösségi görbe által határolt terület lesz azon pontok halmaza, melyek *szupertisztességesek, és egyben Pareto-javítást jelentenek az egyenlő elosztáshoz képest* (Bara, 1998). De Baumol megállapítása szerint a szupertisztességes tartományban léteznek olyan pontok is, ahol az egyenlő elosztáshoz képest egyesek jobb, mások rosszabb helyzetben vannak (Baumol, 1987).

Baumol egy új kritériumot vezet be a Pareto-optimális pont meghatározása érdekében. Az egyenlőnél jobb, *szuperegyenlő* (superequal) elosztásnak nevezi azokat a szupertisztességes elosztásokat, *melyek legalább akkora hasznossági szintet kínálnak minden szereplőnek, mint amekkorát az egyenlő elosztás nyújt* (Bara, 1998).

Döntő kérdésként jelenik meg az, hogy milyen értékelméleti megközelítéssel dolgozik egy adott modell, hiszen a mikroökonómia keretein belül az egyének értékítéletének meghatározása a modell keretein kívül marad. A következőkben a személyek közötti hasznosság összevetésének lehetőségeit mutatjuk be a kísérleti közgazdaságtan megközelítésében, mely az egyéni értékítéleti meghatározást bevonja a modellezés keretei közé.

### **A méltányosság a kísérleti közgazdaságtan megközelítésében**

A kísérleti közgazdaságtan a pszichológia és a szociológia segítségével arra vállalkozik, hogy az egyénre jellemző, konkrét értékítéletet építsen be a modellekbe, túllépve a mikroökonómia hagyományos, általánosító érték meghatározását. Nem riad vissza attól sem, hogy empirikusan mérje az egyéni értékítélet hatását az összhasznosság meghatározásakor.

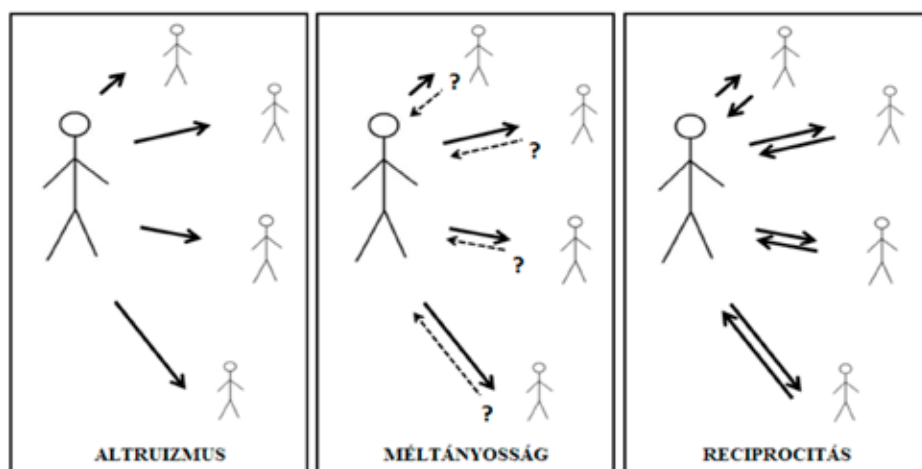
A kísérleti közgazdaságtan alaptézise szerint a hagyományos közgazdaságtani keretek között feltételezett, tisztán önérdékkövető aktor a valóságban nem létezik, vagyis az egyén mások érdekeit, még ha különböző mértékben is, de figyelembe veszi. A játékelmélet szerint a vizsgált játékosnak többféle tiszta törekvése lehet, melyek közül csak az egyik, a saját nyereségét növelő egoista játékos. Emellett a játékos viselkedése lehet (Tóth, 2010):

- önmegtagadó, ahol a játékos a saját nyereségét csökkenti,
- altruista, ahol a játékos a másik nyereségét növeli,
- irigységből fakadó viselkedés, ahol a játékos a másik nyereségét csökkenti,
- kooperáló, ahol a játékos a saját és a másik nyereségének összegét növeli,
- versengő, ahol a játékos a saját és a másik nyeresége közötti különbséget növeli,
- egyenlőségre törekvő, ahol a játékos a saját és a másik nyeresége közötti különbséget csökkenti,
- destruktív, ahol a játékos a saját és a másik nyereségének összegét akarja minimalizálni.

E viselkedésekkel részben átfedésben, a szakirodalom három elvet különböztet meg az önérdékkövetés ellenpontjaként (5. ábra): altruizmus, méltányosság és reciprocitás (Rabin, 1993; Gulyás, 2007).

magatartással reagál a másik fél irányában egy korábbi negatív kimenetelű döntés következményeként (Fehr – Gächter, 2000). A reciprocitás mindig feltételezi a reakció lehetőségét: jutalmazva vagy büntetve a részt vevő feleket. Reciprocitás tehát többlépeses játékokban nyilvánul meg. Példaként említhetjük erre Axelrod versenyeit, aki egy számítógépes versenyt hirdetett azzal a céllal, hogy a legeredményesebb döntési stratégiákat követő számítógépes programot válassza ki. Maga a játék egy többlépeses fogolydilemma volt. Axelrod első két versenyében az úgynevezett „tit for tat” (TFT), magyarra fordítva „szemet szemért” elven alapuló program nyert. Az interakciók során e program „viselkedési” jellemzői közé tartoztak a következők: barátságosság, irigységmentesség, kölcsönösség, koncentráció a következő interakcióra, az elsőként dezertálás és a trükközés taktikáinak elkerülése (Tóth, 2010).

### Altruizmus, méltányosság, reciprocitás



Forrás: saját szerkesztés

A *tiszta altruizmus* abban az esetben áll fenn, ha az adott aktor minden körülmények között, feltétel nélkül fontosnak tartja más jólétét is, mely szöges ellentétben áll az önérdékkövetéssel (Becker, 1976). Egy másik definíció szerint altruizmusról akkor beszélhetünk, ha az adott egyed saját erőforrásait arra fordítja, hogy mások jólétét növelje (Tóth, 2010).

A *reciprocitás* elvét szokás „szemet szemért” elvként is említeni, melynek lényege a kölcsönösség mind pozitív, mind negatív irányban. A pozitív reciprocitás olyan kooperatív magatartás, melyben az egyik fél a másik fél érdekeinek figyelembevételét együttműködő reakcióval értékeli a játékhelyzetek második körében. Ez a magatartás a kooperatív viselkedés egyik formája lehet. Ennek ellentéte a negatív reciprocitás, melyben az egyik fél büntető

5. ábra

Az altruizmus és a reciprocitás között a méltányosság az a terület, ahol nincs lehetőség a másik szereplőre reagálni. Az altruizmus mindig pozitív viselkedést takar, akár egy-, akár többlépeses játékról van szó, annak ellenére, hogy lehetőség van a másokra reagálni. Reciprocitás esetén mindig van ismétlődő, többlépeses interakció, amikor az adott fél jutalmazza vagy bünteti a tranzakcióban részt vevő másik felet. Ezzel szemben, méltányosság esetén nem feltétlenül van lehetőség második játékra, de az aktor az

első lépésben beépíti hasznosságérzetébe az érintettek reakciólehetőségeit, előre jelezve a második kör esetleges reakcióit.

A méltányosság egyaránt hordozhatja az altruizmus és a reciprocitás jegyeit, azonban az különbözteti meg a *méltányos* (vagy *méltánytalan*) viselkedést, hogy *egy döntéskor szándékunk-e beépíteni saját döntésünk másokra gyakorolt pozitív (vagy negatív) hatását és a várható reakciókat a játék első körében, egy feltételezett kölcsönhatásra építve*. Ha van második kör a játékban, akkor abban lehetnek pozitív és negatív válaszreakciók; ebben az esetben a méltányosság a reciprocitás formájában érvényesül. Ezen a ponton szeretnénk kihangsúlyozni, hogy itt tudjuk megragadni a méltányosság második, definíciószinten pontos megfogalmazását.

A méltányossági elmélet kísérleti közgazdaságtani modellezésében több megközelítés is született. Elsőként említjük a *Neumann–Morgenstern-féle elméletet*, mely a hasznosságot úgy határozza meg, hogy a szereplők egyéni értékrendjén alapuló egyéni hasznosságok sorba rendezésére vezeti vissza az elosztás döntéshozatali mechanizmusát, melynek kimenetei a sorba rendezhető alternatívák lesznek (Barakonyi, 2004). Ezzel nemcsak a játékelméleti alapok megteremtésében tettek előrelépést, de a hasznosság egy újfajta megközelítését modellezték.

Az alapmodellek közé sorolhatjuk továbbá Rabin 1993-as cikkét, melyben a *méltányosság mint motiváló szándék épül* be a hasznosságfüggvénybe. Rabin olyan játékelméleti keretet dolgozott ki, mely három stilizált tényen alapul (Rabin, 1993):

- 1) Az emberek hajlandók feláldozni saját anyagi jólétüket, hogy segítsék azokat, akik jóindulatúan viselkednek.
- 2) Az emberek hajlandók feláldozni saját anyagi jólétüket azért, hogy a rosszindulatúan viselkedőket szankcionálják.
- 3) Mind (1) és (2) motivációk jobban befolyásolják a viselkedést abban az esetben, ha az áldozatvállalás anyagi jellegű költsége nem túl nagy.

Rabin meghatároz úgynevezett kedvességfüggvényeket (*kindnessfunctions*), amelyekben több szereplő kedvességfüggvénye is megjelenik. Beépíti

- a vizsgált játékos döntését,
- a másik játékosok elgondolását a vizsgált játékos döntéséről, valamint
- a vizsgált játékos elképzelését arról, hogy a többi játékos hogyan vélekedik döntéséről.

Így egy szereplő feltételezett hasznossági függvénye három részből áll, mely tartalmazza az adott szereplő kifizetését, valamint a saját és becsült szándéka alapján a kedvességfüggvények hatását, melyek növelhetik vagy csökkenthetik az összhassznosságot. Rabin modellje a játékhelyzetekben való teszteléskor azt sugallja, hogy a méltányos viselkedésre gyakorolt hatás akkor a legnagyobb, amikor a gazdasági kölcsönhatás anyagi következményei nem túl magasak. De ez nem feltétlenül azt jelenti, hogy a méltányosság hatása elhanyagolható. Igaz ugyan, hogy akkor befolyásolja viselkedését leginkább, amikor az anyagi tét kicsi; az azonban nem bizonyított, hogy kismértékű a hatása abban az esetben, ha az anyagi tét nagy (Rabin 1993; Gulyás 2007).

Fehr – Schmidt úgynevezett méltánytalanság-elkerülési elméletének (*theory of inequity aversion*) modelljében egy játékos hasznosságérzetében az játszik szerepet, hogy a játék során a *kifizetésük mennyivel*

tér el a többi játékos kifizetésétől, ami alapvetően az *egalitáriánus igazságossági alapon az egyenlő elosztástól való eltérést* veszi alapul. Így egy bővebb hasznosságfüggvényhez jutunk (Gulyás, 2007):

$$U_i = \pi_i - \frac{\alpha_i}{n-1} \sum_{j=1}^n \max\{\pi_j - \pi_i; 0\} - \frac{\beta_i}{n-1} \sum_{j=1}^n \max\{\pi_i - \pi_j; 0\}.$$

Az első  $\pi_i$  tag az *i*-edik játékos kifizetését jelenti. A második tag összegzi, hogy nagyobb-e a többi játékos kifizetése *i*-énél, s ha igen, akkor  $\frac{\alpha_i}{n-1}$  súllyal fogja ezt figyelembe venni saját hasznosságérzetének kialakításakor. A harmadik tag azt mutatja, hogy nagyobb-e *i* játékos kifizetése a többi játékosénál, ha igen, akkor  $\frac{\beta_i}{n-1}$  súllyal fogja ezt figyelembe venni saját hasznosságérzetének kialakításakor (Fehr – Schmidt 1999).

Bolton – Ockenfels modellje arra koncentrálna, hogy meghatározza a vizsgált szereplő *saját kifizetésének átlagtól való eltérését, ahol a méltányosságérzet nem személyenként hat a játékosra, hanem az összes játékos kifizetési átlagának függvényében*. Ez a modell a Fehr–Schmidt-féle megközelítéshez hasonlóan alapvetően *egalitáriánus célrendszerrel* dolgozik (Bolton – Ockenfels, 2000).

Ebben a fejezetben a kísérleti közgazdaságtan segítségével bemutattuk az altruizmus, a méltányosság és a reciprocitás közötti fogalombeli eltéréseket, megkülönböztető jellemzőket. Modelljeik segítségével betekintést nyertünk abba, *miként építhető be a méltányossági norma a hasznosságfüggvényekbe*, a játékelmélet eszköztárával felhasználva a modellek validálására. A következőkben áttérünk az üzleti tudomány területeire, az alábbiakban a szervezeti igazságosság kérdéskörében foglaljuk össze azokat az elméleti modelleket, melyek az igazságosság és méltányosság kérdéskörét érintik.

## Méltányosság a szervezeti igazságosságban

A szervezeti igazságosság azt vizsgálja, hogy melyek az észlelt igazságosság összetevői és következményei a munkahelyi környezetben (Gerákné, 2008). Három fő típust különítenek el a kutatók: *disztributív (elosztási) igazságosság, procedurális (eljárás) igazságosság, személyközi vagy interperszonális igazságosság*. Ezek interakcióját vizsgálják az *interakciós, integrálós modellek*. E megközelítéseket tekintjük át a következőkben (6. ábra).

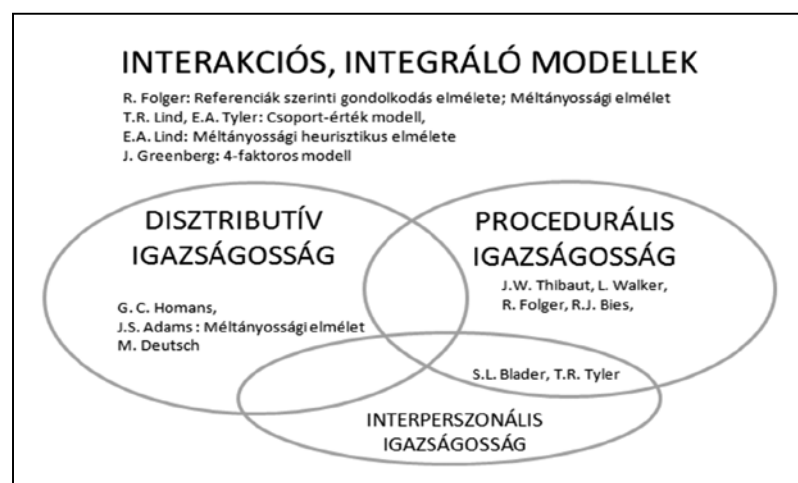
### Elosztási igazságosság

A cselelméletek azt feltételezik, hogy az emberek megpróbálják *jutalmaikat maximálisra növelni adott költségek mellett, vagy adott jutalom mellett költsége-*

iket minimálisra csökkentik; ezen alapokra helyezve ítélnék meg egy kapcsolatot (Hewstone et al., 2003). Az elmélet szerint az emberek e jutalmak és költségek alapján alakítják ki, illetve szakítják meg kapcsolataikat. A csereelméletek első változatai között szerepelt Homans munkája, melyben az egyének közötti interakciókat vizsgálja. Az *elosztást igazságtalannak* tekinti, ha egy ember nem kap annyi jutalmat másokhoz képest, mint amennyit elvárna a befektetett erőfeszítése alapján. Elvárható, hogy a jutalmak és a költségek elosztása megfeleljen az egyes emberek nyereségei és ráfordításai közti arálynak (Homans, 1961). Fogalmában és tartalmában is hasonlít e disztributív igazságossági megközelítés Arisztotelész disztributív igazságossági definíciójához, itt a szervezetet tekinthetjük egy közösségnek, melyben a teljesítményarányos kompenzáció képviseli az érdemek szerinti jutalmak szétosztását.

Adams teljesítményarányos *méltányosságelméletét* (*equity theory*) Homans alap gondolatai inspirálták, rámutatva arra, hogy a befektetett inputok és a következményként nyert eredmények közötti arány összehasonlításával mérlegeli a munkavállaló a munkahelyen történő méltányos elbírálást.

### A szervezeti igazságosság rendszerezői és modelljeik



Forrás: saját szerkesztés

Az elmélet alapja a méltányosság érzésének és érzékelésének összehasonlítása egy referenciaegyénnel vagy csoporttal (Adams, 1965). Egyrészt a munkavállaló összehasonlítja, arányba állítja munkája után kapott jövedelmét befektetett erőfeszítéseivel, és ha elégedetlenséget érez, akkor kiigazít, azaz kevesebbet dolgozik vagy fizetésemelést kér. Másrészt saját output/input arányukat vizsgálják, összehasonlítják munkatársaik output/input arányaival, és ennek függvényében csökkentik vagy növelik teljesítményüket (Greenberg,

1990). Ha fennáll az egyenlőség az adott és a referencia-munkavállaló jutalma és befektetett erőforrásai arányának összehasonlításában, a munkavállaló a szervezetet méltányosnak tekinti.

Bár számos empirikus vizsgálattal alátámasztották Adams elméletét, kritikai észrevételeket is megfogalmaztak. A tipikus inputok és outputok számos eltérő formát ölthetnek<sup>5</sup>, de Adams csak olyan elemeket vizsgál, melyek materiális vagy gazdasági jellegűek (Cropanzano et al., 2001). A modell másik kritikája, hogy túlzottan leegyszerűsíti annak jelentőségét, hogy különböző földrajzi és pszichológiai változók hathatnak az emberekre, befolyásolva a tranzakciók méltányosságának érzékelését, nem vizsgálja az eljárási igazságosság kérdését, s keveset foglalkozik a méltánytalan bánásmódra adott válaszok mozgatórugóival (Cropanzano et al., 2001).

Az igazságos elosztás Deutsch-féle felfogása alapján olyan társas viszonyokra vonatkoztatható, ahol létezik a normák alapján elvárt kooperáció (Deutsch, 1975). Az igazságosság mindig egy közösségre vonatkozik: aki nem tartozik bele ebbe a kooperatív körbe, arra nem érvényesek annak szabályai. Deutsch szerint

6. ábra olyan kooperatív kapcsolatokban, ahol az örömteli társas kapcsolatok elősegítése, támogatása a közös cél, ott az *egyenlőség elve*, ahol pedig a személyes fejlődés és boldogulás a cél, ott a *szükséglet* lesz a mérvadó. Ahol a versengés, a szervezeti kimenet maximalizálása az érték, a *méltányosság alapú elosztás* jut kulcsszerephez. Versenyhelyzetben egy csoporton belüli egyének a csoport teljesítményéhez való hozzájárulás arányában kell kapnia a saját szempontjából szubjektív értékkel rendelkező jutalmat, oly módon, hogy az egyén tudatában legyen a jutalom és a teljesítménye közti kapcsolatnak. Deutsch szerint a méltányosság elve akkor lehet hatékonyságnövelő, ha a feladatok jól meghatározottak, és teljesítésüket megfelelő módon mérik (Deutsch, 1975).

### Procedurális megközelítés

A 80-as években került előtérbe a folyamatorientált megközelítés, mely a döntéshozatal folyamatát elemzi, teret nyitva az *eljárási igazságosság* vizsgálatainak (Kovács, 2005).

Thibaut és Walker bírósági eljárások vizsgálatakor megállapította, hogy ha a felek lehetőséget kapnak arra, hogy bemutathassák saját nézőpontjukat, valamint emellett érdekérvényesítésre is módjuk nyílik,

még egy negatív döntés is jobban elfogadhatóvá válik (Greenberg, 1990). Ha a folyamat kontrollált, az érdekérvényesíthetőség következtében igazságosabbnak tartják a kimenetet, még ha az negatív is számukra.

Az eljárás Greenberg szerint abban az esetben igazságos (Greenberg, 1990), ha

- konzisztens mindenkivel, és mindig ugyanazon szabályok szerint történik az eljárás,
- elfogultságtól mentes, és nem sért normákat, pontos információk állnak rendelkezésre a döntéshozatalhoz,
- lehetőség van a döntés korrigálására,
- minden érintett érdeke kifejeződik, és van joguk a véleménynyilvánításra.

Folger és Bies azt is kimutatta, hogy a rendszeres visszajelzések, a döntések igazolása, magyarázata is integrált része az igazságos eljárásnak (Folger – Bies, 1989). Az eljárási igazságosság nem egyszerűen egy eszköz, hanem az igazságos eredmény elérésének szükséges feltétele.

### **Személyközi vagy interperszonális igazságosság**

A személyközi vagy interperszonális igazságosság a vezetői döntéseket, bánásmódot, és azok következményeit a procedurális igazságosságtól is elkülönítve tárgyalja. A dolgozók számára a vezető az, aki megtestesíti a szervezetet, így az alkalmazott és a vezető közötti kapcsolat kihat mind a disztributív, mind a procedurális igazságosságra (Gerákné, 2008). Blader és Tyler egy négykomponensű procedurális igazságossági modellt állított fel, melyben elkülöníti a szervezeti, vezetői döntéshozattal, valamint a bánásmóddal összeköthető eljárási elemeket (Blader – Tyler, 2003). Kutatásaik alapján az eljárási igazságosság észlelését a vezető által közvetített eljárási elemek nagyobb mértékben meghatározták, mint a teljes szervezet által általánosan kinyilvánított elemek. A leginkább meghatározó a vezető bánásmódja, mely elem a személyközi igazságosság része (Gerákné, 2008).

### **Interakciós, integráló modellek**

A különböző típusú szervezeti igazságossági elemek közötti interakciót vizsgálta a Folger nevéhez fűződő referenciák szerinti gondolkodás elmélete (*Referent Cognition Theory*), mely az integráló modellek közé sorolható (Folger, 1987). Az egyén méltánytalannak ítéli meg a kimenetet akkor, ha létezik egy olyan alternatív kimenet, mely számára kedvezőbb lehetett volna. Ez a megközelítés meghatároz és létrehoz feltételeket, melyek ahhoz szükségesek, hogy másokat felelőssé tegyünk egy méltánytalan bánásmód miatt, de nem

magyarázza azokat a folyamatokat, melyek során a felelősségre vonás megítélése történik. E kritikákra reagálva hívta életre Folger és Cropanzano igazságossági elméletét (*Fairness Theory*), melyben úgy vélik, hogy igazságtalanság akkor keletkezik, amikor egy egyén egy másikat tarthat felelősnek egy adott helyzetért, melyben jóléte mind anyagi, mind pszichológiai értelemben véve veszélyeztetetté válik (Greenberg – Cropanzano, 2001). E méltányossági elmélet szerint három, egymástól elkülönülő ítélet meghozatala szükséges annak érdekében, hogy megállapítható legyen egy szituációról annak méltányossága. Ezek az ítéletek (*would-could-should*) a döntéshozó cselekedeteit vizsgálják, a morális megítélésén keresztül összevetve azzal is, hogy milyen alternatív kimenetek kiválasztására lehetett volna mód, és minek kellett volna történnie (Cropanzano et al., 2001).

Az integratív modellek közé tartozik a csoportérték-modell (*Group Value Model*), melyet Lind és Tyler vázolt fel (Tyler – Lind, 1992). A csoportérték-modell szerint az elosztási és eljárási igazságosság mellett fontosak a csoportból érkező visszajelzések, különösen a vezetőtől érkező visszacsatolások. Három jellemzőt emelnek ki a folyamatban, melyek a *neutralitás* (torzításmentes döntéshozatal), a *bizalom* (tisztá szándék, igazságosság) és a *tisztelet* (jogok elismerése a munkatársak felé). Lind és Tyler csoportérték-modelljét empirikusan egy kultúrköri összehasonításban is tesztelték (Cropanzano et al., 2001). Az eljárási megítélések mögötti motívumok inkább hasonlóságot, mint különbséget mutatnak kultúránként. Kulturális téren a hatalmi távolságban észleltek jelentős különbségeket, hiszen a nagyobb hatalmi távolság, a tagoltabb hierarchia esetén a bizalomnak fontosabb szerepe lett.

A következő lépésként Lind egy új modellben, a méltányossági heurisztikus elméletben (*Fairness Heuristic Theory*) szintetizálta a korábbi modelleket (Greenberg – Cropanzano, 2001). E megközelítés szerint az egyének gyakran szembesülnek olyan helyzettel, amikor engednek feljebbvalójuknak, ami azonban visszaélésre is lehetőséget ad. Ezért felmerül, hogy az egyén bízhat-e feljebbvalójában, elfogulatlan elbírálásra számíthat-e. Vajon legitimnek tekintik-e az egyént az adott szervezetben, csoportban vagy társadalomban? De Lind szerint ezeket a fakorokat az egyén nem tudja minden helyzetben pontosan mérlegelni, amihez az is hozzájárul, hogy a megfelelő, pontos információk sem elérhetőek. Ezért az egyén viselkedését heurisztikák, kognitív „rövidítések” fogják vezérelni (Lind, 2001).

A méltányossági heurisztikus elmélete kapcsán a szervezeti igazságosság körében érdemes megvizsgálni a bizalomhoz kötődő kutatásokat. Brockner – Siegel

azon elméletét, miszerint a bizalom alapvető szerepet tölt be az igazságossági ítéletben, Zala vizsgálatai is bizonyították: a *disztributív igazságosság anyagi és nem anyagi tényezői*, a *procedurális igazságosság strukturális és szociális tényezői*, valamint nem utolsósorban a legnagyobb hatással bíró *bizalom* is befolyásolja az igazságossági megítélést (Zala, 2000). Bizalmatlanság esetén a kimenet ellenőrzése és a kontroll fenntartásának igénye folyamatossá válik.

A Greenberg-féle integráló modell négy szempontot vet össze az igazságosság faktorainak meghatározásakor (Greenberg, 1993). Az első a *rendszerfaktor*, mely a szervezeti folyamatokat, és az azokhoz kötődő normákat, szabályokat, továbbá a szervezet konfliktuskezelési folyamatait tartalmazza. Az *információs faktor* a döntés során és azt követően történő teljes körű, kétoldali kommunikációt, a döntés magyarázatát, a visszajelzések megfelelő minőségét és gyakoriságát jelenti. E két faktort a procedurális igazságossági típusba sorolhatjuk. A *konfigurációs faktor* az elfogadott elosztási normákhoz, a szervezeti célokhoz illeszkedő döntéseket foglalja magába. Az interperszonális faktor a bánásmód jellemzőire, összetevőire vonatkozik. Az utóbbi két faktor már inkább az elosztási igazságosság típusába tartozik. *Szociális jellegű faktornak* tekinti Greenberg az információs és interperszonális faktorokat. Greenberg négyfaktoros modelljét több későbbi kutatás is igazolta (Gerákné, 2008).

A szervezeti igazságosság területén jól kidolgozott és empirikusan is tesztelt modellekkel találkozunk. Több esetben is megfigyelhető, hogy gyakran átnyúlik a szervezeti kereteken, érintve a társadalmi igazságosság kérdéseit, mint ahogy például Folger és Cropanzano méltányossági elméletének megfogalmazásakor láthatuk. De a szervezeti kapcsolatok intenzitásának és fontosságának következtében vajon e szervezeti igazságossági és méltányosság modellek túlnyúlnak-e a belső szervezeti határokon? E modelleknek – részben vagy teljességükben – kapcsolatformáló szerepük lehet-e a vállalatközi kapcsolatokban? A vállalatközi viszonyok kapcsolati tartalmának megragadására jelenleg számos magyar kutatás is fókuszál (Vilmányi, 2011; Hetesi, 2011; Gellei – Dobos – Nagy, 2011). A méltányosság helyét és szerepét e kapcsolatrendszerben kutatásunk következő szakasza vizsgálja meg.

## **Összegző gondolatok, következtetések**

A racionális döntéseket hozó, önérdék-maximalizálásra törekvő szereplők feltételezése a közgazdasági modellekben jelentős eredményeket hozott, fontos szerepet játszva e tudományterület alapjainak megszilárdításá-

ban. Ma már sokan nem elégednek meg a csupán önérdékkövetésre alapozott modellekkel és a reálfolyamatokat ezzel magyarázó véleményekkel (Fehr – Gächter, 2000).

A tanulmány újszerűsége abban rejlik, hogy a hazai gazdasági szakirodalomban elsők között foglalta össze a méltányosság széles körben használt és alkalmazott, de inkonzisztens fogalomrendszerét azzal a céllal, hogy meghatározza a szervezeti méltányosság definícióját. Kutatásunk alaphipotézise, hogy a méltányosság szerepet játszik a vállalatközi kapcsolatokban. A mindkét fél által méltányosnak tekintett kapcsolatok növelik a részt vevő szervezetek aggregált eredményességét, és emellett a hosszú távú, kölcsönös és közös versenyelőny kialakítását szolgálják.

Arisztotelész rámutatott, hogy a méltányosság az igazságosságra épülő, de annak határain túlmutató közösségi norma, mely a gyakorlati kérdések megoldásában segít ott, ahol a törvény általános paragrafusai szó szerint nem alkalmazhatók. Igazolhatjuk, hogy a méltányosság a törvényességen alapulva, de az igazságosság témakörén túlnyúló fogalom, mely az élet mindennapi interakcióira ad irányutatót, keretet.

Fontosnak tekintettük, hogy az igazságosságot mint a méltányosság alapkereteit megadó kérdést a filozófia szemszögéből is nézzük. A vizsgált filozófiai irányzatok Arisztotelésztől eltérően már nem egy kisebb közösség működési egyensúlyát, hanem egy szélesebb értelemben vett társadalmi jólét megteremtésének igazságosságát és a jólét elosztásának feltételrendszerét koncepcionálisan magyarázzák. A különböző megközelítésekben jelentős eltéréseket találunk abban a tekintetben, hogy egy közösség milyen értékítéletre helyezi a hangsúlyt az igazságosság meghatározásakor. A méltányosság vizsgálatok arra a következtetésre jutottunk, hogy a különböző filozófiai megközelítések merőben más alapokra helyezik az igazságosság mikéntjét. A kísérleti közgazdaságtani modellek vizsgálatában kézzelfogható különbséget láttunk a feltételrendszerben, attól függően, hogy milyen filozófiai megközelítés érvényesül. Erre példákat leginkább a klasszikus utilitarista és az egalitáriánus megközelítések szolgáltak.

A *mikroökonómia-modellek* szintjén pontosítást kaptunk a tisztesség és a szupertisztesség meghatározásában a mikroökonómia értékelméleti határain belül. A *kísérleti közgazdaságtan* megközelítésben a méltányosságot mint normát építették modelljeikbe, elmozdulva az idealizált önérdékkövető, közgazdaságtanilag jól modellezhető emberképtől egy, a valós különböző, tipizált emberi viselkedéseket is megragadó modell felé. Az egyén hasznosságérzetét a

saját kifizetésén túl befolyásolja az is, hogy a többi résztvevő hogyan vélekedik a kifizetéséről, s a vizsgált egyén önmaga ezt a vélekedését hogyan ítéli meg. Visszacsatolást nyertünk arra a felvetésünkre, hogy a méltányosság egy olyan normának tekinthető, melyben az aktor beépíti hasznosságérzetébe döntésének más aktorokra gyakorolt hatását anélkül, hogy a válaszreakciókat a döntést hozó aktor ismerné, ha van lehetőség válaszreakcióra, a méltányosság a reciprocitáson keresztül érvényesíthető mind pozitív, mind negatív irányban.

A szervezeten belüli igazságossági és méltányossági kérdéseket az elmúlt három évtizedben intenzív koncepcionalizáló és empirikus kutatási vizsgálatok sora jellemzi. Ebből egyet, *Greenberg négyfaktoros modelljét* kívánjuk kiemelni, melyben a szervezetet mint egy belső rendszert vizsgálta. A szervezeti folyamatokat, az információs faktort, az elfogadott elosztási normákhoz kapcsolódó konfigurációs faktort, az interperszonális faktort együtt, egyben ezek interakcióját is integráló modelljében.

A modern gazdaság szereplői a szervezeti kereteken messze túlnyúló kapcsolatrendszereket építenek fel és menedzselnek. Annak kérdése, hogy a szervezeten belüli rendszerekre felállított modellek mennyiben jellemezhetik a szervezeten belüli kapcsolatok méltányossági kérdéseit, már egy következő kutatás témájául szolgál.

Kutatásunk további részében a vállalkozói méltányosság empirikus vizsgálatát végezzük el. A vállalkozói kapcsolatokat alapvetően szerződésben lefektetett elvek és elvárások koordinálják a felek közötti törvényes megállapodásként. De ezen túlmutat a méltányossági norma, mely két vagy több érintett szervezet operatív tranzakcióit befolyásolja, a kölcsönös együttműködésen alapulva, az aggregált kimenet maximalizálásának céljával.

Ennek keretében keressük a választ arra, hogy a vállalkozói kapcsolatok vizsgált szegmensében hogyan ragadhatók meg és jellemezhetők a beszállítói kapcsolatok méltányossági jellemzői. Kutatásunkat a Missouri Egyetemmel közösen végezzük, több mint húsz egyetemi partnerrel együttműködve, egy globális méltányossági kutatási projekt keretein belül. Amagyarországi kutatócsoport az elektronikai termékek kiskereskedői forgalmazóit vizsgálja Lengyelországban, Szerbiában és Magyarországon. Országonként 48 válaszadó lekérdezése a cél, mely folyamat során részben elképzelt szituációkat értékel az adatközlő, részben a valós, létező partnerkapcsolatára vonatkozóan nyilatkozik, érintve a következő kutatási kérdésköröket. Mennyiben azonosítható a kiskereskedő méltányossági megítélése az arisztotelészi méltányossági definícióval?

Milyen mértékben építi be egy szervezet döntéseikor más aktorokra gyakorolt hatását a válaszreakciók ismerete nélkül? Milyen szerepet játszik a méltányosság megítélésében a reciprocitás jelenlétének lehetősége? Valamint azonosítható-e Greenberg négyfaktoros méltányossági modellje a szervezeten belüli kapcsolatokban is? Kutatásunk második fázisában e kérdések megválaszolására koncentrálnunk, empirikus alátámasztást keresve arra is, hogy a mindkét fél által méltányosnak tekintett kapcsolatok növelik a részt vevő szervezetek aggregált eredményességét, és a hosszú távú, kölcsönös és közös versenyelőny kialakítását szolgálják.

## Lábjegyzet

- 1 Random House Dictionary of the English Language 2nd Edition, Unabridged, Random House Inc., New York, 1987
- 2 Roget's Thesaurus of English Words and Phrases (1981) New edition, completely modernized and abridged by Robert A Dutch. PenguinBooksLtd, Harmondsworth, Middlesex, England.
- 3 Magyar Értelmező Kéziszótár, Akadémia Kiadó, Budapest, 2004
- 4 A magyar nyelv történeti-etimológiai szótára, Akadémia Kiadó, Budapest, 1970
- 5 Tipikus kimenetek közé tartozik a fizetés, elismerés, megbecsülés, felelősség. A kimenetek lehetnek tárgyi vagy nem megfogható elemek is (Walster et al. 1978).

## Felhasznált irodalom

- Adams, J.S.* (1965): Inequity in social exchange. in: Berkowitz, L. (szerk.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 2, New York: Academic Press, p. 267–299.
- Arisztotelész* (350 B.C.): *Nikomakhoszi etika*. Budapest: Európa Könyvkiadó, 1987
- Aristotle* (350 B.C.): *Nicomachean Ethics*. Internet Classic Archives, Available at: <http://classics.mit.edu/Aristotle/nicomachaen.8.viii.html> (letöltve: 2009. december 19., ford. W.D. Ross)
- Bara Z.* (1998): A tisztességes elosztás mikroökonómiai elmélete. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 55, p. 558–575.
- Barakonyi K.* (2004): *Stratégiai döntések*. Pécs: PTE
- Baumol, W.J.* (1987): *Superfairness: Application and Theory*. Cambridge, MA: The MIT Press
- Becker, G.* (1976): Altruism, Egoism, and Genetic Fitness: Economics and Sociobiology. *Journal of Economic Literature*, 14, p. 817–826.
- Bodai Zs.* (2001): *A pénz filozófiája I*. Budapest: Aula Kiadó
- Bolton, G.E. – Ockenfels, A.* (2000): A Theory of Equity, Reciprocity and Competition. *American Economic Review*, Vol. 100, p. 166–193.
- Boros G.* (2007): *Filozófia*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Blader, S.L. – Tyler, T.R.* (2003): A four-component model of procedural justice: defining the meaning of a „fair” process. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol 29, No. 6

- Burger, R.* (2008): Aristotle's Dialogue with Socrates: On the „Nicomachean Ethics”. Chicago: University Of Chicago Press
- Cropanzano, R. – Byrne, Z.S. – Bobocel, D.R. – Rupp, D.E.* (2001): Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 58, p. 164–209.
- Deane, P.* (1997): A közgazdasági gondolatok fejlődése. Budapest: Aula Kiadó
- Deutsch, M.* (1975): Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice. *Journal of Social Issues*, 31, p. 137–149.
- Farkas B.* (1989): Gazdasági hatékonyság és társadalmi értékrend. Kandidátusi értekezés
- Fehr, E. – Gächter, S.* (2000): Fairness and Retaliation: the economics of reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14, No. 3, Summer, p. 159–181.
- Fehr, E. – Schmidt, K.M.* (1999): A theory of fairness, competition, and cooperation. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 114, p. 817–868.
- Folger, R.* (1987): Reformulating the preconditions of resentment: A referent cognitions model. in: J. C. Masters – W.P. Smith (szerk.): *Social comparison, justice, and relative deprivation: Theoretical, empirical, and policy perspectives*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Folger, R. – Bies, R.J.* (1989): Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol. 2, No 2, p. 79–90.
- Gelei A. – Dobos I. – Nagy J.* (2011): Üzleti kapcsolatok beágyazottsága a magyar gazdaságban. *Vezetéstudomány*, Vol. 42, No. 1, p. 17–30.
- Gerákné K. K.* (2008): A teljesítményértékelés igazságossága. Doktori értekezés, Budapest
- Greenberg, J.* (1990): Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*. Vol. 16, No. 2, p. 399–432.
- Greenberg, J.* (1993): The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. in: R. Cropanzano (szerk.): *Justice In The Workplace: Approaching Fairness In Human Resource Management* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 79–103.
- Greenberg, J. – Cropanzano, R.* (2001): *Advances in organizational justice*. Stanford, CA: Stanford University Press
- Gulyás A.* (2007): A méltányosságelmélet alapjai. *Közgazdasági Szemle*, LIV. évf., p. 167–183.
- Hayek, F.A.* (1991): *Út a szolgáltatáshoz*. Budapest: KJK
- Hetesi E.* (2011): Értelmezhető-e a lojalitás a B2B piacon? *Vezetéstudomány*, Vol. 42, No. 1, p. 31–40.
- Hewstone, M. – Stroebe, W. – Codol, J.P. – Stephenson, G. M.* (2003): *Szociálpszichológia*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Homans, G.C.* (1961): *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace & World
- Koppányi M.* (1993): *Mikroökonómia*. Bp.: Műszaki Kiadó
- Kovács J.* (2005): *Szervezeti igazságosság*. Doktori értekezés, Debrecen
- Lind, E.A.* (2001): Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. in: Greenberg, J. – Cropanzano, R. (szerk.): *Advances in organizational justice*. Stanford, CA: Stanford University Press, p. 56–88.
- Mátyás A.* (1995): *A korai közgazdaságtan története*. Budapest: Aula Kiadó
- Mill, J.S.* (1865): *Principles of Political Economy with some of their Applications to Social Philosophy*. London: Longmans, Green and Co., 1909, 7. kiadás
- Moore, G.E.* (1903): *Principia Ethica*. Cambridge: Cambridge University Press
- Örkény, A.* (1997): *Hétköznapok igazsága. Igazságossági felfogások egy nemzetközi összehasonlítás tükrében*. Budapest: Új Mandátum Kiadó
- Pelle A.* (2010): *Az Európai Közösség kartellszabályozásának német gyökerei*. Doktori értekezés, Szeged
- Rabin, M.* (1993): Incorporating fairness into game theory and economics. *American Economic Review*, Vol. 83, p. 1281–302.
- Rawls, J.* (1971): *A Theory of Justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Sidgwick, H.* (1883): *Principles of Political Economy*. London: Macmillan and Co.
- Samuelson, P.A. – Nordhaus, W.D.* (1985): *Economics*. Columbus, OH: The McGraw-Hill Companies, 12. kiadás
- Tóth I. Gy.* (1991): A társadalmi (elosztási) igazságosság problémája. *Szociológiai Szemle*, Vol. 1,1, p. 151–172.
- Tóth, J.* (2010): *Játékelméleti dilemmák társadalomfilozófiai alkalmazásokkal*. Szeged: JATE Press
- Tyler, T.R. – Lind, E.A.* (1992): A relational model of authority in groups. in: Zanna, M. (szerk.): *Advances in experimental social psychology*. San Diego: Academic Press, Vol. 25, p. 115–191.
- Varian, H.R.* (2008): *Mikroökonómia középfokon*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Walster, E. – Walster, G.W. – Bersheid, E.* (1978): *Equity: Theory and Research*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Zala E.* (2000): *A szervezeti igazságosság észlelése*. Doktori értekezés, Debrecen
- Vilmányi M.* (2011): The relationship performance in the field of university-industrial R&D cooperation. in: Hetesi, E. – Kürtösi, Zs. (szerk.): *The diversity of research at the Szeged Institute of Business Studies*. Szeged: JATE Press
- Ward, A.* (2010): Justice as Economics in Aristotle's Nicomachean Ethics. *Canadian Political Science Review*, Vol. 4.1
- Waldron, J.* (2005): Nozick and Locke: Filling the Space of Rights. *Social Philosophy and Policy* Vol. 22.1.

Cikk beérkezett: 2011. 9. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2011. 10. hó

BALOGH Ágnes – BOGDÁNY Eszter – CSERHÁTI Gabriella –  
– CSIZMADIA Tibor – POLÁK-WELDON Réka

## KERESLETI-KÍNÁLATI DISZHARMÓNIA A SZERVEZETI KULTÚRA TÜKRÉBEN

A szerzők kutatásának célja ráirányítani a figyelmet arra a tényre, hogy a tényleges és potenciális munkavállalók szervezeti kultúrára vonatkozó vágyai és a valóság között jelentős eltérés tapasztalható. Napjaink pénzügyi és reálgazdasági válságának hatásaként még fokozottabban jelentkezik az igény a változásra, változtatásra nemcsak a szervezetek, de az egyén szintjén is. Ahhoz azonban, hogy a változtatás lehetséges újtjai, módjai közül megalapozottan lehessen választani, nemcsak a kívánatos cél kitűzésére, de a kiinduló állapot minél precízebb meghatározására is szükség van. Jelen cikkünkben a szerzők egyrészt azokról az eredményekről számolnak be, amelyek az egyetemi hallgatók „vágyott” munkahelyének szervezeti kultúráját, és ennek kapcsolatát a tényleges piaci kínálattal mutatják be. Másrészt egy közszolgáltató cég példáján a munkavállalók szervezeti kultúrára vonatkozó vágyai és a valóság kapcsolatával foglalkoznak.

*Kulcsszavak:* szervezeti kultúra, érték, Cameron–Quinn-féle kultúramodell, OCAI

Napjainkban a fejlett világban senki nem kérdőjelezi meg, hogy a gazdaság minden szektorában az eredményes működés egyik legfontosabb feltétele az értéket teremtő ember.<sup>1</sup> Az értékteremtés fontos színterei felnőttkorban a felsőoktatási intézmények és a munkahelyek. Jelen tanulmányunkban a szervezeti kultúra, mint vezérfonal mentén egyfajta tényfeltárássra törekszünk a valós, illetve a kívánatosnak tartott munkahelyi értékekben. Először röviden áttekintjük azt a fogalmi keretet, amely empirikus vizsgálataink alapját jelenti, majd bemutatjuk a vizsgálati módszereket, valamint a felmérések érintett körét, illetve a vizsgálat lefolytatásának módját. Ezt követi az eredmények bemutatása és a következtetések, a lehetséges magyarázatok feltárása. Végül a kutatás korlátaira és lehetséges folytatási irányára fókuszálunk.

### A szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra vizsgálata a szisztematikus menedzsmentkutatásban a XX. század második felében kapott hangsúlyos szerepet (Hofstede, 1980; Kunda, 1993). Ahogy Heidrich frappánsan megfogalmazta: „Lehet elfogadni egy vállalat, illetve szervezet kultú-

ráját vagy törekedni annak megváltoztatására, egyáltalán azonban nem lehet: figyelmen kívül hagyni” (Heidrich, 2001: p. 5.). Minden szervezet működése során kialakítja a csak rá jellemző, egyedi szervezeti kultúrát, amely nagymértékben meghatározza működését (Bakacsi, 1998; Gregory, 2009).

Ahhoz, hogy a szervezeti kultúra fogalmát tisztázni lehessen, először a kultúra pontos definícióját kell(ene) megalkotni. Ez azonban nem is olyan egyszerű feladat. A nehézséget egyrészt a kultúra szónak széles körű és változatos elterjedése jelenti, másrészt az a tény, hogy a kultúra nagy része rejtve marad a kutató szeme előtt, mint ahogy a jéghegynek is csak egy kis része látszik ki a vízből (Schabrack, 2007). Schein egyenesen „trükkösnek” aposztrofálta a kultúra fogalmát, mert alkalmasnak tartja, hogy mindent lefedjen, következésképpen semmit sem jelenít meg. Emellett arra is rámutatott, hogy kultúra nemcsak az, ami körülöttünk, de az is, ami bennünk van (Schein, 2010). A legáltalánosabb megfogalmazás szerint a kultúra az emberiség által létrehozott anyagi és szellemi értékek összessége (Larousse Enciklopédia). Számunkra itt az érték kifejezésnek kiemelt jelentősége van a kutatás fókuszát tekintve.

1. ábra

A fenti kettősség grafikus megjelenítését dolgozta ki Bokor (2000), aki a számtalan szervezetenkénti megközelítést két csoportba sorolta (1. ábra). Az egyik csoportba azok a megközelítések tartoznak, amelyeknél a hangsúly a működésen van (funkción alapuló), a másikba pedig azok, amelyeknél az a fontos, hogy milyen tényezőkkel írható le a szervezeti kultúra (tartalom alapuló).

Az ábrában szürke háttérrel emeltük ki azt a tartalom alapuló, specialista csoportot, amely az értékeket kezeli kiemelten. Tettük ezt azért, mert az empirikus kutatásaink során használt Cameron–Quinn-féle szervezetenkénti megközelítés, a versengő értékek



Forrás: Bokor (2000: p. 9.)

A szervezet (tágabb értelmezésben) olyan társadalmi egység, amely több ember közös tevékenysége, együttműködése révén alakul ki. Alapvető jellemzője, hogy adott cél elérésére hozzák létre, ez ad értelmet létezésének, környezetétől jól elhatárolt struktúrával rendelkezik, ugyanakkor kapcsolatban van a környezettel, a szervezetben az emberek meghatározott szabályok szerint tevékenykednek, ez a tevékenység emberi magatartásokban, kapcsolatokban jelenik meg (Chikán, 2004).

A szervezeti kultúra viszont nem pusztán azt jelenti, hogy az általános értelemben használt kultúra szót a szervezetekre értelmezik. A szervezetenkénti definíciók legtöbbször kettősség jellemző. Egyrészt tartalmaznak valamilyen listát, felsorolást azokról a tényezőkről, jelenségekről, amelyeket a fogalomalkotó a kultúra témaköréhez tartozónak ítélt. Másrészt a felsorolások mellett a definíciók arra vonatkozóan is tartalmaznak információt, hogy ezek hogyan működnek, hogyan funkcionálnak (Karahanna, 2005; Horváth et al., 2005; Szabó – Csepregi, 2009).

Ez a kettősség jól tetten érhető például Schein definíciójában, aki szerint: „A szervezeti kultúra azoknak a közösen elfogadott alapfeltevéseknek a megnyilvánulása, amelyeket az adott csoport tanulás révén felfedezett, felismert vagy kifejlesztett abból a célból, hogy kezelni legyen képes a külső adaptációból és a belső integrációból származó problémáit. Ezeknek a megnyilvánulásoknak kellően kiforrottaknak kell lenniük ahhoz, hogy a szervezet tagjai érvényesnek tekintsék azokat, és taníthatók legyenek a szervezetbe belépő új tagok számára, mint a szervezeti problémák érzékelésének, megértésének, a róluk való gondolkodásnak, a velük kapcsolatos érzéseknek a helyes módja” (Schein, 1992: p. 12.).

keretrendszere ebben a felosztásban itt helyezhető el.

A legtöbb tartalom alapuló szervezetenkénti kutatás meghatározó alapkategóriája az érték (Hofstede, 1980; Quinn, 1981). Értéknek egy elérendő, kívánatos állapotra vonatkozó elképzelést tekintünk, amely motiválja, befolyásolja az egyént vagy egy szervezetet, hogy a cél elérése érdekében cselekedjen (Rohan, 2000). Tehát az értékpreferenciák nagymértékben meghatározzák, hogy az emberek különböző helyzetekben hogyan viselkednek. A szervezetenkénti kutatások egy része ezen értékpreferenciák feltárásával jellemzi és hasonlítja össze a szervezeteket (Hofstede, 1980; Trompenaars, 1998; Cameron et al., 2006).

### Versengő értékek keretrendszere (Competing Values Framework)

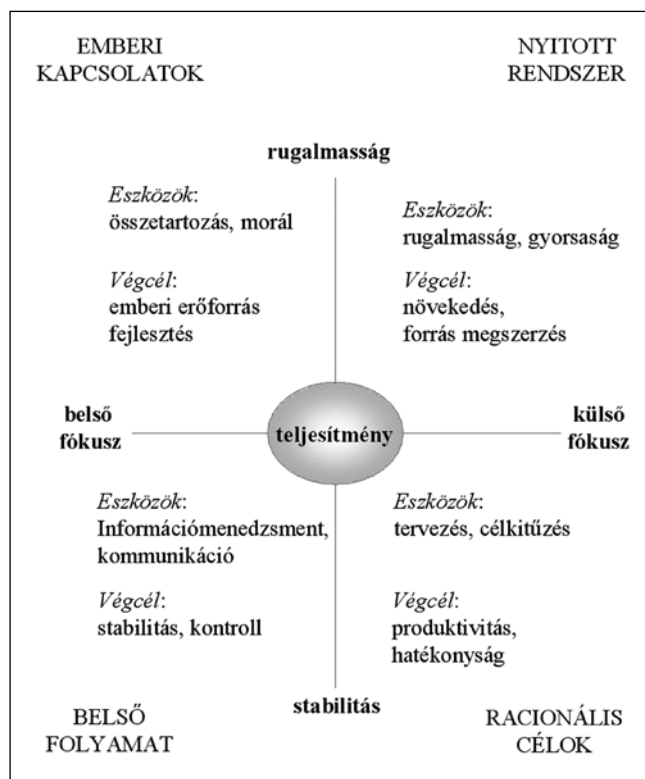
A versengő értékek keretrendszer empirikus kidolgozása Quinn és Rohrbaugh (1981) nevéhez fűződik, akik arra a kérdésre keresték a választ, hogy mik azok a legfontosabb kritériumok, tényezők, amelyek alapján eldönthető, hogy egy szervezet hatékony vagy nem.

Kiindulásként a Campbell által összeállított 39 elemet tartalmazó indikátorlistát használták, mely alkalmas a szervezeti hatékonyság átfogó leírására (Campbell et al., 1974). Felismerték, hogy a 39 elem közül bizonyos elemek egymással összefüggenek, klaszterekbe rendezhetők. Végül négy klasztert azonosítottak, ezek a klaszterek jelentik a négy kultúrátípust, amelynek az elnevezése az idők során, az ismeretek bővülésével módosult (belső folyamatok – hierarchia, racionális célok – piac, emberi kapcsolatok – klán, nyitott rendszer – adhokrácia) (Quinn – Rohrbaugh, 1981; Cameron – Quinn, 2006).

A kutatómunka során fontos szerepet játszott az a felismerés, hogy a szervezetek komplex, dinamikus és ellentmondásos rendszerek, ahol a vezetőknek egymással versengő elvárásoknak kell megfelelniük (Quinn – Rohrbaugh, 1983). Vizsgálataik során úgy találták, hogy a szervezeti hatékonyságot leíró kritériumok három tengely mentén helyezhetők el (2. ábra).

2. ábra

**A szervezeti hatékonyság kritériumainak elhelyezése a versengő értékek mentén**



Forrás: Quinn – Rohrbaugh (1983: p. 369.)

A 2. ábrán látható, hogy két tengely, a rugalmasság versus stabilitás és belső fókusz versus külső fókusz által meghatározott síknegyedeknek feleltették meg a négyfajta kultúramodellt, a harmadik tengely a szervezeti teljesítmény, amely merőleges a síkra.

A szervezeti kultúra-modellek a versengő értékek keretrendszerében az „emberi kapcsolatok, nyitott rendszer, belső folyamatok és racionális célok” elnevezést kapták (Quinn – Rohrbaugh, 1983). A kutatók rámutattak arra, hogy a tengelyek azonos oldalán elhelyezkedő típusok között hasonlóság van, az átlók mentén egymással szembeni típusok azonban ellentétesek.

A versengő értékek elnevezést azért kapta a modell, mert van, hogy egyszerre elvárás egy szervezettel szemben, hogy rugalmas és alkalmazkodó legyen, de stabil és szabályozott is. Ezért nem is zárható ki, hogy

egy szervezetben a különböző típusok együtt létezzenek, de bizonyos értékek dominánsabbak, mint a többi (Quinn – Spreitzer, 1991).

Cameron és Quinn kutatási eredményei alapján átdolgozták a szervezeti kultúra diagnózisával és változtatásával foglalkozó összefoglaló művüket, és 2006-ban ismét megjelentették (Cameron – Quinn, 2006).

A kutatómunka során megerősítést nyert az a korábbi feltételezés, hogy vannak szervezetek, amelyek akkor sikeresek, ha nagyfokú rugalmasságot, és vannak, amelyek akkor, ha ennek ellenkezőjét, stabilitást és kontrollt mutatnak. Hasonlóképpen, egyes szervezetek akkor hatékonyak, ha belső folyamataikra fókuszálnak, míg mások akkor, ha inkább kifelé, a vevők igényeire koncentrálnak (Cameron et al., 2006).

A modell fejlesztésének eredményeként a korábbi harmadik dimenziót beépítették a másik kettőbe, és az eszközök, végcél mellett annak a tevékenységnek a megnevezését is kiemelték, amely az adott típust a legjellemzőbben leírja (belső fókusz, stabilitás – ellenőrzés; külső fókusz, stabilitás – versengés; külső fókusz, rugalmasság – alkotás; belső fókusz, rugalmasság – együttműködés).

A négy síknegyed elnevezését is megváltoztatták, mindegyikük a legmarkánsabb jellemzője alapján kapta a nevét. Az elnevezések a menedzsment-szakirodalomból származnak, és mutatják, ahogy az idők során a kutatók a különböző szervezeti értékekhez különböző szervezeti formákat rendeltek: hierarchia – Weber, piac – Williamson, klán – Ouchi, adhokrácia – Mintzberg (Cameron – Quinn, 2006).

**Hierarchiakultúra:** A hatvanas évekig a múlt században a szervezetekkel és menedzsmenttel foglalkozó szakirodalomban szinte kizárólag a Max Weber német szociológus nevéhez kötődő hierarchikus vagy bürokratikus szervezeti formát tartották az ideális szervezeti formának, ami hatékony termelést biztosít. A hierarchiakultúra egy nagyon szabályozott, strukturált, kiszámítható, biztos munkahely, ahol a formális előírások, szabályok tartják össze a szervezetet. A vezető jó koordinátor, szervező és ellenőrző. Hosszú távon fontos a szervezetben a stabilitás, az előrejelezhetőség és a hatékonyság. A sikert a kiadások és határidők betartása, az alacsony költségek jelentik.

**Piackultúra:** A hatvanas évek végén egy új szervezeti forma, a piac került előtérbe. Ez alapvetően különbözött a hierarchiától, mivel a szervezeti hatékonyság legfontosabb eleme az elért eredmény volt. A piac elnevezés azt fejezi ki, hogy a szervezet maga úgy működik, mint egy piac, és elsősorban a külső környezetre fókuszál. Fontosak a vevők és a beszállítók, a szerződések, szövetségek, és a működést a piaci mechaniz-

musok szabályozzák. A versenyelőny és hatékonyság a piackultúrában erős külső fókusszal és kontrollal érhető el. A vezető határozott, eredmény- és teljesítményorientált, és a profit elérését szorgalmazza. A munkavállalókra is jellemző a versenyszellem.

**Klánkultúra:** A japán vállalatok amerikai sikerének okait kutatva számtalan lényeges eltérést tapasztaltak a két előző típushoz képest. A klánkultúra alapfeltevése, hogy a környezet változása csapatmunkával és a munkavállalók képzésével szabályozható leginkább. A klánkultúrájú szervezet egy barátságos munkahely, olyan, mint egy nagy család. A szervezet vezetőjét mentornak tekintik, aki bizonyos esetekben „szülőként” gondoskodik személyként viselkedik. A klánkultúrájú szervezetben fontosnak tartják a hosszú távú személyzetfejlesztést, a nyitottságot és a bizalmat. Sikerként definiálják a vevők iránti érzékenységet.

**Adhokráciakultúra:** A termékek és szolgáltatások felezési idejének gyors csökkenése és számtalan új követelmény hívta életre az adhokráciakultúrát, amely típusú szervezetek gyorsan adaptálódnak a hiperturbulens környezeti kihívásokhoz. A menedzsment feladata az igények előrejelzése, generálása. A szervezeti hatékonyságot az innováció, a folyamatos fejlődés, a kreatív megoldások megtalálása jelenti. Az adaptáció és az innovativitás új forrásokat és nyereséget biztosít, a hangsúly a jövő vízióján, a szervezett anarchián és a fantázián van.

### A szervezeti kultúra alakulása az életciklus függvényében

A versengő értékek keretrendszerrel foglalkozó kutatók a különböző nézőpontok között fontos szerepet tulajdonítottak az időnek is. Álláspontjuk szerint az életciklusuk korai szakaszában lévő szervezetek többnyire adhokráciakultúrával rendelkeznek (formális struktúra, formális szabályok nélkül, többnyire egy erőteljes, karizmatikus, vízióval rendelkező vezetővel). Ahogy a szervezetek idővel fejlődnek és egyre sikeresebbek, az adhokrácia kiegészül a klánkultúrával (családi érzés, erős összetartozás, a szervezettel való személyes azonosulás). A szervezet tagjainak szociális és emocionális szükségleteit is kielégíti a szervezet.

A szervezet növekedésével azonban a változás szükségességének jelei potenciálisan megjelenhetnek. A növekedés ellenőrizhetősége miatt felmerülhet az igény a formális struktúrára és a szabályozott folyamatokra.

Rendre és kiszámíthatóságra van szükség, így mozdul el a kultúra a hierarchia irányába. Ez általában a szervezet tagjaiból azt az érzést váltja ki, hogy munkahelyük elvesztette barátságos, személyes légkörét, ezért csökkenhet a munkavállalói elégedettség (Cameron–Quinn, 2006).

Végző fokon pedig a hierarchiakultúra kiegészül a piackultúra elemeivel, mint a versenyelőny, az eredmény felmutatása, a külső kapcsolatok fontossága.

Az érett és kiemelkedően hatékony szervezetek olyan alegységeket, szegmenseket hoznak létre, melyek mind a négy kultúrátípust lefedik.

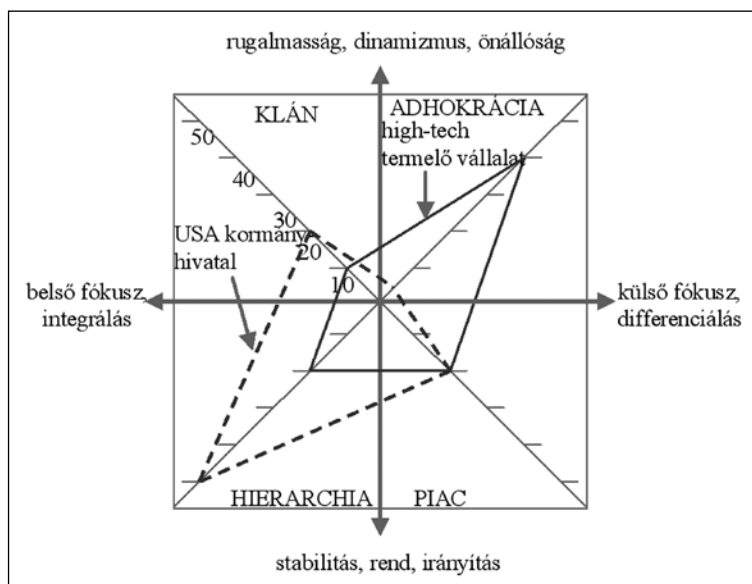
### Cameron–Quinn-féle kultúramodell

A versengő értékek keretrendszere jelenti tulajdonképpen a Cameron–Quinn-féle szervezeti kultúra-típológia és -modell alapját, amely egyrészt alkalmas a szervezetek összehasonlítására, másrészt a különböző típusok értékeinek kiemelésével elősegíti a szervezeti kultúra változtatására irányuló törekvések megvalósítását.

A Cameron–Quinn kultúramodell több évtizedes kutatói munka, fejlesztés eredményeként jutott el a mai formájába (3. ábra).

3. ábra

Szervezetikultúra-típusok  
Cameron–Quinn szerint



Forrás: Quinn – Rohrbaugh (1983: p. 369.)

Az egyik dimenzió két végpontja, a stabilitás, rend, irányítás és a rugalmasság, dinamizmus, önállóság, a másik dimenzió két végpontja a belső fókusz, integráció és a külső fókusz, differenciálás. A különböző kultúrátípusok a tengelyek által létrehozott síknegyedek

átlóján helyezhetők el. A 3. ábrán szemléltetesként egy dominánsan adhokráciakultúrájú high-tech termelő vállalat és egy hierarchiakultúrájú kormányhivatal kultúraprofilja látható.

### **A szervezeti kultúra mérése**

A versengő értékek keretrendszere alapján fejlesztették ki a szervezeti kultúra kvantitatív meghatározását lehetővé tevő kérdőívet, amelyet a szervezet tagjai töltenek ki. Több mint ezer általuk ismert szervezet vizsgálata alapján úgy találták, hogy a kérdőív kellően használható és pontos a kultúra leírására (Cameron – Quinn, 2006).

Az OCAI-kérdőívnek (Organizational Culture Assessment Instrument) több változata létezik. A legelterjedtebben azt alkalmazzák, amely a négy kultúrátípusra vonatkozóan hat dimenzió szerint egy-egy állítást tartalmaz. A hat dimenziót más kutatók által javasolt dimenziók integrálásával és előzetes empirikus kutatások eredményeként, a versengő értékek keretrendszer alapján határozták meg. A szervezeti kultúra vizsgálatának hat kulcsdimenziója:

1. a szervezet főbb jellemzői, vagyis amilyenek a szervezet általában látszik,
2. vezetési stílus és szemlélet, ami áthatja az egész szervezetet,
3. az emberek irányítása, vagyis az a mód, ahogy az emberekkel bánnak,
4. szervezeti ragasztó, ami az összetartó erő a szervezetben,
5. stratégiai hangsúlyok, vagyis mely területek kiemelték a szervezeti stratégiában,
6. sikerkritériumok, amelyek meghatározzák, hogy hogyan definiálják a győzelmet, mi az, ami jutalmat érdemel.

Az egyes dimenziók jellemzésére a négy kultúrátípusnak megfelelően 4-4 állítást rendeltek a szerzők, melyek között a kérdőív kitöltőjének az általa megítélt arányok alapján száz pontot kell szétosztania. A különböző állításokra adott pontok átlagértékei rendelkeznek az egyes kultúrátípusokhoz. Minél magasabb ez az érték, annál inkább mondható az adott típusú kultúrára, hogy az a szervezet domináns kultúrája (Cameron – Quinn, 2006).

A szervezeti kultúra értékeinek grafikai megjelenítése nagyban támogatja a jelenlegi és a kívánatos értékek összehasonlítását, amely alapul szolgálhat a változtatási folyamatok irányának kijelöléséhez. A kultúrátípusok dominanciájának ábrázolásán túl informatív lehet az is, ha a hat kulcsdimenzió mentén ábrázoljuk a négy kultúrátípus átlagértékeit, mert ez nemcsak megkönnyíti annak eldöntését, hogy mely dimenziók mentén

adódik a legnagyobb érték azonos kultúrátípusra, de információt szolgáltat arra vonatkozóan is, hogy mennyire van összhang a szervezetben. A domináns kultúra nemcsak azt jelenti, hogy egy kultúrátípust kiemelkedően magasra értékelnek az érintettek, de azt is, hogy a különböző szempontok szerint is ugyanaz a típus kapja a legmagasabb pontszámot, ez jelenti az összhang érvényesülését (Cameron – Freeman, 1991).

### **Vizsgálati módszerek és eredmények**

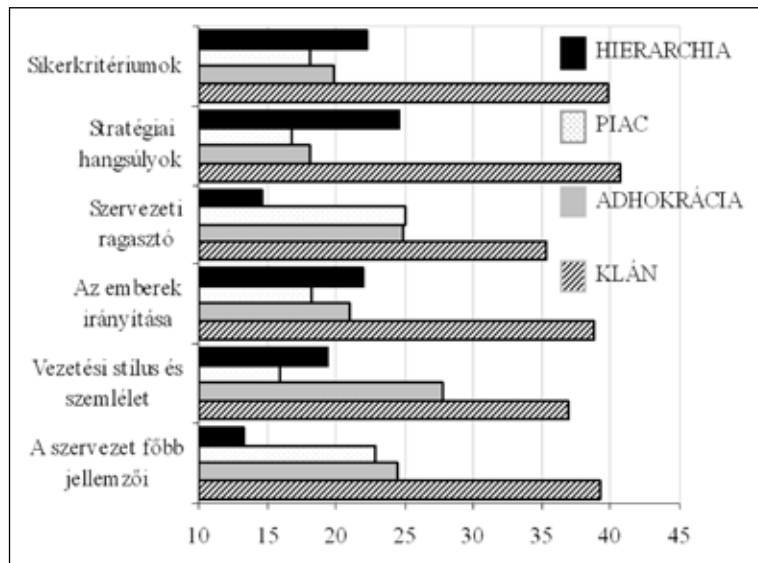
Vizsgálataink során kérdőíves megkérdezést alkalmaztunk, elemzéseinket primer és szekunder adatok felhasználásával végeztük. Primer adatokat nyertünk 1500 nappali tagozatos, vidéki intézményekben tanuló egyetemi hallgató megkérdezésével. Szekunder adatokat használtunk fel a Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszékén folyó kutatásokból. Ezek egy része hazai szervezetek vezetőinek vizsgálatára tért ki, másik része egy közel 150 fő munkavállalót foglalkoztató közszolgáltató cég minden munkatársának megkérdezésével foglalkozott. A primer vizsgálat adatfelvétele 2009 májusa és 2009 decembere között zajlott. A kitöltés papíron, oktató jelenlétében, előadáson vagy gyakorlati foglalkozáson történt. A szekunder adatok gyűjtése a szervezetek esetében részben elektronikus, részben postai úton történt. A közszolgáltató cég alkalmazottai a cég telephelyein, szakértők jelenlétében, papír alapon töltötték ki a kérdőívet. Az empirikus vizsgálatokhoz minden esetben a Cameron–Quinn által kifejlesztett OCAI-kérdőívet használtuk.

### **A leendő munkahely vágyott szervezeti kultúrája („kereslet”)**

A hallgatók által kitöltött 1500 kérdőív 95%-át (1427) tudtuk az értékelés során felhasználni. Első körben kizártuk az értékelésből azokat a hallgatókat, akik hiányosan töltötték ki a kérdőívet, és nem kerültek be az adatbázisba azok sem, akik a kitöltés során láthatóan „sormintát” rajzoltak. Az értékelésbe bevont válaszadók 35,1%-a férfi (501 fő), 64,9%-a nő (926 fő) volt. A hallgatók 58,2%-ának életkora 18–21 év közötti (830 fő), 40,6%-a 22–25 év közötti (580 fő), és alig több mint egy százalékuk volt 25 évnél idősebb.

Az eredeti kérdőív azon kitételét, hogy „A kívánatos oszlopban azokat a válaszokat jelölje be a kitöltő, amelyek meglétét öt éven belül kívánatosnak tartja saját szervezetén belül”, mivel nappali tagozatos hallgatókat kérdeztünk meg, úgy módosítottuk, hogy „Ha befejeztem a tanulmányaimat, olyan munkahelyen szeretnék dolgozni, amelyre jellemző, hogy...” kezdetű mondat lehetséges befejezését adták az egyes állítások. A hat dimenzióra vonatkozóan a hallgatóknak is 100-100 pontot

Szervezetikultúra-típusok átlagértékei  
a kulcsdimenziók szerint



4. ábra hatszáz pont a négy kultúrátípus között. Amint az a 4. ábrából jól látható, mind a hat szempont szerint a klántípus érte el a legmagasabb értéket. A kultúrátípusokra adott pontok sorrendje a főbb szervezeti jellemzők szerint megegyezik azzal, hogy a hallgatók melyik típust választanák szívesebben, tehát összhang van a domináns kultúra megválasztásában.

Ugyanakkor a „Vezetési stílus és szemlélet”, „Az emberek irányítása”, a „Stratégiai hangsúlyok” és a „Sikerkritériumok” tekintetében a hierarchiatípusú szervezeti kultúra magasabb átlagpontszámot ért el, mint a piac-, illetve az adhokráciatípus. E területeken jobbnak vélik a hallgatók, ha a családias légkör mellett jól definiáltak a vezetés és irányítás, a stratégia, valamint az eredményesség alapszabályai, irányvonalai, amely a kezdeti bizonytalanságban iránymutatást, támpontot ad számukra.

Összességében elmondhatjuk, hogy a hallgatók elsősorban olyan munkahelyen szeretnének dolgozni, amelynek domináns szervezeti kultúrája klántípusú. A másik három kultúrátípus között már nem annyira egyértelműen tudtak választani. Miért fontos ez?

#### A szervezetek jelenlegi domináns kultúrája („kínálat”)

Tanulmányunkban arra a kérdésre is kerestük a választ, hogy a hallgatók leendő munkahelyének „vágyott” szervezeti kultúrája és a valós munkaerő-piaci kínálat mennyire van összhangban egymással.

A szervezetek jelenlegi kultúrájának meghatározását e kutatás nem tekintette céljának, de szekunder adatként felhasználtuk a tanszéken folyó kutatások eredményeit. Többéves, az OCAI-kérdőív felhasználásával végzett kutatások eredményeként 555 magyarországi szervezet jelenlegi kultúráját ismerhettük meg (Bognár, 2010; Szentés – Gaál, 2008). A szekunder adatokra vonatkozó legfontosabb statisztikai jellemzőket mutatja az 5. ábra (a következő oldalon).

A kérdőív kitöltői között legnagyobb arányban a mikrovállalkozások (26%) és a középvállalkozások (25%) találhatók, kisebb arányban jelennek meg a kisvállalkozások (18%) és 21%-ot tesznek ki a nagyvállalatok. Az iparági megoszlásban a feldolgozóipar (41%) és a kereskedelem (25%) területe fedi le a teljes minta több mint felét.

A kutatás eredményeit felhasználva arra szeretnénk rávilágítani, hogy milyen viszonyban áll egymással a hallgatók vágyott, és a szekunder kutatás során vizsgált szervezetek jelenlegi kultúradominanciája.

kellett felosztaniuk a négy állítás között, aszerint, hogy melyik írja le legpontosabban az elképzelésüket.

Megvizsgálva az adott pontokat meghatároztuk a domináns kultúrátípust. Megállapítottuk, hogy a megkérdezett hallgatók nagy többsége (75,7%) a klán típusú szervezeti kultúrával rendelkező munkahelyen szeretne tanulmányai befejezése után dolgozni, míg a legkevesebben (5,7%) a hierarchiatípusúban. A piac (9,2%) és adhokrácia (9,4%) típus között nem volt lényeges különbség, ezeket azonban a hierarchiatípusnál nagyobb arányban választanák a hallgatók, és ez a sorrend nem változik sem a nem, sem az életkor függvényében, lásd 6. ábra (a következő oldalon).

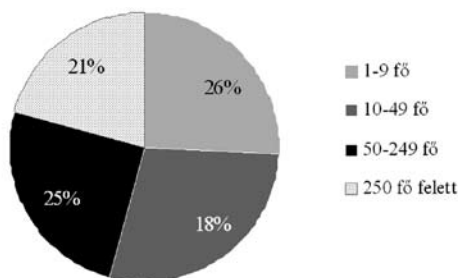
Figyelembe véve, hogy egy klánkultúrájú szervezet olyan, mint egy nagy család, barátságos hely, a szervezet vezetője szülőként viselkedik, érthető, hogy a hallgatók jelentős része ilyen munkahelyen szeretne dolgozni. Ugyanakkor a felsőoktatásban lévők számára az sem mellékes, hogy egy klántípusú munkahelyen fontos a személyes fejlődés, ami összhangban van a hallgatók tanulás iránti elkötelezettségével. Ezt az elkötelezettséget bizonyíthatja az a tény, hogy tanulmányaikat nappali tagozaton folytatják.

A hallgatók közül a legkevesebben a hierarchiatípusú szervezeti kultúrával rendelkező munkahelyre vágyanak, ahol formális előírások szabályozzák a működést. A felnőttéletük elején járó fiatalok inkább vágnak nagyobb szabadságra, még ha ez egyben a kiszámíthatóság hiányát, a bizonytalanságot jelenti is.

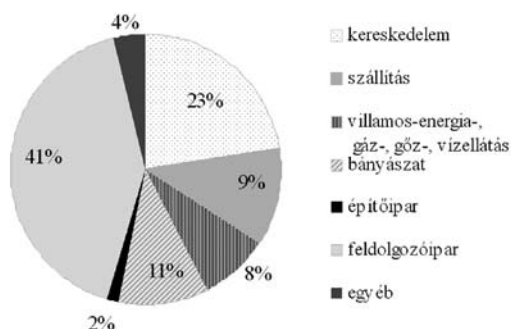
Árnyaltabb képet kapunk, ha azt vizsgáljuk, hogy az egyes szempontok szerint hogyan oszlik meg a le-

**A vizsgált szervezetek jellemzői**

**A szervezetek megoszlása méret szerint**



**A szervezetek megoszlása ágazat szerint**

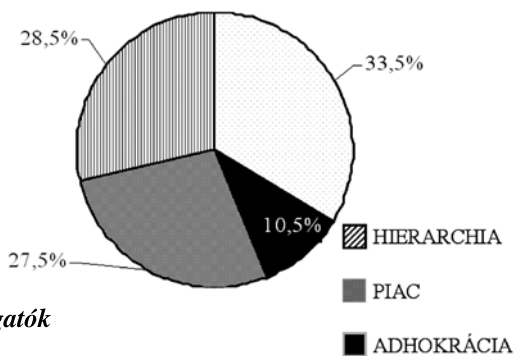


5. ábra

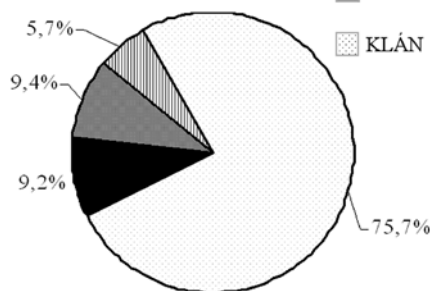
6. ábra

**A szervezetek által kínált és a hallgatók által vágyott szervezeti-kultúra-típusok aránya**

**Szervezetek**



**Hallgatók**



A 6. ábrából jól látható, hogy a munkaerőpiac keresleti résztvevői (hallgatók) által megálmodott és a kínálati oldal által a valóságban nyújtott szervezeti-kultúra-típusok között kizárólag az adhokráciatípusú kultúra esetében van közelítőleg összhang. Az egyetemi hallgatók egyértelmű klándominanciájával szemben a hazai szervezeteknél csupán 33,5% tudja a támogató, családias légkört nyújtani számukra. A munkahelyek esetében jóval erőteljesebb a szabályozottan működő hierarchiatípus (28,5%) és az eredményorientált piac-kultúra (27,5%) dominanciája.

A felsőoktatási intézményekre hárul az a feladat, hogy azokat az ismereteket átadják a hallgatóknak, amellyel jobban meg tudnak felelni azon kihívásoknak, amelyeket a munkahelyek támasztanak feléjük. Különösen fontos szerepe van az intézményeknek abban, hogy a hallgatók szakmai és személyiségfejlődését biztosítsák, és ezzel elősegítsék, hogy a kifelé forduló, rugalmas, teljesítményorientált szervezeti kultúrákban (adhokrácia, piac) is megtalálják a helyüket és sikeresen tevékenykedjenek. A Bologna-rendszerű kétfokozatú képzés lehetőséget teremt arra, hogy az alapképzésben megszerzett átfogó ismereteket a mesterképzésben egy speciális területen elmélyítsék. A gyakorlati képzés arányának növelése, a projektekben való részvétel, a csapatmunkában megoldandó feladatok mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a hallgatók ne igényeljék a klántípusú kultúra „védelmét”.

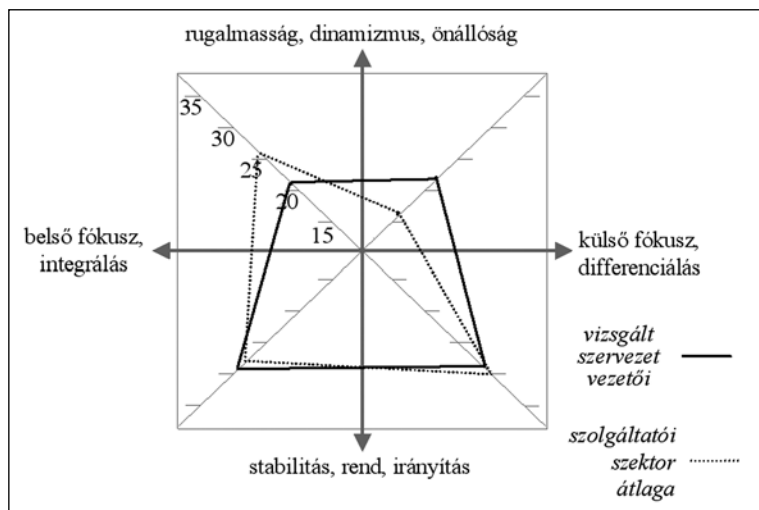
**Egy közszolgáltató szervezet jelenlegi és kívánatos szervezeti kultúrája**

A szervezeti kultúra felmérését a Szervezési és Vezetési Tanszék munkatársai készítették egy három telephellyel rendelkező, közel 150 főt foglalkoztató közszolgáltatót ellátó cég szervezeti kultúrájának meghatározása céljából. Összesen 138 fő töltötte ki a kérdőívet, amelyeknek 85%-a volt értékelhető (117 fő). Az értékelhetetlen kategóriába a hiányosan kitöltött, illetve azok a kérdőívek tartoztak, amelyeknél matematikai hibát vétett a kitöltő. A felmérés adatait szintén a munkaerőpiac kínálati szegmensének jellemzésére, a hallgatók elképzeléseivel, elvárásaival történő összehasonlításra használtuk fel.

A kérdőíves felmérés alapján meghatároztuk a közszolgáltató szervezet kultúraprofilját, amelyből egyrészt megállapítható a szervezet domináns kultúrája, ebből következtethetünk a többség által elfogadott értékekre. Ugyanakkor lehetőségünk van arra, hogy összehasonlítsuk az adott vállalatot a szolgáltatói szektorban működő vállalatokkal (7. ábra).

Az összehasonlítás alapja a Cameron–Quinn-féle adatbázis, amely több mint háromezer szer-

**A közszolgáltató cég jelenlegi és a szolgáltató cégek átlagos szervezeti kultúra profilja**



Forrás: Quinn – Rohrbaugh (1983: p. 369.)

vezet és nyolcvanezer menedzser adatai alapján sektorspecifikus átlagos kultúraprofilokat is tartalmaz. Az összehasonlíthatóság miatt a 7. ábrán a felső és középvezetők (24 fő) adatainak átlaga alapján határoztuk meg a vizsgált szervezet kultúraprofilját. Jól látszik, hogy az általunk vizsgált szervezet a többi szolgáltató céghez hasonlóan magasabb értéket mutat abban a két síknegyedben, ahol a stabilitást, a kiszámíthatóságot értékelnek (piac, hierarchia). A közszolgáltató cég közel azonos értéket mutat mindkét rugalmasságot, dinamizmust igénylő kultúratípus esetén (adhokrácia: 22 és klán: 21). Ezzel szemben egy szolgáltatói szektorban tevékenykedő átlagos vállalat magasabb értéket mutat a rugalmas, belső fókuszú klántípusú (26) kultúra esetén és a legkisebb értéket az adhokráciatípus (16) esetén. Véleményünk szerint napjainkban a szolgáltató cégekkel szemben is követelmény a rugalmasság mellett az innovativitás, a kreatív megoldások keresése, az elmozdulás az adhokrácia kultúratípus irányába. A közszolgáltató cég vezetőinek értékválasztásában valószínűleg ez a szempont is szerepet játszott.

A felmérés eredményei alapján a közszolgáltató szervezetnek nemcsak a jelenlegi, de a kívánatos kultúraprofilját is összeállítottuk, a teljes szervezetre vonatkozó kultúraprofil a 8. ábra jeleníti meg számunkra grafikusán (8. ábra).

7. ábra

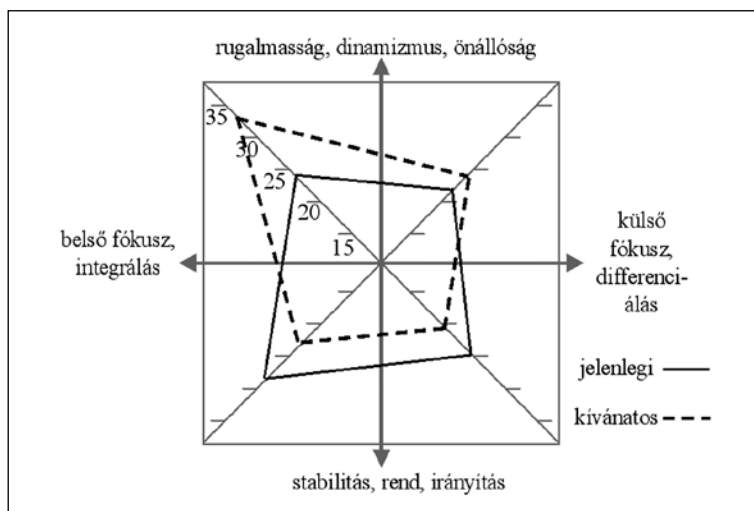
A felmérés eredményeként kapott pontátlagok alapján a szervezet jelenlegi kultúrájáról elmondható, hogy jelentős mértékben dominál a hierarchiatípus (35%), amely a középvezetők és beosztottak véleménye alapján egyértelmű dominanciát kapott. Kevésbé jellemző a piactípusú kultúra (29%), ám meg kell jegyeznünk, hogy a felső vezetés válasza egyértelműen a piackultúra dominanciáját tükrözték (32%). A szervezeti kultúra jelenlegi jellemzőinek megítélése szerint kisebb mértékben van jelen a klán (23%), illetve az adhokráciatípusú kultúra (13%).

A szervezet dolgozói által kívánatosnak tartott kultúra azonban egyértelműen eltolódik a klántípus irányába; a résztvevők (felső vezetők, középvezetők és beosztottak egyaránt) 64%-a szeretne olyan szervezetben dolgozni, ahol a klánkultúra jellemzői érvényesülnek. A másik három típusra adódott értékek jelentősen elmaradnak ettől: az adhokráciakultúra 18%, a hierarchia 14%, míg a piac 4%.

A közszolgáltató cég munkavállalói, legyenek vezetők vagy beosztottak, egyértelműen és nagy arányban azt szeretnék, ha szervezetük 5 éven belül klántípusú szervezet lenne. A szervezet tagjai kívánatosnak tartják a csapatmunkát, a munkavállalói bevonást és felhatalmazást, a személyzet fejlesztését és a bizalmat, valamint az ezek révén elérhető dolgozói elkötelezettséget, magas szintű lojalitást. Ha a szolgáltató szektorban tevékenykedő vállalatok átlagos kultúra profilját nézzük, akkor a klánkultúra nagyobb arányának igénye a vizsgált vállalatnál ezzel összhangban van, mértéke azonban jelentősen eltúlzott.

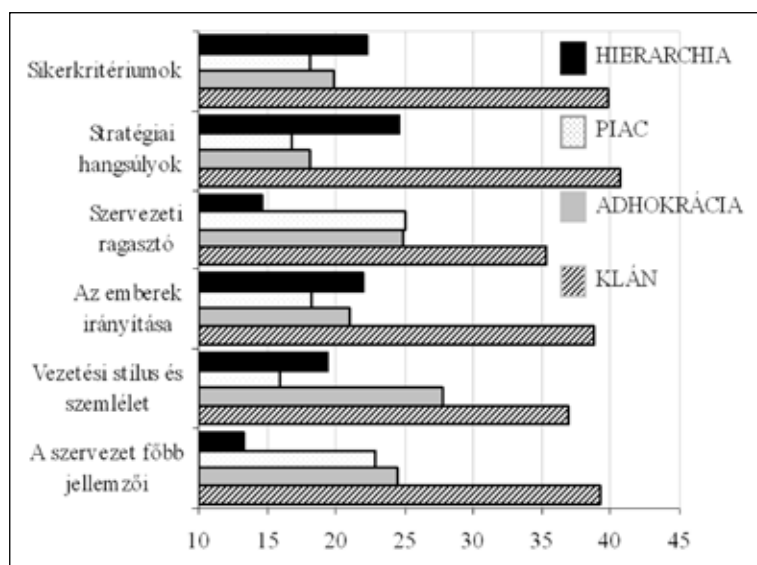
8. ábra

**A közszolgáltató cég jelenlegi és kívánatos szervezeti kultúrája**



9. ábra

A közszolgáltató cég felső- és középvezetői vágyott kultúrátípusainak átlagértékei a kulcsdimenziók szerint



A szakirodalomban foglaltak alapján nemcsak a domináns kultúra, illetve a jelenlegi és a vágyott szervezeti kultúra meghatározása fontos, de az is, hogy mennyire van összhang a szervezeten belül. A modell megalkotói kihangsúlyozták, hogy a sikeres működésnek nem előfeltétele a szervezeten belüli összhang, azonban megelégedése a jól teljesítő vállalatokat sokkal inkább jellemzi. A szervezeti kultúrában tetten érhető összhang hiánya a változtatás szükségességének egyik legjobb jelzője. Ha nincs összhang a szervezetben, akkor sok a nézeteltérés, az embereknek diszkomfortérzése van, a támogatott értékek és a szervezeti magatartás eltér.

A Cameron–Quinn-féle kultúramodellben a jelenlegi és az öt éven belül elérni kívánt domináns szervezeti kultúra-típus közötti különbség az összhang hiányára utal. Árnyaltabb képet kapunk, ha nemcsak a kultúra-profilat vizsgáljuk, de azt is, hogy a hat vizsgálati szempont szerint melyik kultúrátípus a domináns. A 8. ábra alapján látható, hogy a teljes szervezetben jelentős az eltérés a jelenlegi és a vágyott kultúra között. Véleményünk szerint a kultúra változtatásában kulcsszerepet a vezetők töltenek be, ezért megvizsgáltuk, hogy a felső és középvezetők mely kultúrátípus dominanciáját tartják kívánatosnak a jövőre nézve (9. ábra).

A 9. ábrán látható, hogy négy kulcsdimenzió mentén a vezetők is a klánkultúrátípust tartják kívánatosnak, és „Az emberek irányítása” dimenzió esetén is csak nagyon kis mértékben marad el a klántípus (26,7) az adhokráciától (27,1). Tehát a szervezetben a jövőre nézve nagyfokú összhang uralkodik.

„A szervezet főbb jellemzői” az egyetlen olyan dimenzió, amelynél vezetők esetében a piactípusú kultúra mutatja a legmagasabb értéket (32,1). Szerintünk egy szolgáltatói szektorban tevékenykedő vállalat vezetőinek preferenciái között meg is kell jelennie a külső fókusznak (mint ahogy az a szolgáltató cégek átlagos profiljából is kiolvasható 7. ábra).

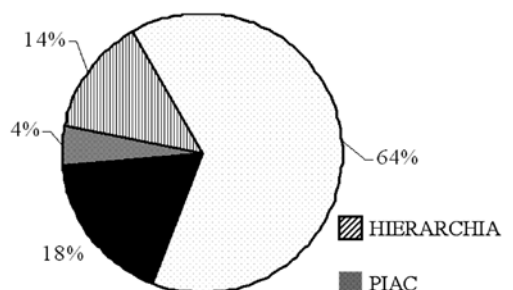
Amennyiben összehasonlítjuk a többéves munkahelyi tapasztalattal bíró dolgozókat, és a munkaerőpiacot egyelőre még csak távolról szemlélő egyetemi hallgatók elvárásait és vágyait, fel kell ismernünk a tényt, hogy a harcedzett munkavállalók ugyanúgy a családias, támogató, és számukra bizalmat szavazó klánkultúrába vágnak, mint a „naiv” egyetemi diákok (10. ábra).

A 10. ábrán látható, hogy a vizsgált vállalat munkavállalói bár kisebb arányban (64%), de a hallgatókhoz hasonlóan (76%) elsősorban a klántípusú szervezeti kultúrát tartják kívánatosnak. A közszolgáltató cég munkavállalói között a jövőben kívánatos klántípusú szervezeti kultúra tekintetében nagyfokú összhang uralkodik. Nemcsak a beosztottak, de a kultúraváltás szempontjából meghatározó szerepet betöltő felső és középvezetők is több

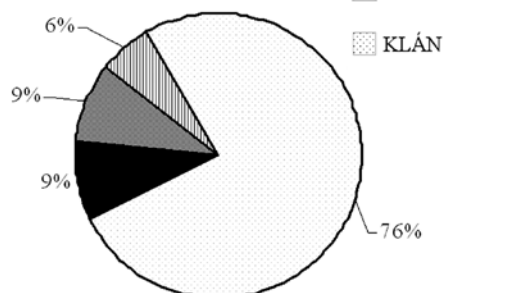
10. ábra

A dolgozók és a hallgatók vágyott szervezeti kultúra-típusainak aránya

Közszolgáltató cég



Hallgatók



szempont szerint a klántípust tartják kívánatosnak. Az eredmények egyébként sok tekintetben összhangban vannak a legátfogóbb magyarországi kultúrakutatás, a GLOBE eredményeivel is. A dolgozók legkevésbé preferálják a piac- (4%), a hallgatók a hierarchiatípusú (6%) szervezeti kultúrát.

### Következtetések és kitekintés

A vállalatokkal szemben tehát valós elvárás és kihívás mind a jelenlegi, mind a jövőbeli munkavállalók részéről a klántípusú kultúra irányába történő elmozdulás. A következő években, évtizedekben fel kell készülniük a cégeknek arra, hogy a dolgozók tényleges igénnyel lépnek fel a felhatalmazás és bevonás, a felelősségteljes feladatok és az emberierőforrás-fejlesztés területén. A feladatokba és döntésekbe történő bevonás, valamint a támogató, patronáló vezetői hozzáállás elősegíti a családi, baráti légkör kialakulását, a munkavállalók cég iránti elkötelezettségét és lojalitását.

Nemcsak a vállalatokkal, de a felsőoktatási intézményekkel szemben is felmerülnek kihívások a szervezeti kultúra keresleti és kínálati eltérése kapcsán. Különösen, ha arra a tendenciára gondolunk, hogy az állam fokozatosan egyre kisebb szerepet kíván vállalni a finanszírozásban. Ez egyben azt is jelenti, hogy megnő azoknak a hallgatóknak az aránya, akik még nagyobb anyagi áldozatot kénytelenek vállalni a felsőoktatási tanulmányaik biztosítása érdekében. Ennek következtében fokozottabban jelenik meg az igény a felsőoktatási tanulmányaikba investált ráfordítások minél előbbi megtérülésére. Amikor a hallgató saját maga, vagy a családja kénytelen lemondani bizonyos dolgokról a tanulásba történő befektetés miatt, direk- tebb módon érvényesül azon elvárás, hogy ez a befektetés minél rövidebb idő alatt térüljön meg. Ez egyrészt azt jelenti, hogy a frissen végzett diplomások minél előbb találjanak végzettségüknek megfelelő munkát, másrészt, hogy érezzék jól magukat az adott munkahelyen. Ehhez pedig elengedhetetlen, hogy olyan kultúrával rendelkezzen az adott szervezet, amelynek értékei összhangban vannak az egyén értékeivel, elvárásaival. A diplomás munkavállaló értelmes, sikerélményt hozó kihívásokkal találja szemben magát, különben elhagyja a munkahelyét. Sok esetben ez egyet jelent azzal, hogy nemcsak a szervezetet, de az országot is elhagyja, és más országban próbálja meg kamatoztatni az itthon megszerzett tudást. Nem gondoljuk, hogy a felsőoktatási intézményeknek az a feladata, hogy megakadályozza a hallgatók külföldi munkavállalását, de mindenképpen szerepük van abban, hogy a hallgatók elsajátítsanak olyan készségeket, képességeket, ame-

lyekkel a különféle szervezeti kultúrájú munkahelyeken megtalálják boldogulásukat.

Az eredmények tükrében a kutatás jövőbeni folytatásának lehetséges iránya annak az eszköztárnak a feltérképezése, amely a kívánatos irányba való kultúraváltást teszi lehetővé. A jelenlegi és kívánatos szervezeti kultúra közötti eltérés csökkentéséhez megfelelő kiindulópontot teremt a felmérés, de a változtatás véghezviteléhez vezetői elkötelezettség, szakmai támogatás szükséges.

### Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Köszönetünket fejezzük ki dr. Gaál Zoltán professzor úrnak, aki közreműködésével, hasznos tanácsaival nagyban hozzájárult a kutatás sikeréhez. Külön köszönet illeti a felmérés résztvevőit, mindazokat, akik lehetővé tették az empirikus adatok gyűjtését.

### Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. – Takács S.* (1998): Honnan – Hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 28. évf. (2), p. 15–22.
- Bakacsi Gy.* (1998): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Bognár, F.* (2010): The role of maintenance strategies in inter-corporate cooperations. *Proceedings of the 38th ESReDA Seminar*, Pécs, May 04-05
- Bokor A.* (2000): *Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája*. PhD-értekezés. Budapest Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Cameron, K.S. – Freeman, S.J.* (1991): Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, 23–58. Greenwich, CT: JAI Press
- Cameron, K.S. – Caza, A.* (2004): Introduction: Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*, Vol. 47, No. 6, p. 731–739.
- Cameron, K.S. – Quinn, R.E.* (2006): *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Revised ed. San Francisco: John Wiley & Sons
- Cameron, K.S. – Quinn, R.E. – DeGraff, J. – Thakor, A. V.* (2006): *Competing Values Leadership, Creating Value in Organizations*. Northampton: Edward Elgar Publishing
- Campbell, J.P. – Bownas, D.A. – Peterson, N.G. – Dunnette, M.D.* (1974): *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. Final Report, Minneapolis: Personnel Decisions, Inc.
- Chikán A.* (2004): *Vállalatgazdaságtan*. 3. átdolgozott kiadás, Budapest: Aula Kiadó
- Gregory, B.T. – Harris, S.G. – Armenakis, A.A. – Shook, C. L.* (2009): *Organizational culture and effectiveness*:

- A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research* 62. p. 673–679.
- Heidrich B.* (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Budapest: Human Telex Consulting
- Hofstede, G.* (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work – Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications
- Horváth, Cs. – Tiba, Zs. – Fazekas, L.* (2005): Knowledge Management in Focus of Quality Management Manufacturing Engineering. *Výrobné Inžinierstvo* 4. (2), p. 54–67.
- Karahanna, E. – Evaristo, J.R. – Srite, M.* (2005): Levels of Culture and Individual Behavior: An Integrative Perspective, *Journal of Global Information Management*, 13(2), p. 1–20.
- Kunda, G.* (1993): *Engineering Culture*. Philadelphia: Temple University Press
- Quinn, R.E. – Rohrbaugh, J.* (1981): A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), p. 122–140.
- Quinn, R.E. – Rohrbaugh, J.* (1983): A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), p. 363–377.
- Quinn, R.E. – Spreitzer, G.M.* (1991): The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. in: R.W. Woodman – W.A. Pasmore, (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, CT: JAI Press, Inc.
- Rohan, M.J.* (2000): A Rose by Any Name? The Values Construct Personality and Social Psychology Review, 4: p. 255–277.
- Schabracq, M.J.* (2007): *Changing Organizational Culture*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd
- Schein, E.H.* (1992): *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- Schein, E.H.* (2010): *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- Szabó L. – Csepregi A.* (2009): A válság hatása a szervezeti kultúra alakulására – jó irányba haladunk? *Harvard Business Review* (11), p. 29–34.
- Szentes B. – Gaál Z.* (2008): Management Aspects of E-Business – an Empirical Research 1337–1338, Proceedings of the 19th International DAAAM Symposium, Vienna
- Trompenaars, F. – Hampden-Turner, C.* (1998): *Riding the Waves of Culture*. 2nd edition, London: Nicholas Brealey
- Cikk beérkezett: 2011. 5. hó  
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 7. hó

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Szabó Roland Zsolt**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Árva László**, főiskolai tanár, ESSCA Ecole de Management, Angers-Budapest; **Dr. Sipos Zoltán**, főiskolai tanár, Zsigmond Király Főiskola, Budapest; **Megyeri Eszter**, egyetemi tanársegéd, Szegedi Tudományegyetem; **Balogh Ágnes**, egyetemi adjunktus, Pannon Egyetem; **Bogdány Eszter**, PhD-hallgató, Pannon Egyetem; **Cserhádi Gabriella**, egyetemi adjunktus, Pannon Egyetem; **Csizmadia Tibor**, egyetemi docens, Pannon Egyetem; **Polák-Weldon Réka**, PhD-hallgató, Pannon Egyetem; **Michaletzky Márton**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Veres Zoltán**, tanszékvezető egyetemi tanár CSc, Budapesti Gazdasági Főiskola

MICHALETZKY Márton

## A PIACI LIKVIDITÁS HATÁSA A VÁLLALATOKRA

A 2007-ben kezdődő pénzügyi eredetű világgazdasági válság nyilvánvalóvá tette a kapcsolatot a likviditás két fajtája, a finanszírozási és a piaci likviditás között. A cikk megismerteti a piaci likviditással kapcsolatos olyan alapvető fogalmakkal, mint order flow, ajánlati könyv, piaci struktúrák, bemutatja a piaci likviditás dimenzióit, a likviditás néhány mutatószámát és a piaci likviditás stilizált tényeit. A banki likviditáskezelés rövid összefoglalásán túl bevezetést nyújt a portfóliók likviditáskockázat melletti értékelésébe, végezetül összefoglalja, hogy az alapvetően finanszírozási likviditási kockázatnak kitett nem pénzügyi vállalatok hogyan vehetik figyelembe döntéseik meghozatalakor a piaci likviditást.\*

*Kulcsszavak:* piaci likviditás, portfóliókezelés, kockázatkezelés

A 2007-ben kezdődött pénzügyi eredetű világgazdasági válság többek között arra is ráirányította a figyelmet, hogy a globalizált világban a helyi események villámgyorsan nehéz helyzetbe hozhatnak, vagy akár romba is dönthetnek távoli országokban tevékenykedő vállalatokat, sőt országokat is. A lokális történések nemcsak a térséggel közvetlen kapcsolatban lévő gazdasági szereplőkre hatnak, hanem a pénzügyi piacok összefüggésrendszerén keresztül előbb-utóbb gyakorlatilag az egész világ összes gazdasági szereplőjére. Az egyik legjobb példa éppen Magyarország, melynek közvetlen kitétsége sem az amerikai másodrendű jelzáloghitel piacon, sem az értékpapírosított követelésekben nem volt jelentős, mégis a világpiacon események hatására IMF-hitel felvételére szorult 2008-ban.

Bár a pénz- és tőkepiacok számos módon kapcsolódnak egymáshoz, a jelenlegi válság talán legfontosabb tanulsága az, hogy az egyes pénzügyi piacok likviditásának csökkenése volt az a meghatározó jelzés, ami megmutatta, hogy egy-egy új piacot is elérte a válság. Az árfolyamok esése – stabil forgalom mellett – még nem feltétlenül jelentett volna problémát a piacokon, hiszen ez a fundamentális információ beépülésének természetes következménye lehet. A válság során azonban azt tapasztaltuk, hogy hiába árazódtak át az eszközök, az élet a pénzügyi piacokon nem tért vissza a megszokott, normálisnak tekintett kerékvágásba. A szaporodó rossz híreket követő árfolyamváltozások nemcsak bedöntöttek néhány gazda-

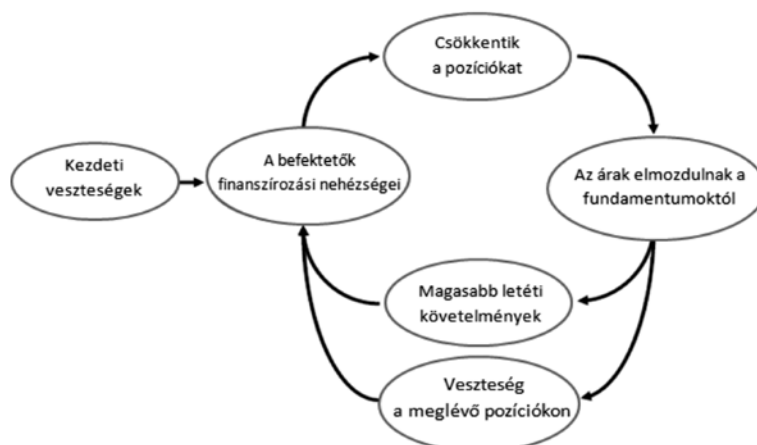
sági szereplőt, illetve veszteségeket okoztak a pénzügyi piacok meghatározó szereplőinek, hanem megfertőzték őket a bizalmatlansággal is. Mivel nem tudhatták, hogy ki lesz a válság következő áldozata, ezért inkább mindenkivel szemben bizalmatlanná váltak. A partnerlimiteket drasztikusan csökkentették, tevékenységüket korlátozták, kihelyezéseiket megpróbálták leépíteni, mindez pedig a piaci likviditás csökkenését vonta maga után.

Mivel a pénzügyi piacok szereplői tulajdonosként és hitelezőként is kapcsolatban állnak a reálgazdaságban tevékenykedő vállalatokkal, egy idő után a vállalatok is szembesültek a finanszírozási feltételek romlásával. A vállalatoknak rá kellett döbenniük, hogy a piaci likviditás romlásának hatása alól nem tudják kivonni magukat.

A nem pénzügyi vállalatok számára normál körülmények között nem a piaci likviditás mértéke a fontos, hanem a likviditás egy másik aspektusa: az, hogy *esedékes fizetési kötelezettségeinek időben, elfogadható költséggel eleget tudjon tenni*. Azt a kockázatot, hogy esetleg nem tudnak az esedékes fizetési kötelezettségüknek eleget tenni, cash-flow kockázatnak (Acerbi – Scandolo, 2008) vagy *finanszírozási kockázatnak* (Brunnermeier – Pedersen, 2009) nevezzük. Ezért készítene a vállalatok pénzügyi tervüket kiegészítve rövid távú likviditási tervet, és ezért is igyekeznek jó kapcsolatokat ápolni a számlavezető bankjukkal: szükség esetén ők nyújtanak likviditási hitelt a társaság részére.

A 2007-ben kezdődött válság azonban felhívta a figyelmet arra, hogy a pénzügyi piacokon való kereskedés könnyű vagy nehéz volta a vállalatok finanszírozási lehetőségeire is hatással van. A következő részben megismerkedünk a piaci likviditás fogalmával, az ezt befolyásoló tényezőkkel, illetve a piaci likviditás és a finanszírozási likviditás kapcsolatával. A második fejezet a bankok likviditáskezelését ismerteti röviden, a harmadik az (il)likviditás melletti portfólióértékeléssel foglalkozik. Az negyedik fejezetben pedig összefoglaljuk azokat a piaci likviditással kapcsolatos tanulságokat, amiket a vállalatoknak döntéseik meghozatalakor érdemes figyelembe venniük.

A likviditási spirál



Forrás: Brunnermeier és Pedersen (2009), 21. oldal alapján

### Mi a piaci likviditás?

Acerbi és Scandolo (2008) a likviditáskockázattal foglalkozó cikkében a likviditás három kockázati tényezőjét sorolja fel:

1. a cash-flow kockázatot, azaz hogy az esedékes fizetési kötelezettségeknek nem tudunk eleget tenni,
2. az illikvid piacon való kereskedés kockázatát, (árhatás, *market impact*), illetve
3. a pénzügyi közvetítő rendszer kiszáradásának kockázatát.

Ezek közül a második a piaci kereskedőt, a harmadik a szabályozókat foglalkoztathatja leginkább; ez a két faktor a pénzügyi piacok likviditási kockázatát jeleníti meg. Említett cikkükben a szerzők formálisan definiálják az első két kockázatot és kimutatják a köztük lévő kapcsolatot.

Brunnermeier és Pedersen (2009) olyan modellt állít fel, amiben összekapcsolják az eszköz piaci likviditását (*asset's market liquidity*) a kereskedő finanszírozási likviditásával (*trader's funding liquidity*), tehát azt, hogy az eszközzel mennyire könnyű kereskedni azzal, hogy a kereskedő mennyire fér hozzá forrásokhoz. Látványos modelljük számos empirikusan dokumentált megfigyelést magyaráz: a piaci likviditás i) törekeny, azaz hirtelen kiszáradhat, ii) hasonlóan viselkedik a különböző eszközök esetén, iii) összefügg a volatilitással, iv) megfigyelhető a „menekülés a likviditásba” (*flight to liquidity*) és v) együtt mozog a piaccal.

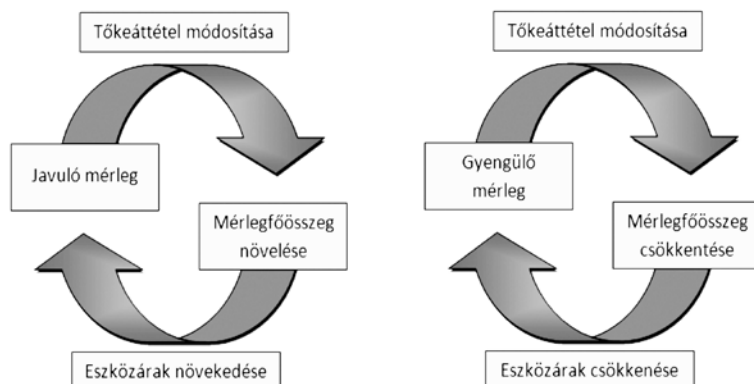
Az 1. ábra szemléletesen mutatja, hogy a piaci áresést miként követi a finanszírozási likviditás csökkenése, a kereskedő pozíciói-

nak csökkenése és a letéti követelmények növekedése, ami újabb piaci áreséshez vezet.

Adrian és Shin (2008) másképp értelmezi a piaci likviditást. A cikk szerint a pénzügyi piaci likviditást az aggregált mérlegfőösszeg növekedési ütemeként lehet definiálni. A pénzügyi közvetítők eszközoldala megnő az emelkedő eszközárak hatására, így a tőkeáttétel csökken. A pénzügyi közvetítők ekkor célpontokat keresnek a többlettőkéjüknek. A lecsökkent tőkeáttétel lehetővé teszi számukra, hogy mérlegüket növeljék, ezért rövid távú hiteleket vesznek fel, és ezt a többletet igyekeznek kihelyezni. Megjegyzendő, hogy a szerzők alapvetően az amerikai bankok mark-to-market értékelési gyakorlatából indultak ki, amiből következően az eszközárak növekedése azonnal megjelenik a tőkében, míg más országokban az ott érvényes számviteli szabályozás késleltetheti ezt a hatást.

2. ábra

A tőkeáttétel igazítása eszközárak emelkedése és csökkenése mellett



Forrás: Adrian és Shin (2008), 10. és 11. oldal alapján

A 2. ábra azt jeleníti meg, ahogy likviditásbőség esetén növekvő árak mellett a pénzügyi közvetítők kiigazítják a tőkeáttételüket és növelik mérlegfőösszegüket, ami áremelkedést von maga után; míg likviditáshiány esetén csökkenő árak mellett épp fordítva: a csökkenő árak rombolják a pénzügyi közvetítők eszközeit, ami a tőkeáttétel csökkentését vonja maga után, ami nyomás alá helyezi a piaci árakat. Az itt leírt jelenség maga igen hasonló a korábbihoz, de a pénzügyi piac likviditását egészen különbözően definiálták.

Akár egyik, akár másik módon definiáljuk a piaci likviditást, a 2007-ben indult válságban az eszközárak csökkenése növelte a piaci szereplők kitettségét. Ezt a tőkeáttétel csökkentésével próbálták kezelni, amit a likvidebb befektetéseik felszámolásával igyekeztek elérni, ami csökkentette a likvidebb eszközök árfolyamát is. A pozitív visszacsatolás miatt a folyamat beindult, a piaci szereplők ördögi körben találták magukat. A tőkeáttételt senki nem merete növelni vagy magasasan hagyni, az illikvid eszközöket a potenciális árfolyamvesztés miatt nem merték felszámolni. Így a válság a befektetőkön keresztül egyik piacról a másikra terjedt.

### A piaci likviditás definíciója

A likviditás sokarcú fogalom, ezért mindenki attól függően definiálja, hogy mit szeretne hangsúlyozni. A BIS (1999) tanulmánya a G-10 országok központi bankjainak és adósságkezelő intézeteinek közreműködésével, a likviditással kapcsolatban folytatott 18 kutatás eredményeit foglalja össze. Bár az egyes kutatásokban nem használják azonos értelemben a likviditást, ezek esszenciájaként az alábbi definíciót alkották meg:<sup>1</sup>

*„A likvid piac egy olyan piac, ahol nagy volumenű tranzakciók hajthatók végre azonnal, vagy rövid időn belül úgy, hogy azok minimális hatást gyakoroljanak a piaci árakra.”*

Ehhez képest Fisher Black a következőképpen definiálja a piaci likviditást:

*„A likvid piac folytonos piac, azaz majdnem minden mennyiséggel lehet azonnal kereskedni, és hatékony piac, tehát kis mennyiséggel a jelenlegi piaci áron rövid idő alatt, nagy mennyiséggel átlagosan a jelenlegi piaci áron hosszabb idő alatt lehet kereskedni.”<sup>2</sup>*

Ezt Black részletesen is kibontja. Blacknél a piac likvid, ha az alábbiak fennállnak:

- a befektető mindig talál vételi (bid) és eladási (ask) ajánlatot a piacon, akármilyen gyorsan szeretne is kereskedni, ha kis mennyiségű részvényt akar venni vagy eladni azonnal,

- a vételi és eladási árfolyamok közti eltérés (spread) mindig kicsi,
- a jelenlegi piaci árhoz közeli átlagáron lehet nagy mennyiségekkel is kereskedni, ha hosszú idő áll rendelkezésre,
- lehet nagy mennyiséggel kereskedni rövid idő alatt is, de akkor az ár a mennyiség függvényében eltérhet a jelenlegitől (minél nagyobb a mennyiség, annál nagyobb a diszkont vagy a prémium).

Ebből világosan szemünkbe tűnik, hogy a piaci likviditás fogalma sem ragadható meg egyetlen dimenzió segítségével. Ezért a következőkben ezeket a dimenziókat és mérésük lehetőségeit fogjuk áttekinteni.

### Piaci struktúrák

Számos tanulmány bizonyítja, hogy az áralakulás, a likviditás, a befektetők által elérhető hozamok, és végső soron a piac hatékonysága mind függnek attól, hogy miként épül fel az adott piac, milyen a piac struktúrája. A piaci struktúra részének szokták tekinteni, hogy árjegyzőkön (piacvezetők, specialisták) keresztül vagy központosított ajánlati könyvön keresztül zajlik-e a kereskedés, hogy a kereskedők egymással milyen csatornán keresztül érintkeznek, a kereskedés folyamatos-e vagy aukciós szakaszokra tagolódik, mennyit látnak a piaci szereplők az aktuális ajánlatokból, valamint, hogy a piaci szereplők milyen információval rendelkeznek (minden szereplő ugyanannyit tud, vagy vannak jobban informált szereplők is). Ezeket a kérdéseket vizsgálta a piaci mikrostruktúra (*market microstructure*) elmélete.

A piaci struktúra két legalapvetőbb fajtája az *árjegyzői piac* (*quote-driven market*, *price-driven market*) és az *ajánlatvezérelt piac* (*order-driven market*)!

1. Az *árjegyzői piacokon* a piacvezető (*market maker*) közvetít a vevők és az eladók között, ő biztosítja a piac likviditását azáltal, hogy mindenkor köteles árat jegyezni, azaz valamilyen áron kötelezettséget vállal arra, hogy megvegye a terméket, és valamilyen (más) áron kötelezettséget vállal arra, hogy eladja azt. A vételi árfolyam a bid, az eladási árfolyam az ask. Ha a piacvezető a bejövő ügyfélmegbízást nem tudja ellentétes irányú ügyfélmegbízásból kielégíteni, akkor a saját készletének terhére köteles ezt elvégezni. Mivel mind a vételt, mind az eladást biztosítják, így kétoldali kötelezettséget vállalnak, kétoldali árjegyzést végeznek. Ilyen elven működik például a NASDAQ<sup>3</sup>, az LSE<sup>4</sup> és a SEAQ.<sup>5</sup>

2. Az *ajánlatvezérelt piacon* nincs kijelölt árjegyző, az ajánlatok nyilvántartása és párosítása az elektronikus kereskedési rendszerben történik. A *limitáras megbízások*, melyek kizárólag a megadott áron vagy annál kedvezőbb árfolyamon teljesülhetnek (vételi megbízás

esetén alacsonyabb, eladási megbízás esetén magasabb áron), összessége alkotja az *ajánlati könyvet* (*order book*). *Piaci áras megbízást* (*market order*) akkor adnak a piaci szereplők, ha azt szeretnék, hogy megbízásuk azonnal teljesüljön. A piaci áras megbízásokat a kereskedési rendszer mindig a limitáras ajánlatokkal párosítja. Ezt a kereskedési rendszert *folytanos kettős aukciónak* (*continuous double auction*) is nevezik, hiszen nincsenek elkülönülő kereskedési fázisok, és az aukció kétirányú, tehát a vevők és az eladók is „egymásra licitálnak” – tehát egymással versengő piacvezetőkként viselkednek –, ráadásul mindezt egyszerre. Ilyen rendszert működtet például a NYSE<sup>6</sup>, a Paris Bourse és a BÉT<sup>7</sup>.

### Ajánlati könyv

Az 1. táblázat az OTP-részvény ajánlati könyvének egyik 2008. szeptember 1-jei pillanatát mutatja be.

1. táblázat

Az ajánlati könyv

bid size	bid price	ask price	ask size
526	7160	7164	100
614	7151	7165	400
500	7140	7170	272
1591	7130	7179	25
1000	7126	7180	37

Forrás: saját készítésű táblázat, BÉT

Az első sorban a legjobb vételi ajánlatokhoz tartozó össz mennyiség, a legjobb vételi ajánlati ár (best bid), a legjobb eladási ajánlati ár (best ask) és a legjobb eladási ajánlathoz tartozó össz mennyiség látható. A második sorban a második szinten lévő ajánlatok, és így tovább. Az aktuális jegyzett bid-ask spread a legjobb eladási és a legjobb vételi ajánlat árának különbsége.

### A likviditás piaca

Az *ajánlatvezérelt piacokon* a limitáras megbízások addig maradnak az ajánlati könyvben, amíg a piaci megbízásokkal nem párosítják őket, vagy vissza nem vonják őket.<sup>8</sup> (Elvileg elképzelhető, hogy két limitáras megbízást párosítsanak, de ekkor a második limitáras ajánlat jellegét tekintve tekinthető piaci áras megbízásnak, hiszen azonnal tranzakciót idézett elő.) A limitáras megbízást adó piaci szereplők türelmesek, hajlandók várni, hogy azon az áron teljesítsék a megbízásukat, amin szeretnék, míg a piaci áras megbízást adók türelmetlenek, nekik az fontos, hogy azonnal teljesüljön az ajánlatuk.

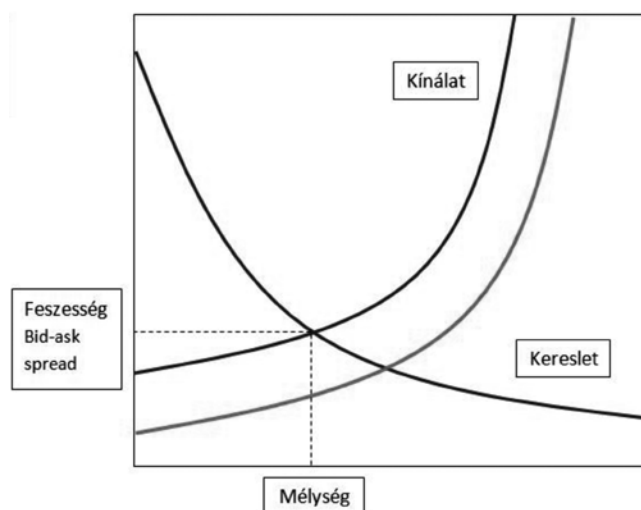
A piaci mikrostruktúra elméletének szemszögéből az ajánlatvezérelt piacokon a limitáras ajánlatot

tevő piaci szereplők – akik versengő piacvezetőkként is tekinthetők – biztosítják a piaci likviditás kínálatát (*liquidity providers*), míg a piaci áras megbízásokat adó szereplők keresletet támasztanak a likviditásra (*liquidity takers*).

Ezen utóbbiakról azt is mondhatjuk, hogy „igénybe veszik” a likviditást. Az első csoport számára az érde-

3. ábra

A likviditás kereslete és kínálata



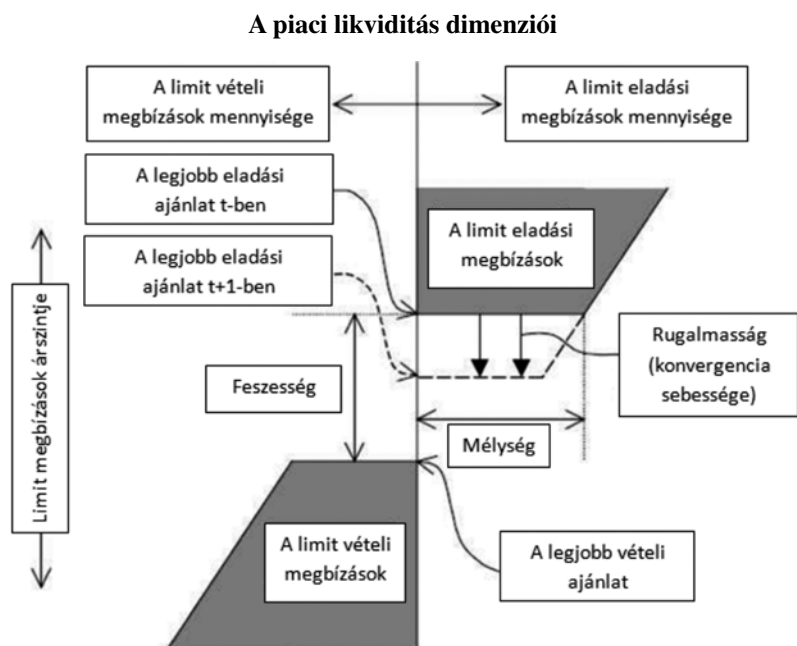
Forrás: Csávás és Erhart (2005) 21. o. alapján

kes, hogy megbízásaik *mennyi idő alatt*, vagy másképpen hány kötésben teljesülnek, a második csoportnak elsősorban az érdekes, hogy tranzakciójuk mennyivel mozdítja el a piaci árat. A likviditás egyfajta terméként is felfogható, melynek kínálatát a limit ajánlatokat tevők teremtik meg, keresletét pedig a piaci megbízásokat (*market order*) adók.<sup>9</sup> Ezt jeleníti meg a 3. ábra.

### Order flow

Ahhoz, hogy a likviditás dimenzióit és azok mérési lehetőségeit tárgyalni tudjunk, először ismerkedjünk meg az *order flow*<sup>10</sup> fogalmával! Az order flow a közgazdaságtan egyik legfontosabb fogalmával, a mennyiséggel rokon, de nem azonos vele. Az order flow előjeles kereskedett mennyiség (transaction volume that is signed). Ha egy piaci szereplő el szeretne adni részvényt, és ezt egy árjegyző megveszi, akkor az order flow előjele negatív lesz. Az előjel meghatározásánál az számít, hogy a kezdeményező fél mit szeretne az eszközzel. Ennek megfelelően, ha venni szeretne, akkor pozitív lesz az order flow. Ha a kezdeményezett tranzakciókat összegezzük, akkor megkapjuk a nettó order flow-t, ami lehet negatív, azaz nettó eladási nyomást tapasztalunk, vagy lehet pozitív, amikor nettó vételi nyomás (*net buying pressure*) jellemző.

4. ábra



Forrás: BIS (1999) 41. o. alapján

Az order flow nagysága kiolvasható a tranzakciókból, hiszen a kereskedett mennyiség megadja; az előjele pedig úgy határozható meg, ha megnézzük, hogy a tranzakciót ki kezdeményezte. Látható, hogy egy limit-áras megbízás és egy piaci áras megbízás párosításakor a limit megbízás a passzív fél, a piaci áras pedig az aktív fél, ezért az order flow előjelének megállapításakor a piaci áras megbízás iránya fog dönteni: ha vétel volt, akkor pozitív, ha eladás, akkor negatív.

**A likviditás dimenziói**

Kyle (1985) a likviditás általa vizsgált aspektusait a következő három dimenzióban foglalja össze:

1. *szorosság (tightness)*: Mekkora annak a költsége, ha pozícionkat rövid idő alatt szeretnénk megforgatni?
2. *mélység (depth)*: Mekkora nagyságú order flow képes az árat adott egységgel megváltoztatni?
3. *rugalmasság (resiliency)*: Mekkora sebességgel tér vissza az ár egy véletlen sokk után?

BIS (1999) is ezt a három dimenziót sorolja fel némileg eltérő tartalommal, és megemlíti egy, a szakirodalomban tárgyalt negyediket is:

4. *azonnalóság (immediacy)*: Az idő, ami alatt adott nagyságú portfóliót el lehet adni vagy meg lehet venni egy meghatározott ársávban.

Ezt azonban BIS (1999) szerint nem érdemes szigorú értelemben véve külön dimenzióknak tekinteni, mivel az előző három elemeiből foglal magában valamennyit.

A szakirodalomban megjelenik még egy dimenzió, a szélesség (*breadth*), amit a mélység (*depth*) kiterjesztéseként definiálnak (Csávás – Erhart, 2005), tehát nemcsak a legjobb árszinteken található ajánlatok mennyisége, hanem az ajánlati könyvben lévő összes ajánlat mennyiségéeként. A 4. ábra a feszség, mélység és a szélesség dimenziókat jeleníti meg a stilizált ajánlati könyvben.

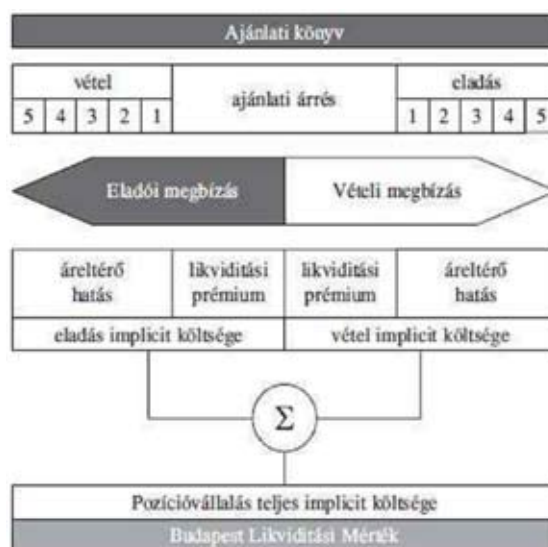
Az eddigieket összefoglalva, a dimenziókat statikus és dinamikus csoportba lehet osztani:

- *statikus*: feszség, mélység és szélesség,
- *dinamikus*: rugalmasság és azonnalóság.

Kutas és Végh (2005) külön dimenzióknak értelmezi a szakirodalomban is használt diverzitást (*diversity*) is, ami a piaci befektetők homogenitását mutatja motiváció, méret, esetleg információ és hazai, illetve külföldi illetőség szerint. Idézett tanulmányukban a BÉT-re bevezetett Budapesti Likviditási Mértékben alapvetően a statikus dimenziókat foglalták össze egy mutatóban. Ezt mutatja az 5. ábra.

5. ábra

**A Budapesti Likviditási Mérték felépítése**



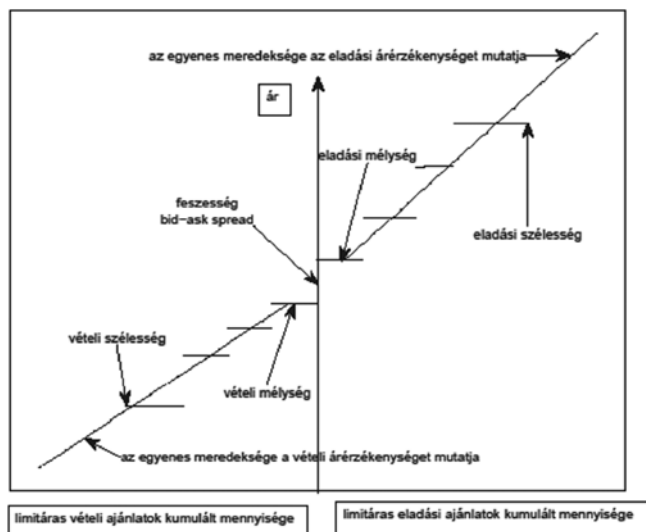
Forrás: Kutas és Végh (2005) 690. o.

A Budapesti Likviditási Mértékkel gyakorlati felhasználhatósága miatt részletesebben is foglalkozunk majd.

A 6. ábra szintén azt mutatja meg, hogy a likviditás dimenziói hogyan jelennek meg az ajánlati könyvben. A feszséget a bid-ask spread, a mélységet a legjobb szinten lévő ajánlatok összmenyisége, a szélességet az ajánlati könyvben lévő összes eladási vagy vételi ajánlat összmenyisége adja meg.

6. ábra

**A piaci likviditás dimenziói az ajánlati könyvben**



Forrás: saját készítésű ábra, hasonló megtalálható von Wyss (2004)-ben, Csávás és Erhart (2005)-ben, illetve Gyarmati, Michaletzky és Váradi (2010)-ben

A 6. ábra újdonsága a korábbi vizualizációkhoz képest az, hogy megjelenik benne az árérzékenység, ami az ajánlati könyvből számolható statikus mutató, és azt mutatja meg, hogy az ajánlati könyv teljes kitisztítása esetén mekkora ajánlat téríti el egy egységgel az árat.

**Likviditási mutatók**

Láthattuk, hogy még a piaci likviditás fogalma sem ragadható meg könnyen, egyetlen szempont szerint, egy mutatóval, hanem csak több dimenzió segítségével. Sajnos azzal sincs szerencsénk, hogy az egyes dimenziókban egyértelműen, egyetlen mutatóval meg lehetne mérni a likviditást. Vannak olyan mutatók, melyek egy-egy dimenziót számszerűsítene, ezeket egydimenziós (*one-dimensional*)<sup>11</sup> mutatóknak hívjuk, és vannak többdimenziós, kompozit mutatók is.<sup>12</sup>

Az egydimenziós mutatókat von Wyss (2004) az alábbiak szerint csoportosítja:

1. volumen típusú mutatók:

- például kereskedett mennyiség (*trading volume*),
- forgalommal vagy mennyiséggel súlyozott átlagidő vagy tranzakciós időköz (*volume weighted duration*)<sup>13</sup>,
- forgalom (*turnover*),

- értékkel súlyozott átlagidő vagy tranzakciós időköz (*capital weighted duration*)<sup>14</sup>,
  - mélység (*depth*), logmélység (*log depth*), dollármélység (*dollar depth*),
2. idő típusú mutatók:
- egységnyi időre jutó tranzakciók száma (*number of transactions per unit time*),
  - tranzakciók közti várakozási idő (*waiting time between trades*),
  - egységnyi időre jutó megbízások száma (*number of orders per unit time*),
3. spread típusú mutatók:
- nominális spread, jegyzett spread (*absolute spread, quoted spread*),
  - log nominális spread (*log absolute spread*),
  - relatív spread (*relative or proportional spread*) – lehet a középárfolyamhoz vagy a legutóbbi tranzakcióhoz is viszonyítani,
  - a logárfolyamok relatív spread-je (*relative spread of log prices*),
  - tényleges spread (*effective spread*),
  - relatív tényleges spread (*relative effective spread*) – ezt is lehet a középárfolyamhoz vagy az előző tranzakció árfolyamához viszonyítani.

Ebből a felsorolásból is látható, hogy még a csoportosítás sem egyértelmű, hiszen például egy volumen típusú mutató egy időegységre jutó volument, forgalmat ragad meg, aminek reciproka már tekinthető akár idő típusú mutatónak is. Hasonlóan jól látszik, hogy Gouriéroux és szerzőtársai (1999) tranzakciós időközmutatói is kapcsolódnak az időhöz és a volumenhez is. A többdimenziós, kompozit mutatóknak jó felsorolását adja von Wyss (2004): 16–22. o.)

Csávás és Erhart (2005) a likviditási mutatókat i) a tranzakciós költségeket megragadó, ii) a volumen típusú mutatók és iii) az ár alapú mutatók csoportokba osztja. A 2. táblázat a különböző likviditási mutatókat a likviditási dimenziók segítségével csoportosítja.

2. táblázat

**A likviditás dimenzióinak mutatói**

Dimenzió	Mutató
feszség	bid-ask spread, koncentráció
mélység	legjobb árakhoz tartozó mennyiségek, forgalom, átlagos ügyletnagyság, koncentráció
szélesség	összes ajánlat mennyisége, kereslet-kínálat árrugalmassága
rugalmasság	árhatásmutatók
azonnalosság	üzletkötési gyakoriság, forgalom

Forrás: Csávás és Erhart (2005) 19. o.

### Az MNB aggregált piaci likviditási index

Bár a cikknek nem célja a likviditás minden mérési módszerének teljes körű bemutatása, mindenképpen említést kell tenni a Magyar Nemzeti Bank által számolt aggregált piaci likviditási indexről, mely a magyar pénzügyi piacok likviditását számszerűsíti. Páles Judit és Varga Lóránt a 2008. áprilisi MNB-Szemlében (Páles – Varga, 2008) először röviden bemutatják a piaci likviditás fogalmát és dimenzióit, majd ismertetik a Bank of England és az Európai Központi Bank kompozit likviditási mutatóinak módszertanát.

Az MNB által számolt mutató azon négy hazai pénzügyi piac likviditását számszerűsíti, melyek méretüknél fogva érdemi likviditási kockázatot jelenthetnek a hazai bankszektor számára. Ezek a következők: *EUR/HUF azonnali devizapiac*, *USD/HUF FX-swap piac*, *a magyar államkötvények másodlagos piaca* és *a fedezetlen bankközi pénzpiac*. A piaci likviditás három kijelölt dimenzióját (*feszesség*, *rugalmasság* és *mélység*) négy (1, 1 és 2) mutató segítségével számszerűsítik mind a négy piacon (összesen 16 mutató), amiből készül négy *likviditási részindex*: a bid-ask spread mutató, az árhatásmutató, az átlagos ügyletméret mutató és az ügyletkötések száma mutató. A négy részindex végül az *aggregált likviditási mutatóban* áll össze.

A 16 különböző mutató mindegyikét úgy határozzák meg, hogy a magasabb érték nagyobb likviditást jelentsen, majd az idősorokat az időszak átlagainak segítségével normalizálják. A részindexek elkészítése során az egyes mutatók súlyozatlan átlagát számítják ki, végül a részindexekből az aggregált piaci likviditási mutató is súlyozatlan átlagként áll elő.<sup>15</sup>

A 2005 márciusától 2008 márciusáig tartó időszak adatai alapján számolt aggregált likviditási mutatóból levonható főbb következtetések:

- a hazai pénzügyi piacok likviditása trendszerűen emelkedett 2006 közepéig,
- mind az amerikai jelzálogpiaci válság 2007. augusztus-szeptemberi kirobbanásakor, mind a 2008. március eleji nemzetközi és hazai állampapír-piaci turbulenciakor a hosszú távú átlag alá esett az aggregált likviditási mutató értéke,
- a 2008. márciust megelőző fél év likviditásának csökkenése elsősorban a feszesség csökkenésében, vagyis a kereskedés implicit költségének emelkedésében mutatkozott meg, míg a piaci forgalom – így a piac mélysége – nem csökkent jelentős mértékben,
- a 2008. március eleji állampapír-piaci likviditás csökkenése nem hagyta érintetlenül a többi piacot sem; a feszesség a többi piacon is visszaesett.

A részindexeket és az aggregált mutatót 2008 márciusa óta is számolják, és az MNB Stabilitási jelentésének piaci likviditással foglalkozó fejezetében elemzik is. Azon vállalatok számára, amelyek ezen a négy piac valamelyikén aktívak, érdemes lehet az MNB jelentését és a piac aktuális állapotát ilyen szempontból is figyelemmel kísérnie.

### Budapesti Likviditási Mérték

Az MNB aggregált likviditási indexéhez hasonló kompozit mutató a Budapesti Értéktőzsde által számolt Budapesti Likviditási Mérték (BLM) is. Részletes leírás található a mutatóról Kutas és Végh (2005)-ben és Gyarmati, Michaletzky és Várad (2010)-ben. A BLM egy pozíció vállalásának és lezárásának teljes implicit költségét adja meg bázispontban kifejezve (Kutas – Végh, 2005). A mutató számítási módja a következő:

$$BLM = 2 LP + APM\_bid + APM\_ask,$$

ahol LP (*liquidity premium*, LP) a likviditási prémium, ami a bid-ask spread fele, APM\_ask és APM\_bid az eladási és a vételi oldali áreltérítő hatás (*adverse price movement*, APM). Képletekkel:

$$bidask\_spread = \frac{P_{ask1} - P_{bid1}}{\left(\frac{P_{bid1} + P_{ask1}}{2}\right)}$$

$$APM\_bid = \frac{(P_{bid1} - P_{w\_avg\_bid})}{P_{mid}}$$

$$APM\_ask = \frac{(P_{w\_avg\_ask} - P_{ask1})}{P_{mid}}$$

Az APM\_bid a vételi oldali áreltérítő hatás, az APM\_ask az eladási oldali áreltérítő hatás. A számításához szükséges súlyozott átlagár az eladási oldalon az alábbi képlet szerint számolódik, ha a vételi tranzakció az első három ajánlati szinten teljesül:

$$P_{w\_avg\_ask} = \frac{P_{ask1} \cdot size1 + P_{ask2} \cdot size2 + P_{ask3} \cdot (tranzakció\ mérete - size1 - size2)}{tranzakció\ mérete}$$

ahol, P\_ask1 az első legjobb eladási ajánlat árszintje, P\_ask2 a második legjobb eladási ajánlat árszintje, P\_ask3 a harmadik legjobb eladási ajánlat árszintje, size1, size2 az adott ajánlati szinteken lekötődő mennyiségek. A BÉT a BLM-et 20e, 40e, 100e, 200e és 500e EUR-os kötésekre számolja ki. A tőzsde akkor is kiszámolja a BLM-et, ha az ajánlati könyvben nincs elegendő értékű részvény, mégpedig úgy, mintha azt feltételeznék, hogy az utolsó ajánlati szinten végtelen mennyiségű ajánlat van a könyvben.

Mivel a BLM a számításból adódóan bázispontban számolódik, és függ a tranzakció nagyságától, ezért

például ha  $BLM5 = 60$  bps, akkor ez azt jelenti, hogy 500e EUR értékű vételi és eladási megbízás implicit tranzakciós költsége 3e EUR ( $500e * 60bps = 3e$ ).

A mutató a piaci szereplők szempontjából felhasználható a kereskedés időzítésére és a nagy mennyiségű megbízások optimális feldarabolására is. A BÉT rendszeresen nyilvánosságra is hozza az egyes termékek havi átlagos BLM-jait, a részletesebb statisztikák pedig megrendelhetők.

### Árérzékenység és árhatás

A pénzügyi piacokon az árak a kereskedés hatására folyamatosan változnak. A piaci szereplők és a szabályozó hatóságok számára egyaránt érdekes, hogy egy pillanatban adott nagyságú tranzakció mennyivel változtatja meg a piaci árat. A kereskedésben résztvevők számára azért fontos, mert a teljesült tranzakció (executed order) átlagára ettől függ. A szabályozó hatóságok számára azért fontos, mert arról ad információt, hogy a piac mennyire tekinthető stabilnak, a megfigyelt piaci ár mennyire mérvadó.

### Árérzékenység

Azt már láthattuk, hogy a piac mélysége válasszol arra, hogy mekkora megbízás mozdítja el egy egységgel a piaci árat. Másik irányból is feltehető a kérdés: egyetlen egység megbízás mekkora árelmozdulást okoz? A limitajánlatokra ennek a kérdésnek nem sok értelme van, mert kötés, azaz tranzakció csak „tévedésből” van limitáras megbízásból, olyankor, amikor a megadott limit az aktuális ajánlati könyv túloldalán megtalálható. Ezért ezt a kérdést csak a piaci áras megbízásokra vizsgáljuk. Statikus módon megközelítve a kérdést a következő fogalmat tudjuk Gereben és Kiss (2006) alapján definiálni: az árérzékenység azt mutatja meg, hogy az ajánlati könyv teljes kitisztítása esetén egységnyi piaci áras ajánlat átlagosan mennyivel mozdítaná el az árfolyamot.

Az alacsonyabb érték nagyobb piaci likviditásra utal.<sup>16</sup> Látható, hogy az árérzékenység nem szimmetrikus abban az értelemben, hogy az egységnyi vételi ajánlat nem feltétlenül annyival növeli az árat, mint amennyivel az egységnyi eladási ajánlat csökkenti. Az EUR/HUF bankközi devizapiacra például a mutató szokásos mértékegysége forint/millió euró, hiszen a minimális egység egymillió euró.

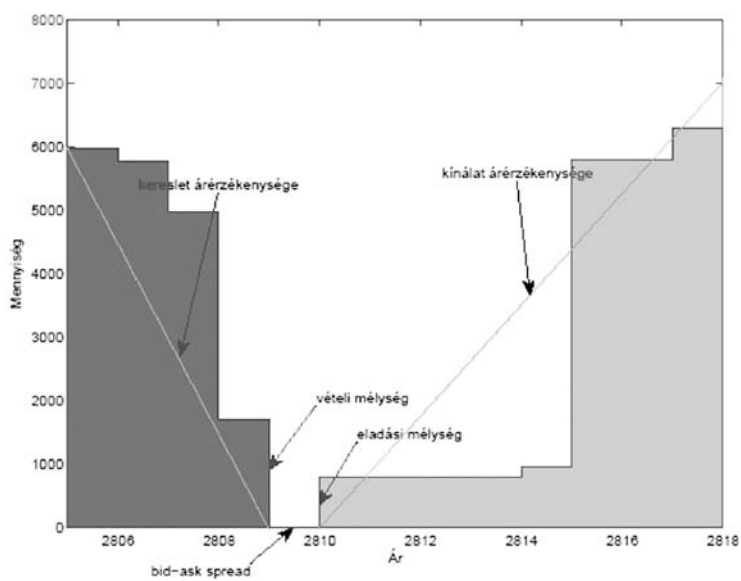
Az árérzékenység-mutató úgy számolható, hogy az ajánlati árak és a kumulált mennyiségek által meghatározott egyenesek meredekségét kiszámoljuk. A 7. ábrán látható, hogy az ajánlati könyv jellege, és így

az egyenesek meredeksége, tehát az árérzékenység is nagyon különböző lehet attól függően, hogy nyugodt vagy turbulens időszakot vizsgálunk. Turbulens időkből az ajánlati könyv kiszáradhat, amit a nagy árterjedelemben felhalmozódott kevés ajánlat és a vételi és eladási árérzékenység eltérő nagysága mutat.

7. ábra

### Az OTP ajánlati könyvének mélysége és szélessége

2008. november 14-én, 11 óra 30 perc 49 mp-kor



Forrás: Gereben és Kiss (2006) 21. oldal mintájára

Az árérzékenység ugyan megmutatja, hogy egységnyi piaci megbízás hány egységgel mozdítaná el a piaci árat, de csak két korlát figyelembevételével használható. Egyrészt statikus, hiszen az ajánlati könyvről készített egyetlen pillanatfelvétel alapján számítható, másrészt feltételezi, hogy a teljes ajánlati könyvet kitisztítja a megbízás, azaz a megbízás olyan nagy, hogy a megfigyelt (egyik oldali) ajánlati szintek összes limitáras megbízása kikerül az ajánlati könyvből.

### Árhatásfüggvény

Ha a megbízások árfolyamra gyakorolt dinamikus hatását akarjuk megvizsgálni, akkor az order flow és az árfolyamváltozás kapcsolatát kell megvizsgálnunk (lásd például Iori – Daniels – Farmer – Gillemot – Krishnamurthy – Smith, 2003; Smith et al., 2003; Lillo – Farmer – Mantegna, 2003; Farmer et al., 2004; Farmer – Zamani, 2008).

Az order flow (a tranzakciók előjeles nagysága) és az általuk okozott árváltozás kapcsolatát mutatja meg az árhatásfüggvény (market impact function, price impact function). Több fajtája is létezik attól függően, hogy milyen változókat jelenítenek meg a tengelyeken.

A szakirodalom meg szokta különböztetni egymástól az *egyedi tranzakciók árhatásának* vizsgálatát és az *aggregált tranzakciók árhatásának* vizsgálatát. Az ajánlatvezérelt piacokon azt találták, hogy az egyedi tranzakciók árhatásfüggvénye a mennyiség konkáv függvénye, ami gyorsan növekszik kisméretű tranzakciók esetén és lassabban nagyméretű megbízásoknál. Lillo et al. (2003) volt az első tanulmány, amelyik konkrét függvényformát illesztett az a NYSE 1000 részvényének TAQ (*trades and quotes*) adataira. A további kutatások megerősítették, hogy az árhatásfüggvény egyre laposabb lesz, tehát egyre inkább lineáris lesz, ha növeljük az aggregálandó tranzakciók számát, amit a 8. ábra meg is mutat.

### A piaci likviditás stilizált tényei

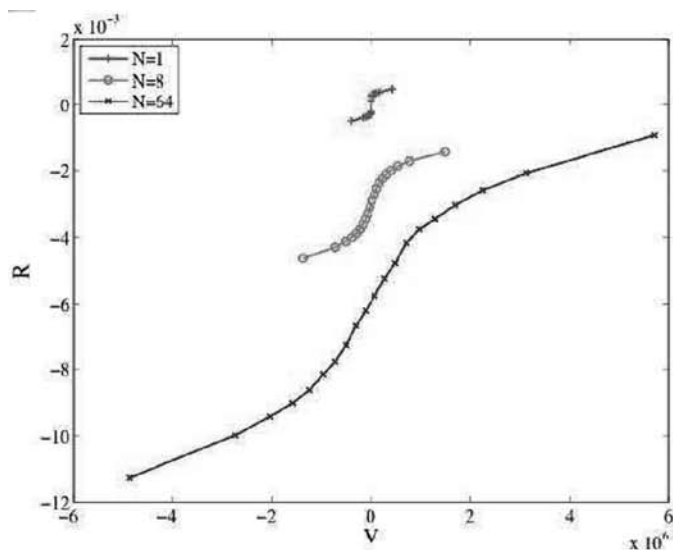
Ebben az alfejezetben a piaci likviditás néhány stilizált tényét összegezzük, melyeket a vállalatoknak érdemes figyelemmel kísérniük, ha értékpapírjaikat minél kisebb indirekt költséggel szeretnék megvenni vagy eladni. Muranaga és Ohsawa (1997) az egyik legfontosabb piaci likviditási mértékről, a *bid-ask spread*ről az alábbiakat jegyzi meg:

1. A ritkábban kereskedett értékpapírokra nagyobb bid-ask spread jellemző.

Ezt a piacvezetők készlet tartási költségével, az esetleg egyetlen piacvezető monopolhatalmával és a kisebb piacokon nagyobb eséllyel előforduló bennfentes kereskedelemmel magyarázzák.

8. ábra

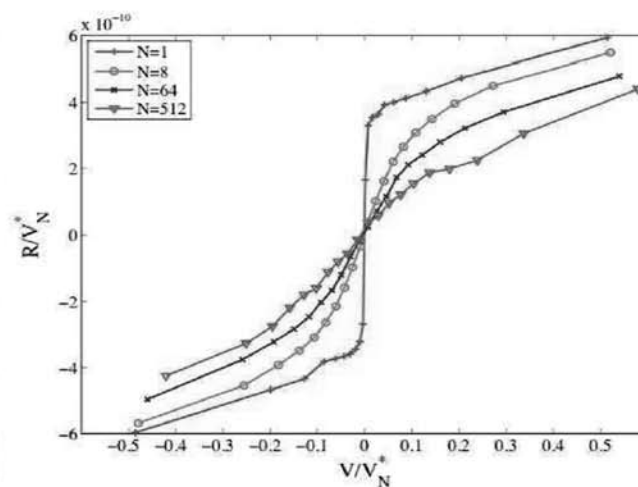
Az aggregált piaci hatás



Forrás: Bouchaud és szerzőtársai (2008) 35. oldal

Az ábrák az 1, 8, 64 és 512 tranzakció árhatását mutatják. A szemléletes ábrázolhatóság kedvéért az első ábrán minden esethez egy-egy konstans hozamot adtak, a másodikokon pedig minden N-re átskálázták a tengelyeket.

Az árhatásfüggvény – és ezzel szorosan összekapcsolódva az ajánlati könyv – vizsgálata az extrém hozamok természetének jobb megértéséhez is elvezetett. Az elmúlt években számos cikk, (például Farmer és szerzőtársai (2004) és Weber és Rosenow (2004) foglalkozott a kérdéssel, és azt találták, hogy az extrém árelmozdulásokat elsősorban nem a nagyméretű tranzakciók okozzák, hanem inkább az ajánlati könyvben lévő piaci likviditásra – pontosabban annak hiányára – vezethetők vissza. A magyarországi piacok esetén Gereben és Kiss (2006) a mikrostruktúra-elmélet irodalma alapján vizsgálta az árhatásfüggvényt a bankközi EUR/HUF devizapiacra, és arra jutott, hogy az order flow az EUR/HUF piacon is jól magyarázza az árfolyamváltozást.



2. A bid-ask spreadre a szezonális jelleg jellemző. Például a New York-i tőzsdén jegyzett kis és közepes nagyságú vállalatok kereskedése során a spread december vége és január vége között szignifikánsan alacsonyabb, mint máskor. Ez okozhatja a januári többlethozamokat is.
3. A bid-ask spread napon belüli alakulása is jellegzetes, de piacról piacra különböző, az adott piac mikrostruktúrájától függ.
4. Egyes devizapiacokon a bid-ask spread mérete arányos a devizaárfolyam feltételes volatilitásával.
5. A spread jelentősen nő a hétvégéket és az ünnepnapokat megelőzően.

Az árhatásfüggvény (*market impact*) meredeksége pozitív, és nem azonos vételre és eladásra. A függvény konkáv, és meredeksége a gyakrabban kereskedett részvények esetén alacsonyabb.

## A bankok likviditáskezelése

A vállalat a piaci likviditást általában nem tudja befolyásolni, sokkal inkább az van rá hatással. Akkor mégis miként fordíthatja azt a maga előnyére? Ugyanez a kérdés a bankok likviditáskezelésével kapcsolatban is felmerül, mert bár a vállalatokhoz hasonlóan ők is ki vannak téve a *finanszírozási likviditás kockázatának* (*funding liquidity*), alaptevékenységükből kifolyólag számukra a pénzügyi piacok likviditása (*eszközlikviditás* [*asset liquidity*]) és a piac egészének (a közvetítő rendszernek) a likviditása sokkal fontosabb, mint a vállalatok számára. Komplex helyzetüket<sup>17</sup> felismerve a Bázeli Bizottság több tanulmányban is foglalkozott a kérdéssel (BIS [1999]<sup>18</sup>, BIS [2008]<sup>19</sup> és BIS [2010]<sup>20</sup>).

Az alábbiakban kiemeljük azokat a megfigyeléseket és ajánlásokat, amiket a vállalatok is felhasználhatnak, ha a piaci likviditást figyelemmel kísérik, hogy értéket teremtsenek.

A piaci likviditást leginkább meghatározó tényezők BIS (1999) alapján:

- termékkonstrukció (*product design*): ez határozza meg a termék hosszú távú fenntarthatóságát, ami a likviditás koncentrációját eredményezi. Jó példa rá a benchmark állampapírok magas fokú likviditása,
- a piaci mikrostruktúra (*market microstructure*): a kereskedési rendszer (*trade execution system, pl. ajánlatvezérelt vagy árjegyzői piac*), tranzakciós költségek szintje, a piaci adatok transzparenciája, az előzetes várakozások nyilvánossága és a piaci szereplők heterogenitása,
- a piaci szereplők viselkedése (*market participants' behaviour*): számos tanulmányban megjelenik, hogy a piacok likviditását nagyban befolyásolja a piaci szereplők likviditásra vonatkozó várakozásai, amik gyakran be is teljesítik önmagukat.

A tanulmány szintén összefoglalja, hogy a hatóságok milyen lépéseket tehetnek annak érdekében, hogy a piacok likviditása növekedjék. Természetesen a vállalatok nem tudják ezeket a lépéseket közvetlenül alakítani, annyit tehetnek, hogy a saját döntéseik meghozatalakor figyelemmel vannak ezekre a likviditást befolyásoló faktorokra. A piaci likviditás (itt most a bid-ask spread-del közelítették) akkor nagyobb, ha:

- a piaci kereskedők között nagy a verseny,
- nagy a transzparencia, mert az elősegíti az áralakulás megbízhatóságát és növeli a piac hatékonyságát,
- a kereskedési és elszámolási gyakorlat standardizált (pl. DVP [delivery-vs-payment és T+3]), mert az csökkenti a piac töredezettségét, és így csökkenti a tranzakciós költségeket,

- a piaci szereplők viselkedése heterogén, ami tükrözi a szereplők különböző tranzakciós és befektetési szükségleteit. A hazai és külföldi szereplők megfelelő aránya elősegítheti ezt a heterogenitást.

A *Bázel III-as* előírások részletesen foglalkoznak a bankok likviditáskezelésével. Mivel ez a szabályozás elsősorban a bankok finanszírozási likviditását célozza, ezért nem térünk ki rá részletesen, inkább csak a szabályozói standardok alapelvét vázoljuk. A bizottság két különböző, de egymást kiegészítő standardot határozott meg. Az első a bankok rövid távú likviditási kockázati profiljának rövid távú rugalmasságát, a második a mérleg eszköz- és forrásoldalának lejáratil szempon্তু strukturális stabilitását hivatott biztosítani.

Az első standard, a *rövid távú likviditási követelmény* (*liquidity coverage ratio, LCR*) célja, hogy a bankoknak elegendő jó minőségű eszköze legyen egy 30 napos erős stressz leküzdésére.

$$LCR = \frac{\text{jó minőségű likvid eszközök}}{\text{nettó pénzkiáramlások az elkövetkező 30 napban}} \geq 100\%$$

A képlet tartalmának és különösen a szcenárió részleteiért lásd BIS (2010) és Somogyi és Linh (2010). A *hosszabb távú (egyéves) likviditási követelmény* (*net stable funding, NSFR*), a bank finanszírozási struktúrájának hosszabb távú stabilitását kívánja meg:

$$NSFR = \frac{\text{elérhető stabil források}}{\text{szükséges stabil források}} \geq 100\%$$

Mivel a BIS (2008) szintén elsősorban a finanszírozási likviditására fókuszál, és ennek kezeléséhez és felügyeletéhez határoz meg alapelveket, ezért csak annyit emelünk ki belőle, hogy előírja a pénzügyi intézmények számára, hogy a likviditási kockázat kezelésével felsővezetői szinten foglalkozzék, és átfogó és megbízható stratégiát (*strategy*), irányelveket (*policy*), eljárásokat (*procedure*) és gyakorlatokat (*practice*) alakítson ki a likviditási kockázat azonosítására, mérésére és kezelésére.

## A portfólió értéke és a likviditás

### A portfólió értéke

Ha csak arra a kérdésre szeretnénk válaszolni, hogy mennyit ér a vállalat eszköze, a válasz függ az eszköz piacának likviditásától. A következőkben Acerbi és Scandolo (2008) alapján áttekintjük, hogy miként függ a portfólió értéke a piaci eszköz likviditásától.

A hagyományos szemlélet szerint a portfólió értéke az értékpapír mennyiségének lineáris függvénye, hiszen az értékpapír darabszámát kell szorozni a piaci árral, a piaci középárfolyammal (*midprice*), ami a vételi és az eladási ár átlaga.

$$X = p^T x = \sum_{i=1}^n x_i p_i,$$

ahol  $p$  az értékpapírok árvektora,  $x$  a portfólióban szereplő értékpapírok mennyiségének vektora.

Egy fokkal prudensebb értékelési módszer, ha a hosszú pozíciókat a legjobb vételi (*best bid*), a rövid pozíciókat a legjobb eladási (*best ask*) árral szorozva értékeljük. A legóvatosabban akkor járunk el, ha azt vizsgáljuk meg, hogy a teljes portfóliónkat felszámolva mekkora értéket kapnánk kézhez.<sup>21</sup> Ekkor az aktuális ajánlati könyv adatai segítségével konkrétan ki kell számolni, hogy az adott nagyságú portfóliót az aktuális pillanatban mennyiért lehetne eladni. Ezt a három eljárást mutatja be a 9. ábra.

részt újabb ajánlatok érkehetnek az ajánlati könyvbe, másrészt vissza is vonhatnak megbízásokat.

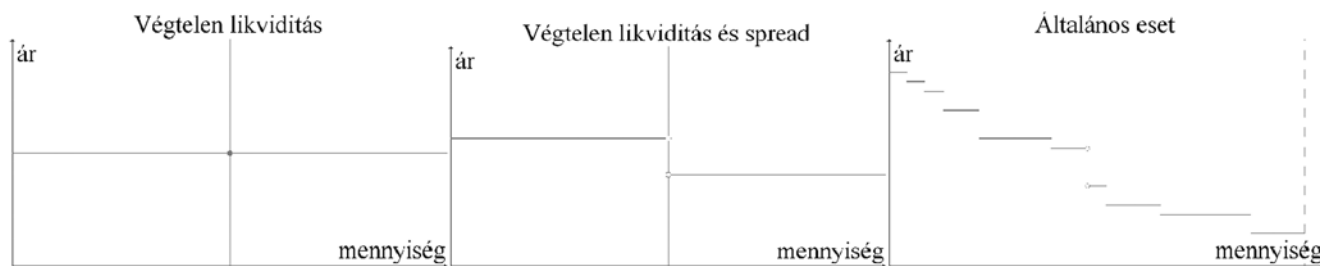
Az ajánlati könyv alapján számszerűsítjük a *marginális kínálati-keresleti* (*marginal-supply demand curve, MSDC*) görbét, ami azt mutatja meg, hogy mennyiért tudjuk megvenni az  $x$ . darab értékpapírt, ha összesen  $x$  darabot szeretnénk venni, és mennyiért tudjuk eladni az  $x$ . darab értékpapírunkat, ha összesen  $x$  darabot szeretnénk eladni.

Az  $m(x)$  árfüggvényt marginális kínálati-keresleti görbének nevezzük, ha

- $m(x_1) \geq m(x_2)$ , ha  $x_1 < x_2$ ,
- $m$  jobbról folytonos és balról van határértéke, ha  $x < 0$  és balról folytonos, jobbról van határértéke, ha  $x > 0$ .

9. ábra

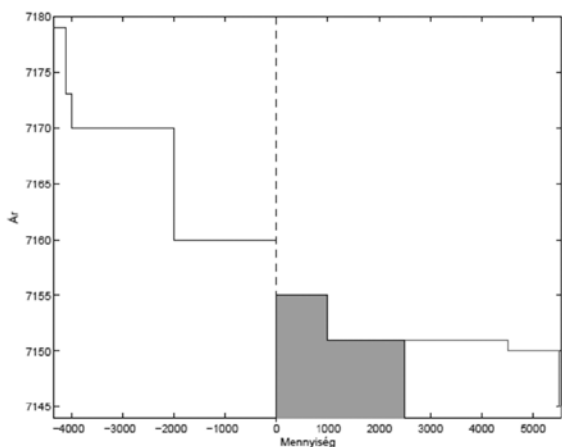
**Marginális árak**



Forrás: Tulassay Zs. (2008) alapján

10. ábra

**A marginális kínálati-keresleti függvény és az eladás vagy vétel összértéke**



Forrás: Tulassay Zs. (2008) alapján

Ez a megközelítés statikus abban az értelemben, hogy csak az ajánlati könyv adott pillanatban megfigyelt állapotát veszi figyelembe, és nem számol azzal, ha a portfólió felszámolását nem egyetlen pillanat alatt hajtjuk végre, hanem bizonyos idő alatt, ami alatt egy-

A marginális kínálati-keresleti függvényt az 1. táblázatban már bemutatott ajánlati könyvből lehet könnyen előállítani. Egy, az táblázathoz hasonló ajánlati könyvből számolt marginális kínálati-keresleti függvényt jelenít meg a 10. ábra.

A konstrukcióból következően  $m(x)$  monoton csökkenő. Jelölje

- $m^+ \equiv m(0^+)$  a legjobb vételi ajánlatot (*best bid*),
- $m^- \equiv m(0^-)$  a legjobb eladási ajánlatot (*best ask*),
- $\delta m \equiv m^- - m^+ \geq 0$  a bid-ask spreadet.

Ekkor az  $x$  darab eszköz eladásából (megvételéből) befolyó pénzmennyiség, amit a 10. ábrán a görbe alatti terület mutat:

$$P(x) = \int_0^x m(s) ds.$$

ahol  $m(s)$  az értékpapír marginális kínálati-keresleti görbéje,

- eladás, ha  $x > 0$  és
- vétel, ha  $x < 0$ .

A *kínálati-keresleti* görbe integráljából már könnyen számolható az *átlagár*. Látható, hogy a likviditást figyelembe véve a portfólió értéke nem feltétlenül lineáris függvénye a mennyiségnek:

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

$$S(x) \equiv \frac{P(x)}{x}$$

### A portfólió értéke likviditási szabály mellett

Az előzőeket továbbgondolva valójában attól is függ az illikvid eszközünk értéke, hogy el akarjuk-e adni, vagy megtehetjük, hogy megtartjuk, akár lejáratig is. A portfólió értéké tehát attól (is) függ, hogy mit szeretnénk tenni vele.

Definiáljuk a következő két fogalmat!

#### 1. Mark-to-market érték

A portfólió mark-to-market értéke az, amit akkor kapunk, ha a portfóliót a legjobb vételi és eladási árak segítségével értékeljük:

$$U(x) = x_0 + \sum_{x_i > 0} m_i^+ x_i + \sum_{x_i < 0} m_i^- x_i$$

ahol  $x_0$  a portfólióban lévő készpénz (a „likviditás”).

#### 2. Likvidációs érték

A portfólió likvidációs értékének (*liquidation of a portfolio*) azt a bevételt hívjuk, amit az azonnali felszámolás esetén kapunk:

$$L(x) = \sum_{i=1}^n P_i(x_i) = x_0 + \sum_{i=1}^n \int_0^{x_i} m_i(s) ds,$$

ahol  $m(x)$  a portfólióban lévő eszközök darabszáma,  $x_0$  újra a portfólióban lévő készpénz (a „likviditás”), és  $m_i(x)$  az  $i$ . értékpapír marginális keresleti-kínálati görbéje. Ha  $x_0 < 0$ , akkor azonnali fizetési kötelezettségünk van.

Az eddigiek megmutatták, hogy önmagában nem tudjuk megmondani, hogy egy portfólió mennyit ér. Csak akkor tudunk erre válaszolni, ha tudjuk, hogy mit szeretnénk kezdeni a portfólióval, illetve, hogy milyen portfóliókezelési szabályok és előírások vonatkoznak rá.

Az  $L$  likviditási szabályon vagy terven (*liquidity policy*) azon elfogadható portfóliók konvex halmazát értjük, melyekre

- $(x_0, x_1, \dots, x_N) \in L \Rightarrow (x_0 + a, x_1, \dots, x_N) \in L, \forall a > 0,$
- $(x_0, x_1, \dots, x_N) \in L \Rightarrow (x_0, 0, \dots, 0) \in L,$

Látható, hogy ha egy portfólió benne van a likviditási szabály vagy terv által meghatározott halmazban, akkor minden olyan portfólió is benne van, amelyben ugyanennyi illikvid eszköz van, de több készpénz; valamint minden olyan portfólió is, melyben ugyanennyi készpénz van, de kevesebb illikvid eszköz. A likviditási szabály vagy terv tehát a portfóliók konvex halmazát definiálja, amelyben a készpénz sosem túl sok, és az illikvid eszközök állománya sosem túl kevés.

„Készpénzlikviditási” szabálynak (*cash liquidity policy*) ezt nevezzük:

$$L(c) = \{(x_0, x_1, \dots, x_N) \mid x_0 \geq c\}$$

azaz e szerint a likviditási szabály szerint csak azok a portfóliók fogadhatók el, melyekben legalább  $c$  mennyiségű készpénz van.

Ha a portfólió tulajdonosa eldöntötte, hogy mit szeretne kezdeni a portfólióval, azaz létrehozta a likviditási szabályát (*liquidity policy*), akkor ennek függvényében már meg lehet állapítani a portfólió értékét. Jelölje  $Att(x)$  az  $x$ -ből elérhető portfóliók halmazát. Egy  $y$  portfólió elérhető  $x$ -ből, ha  $x$  egy részének felszámolásával el tudunk jutni  $y$ -ba, azaz, ha

$$\exists z, y = x - z + L(z).$$

Egy portfólió értéke adott  $L$  likviditási szabály mellett

$$V^L(x) \equiv \sup\{U(y) \mid y \in Att(x) \cap L\}$$

tehát azt a maximális értékű  $x$ -ből elérhető portfóliót keressük, ami a likviditási politikának szabálynak is megfelel.

### Mire figyeljenek a vállalatok?

Az előzőekben röviden bemutattuk a piaci likviditással kapcsolatos alapvető fogalmakat, illetve jellemeztük a likvidnek tekinthető piacokat. Ebben a fejezetben összefoglaljuk, hogy mire érdemes figyelniük a vállalatoknak, hogy értéknövelő döntéseket hozhassanak a piaci likviditás figyelembevételével.

A tanulmány kezdetén leírt jelenség és a 2. ábra ugyan a pénzügyi közvetítők viselkedését mutatta be, de ezek megfigyelhetők a vállalatok esetén is. Likviditásbőség idején a vállalatok mérlege javul, amire a tőkeáttétel növelésével válaszolnak, és az új forrásokat újabb beruházásokra fordítják. Könnyen elképzelhető, hogy olyan beruházásokba is belekezdnek, melyeket forrásbőség hiányában, annak alacsonyabb megtérülése miatt nem valósítanának meg. A vállalatvezetőknek érdemes fél szemüket a piaci konjunktúra és a piaci likviditás állásán tartani, nehogy bajba kerüljenek, amikor a likviditás megcsappan, de még szükségük lenne külső forrásra a beruházás befejezéséhez.

A bankok likviditáskezeléséhez hasonlóan – konjunktúrától függetlenül – érdemes rövid távon likvidnek, hosszabb távon szolvensnek lenniük, amit a jól beállított LCR és NSFR mutatók elősegítenek. A vállalatoknak érdemes ezekkel felsővezetői szinten foglalkozni, átfogó stratégiát, irányelveket, eljárásokat és gyakorlatokat kiépíteni, amik segítségével azonosítani, mérni és kezelni tudják a piaci likviditási kockázatot.

A vállalatok beruházásait a pénzügyi piacokról finanszírozzák. A hosszú távú finanszírozás érdekében kapcsolatban állnak a tőkepiacokkal (részvény- és kötvénypiacok), illetve bankokkal (hitelek). Rövid távú finanszírozásukat jellemzően a számlavezető bank segítségével oldják meg. Bár a termelő vállalatok eszközei jellemzően reáleszközöket tartalmaz, a vállalatok nagy része rendelkezik forgatási célú értékpapírokkal (részvények, kötvények és diszkontkincstárjegyek) és befektetett pénzügyi eszközökkel (részvények és kötvények) is, ezáltal itt is kapcsolatban állnak a pénz- és tőkepiacokkal. Mivel minden pénzügyi piaci tranzakció a direkt tranzakciós költségeken (díjak, jutalékok, tranzakciós adók) túl indirekt tranzakciós költségekkel (bid-ask spread, árkockázat [*price risk*], alternatívaköltség [*opportunity cost*], árhatás költsége [*price impact*]) is jár, ezért a vállalatoknak döntéseik meghozatalakor ezeket is érdemes figyelembe venniük. Ennek érdekében az alábbi három-négy dolgot tehetik:

- Minden szerződés megkötésekor vegyék figyelembe, hogy a likviditásnak ára van, amit meg kell fizetni. (Egy vállalat részvényeinek értékét akár 30 százalékkal is csökkentheti, ha illikvid [Silber, 1991]).
- Egy adott eszköz megvételekor vagy eladásakor keressék meg azt a piacot, amelyik a leginkább likvid.
- A tranzakciók időzítésekor is vegyék figyelembe a likviditást. Ehhez segítséget nyújthatnak a likviditási mutatók, például a BLM és az MNB aggregált likviditási indexe. Ezen mutatók idősrának ismeretében előre is lehet jelezni a jövőbeli értéküket, ami például a BÉT-en forgó részvények esetén becslést ad a tranzakció implicit tranzakciós költségére vonatkozóan.
- Az Acerbi és Scandolo- (2008) cikket továbbgondolva akcióterv kialakításával készüljenek fel olyan helyzetekre, amikor sürgősen készpénzre van szükségük. Fogalmazzanak meg alapelveket és szabályokat arra vonatkozóan, hogy ilyenkor milyen sorrendben és hogyan likvidálják az értékpapírjaikat.

A vállalatoknak végezetül érdemes tudatosítaniuk, hogy az őket közvetlenül érintő finanszírozási kockázatnak három forrása van (Garcia, 2009):

- letéti kockázat (*margin funding risk*): az a kockázat, hogy a letéti követelmény nagysága változik,;
- refinanszírozási kockázat (*rollover risk*): az a kockázat, hogy a vállalat a rövid távú kölcsönt drágábban vagy egyáltalán nem tudja megújítani,
- lejárat kockázat (*redemption risk*): a vállalat finanszírozói visszavonják a forrásait.

Ezek mindegyike szorosan összefügg a pénzügyi piacok likviditásával, ezért egyetlen vállalat sem tudja kivonni magát a piaci likviditás hatása alól.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> BIS (1999) 13. o.
- <sup>2</sup> Kyle (1985) idézi Fisher Black: Towards a Fully Automated Exchange, Part I, Financial Analysts Journal, 27 (1971), 29–34. a likviditásra adott intuitív definícióját.
- <sup>3</sup> National Association of Securities Dealers Automated Quotations, a világ legnagyobb forgalmú elektronikus alapú részvénytőzsdéje.
- <sup>4</sup> London Stock Exchange, a Londoni Értéktőzsde
- <sup>5</sup> Stock Exchange Automated Quotation, az LSE közepes nagyságú (mid-cap) részvényeinek kereskedésére szolgáló kereskedési rendszere.
- <sup>6</sup> New York Stock Exchange, a New York-i tőzsde
- <sup>7</sup> Budapesti Értéktőzsde
- <sup>8</sup> Elvileg elképzelhető, hogy két limitáras megbízást párosítsanak, de ekkor a második limitáras ajánlat jellegét tekintve tekinthető piaci áras megbízásnak, hiszen azonnal tranzakciót idézett elő.
- <sup>9</sup> A likviditás mint a termék keresletének és kínálatának rövid mikroökonómiai megalapozása megtalálható pl. Csávás és Erhart (2005) 20–22. o.
- <sup>10</sup> Az order flow-t esetleg *ajánlatfolyamként* lehetne magyarra fordítani. Mivel ez a megjelölés még nem terjedt el, ezért ebben a dolgozatban maradok a piaci szereplők és a magyar nyelvű tanulmányok legtöbbje által használt order flow-nál.
- <sup>11</sup> Lásd von Wyss (2004) 9. o.
- <sup>12</sup> Ilyen például a BLM is. Lásd Csávás és Erhart (2005) 25. o.
- <sup>13</sup> Lásd Gouriéroux, Jasiék és Le Fol (1999), ezt von Wyss (2004) volumen-átlagidőnek (volume duration) hívja.
- <sup>14</sup> Lásd Gouriéroux, Jasiék és Le Fol (1999), ezt von Wyss (2004) forgalomátlagidőnek (turnover duration) hívja.
- <sup>15</sup> Ez a módszertan megfelel a BoE és az EKB gyakorlatának. A súlyozatlan átlag használatát támasztja alá az is, hogy nem áll rendelkezésre olyan információ, ami alapján más súlyok indokoltak lehetnének.
- <sup>16</sup> Hasonló fogalom a mikroökonómiában szokásos árrugalmasság, ami azt mutatja meg, hogy az ár egyszázalékos megváltozása hány százalékkal változtatja meg adott termék keresletét vagy kínálatát.
- <sup>17</sup> A bankok likviditásának fontosságát tükrözi természetesen az is, hogy az USA pénzügyi intézményeket felügyelő szervei (Fed, OCC és FDIC) által alkalmazott CAMELS (capital adequacy – vezetés, earnings – jövedelmezőség, liquidity – likviditás és sensitivity – érzékenység) modell is tartalmazza. Federal Reserve, Office of the Comptroller of the Currency, Federal Deposit Insurance Corporation
- <sup>18</sup> BIS (1999): Market Liquidity: Research Findings and Selected Policy implications – 18 tanulmány kutatási eredményeit foglalja össze.
- <sup>19</sup> BIS (2008): Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision – a megbízható likviditáskezelés és felügyelet alapelveit részletezi.
- <sup>20</sup> BIS (2010): International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring – A Bázel III. szabályozás likviditásra vonatkozó munkaanyaga.
- <sup>21</sup> „If you want to assess the value of your portfolio you have to confront it with true prices, which are the only physical reality of the market.” Acerbi és Scandolo (2008)

## Felhasznált irodalom

- Acerbi, C. – Scandolo, G. (2008): Liquidity and Coherent Measures of Risk. *Quantitative Finance* 8(7), 681–692. o.
- Adrian, T. – Shin, H.S. (2008): Liquidity and Leverage. Federal Reserve Bank of New York Staff Reports, No. 328, May 2008.
- Aikman, D. – Alessandri, P. – Eklund B. – Gai, P. – Kapadia, S. – Martin, E., – Mora, N. – Sterne, G. – Willison M. (2009): Funding Liquidity Risk in a Quantitative Model of Systemic Stability. Bank of England Working Paper No. 372, June 2009. <http://www.ecb.int/events/conferences/shared/pdf/cfs/kapadia.pdf?6296686cd9f3a61222f15b61687e0d60>
- Basel Committee on Banking Supervision (2008): Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision. Switzerland. Bank for International Settlements, Basel, September <http://www.bis.org/publ/bcbs144.pdf>
- Basel Committee on Banking Supervision (2010): Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring. Switzerland. Bank for International Settlements, Basel, December
- Bouchaud, J.-P. – Farmer, J. D. – Lillo, F. (2008): How markets slowly digest changes in supply and demand. in: Hens, T. – Schenk-Hoppe, K. eds, *Handbook of Financial Markets: Dynamics and Evolution*. Amsterdam: Elsevier. Amsterdam.
- Brunnermeier, M.K. – Pedersen, L.H. (2009): Market Liquidity and Funding Liquidity. *Review of Financial Studies* 22 (6), 2201–2238, first published online November 26, 2008, doi:10.1093/rfs/hhn098
- Csávás Cs. – Erhart Sz. (2005): Likvidek-e a magyar pénzügyi piacok? – a deviza- és állampapír-piaci likviditás elméletben és gyakorlatban. MNB-tanulmányok 44.
- Committee on the Global Financial System (1999): Market Liquidity: Research Findings and Selected Policy Implications. Bank for International Settlements, Basel, May.
- Farmer, J.D. – Gillemot L. – Lillo, F. – Mike Sz. – Sen, A. (2004): What really causes large price changes? *Quantitative Finance* Volume 4 (August 2004) 383–397. o.
- Farmer, J.D. – Zamani, N. (2008): Mechanical vs. informational components of price impact. *The European Physical Journal B – Condensed Matter and Complex Systems*, Volume 55, No. 2, 189–200. o., DOI: 10.1140/epjb/e2006-00384-5
- Garcia, R. (2009): Liquidity Risk: What is it? How to Measure it? EDHEC Business School, CIRANO, Montreal, January 7, 2009, előadás
- Gereben Á. – Kiss M.N. (2006): A bankközi forint/euró kereskedés jellemzői nagyfrekvenciás adatok alapján. MNB-tanulmányok 58.
- Gyarmati Á. – Michaletzky M. – Váradi K. (2010): A likviditás alakulása a Budapesti Értéktőzsdén 2007-2010 között. *Hitelintézeti Szemle. Kilencedik évf., 6. szám*, 497–520. o.
- Iori, G. – Daniels, M.G. – Farmer, J.D. – Gillemot L. – Krishnamurthy, S. – Smith, E. (2003): An analysis of price impact function in order-driven markets. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications* 324 (1-2) June 2003, 146–151. o.
- Király J. – Nagy M. – Szabó E. V. (2008): Egy különleges eseménysorozat elemzése – a másodrendű jelzáloghitel-piaci válság és (hazai) következményei. *Közgazdasági Szemle* LV. évf. 2008. július-augusztus, 573–621. o.
- Kutas G. – Végh R. (2005): A Budapesti Likviditási Mérték bevezetéséről. *Közgazdasági Szemle* LII. évf. 2005. július-augusztus, 686–711. o.
- Kyle, A.S. (1985): Continuous Auctions and Insider Trading. *Econometrica* 53 (6), 1315–1336. o.
- Lillo, F. – Farmer, J.D. – Mantegna, R.N. (2003): Econophysics – master curve for price-impact function. *Nature* 421, 129–130. o.
- Lillo, F. – Mike Sz. – Farmer, J.D. (2005): A theory for long-memory in supply and demand. *Physical Review E* 7106, 287–297. o.
- Muranaga, J. – Ohsawa, M. (1997): Measurement of liquidity risk in the context of market risk calculation. Institute for Monetary and Economic Studies, Bank of Japan
- Páles J. – Varga L. (2008): A magyar pénzügyi piacok likviditásának alakulása, mit mutat az MNB új aggregált piaci likviditási indexe? *MNB-Szemle*, 44–51. o.
- Silber, W.L. (1991): Discounts on Restricted Stock: The Impact of Illiquidity on Stock Prices. *Financial Analysts Journal*. Vol. 47, No. 4 (Jul. – Aug., 1991), 60–64. o.
- Smith, E. – Farmer, J.D. – Gillemot L. – Krishnamurthy, S. (2003): Statistical theory of the continuous double auction. *Quantitative Finance*, 3, 481–514. o.
- Somogyi V. – Linh T.T. (2010): ABázel III. szabályozás várható hatásainak elemzése Magyarországon. *Hitelintézeti Szemle. Kilencedik évf., 5. szám*, 397–415. o.
- Tulassay Zs. (2008): Likviditási kockázat. Empirikus pénzügyek előadás, kézirat
- von Wyss, R. (2004): Measuring and Predicting Liquidity in the Stock Market. Universität St. Gallen, Dissertation 2899.
- Weber, P. – Rosenow, B. (2004): Large stock price changes: volume or liquidity? *Quantitative Finance*, Volume 6, Issue 1, February 2006, 7–14. o.

Cikk beérkezett: 2011. 3. hó  
Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2011. 4. hó

# KÖNYVISMERTETŐ

## Árpolitikai sztereotípiák és a multidimenzionalitás

**Rekettye Gábor:  
Multidimenzionális árazás**

Marketing szakkönyvtár,  
Akadémiai Kiadó, Budapest, 2011,  
353 oldal

Mi jut eszünkbe az árról? Első megközelítésben a kérdés kissé közhelyesnek tűnhet. Merthogy az ár – lévén a mérhetősége rendkívül egyszerű – azon gazdasági kategóriák egyike, amely a cserefolyamatban egyértelműen kijelöli a kínálat és a kereslet mozgásterét. Azonban, ha az ár természetét árnyaltabban vizsgáljuk, rájövünk, hogy az mennyivel több jelentést hordoz. Egyszerűnek tűnik. Valójában sokdimenziós.

A vállalatvezetői gondolkodás is hajlamos a sztereotípiákra. Érthető, hiszen gyors döntéseket kell hozni, néhány kulcsinformáció birtokában, ha ezek egyáltalán rendelkezésre állnak. Ezek hiányában már csak az intuíció segíthet. Azonban az intuitív árdöntéseket jobbjíthatja, ha a vezető tisztában van az ár sokdimenziós természetével. Rekettye Gábor új könyve kapcsán gondoljunk végig néhány ilyen dimenziót!

Tudjuk, hogy az ár nem egy statikus érték. Azonos nominális érték esetén is megítélése az idő függvénye. Érdekes körüljárni, hogy ez mennyi mindent jelenthet. A kereskedelemben szokásos felfogás szerint például

az ár önmagában sosem értelmezhető a fizetési feltételek rögzítése nélkül. A feleknek ugyanis nem közömbös, hogy mikor kell teljesíteni a fizetést, és milyen részletekben. A vevő a halasztott fizetést a vásárlás könnyítéseként fogja fel, míg az eladó ezzel úgy él, mint a verseny egy eszközével. Ennek az alapesetnek azonban vannak további, speciális változatai. Ilyen például a szolgáltatásárú piac, ahol a csere tárgyának folyamatjellege következtében a teljesítés és az ellenérték kifizetése természetesen mindig elválik egymástól. Márpedig, ha a fizetés nem követi közvetlenül a teljesítés mozzanatát – ahogy az a fizikai termékek piacán megszokott –, akkor a tranzakció kockázati egyensúlya felborul. Beleértve az árelfogadás kockázatát is. A szituáció két szélső esete a teljes ár előre fizetése, illetve a vételárnak az igénybevételi folyamatot követő kiegyenlítése. Előbbi esetben – például egy kulturális program igénybevételekor – a vevő előre kifizeti az általa elfogadott vételárat anélkül, hogy ismerné a konkrét szolgáltatást. Az ár-érték arány előzetes megítélése korábbi tapasztalatokon, közvetett információkon, a vevő elképzelésein és a szolgáltató kommunikációján múlik. Ez az ár megítélés jelentősen megváltozhat a szolgáltatás folyamatában, ez azonban a szolgáltató számára többnyire már nem jelent nemfizetési kockázatot. Fordított a helyzet például egy étterem esetében, ahol az ár megítélése meghatározza a vevő választását, a fizetés azonban csak a folyamat végén esedékes. Ekkor az árelfogadás kockázata a szolgáltató oldalán lesz nagyobb. A tranzakciós folyamat két végpontja

között az ár változatlan, az ár-érték arány megítélése azonban folyamatosan változik/változhat. Marketing- és kockázati szempontból tehát az időtényező szerepe szignifikáns.

Feltehetjük a kérdést, hogyan viszonyul a *homo oeconomicus* az árhoz? A marketingben jól ismert példa a komplex, egyedi beruházási döntések esete. Ilyen az ingatlanvásárlás. A nagy áldozat azt indokolná, hogy a vevő racionális döntést hoz, és nagyon alaposan elemzi az ajánlati árak értéktartalmát. A fogyasztói kutatások azonban azt tárták fel, hogy a *homo oeconomicus* rövid életű. Az ajánlatok összemérése közben gyorsan telítődik, rájön, hogy az egyedi termékek között nincs racionális választás. És ettől kezdve felértékelődnek olyan másodlagos attribútumok, mint egy fenyőfa az ablak alatt, a cserépkályha a nappaliban, vagy a réz csúcspdíz a tetőn. És ezen a ponton az ár-érték arány már háttérbe szorul. Megszületik a döntés egy olyan beruházásról, ami akár évtizedekre befolyásolhatja a családi költségvetést. És – tegyük hozzá – az ár-érték szempontjából irracionális döntések a szervezeti piacokon sem ismeretlenek.

Tekintettel arra, hogy a marketing a vevőt állítja a középpontba, az ár pszichológiai dimenziója is szignifikáns döntési terület. A vevői percepciókból összeálló termékélmény a termékattribútumok észlelésének eredménye. Jóllehet az árat önmagában nem tekintjük termékattribútumnak, az ár-minőség viszony sok esetben az egyik legmarkánsabb tényező a termék megítélésében. Azonban nem minden esetben. Az attribútumkutatások

rávilágítottak, hogy az egyén – a Q-rendezőtechnikához hasonlóan – a termékattribútumok közül néhányat fontosnak, másokat elhanyagolhatónak, míg a legtöbbet semlegesnek „sorol be”. Miután az ár-minőség viszony besorolása erősen szubjektív, az az előző három csoport közül bármelyikbe kerülhet. Következésképpen a termékválasztást megelőző döntési helyzetben az ár-minőség viszony szignifikanciája egyénfüggő. A választás után, persze, beindulhat a vásárlást követő értékelési folyamat, ami kognitív disszonancia esetén az ár-minőség viszony jelentőségét elmozdítja a vásárlást megelőző pozíciójából. Többnyire lefelé, hiszen a kognitív disszonanciából származó feszültség csak az ár kifizetéséből származó fogyasztói áldozat kisebbsítésével oldható.

A *fedezetszámítás* a vállalati kibocsátás tervezésében nélkülözhetetlen eszköz. A fedezet nélküli tevékenység keresztfinanszírozás hiányában nem tudja finanszírozni az állandó költségeket. A fedezet meglétének egyik meghatározója az ár, pontosabban az áron keresztül realizálható nyereségtömeg. A fedezetszámítás „alaptípusa” csábítóan egyszerű, olyannyira, hogy inkább csak a szabályt erősítő kivételként fogható fel. A modell egyes tényezői ugyanis valós piaci szituációkban sosem tekinthetők statikus változóknak. A környezeti feltételek között a beszerzési költségek, a munkaerő költsége, a marketingköltségek, tehát a költségstruktúra már rövid távon is ingadozhat. A merevnek tekintett termelőkapacitások pedig az optimális kumulált kibocsátás elérését korlátozhatják, amennyiben a tervezési időszakon belül kapacitáskorlátba ütközünk. Témánk szempontjából azonban az ár a kritikus tervezési információ. Az ár állandóságának feltételezése a gyorsan változó versenykörnyezet – például egy új belépő – miatt teljesen irreális lenne.

Jóllehet a fedezetszámítás időben változó ár mellett is elvégezhető, az igazi problémát az okozza, hogy a verseny által kikényszerített árváltozások prognosztizálása nem sokkal könnyebb, mint az időjárás előrejelzése. Így a többi tervezési tényezőtől függetlenül is az ár a fedezet állandó újratervezésére kényszeríti a menedzsmentet.

Az *ajánlati ár* minden bizonynyal az eladási folyamat egyik legizgalmasabb jelensége. Azokra a szituációkra gondoljunk, ahol az ár nincs előre rögzítve, hanem egy alkufolyamat eredményeként alakul ki. Jóllehet egyes kultúrákban ez a bazárban, a lakossági piacon játszódik le nap mint nap, a szervezeti beruházási piac az a színtér, ahol az alku a fejlett országokban is megszokott. Sőt, más lehetőség nincs is. A termék viszonylagos egyedisége miatt a feleknek szükségük van egymás „letapogatására”. A nagyberendezés-szerződések elnyeréséért folyó versenytárgyalások problémája például az induló ajánlati ár helyes beállítása, az ún. ajánlati típusú árképzés. Az induló ajánlati árat a szállító számára alulról a költségfedezeti kényszer, felülről pedig a konkurensek várható ajánlati árai korlátozzák, ezenkívül figyelembe kell venni, hogy a vevő nézőpontjából az elfogadható ajánlati árak egy lélektani sávban (ún. versenyképes ársáv) szóródnak. A versenyképes ársáv alsó határa alatt helyezkednek el a „komolytalan” árajánlatok, melyek a termék-szolgáltatás csomag alacsony minőségét sugallják, a felső határ fölött pedig az ajánlati ár alkatartaléka már elviselhetetlenül alacsonynak tűnik a vevő számára. A helyesen beállított ajánlati ár a várható fedezet maximumától a szállító piaci stratégiája függvényében tér el. Lefelé, ha a cél az üzlet elnyerése „bármilyen áron”, illetve fölfelé, ha a cégimázs védelme fontosabb, mint az üzleti forgalom. Mert a menedzsmentnek mindig

szem előtt kell tartania azt a paradoxont, hogy az árajánlat legnagyobb kockázata az, hogy elfogadják.

Az ár stratégiai dimenziója az *árstratégia*, azaz hogy mit akarunk elérni az ár segítségével középtávon. Ezek mindegyike attól függően alkalmazható, hogy a versenyhelyzet mit tesz lehetővé. A nagy értékesítési volumen és a viszonylag alacsony ár kombinációja a piaci részesedés gyors növelését eredményezi egyes versenytársak rovására. A viszonylag magas ár pedig az új termék jövedelmezőségét maximalizálja, mindaddig, amíg az első követő letöri a piaci árat. Mindkét esetben a jól megválasztott ár vezérli a stratégiát, de ezeknek az árszinteknek laza a kapcsolata a költségekkel. Legfeljebb a jövedelmezőségen keresztül „találkoznak”.

*Ugyanazt különböző árakon?* Erre is több példát lehet említeni. Ilyen például az árdifferenciálás, azaz ugyanaz a termék különböző árakon valamely kritérium (volumen, szegmenshez tartozás, kapcsolat stb.) alapján. Kissé távolabbról ehhez az árpolitikai eszközhöz sorolható a csomagár is. Olyan értelemben, hogy a csomag elemei ugyanazok a termékek, amelyeket önállóan magasabb áron kínálunk. A teljes árat fizető vevők elvileg diszkriminatívnak tarthatnák más vevők kedvezményezését. Valójában amennyiben a kedvezményezett vevők sajátos jellemzőivel, a fenti eszközök bevetését senki sem érzi igazságtalannak. A hangsúly azon van, hogy „arányos”. Gondoljunk a közelmúltban megszűltetett tervek a MÁV-tarifapolitika átalakításáról. Mellesleg az „ugyanazt különböző árakon” politikának vannak kifejezetten igazságtalannak tetsző változatai is. Ilyen például a turizmusból jól ismert „last minute” politika. Lényege, hogy az a fizet kevesebbet, aki később (értsd: az utolsó pillanatban) fizet. A „ren-

desen” fizetők ezt nem szeretik. Persze, abba nem gondolnak bele, hogy a last minute ajánlat egy már-már elvesző kapacitást próbál forgalmazni. Olyan, mint a fonnyadt zöldség piaczárás előtt. Jól tudják ezt a last minute-vadászok. Mindazonáltal ez a piaci logika alapján védhető eszköz, egyben piaczavarás is. Nehezen kezelhető helyzetbe hozza a konzervatív árpolitikát folytatókat.

Sokáig lehetne még elmélkedni az árpolitika bonyolult jelenségein. Rekettye Gábor tizenhárom évvel ezelőtt megjelent könyve, *Az ár a marketingben*, egyszer már kísérletet tett a téma feldolgozására. Nagy sikert aratott a szakkönyvpiacra. Ahogy a bevezetőben már mondtuk, a vállalati gyakorlatban a tranzakciók aktorai még ma is sokszor hajlamosak az árpolitika leegyszerűsített értelmezésére. Nekik ajánlom Rekettye Gábor új, *Multidimenzionális árazás* című

könyvét. Szemléletalkító, és magyar nyelven az első kísérlet az árfogalom átfogó tárgyalására. A témához mértelen tekintélyes terjedelmű szakkönyv végigvezeti az olvasót az árkérdés összes dimenzióján. Kezdi az árpolitikai célokkal, majd fokozatosan vezeti be az olvasót az ár közgazdaságtani értelmezésébe, az ár percepciójába, a jövedelmezőségi összefüggésekbe, az ár kalkulációkba, az árstratégiákba, az ár életciklus-dimenziójába, a dinamikus árazásba, a termékcsomagok árpolitikájába, a disztribúciós csatorna szerepébe, végül az árpolitika nemzetközi kontextusába. A „Mi jut eszünkbe az árról?” kérdésre Rekettye Gábor olyan választ ad, amely minden lehetséges nézőpontot felvonultat. Jóllehet a könyv a Marketing szakkönyvtár sorozat számára íródott, nagy alapossággal tárgyalja a téma közgazdaságtani, pszichológiai, kereskedelmi és menedzsment-

aspektusait is. Az üzleti élet minden szereplője számára nélkülözhetetlen olvasmány.

Nagy erénye a műnek, hogy mindvégig tudományos igénnyel közelít az egyes problématerületekhez, miközben olyan világos, egyszerű stílusban fogalmaz, hogy a laikus érdeklődő is követni tudja a szerző fejtegetéseit. És talán a könyv legerősebb oldala az a művészi szerkezet, ami úgy tudja bemutatni az egyes árdimenziókat, hogy – mire befejezzük az olvasást – az egyes dimenziók közötti szövevényes kapcsolatokat is jobban értjük. Azt nem állíthatjuk, hogy ami ebben a könyvben nincs benne, azt már nem is érdemes tudni. Éppenséggel arra ösztönöz, hogy törekedjünk az árjelenség minél komplexebb, árnyaltabb megismerésére, azért, hogy ne sztereotípiák vezessék döntéseinket.

*Veres Zoltán*

## CONTENTS

### **SZABÓ, Roland Zsolt**

Corporate strategies, configurations in Hungary between 1992 and 2010 – part one ..... 2

### **ÁRVA, László – SIPOS, Zoltán**

Theories and practice of the post-modern marketing on tourism market – Matrix and tourism ..... 14

### **MEGYERI, Eszter**

The fairness: an attempt to clarify the term ..... 25

### **BALOGH, Ágnes – BOGDÁNY, Eszter –**

**– CSERHÁTI, Gabriella – CSIZMADIA, Tibor –**  
**– POLÁK-WELDON, Réka**

Demand – supply disharmony in the organizational culture ..... 40

### **MICHALETZKY, Márton**

The effect of market liquidity for companies ..... 51

**Book review** ..... 65

### **VEZETÉSTUDOMÁNY**

# CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

## **SZABÓ, Zsolt Roland**

*Corporate strategies, configurations in hungary between 1992 and 2010*

The identification and description of the strategic archetypes (configurations) are the focus of the empirical research. The author identifies and describes the archetypes of the adaptation strategies by using the methodology of the configuration school. The dataset of the research consists of more than 1200 CEO's responses from Hungary between 1992 to 2010. Based on the responses, corporate performance has 7 independent dimensions, and they are suitable to identify and describe different strategic archetypes. Based on the results, the article has practical advices how to deliver superior corporate performance.

## **ÁRVA, László – SIPOS, Zoltán**

*Theories and practice of the post-modern marketing on tourism market – Matrix and tourism*

In this article the author will analyze consumption tendencies of post-modern age, mainly using tourism marketing examples. Their analysis has been based on results of their own researches and researches published in Hungarian and international marketing literature. In this article they try to confront different theories of post-modern marketing and they will analyze problems of applicability of these theories in Hungarian marketing problem solving. An extremely interesting article was published in *Vezetéstudomány* (2008/9), written by Zoltán Mitev Ariel and Dóra Horváth, and this article, by its interesting, innovative and constructive aspect has largely influenced authors of present article to continue the path proposed in the abovementioned article. The article, in the same time, is an organic continuation of the earlier common publications of the authors, e.g. the recent article in *Marketing & Management journal*.

## **MEGYERI, Eszter**

*The fairness: an attempt to clarify the term*

Fairness plays a role in social, organizational and inter-organizational relations. Relationships which are considered to be fair by both parties increase the aggregate effectiveness of the participating organizations and develop mutual and reciprocal competitive advantage in the long-run. But what does fairness mean? The author describes the general definition of fairness and its closely related notions, which is followed by a review

of Aristotle's understanding of justice and equity. Some of the philosophical concepts with different social justice interpretation are examined. The author details the most important concepts of justice, equity and fairness of economics, experimental economics, and organizational psychology. The study provides a comprehensive picture of fairness and equity definitions based on the literature overview and the relevance of further research related to inter-company fairness.

## **BALOGH, Ágnes – BOGDÁNY, Eszter – – CSERHÁTI, Gabriella – CSIZMADIA, Tibor – – POLÁK-WELDON, Réka**

*Demand – supply disharmony in the organizational culture*

The aim of the authors is to review and examine the gap between the aspirations and reality regarding organizational culture of those already employed and those seeking employment. These days the financial and real economic crisis generated an increased demand for change on the part of organizations as well as individuals. However, in order to map the possibilities for change and formulate a well-founded decision on which alternative to adopt it is essential to define the starting point and to set clear aims. Present article outlines the research results of the aspirations of university students regarding the organizational culture of their possible future workplaces and how they can be related to the reality of labor market supply. Furthermore, by providing the case of a public utility company, the aspirations of employees regarding organizational culture and the way it relates to reality is also presented.

## **MICHALETZKY, Márton**

*The effect of market liquidity for companies*

The global financial crisis starting in 2007 has showed that the connection between market liquidity and funding liquidity is apparent. This paper introduces the basic notions regarding market liquidity such as order flow, order book, and market structures. The article also presents the various dimensions of market liquidity, several measures of liquidity and the stylized facts of market liquidity. Besides a short description of liquidity management of banks it briefly introduces portfolio valuation in the presence of liquidity risk. Finally, the paper gives insight to non-financial companies, fundamentally exposed to funding liquidity risk, on how to consider market liquidity in their decisions.